



**Diana Lipinskienė**

## **PERSONALO VADYBA**

**Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis**

**Klaipėda**

**2012**

**UDK 658.3(076)**

**Li492**

Aprobuota:

Socialinių mokslų kolegijos Akademinės tarybos posėdyje 2012 01 06 d. protokolas Nr. 2.

Diana Lipinskienė

**PERSONALO VADYBA**

Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis

Leidinio išleidimą rėmė

Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis „Personalo vadyba“ parengta įgyvendinant projektą „Humanitarinių ir socialinių mokslų specialistų rengimo tobulinimas skatinant ūkio plėtrą“ (Projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-09-V-01-012). Projektą remia Lietuvos Respublika ir Europos Sąjunga (Europos socialinis fondas).

© Diana Lipinskienė, 2012

© Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija, 2012

ISBN 978-9955-18-659-5

## TURINYS

<b>Įvadas</b> .....	4
<b>1. Personalo vadybos pagrindinės sąvokos</b> .....	6
1.1. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratų skirtumai .....	6
1.2. Personalo vadybos turinys .....	8
Klausimai patikrinimui .....	13
<b>2. Personalo organizavimas</b> .....	14
2.1. Personalo planavimas.....	14
2.2. Personalo paieška, atranka, adaptacija.....	17
2.3. Personalo ugdymas .....	27
2.4. Personalo karjera ir jos valdymas.....	33
Klausimai patikrinimui.....	40
Praktinės užduotys.....	41
<b>3. Personalo valdymas</b> .....	46
3.1. Vadovavimas ir lyderystė.....	46
3.1.1. Vadovavimo stiliai .....	47
3.1.2. Transformacinė, transakcinė ir charizmatinė lyderystė .....	54
3.1.3. Ugdomasis vadovavimas .....	55
3.1.4. Komandinė lyderystė .....	61
3.2. Komandinis darbas .....	62
3.2.1. Komandos formavimas .....	65
3.2.2. Komandos valdymas .....	68
3.3. Sprendimų priėmimas .....	73
3.4. Konfliktų sprendimas .....	79
3.5. Personalo motyvavimas.....	81
3.5.1. Motyvavimo esmė.....	81
3.5.2. Atlygių sistema.....	85
3.5.2.1. Atlygių formos .....	89
3.5.2.2. Atlygių sistemos kūrimas atsižvelgiant į motyvacijos teorijas ...	92
3.6. Personalo veiklos vertinimas .....	98
3.6.1. Veiklos vertinimo esmė: tikslai, turinys ir kriterijai .....	98
3.6.2. Veiklos vertinimo metodai .....	103
3.6.2.1. Individualaus vertinimo metodai .....	103
3.6.2.2. Lyginamojo vertinimo metodai .....	110
3.6.3. Veiklos vertinimo šaltiniai ir klaidos .....	113
Klausimai patikrinimui .....	116
Praktinės užduotys .....	117
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	139
<b>Praktinių užduočių sprendiniai</b> .....	143
<b>Sąvokų žodynas</b> .....	174
<b>Reikšminių žodžių rodyklė</b> .....	177

## IVADAS

Personalo vadybos specialistai *vertina* darbuotojus, jų darbą ir veiklos efektyvumą, *ir dirba*, kad sukurtų konkurencingas ir jautrias tiek visuomenės, tiek savo darbuotojų atžvilgiu, organizacijas. D. Ulrich ir W. Brockbank (2007) pažymi, jog pagrindinė personalo vadybos specialistų funkcija – ***personalo vadyba turi kurti vertę***. Tai reiškia, kad jų taikomi personalo vadybos metodai turi teikti vertę vartotojams, investuotojams, vadovams, darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms pusėms.

Kyla klausimas: kokių žinių, įgūdžių, mokėjimų ir gebėjimų turi turėti personalo vadybos specialistas, kad jis galėtų didinti organizacijos, kurioje dirba, veiklos efektyvumą?

Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis „Personalo vadyba“ skirta studentams, dėstytojams, o taip pat visiems susidomėjusiems personalo vadybos klausimais. Jos tikslas – supažindinti skaitytojus ir padėti jiems suvokti personalo vadybos teorijas ir koncepcijas, principus, metodus, funkcijas; įgyti gebėjimų tirti ir analizuoti organizacijose vykstančius personalo vadybos procesus, išmokti spręsti problemas, panaudojant teorines personalo vadybos žinias; žinoti, suprasti ir išmokti taikyti pagrindinius personalo vadybos (personalo planavimo, atrankos, kompetencijos ugdymo ir karjeros valdymo, motyvavimo, atlygių sistemos kūrimo, veiklos rezultatų įvertinimo ir kt.) principus bei teorijas konkrečiose darbo vietose ir įvairiose situacijose, bei vertinti informaciją, priimančiam personalo vadybos sprendimus.

Pagrindinė mokomoji medžiaga išdėstyta trijuose skyriuose, suskirstytuose į poskyrius: pirmajame skyriuje pateiktos pagrindinės personalo vadybos sąvokos, išryškinant personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratų skirtumus. Antrasis skyrius skirtas personalo organizavimo klausimams. Šiame skyriuje aptariama personalo planavimo esmė, aprašomi vidiniai ir išoriniai darbuotojų paieškos šaltiniai, jų privalumai ir trūkumai, pateikiami personalo atrankos proceso etapai ir metodai. Du šio skyriaus poskyriai skirti darbuotojų ugdymo ir jų karjeros valdymo klausimams nagrinėti. Šiose dalyse pristatomos kvalifikacijos ir kompetencijos bei kompetencijos vystymo ir mokymo (-si) sampratų sąsajos, kompetencijos vystymo etapai, sėkmingos karjeros organizacijoje prielaidos bei pagrindiniai etapai. Personalo valdymo ypatumai pristatomi trečiajame skyriuje. Šiame skyriuje aptariamos vadovavimo ir lyderystės sampratos, išryškinant pagrindinius jų skirtumus, pristatomi vadovavimo stiliai ir lyderystės teorijos. Paskutinėse trečiojo skyriaus dalyse analizuojami personalo motyvacijos ir motyvavimo, atlygių sistemos struktūros ir kūrimo klausimai. Nemažas dėmesys šiame skyriuje skiriamas personalo veiklos vertinimo procesui paaiškinti. Pristatomi veiklos vertinimo tikslai, kriterijai, metodai, šaltiniai ir klaidos.

Kiekvieno skyriaus pabaigoje pateikiami klausimai patikrinimui ir praktinės užduotys (atvejai, testai, kūrybinės užduotys). Praktinių užduočių sprendiniai, pateikiami mokymo priemonės pabaigoje, padės skaitytojui patikrinti, ar teisingai jas atlieka, arba „užves ant kelio“, jeigu skaitytojas nežinos, nuo ko pradėti spręsti užduotį.

Personalo vadybos žinios ir praktinės užduotys, apimančios tokias temas kaip personalo planavimas ir atranka, kompetencijos vystymas ir karjeros valdymas, vadovavimas ir lyderystė, komandinio darbo valdymas, sprendimų priėmimas ir konfliktų valdymas, motyvavimas, personalo veiklos vertinimas ir kt., yra naudingos studentams, studijuojantiems vadybą, verslo administravimą, tarptautinį verslą ir kt., nes jos tampa savo veiklą šiuolaikinėse organizacijose, siekiančiose kurti vertę įvairioms suinteresuotoms pusėms, padedančiu tobulinti įrankiu ir taip prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo.

Atlygis motyvuoja kandidatus, siekiančius darbo, norinčius įsidarbinti organizacijoje. Priėmus į darbą, atlygis motyvuoja darbuotojus ateiti į darbą ir efektyviai atlikti užduotis. Žmonės vertina gaunamus atlygius, įkainoja savo darbą ir indėlius. Jeigu jie tiki, kad gautas atlygis yra vertas triūso, jeigu jų lūkesčiai patenkinami, jie tampa lojalūs organizacijai ir stengiasi dirbti kuo geriau. Todėl personalo vadybos žinios ir užduotys, pateiktos šioje mokymo priemonėje, gali būti naudingos ir vadovams, siekiantiems ne tik nuolat tobulinti savo veiklą, bet ir užtikrinti efektyvų talentų pritraukimo ir išlaikymo sistemų funkcionavimą organizacijoje, leidžiantį įgyti konkurencinį pranašumą.

#### **Profesinės kompetencijos, kurioms įsisavinti skirta mokymo priemonė:**

1. Geba išryškinti ir apibūdinti personalo vadybos ir žmonių išteklių vadybos pagrindinius skirtumus.
2. Geba apibūdinti žmonių išteklių planavimo, paieškos ir atrankos pagrindinius principus.
3. Geba rinkti, interpretuoti ir skleisti informaciją.
4. Geba apibūdinti personalo ugdymo pagrindinius principus.
5. Geba išskirti personalo judėjimo kryptis.
6. Geba išryškinti ir apibūdinti vadovavimo ir lyderiavimo skirtumus.
7. Moka organizuoti komandinį darbą.
8. Geba apibūdinti konstruktyvaus konflikto sprendimo ypatumus.
9. Geba taikyti personalo motyvavimo principus.
10. Geba apibūdinti atlygių formas.
11. Geba taikyti vadybos mokslo teorijas praktinėms darbuotojų veiklos vertinimo problemoms spręsti.

## 1. PERSONALO VADYBOS PAGRINDINĖS SĄVOKOS

### 1.1. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratų skirtumai

Įrodyta, kad darbuotojo elgsena lemia galutinius organizacijos veiklos rezultatus, todėl darbuotojų elgsena turi būti valdoma tikslingai, nukreipiant siekti geriausių darbo rezultatų.

Personalo vadybos sampratą apibrėžti pirmiausia apibūdinsime terminą *vadyba*, kurį pasiūlė Lietuvos vadybos mokslo pradininkas ir šio mokslo taikomųjų sričių tyrinėtojas V. A. Graičiūnas. Šis terminas yra anglosaksų ir kitose šalyse vartojamo termino *management* atitikmuo. Pastaroji sąvoka verčiama ir kitais terminais – vadovavimas ir valdymas, kurie šiuolaikinėje mokslinėje ir praktinėje kalboje vartojami sinonimiškai.

P. Zakarevičius (1998) pažymi, kad sąvoka *vadyba* apibūdinama kaip valdymo veiklos visuma, sąvoka *vadovavimas* – darbuotojų veiklos koordinavimas, jų veiksmų derinimas.

E. E. Jančauskas (2006) į terminą *vadyba* žvelgdamas iš mokslo ir praktikos sintezės perspektyvos, teigia, jog vadyba yra mokslinis organizacijų valdymo metodas, ir skiria įvairių organizacijos veiklos sričių vadybą: produkcijos ir paslaugų, finansų, rinkodaros, strateginio planavimo ir kt. Autorius pabrėžia, kad visų šių sričių jungiamoji grandis – personalo vadyba, kurią galima apibrėžti kaip žmonių veiklos, nukreiptos tam tikram tikslui pasiekti, vadybą.

Įvairių mokslininkų darbuose, kuriuose analizuojami personalo vadybos klausimai, nesibaigia diskusijos dėl *personalo vadybos* ir *žmogiškųjų išteklių vadybos* sampratų panašumo ir skirtumų.

Skirtingo požiūrio į darbuotojus, lėmusio personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratų atsiradimą, ištakomis galima laikyti įvairias vadybos teorijas ir koncepcijas. *Klasikinės mokyklos* atstovai (Federikas, Teiloras) suformulavo nuostatą, kad darbuotojai yra vienas iš organizacijos išteklių, kurie reikalingi tam, kad būtų galima užtikrinti normalų gamybos proceso funkcionavimą, ir kuriuos taip kaip ir kitus organizacijos išteklius (materialiuosius, finansinius ir pan.) reikia valdyti ir kontroliuoti. Todėl *personalo vadyba* yra viena iš organizacijos valdymo funkcijų, apimančių personalo poreikio nustatymą, samdą, mokymą, atleidimą ir t.t. Jos paskirtis aprūpinti organizaciją reikiamu kokybinės ir kiekybinės sudėties personalu ir užtikrinti efektyvų jo panaudojimą. Personalo vadyba mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip:

- visuma susijusių tarpusavyje veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006);
- visa tai, kas susiję su darbo organizavimo kultūra, formomis bei metodais, darbuotojų telkimu, jų profesiniu sveikumu, jų savaveiksmiškumo bei asmeninės atsakomybės formavimu, jų pasitenkinimu savo veikla (Grigas R., 1996).

- su žmogiškųjų išteklių samda, organizavimu ir ugdymu susijusi veikla (Chlivickas E., Papšienė P., 2009).

*Žmogiškųjų santykių mokyklos* atstovų nuomone, darbuotojai yra ypač svarbus ir ypatingas organizacijos išteklius, prilygstantis žmogiškajam (ar intelektiniam) kapitalui. Šiuo atveju personalo vadyba apibrėžiama plačiau – tai žmonių valdymas, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir maksimaliai efektyviai panaudoti bei vystyti savo potencialą.

*Žmonių/žmogiškųjų išteklių vadyba* mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip:

- valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner J. A. F., Freeman A. R., Gilbert D. L., 2001).
- visuma veiklų, užtikrinančių darbo jėgos pritraukimą į organizaciją ir koordinavimą (Byars L. L., Rue L. W., 1991).
- darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis tai, jog žmonių profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas veiksnys, įtakojantis konkurencinį pranašumą (Bratton J., Gold J., 2003).
- strateginė veiklos sritis, sisteminiu metodu valdanti vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendinančius organizacijos tikslus, kartu didinančius jos konkurencinį pranašumą (Amstrong M., 2000).
- strateginis ir nuoseklus požiūris į vertingiausią organizacijos turtą, žmogiškuosius išteklius, siekiant bendrų organizacijos tikslų (Chlivickas E., Papšienė P., 2009).
- manipuliacinė vadybinės kontrolės forma, simbolizuojanti unitarinio (ne profesinių sąjungų) vadybos stiliaus renesansą, t. y. kultūrinę struktūrą, kai sutampa individo ir korporacinės vertybės (Keenoy T., Anthony P., 1992).
- bendros pastangos valdyti ir lavinti žmogiškuosius gebėjimus, kad būtų pasiekti aukštesnio lygio organizacijos rezultatai (Chatzkel J., 2004) arba bendras žmogiškojo potencialo vystymas, išreikštas organizacijos verte (Kearns P., 2005).

J. Jagmino ir I. Pikturkaitės (2009) teigimu, *žmogiškųjų išteklių vadyba* yra natūrali evoliucinė *personalo vadybos* tąsa, sąlygota kintančių išorinės aplinkos sąlygų.

*Personalo vadyba* ir *žmogiškųjų išteklių vadyba* skiriasi vyraujančiu požiūriu į darbuotojus, pagrindiniu tikslu, taikomais darbo organizavimo metodais, orientacija laike ir erdvėje, darbuotojams sudaroma galimybė dalyvauti organizacijos strategijos formavime, požiūriu į investavimą į darbuotojus.

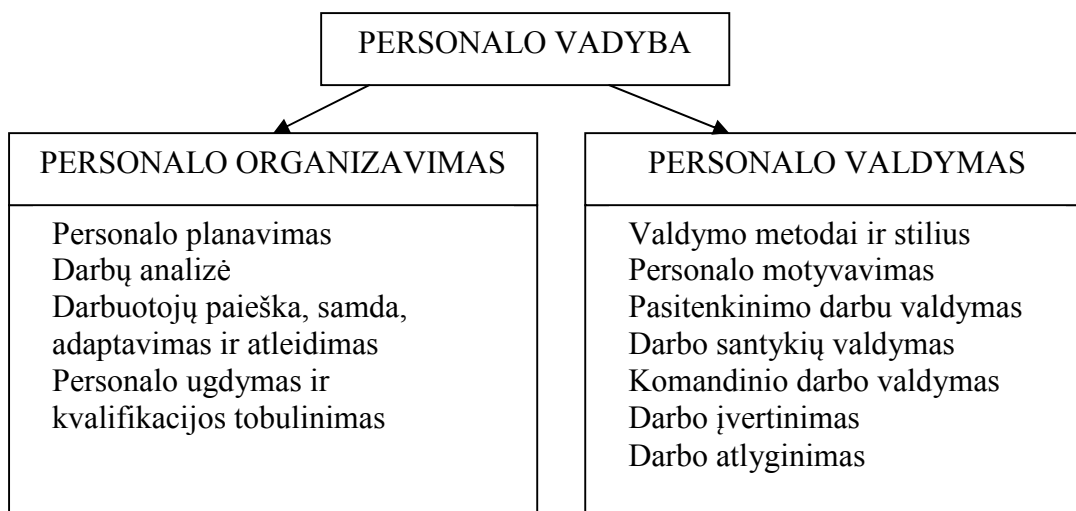
Analizuojant personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumus galima remtis D. Torrington, L. Hall, S. Taylor (2008), kurie teigia, jog *personalo vadyba* koncentruojasi į

darbuotojus kaip į samdomą darbo jėgą, vadovų santykiuose su darbuotojais dominuoja įsakinėjimas, o *žmogiškųjų išteklių* vadyba į darbuotojus žvelgia kaip į ypatingus išteklius.

*Personalo vadybai* būdinga nuostata, kad išlaidos personalui ugdyti – tai papildomos sąnaudos, todėl jas reikia taupyti. *Žmogiškųjų išteklių vadyba* išlaidas, skirtas darbuotojams mokyti ir ugdyti, laiko investicija į žmogiškąjį kapitalą, t.y. lėšomis, kurios skiriamos darbuotojų žinioms plėsti, profesiniams gebėjimams, įgūdžiams tobulinti, darbuotojų informatyvumui, apimančiam tai, kas vyksta organizacijoje ir už jos ribų, didinti, jų judumo galimybėms užtikrinti ir netgi sveikatai gerinti. *Personalo vadybos* dėmesio centre yra rutininė veikla: darbuotojų priėmimas, atleidimas ir pan. *Žmogiškųjų išteklių vadybos* siekiai, pasak E. E. Jančiausko (2006), yra sudėtingesni: naudojant tokias priemones kaip iniciatyvų ir inovacijų skatinimas, komandinių veiklos metodų kūrimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos sistemų valdymą, siekiama sukurti savitą organizacijos kultūrą, pasiekti, kad sąvoka „mes“ taptų organizacijos dvasia ir veiklos varikliu.

## 1.2. Personalo vadybos turinys

Personalo vadybos turinį sudaro dvi pagrindinės struktūrinės dalys: personalo *organizavimas* (arba formavimas), susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis: personalo paieška, atranka, priėmimas į darbą ir personalo ugdymo problemų sprendimu, ir *personalo valdymas*, priklausantis vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos sričiai (žr. 1 pav.).



1 pav. Personalo vadybos turinys

Kai kurie autoriai personalo organizavimo procesą vadina personalo formavimu ir skiria tokias jo veiklas:

- Organizacijos personalo potencialo įvertinimas (personalo statistika ir apskaita, darbo ir darbo vietų įvertinimas, darbuotojų įvertinimas);
- Reikiamo personalo prognozė (personalo poreikio planavimas, personalo pasiūlos prognozavimas);



- Personalo paieška ir atranka (vidiniai ir išoriniai poreikio papildymo šaltiniai);
- Personalo priėmimas į darbą, paskirstymas į darbo vietas (priėmimas, adaptavimas, perkėlimas, paaukštinimas);
- Atleidimas iš darbo;
- Kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas (savarankiškas kvalifikacijos kėlimas, kvalifikacijos kėlimas darbo vietose ir už organizacijos ribų, perkvalifikavimas);
- Karjeros valdymas.

Pažymėtina, kad personalo *organizavimas* yra daugiau formalizuotas procesas, kuris pasak A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006), daugiausiai siejamas su darbo teisės normomis ir personalo tarnybos funkcijomis, garantuojant teisiškai grindžiamų personalo vadybos darbų realizavimą, o personalo *valdymas* – „minkštesnė“, į tarpusavio santykius orientuota veikla, kurios tikslas – sukurti efektyvią darbuotojų pažinimo ir motyvavimo sistemą, gerus santykius tarp vadovų ir pavaldinių bei didinti darbuotojų pasitenkinimą. Pagrindinė personalo valdymo funkcija yra žmogiškųjų išteklių valdymas ir pagrindinis to tikslas – planuoti, naudoti ir ugdyti žmonių energiją ir pastangas, kad būtų efektyviai ir greitai pasiekti organizacijos tikslai (Reddy R. J., 2004).

Išanalizavus įvairių mokslininkų (Walton R. E., Lawrence P. R., 1985; Schuler R., 1989; Stoner J. A. F, Freeman E. R., Gilbert D. L., 2001; Dessler G., 2001; Rowley C., 2003; Bakanauskienė I. 2008 ir kt.) siūlomus personalo valdymo veiklų skirstymus galima pastebėti, kad dažnai šios veiklos apima abi personalo vadybos struktūrinės dalis – ir personalo valdymą, ir personalo organizavimą. Todėl apibendrintai galima skirti šias personalo vadybos sritis ir veiklas:

- darbuotojų planavimas ir darbų analizė,
- darbuotojų paieška ir atranka,
- darbuotojų samda ir socializacija (adaptacija, naujų darbuotojų orientavimas ir mokymas),
- atlygio sistemos, darbo apmokėjimas (darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas, įskaitant kompensacijas ir išmokas),
- darbuotojų judėjimo (karjeros) valdymas,
- darbuotojų veiklos vertinimas,
- darbuotojų ugdymas (mokymas, kompetencijos vystymas),
- darbo santykių valdymas.

I. Bakanauskienė (2008) visas šias veiklas suklasifikuoja į tris grupes:

- 1) informacinis personalo valdymo aprūpinimas,
- 2) organizacijos aprūpinimas personalu,
- 3) personalo efektyvus panaudojimas ir išlaikymas.

## **1. Informacinis personalo valdymo aprūpinimas.**

**Personalo apskaita** – tai dokumentų rinkinys, kuriame kaupiama informacija apie darbuotojų pareigas ir atlyginimą, išsilavinimą, mokymąsi, karjeros tikslus, profesinius gebėjimus ir domėjimosi sritis. Taip pat šiame rinkinyje pateikiama darbuotojų darbo laiko apskaita, veiklos vertinimo ataskaitos, drausminiai įspėjimai ir kita informacija susijusi su darbo sąlygomis ir terminais.

**Darbų analizė** – personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą. Tai techninė procedūra, kurios paskirtis – nustatyti pareigas, darbo atsakomybę ir atskaitomybę. Ji apima įvardijimą ir aprašymą to, kas atliekama darbe, tiksliai apibūdinant užduotis, kurias darbuotojas turi atlikti ir žinias bei įgūdžius, kuriuos darbuotojas turi turėti siekiant šias užduotis atlikti. Darbų analizė padeda nustatyti, kokius darbuotojus reikia priimti į konkrečią darbo vietą (plačiau apie darbų analizę žr. 2.1. posk.).

## **2. Organizacijos aprūpinimas personalu.**

**Personalo planavimas** – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze, bei sprendimu, kaip kandidatai į šias darbo vietas bus verbuojami: iš išorės ar vidaus (Dessler G., 2001). Personalo planavimas apima šiuos veiksmus:

- skaičiavimai, kiek reikės darbuotojų ateityje, atlikti remiantis ekonomikos ir pramonės vystymosi perspektyvomis arba organizacijos ateities planais;
- darbo priemonių įsigijimo planavimas, jų panaudojimo laipsnio analizė;
- ateities problemų numatymas, lyginant esamus išteklius su ateityje pageidaujamais ištekliais kiekybine ir kokybine išraiška;
- įdarbinimo, atrankos, mokymo, išdėstymo, pervedimo, paaukštinimo, motyvavimo ir kompensavimo programų planavimas (Saiyadain M. S., 2003).

Naujas požiūris į darbuotojus (žmogiškųjų išteklių santykių mokykla) praplėtė personalo planavimo sampratą, į šį procesą įtraukdamas tokias veiklas kaip personalo ugdymas ir karjeros valdymas (plačiau apie personalo planavimą žr. 2.1. posk.).

**Personalo paieška ir verbavimas** - užima tarpinę poziciją tarp personalo planavimo ir atrankos. Šiuo proceso metu identifikuojami ir pritraukiami į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai. Personalo paieška pradeda vidinių šaltinių (kandidatų ieškoma organizacijos viduje) arba išorinių šaltinių (skelbiant konkursus per darbo biržą, internetą, dienraščius, kreipiantis į įdarbinimo agentūras) pasirinkimu. Paieškos šaltinio pasirinkimas priklauso nuo reikalingos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, taip pat nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Su personalo paieška ir verbavimu ypač glaudžiai yra susijusi personalo atrankos veikla, nereta

mokslininkų pateikiama kaip viena – personalo įdarbinimo – veikla (plačiau apie personalo paiešką žr. 2.2. posk.).

**Personalo atranka** – tai procesas, kurio metu nustatoma, kurį iš pretendentų pasamdyti tam tikram darbui, iš keleto kandidatų pasirenkant labiausiai tinkamą. Atrankos procesas yra abipusis: organizacija sprendžia, siūlyti darbą kandidatui ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius bei tikslus ar neatitinka (Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. L., 2001). Klasikinės mokyklos šalininkai siekia surasti ir pasamdyti žmogų, tiksliai atitinkantį laisvos darbo vietos reikalavimus, o žmogiškųjų santykių mokyklos šalininkai verbavimo ir atrankos procesus organizuoja taip, kad būtų ieškomi vertingi organizacijai žmonės, kuriems po to surandamos jų kvalifikaciją ir sugebėjimus atitinkančios darbo vietos (Bakanauskienė I., 2006). Kitaip tariant, pirmuoju atveju darbuotojas ir jo kompetencija derinami prie darbo vietos, antruoju atveju – darbo vieta yra derinama prie darbuotojo ir jo kompetencijos. Pažymėtina, kad šiuolaikinių organizacijų įtakoje atrenkant darbuotoją turi būti renkama informacija apie kandidato atitikimą organizacijos kultūrai, jo požiūrį į kokybę, nuolatinį mokymąsi ir gebėjimą strategiškai mąstyti (plačiau apie personalo atranką žr. 2.2. posk.).

**Personalo adaptavimas** – šios veiklos tikslas padėti darbuotojui prisitaikyti prie darbo sąlygų, aplinkos ir kolektyvo, suteikiant jam būtiną pagalbą (Dessler G., 2001). Adaptavimo procesą sudaro bendrosios informacijos apie organizaciją, padalinį bei darbą suteikimas, jo pristatymas tiesioginiam vadovui, bendradarbiams ir kolektyvui, supažindinimas su darbu, baigiamasis adaptavimo pokalbis (Bakanauskienė I., 2008). Personalo adaptavimo sistema siekiama nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai; kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti; užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų. Klasikinės mokyklos požiūriu pakanka darbuotojus supažindinti su darbo vieta, sąlygomis ir darbuotojo atliekamomis funkcijomis, o žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai šalia techninio adaptavimo iškelia ir socializacijos, t.y. pagalbos darbuotojui prisitaikant ir įsiliejant į kolektyvą, suvokiant ir priimant jos vertybes bei elgesio normas, svarbą (Bakanauskienė I., 2006) (plačiau apie personalo adaptavimą žr. 2.2. posk.).

### **3. Personalo efektyvus panaudojimas ir išlaikymas.**

**Personalo vertinimas** – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal užbrėžtus darbo atlikimo standartus (Desler G., 2001). Pasak I. Bakanauskienės (2006), klasikinės mokyklos šalininkų sukurtoje veiklos vertinimo sistemoje dominuoja atliekamo darbo turinio, atlikimo terminų bei 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, sugebėjimą strategiškai mąstyti ir pan. (plačiau apie personalo veiklos vertinimą žr. 3.6. posk.).

**Personalo ugdymas** – yra susijęs su darbuotojų kompetencija ir kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu (Bakanauskienė I., 2008). Pagrindinis personalo ugdymo sistemos uždavinys gali būti skaidomas į dvi sudedamąsias dalis: 1) uždaviniai, orientuoti į organizacijos veiklos efektyvumo didinimą ir 2) į darbuotojų poreikių tenkinimą orientuoti uždaviniai. Pirmoji uždavinių grupė reikalauja, kad darbo vietas užimtų darbuotojai, turintys šiam darbui reikalingų žinių, sugebėjimų, būtų motyvuoti juos tinkamai panaudoti. Antroji grupė uždavinių reikalauja, kad kiekvienam darbuotojui būtų sudarytos sąlygos realizuoti savo galimybes ir polinkius, siekiant sudaryti sąlygas kiekvieno darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir stimuliuojant jų augimo poreikius; bei sukuriant pagrįstą sistemą poreikiams ir gabumams atskleisti (Sakalas A., Šalčius A., 1997) (plačiau apie personalo ugdymą žr. 2.3. posk.).

**Personalo judėjimo valdymas** – tai visų galimų personalo judėjimo formų – perkėlimo, paaukštinimo, pažeminimo ir atleidimo – valdymas. Perkėlimas reiškia darbuotojo skyrimą į to paties organizacijos valdymo lygio pareigas (darbo vietą). Paaukštinimas – darbuotojo paskyrimas į aukštesnes organizacijos valdymo lygio pareigas (darbo vietą). Pažeminimas – darbuotojo skyrimas į žemesnio organizacijos valdymo lygio pareigas (darbo vietą). Atleidimas iš darbo – yra drastiškiausia drausmės priemonė, kurią galima taikyti darbuotojui. Ji taikoma tuo atveju, kai tam yra sviri priežastis, kai visos kitos įmanomos priemonės buvo pritaikytos ir nedavė teigiamų rezultatų arba kai darbuotojas pažeidė darbo tvarką itin aštriu būdu; kai darbuotojo darbo rezultatai yra nepatenkinami, netinkamas jo elgesys, nepakankama kvalifikacija darbui atlikti ir pasikeitę darbo reikalavimai (Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. L., 2001) (plačiau apie personalo judėjimo ir karjeros valdymą žr. 2.4. posk.).

**Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga** – atlygio už darbą veikla yra glaudžiai susijusi su darbuotojų sauga, nes jų paskirtis bendra – užtikrinti efektyvų visų darbuotojų darbą. Atlygio už darbą veiklos metodai užtikrina tris pagrindines darbuotojų saugos formas: fizinę, finansinę ir emocinę. Fizinės saugos tikslas yra rūpintis darbuotojų sveikata ir užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams. Finansinės saugos tikslas yra užtikrinti atitinkamas išmokas darbuotojams tada, kai jie nedirba ne dėl savo kaltės (bedarbystės, ligos, nelaimės, pensijos atvejais). Emocinės saugos tikslas yra sudaryti darbuotojams tokias sąlygas organizacijoje, kad jie jaustųsi emociškai saugūs. Atlygio už darbą metodais gali būti tiesioginės finansinės išmokos, prie kurių priskiriamos vienetinė darbo užmokesčio forma, laikinė darbo užmokesčio forma, mėnesinė darbo užmokesčio ir mišri darbo užmokesčio forma (kitai premijinė). Atlygis už darbą ir sauga leidžia organizacijai turėti ir išlaikyti norimus žmonių išteklius. (Bakanauskienė I., 2008) (plačiau apie atlygių sistemą žr. 3.5.2. skyrelyje.).

Visos personalo vadybos veiklos apibendrintai pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė

**Personalo vadybos veiklos (Bakanauskienė I., 2008)**

<b>Personalo valdymo veikla</b>	<b>Veiklos paskirtis</b>
<b><i>1. Informacinis personalo valdymo aprūpinimas</i></b>	
Personalo apskaita	Surinkti ir susisteminti informaciją apie visus organizacijos darbuotojus.
Darbų analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus.
<b><i>2. Organizacijos aprūpinimas personalu</i></b>	
Personalo planavimas	Nustatyti, kokio skaičiaus, sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų reikia organizacijai tam tikru ateities momentu, kokiais pasiūlos šaltiniais naudotis.
Personalo paieška ir verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą skaičių reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į neužimtas ar sukurtas naujas darbo vietas/pareigas.
Personalo atranka	Atrinkti tinkamiausius pretendentes ir priimti samdos sprendimą.
Personalo adaptavimas	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve.
<b><i>3. Organizacijos personalo efektyvus panaudojimas ir išlaikymas</i></b>	
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo tikimą užimamoms ar būsimoms darbo vietoms/ pareigoms.
Personalo ugdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją dabar ir ateityje.
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo judėjimą: darbuotojų perkėlimą į aukštesnes, žemesnes ar to paties valdymo lygio pareigas bei atleidimą iš pareigų.
Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga	Užtikrinti našų ir fiziškai, finansiškai, emociškai saugų organizacijos personalo darbą.

**KLAUSIMAI PASITIKRINIMUI**

1. Kokie yra esminiai sąvokų *personalo vadyba* ir *žmogiškųjų išteklių vadyba* panašumai ir skirtumai?
2. Kas sudaro personalo vadybos turinį?
3. Kuo skiriasi personalo organizavimas ir personalo valdymas?

## 2. PERSONALO ORGANIZAVIMAS

Organizacijos personalo vadybos sėkmė priklauso personalo nuo organizavimo, t.y. nuo teisingos informacijos, kiek, kokių, koku laiku ir kokiose darbo vietose reikia darbuotojų. Visa tai susiję su personalo *planavimu, paieška, atranka, adaptacija, ugdymu ir karjeros valdymu*.

### 2.1. Personalo planavimas

Teisingas **personalo planavimas** leidžia užtikrinti, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku. Tai – procesas, kurio metu personalo vidinė ir išorinė pasiūla suderinama su organizacijos darbo vietomis ateityje, t.y. procesas, kurio metu prognozuojamos ateityje atsirasiančios laisvos darbo vietos, darbuotojų paklausa ir pasiūla bei priimamas sprendimas išorės ar vidaus kandidatai bus samdomi į šias darbo vietas. Laisvos darbo vietos paprastai atsiranda dėl kelių priežasčių:

- 1) darbuotojų amžiaus, kai reikia pakeisti išeinančius į senatvės pensiją darbuotojus ir tuos darbuotojus, kurie organizacijoje pakeičia išėjusius į pensiją;
- 2) darbuotojų kaitos organizacijoje, kai plečiamos gamybos ar paslaugų apimtys;
- 3) naujų technologijų diegimo, kai reikia darbuotojų, turinčių šių technologijų diegimo ir valdymo žinių, samdomi nauji specialistai, arba apmokomi savi;
- 4) poreikio atnaujinti personalą, kas ypač svarbu norint neprarasti organizacijos dinamiškumo ir konkurencinės dvasios.

I. Bakanauskienė (2008) išskiria šias personalo planavimo veiklas:

1. Personalo paklausos (poreikio) nustatymas, kurio metu apibrėžiama kiek, kokių ir kada organizacijai reikės darbuotojų.
2. Personalo pasiūlos įvertinimas, kurio metu nustatomi potencialūs vidiniai ir išoriniai darbuotojų organizacijos poreikius tenkinantys šaltiniai.
3. Personalo paklausos ir pasiūlos palyginimas. Galimi trys šios veiklos rezultatai: a) yra personalo perteklius, t.y. vidinė pasiūla viršija organizacijos poreikius; b) personalo stoka, t.y. vidinė pasiūla nepatenkina organizacijos poreikių, c) vidinė pasiūla atitinka organizacijos poreikius.

Kai vidinė pasiūla viršija organizacijos poreikius priimami šie sprendimai: atsisakoma išorinės pasiūlos (visos laisvos darbo vietos patikimos esamiems darbuotojams), perskirstomi turimi darbuotojai, skatinamos papildomos atostogos, su darbuotoju sudaroma darbo sutartis, kuri numato mažesnę nei įteisintą darbo valandų skaičių ir kt. Jei vidinė pasiūla netenkina organizacijos poreikių, tuomet laisvas darbo vietas užpildančių kandidatų ieškoma išorėje arba, jei yra laiko, parengiami savi darbuotojai.

Siekiant tinkamai parinkti darbuotojus konkrečiai darbo vietai ir pareigybei vadovas turi apskaičiuoti darbų pobūdžio ir darbuotojų galimybių santykį, o tam reikia atlikti darbų analizę.

**Darbų analizė** – tai personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie visus organizacijoje atliekamus ir jų keliamus reikalavimus darbuotojų kompetencijai darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą. Jos metu surenkamos žinios darbus. J. Arnold (2005) pažymi, kad atliekant darbų analizę, sistemingai analizuojama, koks yra darbo pobūdis, kokia įranga naudojama darbams atlikti, kokios yra darbo sąlygos, koks yra darbų ir pareigų pasiskirstymas organizacijos viduje. Ši veikla teikia informaciją, reikalingą kitoms personalo vadybos veikloms atlikti, t.y. personalo planavimui, paieškai, atrankai, personalo ugdymui, vertinimui, judėjimo valdymui bei atlygiui už darbą. Pažymėtina, kad skirtingose verslo srityse dirbančios organizacijos gali būti skirtingus reikalavimus tą patį darbą dirbantiems darbuotojams (pavyzdžiui, skirtingi reikalavimai gali būti keliami maisto produktų ir automobilių pardavėjams). Be to, laikui bėgant keičiasi konkurencinės ir rinkos sąlygos, o tuo pačiu ir darbo reikalavimai. Todėl darbų, jų keliamų tikslų ir veiklos prioritetų analizė organizacijoje turi būti atliekama nuolat.

Darbų analizė atliekama šiais etapais:

1. Bendras organizacijos ir jos veiklos supratimas, apimantis organizacijos tikslų, valdymo struktūros analizę, jos išorinės aplinkos apžvalgą.

2. Darbų įvardijimas. Šiame etape sudaromas organizacijoje atliekamų darbų sąrašas.

3. Duomenų apie darbus surinkimas: darbo pavadinimas, padalinio pavadinimas, tiesioginio vadovo pareigybės pavadinimas, darbo sudedamųjų pobūdis (techninis darbas, vadovo, ir pan.), atsakomybė pobūdis ir svarba, reikalavimai darbuotojui (fizinės ir asmeninės savybės, išsilavinimas, būtinas patyrimas), darbo sąlygos su galimomis rizikomis, darbo atlikimo standartai.

4. Darbo vietos įvertinimas, kuris atliekamas tokiu nuoseklumu: 1) aprašoma darbo vieta, 2) aprašomi darbo vietai keliami reikalavimai, 3) sudaromas darbo vietos reikalavimų profilis.

Pasak A. Sakalo (2003) *darbo vietų/pareigybių aprašymas* nusako atskirų darbo vietų darbų turinį, nurodo jas užimantiems darbuotojams suteikiamas teises ir pareigas, jų vykdymo tvarką ir pan. Darbo vietų aprašymas yra svarbus įmonės darbo organizavimo instrumentas, visus darbus, funkcijas, o per juos ir darbuotojus susiejantis sus konkrečiomis darbo vietomis. Tinkamai aprašius darbo vietą, išvengiama darbų dubliavimo, deramai paskirstoma atsakomybė ir valdžia. Darbo vietų aprašymas įpareigoja vadovą ir pavaldinį neperžengti suteiktų jiems teisių ir pareigų. Darbo vietos aprašyme tiksliai ir sistemingai aprašomas *darbo pobūdis* bei pati *darbo vieta*. Aprašant *darbą*, išdėstomas tiesioginis pavaldumas, funkciniai ryšiai, darbo tikslai ir užduotys, dokumentai, priemonės, eiga. Aprašant *darbo vietą* pažymimas jos plotas, aukštis, reikalavimai darbo vietai (apšildymas, ventiliacija, apšvietimas), apibūdinamos darbo sąlygos. Siekiant išlaikyti vienodumą, gali būti naudojami specialios darbo vietos aprašymo formos. Darbo vieta aprašoma *pareigybinėje (pareiginėje) instrukcijoje* – pagrindiniame darbuotojų veiklą reglamentuojančiame dokumente, apibūdinančiame kiekvieno darbuotojo pareigybinį statusą (pareigas, teises, atsakomybę,

savarankiškumą). A. Sakalo teigimu, pareigybinė instrukcija labai įvairiai veikia darbuotojus, jų darbą:

- tai ne tik pagrindinis normatyvinis dokumentas, apibūdinantis kiekvieno valdymo darbuotojo pareigybinį statusą (pareigas, teises, atsakomybę), bet ir darbuotojų veiklą reglamentuojantis dokumentas, lemiantis jų savarankiškumo lygį;
- padeda įvertinti kiekvieno darbuotojo asmeninį indėlį į veiklos rezultatus;
- nustato tarnybinę linijinę ir funkcinę subordinaciją tarp darbuotojų ir padalinių;
- įteisina darbuotojo autonomiškumą, garantuoja jo interesų apsaugą, santykius su viršininkais ir pan.

Pareigybinės instrukcijos paprastai turi tokią struktūrą:

1. *Bendroji dalis.* Joje aiškiai ir tiksliai suformuluojami 2-3 pagrindiniai uždaviniai, nurodomi pagrindiniai darbo vietos veiklą reguliuojantys įstatymai, skyrimo, pavadavimo ir atleidimo tvarka.

2. *Pareigos.* Šioje dalyje pateikiamas darbo pavadinimas, darbo periodiškumas, procedūros, darbo reglamentai, visi darbai.

3. *Teisės.* Šioje dalyje nurodomos išimtinės teisės, pvz., parašo teisė, informacijos skelbimo teisė ir pan.

4. *Darbuotojo atsakomybės* dalyje numatoma kiekvienos pareigybės asmeninė atsakomybė, nurodomas atsakomybės pobūdis (moralinė, materialinė).

5. *Funkcinių ryšių dalyje* pateikiama ryšių schema, kurioje nurodoma gaunama ir išsiunčiama dokumentacija, atsakant į klausimus, kas ir kam pristato, dokumento pavadinimas, terminai.

6. *Darbo vietos uždaviniai*

7. *Skatinimo ir bausmių dalyje* pateikiamos skatinimo priemonės ir specialios bausmių procedūros, taikomos konkrečiai darbo vietai. Rekomenduojama užfiksuoti konkrečius rodiklius, padedančius įvertinti tam tikras pareigas einančių darbuotojų darbą. Tai gana paprasta padaryti žemiausiame lygyje (pvz., pardavėjui gali būti pardavimų plano įvykdymas). Kur kas sunkiau tai padaryti aukštesniuose lygiuose. Todėl dažnai aukštesnio lygio pareigybes užimančių darbuotojų skatinimo sistema formuluojama ne pareigybinėse instrukcijose, bet individualioje sutartyje.

Atlikus darbo vietų aprašymą bei nustačius jų keliamus reikalavimus, yra sudaromi reikalavimų **darbo vietą užimančiam darbuotojui** profiliai, kuriuose detalizuojami tie reikalavimai, kuriuos turi atitikti darbuotojai, užimantys konkrečias darbo vietas. Paprastai yra formuluojami specialybės ir asmeniniai reikalavimai. *Specialybės reikalavimuose* apibrėžiamas reikiamas išsilavinimo, profesinio pasirengimo, specialių žinių ir profesinės patirties lygis. *Asmeniniuose reikalavimuose* nustatomos asmeninės savybės, būtinos sėkmingai atlikti tam tikras pareigas (pvz., komunikabilumas, sugebėjimas vadovauti, atsakomybės lygis ir kt.).



Sudarytus profilius galima papildyti *detalesiomis instrukcijomis*, kuriose pateikiamas idealaus konkrečiam darbui žmogaus apibūdinimas, detalizuojamos savybės ir bruožai, būtini sėkmingai veiklai, aptariama reikalinga patirtis, įgūdžiai, fizinės savybės, motyvacija, intelektas, temperamentas, ypatingi reikalavimai.

## 2.2. Personalo paieška, atranka ir adaptacija

Personalo paieškai ir atrankai organizacijos pradeda skirti vis didesnę dėmesį, kruopščiai atrinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes.

**Personalo paieška** – tai procesas, kurio metu į organizacijoje esančias laisvas darbo vietas surandami potencialūs kandidatai, iš kurių vėliau yra atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas, savo *kvalifikacija* ir *asmeninėmis savybėmis* atitinkantis organizacijos poreikius.

Konkrečiam darbui reikalinga *kvalifikacija* nusakoma darbų aprašymuose, kuriais remiantis galima palyginti reikalaujamą kvalifikaciją su esama darbuotojo kvalifikacija. Galimi trys darbuotojo kvalifikacijos atitikimo darbo vietos keliamus reikalavimus įvertinimo variantai:

- darbuotojo kvalifikacija žemesnė negu reikia darbo vietai užimti;
- darbuotojo kvalifikacija aukštesnė negu reikia darbo vietai užimti;
- darbuotojo kvalifikacija atitinka reikalaujamą kvalifikaciją (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006).

Pirmuoju ir antruoju atveju kvalifikacija neatitinka darbo vietai keliamų reikalavimų.

Formuluojant reikalavimus darbuotojo *asmeninėms savybėms* jas verta suskirstyti į tris grupes: specifiniai reikalavimai, sugebėjimai ir laimėjimai, individualios ypatybės (Virkutytė O., 2005). Be to, pretendento į darbo vietą savybės skirstomos į *esmines*, be kurių darbuotojas negalėtų kvalifikuotai dirbti, ir *pageidautinas* savybes, skiriančias labai gerą darbuotoją nuo gero.

Kiekviena organizacija nori, kad jos personalas pasižymėtų savybėmis, kurios lemtų darbuotojų, o tuo pačiu ir organizacijos, veiklos sėkmę. Formuluojant pretendento į darbo vietą savybių sąrašą, galima remtis A. Tumonytės (2007) pateikta „idealaus darbuotojo formule“: 1) suinteresuotas darbu; 2) galvoja apie naudą organizacijai; 3) komandos narys; 4) etiškas ir lojalus; 5) rimtas; 6) organizuotas, tvarkingas; 7) lengvai bendraujantis; 8) saikingai ambicingas; 9) atidus detalėms; 10) puikiai išmano savo darbą.

A. A. Zoltners, P. Sinha ir G. A. Zoltners (2008) pateikia kitokį sąrašą savybių, kurias siejamos su sėkmingais žmonėmis (žr. 2 lent.).

2 lentelė

**Įvairiose verslo srityse paplitęs ir pasaulinis požiūris į savybes, siejamas su sėkmingais žmonėmis** (Zoltners A. A., Sinha P., Zoltners G. A., 2008, p. 216 )

Ambicingi	Ramūs	Pasitikintys savimi
-----------	-------	---------------------

Motyvuoti	Atkaklūs	Patrauklūs
Siekiantys karjeros	Užsispyrę	Empatiški
Iniciatyvūs	Storaodžiai	Jautrūs
Darbštūs	Ryžtingi	Mėgstantys bendrauti
Skatinami ego	Prisitaikantys	Gerai atrodantys
Turintys tikslą	Lankstūs	Dori
Gebantys konkuruoti	Spontaniški	Patikimi
Entuziastingi	Nusimanantys	Gerai klausytojai
Drausmingi	Patyrę	Aiškiai reiškiantys mintis
Įvykdantys užduotį iki galo	Išsilavinę	Įžvalgūs
Nepriklausomi	Gebantys spręsti problemas	Gebantys įtikinėti
Atsidavę klientams	Techniški	Kūrybingi
Organizuoti	Analitiški	Turintys intuiciją
Stropūs	Draugiški	Lyderiai

Pažymėtina, kad joks atskiras individas nepasižymi visomis šiomis savybėmis. Esminis klausimas, kuris turėtų iškilti peržiūrinėjant šiuos sąrašus, yra toks: kuriomis iš šių savybių turi pasižymėti samdomas darbuotojas, o kurias jų galima išugdyti mokant jau esamus? Pasak A. A. Zoltners, P. Sinha ir G. A. Zoltners (2008), samdymo užduotis – rasti pagrindinėmis savybėmis ir vertybėmis pasižyminčių asmenų, kurie galėtų lemti veiklos sėkmę, o mokymo užduotis yra sudaryti šiems asmenims visas galimybes sėkmingai dirbti, suteikiant jiems žinių ir tobulinant įgūdžius, kurie padėtų jiems patenkinti organizacijos lūkesčius.

### **Personalo paieškos šaltiniai**

Personalo vadyboje išskiriami vidiniai ir išoriniai personalo paieškos šaltiniai.

*Vidiniai paieškos šaltiniai* – tai naudojimas vidiniais organizacijos ištekliais, kai į laisvą darbo vietą samdomas žmogus, jau dirbantis organizacijoje. Toks darbuotojų paieškos būdas skatina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijai, nes sudaro galimybes jau dirbantiems organizacijos darbuotojams užimti aukštesnes pozicijas, tokiu būdu kilti karjeros laiptais organizacijos viduje.

Be to, toks darbuotojas jau yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, produktais ar teikiamomis paslaugomis, kultūra, strategija, procedūromis, žmonėmis bei problemomis, todėl nereikalinga papildoma adaptacija ir organizacija turi mažesnes išlaidas.

Antra vertus, darbuotojas jau yra pažįstamas organizacijai: yra žinoma jo kvalifikacija, kompetencija bei potencija, todėl tiksliau bei greičiau jis gali būti priderintas prie darbo vietos reikalavimų, o tai reiškia, kad nereikia skirti papildomų lėšų darbuotojo apmokymui.

Dar vienas vidinės samdos privalumas – ženkliai mažesnės atrankos sąnaudos.

Tačiau naudojimas vidiniais ištekliais taip pat turi ir trūkumų. Pagrindiniai trūkumai gali būti šie: 1) sumažėja naujų idėjų bei naujos patirties tikimybė; 2) organizacija praranda galimybę

įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės; 3) gali sukelti kitų nepaaukštintų darbuotojų nepasitenkinimą.

*Išoriniai paieškos šaltiniai* – tai potencialių darbuotojų iš už organizacijos ribų paieškos šaltiniai: reklaminiai skelbimai internete ir laikraščiuose (bene populiariausias šaltinis), duomenų bazės, personalo paieškos ir konsultacijų įmonės, įdarbinimo agentūros, įdarbinimo agentūrų internetiniai puslapiai, darbo biržos. Į laisvą darbo vietą ieškant jaunų ir entuziastingų žmonių, savo žinių bagažą papildžiusių „šviežiausiomis“ žiniomis, linkusių ir toliau mokytis bei siekti karjeros, galima pasitelkti įvairias mokymosi įstaigas (kolegijas, universitetus). Karjeros dienos, parodos taip pat naudingas išorinis personalo paieškos šaltinis. Jose dalyvaudami personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pakviesti išsamiems pokalbiams organizacijoje. Organizacija gali sudaryti potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pakviesti šiuos žmones į darbą.

Išorinių šaltinių privalumai: 1) organizacijoje atsiranda nauja perspektyva, ji gali pasipildyti žmonėmis su naujomis idėjomis, žiniomis, įgūdžiais ar patirtimi, reikalingais dirbant su sparčiai kintančia rinka; 2) organizacijoje atsiranda talentingo darbuotojo radimo galimybė.

Išoriniai paieškos šaltiniai turi ir trūkumų: 1) naujas žmogus nežino organizacijos struktūros, kultūros, tradicijų ir problemų, todėl jo adaptacijai reikia papildomų lėšų; 2) nežinoma naujo darbuotojo kvalifikacija ir kompetencija, tikslai ir siekiai, todėl yra tikimybė įdarbinti ne tą žmogų; 3) atrankos sąnaudos; 4) norėdama nustatyti kvalifikuotus kandidatus, organizacija turi pasitikėti personalo paieškos proceso patikimumu; 5) naujai įdarbintas žmogus gali nepritapti prie kolektyvo, tuo „trikdyti“ organizacijos klimatą; 6) dažnos išorinės samdos atveju gali mažėti seniau organizacijoje dirbančių darbuotojų saugumo jausmas, motyvacija ir lojalumas organizacijai.

**Personalo atranka.** Naujų darbuotojų suvokimą apie elgesį organizacijoje veikia atrankos proceso teisingumas, sąžiningumas. Todėl siekiant pritraukti ir atrinkti tokius darbuotojus, kurie padėtų kurti organizacijos reputaciją, elgdamiesi sąžiningai, svarbu, kad atrankos procesas būtų vykdomas nešališkai ir teisingai, t.y. taip, kad kandidatai manytų, jog jie buvo svarstyti nešališkai, teisingai, sąžiningai. Jeigu būsimieji darbuotojai pastebi, kad atrankos proceso metu jie nėra vertinami sąžiningai, jie gali manyti, kad etiškas elgesys nėra svarbus organizacijoje, o tai neigiamai veikia kandidatų supratimą apie būsimojo darbo atlikimą bei elgesį, kuris formuoja darbuotojų požiūrį į pačią organizaciją (Weaver G. R., 2001). Be to, J. G. Rosse (1994) teigimu, jeigu kandidatas mano, kad personalo atranka įmonėje yra teisinga ir pagrįsta, tai net jeigu jis yra nepriimtas į darbą, jis vis tiek supranta atrankos sistemą kaip nešališką ir jo požiūris į organizaciją yra daug palankesnis.

Atrankos metu iškeliami du svarbiausi klausimai:

1. Ar kandidatas gali gerai atlikti darbą?

## 2. Ar kandidatas tinka bendrovei?

Į šiuos klausimus atsakyti galima taikant įvairius metodus. Skiriami šie personalo **atrankos metodai**:

*Anketavimas.* Anketavimu atliekama pirminė kandidatų atranka. Visi kandidatai, nepriklausomai nuo ketinamų užimti pareigų, užpildo įdarbinimo anketas, kuriose pateikiama pagrindinė informacija apie pretendentes: jų išsilavinimas, darbinė patirtis, asmeniniai duomenys, kokias pareigas nori užimti ir pan. Anketų duomenys padeda atmesti aiškiai netinkamus pretendentes į laisvą darbo vietą.

*Testavimas.* Testai skiriami į tris grupes:

- Individualūs testai. Šie testai taikomi siekiant įvertinti atskiras savybes. Jiems priskiriami *intelekt*o testai, kuriais atliekamas pažintinių arba protinių gebėjimų įvertinimas; *motorinių ir fizinių gebėjimų* testai, kuriais atliekamas darbo tikslumo ir reakcijos greičio įvertinimas; *asmenybės ir interesų testai*, kuriais įvertinami bendravimo gebėjimai ir motyvacija; *žinių testai*, kuriais atliekamas profesinių žinių ir įgūdžių įvertinimas; bei *emocinio intelekto* arba emocinės kompetencijos testai, kuriais įvertinamas atsparumas stresui, gebėjimas priimti sprendimus bei atpažinti savo ir kitų emocijas.

- Socialiniai testai. Šie testai taikomi siekiant nustatyti tarpasmeninių santykių mažose grupėse ypatumus.
- Situaciniai testai, leidžiantys įvertinti žmogaus elgesį tam tikrose situacijose (Dessler G., 2001).

*Diskusijos grupėse.* Šis metodas naudojamas kaip išankstinis tinkamumo darbui įvertinimo būdas, taikomas didesnei žmonių grupei ir turint specialiai tam paruoštus specialistus ar darbuotojus. Dažniausiai diskusijos grupėse organizuojamos dviem būdais:

- Pateikiama su būsimu darbu ar organizacija susijusi problema ir informacija bei stebimas kandidatų elgesys diskusijos metu.
- Pateikiama nesusijusi su atliekamu darbu informacija, stebimos diskusijos dalyvių reakcijos ir siekiama įvertinti kandidatų asmenines savybes, bendravimo įgūdžius, mokėjimą diskutuoti ir kt. (Savickienė I., 2003).

*Darbo pavyzdžio atlikimas.* Pretendentams yra sudaromos darbo sąlygos, kurios yra labai artimos realioms, ir siekiama įvertinti jų reakciją bei elgesį atliekant darbus, panašius į tuos, kuriuos turės atlikti ateityje.

*Rekomendacijų tikrinimas.* Siekiant patikrinti, ar kandidatas teisingai pateikė duomenis apie save, ar nenuslėpė kokios nors svarbios, įdarbinimo sprendimą įtakančios, informacijos, organizacija gali prašyti kandidatų pateikti rekomendacinius laiškus ir paskambinti

rekomenduojančiam žmogui ar su juo susitikti. Be to, rekomendacijos yra papildoma informacija, leidžianti daugiau sužinoti apie kandidatą.

*Sveikatos patikrinimas*, kuris reikalingas siekiant nustatyti, ar kandidatas atitinka konkrečiam darbui keliamus fizinio pajėgumo reikalavimus ir/arba išryškinti galimus sveikatos apribojimus, į kuriuos būtų galima atsižvelgti skiriant kandidatą į konkrečią pareigybę.

*Grafologija*. Kandidato asmeninės savybės, charakterio bruožai, emocinė būsena nustatoma pagal jo raštą (raidžių dydį, intensyvumą, jungimąsi, eilučių kryptį ir pan.).

*Atrankos pokalbis (interviu)*. Tai pats universaliausias ir bene populiariausias personalo atrankos metodas. Pagal pokalbių *organizavimo* būdą, jie gali būti individualūs ir grupiniai (pokalbiai su komisija). Rekomenduojama organizuoti kelis individualius pokalbius, nes prie atrankos proceso prisideda daugiau pokalbio dalyvių, o tai leidžia geriau įvertinti kandidatą ir sumažinti atrankos riziką. Pavyzdžiui, trečiasis klausinėtojas gali pastebėti ką nors, ką praleido pirmasis. Pasiteisina ir grupiniai pokalbiai (vienas kandidatas prieš kelis vertintojus), nes visi kandidatai bendrauja su ta pačia komisija, todėl susidaromas bendras vaizdas apie visus atrankoje dalyvaujančius kandidatus. Be to, naudinga į pokalbį su kandidatu įtraukti potencialius jo komandos narius, tiesioginius pavaldinius ar būsimus kolegas ir taip prisidėti prie tinkamesnio kandidato atrinkimo. Pažymėtina, kad atrankos pokalbis (interviu) yra ne tik vienas efektyviausių būdų susipažinti su būsimuoju darbuotoju, bet ir būdas sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį būsimiems darbuotojams.

Pagal *turinį* atrankos pokalbiai skirstomi į tris grupes:

- struktūruoti (kryptingi, griežtai apibrėžti), kuomet visi apklausiamieji atsako į tuos pačius, iš anksto paruoštus, klausimus. Kadangi struktūriškai apibrėžto pokalbio metu kiekvienam kandidatui užduodami tie patys klausimai, tai padeda padidinti proceso patikimumą, kai klausinėjotajai skirtingi (nors klausinėjotajai skirtingi, klausimai išlieka tie patys).

- nestruktūruoti (laisvas, neformalus pokalbis), kuomet klausimai iš anksto nėra paruošti, tiek interviuotojui leidžiama laisvai užduoti klausimus, kurie jam atrodo būtini, tiek kandidatams suteikiama galimybė pasisakyti tais klausimais, kuriais jie norėtų;

- pusiau struktūruoti, kuomet kandidatams užduodami tiek iš anksto suformuluoti, tiek platesnių komentarų reikalaujantys klausimai. Neformalus pokalbis gali būti naudojamas pokalbio užmezgimui ir pabaigimui, o kryptingi, visiems apklausiamiesiems vienodi klausimai, - pokalbio viduryje.

Pagal klausimų *pobūdį*, atrankos pokalbiai gali būti:

- elgesio tipą nustatantys pokalbiai (vertinamas kandidato praeities elgesys; kandidatas prašomas prisiminti praeities patirtį, kai teko pasitelkti savybes, kurių reikalauja laisva darbo vieta),

- problemų sprendimo (užduodami klausimai apie dažniausiai būsimoje darbo vietoje pasitaikančias problemas; kandidatai lyginami vieni su kitais pagal jų siūlomus problemų sprendimo variantus),
- stresiniai (naudojamas aštrus pokalbio tonas, nemalonūs klausimai, sukeltys apklausiamajam streso būseną),
- mišrūs (įvairių aukščiau išvardytų pokalbių rūšių derinys; leidžia pašalinti atskirai pokalbių rūšiai būdingus trūkumus).

A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners (2008) manymu, būsimą kandidato elgesį efektyviausia tikrinti per nestandartinius pokalbius, kurių metu duodamas „testas“ sėkmingam darbuotojui – kandidatas prašomas parodyti, ką jis turėtų daryti, kad jam sektųsi darbe. Pavyzdžiui, jeigu į laisvą darbo vietą ieškomas pardavėjas, tai, priklausomai nuo prekybos darbo rūšies, kandidato galima paprašyti nustatyti galimus klientus, planuoti skambučius ir vizitus, sudaryti sandorį. Autoriai pabrėžia, kad standartinis pokalbis gali atskleisti kandidato gebėjimą prekiauti apskritai, bet ne jo gebėjimą prekiauti konkrečios įmonės produktais. Todėl rekomenduojama pokalbio metu imituoti realias pardavimo aplinkybes. Pardavimo elgesį apytikriai nustatyti galima taikant *socialinius atvejus*. Šiuo metodu naudojasi kai kurie „Abbott Laboratorines“, „Procter & Gamble“, „Met-Life“ ir „AT&T“ padaliniai. Kelias dienas prieš pokalbį kandidatai gauna socialinio tyrimo aprašymą (nuo penkiolikos iki penkiasdešimties puslapių), kuriame pateikiamos pardavimo aplinkybės, įskaitant pramonės, produktų ir klientų apibūdinimą. Kandidato užduotis - suplanuoti dieną, suplanuoti mėnesį, pasirinkti tikslinius klientus ir sudaryti planą, kaip parduoti vienam iš tikslinių klientų. Pokalbio dieną kandidato paprašoma apginti planą ir inscenizuoti pardavimą „klientui“. „Klientas“ prieštarauja ir klausinėja apie produktus. Tokiu būdu galima įvertinti kandidato:

- motyvaciją ir organizacinius sugebėjimus, nes ruošiantis pokalbiui reikia daug padirbėti;
- planavimo įgūdžius, nes rengiami dienos ir mėnesio planai;
- motyvaciją, atkaklumą, empatiją bei gebėjimą įsiklausyti, kuriuos atskleidžia inscenizuotas pardavimas (Zoltners A. A., Sinha P., Zoltners G. A., 2008).

Gebėjimas planuoti ir organizuoti, nustatyti prioritetus, bendrauti žodžiu ir raštu, taip pat žmoniškieji ryšiai ir kūrybiškumas gali būti nustatomas taikant „dokumentų dėklo“ testą, kurio metu kandidatui duodamas gaunamų dokumentų dėklas ir paprašoma pagal prioritetus suskirsčius dokumentus, sudaryti darbų planą.

Atrankos metodų populiarumas skirtingose šalyse yra skirtingas. 3 lentelėje pateikiami duomenys rodo kiekvieno atrankos metodo taikymo procentinį santykį nuo maksimaliai įmanomų minėtųjų atrankos metodų taikymo atvejų kiekvienoje šalyse.

3 lentelė

ATRANKOS METODAS	ŠALIS					
	Didžioji Britanija	Prancūzija	Vokietija	Izraelis	Norvegija	Nyderlandai
Atrankos pokalbis	92	97	95	84	93	93
Rekomendacijos	74	39	23	30	-	49
Žinių testai	11	33	21	-	25	21
Asmenybės nustatymo metodikos	13	38	6	-	16	-
Grafologija	3	52	2	2	2	4
Darbo bandymas	18	16	13	-	13	5

Kaip matyti, vienos šalyse labiau paplitę vieni metodai, kitose – kiti.

Be to, atrankos procesas gali skirtis ne tik įvairiose šalyse, bet ir įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose. Pavyzdžiui, atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti gana paviršutinis; dažniau gali būti naudojami pradiniai „rūšiavimo“ pokalbiai ar testai (Stoner J. A. F. ir kt., 2005). Atrenkant aukštesniojo lygio vadovus, apklausa gali būti ištęsta, ir čia gali būti mažai naudojami formalūs testai.

#### **Personalo paieškos ir atrankos etapai.**

1. Laisvų darbo vietų įvardijimas. Šiame etape, remiantis personalo poreikio planų analize ar vadovo paraiška, yra įvardijamos laisvos ar naujai atsiradusios darbo vietos. Jeigu pareigybė yra nauja, tuomet būtina ne tik surinkti informaciją apie šią vietą, bet ir parengti pareigybinę instrukciją arba darbo aprašymą (pareigybinės instrukcijos struktūra pristatyta 2.1. posk.).

2. Laisvų darbo vietų analizė. Tai procedūra, kuria remiantis paskirstomos pareigos ir darbo pobūdis, taip pat nustatomi reikalavimai potencialaus darbuotojo kompetencijai. Ši informacija yra sprendimo priimančiam į darbą pagrindas.

3. Paieškos suvaržymų analizė. Šiame etape turi būti įvertinti personalo paieškos proceso suvaržymai bei atliekama jų analizė. I. Bakanauskienė (2008), išskiria šiuos suvaržymo veiksnius: organizacijos politika (samdymo, apmokėjimo politika), personalo poreikio planai, aplinkos sąlygos, darbo reikalavimai, už personalo paiešką atsakingo asmens sugebėjimai ir kt. Šių veiksmų nustatymas ir įvertinimas personalo paieškos eigą daro paprastesne ir leidžia efektyviai įgyvendinti kitus proceso etapus.

4. Paieškos šaltinių parinkimas. Šiame etape atsižvelgus į profesinius ir techninius reikalavimus, keliamus būsimam darbuotojui, ir įvertinus paieškos proceso suvaržymus, pasirenkami paieškos šaltiniai – vidiniai arba išoriniai.

5. Dokumentų pateikimas. Dokumentai gali būti pateikti dviem būdais: kandidatai ateina asmeniškai (užpildo organizacijos anketą ir pateikia dokumentus) arba prašymo laiškas bei kiti dokumentai gaunami paštu.

6. Kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašo sudarymas (pagal gyvenimo aprašymą (CV), užpildytą organizacijos anketą ir pateiktus dokumentus). Kandidatai suskirstomi į tris grupes: tinkami, galimi, netinkami. Pastarieji iš karto atmetami.

7. Kandidatų kvietimas pokalbiui. Šis etapas turi apimti šiuos elementus:

- Prisistatymas: skambinant kandidatui pirmą kartą, būtina prisistatyti iš kokios įmonės skambinama, pasakyti savo vardą, pageidautina ir pavardę;
- Siūlomų pareigų įvardijimas, t. y. įvardinti poziciją, į kurią kviečiama pokalbiui;
- Laiko suderinimas: tikslinga suderinti abiem pusėms susitikimui patogų laiką tam, kad nereikėtų pokalbio vesti skubant ar versti kandidatą laukti. Taip pat patartina informuoti kandidatą, kiek pokalbis gali užtrukti;
- Vietos nurodymas, t. y. nurodyti adresą, kuriuo turėtų atvykti kandidatas. Jei susitikimo vieta yra sunkiai randama, tikslinga išsamiai paaiškinti, kaip lengviau ją rasti, kokie didesni objektai yra šalia, koku transportu ir kaip patogiausia atvažiuoti;
- Atsisveikinimas. Atsisveikinant būtina nurodyti, kokio atsakingo asmens atėjus į pokalbį kandidatas turi ieškoti organizacijoje. Pokalbio pabaigoje tikslinga išsiaiškinti, ar teisingai sutartas susitikimo laikas ir vieta;
- Klausimai (sudaryti galimybę kandidatui gauti papildomos informacijos apie organizaciją, į kurią yra kviečiamas pokalbio, jos veiklą, pareigas, kurias yra siūlomos, ir pan.).

8. Pirminė kandidatų atranka. Dažniausiai pirminė atranka pradedama nuo testų atlikimo (juos atlieka organizacijos personalo vadovai arba personalo paieškos ir atrankos įmonės). Pagal testų rezultatus atrinkti kandidatai kviečiami pirminiam pokalbiui, kurį gali atlikti personalo vadovai arba personalo paieškos ir atrankos įmonės. Į jį apytiksliai gali patekti apie 10 – 13 kandidatų. Pirminio pokalbio metu kandidatų klausiama apie jų darbo patirtį, darbo keitimo priežastis, motyvaciją, vertybes, interesus, silpnąsias ir stipriąsias puses, santykius su vadovais ir kolegomis bei kt. Taip pat šiame etape gali būti atliekamas sveikatos patikrinimas bei rekomendacijų tikrinimas.

9. Antrinė kandidatų atranka. Dažniausiai tai - interviu su tiesioginiu vadovu, kurio metu įvertinama kandidatų kompetencija, t.y. jų žinios ir įgūdžiai, asmeninės savybės, motyvai ir savęs suvokimas.

10. Kandidato išrinkimas.

11. Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas. Išrinkus tinkamą kandidatą toliau reikia pasistengti pritraukti jį į įmonę. Pritraukimą sudaro pasiūlymas, susidedantis iš paties darbo ir iš



savybių, jų darančių patraukliu: karjeros galimybių, atlyginimų paketo, privilegijų, organizacijos kultūros, bendradarbių.

Jei atrinktas kandidatas sutinka dirbti organizacijoje, tuomet kiti kandidatai telefonu ar paštu yra informuojami apie atrankos rezultatus. Tai turi būti padaryta po to, kai su atrinktu kandidatu raštiškai sudaroma darbo sutartis. Korektiškas grįžtamojo ryšio suteikimas kandidatui, kuriam nepasisekė tapti organizacijos nariu, – tai mandagumo ir etikos dalykas, kuris palieka žymiai geresnį įspūdį apie organizaciją jo akyse.

12. Darbo sutarties pasirašymas yra paskutinis personalo atrankos proceso etapas, kurį reglamentuoja LR darbo sutarties įstatymas, LR darbo kodeksas ir kiti normatyviniai aktai. Šiame etape užpildoma laisva ar naujai atsiradusi darbo vieta/pareigybė ir galutinai susitariama dėl atlyginimo bei socialinių garantijų.

Konkurencinio pranašumo siekianti organizacija nuolat tobulina savo procesus, atlikdama veiklos refleksiją, t.y. rinkdama grįžtamąją informaciją ir ja naudodamasi. Todėl svarbu įvertinti ir darbuotojų atrankos procesą. Tuo tikslu pravartu kasmet rinkti atrankos sėkmę rodančius statistinius duomenis. A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners (2008) teigimu, samdymo statistika gali būti visai paprasta: tik skaičiavimai ir sąrašai. Užtenka suskaičiuoti kandidatus ir pasamdytus asmenis ir išvesti proporcijas. Kai kurie statistiniai duomenys pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

**Statistika samdymo procesui įvertinti (Zoltners A. A., Sinha P., Zoltners G. A., 2008, p. 247)**

Duomenys	Reikšmė
Laisvų vietų skaičius	Šis skaičius rodo įmonės darbuotojų kaitą.
Kandidatų skaičius arba kandidatų skaičius į vieną vietą	Mažas skaičius rodo, kad bendrovės įvaizdis ne koks arba, kad apie laisvą vietą nedaug kas žino. Didelis skaičius liudija apie gerą programą arba neišsamų darbo reikalavimų apibūdinimą.
Pasiūlymų skaičius arba pasiūlymus gavusių kandidatų procentinė išraiška	Mažas pasiūlymų skaičius rodo prastą pasirengimą atrankai arba mažą kandidatų skaičių.
Priimtų pasiūlymų skaičius arba priimtų pasiūlymų procentinė išraiška	Mažas priimtų pasiūlymų skaičius susijęs su mažais atlyginimais arba po pokalbio susidariusia prasta nuomone apie bendrovę.

Taip pat įvertinant atrankos procesą naudinga atlikti pasamdytų kandidatų analizę, atsakant į tokius klausimus kaip: *iš kur atsirado darbo pasiūlymus gavę kandidatai (kokie geriausių kandidatų šaltiniai)? Iš kur atsirado pasiūlymus priėmę kandidatai? Kas atrankos metu buvo žinoma apie „sėkmingai“ ir „vidutiniškai“ trejus metus įmonėje dirbančius darbuotojus? Kaip jie pasirodė*

*atrankos metu? Kas su jais kalbėjosi? Ko jie buvo mokomi? Kas jiems buvo pasiūlyta? Kokie darbuotojų paieškos veiksniai nulėmė tai, kad buvo pasamdyti tinkami žmonės? Atsakymai į šiuos klausimus gali atskleisti atrankos proceso tobulintinas vietas.*

**Darbuotojo adaptacija** - tai procesas, kurio metu naujai priimtas darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu. Skiriamos dvi adaptacijos formos:

- **profesinė adaptacija**, kurios metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis, metodais;
- **socialinė adaptacija (arba socializacija)**, kurios metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo ir vadovo, supranta ir priima kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

Skiriami trys adaptacijos etapai:

**1. Susipažinimo etapas.** Šiame etape naujas darbuotojas supažindinamas su darbo vieta, uždaviniais, medžiagų ir reikalingos įrangos gavimo tvarka, saugumo, nelaimingų atsitikimų, susirgimų įforminimo taisyklėmis, kontrolės ir atsiskaitymo formomis, socialinio aprūpinimo galimybėmis (pertraukos, poilsio kambariai, nemokamas maitinimas ir kt.), taip pat su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, jų specializacija, išskirtinėmis savybėmis. Seniau dirbantiems darbuotojams taip pat pateikiama informacija apie naują darbuotoją, jo ankstesnę darbo vieta, patirtis, pagrindinės savybės, ko jam gali reikėti ir kuo jam gali reikėti padėti. Šio etapo baigtį nusako tokie rodikliai: darbuotojas „susipažino su darbo turiniu ir darbo sąlygomis“, „žino taisykles, vertybes, normas“, „susipažino su bendradarbiais“, „žino dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybes“.

**2. Įvertinimo etapas.** Šiame etape darbuotojas įvertina susipažinimo etape gautą patyrimą, suskirstydamas jį į priimtina ir nepriimtina. Patyrimo įvertinimas nusakomas rodikliais „pasitenkinimas / nepasitenkinimas darbu“, „pasitenkinimas / nepasitenkinimas darbo sąlygomis“, „pasitenkinimas / nepasitenkinimas tarpusavio santykiais su bendradarbiais“, „pasitenkinimas / nepasitenkinimas atlygiu“.

**3. Suderinamumo etapas.** Šiame etape darbuotojas suvokia, jog jis priklauso kolektyvui, priima jo vertybines orientacijas, elgesio normas ir nuomones. Šiam etapui naudojami tie patys rodikliai kaip ir įvertinimo etape.

Darbuotojo adaptacijoje vyksta du procesai: socializacija ir adaptacija. Socializacija – tai organizacijos pastangos priderinti darbuotoją prie organizacijos kultūros (normų, taisyklių, vertybių ir pan.). Individualizacija – tai darbuotojo pastangos ką nors pakeisti organizacijos kultūroje, kad ši kiek galima labiau priartėtų prie jo vertybių, nuostatų ir įsitikinimų.

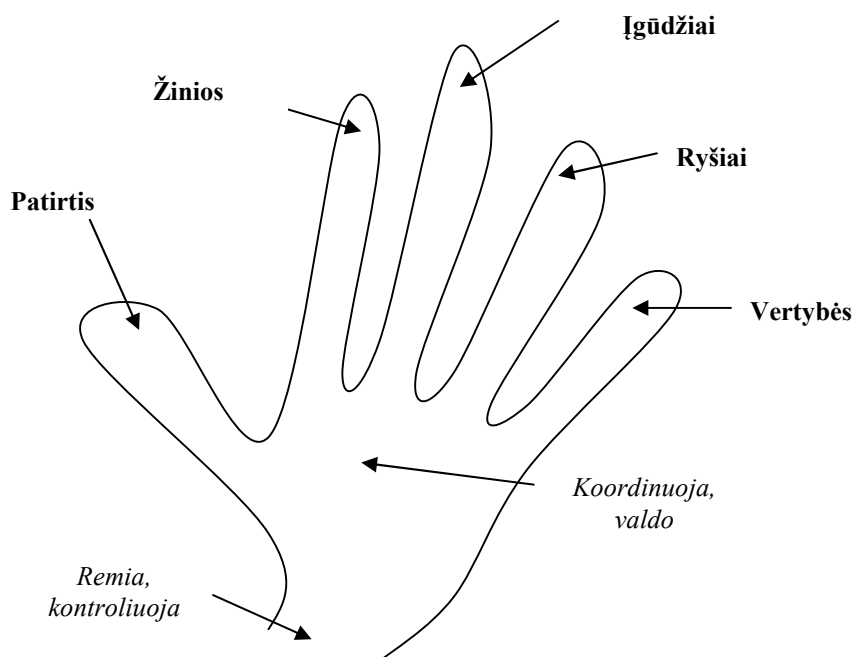
Pažymėtina, kad darbuotojo adaptacija vyksta ir vidinės samdos atveju: į kitą padalinį ar darbo vietą perkeltas darbuotojas jame jaučiasi kaip naujokas, jam taip pat reikia pristatyti kolektyvą, supažindinti su nauju darbu, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis, funkcijomis ir kt.

### 2.3. Personalo ugdymas

Personalo ugdymas paprastai suprantamas kaip kvalifikacijos, reikalingos ateities darbams atlikti, suteikimas darbuotojams. Ši personalo vadybos veikla glaudžiai siejasi su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu. Terminai kompetencija ir kvalifikacija šiek tiek skiriasi. Toliau aptariama jų samprata.

Nagrinėjant kompetencijos sampratą galima skirti du jos aspektus: *pirma*, kompetencija gali būti sutapatinta su kvalifikacija, pastarąją laikant visų turimų kompetencijų visuma (pvz.: vadybininko kvalifikacija apima įvairias skirtingas kompetencijas: planavimo, verslo procesų valdymo, problemų sprendimo ir pan.), *antra*, kvalifikacija gali būti atskirta nuo kompetencijos, pirmąją laikant kompetencijos sudėtine dalimi. Pastaruoju atveju kvalifikacija gali būti suprantama kaip darbuotojo turimų žinių, mokėjimų ir įgūdžių visuma, paprastai fiksuojama tam tikru dokumentu (pažymėjimu, diplomu).

K. Freden ir F. Nilsson (2003) pateikia K. Keen požiūrį į kompetenciją. K. Keen kompetenciją apibrėžia kaip gebėjimą valdyti situaciją, sugebėjimą imtis veiksmų ir planuoti viską iš anksto. Ji, norėdama vaizdingai iliustruoti ir parodyti, ką kompetencija apima ir kas turi funkcionuoti kartu, panaudoja žmogaus ranką (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Kompetencijos samprata pagal K. Keen (Freden K., Nilsson F., 2003, 62 p.)

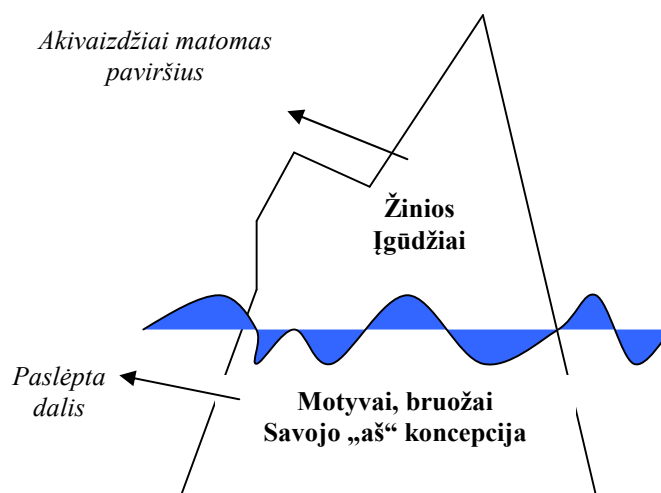
Penki pirštai reiškia: 1) žinias, kurioms ji priskiria žinomus faktus, metodus, o taip pat ir jų panaudojimą; 2) įgūdžius, reikalingus, kad asmuo sugebėtų valdyti įrankius, žodžiu ir raštu komunikuoti, užbaigti užduotį; 3) ryšius (socialinius kontaktus), kurie išplečia mokymosi galimybes bei remiasi įtaka, socialinę poziciją; 4) vertybes, kuriomis žmogus privalo gebėti dalintis su kitais ir

prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, darbus; 5) patirtį, kuri leidžia mokytis iš klaidų ir pasiekimų. Delnas reikalingas koordinacijai, jis dirba kartu su pirštais, o riešas yra naudojamas šio darbo parėmimui ir kontrolei. K. Keen pabrėžia, jog reikalinga visa ranka: netekus bent vienos dalies, ranka negali tobulai funkcionuoti.

K. Freden, F. Nilsson (2003) aiškindami kompetencijos sąvoką, pažymi, kad kompetenciją sudaro akivaizdžiai matomi dalykai (žinios, gebėjimai, mokėjimai, įgūdžiai) ir paslėpti dalykai (motyvai, požiūriai, vertybės) ir siūlo kompetencijos „ledkalnio“ modelį, kurio viena dalis, nematoma, panirusi po vandeniu, o kita, matoma, iškilusi į paviršių (žr. 3 pav.).

Akivaizdžiai matomi dalykai gali būti fiksuojami įvairiais dokumentais: diplomai, pažymėjimai.

Esamos kompetencijos raiška vis dėlto labiausiai priklauso ne nuo asmens turimų žinių ar įgūdžių, kadangi jų savo veikloje žmogus gali tiesiog netaikyti, nenaudoti. Žinios parodo tai, ką konkretus žmogus gali padaryti, bet ne tai, ką jis iš tikrųjų daro. Dėl šios priežasties, žinios ir įgūdžiai kompetenciją vaizduoja kaip matomas, palyginti negilias, išorines žmogaus charakteristikas. Todėl galima teigti, jog asmens kompetencijos raiška daugiausia priklauso nuo paslėptosios „ledkalnio“ dalies, kuri apima motyvus, bruožus, savojo „aš“ koncepciją, nes būtent nuo jų priklauso asmens požiūris į atliekamą veiklą ir atliekamos veiklos kokybę.

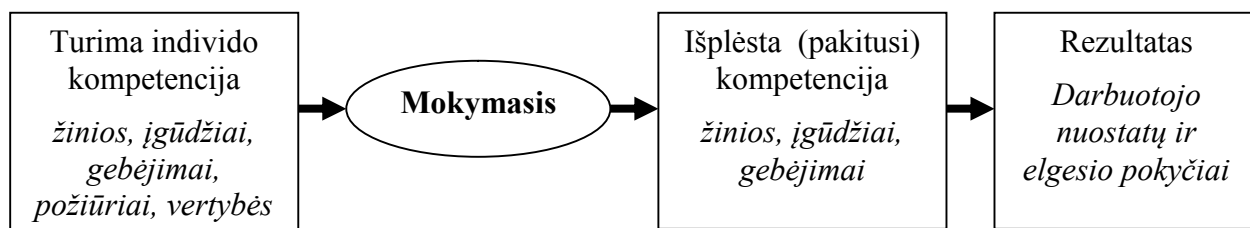


**3 pav.** Kompetencijos „ledkalnio“ modelis (Freden K., Nilsson F., 2003, 62 p.)

Taigi, kompetencija yra asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės, požiūriai, *visuma, pasireiškianti per jo elgseną*, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais.

Kompetencijos vystymas yra procesas, padedantis darbuotojams tapti daugiau žinančiais, įgudusiais, patyrusiais ir profesionalesniais esamoje veikloje, lemiantis pastovius darbuotojų nuostatų ir elgesio pokyčius.

Darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį ar užduočių grupę (arba reikalingos kompetencijos suteikimas pareigoms, kurias eiti organizacija pasamdė darbuotoją) yra vadinamas mokymu (Bakanauskienė I., 2008). Tai reiškia, kad kompetencijos vystymas neabejotinai susijęs su mokymusi (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Kompetencijos vystymo ir mokymosi sąsaja

Analizuojant kompetencijos vystymą kaip asmens mokymosi procesą, galima išskirti du esminius aspektus:

- kaip mokymas yra organizuojamas (kokiais metodais);
- kur mokymas vyksta (organizacijoje ar už jos ribų).

#### **Mokymo (-si) metodai.**

*Paskaita* – žinių suteikimo metodas, kai mokytojas besimokantiesiems suteikia informaciją ir atsako į klausimus.

*Demonstravimas* – mokymas žodinę informaciją papildant vaizdine medžiaga, kuri leidžia geriau suvokti aiškinamą dalyką ar procesą.

*Mokomasis pokalbis* – tai mokymas klausimų ir atsakymų forma: auditorija pateikia klausimus mokytojui, o šis į juos atsako.

*Atvejų analizė* – mokymas nedidelėse grupėse pateikiant ir analizuojant realią praktinę probleminę situaciją. Besimokančiųjų užduotis – teikti atvejyje pateiktų problemų sprendimus.

*Treniravimas* – darbuotoją darbo vietoje moko kitas, patirties turintis, darbuotojas arba vadovas. Įgyjama įgūdžių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti.

*Darbo rotacija* –mokymo metodas, kai darbuotojas tam tikrais suplanuotais laiko tarpais perkeliamas iš vienos darbo vietos į kitą.

*Praktinės stažuotės* – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu darbuotojai naujų įgūdžių įgyja dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose bei mokydami darbe.

*Ekskursijos* – mokomasi stebint konkretų darbą vyksta valdymo ir praktikos studijos, dalijamasi žiniomis ir patirtimi.

*Nuotolinis mokymas* taikomas organizuojant videokonferencijas. Šis metodas tampa vis populiariesnis geografiškai atskirtų nuo instruktoriaus darbuotojų mokymo būdas. Jis patogus, kai besimokantieji negali nuvykti į mokymo įstaigą, todėl gali mokytis darbo vietoje prie kompiuterio.

*Imitacinis mokymas* – tai mokymo būdas, kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrus įrengimais. Šis būdas leidžia naudotis mokymo darbo vietoje privalumais, tačiau iš tiesų vyksta ne darbo vietoje. Šitaip mokoma tada, kai mokytis darbo vietoje yra per daug brangu ar pavojinga. Toks mokymo metodas tinkamas medicinoje, transporto priemonių, kitų įrengimų valdyme ir pan.

*Kompiuterizuotas mokymas.* Šio mokymo pagrindas – kompiuterinės programos, kurios leidžia besimokantiesiems tobulinti žinias bei įgūdžius. Kitaip nei naudojant imitacinį mokymą, visos imituojamos situacijos ir užduotys pateikiamos kompiuteriu ar kitomis vaizdinėmis priemonėmis.

Personalo kompetencijos vystyme, arba kitaip – mokyme, galima išskirti tris etapus ir penkis žingsnius:

### **1 etapas. Įvertinimas**

*1 žingsnis. Personalo kompetencijos vystymo (mokymo) poreikio nustatymas.* Mokymo (-si) poreikis – tai neatitikimas tarp esamos darbuotojo kompetencijos (žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybių, nuostatų) ir pageidaujamos (ar reikalingos) veiklos efektyvumui užtikrinti kompetencijos. Šiame etape yra nustatoma organizacijos daromų investicijų į darbuotojus kryptis ir patys darbuotojai, į kurių tobulinimą reikia investuoti. Nustatant kompetencijos vystymo poreikį, pirmiausia reikia nusistatyti organizacijos tikslus, misiją ir pagrindinius uždavinius bei įvertinti organizacijos turimas galimybes ir galimas grėsmes verslo aplinkoje. Visa tai leidžia geriau nuspėti reikalingos ateityje darbuotojų kompetencijos pobūdį, įvairovę. Todėl turi būti atlikta *organizacijos analizė*, leidžianti įvertinti organizacijos verslo strategiją, mokymui prieinamus išteklius, vadovų ir kitų atsakingų už mokymą asmenų paramą. Antra, atliekama *individo analizė*, t.y. įvertinama jau turima darbuotojų kompetencija ir atsakoma į klausimus: a) kokios darbuotojo darbo atlikimo spragos bei klaidos ir ar jos atsiranda dėl jo žinių, įgūdžių ir sugebėjimų trūkumo, dėl motyvacijos stokos ar dėl netinkamos darbo struktūros ir organizavimo; b) kam reikia mokytis; nustatomos turimos kompetencijos spragos; c) darbuotojų pasiruošimą mokytis. Remiantis individo analizės rezultatais yra sukuriama darbuotojų kompetencijos vystymo planai, paremti įvairiomis mokymosi galimybėmis ir palankia tam organizacine aplinka. Trečia, *atliekama užduočių analizė*, kuri nustato, kokias darbinės užduotis, žinias, įgūdžius ar gebėjimus reikia akcentuoti mokymo(-si) procese.

### **2 etapas. Mokymas**

*2 žingsnis. Personalo kompetencijos vystymo (mokymo) planavimas,* apimantis mokymo tikslų formulavimą, programos ir planų rengimą. Nustačius mokymo (-si) poreikį, suformuluojami konkretūs mokymo tikslai, apibūdinantys tai, į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir organizacijos pastangos (sudaroma mokymo programa ir planas, parenkant mokymo metodus, vietą, trukmę, bei išryškunami mokymo programos veiksmingumo vertinimo kriterijai).

3 žingsnis. Personalo kompetencijos vystymo (mokymo) paslaugas teikiančių institucijų/asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka.

4 žingsnis. Personalo kompetencijos vystymo (mokymo) įgyvendinimas.

### 3 etapas. Mokymo įvertinimas

5 žingsnis. Personalo kompetencijos vystymo (mokymo) poreikio tenkinimo įvertinimas. Šis etapas reikalingas, siekiant nustatyti mokymo programos rezultatus ir silpnąsias jos vietas, kad būtų galima jas eliminuoti. Įvertinami mokymosi rezultatai ir nustatoma, ar mokymasis buvo naudingas, ar dar liko neužpildytų kompetencijos spragų. Šiame etape pravartu nustatyti, ar darbuotojai patenkinti mokymo programa (turiniu, struktūra, formomis, mokymosi aplinka, lektorais)? Ko ir kaip gerai darbuotojai išmoko? Kaip dėl mokymo programos pasikeitė darbuotojų elgesys, jo veiklos rezultatai? Nors mokymąsi sunku išmatuoti, t.y., sunku tiksliai pasakyti, kiek jis didina personalo produktyvumą, visgi galima išskirti kelis kriterijus, pagal kuriuos galima vertinti mokymosi veiksmingumą (žr. 5 lent.).

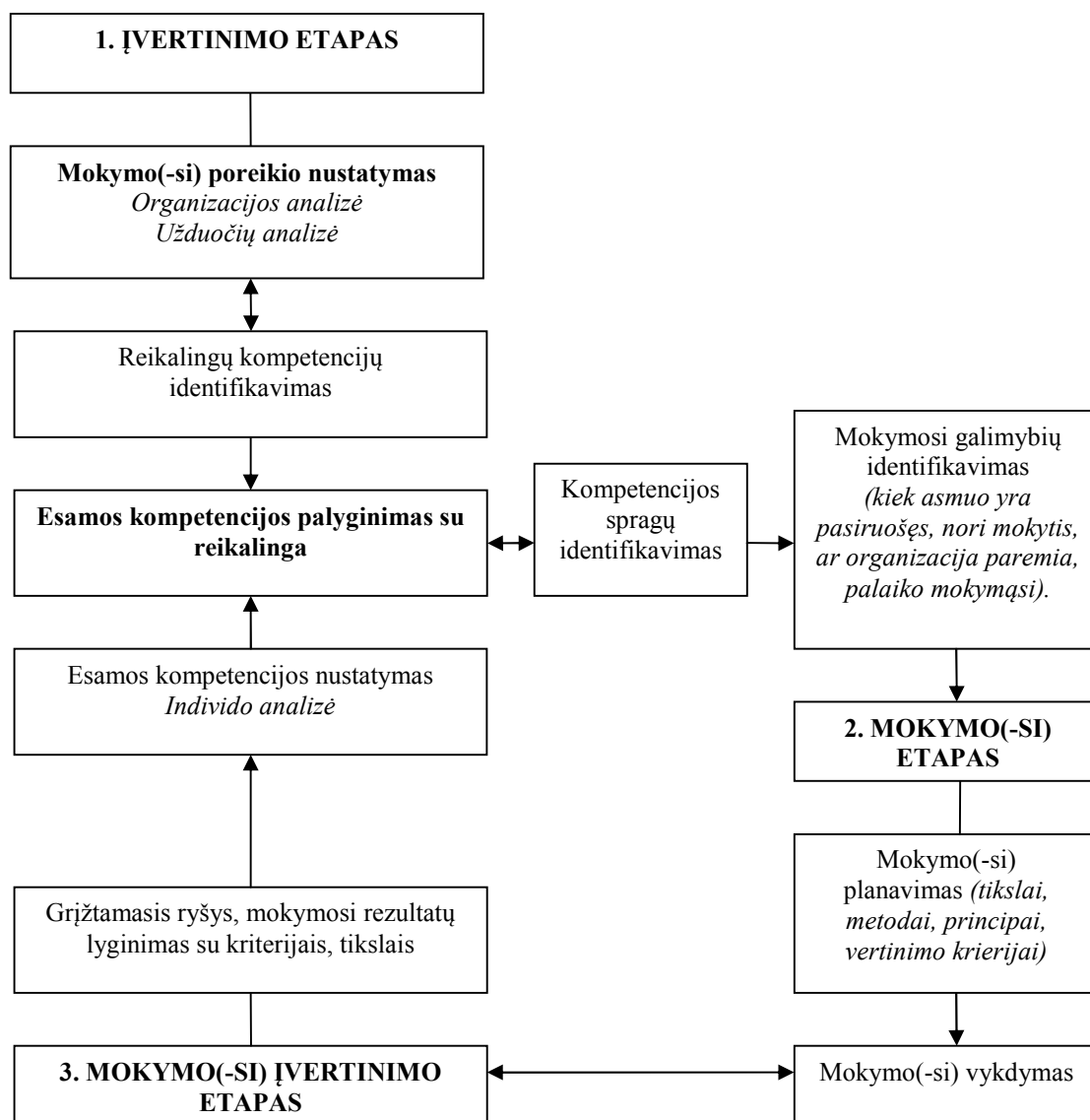
5 lentelė

#### Mokymosi veiksmingumo matavimas (Zoltners A. A., Sinha P., Zoltners G. A., 2008, p. 275)

<i>Matavimo būdai</i>	<i>Ką matuoti?</i>	<i>Kaip matuoti?</i>	<i>Kada matuoti?</i>
<u>Pažinimo efektas:</u> „Ką besimokantieji sužino?“	Kursuose įgytas žinias	Egzaminuojant Savęs įvertinimu Pokalbiu	Pasibaigus mokymui ir kartais ateityje
<u>Požiūrio efektas:</u> „Kaip besimokantieji jaučiasi?“	Mokymo suvokimą Kursų įvertinimą Mokytojo įvertinimą Organizacinę atmosferą	Apklausa Pokalbiu	Pasibaigus mokymui
<u>Elgesio efektas:</u> „Ką besimokantieji daro?“	Įgūdžius Darbo našumą Pravaikštas Darbuotojų kaitą	Našumo rodikliais Stebėjimu Valdytojų vertinimais Savęs įvertinimu	Per pirmuosius metus
<u>Rezultatai:</u> „Kaip besimokančiojo pokyčiai paveikia organizaciją?“	Pasitenkinimą darbu Klientų pasitenkinimą Prekybą/gamybą/paslaugas Pelną Investicijų grąžą	Apklausa Eksperimentais Valdytojų nuomone	Po metų

Pažymėtina, kad mokymo įvertinimas turėtų būti atliekamas praėjus kuriam laikui po mokymo, kad darbuotojai turėtų galimybę įgytas žinias ir patirtį pritaikyti praktikoje.

Apibendrintai personalo kompetencijos vystymo modelis pateiktas 5 paveiksle.



**5 pav.** Personalo kompetencijos vystymo modelis

Planuojant kompetencijos vystymąsi pravartu atsižvelgti į šiuos mokymosi principus:

- mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas;
- vienkartinis mokymasis auditorijoje yra mažiau efektyvus nei praktinis mokymas. Be to, geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus, t.y. greičiau mokosi ką nors darydamas negu klausydamas;
- efektyviau pačiam aiškintis situaciją, nei klausytis apie ją;
- svarbu pabrėžti asmeninę darbuotojo atsakomybę už savo kvalifikaciją;
- būtina visokeriopa organizacijos parama (Sakalas A., 1998).



Be to, kaip pažymi A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners (2008), individualus mokymasis yra pranašesnis už grupinį. Žinių, mokėjimų, įgūdžių ar gebėjimų stoka skiriasi priklausomai nuo žmogaus. Todėl individuali mokymo programa yra veiksmingesnė, nors ir nenašesnė už grupinį mokymą.

#### 2.4. Personalo karjera ir jos valdymas

Žodis *karjera* kildinamas iš lotyniško žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, arba iš prancūziško „carriere“, reiškiančio veikimo dirvą, sritį, profesiją. Tarptautinių žodžių žodyne karjera apibūdinama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje, pasisekimas gyvenime.

C. D. Fisher, D. Cynthia, L. Schoenfeld, J. B. Shaw (1993) teigimu, karjera – tai su darbu susijusių patyrimų (pareigos, atliekamos užduotys, darbo patirtis), aprėpiančių žmogaus gyvenimą, modelis.

Sąvoka karjera gali būti suprantama kaip individo *pasiekimai ir pažanga*, dažniausiai atsirandanti darbo aplinkoje; kaip *profesija* (pavyzdžiui, žmogus pasirinko karjerą švietimo srityje); kaip *nuolatinio darbo nuosekli tąsa* (pavyzdžiui, konkretaus asmens karjerą sudaro penki skirtingi darbai trijose skirtingose organizacijose); individualiai suvokiama *nuostatų ir elgsenų*, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį, *seka*.

Personalo vadyboje karjera suprantama kaip visos per žmogaus darbinį gyvenimą užimtos pareigybės, o karjeros kelias – kaip tų pareigybių nuoseklus išdėstymas. Tuo būdu, karjera apima visas galimas personalo judėjimo formas:

- Paaukštinimas – darbuotojo paskyrimas iš vieno darbo į kitą. Dažnai toks darbas yra geriau apmokamas, suteikia daugiau atsakomybės ir/arba yra aukštesniame organizacijos valdymo lygyje. Darbuotojas gali būti paaukštintas dėl aukšto kompetencijos lygio, didelio darbo stažo organizacijoje, gerų rezultatų, organizacijos vertinamų asmeninių savybių.

- Perkėlimas – darbuotojo paskyrimas iš vienos pareigybės į kitą, kurioje dažnai yra toks pat ar panašus darbo užmokestis, atsakomybė ir/ar organizacijos valdymo lygis. Ši karjeros forma šių dienų organizacijoje laikoma naudingiausia, nes organizacijoje atsiranda bent keli darbuotojai, galintys dirbti tą patį darbą, prireikus pakeisti vienas kitą, todėl didėja organizacijos lankstumas. Be to, darbuotoją perkėlus į kitą pareigybę ar darbo vietą, praplečiami jo įgūdžiai ir gebėjimai, darbas pasidaro įdomesnis, darbuotojai jaučiasi naudingesni organizacijai, o tai didina jų pasitenkinimą darbu. Galiausiai, šiuolaikinėse „plokštėjančiose“ organizacijose, kuriose mažėja valdymo lygių, ar mažose organizacijose perkėlimas tampa vienintele galima personalo judėjimo, ar karjeros, forma.

- Pažeminimas – darbuotojo paskyrimas iš vienos pareigybės į kitą, kurioje mažesnis darbo užmokestis, atsakomybė ir/ar organizacijos valdymo lygis. Galimos pažeminimo priežastys:

nepatenkinami darbo rezultatai ar elgsena arba darbo vietų, pareigų panaikinimas ar etatų skaičiaus mažinimas.

- Atleidimas – įvairios darbuotojo dalyvavimo organizacijoje nutraukimo formos: išėjimas savo iniciatyva arba atleidimas darbdavio iniciatyva. Iš darbdavio pusės kylančios atleidimo priežastys: nepatenkinami darbo rezultatai, pasikeitę darbo reikalavimai, pareigybės panaikinimas, tikslo pasiekimas, nepakankama kompetencija konkrečiam darbui atlikti. Iš darbuotojo pusės kylančios išėjimo iš darbo priežastys: gyvenamosios vietos pakeitimas, naujo darbo pasiūlymas, pensija, netenkinantis atlyginimas, vertybių nesutapimas su organizacijos vertybėmis (Bakanauskienė I., 2008).

**Karjeros valdymas** apima šias individo veiklas: 1) informacijos apie save ir darbo pasaulį rinkimas; 2) tikslų iškėlimas; 3) turimų talentų, domėjimosi sričių, vertybių ir norimo gyvenimo stiliaus paveikslas sukūrimas; 4) darbo srities, specializacijos ir organizacijos alternatyvų numatymas; 5) realių karjeros planų sudarymas; 6) iškeltų tikslų įgyvendinimo strategijų formulavimas; 7) grįžtamojo ryšio apie strategijos efektyvumą, iškeltų tikslų svarbą bei aktualumą gavimas.

Karjeros valdymo veiksmingumą lemia *karjeros planavimas*, kur svarbus elementas – realaus karjeros plano sudarymas. Plane turi atsispindėti visi žingsniai, kuriuos turi žengti darbuotojas, siekdamas įgyvendinti geriausias savo karjeros pasirinkimo galimybes. Sudarant karjeros planą galima atsakyti į tokius klausimus: „*Kokių įgūdžių reikia įgyti, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų?*“ „*Kokie sugebėjimai gali padėti priartėti prie užsibrėžtų tikslų?*“ „*Kokie mokymai padėtų užpildyti žinių spragas?*“ „*Kokio pobūdžio tobulinimosi darbo vietoje skatinimas galėtų padėti priartėti prie bent kelių iš numatytų karjeros tikslų?*“.

Karjeros sėkmės suvokimas yra labai individualus: jeigu individas yra patenkintas savo darbine veikla, tai niekas negali teigti, kad jo karjera nesėkminga. Juolab, kad ne visi sėkmingos karjeros matu laiko aukštas vadovaujantis pareigas: yra žmonių, kuriems siekti karjeros reiškia planuoti atitinkamą tobulėjimą tam tikroje srityje ar profesijų grupėje ir jį realizuoti, o sėkmingos karjeros matas tokiems žmonėms – pasitenkinimas atliekama veikla ir savęs realizavimas. Taigi organizacijoje negali būti sukurta ir visiems darbuotojams taikoma viena karjeros valdymo strategija. Dėl šios priežasties karjeros planavimo, apimančio karjeros tikslų formulavimą ir jų pasiekimo kelių nustatymą, ir jos planų realizavimo iniciatyva bei atsakomybė už karjeros sėkmę palaipsniui perduodama patiems darbuotojams. Darbuotojo, dalyvaujančio savo karjeros planavime, tikslas – objektyviai įvertinti savo polinkius, motyvus, asmeninio gyvenimo ir darbo siekius, turimą kompetenciją (žinias, mokėjimus, įgūdžius, gabumus) bei žinias, įgūdžius ir sugebėjimus, kuriuos jis turi ugdyti. Organizacijos užduotis – įvertinti darbuotojų gebėjimus ir potencialą bei visapusiškai remti karjeros siekiančius darbuotojus: teikti pagalbą nustatant realius karjeros tikslus ir kuriant

planus jiems pasiekti, suteikti jiems reikiamą informaciją bei apmokymą, aptarti karjeros organizacijoje galimybes (Zakarevičius P., Žukauskas P., Kvedaravičius J. ir kt., 2000). Svarbu pabrėžti, kad vadovo pareiga yra ne sukurti darbuotojo karjeros planą, bet jį paremti, skatinant darbuotojus atpažinti savo įgūdžius, vystymosi galimybes ir žinių sritis, kurių reikia kiekvienai alternatyvai įgyvendinti. Todėl karjerą planuojant ypač svarbus tampa vadovo vaidmuo (žr. 6 lent.).

6 lentelė

**Vadovo vaidmenys planuojant karjerą (Byars L. L., Rue L. W., 1991, p. 275)**

<p><b>Komunikatorius</b></p> <p>Veda formalias ir neformalias diskusijas su darbuotoju</p> <p>Išklauso ir supranta darbuotojo rūpesčius</p> <p>Aiškiai ir efektyviai bendrauja su darbuotoju</p> <p>Kuria atviram bendravimui tinkamą atmosferą</p>
<p><b>Konsultantas</b></p> <p>Padedą darbuotojui identifikuoti su karjera susijusius įgūdžius, interesus ir vertybes</p> <p>Padedą darbuotojui identifikuoti įvairias karjeros galimybes</p> <p>Padedą darbuotojui įvertinti įvairių galimybių tinkamumą</p> <p>Padedą darbuotojui sudaryti/suplanuoti karjeros siekimo strategiją</p> <p>Siūlo tinkamas karjeros vystymo strategijas</p> <p>Siūlo darbuotojui naudingus ir prieinamus mokymus</p>
<p><b>Vertintojas</b></p> <p>Identifikuoja kritinius darbo elementus</p> <p>Kartu su darbuotoju sudaro veiklos tikslų ir uždavinių sąrašą</p> <p>Vertina veiklą pagal nustatytus tikslus ir uždavinius</p> <p>Su darbuotoju aptaria veiklos vertinimo procesą ir rezultatus</p> <p>Kuria vystymosi planus, susijusius su ateities tikslais ir uždaviniais</p> <p>Skatina ir stiprina efektyvią veiklą</p> <p>Peržiūri veiklos vystymo planus</p>
<p><b>Instruktorius</b></p> <p>Moko specifinių, su darbu susijusių ar techninių įgūdžių</p> <p>Skatina ir stiprina efektyvią veiklą</p> <p>Siūlo konkrečius veiklos tobulinimo pasiūlymus</p> <p>Išaiškina ir aptaria darbo grupės ir organizacijos veiklos tikslus ir uždavinius</p>
<p><b>Patarėjas (mentorius)</b></p> <p>Sudaro darbuotojui galimybę dalyvauti įvairiose veiklose organizacijos viduje ir jos</p>

<p>išorėje</p> <p>Veikia kaip darbuotojo karjeros siekimo pavyzdys, demonstruodamas elgseną, lemiančią sėkmingą karjerą</p> <p>Palaiko darbuotoją tiek organizacijos viduje, tiek jos išorėje pristatydamas jo veiklos efektyvumą rodančius rezultatus kitiems</p>
<p><b>Tarpininkas</b></p>
<p>Padedą dirbti kartu darbuotojams, kurie gali padėti karjeroje vieni kitiems</p> <p>Tarpininkauja derinant darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos lygį su įsidarbinimo, karjeros galimybėmis</p> <p>Padedą darbuotojui identifikuoti esamos situacijos keitimo kliūtis</p> <p>Padedą darbuotojui identifikuoti šaltinius, įgalinančius karjeros vystymo pokyčius</p>
<p><b>Advokatas</b></p>
<p>Identifikuoja karjeros, asmeninių, sveikatos ir kt. problemų turinčius darbuotojus</p> <p>Padedą darbuotojui sukurti neteisybės, žalos ir pan. atitaisymo planus ir juos pristatyti aukštesnio lygio vadovams</p> <p>Reprezentuoja darbuotojo interesus aukštesnio lygio vadovams</p>

Tam, kad darbuotojas galėtų formuluoti realius karjeros tikslus, jis turi žinoti, kokių karjeros galimybių esama organizacijoje. Informuoti apie karjeros galimybes galima nuolat skelbiant atsirandančias laisvas darbo vietas, aiškiai pristatant pažangos kelius ir galimybes, pateikiant informaciją apie personalo planavimo prognozes. Tai galima daryti ir veiklos vertinimo proceso metu (apie veiklos vertinimą išsamiau rašoma 3.6. poskyryje). Tokia pozicija yra prasminga, nes visada atsiranda darbuotojų, kuriuos visiškai tenkina jų užimamos pareigos ir atliekamas darbas. Jų niekada nereikia versti sudarinėti profesinio tobulėjimo planų, tik būtina informuoti apie papildomas galimybes, kurios atsivertų, jeigu jie panorėtų planuoti tolesnę savo karjerą.

**Karjeros galimybių aptarimas.** Metų metus vienintelė žinoma karjeros kryptis buvo karjera „aukštyn“, t.y. klasikinis karjeros veiksmas – vertikalus judėjimas organizacijos hierarchijos laipteliais darbuotoją paaukštinant ar perkeltant jį į kitas pareigas, kurioms paprastai būdinga didesnė atsakomybė bei didesnis darbo užmokestis, ir kurios reikalauja aukštesnio lygio darbuotojo sugebėjimų. Vadovo užduotis šiuo atveju yra informuoti darbuotoją, kokios jo vertikalaus judėjimo galimybės.

Tačiau natūralu, kad organizacija dažnai susiduria su paaukštinimo galimybių ribotumo problema. Ką daryti, jei darbuotojas yra nusipelnęs paaukštinimo, tačiau paaukštinimui organizacijoje nėra galimybių, t.y. kai ten „aukštai“ trūksta vietų? Žinia, negavęs paaukštinimo, darbuotojas gali išeiti iš organizacijos, gali gauti kitų organizacijų pasiūlymų, ir pan. Vienas iš šios problemos sprendimo būdų – padėti darbuotojui „karjerą“ pamatyti kitaip, t.y. atskleidžiant

alternatyvius karjeros tikslus. Šis būdas remiasi pakitusia karjeros paradigma: *karjera šiandien nebūtinai yra judėjimas tik „aukštyn“: karjera gali būti ir judėjimas „priekin“*.

Tai reiškia, kad, sprendžiant vietų „ten aukštai“ trūkumo problemą, reikia padėti darbuotojui pradėti galvoti apie naujas judėjimo kryptis, kiekviename žingsnyje atrasti naujų iššūkių ir sulaukti atpildo. Jei darbuotojas supras, kad organizacija gali jam pasiūlyti kelias patikimas karjeros alternatyvas, jis ims lengviau įsivaizduoti savo ateitį organizacijoje, kurioje dirba. B. Kaye ir Sh. Jordan–Evans (2006) išskiria penkias galimas judėjimo kryptis: šoninis judėjimas, atliekamo darbo praturtinimas, kitų galimybių tyrinėjimas, pergrupavimas, darbo vietos pakeitimas.

1. *Šoninis, arba horizontalus, judėjimas* reiškia, kad darbuotojas keičia darbo pobūdį, bet nebūtinai atsakomybės lygį ir turimą patirtį pritaiko naujoje darbo vietoje vykdant to paties lygio, tačiau skirtingas užduotis. Ši judėjimo kryptis darbuotojui sudaro galimybę tobulinti savo įgūdžius, įgyti naujos patirties naujose srityse, panaudoti savo įgūdžius sparčiau besivystančioje srityje ar su naujais žmonėmis.

2. *Atliekamo darbo praturtinimas*. Tai reiškia, kad atliekamas darbas yra papildomas naujomis mokymosi ir tobulėjimo galimybėmis tuo būdu darbuotojas gali tobulėti darbo vietoje, t.y. nekeisdamas savo užimamos pozicijos. Praturtinimas reiškia, kad yra praplečiamos atliekamo darbo (užimamos pozicijos) funkcijos, atnaujinama kompetencija arba gilinamasi į tas sritis, kurios iš tiesų domina darbuotoją. Darbo praturtinimas atliekamas dviem keliais: a) keičiant darbo turinį, t.y. tai, *ką* darbuotojas daro, ir b) keičiant darbo procesą, t.y. tai, *kaip* jie tai daro.

3. *Kitų galimybių tyrinėjimas*. Šiuo atveju darbuotojas turi atsakyti į tokius klausimus kaip „*Ką dar aš galėčiau daryti?*“ „*Kas dar gali būti man tinkama?*“ „*Ko aš noriu?*“ „*Ką aš galiu rinktis?*“ ir siekti išnagrinėti kitas galimybes laikinai „persikėlus“ į kitą darbo erdvę. Vadovas turi paskatinti savo darbuotojus apsvarstyti šias galimybes: imtis trumpalaikių užduočių kituose organizacijos padaliniuose, dalyvauti projektuose su žmonėmis iš kitų padalinių, dalyvauti informaciniuose pokalbiuose su žmonėmis, kurių darbu domisi darbuotojas.

4. *Pergrupavimas*, t.y. judėjimas žemyn, siekiant atrasti naujų galimybių. Krypties keitimas, t.y. judėjimas žemyn, taikytinas tuo atveju, jei darbuotojas nori sumažinti darbo keliamą stresą, rinktis naują karjeros kelią arba iš vadovaujamojo darbo vėl pereiti prie techninio.

5. *Darbo vietos pakeitimas*, t.y. esant tam tikrai situacijai rekomenduojama tiesiog pereiti į kitą organizaciją. Ši judėjimo kryptis taikytina tuomet, kai darbuotojo įgūdžiai, interesai, pomėgiai, vertybės ir pan. tiesiog neatitinka einamų pareigų, kai darbuotojo karjeros tikslai yra nerealūs jų realizavimo šioje organizacijoje atžvilgiu, kai darbuotojo techniniai įgūdžiai organizacijoje nepakankamai vertinami, arba, kai darbuotojas organizacijoje negali rasti sau tinkamo darbo.

Aptardamas karjeros galimybes su darbuotoju vadovas gali laikytis B. Kaye, Sh. Jordan–Evans (2006) siūlomų rekomendacijų, kurios pateiktos 7 lentelėje.

**Diskusija apie karjerą: ką reikia ir ko negalima daryti (Kaye B., Jordan–Evans Sh., 2006, 55 p.)**

<b>Darbuotojų talentų pažinimas</b>	
Stengtis pažinti darbuotojus kaip individus ir išsiaiškinti, kas juos jaudina. Padrašinti ir paremti. Pateikti atvirus tiriamuosius klausimus, vartojant žodelius <i>kas, kada ir kaip</i> .	Nepamiršti rodyti dėmesį Nekvosti savo darbuotojų – klausinėti. Nenurodyti savo darbuotojams, ką jie privalo daryti – išklaudyti, ką jie <i>nori</i> daryti.
<b>Savos perspektyvos pateikimas</b>	
Paprašyti darbuotojų, kad jie įvertintų savo ir kitų požiūrį į juos pačius. Pateikti specifinių, konkrečių ir konstruktyvių atsiliepimų su pavyzdžiais. Išsiaiškinti normas ir lūkesčius.	Nesakyti netiesos vien todėl, kad būtų išvengta konfrontacijos. Nesutelkti viso dėmesio į atsiliepimus apie darbo rezultatus – įvertinti ir vystymosi pastangas. Nesistengti pabrėžti vien trūkumų. Siekti pusiausvyros ir trūkumus atsverti privalumais.
<b>Tendencijų aptarimas</b>	
Pateikti informaciją apie tendencijas organizacijoje, pramonės šakoje, profesijos srityje. Pateikti savo nuomonę apie tai, kaip dabartiniai iššūkiai gali paveikti jų karjeras.	Nenuvertinti nuolatinių pokyčių įtakos darbuotojams tobulėti. Nevengti kalbėti apie sunkiai nuspėjamą ateitį. Nenuvertinti kompanijos kultūros įtakos karjerai.
<b>Kuo didesnių galimybių atradimas</b>	
Aptarti skirtingas, bet galimas karjeros galimybes. Paskatinti darbuotojus numatyti savo ateitį. Padėti nustatyti tikslus, kurie būtų suderinami su verslo poreikiais.	Neleisti darbuotojams siekti vien vertikalų karjeros tikslų. Nežadėti. Nepamiršti suformuluoti kelių pageidautinų išeičių.
<b>Veiksmų plano kartu su darbuotoju formulavimas</b>	
Pasiūlyti prieinamus tobulėjimo darbo vietoje išteklius ir galimybes. Paskatinti darbuotojus imtis veiklos. Stengtis būti atviram ir tiesiam, paremiant jų planus.	Netapti priklausomu vien nuo tobulinimosi. Nevengti siūlyti galimybių už padalinio ribų. Nepamiršti paminėti dabartinės darbo vietos kaip puikios praktinės galimybės.

Nors padėti darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių tobulinant savo einamų pareigų įgūdžius yra vadovo pareiga, tačiau pažymėtina, kad už savo karjerą atsakingas tik pats darbuotojas. Vadovui nedera siūlyti, ką darbuotojai turi daryti dėl savo karjeros. Vadovas turi siūlyti galimybes, kurias išanalizuoti ir apsvarstyti turi jie patys.

Taigi karjeros valdymas dabartinais laikais suvokiamas kaip bendrų darbuotojo, tiesioginio vadovo ir organizacijos pastangų rezultatas:

- 1) darbuotojas planuoja karjerą,
- 2) tiesioginis vadovas konsultuoja, pataria bei padrąsina,
- 3) organizacija kuria karjeros valdymą remiančias bei lengvinančias sąlygas, aprūpina darbuotoją reikalingais ištekliais.

Kitaip tariant, darbuotojas prisiima atsakomybę už individualų karjeros valdymą (A. Sakalas, V. Šilingienė naudoja terminą karjeros formavimas), o organizacija (ir vadovas) prisiima atsakomybę už sąlygų darbuotojo tobulėjimui sudarymą (žr. 8 lent.).

8 lentelė

**Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą** (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p.146)

<b>Karjeros formavimas</b>	<b>Darbuotojas</b>	<b>Organizacija</b>
<b>Atsakomybė</b>	Priima atsakomybę už individualų karjeros formavimą.	Prisiima atsakomybę už sąlygų darbuotojų tobulėjimui sudarymą.
<b>Informacija</b>	Gauna informaciją per savianalizę ir duomenų rinkimą: ką aš mėgstu daryti? Kokios mano stipriosios pusės ir silpnosios savybės? Kur aš noriu pasukti?	Suteikia atspindinčią realybę informaciją kaip vadovas vertina darbuotoją? Kaip kiti vertina darbuotoją? Kokia yra reali situacija?
<b>Planavimas</b>	Sudaro individualų karjeros planą	Padedą darbuotojui įvertinti planą.
<b>Veikla</b>	Rodo iniciatyvą, vykdydamas plano užduotis.	Teikia konsultacijas ir informaciją apie tolesnes galimybes.

Dėl pokyčių aplinkoje, asmeninių poreikių kaitos ir kitų veiksnių individo karjera retai kada vyksta tiksliai pagal sudarytą planą. Tačiau tai individo karjerai nekenkia, jeigu jis nuolat peržiūri savo karjeros planą, stebi situaciją ir karjeros plane daro atitinkamus pakeitimus.

## KLAUSIMAI PASITIKRINIMUI

1. Kokios priežastys lemia laisvų darbo vietų atsiradimą organizacijose?
2. Kokie yra darbuotojų atrankos etapai? Apibūdinkite kiekvieną iš jų.
3. Apibūdinkite vidinių ir išorinių darbuotojų paieškos šaltinių esmę. Kokie yra jų privalumai ir trūkumai?
4. Kokiais metodais atliekama kandidatų atranka?
5. Pateikite naujai priimto darbuotojo adaptacijos formas bei etapus.
6. Apibūdinkite sąvokas „kvalifikacija“ ir „kompetencija“: kaip jos siejasi ir skiriasi?
7. Kas sieja sąvokas personalo ugdymas, mokymas, kompetencijos vystymas?
8. Įvardinkite personalo ugdymo metodus.
9. Įvardinkite kompetencijos vystymo etapus.
10. Įvardinkite mokymosi veiksmingumo kriterijus.
11. Kokie yra sėkmingos darbuotojo karjeros valdymo ypatumai?
12. Koks gali būti darbuotojo, vadovo ir organizacijos vaidmuo valdant darbuotojo karjerą?
13. Kokias karjeros galimybes darbuotojui gali pasiūlyti mažos organizacijos vadovas?
14. Įvardinkite darbuotojo karjeros planavimo proceso pagrindinius etapus.



## PRAKTINĖS UŽDUOTYS

### **1 užduotis.**

Jūs esate prekybos skyriaus vadovas. Į atsiradusią laisvą darbo vietą ieškote pardavėjo. Kaip vykdysite kandidatų paiešką?

- 1) Parenkite atrankos proceso planą.
- 2) Parenkite kandidatų į šią darbo vietą atrankos kriterijų sąrašą.

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 143.*

**2 užduotis.** Parenkite pareiginę instrukciją Mokymo skyriaus vadovo pareigoms.

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 146.*

### **3 užduotis.** Atvejo analizė

Pardavimų įmonėje aukštesnio lygio vadovai per mėnesį mokymuose praleisdavo kone savaitę, nes generalinį direktorių valdyba įpareigojo pasiekti užsibrėžtų rezultatų, nors ir per galvą tektų verstis. Kaip viena iš priemonių buvo paminėti darbuotojų mokymai. Įmonės vadovas už jų ir užsikabino. Buvo sudarytas tvarkaraštis, kas, ko ir kada turi mokytis. Tačiau po ketvirčio pastebėta, kad planuotų rezultatų ne tik nepavyko pasiekti, bet jie dar labiau smuktelėjo.

Įvardinkite galimas to priežastis ir pasekmes.

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 147.*

### **4 užduotis.**

Ramunė Musteikienė sėdėjo savo darbo kabinete nieko nesakančiu žvilgsniu įsistebeilijusi į sieną ir bandydama nuspręsti, ką daryti. Ji ką tik baigė „auklėjamąjį“ pokalbį su Margarita, jos asistente, kuris, jos manymu, nevyko taip, kaip tikėjosi. Dabar jai nebuvo aišku, kokių priemonių, kokių kitų veiksmų jai reikia imtis.

Daugiau kaip prieš metus baigusi savo studijas, Ramunė buvo priimta į darbą parduotuvėje „Ritonda“. „Ritondos“ parduotuvių tinklas - vienas didžiausių Lietuvoje, kasmet savininkams atnešantis nemažą pelną. Kadangi šis tinklas turi didelį populiarumą, Ramunė labai didžiavosi ir buvo labai patenkinta tuo, kad prieš metus iš keliolikos kandidatų į šią vietą buvo priimta būtent ji. Praėjus keliems mėnesiams, Ramunė baigė kvalifikacinius kursus, todėl buvo perkelta į tiekimo skyrių.

Ramunės „bosas“ Arvydas Gerietis, energingas trisdešimtmetis darboholikas. Jis buvo sukūręs neklystančio darbuotojo įvaizdį. Jo metiniai pardavimai nuolat augo, o skaičiai suvestinių lentelėse rodė, kad jo skyriuje gaunamas pelnas beveik visada būna didžiausias šioje kompanijoje. Vienas iš Arvydo talentų – gebėjimas tobulinti savo darbuotojus. Ramunė buvo labai motyvuota, gebėjo greitai mokytis ir ji ištikrųjų jautėsi laiminga, kai ji buvo paskirta į Arvydo skyrių. Arvydas savo ruožtu, buvo labai patenkintas Ramunės darbu ir delegavo jai vis daugiau atsakomybės.

Dauguma prekybinio tinklo „Ritonda“ darbuotojų buvo jaunos moterys neseniai baigusios aukštesniąsias mokyklas. Kiekvienas skyriaus darbuotojas gaudavo šiek tiek didesnę nei minimumas atlyginimą, visgi jis buvo palyginus mažas. Kiekvienam darbuotojui kas šeši mėnesiai buvo išmokami mažos, tačiau reguliarios, priemokos prie atlyginimo. Kiekvienas jų taip pat gaudavo 20 proc. nuolaidas šioje parduotuvėje įsigytoms nemaisto prekėms ir 10 proc. maisto prekėms.

Darbo jėgos kaita prekybos tinkle „Ritonda“ buvo labai didelė, kasmet „Ritondoje“ pasikeisdavo beveik pusė darbuotojų.

Margarita Trumpaitė Arvydo skyriuje pradėjo dirbti tik baigusi aukštesniąją mokyklą prieš 18 mėnesių. Ji buvo rami asmenybė, dirbo lėtai, tačiau vienodai, tvirtai. Retkarčiais jos darbe pasitaikydavo klaidų, tačiau, bendrai paėmus, viską ji atlikdavo kruopščiai ir laiku.

Margaritos lėtas kalbėjimo ir darbo būdas labai skyrėsi nuo čia dirbančios komandos narių elgsenos. Ji, atrodė, niekada niekur neskuba, išlidavo rami netgi neatidėliotinių ir skubių darbų atvejais. Šis jos lėtumas būdavo dažna Arvydo, Ramunės ir kitų darbuotojų (kuriems dažnai tam tikrus darbus reikėdavo padaryti *tuoj pat*) susierzinimo, netgi pykčio, priežastis.

Paprastai pusryčiaudavo ir pietaudavo Margarita atskirai nuo kitų. Nors dauguma darbuotojų savo pertraukas praleisdavo kartu kompanijos kavinukėje, Margarita dažniausiai sėdėdavo viena ir gurkšnodavo savo gėrimą.

Nors Margarita punktualumo nelaikė didžiausia vertybe, visgi ji buvo gana patikima darbuotoja. Visgi Ramunei atrodė, kad Margarita sąmoningai išnaudodavo kiekvieną pasitaikiusią progą neateiti į darbą dėl „ligos“.

Dėl Margaritos pravaikštos pirmadienį skyriuje kilo didžiulių problemų ir sukėlė visus ant kojų. Tą dieną turėjo būti paruoštos įvairios ataskaitos ir pranešimai rengiamai parodai Paryžiuje. Margarita darbe turėjo būti 9:00. Tačiau, kai ji nepasirodė iki 9:15, niekas nesusirūpino, kadangi jos atvykimo į darbą laikas būdavo nenuspėjamas. Niekas ir nebūtų susirūpinęs, jei 9:40 Margarita nebūtų paskambinusi ir pranešusi, kad į darbą negalės ateiti, nes susirgo.

Ramunė nieko nelaukdama susisieikė su personalo skyriumi dėl laikino darbuotojo skyrimo tą dieną. Tačiau jai buvo pasakyta, kad visi laikini darbuotojai buvo paskirstyti iki 9:30. Todėl likusią ryto dalį ir pusryčius Ramunė praleido ruošdama Arvydui reikalingas ataskaitas ir pranešimus. Tuo

metu ji negalėjo atlikti savo pareigų. Jai nepasisekė organizuoti svarbių prekių pakrovimo, o tai reiškė savaitės pardavimų skaičiaus sumažėjimą.

Arvydas buvo nusivylęs Ramunes darbu ir jos nesugebėjimu valdyti situaciją. Tačiau jis dar labiau susierzino, kai negavę lauktų prekių jų ieškoti ėmė patys užsakovai. Prieš išvykdamas į kelionę, jis ramunei liepė išspręsti „Margaritos reikalą“ iki jo sugižimo.

Ramunė pasikvietė Margaritą į savo kabinetą antradienio rytą. Ji pasakė jai, kad nors skyrius yra pakankamai patenkintas jos darbu, tačiau jos nenusipėjamas atėjimo į darbą laikas ir nenusipėjamos pravaikštos verčia organizaciją jaustis negerai. Ji detalizavo problemas, kurios kilo pirmadienį dėl Margaritos pravaikštos ir pavėluoto skambučio. Savo kalbą Ramunė baigė sakydama, kad, jei tai pasikartos dar kartą, ji bus priversta įrašyti papeikimą į Margaritos asmens bylą. Tada Ramunė leido Margaritai pasisakyti ir išreikšti savo nuomonę šio vertinimo atžvilgiu. Margarita ramiai sėdėjo kelias minutes, tada žvilgtelėjo į Ramunę, patraukė pečiais ir grįžo prie savo darbo.

(šaltinis: Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygių sistema*. Kaunas: Technologija.)

Priskirkite Margaritą vienai iš žemiau pateiktų kategorijų ir paaiškinkite, kokių veiksmų toliau imtumėtės.

- *Laikyti vietoje.* Asmuo gerai atlieka savo dabartines pareigas.
- *Laikyti ir ugdyti.* Kai laikas leis, šiam asmeniui reikės pasitobulinti.
- *Perkelti į kitas pareigas.* Asmuo yra geras darbuotojas, tačiau eina ne tas pareigas, kuriose būtų galima geriausiai pritaikyti jo ar jos įgūdžius arba asmenines savybes.
- *Kurį laiką stebėti.* Šį asmenį reikia stebėti ir sudaryti asmeninį lavinimosi planą.
- *Pakeisti (ne skubiai).* Šis asmuo turėtų būti pakeistas, bet tai neskubu.
- *Pakeisti (skubiai).* Šį asmenį reikia kuo greičiau pakeisti

(šaltinis: Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba.)

*Praktinės užduoties sprendinio pavyzdys pateiktas p. 147.*

**5 užduotis.** Pagal žemiau pateiktas J Starr (2009) rekomendacijas parenkite asmeninio tobulėjimo planą.

Asmeniniame tobulėjimo plane įvardijami tikslai turėtų tęstis ilgesnį laiką, t. y. mėnesius ar metus, o ne savaites. Tipinių tikslų pavyzdžiais gali būti šie: įgyti naujos patirties ar kitą kvalifikaciją, užsidirbti, pasirūpinti sveikata, prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir kt. Taip pat tai gali būti noras išmokti laikytis įsipareigojimų, pavyzdžiui nenukrypti nuo dietos ar sykių per savaitę kam nors paskambinti.

Asmeninio tobulėjimo planas praverčia kryptingai kopiant karjeros laiptais, primena žmogui, kokios yra pagrindinės sritys, kuriose jis nori tobulėti, arba kokie yra tikslai, kurių jis nori siekti. Taip pat šis planas gali tapti atspirties tašku mokytis toliau, prašyti kolegų ir vadovų pagalbos ir kt. Jei tobulėjimo plane numatytų tikslų buvo pasiekta, planą galima panaudoti kaip savo pažangos pademonstravimo kitiems priemonę. Tai gali būti itin svarbu, kai organizacijoje taikoma formali įvertinimo procedūra ir už atliktą darbą skiriama piniginė premija.

### **Svarbiausios asmeninio tobulėjimo plano (ATP) sudedamosios dalys**

J. Starr siūlo į ATP įtraukti tokius punktus (arba grafas):

#### **1. Tobulėjimo sritis**

Tai bendro pobūdžio įgūdis ar kompetencija, pvz., laiko valdymas, finansinis sąmoningumas, sveikata/gera savijauta ir kt.

#### **2. Tobulėjimo siekis (tikslas)**

Tai yra būtent tai, ką žmogus nori daryti, pvz.:

- Sutrumpinti darbo dieną iki aštuonių valandų.
- Gebėti skaityti ir suprasti finansinę informaciją, susijusią su projektu.
- Pakeisti maisto ir gėrimo vartojimo įpročius darbo valandomis.

#### **3. Elgesys, kuris padeda tobulėti**

Tai yra tai, ką žmogus nutaria daryti, siekdamas savo tikslų, pvz.:

- Naudotis savaitiniu ar kasdieniu kalendoriumi darbų prioritetui ir eiliškumui nustatyti ir dažnai peržiūrėti šiuos planus su kitu žmogumi.
- Dažnai peržiūrėti finansines ataskaitas, susijusias su projektu, išlaidas palyginti su biudžetu ir t. t.
- Kasdien valgyti sveikus priešpiečius, išgerti stiklinę vandens vietoj puodelio kavos arbatos.

#### **4. Veiksmai pažangai kurti**

Tai yra tai, ką žmogus privalo daryti, kad pasiektų savo tikslą. Pavyzdžiui, užsirašyti į kursus, sutarti dėl susitikimo, susirasti patarėją ir kt. Nustatykite dieną, kada šie planai turi būti įvykdyti. Pasinaudodami trimis aukščiau minėtomis kategorijomis, galėtume pasirinkti:

- Sutarti susitikti su Džo ir suderinti, kokie dabar yra mano prioritetai (07.10).
- Sutarti susitikti su projekto finansininku, kad išsiaiškintčiau, į ką turėčiau būtinai kreipti dėmesį (07.03).
- Apie savo tikslą keisti valgymo ir gėrimo įpročius papasakoti mažiausiai trimis žmonėms ir paprašyti palaikymo (08.05).

## 5. Pabaigos arba tikslo peržiūros data

Čia mes pasižymėkite datas, tinkančias užbaigimui arba pirminio siekio peržiūrai, pvz.: „Sutrumpinti darbo dieną iki aštuonių valandų“. Būtų gerai peržiūros dieną paskirti anksčiau nei numatyta pabaigos diena, kad pasitikrintumėte, kiek pažengta į priekį. Pavyzdžiui, jei jūsų tikslas yra per tris mėnesius sutrumpinti darbo dieną iki aštuonių valandų, peržiūrą daryti būtų prasminga praėjus mėnesiui.

(šaltinis: Starr, J. (2009). *Saviugdros vadovas*. Vilnius: Verslo žinios.)

## 6 užduotis.

Individo, planuojančio savo karjerą, tikslas – objektyviai įvertinti savo polinkius, motyvus, gabumus, padėtį, asmeninio gyvenimo ir darbo siekius. Atlikite savęs vertinimą: įvertinkite savo turimus ir reikalingus gebėjimus, užpildydami žemiau pateiktą lentelę:

Reikalingų turimų ir ateityje reikalingų savybių analizė

Gyvenimo sritys	Gabumai/savybės		Tikslai/lūkesčiai		Pasitenkinimas
	reikalingos	nereikalingos	išsipildę	neišsipildę	
Darbas					
Laisvalaikis					
Šeima					

(šaltinis: Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai)

### 3. PERSONALO VALDYMAS

Personalo valdymą skirtingi autoriai apibrėžia įvairiai:

- tai – organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich J. M., Glueck W. F., 1989).
- tai – vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų (Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A., Žilinskas V., 2000).
- tai – vadovų ir pavaldinių santykiai (Misevičius V., 2001).
- tai – su žmonėmis susijęs darbas – organizacijos darbuotojų priėmimas, apmokymas, įvertinimas, atlyginimas bei saugios ir teisingos darbo aplinkos jiems sudarymas (Dessler G., 2001).
- tai – bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas, siekiant tam tikro užsibrėžto tikslo (Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B. ir kt., 2000).
- tai – visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją darbuotojais (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) ir užtikrinti jų efektyvų darbą ir išlaikymą (Bakanauskienė I., 2008).

Personalo valdymas pirmiausia siejamas su vadovavimu.

#### 3.1. Vadovavimas ir lyderystė

*Vadovavimas* personalui apibrėžiamas kaip darbuotojų santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo. Kitaip tariant, tai – vadovo veiksmai, skirti tikslui pasiekti su kitų žmonių (darbuotojų) pagalba. Vadovo veiksmus atspindi H. Fayol išskirtos pagrindinės vadovavimo funkcijos: planavimas (tikslų formulavimas ir veiklos planų rengimas), organizavimas (reikiamų išteklių įsigijimas ir veiklos struktūrizavimas), vadovavimas (kad vyktų veikla), koordinavimas (užtikrinimas, kad vyktų sąveika organizacijoje), kontrolė (stebėti atliekamų darbų stebėjimas). Koks vadovas šias funkcijas realizuoja geriausiai? Pasak A. Sakalo (2003), sėkmingai valdyti galima tik turint autoritetą. Autoritetas – tai ta vadovo savybių visuma, kuri garantuoja, kad vadovą darbuotojai pripažins ir savanoriškai vykdys jo nurodymus. Galimi trys autoriteto šaltiniai, formuojantys tris autoriteto tipus: 1) asmeninis autoritetas, keliantis darbuotojų pasitikėjimą vadovu dėl jo asmeninių savybių; 2) dalykinis (eksperto) autoritetas, apimantis išskirtines vadovo specialybės žinias, įgalinančias organizuoti ir koordinuoti darbuotojus siekti bendro tikslo; 3) valdžios/baimės autoritetas, atsirandantis dėl vadovui suteiktų tam tikrų teisių, pareigų, atsakomybių, kurių apimtis priklauso nuo užimamos pozicijos lygio.

R. Heller (2000) teigimu, visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas, ir išskiria šias savybes, kurios reikalingos geram vadovui: bendravimas, pasitikėjimas savimi, įžvalga, principingumas, kolegiškumas, drąsa, atidumas, ambicingumas, atsidavimas, vaizduotė.

Pažymėtina, kad viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių yra lyderystė, todėl galima teigti, kad vienas iš daugelio sugebėjimų, reikalingų vadovui, yra sugebėjimas *lyderiauti*. Lyderiavimas skiriasi nuo vadovavimo pirmiausia skirtingu žmonių organizavimo būdu: vadovas nustato aiškius išmatuojamus tikslus, o lyderis didelius lūkesčius; vadovui paklūstama, lyderiu žmonės seka laisvu noru; vadovas užtikrina veiksmingą darbą pabrėždamas kontrolę, o lyderis – remiasi pasitikėjimu; vadovas vykdo organizacijos misiją, susitelkdamas į pagrindines vadovavimo funkcijas, o lyderis – sukurdamas tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai ar komandos imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos misija. Lyderiui būdingi įkvėpimas, aistra, emocijos. Vadovui būdingi racionalumas, formalumas, sistemingumas.

### 3.1.1. Vadovavimo stiliai

Vadovavimo stiliai nusako vadovo elgsenos su personalu ypatumus ir yra skirstomi pagal įvairius kriterijus. Pats populiariausias vadovavimo stilių skirstymas yra K. Levin 1938 m. pasiūlyti trys stiliai: autokratinis (arba valdingas), demokratinis (arba kolegialus) ir liberalus (arba anarchinis).

Aprašydama **autokratinį stilių**, V. Damašienė (2002) pažymi, kad vadovas autokratas sąmoningai riboja kontaktus su pavaldiniais, o esami kontaktai pabrėžtinai oficialūs. Pavaldinius toks vadovas vertina kaip neorganizuotus ir neatsakingus darbuotojus, kuriuos reikia nuolatos kontroliuoti ir priversti paklusti bei veikti. Vadovai autokratai laikosi nuomonės, kad geriausias būdas pasiekti gerų darbo rezultatų yra materialinis skatinimas ir nuobaudos. Autokratinio vadovavimo stiliaus **požymiai** yra stipri valdymo centralizacija, polinkis į vienvaldiškumą, prievarta, nurodinėjimas ir įsakinėjimas, instrukcijos, papeikimas, kontrolė, susiklosčiusių tarpusavio santykių nepaisymas, gabumų ir sugebėjimų nevertinimas, pagarbos pavaldiniams trūkumas.

**Demokratinio vadovavimo stiliaus požymiai** yra dėmesys į darbuotojų polinkių, pomėgių, sugebėjimų pažinimą, į darbo sąlygų sudarymą, optimalų krūvių paskirstymą. Demokratiškas vadovas žmones valdo be spaudimo ar smulkmeniškios kontrolės, informuoja apie veiklą, skatina darbuotojų iniciatyvą, suteikia galimybę dirbti savarankiškai. Norėdamas rasti optimaliausią sprendimą demokratas įsiklauso į darbuotojų nuomonę, daugelį klausimų sprendžia kolegialiai, pasitardamas su jais.

**Liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas** nedemonstruoja savo valdžios, yra labai atsargus priimdamas sprendimus, jis vengia įsakinėti ar kontroliuoti darbuotojus, nes jam tai sunku daryti ir nėra reiklus. Vadovo liberalo nurodymai dažnai primena prašymus, nes nenori gadinti tarpusavio santykių su darbuotojais. Liberalaus vadovavimo stiliaus *požymiai* yra minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą, akcentas į stropios darbo grupės ir stabilios, darnios darbo aplinkos sukūrimą; vengimas daryti tiesioginę įtaką, visiškas pasitikėjimas pavaldiniais, laisvės kurti, tobulinti darbinę veiklą suteikimas.

Demokratinio ir autokratinio vadovavimo stilių taikantys vadovai remiasi D. McGregor sukurtomis teorijomis X ir Y.

Vadovas *autokratas* vadovaujasi tokiais **teorijos X** teiginiais:

- žmonės iš prigimties yra tingūs, nemėgsta dirbti: jie dirba kiek įmanoma mažiau, todėl turi būti prižiūrimi, kontroliuojami ir verčiami dirbti, o tam reikia naudoti prievartą, kontrolę ir nuobaudas;
- jie yra patiklūs, nelabai išmintingi ir lengvai tampa manipuliatorių aukomis;
- jiems trūksta laiko, nepatinka atsakomybė ir pirmenybę teikia vadovavimui kitų;
- iš prigimties yra savanaudžiai ir abejingi organizacijos tikslams ir poreikiams;
- labiausiai žmonės nori saugumo ir iš prigimties priešinasi pokyčiams.

Šį vadovavimo stilių McGregor pavadino „kietuoju“, pasižyminčiu tikslu vadovavimu, griežta kontrole ir prievarta. Liberalumu ir poreikių tenkinimu pasižyminti McGregor teorija Y atspindi „minkštąjį“, demokratinį vadovavimo stilių. Vadovas *demokratas* laikosi šių teorijos Y teiginių:

- Žmonės iš prigimties nėra pasyvūs ar besipriešinantys organizacijos poreikiams. Jie tokie tampa dėl elgesio su jais organizacijoje.
- Iš prigimties žmonės yra motyvuoti, turi potencialą tobulėti, prisiimti atsakomybę ir siekti organizacijos tikslų. Vadovai turi pastebėti šį potencialą ir suteikti darbuotojams sąlygas patiems jį vystyti, t.y. kiekvienas žmogus tinkamomis sąlygomis ne tik išmoksta prisiimti atsakomybę, bet ir ima jos siekti.
- Darbuotojų veiklos efektyvumui įtakos turi tinkamos jo veiklai sąlygos, todėl esminė vadovų užduotis – sukurti tokias organizacines sąlygas, kad darbuotojai siekdami organizacijos tikslų, galėtų siekti ir asmeninių tikslų.

Taigi teorija Y teigia, kad tikslus vadovavimas ir bausmių grėsmė nėra geriausios ar vienintelės priemonės siekiant darbuotojus skatinti dėti pastangas atliekant užduotis. Atvirkščiai, jei darbuotojams bus sudarytos galimybės, jie patys dės didžiules pastangas, reikalingas pasiekti organizacijos tikslus.



*Liberalai* vadovai remiasi W. Ouchi pasiūlyta **teorija Z**, kuri grįsta visų organizacijos narių bendradarbiavimo, kooperavimosi filosofija, orientuota į darbščios, kūrybiškos darbo grupės bei tam tinkamos darbo aplinkos, kuri patenkintų darbuotojų norą būti laisvais, nors ir kontroliuojamais, sukūrimą. N. Večkienė, P. Jucevičienė, R. Jucevičius ir kt. (1996) nurodo šiuos teorijos Z principus:

- žmogus aprūpinamas darbu ilgam laikui;
- užtikrinama nespécializuotos karjeros galimybė;
- asmeninė atsakomybė suprantama kaip darbuotojo įsipareigojimas organizacijai;
- žmogumi organizacijoje rūpinamasi kompleksiskai;
- labiau akcentuojama neformali, o ne formali kontrolė;
- sprendimai priimami konsensuso būdu.

Kitas vadovavimo stilių skirstymas remiasi XX a. septintojo dešimtmečio pradžioje R. R. Blake ir J. S. Mouton atliktais tyrimais: jie nagrinėjo organizacijų vadovų elgseną ir išskyrė dvi vadovų elgesio orientacijas – **orientuotas į užduotį** (arba gamybą) vadovas, padedantis pasiekti tikslą, ir **orientuotas į santykius** (arba žmones) vadovas, padedantis pavaldiniams patogiai jaustis patiems, bendraujant tarpusavyje ir esamomis aplinkybėmis. P. G. Northouse (2009) teigimu, į *santykius* orientuoti vadovai bendrauja su pavaldiniais, labai ryškiai pabrėždami santykius tarp žmonių. Jie domisi darbuotojais kaip žmonėmis, vertina jų individualumą ir ypatingą dėmesį skiria jų asmeniniams poreikiams, teikia emocinę paramą, sutelkia darbuotojus dvasiškai ir emociškai. Į *užduotį* orientuoti vadovai pabrėžia techninius ir gamybinius darbo aspektus. Vadovaujantis šiuo požiūriu darbuotojai laikomi priemone darbui atlikti. Toks vadovas kelia aukštus veiklos standartus, yra linkęs rizikuoti, orientuotas į veiksmą (Lipinskienė D., 2008).

Vėliau atlikus daugiau tyrimų buvo nustatyta, jog vadovai tuo pat metu savo dėmesį gali skirti ir užduočiai, ir santykiams su darbuotojais. Taip buvo sukurtas vadovavimo tinklelis su penkiais vadovavimo stiliais: skurdus vadovavimas (1,1), valdžios-klusnumo vadovavimas (9,1), „Golfo klubo“ vadovavimas (1,9), „aukso vidurio“ vadovavimas (5,5) ir komandinis vadovavimas (9,9) (žr. 6 pav.).

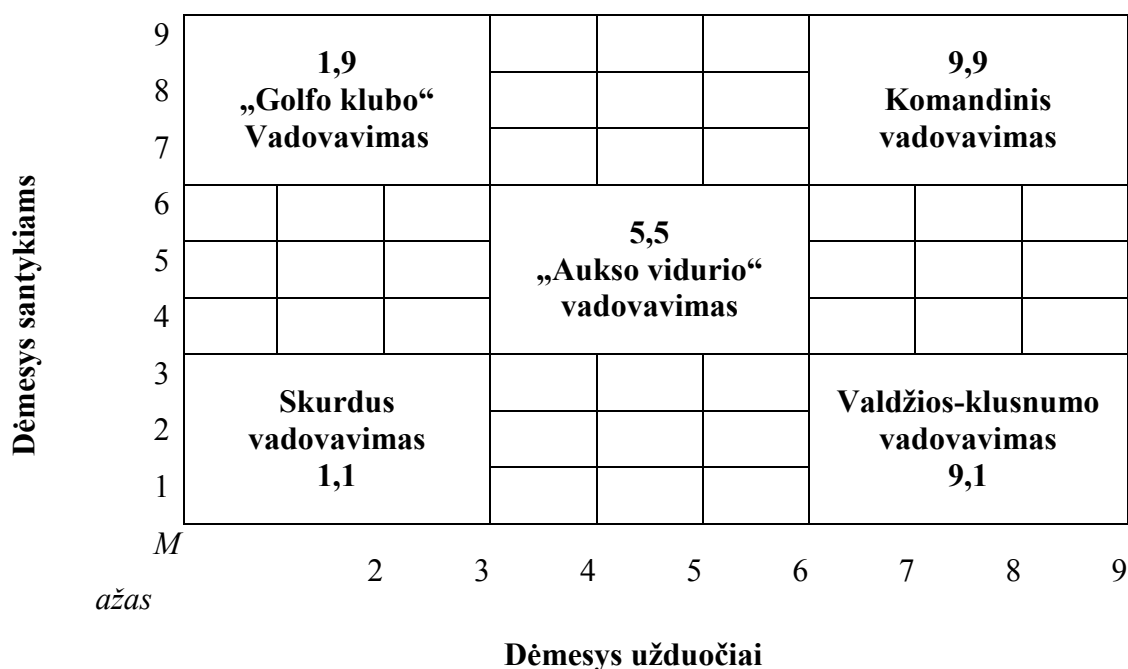
Skurdus vadovavimas: mažas dėmesys ir santykiams, ir užduočiai, t.y. vadovas deda minimalias pastangas, kad darbas būtų atliktas, ir minimaliai kreipia dėmesį į darbuotojų tarpusavio santykių palaikymą; vadovas formaliai atlieka savo pareigas, mažai bendrauja su pavaldiniais, yra abejingas, nesiaukoja dėl bendro tikslo.

Valdžios-klusnumo vadovavimas: didelis dėmesys užduočiai, mažas – santykiams. Vadovas žmones laiko priemone darbui atlikti, su jais nebendrauja, išskyrus tuos atvejus, kai reikia duoti nurodymus dėl užduoties; vadovas yra griežtas, reiklus ir valdingas.

„Golfo klubo“ vadovavimas: didelis dėmesys santykiams, mažas užduočiai. Vadovui svarbu, kad santykiai darbuotojams teiktų pasitenkinimą, todėl kuria patogią, draugišką atmosferą.

„Aukso vidurio“ vadovavimas: siekiama pusiausvyros tarp žmonių skatinimo gerai atlikti darbą ir jų pasitenkinimo darbu bei santykiais; kad pasiektų pusiausvyrą vadovas yra linkęs į kompromisus.

Komandinis vadovavimas: didelis dėmesys ir užduočiai, ir santykiams; vadovas skatina didelį aktyvumą ir komandinį darbą, tenkina pagrindinį darbuotojų poreikį dalyvauti darbe ir būti jam įsipareigojusiais, elgiasi nešališkai ir ryžtingai, viešai svarsto klausimus, aiškiai formuluoja prioritetus.



6 pav. Vadovavimo tinklelis

Hersey ir Blanchard teigimu, vadovavimo stilius turi būti parenkamas, atsižvelgiant į darbuotojų darbinę brandą (arba kompetenciją atlikti užduotis) ir psichologinę brandą (arba motyvaciją, norą, pasiryžimą atlikti užduotis). Skirtingo lygio darbuotojui reikalingas skirtingas vadovavimo stilius, t.y. vadovas vadovavimo stilių turi derinti prie darbuotojo brandos lygio. Kadangi darbinė ir psichologinė branda gali būti žema arba aukšta, tai susiformuoja keturi darbuotojo brandos lygiai (D1, D2, D3, D4) ir, atitinkamai, keturi vadovavimo stiliai (S1, S2, S3, S4) (žr. 9 lent.).

P. G. Northouse (2009) pažymi, kad konkretaus darbuotojo brandos lygis kiekvienai užduočiai gali būti kitoks. Kad vadovas dirbtų efektyviai, jis turi nustatyti, kuriame brandos lygyje yra konkretus darbuotojas, ir savo vadovavimo stilių pritaikyti taip, kad jis tą lygį atitiktų. Be to, darbuotojo brandos lygis gali keistis ir užduoties atlikimo metu: užduoties atlikimo pradžioje darbuotojas gali būti motyvuotas, kupinas entuziazmo jos atžvilgiu, bet neturėti jai atlikti reikalingų žinių ir įgūdžių (D1), o po kurio laiko (pavyzdžiui, po mėnesio) jo motyvacija gali būti ženkliai

sumažėjusi, nors ir panaikinęs buvusias kompetencijos spragas (D3). Todėl vadovo elgesys turi būti lankstus.

9 lentelė

### Vadovavimo stiliaus derinimas prie darbuotojų brandos lygio

<i>Brandos lygis</i>	<i>Darbuotojo apibūdinimas</i>	<i>Vadovavimo stilius ir jo apibūdinimas</i>
<b>D1</b> Db žema Pb aukšta	Darbuotojams užduotis yra nauja, jie tiksliai nežino, kaip ją atlikti, tačiau jie yra pasiryžę ją atlikti, nes metamas iššūkis juos žavi.	<u>S1 – nukreipimas</u> Pasižymi dideliu vadovo dėmesiu užduotims, mažu santykiams; vadovas duoda nurodymus, kokius tikslus ir kaip juos privalo pasiekti darbuotojai, o vėliau atidžiai juos prižiūri ir kontroliuoja.
<b>D2</b> Db vidutinė Pb žema	Darbuotojai yra pramokę savo darbo, tačiau praradę pradinę motyvaciją jo atlikimo atžvilgiu.	<u>S2 – dalyvavimas</u> Pasižymi dideliu vadovo dėmesiu ir užduotims, ir santykiams; nors vadovas bendrauja su darbuotojais, juos padrąsindamas ir skatindamas pareikšti savo nuomonę, tačiau būtent jis privalo galutinai nuspręsti, kokio tikslo bus siekiama ir kaip jo bus siekiama.
<b>D3</b> Db aukšta Pb žema	Darbuotojai paprastai turi darbui atlikti reikalingus įgūdžius, tačiau nėra tikri, ar gali savarankiškai įvykdyti užduotį.	<u>S3 – palaikymas</u> Pasižymi dideliu vadovo dėmesiu santykiams, mažu užduotims; vadovas mažai nurodinėja, klausosi, giria, skatina reikšti nuomonę, noriai pripažįsta darbuotojų nuopelnus, suteikia grįžtamąjį ryšį, dėmesį sutelkia ne tik į tikslą, bet ir remia darbuotojus, kad jų įgūdžiai būtų orientuojami tikslui pasiekti, leidžia darbuotojams kontroliuoti kasdienes sprendimus, tačiau į jį galima kreiptis, kad padėtų išspręsti problemą.
<b>D4</b> Db aukšta Pb aukšta	Darbuotojai turi įgūdžių ir motyvacijos reikalingų darbui atlikti.	<u>S4 – delegavimas</u> Pasižymi mažu vadovo dėmesiu ir santykiams, ir užduotims; vadovas teikia mažiau nurodymų, kaip įvykdyti užduotį, mažiau dalyvauja planuojant, kontroliuojant detales ir aiškinant tikslą, kontrolę perleidžia darbuotojams, skatina jų pasitikėjimą ir motyvaciją atliekant darbą. Toks stilius leidžia darbuotojams imtis atsakomybės už tai, kad darbas bus atliktas taip, kaip jiems atrodo reikalinga.

*Pastaba: lentelėje sutrumpinimas Db reiškia „darbinė branda“, Pb – „psichologinė branda“*

## Lyderystės teorijos

Stewartas ir Manzas išskiria keturis lyderystės stilius:

1. Lyderystė, perdėtai demonstruojant valdžią.
2. Lyderystė, neturinti galios.
3. Įgalinanti lyderystė.
4. Galią kurianti lyderystė.

Kiekvienas stilius iššaukia skirtingą lyderio elgesį. Pažymėtina tai, kad skirtingas lyderio elgesys lemia skirtingas pasekmes organizacijai (grupei, komandai, padaliniui). Tai akivaizdžiai matyti Stewarto ir Manzo (1995) lyderystės modelyje (žr. 7 pav.).

<b>LYDERIO ĮSITRAUKIMAS</b>	<b>Aktyvus</b>	<p><b>Lyderystė, perdėtai demonstruojant valdžią</b> (angl. <i>overpowering</i>)</p> <p><u>Lyderio elgesys</u> Prievara, paskatinimai, bausmės, autokratinis sprendimų priėmimas</p> <p><u>Komandos reakcijos</u> Paklusimas, konformizmas, skeptiškumas</p> <p><u>Pasekmės</u> Pasyvios, pasiduodančios lyderio kontrolei komandos</p>	<p><b>Galią kurianti lyderystė</b> (angl. <i>power building</i>)</p> <p><u>Lyderio elgesys</u> Konsultavimas, padrašinimas, parama, delegavimas, kultūros kūrimas</p> <p><u>Komandos reakcijos</u> Mokymasis, įgūdžių tobulinimas</p> <p><u>Pasekmės</u> Save valdančios komandos – komandos kontroliuoja, kaip yra atliekamas darbas</p>
	<b>Pasyvus</b>	<p><b>Lyderystė, neturinti galios</b> (angl. <i>powerless</i>)</p> <p><u>Lyderio elgesys</u> Nenuoseklus struktūravimas, sankcijų pateikimas, psichologinė distancija</p> <p><u>Komandos reakcijos</u> Krypties trūkumas, kova dėl valdžios</p> <p><u>Pasekmės</u> Susvetimėję komandos – komandos nariai ir lyderiai kovoja dėl kontrolės ir valdžios</p>	<p><b>Įgalinanti lyderystė</b> (angl. <i>empowered</i>)</p> <p><u>Lyderio elgesys</u> Modeliavimas, pagalba, ribų išplėtimas</p> <p><u>Komandos reakcijos</u> Savęs nukreipimas, jautimasis savininku</p> <p><u>Pasekmės</u> Save valdančios komandos – komandos nariai kontroliuoja, koks darbas yra atliekamas ir kaip</p>
		<b>Autokratinė</b>	<b>Demokratinė</b>
		<b>LYDERIO VALDŽIOS ORIENTACIJA</b>	

7 pav. Stewarto ir Manzo lyderystės modelis (Raižienė S., Endriulaitienė A., 2008, p. 52)

## Aplinkybių teorija

F. Fiedler aplinkybių teorija – tai lyderio atitikimo konkrečioms situacijoms teorija. Pagal šią teoriją lyderius reikia priderinti prie atitinkamų situacijų, nes lyderio efektyvumas priklauso nuo to, kaip jo vadovavimo stilius atitinka kontekstą. Situacijos, prie kurių reikia priderinti lyderius, apibūdinamos trimis veiksniais:

- *Lyderio-narių santykiai*, kuriuos sudaro grupės atmosfera, pasitikėjimo lygis ir lojalumas, ir gali būti apibūdinami kaip geri arba blogi.
- *Užduoties struktūrizavimas*, reiškiantis užduoties reikalavimų aiškumą. Jei užduoties reikalavimai yra aiškiai suformuluoti, yra nedaug būdų užduočiai įvykdyti, egzistuoja ribotas teisingų užduoties sprendimų skaičius ir galima aiškiai matyti, kada užduotis įvykdyta ir, ar ji įvykdyta gerai, tai užduotis laikoma struktūrizuota (užduoties struktūra - aukšta). Visiškai struktūrizuotos užduotys lyderiui suteikia didesnę kontrolę ir įtaką.
- *Pareigų suteikiama galia* yra lyderio turimi įgaliojimai skatinti ir bausti darbuotojus. Ši galia yra didelė, jei lyderis turi įgaliojimus samdyti ir atleisti iš darbo žmones, suteikti jiems aukštesnes pareigas, didinti atlyginimą.

Pagal šią teoriją į užduotį orientuoti lyderiai ir į santykius orientuoti lyderiai yra efektyvūs skirtingose situacijose. Pavyzdžiui, į užduotį orientuoti lyderiai efektyvūs tuomet, kai santykiai yra geri, užduoties struktūra žema, o pareigų suteikiama galia yra didelė; į santykius orientuoti lyderiai yra efektyvūs, tuomet, jei šioje situacijoje pareigų suteikiama galia yra maža (žr. 10 lent.).

10 lentelė

**Aplinkybių teorija** (pagal Northouse P. G., 2009, p. 104)

<b>Santykiai</b>	<b>Gerai</b>				<b>Blogi</b>				
<b>Užduoties struktūra</b>	<b>Aukšta</b>		<b>Žema</b>		<b>Aukšta</b>		<b>Žema</b>		
<b>Galia</b>	<b>Didelė</b>	<b>Maža</b>	<b>Didelė</b>	<b>Maža</b>	<b>Didelė</b>	<b>Maža</b>	<b>Didelė</b>	<b>Maža</b>	
	<b>Efektyvus į užduotį orientuotas lyderis (UOL)</b>				<b>Efektyvus į santykius orientuotas lyderis</b>				<b>Efektyvus UOL</b>

K. Masiulio ir T. Sudnicko (2007) teigimu, įvairių krizių, tokių kaip gaisras arba potvynis, metu efektyvūs į užduotį orientuoti lyderiai. Tokiose neapibrėžtose situacijose iškilę lyderiai dažniausiai gerai asmeniškai nepažįsta žmonių, kuriems imasi vadovauti, jų pareigybės galios yra silpnos, o užduotis nestruktūrizuota. Į santykius orientuoti lyderiai čia sugaištų per daug laiko, padėtis taptų nevaldoma ir visai grupei tai brangiai kainuotų.

Į užduotį orientuota lyderystė yra labiau vertinama, negu orientuota į santykius, tuomet, kai darbuotojai nori tiksliai žinoti, ko iš jų tikimasi ir ką jie turi daryti. Net jeigu lyderis nėra orientuotas į santykius su darbuotojais, tie santykiai gali būti ganėtinai geri, jei lyderis sugeba išsirūpinti darbuotojams premijas arba didesnius atlyginimus.

Jei lyderio ir darbuotojų santykiai geri, užduotis mažai struktūrizuota, o lyderio pareigybės galia silpna – veiksmingesnė į santykius orientuota lyderystė. Panaši padėtis būdinga mokslininkų

kolektyvui. Mokslininkai tyrėjai nemėgsta pernelyg struktūrizuotos užduoties, sprenddami problemas jie daugiau linkę pasikliauti savo intuicija ir kūrybiškumu (Masiulis K., Sudnickas T., 2007).

### 3.1.2. Transformacinė, transakcinė ir charizmatinė lyderystė

Transformacinės (pokyčių siekiančios) lyderystės terminą pasiūlė Downton (1973), tačiau kaip lyderystės teorija šis stilius pradėjo formuotis 1978 m. pasirodžius J. MacGregor Burns darbui „Lyderystė“. Būtent jis išskyrė transformacinės ir transakcinės lyderystės stilius. *Transakcinė* (sąveikos siekianti) lyderystė gali būti aptinkama daugumoje vadovavimo stilių, kuriuose dėmesys telkiamas į mainus tarp vadovų (lyderių) ir darbuotojų (sekėjų). Tai reiškia, kad transakciniai lyderiai, norėdami pakeisti darbuotojų elgesį, pirmiausia kreipia į užduotį (aiškiai nustato, ką darbuotojas turi padaryti, jo vaidmenis, užduotis) ir tada dėmesį sutelkia į sąveiką – mainus (apdovanojimus ar bausmes už tam tikrą elgesį). Transakcinis lyderis veikia pagal principą: „Jei viskas bus taip, kaip esame sutarę, tau bus atsilyginta“. Taigi, šio tipo lyderis stengiasi paveikti darbuotojus, apeliuodamas į jų asmeninius interesus, kurių tenkinimas tampa atlygiu už jų darbą ar paklusnumą. Toks lyderis, nustato darbuotojų poreikius ir paaiškina, kaip jie bus patenkinti, kai darbas bus atliktas. Jam nesvarbūs ryšiai su darbuotojais, jis nesutelkia dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą.

Kaip kontrastas transakciniam lyderiui įvardijamas *transformacinis* lyderis, kurio tikslas yra ne paaiškinti ar parodyti būdus, kaip darbuotojai turi pasiekti tikslus, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų. Transformaciniai (pokyčių siekiantys) lyderiai skatina darbuotojus, ragindami juos keisti požiūrį į save ir savo darbą. Kitaip tariant, jis siekia pakeisti, t.y. transformuoti, žmonių vertybes bei lūkesčius. Pasak M. A. West (2011), šie lyderiai pasikliauja savo charizma ir gebėjimu sužavėti įkvepiančia ateities vizija. Išskiriami du transformacinės lyderystės sąvokos aspektai: pirma, ši lyderystė apibrėžiama kaip procesas, keičiantis ir transformuojantis žmones, jų vertybes; antra, transformacinė lyderystė suprantama kaip pokyčių sužadinimas, sukūrimas ir įgyvendinimas. Pastarasis šios sąvokos aspektas transformacinį lyderį aiškina kaip žmogų, kuris palaiko pokyčių organizacijoje atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. Transformacinė lyderystė leidžia pasiekti, kad darbuotojai būtų pasiryžę dirbti organizacijos labui, o ne vien tik savo asmeniniam pasipelnymui bei naudai.

Norėdami pasiekti aukščiausių rezultatų transformaciniai lyderiai turėtų įgyvendinti vadinamąjį „keturių I“ principą:

- ***Idealizuota įtaka (II)***. Transformaciniai lyderiai elgiasi taip, kad tampa sektinu pavyzdžiu savo pasekėjams. Pasekėjai susitapatina su tokiais lyderiais ir noriai juos mėgdžioja. Tokiais lyderiais žavimasi, jais pasitikima, jie yra gerbiami. Tarp daugelio dalykų, padedančių lyderiui tai pasiekti, vienas svarbiausių patenkinti kitų žmonių poreikius apibojant savo poreikius.

- **Įkvepianti motyvacija (IM).** Savo elgesiu transformaciniai lyderiai įkvepia pasekėjus ir šie jaučiasi, kad atlieka vertingą ir prasmingą darbą. Jie sugeba įkvėpti aplinkiniams komandiškumo dvasią, entuziazmą ir optimizmą. Tokie lyderiai labai aiškiai perteikia savo viziją pasekėjams ir pelno jų atsidavimą bendriems tikslams.

- **Intelektuali stimuliacija (IS).** Pasekėjai nuolat skatinami būti inovatyviais, naujai vertinti esamas problemas ir jų sprendimą. Lyderis puoselėja ir skatina kūrybiškumą, naujas idėjas ir vengia viešai kritikuoti komandos narius už padarytas klaidas.

- **Individualizuotas dėmesys (ID).** Ypatinę svarbą transformaciniai lyderiai teikia individo poreikiui pasiekti ir tobulėti, todėl jo tobulėjimui sukuria kuo palankesnes sąlygas. Jie veikia kaip globėjai, instruktoriai arba mentoriai, pripažįsta ir gerbia kiekvieno individo išskirtinumą ir skatina abipusį keitimąsi informacija užuot vien tik nurodinėję. Šiems lyderiams didelę svarbą turi efektyvaus klausymosi įgūdžiai (Masiulis K., Sudnickas T., 2007).

Transformacinę lyderystę galima išsiugdyti puoselėjant *charizmą*, t.y. gebėjimą patraukti dėmesį, įtikinti, žavėti kitus. Tai reiškia išmokti būti optimistu ir savo entuziazmu, susižavėjimu, pasitenkinimu ir džiūgavimu reikšti teigiamas emocijas, o ne demonstruoti tokias blogas emocijas, kaip pyktis, nervinimasis, nepasitenkinimas ir susierzinimas. Žavesys ir sugebėjimas įkvėpti yra vieni iš elementų, skiriančių charizmatinį lyderį iš kitų. **Charizmatinės** lyderystės teoriją paskelbė R. J. House (1976). Tai lyderystė, turinti magnetinį poveikį žmonėms. Jie tiki lyderio įsitikinimų teisingumu, besąlygiškai jį priima ir prisiriša. Pagal šią teoriją charizmatiniai lyderiai yra asmenys, kurie turi labai stiprų valdžios poreikį, labai pasitiki savimi ir tvirtai įsitikinę savo vertybių ir idealų teisingumu. Charizmatinių lyderių vizija pasižymi ekstreimiškumu: ji labai stipriai skiriasi nuo *status quo* ir jos siekimo būdais. Siekdami jos charizmatiniai lyderiai ne tik taiko neįprastas, netradicines, nestandartines strategijas, bet ir demonstruoja pasiaukojimą, prisiima asmeninę riziką. Visa tai leidžia sekėjams lyderį suvokti kaip neeilinę ir unikalią asmenybę.

### 3.1.3. Ugdomasis vadovavimas

Ugdomasis vadovavimas (*angl. „coaching“*) – tai siekis lengvinti kasdienius darbuotojų veiklos procesus ir valdyti juos įsiklausant, o ne administruojant. Jei valdant dėmesys telkiamas į stebėjimą, grįžtamojo ryšio teikimą ir informacijos perdavimą, tai ugdomasis vadovavimas yra mažiau formalus procesas, kurio metu vadovas (koučeris) klausosi darbuotojų, juos paremia, jiems pataria, teikia siūlymus, palengvina asmenines ir kolektyvines jų pastangas, sudaro sąlygas, kuriomis jie patys randa būdus, kaip pagerinti darbo rezultatus. Lyderis globoja savo darbuotojus panašiai kaip krepšinio komandos treneris, per rungtynes esantis už aikštės ribų. M. A. West (2011) teigimu, ugdomajam vadovavimui būtini klausymosi (jausmų atpažinimo bei atskleidimo), grįžtamojo ryšio teikimo ir sutarimo dėl užduočių įgūdžiai. Kiekvieną jų aptarsime išsamiau.

**Klausymasis** – tai pagrindinis ugdomojo vadovavimo įgūdis, kurį sudaro šie elementai: aktyvusis klausymasis, atvirasis klausymasis ir saviraiškos galimybės suteikimas pašnekovui.

1. *Aktyvusis klausymasis* reiškia, jog klausymosi procesui reikia skirti pastangų. Linkčiojimas galva padeda atrodyti susidomėjusiam ir susirūpinusiam, tačiau, jeigu „klausantis“ žmogus iš tiesų mintyse klajoja kažkur kitur, galvoja apie praėjusį susitikimą, pokalbį su vaiku ar kt., tai reiškia, kad žmogus nesiklauso aktyviai.

Aktyvusis klausymasis reiškia aktyvų dėmesį darbuotojui ir aiškinimąsi to, ką jis sako, tai yra - klausymosi „tarp eilučių“ būdas. Aktyviai besiklausantis žmogus nepertraukinėja pašnekovo, tačiau perfrazuoja, t.y. kitaip suformuluoja ir apibendrina pašnekovo pateiktą informaciją ar išsakytas mintis („kaip aš supratau...“, „jei aš jus teisingai supratau, jūs...“, „kitaip sakant, jūs manote...“).

Kitas aktyvaus klausymosi būdas – jausmų atspindėjimas. Pastarasis aktyvaus klausymosi būdas turi du komponentus:

- Žmogaus perduodamų jausmų įvardijimas.
- Šių jausmų priežasčių įvardijimas.

Pavyzdžiui,

„Atrodo esi nusiminęs dėl to, kas atsitiko darbe.“, „Esi susierzinęs dėl mano pavėlavimo?“, „Tave supykdo, kai randi klaidų Petro darbe.“, „Atrodo tikrai esi sunerimęs dėl Živilės būklės.“

Pavyzdžiuose pateiktų sakinių pirmojoje dalyje įvardijami pašnekovo jausmai („esi nusiminęs“, „esi susierzinęs“, „tave supykdo“, „esi sunerimęs“), antrojoje – šių jausmų atsiradimo priežastis (tai, kas atsitiko darbe; pavėlavimas; klaidos Petro darbe; Živilės būklė).

Aktyvus klausymasis yra veiksminga ugdomojo vadovavimo priemonė, nes rodo, kad lyderis aktyviai klausosi, ką sako darbuotojas; pastarasis mato lyderio nuoširdų norą suprasti, ką jis sako; lyderiui sudaro galimybę pataisyti savo klaidingą supratimą bei įsitikinti, kad teisingai suprato, ką sako darbuotojas; sukuria abipusę simpatiją ir supratimą.

2. *Atvirasis klausymasis* – tai klausymasis be išankstinio nusistatymo: susilaikant nuo vertinimų ir leidžiant žmogui išreikšti savo mintis. Lyderis neturėtų manyti, kad žino atsakymą, žmogui dar nespėjus apibūdinti problemos ar papasakoti istorijos. Geriausia strategija problemoms spręsti yra daugiausia laiko skirti jų išsiaiškinimui, o tik po to siūlyti sprendimus. Vadovauti ugdant reiškia, kad lyderis neskuba priimti sprendimo, skatina darbuotojus nuodugniai išsiaiškinti problemą, netgi laukia, kol *jie patys* išsiaiškina problemos esmę, ir leidžia *jiems patiems* rasti sprendimą.



3. *Saviraiškos galimybės suteikimas pašnekovui.* Tai reiškia, kad pagrindinė klausyimosi dalis turi būti skirta pašnekovo skatinimui išsakyti savo mintis, jausmus bei siekius. Tai daryti, anot M. A. West (2011), padeda atviri klausimai, prasidedantys klausiamaisiais žodžiais: „Kodėl?“, „Kaip?“, „Kas?“. Jų tikslas yra padėti pašnekovui smulkiau paaiškinti kilusią problemą ar klausimą. Atviri klausimai skiriasi nuo uždarų tuo, kad į pastaruosius reikia atsakyti „taip“ arba „ne“. Pavyzdžiui: „ar tai, kad darbe praleidžiate per daug laiko, kelia jums problemų namuose?“. Šioje situacijoje tinkamas atviras klausimas galėtų būti toks: „Kokias problemas kelia dabartinis jūsų darbo krūvis?“. Be to, svarbu, kad lyderis klausdamas per greitai nenustatytų problemos esmės. Kai darbuotojas sako lyderiui, jog per daug laiko praleidžia darbe, svarbu, kad lyderis nepadarytų klaidos, pateikdamas iš pirmo žvilgsnio atvirą klausimą, nors iš tiesų jis tėra primetamasis: „Kodėl jums sunku nustatyti savo darbo prioritetus?“. Vietoje tokio primetamojo klausimo galima klausti: „Kaip manote, kodėl taip atsitinka?“ „Kokį spaudimą jaučiate šiuo metu?“ „Ką apie tai manote?“

Apibendrinant aktyvus klausymasis gali būti apibūdintas šiais teiginiais:

- Klausytojas labiau stengiasi klausytis ir įvertinti informaciją nei kalbėti pats;
- Klausytojo intencija likti susikoncentravus į tai, ką sako kitas žmogus, kad galėtų tiksliai suprasti pašnekovo mintį;
- Klausytojas mintyse registruoja ir kaupia faktus, kad galėtų panaudoti juos vėliau;
- Atitinkamais garsais, gestais ar žodžiais vis patvirtina klausąs;
- Klausytojas uoliai stengiasi suprasti, ką kalba kitas žmogus, užduodamas klausimus pasitikslinti, pakartodamas ar apibendrinamas informaciją kalbėtoju bei pridurdamas savo pastebėjimus ir išvadas (Starr J., 2009).

**Grįžtamojo ryšio teikimas.** Grįžtamasis ryšys reiškia aiškią, jautrią, konkrečią ir konstruktyvią reakciją į konkrečius poelgius bei jų padarinius (West M. A., 2011). Grįžtamasis ryšys nereiškia tapšnojimo žmonėms per petį ir malonių šypsenu, nes tokia lyderio elgsena gali sudaryti globėjiškumo įspūdį ir reikšti, kad lyderis demonstruoja tėvišką galią šiam žmogui. Priešingai, grįžtamasis ryšys turėtų būti orientuotas į darbuotojų sutelktumą ir veiklos gerinimą.

G. Felser (2006) teigia, jog veiksmingas grįžtamasis ryšys turi pasižymėti šiais bruožais:

- Grįžtamasis ryšys turi būti *subalansuotas*. Turi būti nusakyta, kas buvo gerai ir kas galėjo būti atlikta geriau.
- Grįžtamasis ryšys turi būti *konkretus*, t.y susijęs su atliktu veiksmu. Autorius pažymi, kad toks pastebėjimas kaip „Tavo pranešimas nebuvo įtaigus“ nėra konkretus, kadangi žmogus, gaunantis šį įvertinimą nesužino, ką gali padaryti, kad kitą kartą pasirodytų geriau. Visiškai atvirkščiai veikia toks grįžtamasis ryšys apie pranešimo kokybę: „Skaitydamas pranešimą, kalbėjai labai tyliai ir žiūrėjai ne į klausytojus, o į savo rankraštį. Dėl šių dalykų pranešimas man nepasirodė įtaigus“. Dabar žmogus sužino, kaip jis turi elgtis, kad įtikintų poną X.

- Grįžtamasis ryšys turėtų būti išreikštas *asmeniniais pastebėjimais ir suvokimu* (vartoti įvardį „aš“), nes kiti tą patį veiksma gali vertinti visiškai kitaip. Formuluoję „Tavo pranešimas *man* nepasirodė įtaigus“ kaip tik tinkamas šio veiksmingo grįžtamojo ryšio bruožo pavyzdys, nes ji parodo, kad yra kažkas, kas nebuvo sužavėtas, kad mažiausiai vienam klausytojui nepatiko jo pranešimas, todėl jis gali savęs paklausti, ar norėtų ką nors dėl to keisti.

Be to, M. A. West (2011) pabrėžia, kad grįžtamasis ryšys *efektyviausiai keičia ir sutvirtina elgesį, kai teikiamas tuojau pat po poelgio*, kai jo davėjo ir gavėjo išpūdžiai dar yra „nauji“. Tačiau, kaip pažymi autorius, praktikoje grįžtamasis ryšys dažnai atidedamas iki kasmetinių įvertinimo susirinkimų. Lyderis (ir, tiesą sakant, visi bendradarbiai) grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams turėtų teikti kasdien.

J. Starr (2009) teigia, jog grįžtamasis ryšys turi būti *a) teigiamas su teigiama intencija; b) pagrįstas faktų ar elgesiu; c) konstruktyvus ir teikiantis naudą*.

Pažymėtina, kad *siekiant pakeisti elgesį teigiamas grįžtamasis ryšys yra kur kas efektyvesnis, negu neigiamas*. Deja, kaip rodo M. A. West su kolegomis atlikti vadovų laiko planavimo tyrimai, dauguma vadovų išdėstydami savo laiką pagal svarbą, teigiamo grįžtamojo ryšio teikimą darbuotojams įrašė sąrašo gale. Geriausias teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio santykis, pasak autoriaus, yra 95 proc./5 proc. Bet kadangi žmonės yra linkę greičiau pastebėti neatitiktis tarp pageidaujamo ir esamo elgesio darbe, neigiamo grįžtamojo ryšio dažnai būna daugiau.

Teigiamo grįžtamojo ryšio teikimo pavyzdys: „*Pastebėjau, jog sutrukdėte grupei susitarti, kad tas klausimų rinkinys būtų įtrauktas į rinkos tyrimo klausimyną, nes manėte, kad šie klausimai netinkami. Tai padarėte nepaisydami kitų komandos narių nusivylimo. Tačiau jums įsikišus parengėme geresnį klausimyną, kuris mums duos daugiau naudingos informacijos.*“ (West M. A., 2011). Šiuo atveju grįžtamojo ryšio informacijoje dėmesys sutelktas į konkretų poelgį ir jo teigiamus padarinius.

Pažymėtina, kad asmuo, sulaukęs grįžtamojo ryšio, pirmiausia turėtų tiesiog išklausti vertinimus ir nesiteisinti (Fesler G., 2006).

***Sutarimas dėl užduočių.*** Svarbiausias lyderio siekis – nuolatos užtikrinti, kad darbuotojams būtų aiški padalinio veiklos kryptis, jos tikslai ir atskirų padalinio darbuotojų uždaviniai. Lyderis privalo padėti darbuotojams išsiaiškinti užduotis ir dėl jų sutarti. Darbuotojų darbo krūvio teisingas subalansavimas labai prisideda prie padalinio efektyvumo, todėl lyderis (ir visi darbuotojai) privalo pasirūpinti, jog nė vienas darbuotojas nebūtų taip perkrautas darbu, kad nepajęgtų su juo susidoroti.

Ugdomasis vadovavimas pasižymi tuo, kad lyderis savo veikloje vadovaujasi šiomis nuostatomis:

- Laikosi įsipareigojimo teikti paramą žmogui.
- Jo ir sekėjo tarpusavio santykiai yra pagrįsti tiesa, atvirumu ir pasitikėjimu.

- Ugdomasis (darbuotojas, komandos narys) yra atsakingas už rezultatus, kurių jis siekia.
- Ugdomasis (darbuotojas, komandos narys) gali pasiekti žymiai geresnių rezultatų nei tie, apie kuriuos galvoja dabar.
- Visuomet lieka dėmesingas ugdomojo mintims ir patirtims.
- Žino, kad ugdomasis gali rasti tobulų sprendimų (Starr J., 2009).

Gero ir ne tokio gero ugdomojo vadovo apibūdinimai, skirtumai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

**Puikaus ir ne toko puikaus ugdomojo vadovo bruožų palyginimas (Starr J., 2009, p. 27-29)**

<i><b>Puikus ugdomasis vadovas</b></i>	<i><b>Ne toks puikus ugdomasis vadovas</b></i>
Yra atviras / garbingas. Pvz.: „Klauskite, man regis, tai nepadedate, ar ne? Gal pabandykite pasvarstyti, kodėl?“	Gali nuslėpti idėjas ar informaciją. Pvz., jis galvoja: „Manau, kad tai beprotiškas sumanymas, tačiau nenoriu, kad pagalvotumėte, jog atsisakau jums padėti.“
Leidžia ugdomajam pajusti, kad jo klausosi, vertina ir supranta. Tokiuose užsiėmimuose ugdomieji jaučiasi pakylėti, būna teigiamai ir optimistiškai nusiteikę.	Leidžia ugdomajam pasijusti nesuprastam ar keistuoliui.
Klausinėdamas, klausydamas ar tiesiog tylėdamas padeda ugdomajam rasti jį įkvepiančią idėją.	Sunkiai dirba pats ieškodamas atsakymų ar sprendimų ugdomojo problemai išspręsti ugdomasis lieka nuošalyje jausdamasis nereikalingas.
Elgiasi taip, tarytum saviugdosi pokalbis nereikalautų jokių pastangų, t. y. palaiko pokalbį parinkdamas ugdomajam atitinkamus atsakymus.	Deda daug pastangų pokalbiui palaikyti arba per daug kalba arba „per daug stengiasi“.
Intuityviai susikoncentruoja ties svarbiausiomis pokalbio temomis. Pvz.: „Ar galėtumėte kiek stabtelėti ir grįžti atgal“.	Praleidžia pro ausis arba nepaiso to, kas svarbiausia, galbūt norėdamas „paspausti“ ir gauti rezultatą.
Išlieka nešališkas ir objektyvus visą pokalbį. Pvz.: „Aš galiu numanyti, kodėl jūs taip galvojate bet taip pat man būtų įdomu sužinoti, kokios yra kitos jūsų draugės tokio elgesio priežastys.“	Saviugdosi pokalbio metu pareiškia savo nuomonę ar išankstinį nusistatymą. Pvz.: „Sutinku, ji akivaizdžiai norėjo jus pamokyti – jūs turite teisę pykti.“
Iš lėto tiria situaciją, rinkdamas visus svarbius faktus. Pvz.: „Kas tiksliai jums nepatinka žiemą,	Dedasi suprantąs, ką turi omenyje ugdomasis greičiausiai norėdamas palaikyti pokalbį. Pvz.:

kad jos taip nemėgstate?“	„Taip, aš irgi nekenčiu žiemos, tai nesibaigiančios juodos naktys, ar ne?“
Padedą pasiekti žmogui daugiau nei jis norėtų, t.y. saviugdą pagalbą nekoncentruoja ties vienu dalyku.	Verčia ugdomąjį visą pokalbį būti įsitempusiam arba taip, tarytum būtų stebimas. Dažnai ugdomasis jaučia, kad tarp jo ir ugdytojo nėra nieko bendra.
Padedą žmogui pasiekti daugiau, negu jis norėtų, t. y. saviugdą pagalbą nekoncentruoja ties vienu dalyku.	Neatsižvelgia į tebevykstantį darbą ar žmogaus laimėjimus.
Geba išryškinti ugdomojo mintis ir tikslus. Pvz.: „Ką tiksliai reiškia „daugiau pinigų“? arba „ko jūs labiausiai norite?“	Nesugeba atsakyti į svarbiausius klausimus, po pokalbio ugdomojo mintys lieka miglotos ir neaiškios. Pvz.: „Ką gi, vadinasi, norite daugiau pinigų. Pažiūrėkime, kaip mes galėtume to pasiekti.“
Drąsina ir ragina, tuo pat metu realiai vertindamas situaciją. Pvz.: „Būtų gerai visus reikalus sutvarkyti per dvi savaites. O žinote, aš pagalvoju, kas būtų, jei padarytumėte tai per vieną? Kaip tada jaustumėtės?“	Sukelia drąsos ar pasiryžimo stygiaus jausmą arba perdėtai spaudžia. Pvz.: „Oi, liaukitės, argi ilgai truks keletą sykių paskambinti? Būtumėte galėjęs tai padaryti iki rytojaus, jei tik būtumėt pasistengę.“
Norėdamas nuolat pabrėžti ugdomojo siekius, reikalauja jį pasiaiškinti. Pvz.: „Na gerai, jūs ir vėl pasakėte, kad kai kitą kartą mes susitiksime, jau būsite pasikalbėjęs apie atlyginimą su savo vadovu. Pažiūrėkime, kas sulaiko jus nuo to pokalbio.“	Leidžia sau numoti ranka ar nekreipti dėmesio į neįvykdytus pažadus, gal būt tokiu būdu norėdamas išsaugoti tarpusavio ryšį. Pvz.: „Ką gi, tebūnie, jūs tikrai be galo užsiėmęs. Ar galėsite tai padaryti, kai viskas šiek tiek aprims?“
Yra laimingesnis, kai siekiama ilgalaikių rezultatų, nei veikia pranykstančių greitų rezultatų.	Jaučiasi taip, tarytum jį ištiks nesėkmė, jei tuoj pat neišvys greitų saviugdą rezultatų.
Vartoja žodžius ir frazes, kurios žmogų veikia teigiamai. Pvz.: „Įsivaizduokite save, kalbantį prieš auditoriją, ir kad šį kartą jūs išties tuo mėgaujate. Su kuo galėtumėte palyginti šitą jausmą?“	Kalba stačiokiškai, ir dėl to ugdomasis jaučiasi blogai ar nesmagiai. Pvz.: „Taip, panašu, kad pasitikėjimo stoka yra jūsų bėda“.
Ypač svarbiu dalyku laiko ugdomojo komfortą ir	Neskiria dėmesio ugdomajam ir kitų svarbių

gerą savijautą pokalbio metu. Pvz.: „Klausykite, mes turėjome įtemptą pokalbį. Gal norėtumėte atsikvėpti? Ar atnešti puodelį kavos?“	dalykų, pvz., užsiėmimo metu palieka įjungtą savo mobiliąjį telefoną.
Vadovauja, rodydamas pavyzdį, pvz., nevėluoja, paskambina, jei yra susitaręs, įvykdo visus duotus pažadus, o jei neįvykdo, pasistengia ištaisyti situaciją.	Elgiasi pagal dvigubus standartus, pvz., ateina pavėlavęs, neįtikinamai atsiprašinėja. Būna nepasirengęs užsiėmimui ir kt.

### 3.1.4. Komandinė lyderystė

Nagrinėjant komandinę lyderystę dažnai skiriamos trys lyderystės struktūros: išorinis komandos vadovas, išorinis fasilitatorius, komandos viduje išrinktas lyderis.

*Išorinis vadovas* paprastai yra paskiriamas aukščiausios organizacijos vadovybės, turi įstatymų numatytą valdžią, jis skiria darbus, duoda instrukcijas, komanduoja, teikia atlygį ir paramą. Komandos veikla yra valdoma paskirto lyderio, o ne pačios komandos narių. Paprastai toks vadovas nėra komandos narys ir yra bent per vieną žingsnį nuo komandos darbo užduočių.

Kita lyderystės rūšis – *išorinis fasilitatorius* (arba koordinatorius ar konsultantas) – tai paprastai organizacijos vadovybės paskirtas asmuo, kurio funkcija – skatinti komandą dirbti savarankiškai, nustatyti sau tikslus ir jų siekti. Fasilitatorius dažniausiai nėra komandos narys, jis neatlieka komandos užduočių, tačiau pataria ir konsultuoja, kad komanda savarankiškai galėtų atlikti jai paskirtas funkcijas, o ne kontroliuoja ir vadovauja.

*Viduje išrinktas lyderis* yra komandos narys, kuris dirba drauge su kitais komandos nariais ir kartu atlieka lyderiavimo funkciją. Jis gali būti savaime iškilęs, gali būti išrinktas komandos narių arba komandos nariai gali kiekvienas užimti lyderio poziciją tam tikram laikui rotacijos principu. Jis geriau supranta komandos normas, santykius, nei anksčiau minėti lyderiai (Raižienė A., Endriulaitienė S., 2008).

Northouse (2004) teigimu, komandinė lyderystė įtaką komandai daro keturiais aspektais:

1. pažintiniu (lyderis padeda komandos nariams suprasti problemas, su kuriomis susiduriama);
2. motyvaciniu (lyderis padeda nariams pasijusti galintiems veikti ir pasiekti tikslus, nustatydamas aukštus atlikimo standartus ir padėdamas komandai juos pasiekti);
3. emociniu (lyderis padeda komandai įveikti stresines situacijas, nustatydamas aiškius tikslus, užduotis ir strategijas);
4. koordinaciniu (lyderis padeda koordinuoti komandos veiklas, paskirdamas nariams jų įgūdžius atitinkančius vaidmenis, siūlydamas aiškias strategijas, naudodamas grįžtamąjį ryšį ir padėdamas prisitaikyti prie pokyčių) (Raižienė A., Endriulaitienė S., 2008).

### 3.2. Komandinis darbas

Šiuolaikinėje organizacinėje psichologijoje vis dažniau pabrėžiama, kad darbas komandomis yra efektyvi darbo organizavimo strategija, todėl komandos terminas personalo vadyboje vartojamas vis dažniau.

Kai keliamas tikslas yra unikalus iššūkis, kai nei vienas darbuotojas neturi reikiamos žinių, patirties, įgūdžių ir galimybių kombinacijos, reikalingos tinkamai atlikti darbą, ir kai veikla reikalauja daug įvairių sričių informacijos, žinių ir gebėjimų, geriausia darbo organizavimo forma yra komandinis darbas.

M. A. West (2011) išskiria šias komandinio darbo diegimo organizacijose priežastis:

- Kadangi dėl sparčiai kintančios organizacijų aplinkos, strategijos ir struktūros reikalinga darna, komandos yra geriausias būdas *įgyvendinti organizacijos strategiją*. Komandomis pagrįstos organizacijos, turinčios horizontaliąją struktūrą, gali greitai ir efektyviai reaguoti į sparčiai kintančią aplinką, kurioje dabar dirba dauguma organizacijų.
- Komandos padeda organizacijoms greitai ir rentabiliai *sukurti ir pateikti produktus bei paslaugas*.
- Komandos *suteikia* organizacijoms *galimybę* efektyviau *mokytis* (ir išsaugoti tai, kas išmokta). Jei komandą palieka vienas narys, nėra prarandamos visos komandos įgytos žinios. Be to, dirbdami komandoje, jos nariai mokosi vienas iš kito.
- Mišrių funkcijų komandos gali imtis *radikalių pokyčių*. Mišrių funkcijų komandose požiūrių įvairovė skatina ginčus ir požiūrių integraciją, todėl komandos gali mesti iššūkį pagrindinėms prielaidoms ir vykdyti radikalius pokyčius, kad gerėtų produktų, paslaugų kokybė bei darbo atlikimo būdai.
- *Sutaupoma laiko*, jei darbus, kuriuos anksčiau vykdė pavieniai žmonės, komandų nariai gali atlikti vienu metu.
- Komandomis grindžiamose organizacijose yra *skatinamos naujovės*, nes idėjos yra „sukryžminamos“.

Kuo skiriasi komanda nuo grupės?

Grupe galima vadinti du ar daugiau vienas nuo kito priklausančius ir tarpusavyje sąveikaujančius žmones, kuriuos jungia koks nors bendras požymis: bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.

Komanda yra nedidelė kartu dirbančių žmonių grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Komandos narių įgūdžiai atliekant užduotį papildo vienas kitą. Komandos nariai yra vienas nuo kito priklausomi, kadangi nuo vieno nario indėlio ir rezultato priklauso kitų komandos narių darbas ir

galutinis komandos rezultatas (Vijeikienė B., Vijeikis J., 2000; Masiulis K., Sudnickas T., 2007; Raižienė S., Endriulaitienė A., 2007).

Komanda yra vadinama aukščiausia grupės išsivystymo stadija: kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Kiekviena grupė, kol tampa komanda, įveikia kelis etapus. Populiariausias ir plačiausiai naudojamas Tuckman (1965) grupės raidos modelis, apimantis šiuos etapus: formavimosi, prieštaravimų, pusiausvyros, veikimo ir išformavimo.

1. Formavimosi arba kūrimosi etapas (angl. *forming*), kuriame grupės nariai susipažįsta. Žmonės stebi kitus grupės narius, stengiasi suprasti, kaip priimtina elgtis grupėje, kokia yra konkretaus grupės nario paskirtis, ką ir kaip reikės kiekvienam atlikti; diskutuoja apie dalykus, kurie nesusiję su užduotimi. Pasak M. A. West (2011) formavimosi etape būna gana daug nerimo. Grupės nariai užduoda klausimus, rodančius jų susirūpinimą ne tik dėl vaidmenų, ypač dėl lyderystės vaidmens esmės, bet ir dėl grupės turimų išteklių. Į grupę suburti žmonės stengiasi daugiau sužinoti apie kitus jos narius, ypač apie jų kvalifikaciją bei patirtį dirbant tą darbą, kuris laukia grupės. Grupė – dar ne komanda, o tik individų sambūris. Svarbiausia šiame etape pasirūpinti, kad komandos uždaviniai būtų aiškiai suformuluoti ir jiems būtų pritarta.

2. Prieštaravimų arba grupės konflikto etapas (angl. *storming*), pasižymintis perėjimu iš būsenos „yra dabar“ į būseną „turi būti“. Šiame etape grupės nariai skirstosi vaidmenimis, grupėje atsiranda lyderiai, formuojasi grupės darbo normos ir tarpusavio santykiai, kurių metu kyla nesutarimai ir konfliktai, nariai ginčijasi, nesutaria, ginasi ir rungtyniauja, nesiekia sutarimo, dažnai prieštarauja vadovui/lyderiui ir jį kaltina. M. A. West (2011) pabrėžia, kad šiame etape metamas iššūkis dėl vadovo/lyderio parinkimo, jo įgaliojimų ir (ar) kompetencijos, grupės nariai priešinasi lyderio mėginimams kontroliuoti grupės darbą. Tačiau, šiame etape grupėje taip pat gali atsirasti ir nuoširdumas bei atvirumas, kai jos nariai pradeda spręsti konfliktus. Tuomet vadovas/lyderis gali paskatinti grupės narius įsipareigoti užbrėžtiems uždaviniams, sukurti pasitikėjimą, pradėti apibrėžti grupės narių vaidmenis ir įdiegti konfliktų grupėje sprendimo strategiją.

3. Pusiausvyros arba grupės narių susitelkimo etapas (angl. *norming*), kuriame surandami geriausi darbo ir bendravimo būdai, susiformuoja grupės normos, individualaus bei grupinio elgesio būdai bei taisyklės, su kuriomis visi sutinka; sudaromi planai ir nustatomi darbo standartai, atsiranda sutelktumas, problemos sprendžiamos, priimami sprendimai, vadovas/lyderis daugiau konsultuoja, atvirai ir nuoširdžiai bendraujama, klausomasi vieni kitų, laikomasi bendravimo ir darbo taisyklių. Taigi, šiame etape grupės nariai susitaria, kokia grupė turi būti. M. A. West (2011) manymu, šiame etape grupės nariai noriau reiškia savo požiūrius bei jausmus, atsiranda abipusės paramos tinklai, todėl grupės vadovas/lyderis turėtų leisti grupei imtis didesnės atsakomybės už planus ir grupės procesus.

4. Veikimo/brandos arba didžiausio darbingumo ir produktyvumo etapas (angl. *performing*), kuriame orientuojamasi į pastovų tobulėjimą, vadovaujama paeiliui, vyrauja aukštas pasitikėjimo ir bendrumo jausmas, užduotys atliekamos kartu, užtikrinamas pastovus grįžtamasis ryšys, mokomasi iš bendrų klaidų, kritika priimama konstruktyviai, o grupės nariai entuziastingai dalyvauja bendroje veikloje, dalinasi patirtimi, domisi kitų sėkmėmis ir sunkumais, teikia pagalbą, gerbia vieni kitus. Šiame etape komandos nariai pradeda matyti teigiamus rezultatus, kai jų energija konstruktyviai sutelkiama vykdyti bendrą užduotį. Komandos lyderis gali liautis kasdien kišęsis į komandos reikalus. Siekiant užtikrinti, kad komanda išliktų efektyvi ir reaguojanti į aplinką, M. A. West (2011) šiame etape rekomenduoja įdiegti reguliarių peržiūrų sistemą.

5. Išformavimas. M. A. West teigimu, ne visos komandos šį etapą pasiekia kaip komandos, įvairiais grupės gyvavimo laikotarpiais ją gali palikti pagrindiniai nariai arba gali būti užbaigti ar apriboti grupės įgyvendinami projektai. Pažymėtina ir tai, kad kiekviena grupė, nelygu koks jos brandos lygis, stabilumas ir joje vykstančių pokyčių mastas, gali grįžti į ankstesnius raidos etapus.

Kas skiria grupinį ir komandinį darbą? Įvairių mokslininkų darbuose galima aptikti daug komandinio darbo požymių. Apibendrinus įvairių mokslininkų mintis galima išskirti šiuos komandinio darbo požymius, skiriančius jį nuo įprasto darbo grupėje:

- **Tikslai.** Komanda turi specifinius, patrauklius, motyvuojančius, aiškiai numatytus, ją vienijančius tikslus. Dėka šių tikslų kiekvienas komandos narys tiki, kad jie yra vertingi, reikalingi ir svarbūs.

- **Pasiekimai (rezultatai) ir atsakomybė.** Dėl akivaizdžios tiek individualios, tiek visos komandos atsakomybės komandinio darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.

- **Lyderiavimas.** Atsižvelgiant į situaciją, kiekvienas komandos narys turi ir lyderiavimo, ir dalyvavimo teisę, t.y. kiekvienas žmogus komandoje yra lygiateisis narys. Dirbant komandoje lyderiavimo atsakomybė yra pasidalyta tarp visų komandos narių (vadovo vaidmuo perduodamas iš vieno komandos nario kitam). Be to, išskirtinė lyderio pareiga – veikti taip, kad padėtų komandai efektyviai dirbti.

- **Pavaldumas.** Komandiniame darbe pastebimas individualus ir tarpusavio pavaldumas (kiekvienas pavaldus kiekvienam).

- **Sprendimų priėmimas.** Dirbant komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu, t.y. priimant sprendimus tariamasi, kol prieinama bendros nuomonės. Nesilaikoma daugumos ar kitų panašių principų.

- **Vertinimas ir atlyginimas.** Vertinamas ir atlyginamas komandinis darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį.



- **Tarpasmeniniai santykiai.** Dirbant komandoje formuojami bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, pasitikėjimu (jei komandos narys atlieka darbą savo iniciatyva ar kitų įpareigotas, komanda juo visiškai pasitiki ir jo veiksmų nekontroliuoja), atvirumu (komandos nariai atvirai reiškia savo nuomonę), pagarba ir pripažinimu grindžiami tarpasmeniniai santykiai. R. Heller (2000) teigia, jog tarpusavio pasitikėjimas yra esminis komandinio darbo bruožas. Jis turi būti ugdomas iš pat pradžių – tinkamu užduočių paskirstymu, atviru elgesiu ir bendravimu, laisva idėjų sklaida.

- **„Susižaidimas“ ir vieningumas.** Komandos nariai supranta vienas kitą iš pusės žodžio, žvilgsnio, todėl veikla vyksta be trukdymų, biurokratinių derinimo veiksmų ir kt. Komandos nariai veikia vieningai, kaip puikiai suderintas mechanizmas, padeda vieni kitiems, laikosi principo: „vienas už visus, visi už vieną“. „Mes“ yra daug dažniau vartojamas įvardis negu „aš“.

- **Viena kitą papildančios savybės.** Komandoje kiekvieno nario savybės, žinios, įgūdžiai ne dubliuoja, o papildo viena kitą, sukurdamos sinergijos efektą, kuris gali būti užrašomas formule  $1 + 1 = 3$ , t.y. visuma sudedamųjų dalių, pvz., žinių ir įgūdžių, yra daugiau nei sudedamosios dalys paimtos atskirai. Pavyzdžiui, sinergijos efektas gali būti gaunamas derinant skirtingas žinias ir įgūdžius ir sukuriant naują „žinojimą“.

### 3.2.1. Komandos formavimas

Formuojant komandą, reikia atsakyti į keletą klausimų: Kiek žmonių turi būti komandoje? Kas labiausiai tinka atlikti tam tikrą darbą? Kokių techninių ir socialinių įgūdžių komandai reikia? Koks yra optimalus komandos žmonių įvairovės lygis?

A. M. West (2011), remdamasis Hackman darbais apie komandinį darbą, išskiria tris svarbius dėmenis, būtinus tinkamai komandos struktūrai sudaryti.

Pirmasis – *gerai suformuluota komandos užduotis*: prasmingas ir skatinantis darbas kartu su pakankamu komandos narių savarankiškumu, kad jie galėtų sėkmingai dirbti ir sulaukti tiesioginio grįžtamojo ryšio apie savo pastangų rezultatus.

Antrasis – *gerai surinkta komanda*: ji turėtų būti kiek įmanoma mažesnė (rekomenduojamas optimalus komandos narių **skaičius** 5-11 narių), tačiau galinti veiksmingai dirbti, joje turėtų būti tinkamas įgūdžių bei išteklių derinys. Tai reiškia, kad svarbu ne tik komandos narių skaičius, bet ir komandos narių **įgūdžiai** bei gebėjimas dirbti komandoje, valdyti bendravimo su kitais žmonėmis situacijas, spręsti konfliktus konstruktyviai, taikyti grupinius problemų sprendimo metodus bei bendrauti atvirai, paremiant vienas kitą ir be išankstinio vertinimo.

R. Heller (2000) teigia, kad sėkmingam komandos darbui reikia ieškoti darbuotojų, turinčių bent vieną iš trijų svarbiausių įgūdžių:

- Techninė patirtis tam tikroje srityse, pvz., marketinge.

- Sugebėjimas šalinti problemas, priimti aiškius, motyvuotus sprendimus.
- Kolektyvinio darbo įgūdžiai ir sugebėjimas bendrauti su kolegomis.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad poreikis tam tikriems įgūdžiams yra dinamiškas: atliekant užduotį gali reikėti vis kitokių įgūdžių. Pavyzdžiui, tie, kurie buvo svarbūs komandos darbo pradžioje, vėliau gali tapti nebereikalingi. Todėl vadovas turi laiku įžvelgti užduoties pokyčius bei pasikeitusius komandos poreikius ir pagal tai veikti.

Trečias dėmuo, pasak Hackman, – *labai aiški, tiksli ir nedviprasmiška informacija* komandai apie jos įgaliojimų bei atskaitomybės ribas, kad jos nariai nenuklystų į sritis, nepriklausančias jų kompetencijai, ir nepriiminėtų sprendimų, kurių jiems nedera priimti (West M. A., 2011).

Kalbant apie komandos sudėtį svarbus aspektas yra jos **narių įvairovė**: keliamas klausimas kokia komanda yra efektyvesnė – homogeniška (vienalytė) ar heterogeniška (nevienalytė)? Kitaip tariant, klausiamo, ar komanda efektyviau dirba, kai jos nariai vienas į kitą yra panašūs ar skirtingi?

Įvairūs tyrimai rodo, kad kuo komandos įvairesnės, tuo didesnė konfliktų, kultūrinių nesusipratimų tikimybė, tačiau ir didesnis požiūrių, informacijos bei kūrybiškumo potencialas (Raižienė S., Endriulaitienė A., 2008). M. A. West (2011), analizuodamas komandos įvairovės klausimus, pažymi, kad, jei visų komandos narių kvalifikacija, požiūriai, patyrimas ir vertybės yra labai panašūs, tai tokia grupė žmonių greitai pereitų prieštaravimo ir pusiausvyros grupės raidos etapus, užmegztų gerus santykius ir efektyviai atliktų savo darbą. Kai komandos nariai labai skiriasi, jų sąveikai, ypač prieštaravimo ir pusiausvyros etapuose, būtų būdingi intensyvūs konfliktai, kadangi skirtingiems komandos nariams sunku būtų suprasti vienas kitą ir susitarti dėl tikslų, vadovavimo ir vaidmenų komandoje. Tačiau, pasak autoriaus, laikui bėgant didesnė jų požiūrių ir patirties įvairovė gali atskleisti platesnį nuomonių bei žinių spektrą, kuris savo ruožtu skatins geresnius sprendimus, daugiau naujovių ir aukštesnį efektyvumo lygį. Tačiau tokią sinergiją galima pasiekti tik labai stengiantis užtikrinti veiksmingą, sujungtą į visumą komandinį darbą.

Galima skirti dvi komandos įvairovės rūšis:

- 1) su užduotimi susijusi įvairovė (pavyzdžiui, organizacijoje užimamų pareigų ir specializuotų techninių žinių)
- 2) su santykiiais susijusi įvairovė (pavyzdžiui, amžiaus, lyties, etninės priklausomybės, socialinės padėties ir asmenybių skirtumai) (West M. A., 2011).

**Su užduotimi susijusi įvairovė.** Kai užbrėžtiems tikslams pasiekti yra kuriamos komandos, stengiamasi rasti žmonių, kurių turimi įgūdžiai padėtų komandai įvykdyti užduotį. Pavyzdžiui, jei kuriama farmacijos pramonės mokslinių tyrimų komanda, jai, pasak M. A. West (2011), reikės chemikų, rinkodaros specialisto, finansų specialisto ir galbūt specialisto, išmanančio konkrečius produktus. Tačiau čia taip pat iškyla klausimas, kiek įvairovės reikėtų skatinti. Ar į komandos sudėtį įtraukti chemikus, išmanančius konkrečią produktų sritį, ar geriau būtų komandos turimus

įgūdžius papildyti, priimant žmogų, išmanantį kosmetikos ir vaistų gamybos sritį, nes gali būti naudinga sukryžminti šias iš pažiūros nesusijusias šakas? Gal pritraukti į komandą žmones, turinčius skirtingus ar net neįprastus, netradicinius įgūdžius? O gal efektyviau kurti komandas, turinčias gana nedaug, tačiau būtinų užduočių įvykdyti, įgūdžių, ir į jas suburti žmones, turinčius labai panašią kvalifikaciją bei didelę patirtį?

Atsakant į šiuos klausimus apibendrintai galima sakyti, kad komandai reikalingas *optimalus* įgūdžių derinys, leidžiantis įgyvendinti užbrėžtus tikslus. Tam reikia nustatyti, kokia veikla vykdoma komandoje, kas ją vykdo, kokie yra ją vykdančių žmonių įgūdžiai.

Siekiant mažesnės įvairovės renkant komandos narius, reikia nustatyti, kokių techninių įgūdžių reikia komandai: 1) tokių, kurių ji neturi, ar 2) tokių, kuriuos komandos nariai turi, tačiau šie įgūdžiai reikalauja daugiau sąnaudų.

Iš kitos pusės, įvairovę komandose siūloma didinti, nes ji skatina inovatyvumą. M. A. West (2011), remdamasis kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, teigia, jog kuo daugiau komandoje yra žmonių, kurių profesinė kvalifikacija, žinios, įgūdžiai ir gebėjimai nevienodi, tuo daugiau naujovių taikoma atliekant užduotis, komandos bus inovatyvesnės už tas, kurių nariai panašūs. Grupės, kuriose yra žmonių, turinčių žinių bei įgūdžių iš skirtingų ar iš dalies sutampančių sričių, būna ypač kūrybingos. Skirtingi žmonės praturtina grupę įvairesniais požiūriais į išskylančius klausimus. Nuomonių gausa siūlo įvairius požiūrius bei konstruktyvius debatus.

Įvairovė turi ir trūkumų. Pasak M. A. West, kai įvairovė labai didelė, mažai tikėtina, jog komandai pavyks deramai susitarti dėl užduoties, darbo būdų ir vaidmenų; dėl to nuolatos kils komunikavimo ir pastangų koordinavimo problemų. Žinių ir įgūdžių įvairovė bus naudinga komandos veiklai bei naujovėms tik tada, jei grupėje iki minimumo bus sumažinti tokie dėl įvairovės atsirandantys nuostoliai kaip nesutarimai, nesusipratimai ir įtarimai, kylantys dėl skirtingų požiūrių. Todėl reikia sukurti tokią komandos įvairovę, kuri nekeltų grėsmės bendram jos narių požiūriui į užduotį bei jų gebėjimui veiksmingai bendrauti ir dirbti kartu. Tai nereiškia, kad kuo grupės įvairovė mažesnė, tuo komanda yra vientisesnė ir saugesnė savo nariams. Priešingai, tikėtina, jog komandos nariai gali išsiugdyti integravimosi įgūdžius ir pajusti saugumą tik efektyviai valdydami įvairovę.

Kai grupė homogeniška, joje bus jaučiamas stiprus spaudimas prisitaikyti, o ne integruotis. Kai grupė nevienalytė, joje bus jaučiamas spaudimas valdyti (pvz., kitų grupės narių kitoks požiūris gali neigiamai paveikti grupės nario įsitikinimus). Jei informacijos ir požiūrių skirtumai išsiaiškinami siekiant efektyviai spręsti ir vykdyti užduotį, o ne turint individualų tikslą laimėti, dominuoti ar dėl interesų konflikto, tai savo ruožtu duoda gerų darbo rezultatų ir skatina aukštą naujovių lygį.

### **Santykių įvairovė.**

**Amžius.** Yra duomenų, kad ryšys tarp amžiaus įvairovės ir komandos inovatyvumo yra „U“ raidės formos: labai didelė arba labai maža amžiaus įvairovė yra susijusi su žemu naujovių lygiu, o nuosaiki įvairovė siejama su palyginti aukštu inovatyvumu (West M. A., 2011). Pažymėtina, kad atlikti tyrimai rodo, jog žmonės yra labiau linkę palikti komandas, kurių narių amžius labai skirtingas, nei tas, kurios amžiaus atžvilgiu yra vienalytės.

**Lytis.** Eagly ir Johnson (1990) atlikti tyrimai leidžia teigti, kad, kuo daugiau moterų (išskyrus moterų komandas) komandoje, tuo pozityviau visi komandos nariai vertina jų veiklą. Taip gali būti dėl to, kad moterys labiau įsitraukia į kolektyvinį darbą ir dalyvauja jame, o vyrai labiau linkę sutelkti dėmesį į užduotį nei į tarpusavio santykius (West M. A., 2011).

**Stažas komandoje.** Tyrimai rodo, kad komandos, kurių narių stažas labai skirtingas, yra mažiau efektyvios.

### **3.2.2. Komandos valdymas**

S. Raižienė, A. Endriulaitienė (2008) išskiria dvi pagrindines lyderystės funkcijas komandoje:

1. *užduoties funkcija*, kurią realizuodamas lyderis padeda komandai įvykdyti užduotis. Su šia funkcija susijusi komandos veikla, apimanti sprendimų priėmimą, problemų sprendimą, prisitaikymą prie pokyčių, planavimą, tikslų siekimą.

2. *komandos palaikymo* ir tobulinimo funkcija. Su šia funkcija susijęs komandos augimas ir lyderio santykių palaikymas: kuriamas teigiamas klimatas, sprendžiamos tarpasmeninės problemos, tenkinami komandos narių poreikiai, kuriamas sutelktumas.

Aišku, abi funkcijos yra tarpusavyje susijusios: jei komanda yra palaikoma ir tobulinama, komandos nariai gali efektyviai dirbti kartu ir atlikti reikalingus darbus. Jei komanda dirba efektyviai ir sėkmingai, lengviau sukurti tinkamą klimatą ir gerus santykius. Priešingai, komandos nesėkmės sukelia nesutarimus komandoje, o komandoms, kurių nariai nepatinka vienas kitam, sunkiau pasiekti savo tikslų.

Remiantis M. A. West (2011), galima teigti, kad komandos valdymas (taip pat ir minėtų funkcijų realizavimas) susijęs su devyniomis dimensijomis:

1. Išskirti aiškius, apčiuopiamus, pamatuojamus ir tarpusavyje suderintus komandos tikslus.
2. Komandos nariams paaiškinti jų vaidmenis.
3. Kurti individualius vaidmenis.
4. Paskirstyti užduotis ir atsakomybę.
5. Įvertinti individualų indėlį ir teikti individualų grįžtamąjį ryšį.
6. Teikti grįžtamąjį ryšį apie komandos veiklą.
7. Rūpintis, kad komandoje vyktų intensyvus dvikilpio mokymosi ciklas ir refleksiškumas.

8. Nuolat būti komandos procesų sukuryje bei tinkamu laiku įsikišti, siekiant juos patobulinti.
  9. Nuolat būti komandos procesų sukuryje bei tinkamu laiku įsikišti, siekiant juos patobulinti.
- Toliau trumpai apibūdinama kiekviena šių dimensijų.

1. *Iškelti aiškius, apčiuopiamus, pamatuojamus ir tarpusavyje suderintus komandos tikslus*, kurie leistų nustatyti, kokio rezultato ir per kokį laiką siekiama bei įvertinti komandos sėkmę. Komandos nariams svarbu ne tik žinoti suformuluotus tikslus, bet ir turėti bendrą tikslą. Paprastas būdas išsiaiškinti, ar komandos nariai žino komandos tikslus, pasak S. Raižienės ir A. Endriulaitienės (2008) yra „pokalbio lifte“ testas. Kiekvieno nario atskirai klausiama: „Jei važiuotum liftu mūsų įmonėje kartu su generaliniu direktoriumi, o jis paklaustų, ko jūsų komanda siekia, ką ji dirba, ką tu atsakytum?“ Jei komandos nariai negali aiškiai atsakyti arba kiekvienas narys atsako skirtingai, komanda turi problemą: jos nariai siekia skirtingų tikslų, savo pastangas nukreipia į skirtingus dalykus ir taip iššvaistoma daug energijos.

2. *Komandos nariams paaiškinti jų vaidmenis*. Komandos lyderis privalo valdyti taip, kad kiekvienas jos narys suprastų jam skirtą vaidmenį. Be to, skiriami vaidmenys turi būti svarbūs komandos darbui, prisidėti prie jos tikslų įgyvendinimo ir bent iš dalies tikti žmogui, kuris tą vaidmenį atliks.

3. *Kurti individualius vaidmenis*. Kad komanda veiktų efektyviai, jos nariai individualius vaidmenis bei užduotis privalo laikyti prasminga viso darbo dalimi, suteikiančia jiems galimybę augti, tobulėti ir pritaikyti savo įgūdžius. Kad nemažėtų jų motyvacija, entuziazmas ir atsidavimas, jiems turi būti skiriamos įdomios užduotys, kupinos iššūkių, kūrybingumo ir įgūdžių ugdymo galimybių.

4. *Paskirstyti užduotis ir atsakomybę*. Paskirstant atsakomybę komandos lyderis dalį savo galios perleidžia ir komandai, ir atskiriems jos nariams, kai sprendžiami su jų sritimi susiję klausimai. Paskirstant atsakomybę svarbios dvi dimensijos: komandos nario kompetencijos lygis (aukštas arba žemas), lemiantis komandos nario gebėjimą atlikti užduotis, ir motyvacija (didelė arba maža), lemianti jo norėjimą atlikti užduotis. Jei darbuotojo nenoro ir nesugebėjimo nepavyksta įveikti, tokiam žmogui nieko paskirti negalima, jį reikia paskirti į kitą darbinę aplinką. Norintį, bet negalintį komandos narį pirmiausia reikia padrąsinti ir deramai parengti, kad įgytų patirties. Tik tada jis gali imtis atsakomybės už paskirtą užduotį. Nemotyvuotas, nors ir aukštą kompetencijos lygį turintis, komandos narys komandiniam darbui netinka, taigi jam neverta ką nors pavesti. Idealūs darbuotojai tie, kurie yra motyvuoti ir kompetentingi – jie mielai prisiims visą atsakomybę už savo užduotį, patars kitiems ir patys klausys patarimų (Heller R., 2000).

5. *Įvertinti individualų indėlį ir teikti individualų grįžtamąjį ryšį*. Locke atlikti tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad tikslai yra pasiekiami efektyviau, jei darbuotojas nuolat informuojamas apie tai, kaip sėkmingai jis siekia tikslų, t. y. sulaukia grįžtamosios informacijos apie savo darbą. Be

to, tikslų formulavimas labiau motyvuoja, jei tikslų pasiekimo rezultatai yra naudojami vertinant darbą (Raižienė S., Endriulaitienė A., 2008). Todėl turi būti įvertintas kiekvieno komandos nario individualus indėlis į bendruosius komandos tikslus ir kiekvienam suteiktas aiškus, išsamus ir savalaikis grįžtamasis ryšys apie jo veiklą.

Nors paprastai grįžtamasis ryšys teikiamas kartą per metus, tačiau, pravartu jį teikti ir dažniau. Svarbu, kad tiek įvertinimas, tiek grįžtamojo ryšio teikimas būtų reguliarus ir konstruktyvus. Grįžtamojo ryšio teikimas yra naudingas tuo, kad žinodami savo veiklos privalumus ir trūkumus, darbuotojai gali numatyti savo tobulėjimo atliekamoje veikloje kryptis. Pažymėtina, kad kalbant apie grįžtamojo ryšio efektyvumą komandoje, jo efektyvumas didėja, jei komandos narių veiklos vertinimą atlieka ne lyderis, bet visa komanda. Tokį vertinimą galima atlikti naudojant specialias klausimynų formas, kuriomis kiekvienas komandos narys (kartu ir lyderis) galėtų įvertinti visų kitų narių įgūdžius bei veiklos rezultatus, lyginant juos su iš anksto nustatytais gebėjimais, tarp jų – ir komandinio darbo įgūdžius. Kiekvieno komandos nario asmeninį efektyvumą gali įvertinti komandos lyderis, kiti komandos nariai bei kiekvienas komandos narys savo efektyvumą gali įvertinti pats. Komandos nariai gali būti įvertinami pagal keturis kriterijus: komunikacinės kompetencijos lygis, profesionalumo lygis, atsakomybės lygis, kūrybiškumo lygis (išsamiau apie grįžtamojo ryšio teikimą buvo kalbėta 3.1. poskyryje).

6. *Teikti grįžtamąjį ryšį apie komandos veiklą.* Aiškus ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys apie komandos veiklą ir rezultatus jos nariams duoda apčiuopiamą veiklos naudą. Komandomis grindžiamoje organizacijoje nemažai dėmesio turėtų būti skirta veiklos kriterijų, pagal kuriuos būtų vertinamos komandos, sukūrimui. M. A. West (2011) išskiria šiuos kriterijus, pagal kuriuos gali būti vertinama komandos veikla:

- Rezultatai.
- Gyvybingumas (komandos ilgalaikis gebėjimas dirbti kartu). Jei komandą palieka bent vienas narys ar komandos nariai nebendruoja tarpusavyje – tai ženklas, kad komandos veikla nėra efektyvi.
- Narių įgūdžiai, tobulėjimas ir savijauta (komandos narių mokymasis, tobulėjimas ir pasitenkinimas). Gerai veikiančiose komandose jų nariai nuolat mokosi vienas iš kito.
- Narių psichikos sveikata (komandos narių streso lygis ar savijauta, tiesiogiai kylantys iš jų darbo komandoje).
- Inovatyvumas (naujų ir tobulesnių darbo būdų komandoje diegimas). Tai, pasak autoriaus, yra beveik geriausias komandos veiklos barometras. Pagal apibrėžimą, komandos turėtų būti naujovių šaltiniai, nes jos suburia žmones, turinčius skirtingas žinias, orientaciją, įgūdžius, nuostatas ir kolektyvinio darbo patirtį, šitaip sukurdami idealias sąlygas kūrybingumui.

- Tarpkomandiniai santykiai (bendradarbiavimas su kitomis organizacijos komandomis bei padaliniais). Komandos privalo ne tik būti darnios, bet ir bendradarbiauti su kitomis komandomis ir padaliniais, kitaip komanda gali paprasčiausiai stiprinti „mūrinės siloso bokšto sienas“ jos viduje, silpnindama bendras pastangas įgyvendinti organizacijos uždavinius.

Veiklos vertinimas ir grįžtamasis ryšys tampriai susiję su atlygių sistema, pagal kurią turi būti atlyginama ir už komandinius, ir už asmeninius darbo rezultatus. Organizacijoje (komandoje) turi būti nuolat tikrinama, ar komandos nariai atlygio sistemą laiko skaidria, teisinga ir motyvuojančia (apie atlygių sistemą plačiau rašoma 3.5.2. mokymo priemonės skyrelyje).

7. *Peržiūrėti grupės procesus, strategijas bei tikslus.* Efektyvią komandos veiklą atskleidžia užduoties refleksiškumo rodiklis, kuris, anot M. A. West (2011), nusako: 1) ar komanda apmąsto atliekamas užduotis, ar tai daro atvirai ir aktyviai, 2) ar komanda atitinkamai keičia savo tikslus, strategijas bei procedūras, kad pasiektų didžiausio efektyvumo. Kitaip tariant, komandos turėtų skirti laiko veiklos refleksijai – taikomų metodų, tikslų ir procedūrų peržiūrai ir atitinkamam jų keitimui. Refleksija yra svarbus amerikiečio organizacinės psichologijos specialisto Ch. Argyrio sukurto „dvikilpio mokymosi“ elementas. Komandoms mokantis vienkilpiu būdu rezultatai yra vertinami atsakant į klausimą, „ar teisingai dirbame?“, o dvikilpis mokymasis reikalauja atsakyti į klausimą „ar iš esmės darome tai, ką reikia?“. Argyris teigia, kad daugelis nagrinėja tik savo veiklos efektyvumą, t. y., ar teisingai dirba. Pavyzdžiui, metalo spyruoklių gamintojas gali gaišti laiką nuolat tikrindamas, ar jo gaminamų spyruoklių tempimo galia pakankama, kad *užimtų kuo didesnę rinkos dalį*, tuo tarpu sukūręs visiškai naujos rūšies spyruokles jis *prisitaikytų prie besikeičiančios rinkos*. Taigi jo dėmesys sutelktas į tai, kad būtų dirbama teisingai. Dvikilpis mokymasis reikštų žengti vieną žingsnį toliau ir klausti, ar organizacija arba komanda daro tai, ką reikia, t.y. ar tai, ką daro, yra teisinga. Taigi vienkilpis mokymasis akcentuoja tik veiklos pasekmes, rezultatus, veikimo strategijas (konkrečius veiksmus) ir jų kaitą, siekiant pageidaujamų rezultatų. Sprendimai priimami tam, kad būtų galima „pataisyti“ egzistuojančią problemą, tačiau pagrindinės problemos priežastys, kurios sąlygoja neefektyvią veiklą, nėra nei atpažįstamos, nei išryškinamos, nei analizuojamos. Todėl ieškant sprendimų problemoms vienkilpis ne visada yra efektyvus. Dvikilpis mokymasis padeda realiems pokyčiams atsirasti, nes veiklos refleksijos pagalba yra nustatomos realios priežastys (vertybės, požiūriai ir pan.), sąlygojusios problemos atsiradimą. Taip galima pasiekti kitos, aukštesnės naujai formuluojamų komandos tikslų ar strategijos kokybės.

8. *Rūpintis, kad komandoje vyktų intensyvus dvikilpio mokymosi ciklas ir refleksija diegiant reguliarias komandos tikslų, metodų, struktūrų ir procesų peržiūras.* M. A. West (2011) rekomenduoja, kad komandų, priimančių sudėtingus sprendimus, veiklos peržiūros, kuriose

aptariama praėjusio laikotarpio sėkmė, patirti sunkumai bei nesėkmės, turėtų vykti ne rečiau kaip kartą per šešis mėnesius.

9. Nuolat būti komandos procesų sukuryje bei tinkamu laiku įsikišti, siekiant juos patobulinti. Kaip teigia M. A. West (2011), komandinis darbas – tai ne akla demokratija, o *nuolatinis mokymasis kūrybiškai ir efektyviai dirbti kartu*.

### **„Spąstai“ komandos lyderiams**

M. A. West (2011) pateikia R. Hackman nustatytus kelis „spąstus“, kurie gali būti komandos lyderių nesėkmės priežastimi:

- *Vadinti veikiančią struktūrinę vienetą komanda, tačiau iš tiesų jo narius valdyti kaip atskirus žmones.* Siekiant įveikti šiuos spąstus Hackman siūlo kelias strategijas. Pirmoji: komandos lyderis gali paskirstyti individualius vaidmenis komandoje ir koordinuoti atskirų jos narių veiklą taip, kad jų pastangų suma sudarytų visos komandos rezultatą. Antroji strategija: skirti komandai užduotį ir suteikti jos nariams atsakomybę spręsti, kaip ši užduotis turėtų būti įvykdyta. Hackman teigimu, tuomet, jei lyderis žmonėms pasako, jog jie yra komanda, tačiau su jais elgiasi kaip su atskirais asmenimis (individualiai vertina darbą ir individualiai atlygina, nekreipdamas į komandos veiklą dėmesio), tai sukelia komandos nariams painiavą, vykdydami individualias užduotis jie dažniausiai konkuruoja, o ne bendradarbiauja bendrų tikslų labui, dėl to mažėja komandos efektyvumas.

- *Suformuluoti sudėtingas komandos užduotis, tačiau šykštėti organizacijos paramos.* Komandoms kartais iškeliami „įtempti“ tikslai, kurių pasiekimas reikalauja atlikti ypač sudėtingas užduotis. Aišku, siekiant pagerinti komandos veiklą ir suteikti jos nariams iššūkio pojūtį, tai gali būti naudinga. Tačiau, jei komandos išteklių yra riboti, jos vargu ar galės pasiekti užbrėžtus tikslus. Kitaip tariant, užbrėžiant sunkiai įgyvendinamus tikslus svarbu nepamiršti sudaryti sąlygas jiems pasiekti sudarant galimybę laisvai prieiti prie reikalingų išteklių. Svarbiausiais ištekliais Hackman laiko šiuos:

- atlygių sistema, pripažįstanti ir atlyginanti ne tik už individualų darbą, bet ir puikius komandos rezultatus (apie atlygių sistemą išsamiau kalbama 3.5.2. šios priemonės skyrelyje);

- mokymo sistema organizacijoje, leidžianti mokytis įgūdžių, kurie reikalingi komandos tikslams įgyvendinti (apie mokymąsi išsamiau kalbama 2.3. šios priemonės poskyryje);

- informavimo sistema, deramu būdu teikianti komandai duomenis, padedančius jai pasiekti savo tikslus;

- tokie materialūs išteklių, kaip pinigai, kompiuterinė įranga, tinkami darbo plotai ir personalas, sudarantys komandai sąlygas atlikti darbą.

- *Manyti, kad komandos nariai turi visus gebėjimus, reikalingus gerai dirbti kaip viena komanda.* Klaidinga manyti, kad komandos nariai patys gebės susidoroti su iškilusiais iššūkiais.



### 3.3. Sprendimų priėmimas

**Sprendimo priėmimas** – tai konkrečiai problemai, apibrėžiamai kaip situacija, kai reali padėtis skiriasi nuo pageidaujamos, spręsti reikalingų veiksmų krypties nustatymas, formuluojant galimas alternatyvas ir vienos geriausios parinkimas. Ši alternatyva tampa *sprendimu*.

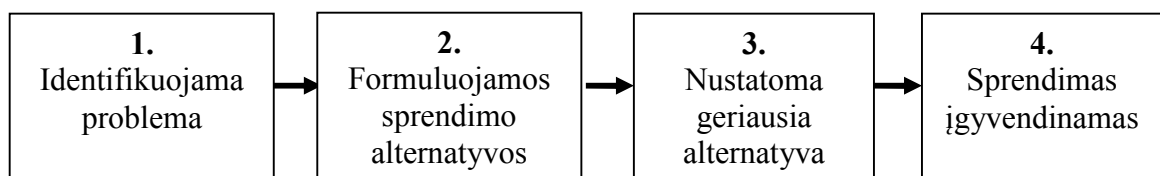
Personalo vadyboje galima išskirti tris sprendimų tipus: strateginiai, taktiniai ir operatyviniai.

**Strateginiai** sprendimai priimami aukščiausiam valdymo lygyje ir yra skirti kokybiškai naujai situacijai organizacijoje suformuoti. Pavyzdžiui, turi būti priimtas strateginis sprendimas *dėl susijungimo su kita organizacija ir naujo produkto linijos atidarymo*. Strateginiai sprendimai pasižymi rizikos elementais, kompleksiskumu ir orientacija į ilgalaikes pasekmes bei pokyčius, susijusius su naujos kokybės (situacijos ar rezultato prasme) sukūrimu ir paprastai būna unikalūs, nepakartojami, kokybiškai nauji.

**Taktiniai** sprendimai yra skirti strateginiams sprendimams ir atskiriems jų fragmentams įgyvendinti. Pavyzdžiui, aukščiau pateiktų strateginių sprendimų įgyvendinimui turi būti nuspręsta, *ką reikėtų padaryti, kad dviejų organizacijų darbuotojams būtų padedama dirbti kartu? Kaip įvesti į rinką naują produkto liniją?* Taktiniai sprendimai pasižymi prioritetiniu orientavimusi į kiekybinius pokyčius, kuriuos lemia prieš tai priimamų strateginių sprendimų įvykdymo būtinumas. Be to, taktiniai sprendimai nebūtinai turi būti unikalūs, vieninteliai ir nepakartojami.

**Operatyviniai** sprendimai yra skirti priemonių, skirtų stabilios veikiančios sistemos funkcionavimo palaikymui be esminių jos pokyčių ir/arba stabilios sistemos veikimo įgyvendinant strateginius bei taktinius sprendimus, užtikrinimui. Operatyviniai sprendimai pasižymi orientavimusi į stabilų sistemos veikimą be esminių pokyčių. *Kaip dažnai turėčiau komunikuoti su naujais bendradarbiais? Ką turėčiau pasakyti klientams apie naują mūsų produktą?* – visi klausimai yra operatyvinių sprendimų, susijusių su taktinių ir strateginių sprendimų įgyvendinimu, pavyzdžiai.

Priimant bet kokio tipo sprendimus (strateginius, taktinius ar operatyvinius) pirmiausia suformuluojama problema, renkama, apdorojama ir įvertinama reikalinga informacija, nustatomos galimos problemos kilimo priežastys, kokios jos pasekmės bei galimi šalinimo būdai (sprendimo priėmimo procesą sudarantys etapai pavaizduoti 8 pav.).



8 pav. Sprendimo priėmimo procesas

S. P. Robbins (2006) pažymi, kad gana dažnai pagunda priimti pirmą tinkamą alternatyvą sutrukdo vadovams rasti geriausią problemos sprendimą. Todėl nederėtų priimti jokio rimtesnio

sprendimo nesuformulavus kelių alternatyvų. Todėl, suformulavus problemą, toliau vykdoma galimų problemos sprendimo alternatyvų paieška (alternatyvių problemos sprendimų suformulavimas ir įvertinimas). Tai kūrybiškiausias sprendimo priėmimo proceso etapas, kuriame taikant įvairius metodus suformuluojamos ir aptariamasi kelios sprendimo alternatyvos, išryškinaimos jų stipriosios ir silpnosios pusės. Šio etapo rezultatas susijęs su sekančio etapo rezultatu, t.y. sprendimo priėmimas tinkamiausios alternatyvos pagrindu (alternatyvos pasirinkimas). Įvertinus stipriąsias ir silpnąsias visų pateiktų alternatyvų puses yra pasirenkamas geriausias variantas.

Kitas etapas – pasirinktos alternatyvos įgyvendinimas. Šiame etape reikia atsakyti į klausimus „Kas turi būti padaryta?“, „Koks sprendimo įgyvendinimo terminas?“, „Kas įgyvendins priimtą sprendimą?“, „Kokie ištekliai reikalingi sprendimo įgyvendinimui?“. Sprendimo priėmimo procesą užbaigia sprendimo įgyvendinimo kontrolė, kurios tikslas patikrinti, kaip sprendimas įgyvendinamas laiko, žmogiškųjų ir materialųjų išteklių požiūriu, nustatomi nukrypimai ir, jeigu reikia, inicijuojami korekciniai veiksmai.

### **Sprendimų priėmimo būdai**

Galimi įvairūs sprendimo priėmimo būdai:

- Autokratinis be diskusijos – visus sprendimus priima vadovas.
- Autokratinis po diskusijos – vadovas sprendimą priima, išklauses darbuotojų diskusiją, atsižvelgdamas į išsakytas jų idėjas, nuomones, požiūrius. M. Watkins (2006) šį būdą vadina „pasitark ir nuspręsk“ būdu: kai vadovas paprašo informacijos arba patarimo iš tiesioginių pavaldinių (asmeniškai arba visų kaip grupės, arba ir viena, ir kita), bet pasilieka teisę priimti galutinį sprendimą, jis taiko „pasitark ir nuspręsk“ metodą.
  - Daugumos sprendimas – problema diskutuojama tol, kol sprendimui pritaria virš 50 proc. darbuotojų.
  - Mažumos sprendimas – sprendimą priima darbuotojai, sudarantys mažumą, t.y. mažiau negu 50 proc.
  - Ekspertinis sprendimo priėmimas – sprendimo priėmimo teisė suteikiama ekspertui.
  - Narių nuomonių vidurkis – atskirai išklausius kiekvieno darbuotojo nuomonę, išvedamas nuomonių vidurkis, t.y. kaip sprendimas priimama populiariausia nuomonė.
  - Konsensusas – diskutuojama tol, kol visi sutinka su priimamu sprendimu. M. Watkins (2006) šį būdą vadina „pasiek bendrą sutarimą“ būdu: siekdamas bendro sutarimo, vadovas nori iš grupės ne tik informacijos, bet ir pritarimo bet kuriam sprendimui. Tikslas nėra visiškasis sutarimas, o tik pakankamas sutarimas. Tai reiškia, kad didžioji grupės dalis tiki, jog sprendimas teisingas ir, kas labai svarbu, kiti sutinka, kad gali su tuo sprendimu susitaikyti ir remti jo įgyvendinimą. Pasak

P. Jucevičienės (1996), tuomet, kai vieningumo pasiekti neįmanoma, pasitenkinama daliniu konsensusu.

Sprendimų priėmimo procese yra skiriamas **individualus** ir **grupinis** sprendimų priėmimas. Pagrindinis **individualaus** sprendimų priėmimo privalumas yra greitis. Individualiam sprendimų priėmimui nereikia kviesti susirinkimų ir skirti papildomo laiko įvairių alternatyvų aptarimui. Todėl, kai reikia greitai priimti sprendimą, individualus sprendimų priėmimas yra pranašesnis už grupinį. Be to, priimant sprendimus individualiai, yra aiški atsakomybė. Kai sprendimai priimami grupėje atsakomybė nėra tokia aiški. (Robbins S. P., 2003).

**Grupinis** sprendimų priėmimas taip pat turi privalumų. Pirmiausia, priimant sprendimą grupėje dalyvauja žmonės su galimai įvairesne patirtimi, požiūriais ir turima informacija bei pradine informacija, reikalinga sprendimo priėmimui. Taip grupė įgyja daugiau galimybių būti kūrybiškesne, suformuluoti daugiau sprendimo alternatyvų ir priimti efektyvesnį sprendimą. Be to, grupėje priimto sprendimo įgyvendinimui mažiau prieštaraujama. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) teigia, kad grupinis sprendimų priėmimas yra geresnis už individualų dėl šių priežasčių:

- didesnė galimybė pasikeisti informacija ir ją geriau panaudoti;
- padidinta motyvacija aukštos kokybės sprendimams priimti;
- didesnė galimybė kurti naują informaciją, reikalingą sprendimams priimti;
- grupės informacijos didesnis patikimumas.

Žinoma, sprendimo priėmimas grupėje ne visada yra pats geriausias būdas. Grupėje priimti sprendimą tikslinga, kai:

- reikia įvertinti įvairias nuomones, požiūrius, idėjas,
- sprendimai yra susiję su tam tikra organizacijos narių grupe,
- darbuotojai patys turi įgyvendinti priimtus sprendimus,
- norima išvengti standartinių sprendimų,
- norima padidinti darbuotojų motyvaciją (Šimanskienė L., Seilius A., 2009).

Individualus sprendimo priėmimo būdas tinkamesnis nei grupinis, jei sprendimo priėmimui skirtas laikas yra ribotas, jei sprendimą priimantis asmuo turi visą reikalingą informaciją ir kompetenciją, jei nėra priimto sprendimo įgyvendinimo kliūčių ar problemų tikimybės.

Be to, prieš nusprendamas, koku būdu (individualiai ar su grupe) geriau priimti sprendimą, vadovas turi atsakyti į šiuos klausimus:

- Kiek svarbus darbuotojų pritarimas sprendimui?
- Kokia tikimybė, jog darbuotojai pritaris sprendimui, kurį priėmė vadovas pats vienas?
- Ar darbuotojai nori dalyvauti priimant sprendimus?

- Ar darbuotojai turi pakankamai informacijos ir kompetencijos priimti aukštos kokybės sprendimą?

Siekiant konsensuso taip pat galima taikyti įvairius darbuotojų aktyvų dalyvavimą sprendimo priėmimo procese skatinančius būdus. Dažniausiai taikytini būdai yra proto šturmas, plusai – minusai, koncepcijų žemėlapis, nominalios grupės technika, delfų metodas.

**Proto šturmas** – tai sprendimų priėmimo būdas, kada sprendžiant konkrečią problemą pavieniai asmenys ar grupės nariai siekia gauti kuo daugiau idėjų. Skiriami du „proto šturmo“ metodo etapai: 1) idėjų generavimas ir 2) idėjų sisteminimas bei vertinimas.

1. Idėjų generavimas (naudojamas kūrybinis mąstymas). Šis etapas prasideda nuo bet kokių idėjų, susijusių su problema, išsakymo. Šio etapo devizas „Kiekybė prieš kokybę“ reiškia, kad išsakomų idėjų ar pasiūlymų kritika ar vertinimas, išskyrus patikslinimus, negalimas, o kiekvienas dalyvis nesivaržydamas turi plėtoti kiek galima daugiau idėjų. Visas idėjas „proto šturmui“ vadovaujantis asmuo fiksuoja lentoje. Jo pagrindinis uždavinys pirmajame etape – skatinti dalyvius laisvai, nekritikuojant reikšti savo mintis. Etapo trukmė – nuo 15 iki 45 minučių be pertraukos. Etapas baigiamas tuomet, kai pasiūlymai išsenka arba pradeda kartotis. Kai visos idėjos paskelbtos ir užrašytos, pereinama prie jų aptarimo.

2. Idėjų sisteminimas bei vertinimas (naudojamas analitinis mąstymas). Šiame etape lentoje surašytos idėjos grupuojamos, sisteminamos ir vertinamos atsižvelgiant į jų realumą, įgyvendinimo galimybes bei suderinamumą su tikslais, sąlygomis, poreikiais. Atrinktos idėjos vystomos toliau.

Atrinktos idėjos ar problemos sprendimo alternatyvos toliau gali būti įvertinamos **plusų – minusų** metodu pagal du kriterijus: stipriosios ir silpnosios sprendimo pusės. Tai tradicinis, visiems puikiai žinomas ir labai paplitęs metodas, kuriuo tiesiog apsvarstomi visų sprendimo alternatyvų plusai ir minusai ir pasirenkama ta alternatyva, kuri turi daugiausiai privalumų bei mažiausiai trūkumų. Lapas padalinamas į dvi dalis, vienoje pusėje surašomi kiekvienos siūlomos sprendimo alternatyvos privalumai, kitoje – trūkumai, ir susumuojami rezultatai. Kiekvieną sprendimo alternatyvą galima įvertinti tiksliau kiekvienai jų suteikus „svorį“ pasirinkta balų sistema, pvz. 0 – labai silpnas „plusas“ / „minusas“, 1 – vidutinio stiprumo „plusas“ / „minusas“, 2 – labai stiprus „plusas“ / „minusas“. Taip galima gauti kitokius rezultatus, o to pasekoje – priimtas kitas sprendimas (plusų-minusų metodo taikymo būdus žr. 9 pav.).

○ **Koncepcijų žemėlapis** – schematinė priemonė, vizualiai pateikianti grupės narių (arba atskirų individų) supratimą apie sprendžiamą problemą, analizuojamą reiškinių, idėjų, užduotį ir kt. Koncepcijų žemėlapis gali būti naudojamas siekiant skatinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo. Kiekvienas darbuotojas vizualiai pateikia savo supratimą apie tam tikrą nagrinėjamą problemą, idėją, užduotį ir pan. Vėliau, aktyviai diskutuojant ir derinant individualius koncepcijų

žemėlapius, kuriamas vienas bendras koncepcijų žemėlapis, atspindintis geriausias idėjas ir/arba geriausią sprendimą arba išvystantis pasirinktą problemos sprendimo variantą.

**Sprendimų priėmimas pliusų – minusų metodu**

Sprendimų alternatyvos	Sprendimo plusai (priežastys „už“)	Sprendimo minusai (priežastys „prieš“)	Rezultatas „už“ minus „prieš“
Nr. 1 _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ Viso: 3	1. _____ 2. _____ Viso: 2	<b>3 „už“ – 2 „prieš“ = 1</b>
Nr. 2 _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ Viso: 5	1. _____ 2. _____ Viso: 2	<b>5 „už“ – 2 „prieš“ = 3</b>
Nr. 3 _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ Viso: 3	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ Viso: 4	<b>3 „už“ – 4 „prieš“ = -1</b>
<b>Priimtas sprendimas: alternatyva Nr. 2, nes susumavus gautas didžiausias rezultatas (=3)</b>			

**Sprendimų priėmimas pliusų – minusų metodu, suteikiant jiems „svorį“**

Sprendimų alternatyvos	Sprendimo plusai (priežastys „už“)	Sprendimo minusai (priežastys „prieš“)	Rezultatas „už“ minus „prieš“
Nr. 1 _____	1. _____ (0) 2. _____ (1) 3. _____ (0) <b>Viso =1</b>	1. _____ (2) 2. _____ (0) <b>Viso =2</b>	<b>1 „už“ – 2 „prieš“ = -1</b>
Nr. 2 _____	1. _____ (0) 2. _____ (1) 3. _____ (1) 4. _____ (0) 5. _____ (2) <b>Viso =4</b>	1. _____ (2) 2. _____ (2) <b>Viso =4</b>	<b>4 „už“ – 4 „prieš“ = 0</b>
Nr. 3 _____	1. _____ (2) 2. _____ (1) 3. _____ (1) <b>Viso =4</b>	1. _____ (0) 2. _____ (0) 3. _____ (1) 4. _____ (1) <b>Viso =2</b>	<b>4 „už“ – 2 „prieš“ = 2</b>
Skliausteliuose nurodytas pliuso ar minuso stiprumas skalėje 0 – labai silpnas „pliusas“ arba „minusas“, 1 – vidutiniško stiprumo „pliusas“ arba „minusas“, 2 – labai stiprus „pliusas“ arba „minusas“.			
<b>Priimtas sprendimas: alternatyva Nr. 3, nes susumavus gautas didžiausias rezultatas (=2)</b>			

**9 pav.** Sprendimų priėmimas pliusų – minusų metodu

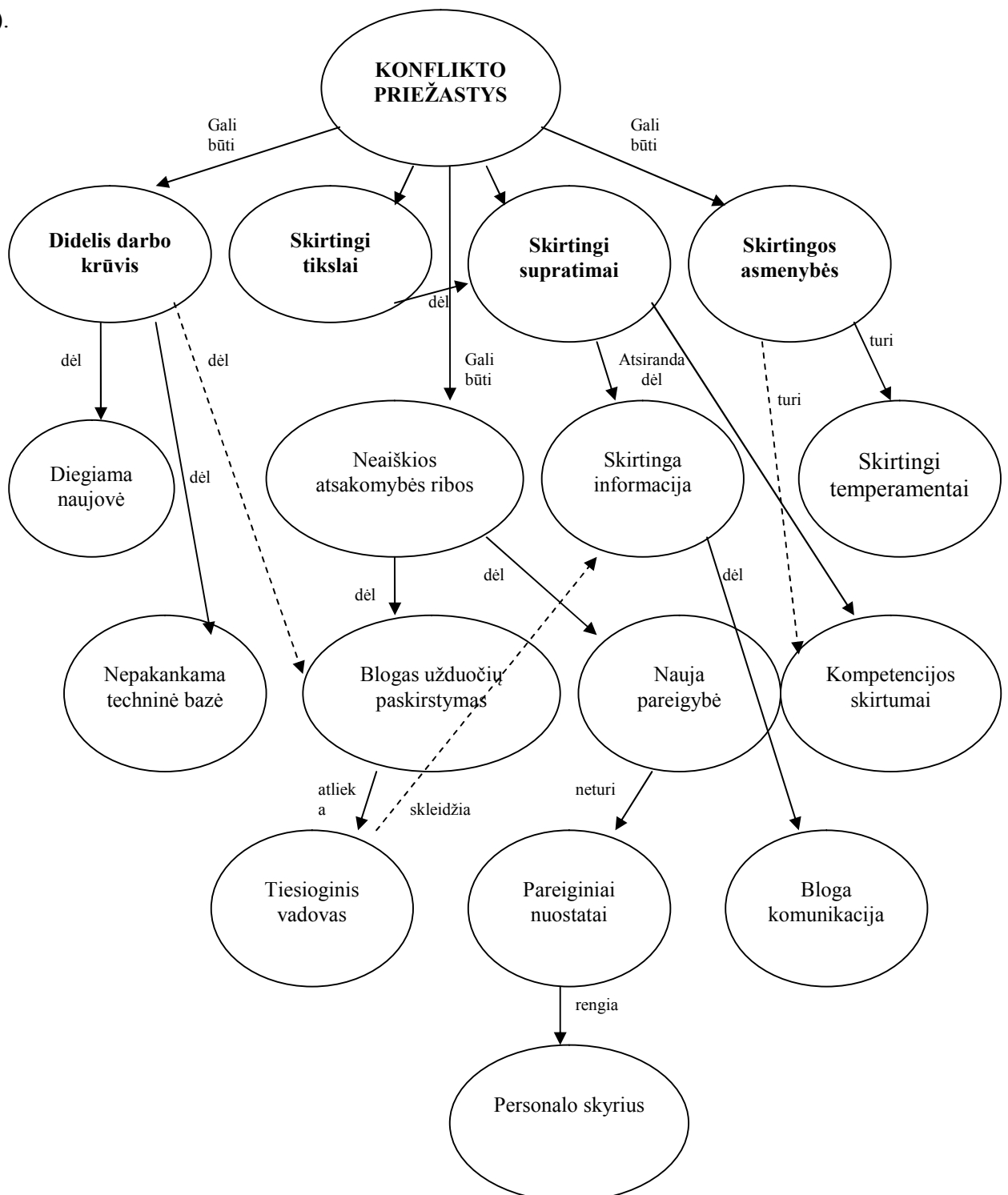
S. Balevičienė, P. Jucevičienė ir B. Stanikūnienė (2003) pateikia šias pagrindines koncepcijų žemėlapio braižymo taisykles:

- Koncepcijų žemėlapis visada turi hierarchiją.

○ Konceptijos turi būti sujungtos rodyklėmis, kurios įvardijamos vienu ar keliais žodžiais (jungiantys žodžiai gali būti: „yra, kada, tada, turi, susideda iš“ ir pan.). Rodyklė rodo, kuria kryptimi skaitomas teiginys. Teiginys – tai prasminis ryšys tarp dviejų ir daugiau koncepcijų, sujungtų rodykle (rodyklėmis).

○ Konkreti koncepcija žemėlapyje gali būti pažymėta tik vieną kartą ir vartojama vardininko linksniu.

Koncepcijų žemėlapiai naudingi ne tik priimant sprendimus, bet ir išsiaiškinant konfliktus, administravimo problemas, surenkant naudingiausias darbuotojų idėjas ir pasiūlymus (pavyzdžiui, apie saugią darbo vietą, efektyvią atlyginimo sistemą ir pan.) (koncepcijų žemėlapių pavyzdį žr. 10 pav.).



**10 pav.** Konceptijų žemėlapis „Konflikto priežastys“ (Balevičienė S. ir kt., 2003, p. 27)

**Nominalios grupės technika** užtikrina, kad sprendimų priėmimo procese dalyvautų visi grupės nariai. Šią techniką sudaro keturi žingsniai. Pirma, kiekvienas grupės narys individualiai surašo savo idėjas pateiktai problemai. Antra, visos idėjos surašomos ant vieno lapo. Tai daroma eilės tvarka, suteikiant galimybę pasisakyti kiekvienam dalyviui. Trečia, kiekviena idėja yra diskutuojama, patikslinama idėjos esmė, jei ji yra neaiški, apsvarstomos jos teigiamos ir neigiamos pusės. Ketvirta, kiekvienas grupės narys išrenka penkias – septynias, jo nuomone geriausias ar aktualiausias, idėjas ir įvertina jas pagal svarbą balais. Toliau išrenkamos trys – keturios idėjos, surinkusios daugiausia balų.

### 3.4. Konfliktų sprendimas

Konfliktai neišvengiami organizacijos darbe ir bet kur kitur. Konfliktas gali būti sveikas ir nesveikas, bet jei jis blogai valdomas, tai slegia organizacijos darbuotojus. Nesveikas konfliktas, pavyzdžiui, nesusipratimai tarp gamybos ir pardavimo padalinių, nesveiki santykiai tarp dviejų operatorių gamyboje, kurie net nenori tarpusavyje bendrauti ir t. t., blokuoja organizacijos darbą (Obrazcovas V. 2006).

Konfliktą galima apibrėžti kaip nesutarimą, kilusį tarp dviejų pusių (žmonių, grupių, organizacijų) dėl skirtingų požiūrių, supratimo, turimų išteklių, tikslų, informacijos, elgesio, veiksmų ir pan. Galimybė kilti konfliktui priklauso nuo tikslų nesuderinamumo lygio, reikiamų išteklių ir veiksmų tarpusavio priklausomybės. Todėl, kaip teigia V. Obrazcovas (2006), mažai kyla konfliktų tarp žmonių, turinčių savų išteklių ir atliekančių skirtingas užduotis, orientuotas įvykdyti visai skirtingus tikslus. Pavyzdžiui, fizikai ir pardavėjai, parduodantys kosmetiką, retai konfliktuoja, nes jų veiksmų sferos visai skirtingos. Ir atvirkščiai, galimybė kilti konfliktui tarp gamintojų ir pardavimo padalinio darbuotojų yra didesnė.

Remdamasis vadovų nuomone V. Obrazcovas (2006) tvirtina, kad konfliktų sprendimui skiriama 20 proc. darbo laiko, todėl gebėjimas valdyti konfliktus ypač tapo aktualus per pastaruosius penkiolika metų.

Kilęs konfliktas vystosi keliomis pakopomis:

- *Itampa* – konfliktas santykiškai ramus, bendravimas atrodo įprastas ir kasdienišką. Kad būtų pasiektas bendras supratimas, reikia daugiau laiko ir energijos. Vis dėlto abi šalys yra įsitikinusios, kad deramas pokalbis gali išspręsti visus nesutarimus.
- *Diskusijos* – akivaizdus irzlumas aštrina tarpusavio diskusijas. Bendravimo klimatas darosi šaltesnis.

- *Darbai prieš žodžius* – pradeda aiškiai skirtis, tai kas sakoma, ir tai, kas daroma. Konkurencija vis aštrėja. Abi konfliktuojančios šalys bando išsikvoti vyraujančias pozicijas.
- *Ivaizdžio ir koalicijų kūrimas* – konfliktas darosi griežtesnis, dėl aukų nesibaiminama; į konfliktą stengiamasi įtraukti daugiau sąjungininkų.
- *Pozicijų stiprinimas* – konfliktuojančios šalys stengiasi viena kitą demaskuoti, kad neprarastų savo pozicijų; klimatas pavojingas ir nuodijantis.
- *Grasinimai* – perėjimas į šią pakopą vyksta ūmiai, priešininko sumenkinimas virsta grasinimu (grėsmingu ultimatumu).
- *Ribotas naikinantis smūgis* – konfliktuojančios šalys sutelkia savo jėgas, kad kuo labiau pakenktų priešininkui.
- *Naikinimas* – destruktivus požiūris ir atakos vis dažnėja, šalys yra pasirengusios didelėms aukoms, vienintelis tikslas – išgyventi.
- *Kartu į bedugnę* – žingsnis atgal jau neįmanomas; šalys kaunasi negalvodamos, vienintelis tikslas – kartu į bedugnę nusitempti ir priešininką (Bakanauskienė I., 2008).

Labiausiai kolektyve paplitęs tarpasmeninis konfliktas. Tokio konflikto pavojaus esmė yra ta, kad ji dažnai tampa asmeniniu ir pagrindinis klausimas, dėl kurio kilo ginčai, tampa neesminiu. Jei žmonės leidžia problemai tapti asmenine ar dar tiksliau – tarpasmenine, ji dar labiau plečiasi. Taip konfliktas virsta į destruktivų, kuomet konflikto dalyviai daugiausia naudoja vieną iš šių taktikų:

- *Agresija*: žmonės atvirai vienas kitą atakuoja.
- *Manipuliacija*: atakuojama paslapčia.
- *Kapituliacija*: vienas pasiduoda kitam (Obrazcovas V., 2006).

Konflikto sprendimas, žmonių elgsena ir taikomos taktikos jų metu, priklauso nuo požiūrio į konfliktą. Išskiriami trys požiūriai į konfliktą:

1. tradicinis požiūris, pagal kurį konfliktas yra blogas reiškinys ir jo reikia vengti;
2. žmonių santykiais grįstas požiūris, pagal kurį konfliktas yra natūralus reiškinys ir jį reikia spręsti;
3. interakcija grįstas požiūris, pagal kurį konfliktas yra teigiamas reiškinys ir jį reikia skatinti.

Be to, konflikto sprendimas gali būti *konstruktivus* (stengiamasi pašalinti, išspręsti konfliktą), *destruktivus* (konfliktas plečiamas ir aštrinamas, įtraukiama vis daugiau žmonių, tolstama nuo pagrindinės priežasties, griaunami tarpusavio santykiai) ir *konformistinis* (daromos nuolaidos arba vengiama kalbėti apie nemalonius, skaudžius ar aštrius dalykus).

Kiekvienas iš minėtų konflikto tipų lemia skirtingas konflikto pasekmes:

1. Aš laimėjau – tu pralaimėjai.



2. Tu laimėjai – aš pralaimėjau.
3. Aš pralaimėjau – tu laimėjai.
4. Mes kartu laimėjome.

Destruktyvus konfliktas iššaukia pirmąją ir trečiąją pasekmes, konformistinis – antrąją, o konstruktyvus konfliktas – ketvirtąją. Pirmai, antrai ir ypač trečiai pasekmėms įtaką gali daryti ir anksčiau minėtos taktikos - agresija, manipuliacija ir kapituliacija. Ir, kaip teigia V. Obrazcovas (2006), yra tik vienas konfliktų sprendimo būdas – sąmoningai laikytis tikslo, nukreipto link ketvirtosios pasekmės, vadovaujantis nešališkumu, o ne agresija, manipuliacija ir kapituliacija. Nešališkumas reiškia, kad konflikto dalyviai peržengia savo problemos ribas ir be emocijų ją analizuoja. Nešališkumas neabejotinai susijęs su konstruktyviu konfliktų sprendimu.

Norint konfliktą spręsti konstruktyviai, turi būti užtikrintos mažiausiai trys sąlygos:

1. Abipusė pagarba. Jei dalyviai gerbs kitus, gerbs ir save. Tai pakankama norint išvengti agresijos, manipuliacijos ir kapituliacijos.
2. Nuomonių skirtumas. Į nesutarimus turi būti žiūrima kaip į normalų neišvengiamą įvykį.
3. Psichologinis susitarimas: dėl abipusės naudos, sprendžiant problemą, abi pusės turi sudaryti sutartį.

Šios sąlygos išpildomos komandiniame darbe, todėl galima teigti, kad dar vienas komandinio darbo požymis – joje kilę konfliktai sprendžiami konstruktyviai. Be to, komandoje dominuoja interakcinis požiūris į konfliktą.

### **3.5. Personalo motyvavimas**

#### **3.5.1. Personalo motyvavimo esmė**

Nors kiekvieno darbuotojo motyvacija vienam ar kitam darbui ar veiklai yra individuali, asmeniška ir unikali, vis tik egzistuoja tam tikri dėsningumai ir teorijos, kurių pagrindu galima išskirti veiklos priežasčių (motyvų) grupes ir kurti vieningas darbuotojų motyvavimo sistemas, padedančias organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviau.

Žodis „motyvuoti“, kilęs iš lot. žodžio „*mover*“, reiškia „*judinti, skatinti*“. Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną; šį elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą sukelia įvairūs motyvai. Motyvai – tai veiklos priežastys, kylančios iš nepatenkintų poreikių. Motyvai lemia, kas tam tikroje situacijoje skatina, o kas sukelia vien abejingą reakciją.

Nuo motyvacijos priklauso asmens pastangų intensyvumas (arba tai, kaip labai žmogus stengiasi) ir tų pastangų kryptis siekiant norimo tikslo. Žmogus, siekdamas pripažinimo, dėl tam tikrų priežasčių gali jo siekti ne darbe, o, pavyzdžiui, laisvalaikio veikloje nukreipdamas visą savo

energiją šia kryptimi. Todėl vienoje srityje energingas ir motyvuotas žmogus tampa visiškai apatiškas ir neiniciatyvus kitoje (Masiulis K., Sudnickas, T., 2007).

Egzistuoja trys pagrindiniai motyvai: pasiekimai, valdžia ir partnerystė.

**Pasiekimai** visada susiję su noru laimėti ir priartėti prie kokio nors aiškaus standarto. G. Felser (2006) išskiria tris standartų rūšis:

1. *intraindividualus* palyginimas, arba palyginimas su pačiu savimi. Pavyzdžiui, jeigu žmogus stengiasi bėgti greičiau negu bėgo praeitą savaitę, jo standartas yra praeityje pasiekti dalykai.
2. *interindividualus* palyginimas, arba palyginimas su kitu asmeniu. Pavyzdžiui, jeigu žmogus nori bėgti greičiau negu varžovas, jo standartu tampa kitų žmonių pergalės.
3. *absoliutus standartas*, kuris apsieina be palyginimų su kitais laimėjimais. Pavyzdžiui, jeigu žmogus nori sukurti kompiuterinę programą, atliekančią konkrečias užduotis, standartas bus pasiektas, jei ji veiks be klaidų.

Jeigu nors vienas šių akcentų, (savęs ar kito pralenkimas ar konkretaus tikslo siekimas), konkrečiam asmeniui yra patrauklus, tai tokio asmens motyvaciją skatina noras laimėti.

**Valdžia.** G. Felser (2006) pateikia pavyzdį, iliustruojantį šio motyvo dominavimą: jeigu darbuotojas nori pranokti savo bendradarbį, gali būti, jog šis bendradarbis darbuotojui yra svarbus lyginamasis standartas. Tačiau gali būti ir taip, kad *buvimas geresniam* nei kiti šiam darbuotojui *teikia pramogą* ir kelia asmeninės vertės jausmą. Pirmuoju atveju darbuotojo elgesį veiks pasiekimų, antruoju – valdžios motyvai. Valdžios motyvą turinčius žmones labiau domina šlovė ir garbė, juos žavi buvimas padėties šeimininkais ir galimybė kontroliuoti kitus.

**Partnerystė.** Partnerystės arba intymumo motyvui svarbiausia bendrumas su kitais. Šį motyvą turintys žmonės mielai būna su kitais ir lengvai jiems atsiveria, tačiau tuo pat metu jaučia stiprų poreikį būti mėgstami.

Norėdami motyvuoti darbuotojus, vadovai turi žinoti, kas kiekvienoje situacijoje gali skatinti konkretų žmogų. Pavyzdžiui, jei norėtumėme paskatinti imtis *tos pačios užduoties skirtingus žmones*, tai turinčius valdžios motyvus ir siekiančius rezultatų darbuotojus reikėtų veikti skirtingai. Siekiančiam rezultatų darbuotojui bus malonu sužinoti, ką konkrečiai jis nuveikė: neužtenka jam pasakyti „Jūs daug pasiekėte ir esate paaukštintas“; jis norėtų žinoti, ką tiksliai yra pasiekęs ir kodėl tai buvo įvertinta. Visiškai kitaip elgtųsi valdžios motyvą turintis darbuotojas: kas dvi savaites pateikiamos ataskaitos apie vykdomo projekto pažangą jo tikriausiai ne itin domintų.

Pagal tai, kur slypi motyvuojanti jėga, yra skiriamos dvi motyvacijos rūšys: **vidinė** motyvacija ir **išorinė** motyvacija. *Išoriškai motyvuotas* darbuotojas siekia dirbti geriau dėl to, kad jam už tai bus atlyginta, t.y. dėl to, kad už gautus rezultatus ar atliktą darbą darbdavys siūlo vienokį ar kitokį

atlygį. Išorinės motyvacijos šaltiniais tampa darbo aplinka, darbo sąlygos, darbo užmokestis, santykiai su vadovais, statusas, pats darbas.

*Vidinė motyvacija* yra tokia, kai darbuotojas siekia dirbti geriau todėl, kad gerai atliktas darbas jam kelia pasididžiavimą savimi, jam malonu atlikti gautas užduotis, jis jomis yra susidomėjęs. Šios motyvacijos šaltiniais tampa darbuotojo intelektualinis smalsumas, troškimas tobulėti ir daryti karjerą, įdomaus, atsakingo darbo siekis, pasirinkimo laisvės siekis, noras suteikti gyvenimui prasmę.

Motyvuoti – tai paversti motyvus motyvacija (Felsler G., 2006). Nors elgesys ir yra veikiamas kokio nors motyvo, būtina rasti tinkamų šį motyvą aktyvuojančių paskatų. Kuo geriau motyvacija atitinka asmens vertybių sistemą, tuo ji yra stipresnė.

Motyvams patenkinti tinka įvairūs motyvacijos šaltiniai, kurie lemia darbuotojų motyvacijos didinimui taikytinų priemonių įvairovę. **Motyvavimo priemonės** dažniausiai grupuojamos į materialines ir nematerialines.

1. *Materialinės motyvavimo priemonės* yra tokios, kurias galima išreikšti pinigine verte. Šios priemonės yra susijusios su išorine motyvacija. Tai – darbo užmokestis, premijos, dalyvavimas pelno pasidalijime, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (pvz., transporto išlaidų apmokėjimas), dovanos, draudimas (šeimos narių, gyvybės, nuo nelaimingų atsitikimų), medicinos profilaktika, fizinės darbo sąlygos, įmonės akcijos, įmonės automobilis, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės), papildomos atostogos, poilsio dienos, maitinimo atpiginimas, nuolaidos įmonės prekėms ir kt.

Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis pinigineis išmokomis, ar ne, jos skirstomos į *pinigines* ir *nepinigines*.

2. *Nematerialinės motyvavimo priemonės* yra tokios, kurios susijusios su vidine motyvacija. Prie pagrindinių nematerialinių motyvavimo priemonių priskirtinos:

- Dalyvavimas valdyje, galimybė save realizuoti. Kai darbuotojas nemato jokių savo tobulėjimo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Savęs realizavimu tampa darbas, kuriame darbuotojas galėtų panaudoti visus savo sugebėjimus ir išmokyti daug naujų dalykų, paieškos.

- Pripažinimas ir įvertinimas (darbuotojo darbo rezultatų, iniciatyvos pripažinimas, galimybės priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, suteikimas). Kiekvienas žmogus darbą atlieka geriau, kai yra įvertintas vadovu. Įvertinimas gali būti lydimas darbuotojo pakėlimu pareigose, darbo užmokesčio padidinimu, perkėlimu į kitą padalinį, atskirą kabinetą ir pan.

- Darbo pobūdis, grafikas.

- Komunikacija. Kuo išsamiau darbuotojai informuojami apie organizacijos būklę, kuo geriau jie supažindinami su jos strategija, tuo su didesniu atsidaivimu atlieka savo pareigas.

- Karjeros galimybės. Individas turi konkrečių profesinio brandumo siekių, kuriuos įgyvendindamas nori kuo geriau panaudoti savo gabumus, profesinį potencialą. Skiriant į aukštesnes pareigas apeliuojama į pasitenkinimo savimi ir pasiekimų motyvus. Suteikdama savo darbuotojams plačias karjeros galimybes, organizacijos vadovybė paskatina darbuotojus kuo geriau atlikti savo užduotis, imtis atsakomybės, taip pat kurti ir realizuoti naujas idėjas. Jei organizacija savo darbuotojams karjeros galimybių nesuteikia, po kurio laiko jų motyvacija kuo geriau atlikti savo darbą mažėja (apie karjeros valdymą plačiau buvo rašyta 2.4. poskyryje).

- Tobulėjimo galimybės. Organizacijos sudaromos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, vystyti kompetenciją gali būti pakankamai reikšmingu motyvu likti dirbti organizacijoje ir nuolat gerinti savo darbo rezultatus. Mokymasis padeda sustiprinti socialinių ryšių, galios, pasitenkinimo savimi ir pasiekimų veiksnius ir sumažinti darbuotojų baimę dėl išgyvenimo, nes suteikia jausmą, kad kontrolė yra jų rankose (apie kompetencijos vystymą plačiau buvo rašyta 2.3. poskyryje).

- Palankus psichologinis – socialinis klimatas, vadovo asmenybė ir elgesys, vadovavimo stilius. Teigiamas psichologinis – socialinis klimatas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius ir vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas, objektyvus jų darbo vertinimas ir nuomonių, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, galimybę pasijusti reikšmingesniais, laimingesniais ir veikia kaip stiprus motyvatorius (Lipinskienė D., 2008).

Šių – materialinių ir nematerialinių – motyvavimo priemonių visuma sudaro atlygių sistemą (išsamiau atlygių sistemos klausimai pristatomi 3.5.2. skyrelyje).

Kaip vienas iš darbuotojų skatinimo elementų gali būti aiškinamas ir *darbuotojų pasitenkinimas darbu*. Mokslininkai, analizuodami motyvacijos klausimus, neretai akcentuoja darbuotojų pasitenkinimą, teigdami, kad pasitenkinimas kyla iš poreikių patenkinimo. Jis reiškia atitikimą to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje (Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., 2005). Jei darbuotojo gaunami atlygiai tenkina jo poreikius, jo nuostata gauto atlygio atžvilgiu bus teigiama. Jei darbuotojas neigiamai vertina gautus atlygius, tai nuostata bus neigiama. Visa tai tiesiogiai susiję su motyvacija veiklai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pasitenkinimas priklauso nuo taikomų motyvavimo priemonių. Jei motyvavimo priemonės tenkina darbuotojų poreikius ir lūkesčius, tai pasitenkinimas yra didesnis.

S. P. Robbins teigimu, pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrą nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos. Kitaip tariant, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra emocinė žmogaus reakcija į darbą.

Pažymėtina ir tai, jog kai kuriais darbo aspektais darbuotojas gali būti patenkintas, kitais – ne. Kita vertus, tais pačiais darbo aspektais (pavyzdžiui, fizinė darbo aplinka, darbo pobūdis ar

tarpusavio santykiai) skirtingas darbuotojas gali jausti skirtingą pasitenkinimą. Tai reiškia, kad pasitenkinimą darbu lemia įvairūs individualūs ir organizaciniai veiksniai.

*Individualūs veiksniai tai:*

- lytis (moterų ir vyrų lūkesčiai darbo atžvilgiu skiriasi, todėl skiriasi ir jų pasitenkinimas tais pačiais darbo aspektais);
- amžius (tyrimais nustatyta, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas darbu, nes toks darbuotojas turi mažesnius ateities lūkesčius);
- išsilavinimas (aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau patenkinti darbu negu turintys žemesnį išsilavinimą, nes dirba įdomesnę darbą, turi geresnes darbo sąlygas, gauna didesnę atlyginimą);
- tarnybinė padėtis (savo darbu labiau patenkinti yra aukštesnę tarnybinę padėtį turintys darbuotojai, nes dažniausiai jie geriau apmokami, turi geresnes darbo sąlygas arba galimybes realizuoti savo sugebėjimus);
- darbo stažas (didėjant darbo stažui didėja pasitenkinimas darbu, nes mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, nesieja savo ateities su jos ateitimi).

*Organizaciniai veiksniai priklauso:*

- organizacijos dydis (didėjant organizacijos dydžiui pasitenkinimas mažėja, nes didesnėje organizacijoje mažėja bendravimo, artumo, darbo mažose grupelėse galimybės);
- atlygių sistema (pasitenkinimas susijęs su suvokiamu atlygių teisingumu);
- darbas (tokie veiksniai kaip lankstumas ir veiksmų laisvė didina pasitenkinimą darbu);
- vadovo elgsena (pasitenkinimas didėja, jei darbuotojas tiki, kad jų vadovas yra kompetentingas, atidus, taktiškas, malonus);
- darbo sąlygos (pasitenkinimą kelia patogios darbo sąlygos, išteklių prieinamumas).

### **3.5.2. Atlygių sistema**

Atlygių sistema turi padėti pritraukti ir išlaikyti organizacijai reikalingus gerus, aukštos kvalifikacijos, talentingus darbuotojus, paskatinti darbuotojus tobulinti jiems reikalingus įgūdžius ir sugebėjimus, motyvuoti juos siekti aukštos kokybės veiklos, didinti jų įsipareigojimą organizacijai ir skatinti darbą komandoje. Pastarosios atlygių sistemos funkcijos realizavimui pravartu atlygių sistemą organizacijoje kurti tokią, kad ji darbuotojus skatintų dirbti bendrai, o ne konkuruoti. Individualius asmenis už tai, kad jie veikia kaip komandos nariai, reikėtų paaukštinti pareigose, kelti jų atlyginimus ir taikyti kitas pripažinimo priemones. Be to, reikėtų atlyginti ir tokius individualius indėlius kaip naujų kolegų mokymas, mainymasis informacija su kolegomis,

komandos draugais, pagalba sprendžiant konfliktus komandoje, naujų įgūdžių, reikalingų komandai, ugdymas.

Tačiau sukurti tokią atlygių sistemą, kuri pritrauktų reikalingų specialistų, išlaikytų juos bei nuolat motyvuotų siekti organizacijos tikslų, yra nelengva užduotis. Šios veiklos sudėtingumą lemia keli veiksniai:

- Kiekvienoje organizacijoje kuriamai atlygio sistemai įtaką daro įvairūs įstatymai ir teisės aktai.
- Žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai, tokie kaip mokymas, karjeros valdymas, vertinimo sistemos, darbo aplinkos kokybės programos, yra svarbūs tik kai kuriems darbuotojams, tuo tarpu darbo užmokestis svarbus praktiškai kiekvienam.
- Vienas iš atlygio sistemos tikslų yra darbuotojų motyvacija, tačiau kiekvienas darbuotojas tam tikrą atlygio formą ar jo paketą vertina skirtingai. Ilgainiui gali keistis ir to paties darbuotojo tam tikram atlygiui teikiama svarba.
- Daugumoje organizacijų darbai yra susiję su nesibaigiančia žinių, įgūdžių ir sugebėjimų įvairove bei atliekami situacijose, kurių pobūdis ir reikalavimai labai skirtingi.
- Turi būti išlaikytas išorinis konkurencingumas, garantuojantis, kad darbuotojui būtų mokama proporcingai pagal rinkos darbo vertę ir kainą.

Personalo vadyboje vartojamos įvairios sąvokos: darbo užmokestis, atlyginimas, atlygis. Kas skiria šias sąvokas?

**Darbo užmokestis** – tai konkreti pinigų suma, kurią darbuotojas gauna už atliktą darbą arba pinigais išreikšta kompensacija už darbuotojo „išseikvotą“ energiją. Skiriamos dvi darbo užmokesčio formos: *vienetinė* darbo užmokesčio forma, kurios dydis priklauso nuo nustatytos kokybės atlikto darbo kiekio (šiuo atveju svarbu, kad darbas būtų išreikštas kiekybiniais matais, pvz., vienetais, tonomis, metrais), ir *laikinė* darbo užmokesčio forma, kai darbo užmokestis nustatomas pagal tarifinį valandinį atlygį ir priklauso nuo dirbtų valandų skaičiaus. Darbo užmokesčio dydį, viena vertus, lemia valstybės nustatytos normos, kita vertus, – darbo rinkos kainos. Taip nustatomas bazinis darbo užmokesčio lygmuo. Bazinis darbo užmokesčio lygmuo su papildomu piniginiu ir materialiu nepiniginiu apdovanojimu už darbo kokybę ir rezultatus, kuris praktikuojamas daugelyje organizacijų, sudaro **atlyginimų sistemą**.

I. Bakanauskienė (2008) skiria šias atlyginimų formas:

- Atlyginimai, apimantys įvairias tiesiogines pinigines išmokas: pareiginių atlyginimą (pagrindinį darbo užmokestį), fiksuotą priedą (nepriklauso nuo rezultatų ar kitų veiksnių), kintamą užmokestį (premijos ir priedai, priklausantys nuo rezultatų).
- Atlyginimai, apimantys įvairias organizacijos apmokamas naudas. Naudos – tai netiesioginės piniginės išmokos, kurias darbuotojai gauna arba gali gauti už tai, kad

dirba toje organizacijoje: apmokamos poilsio ir švenčių dienos, sveikatos ir gyvybės draudimas, paslaugų, mokymo naudos, privilegijos.

Atlyginimų planų struktūrą gali sudaryti trys dalys:

1. *Pastovioji (bazinė) dalis, arba fiksuotas atlyginimas* (didesnio motyvacinio poveikio neturi, kadangi mokama vienodai visiems tą patį darbą dirbantiems darbuotojams). Jos dydį gali lemti darbo sudėtingumas, nervinės įtampos lygis darbe, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis. Pastoviosios dalies privalumai: užtikrina saugumą, skatina darbuotojų atsidavimą, aiškios išlaidos, lengva valdyti, paprasta išlaidų darbui apmokėti kontrolė. Trūkumai: nėra tiesioginio paskatinimo didesnės įtampos reikalaujančioms pastangoms; fiksuotas, nepriklauso nuo darbo apimtys ir jos neskatina; mokama visiems vienodai, nepriklausomai nuo sugebėjimų; nėra ryšio tarp rezultatų ir atlygio dydžio.

2. *Kintamoji dalis (skatinamosios išmokos)* (mokama už individualius pasiekimus, išskirtinį išsilavinimą, kvalifikacijas, darbo stažą, asmenines savybes ir kt.). Dydį gali lemti darbo kokybė, darbo atlikimo punktualumas, įvairūs mokėjimai ir gebėjimai, iniciatyvumas, stropumas, universalumas, rezultatai. Privalumai: padeda pripažinti darbuotojų pastangas, tinkamai įvertinti ir papildomai atlyginti už pasiektus rezultatus; tiesioginė priklausomybė nuo rezultatų; darbo vertinimas gali būti individualus.

3. *Premijos* (mokamos už tam tikro laikotarpio rezultatus).

Atlyginant darbuotojams už jų pastangas ir atliktus darbus gali būti taikomi įvairūs atlyginimų planų variantai, kuriuose ryškus motyvuojantis veiksnys yra skatinamasis dėmuo: priedai, komisiniai, kelionės, automobiliai ir kita.

Sudarant atlyginimų planą organizacija turi priimti tris esminius sprendimus:

1. Koks turi būti atlyginimo dydis?
2. Kokią atlyginimo dalį turi sudaryti kintamoji dalis (skatinamosios išmokos)?
3. Kokius vertinimo kriterijus dera pasirinkti nustatant kintamąją (skatinamąją) atlyginimo dalį?

• *Koks turi būti atlyginimo dydis?* Atlyginimo dydį lemia įvairūs veiksniai. Netgi tuos pačius darbus dirbančių darbuotojų atlyginimų dydžiai gali skirtis (12 lentelėje pateikti pardavėjų skirtingą atlyginimų dydį įtakojantys veiksniai).

12 lentelė

**Pardavėjų skirtingą atlyginimų dydį įtakojantys veiksniai** (Zoltners A. A. ir kt., 2008, p. 354)

<b>Mažas atlyginimas</b>	<b>Didelis atlyginimas</b>
Pardavimo procesas lengvai išmokstamas ir įgyvendinamas.	Pardavimo procesas sudėtingas, reikalaujantis didelės kompetencijos.
Prekybos personalo rezultatai nėra puikūs.	Prekybos personalo rezultatai puikūs.

Daugiausia parduodama dėl stipraus prekės ženklo, reklamos ar pasirašytų ilgalaikių sutarčių.	Daugiausia parduodama dėl įgūdžių, pastangų ir atskirų pardavėjų motyvacijos.
Pardavimą lemia pastangos.	Pardavimą lemia įgūdžiai ir žinios.
Pardavėjas pirmiausia yra „ūkininkas“. Jis teikia paslaugas, rūpinasi prekių atsargomis ir aptarnauja klientus.	Pardavėjas pirmiausia yra „medžiotojas“. Jis skatina užklausas, nustato galimus užsakovus ir pritraukia naujų klientų.
Pardavėjas klientams prideda šiek tiek vertės.	Pardavėjas klientams prideda daug vertės.
Pardavėjas atsakingas už vietinius užsakovus.	Pardavėjas atsakingas už nacionalinius ar kitus stambius užsakovus.
Dauguma pirkimų paprasti, smulkūs.	Dauguma pirkimų sudėtingi, stambūs.
Bendrovė užima monopolinę poziciją: didelės klientų perėjimo išlaidos, didelė produktų diferenciacija.	Bendrovė prekiauja konkurencingoje rinkoje: mažos perėjimo išlaidos, produktai nediferencijuojami.

- *Kokią atlyginimo dalį turi sudaryti skatinamosios išmokos?* Skatinamoji atlyginimo plano dalis gali sudaryti nuo 0 procentų (vien fiksuotas atlyginimas) iki 100 procentų (vien kintamoji atlyginimo dalis). Priimant sprendimą dėl skatinamosios dalies dydžio, reikia nepamiršti, kad kuo mažesnė kintamoji dalis, tuo atlygis yra stabilesnis, todėl darbuotojai jaučiasi saugesni. Tačiau jeigu norima, kad geriausi darbuotojai gautų didžiausius atlyginimus, ir pasiekti didesnio motyvacinio efekto, kintamoji dalis turi būti didesnė. Pavyzdžiui, A. A. Zoltners. ir kt. (2008) nurodo, kad JAV vidutinės pardavėjo skatinamosios išmokos sudaro 40 procentų visų pajamų.

- *Kokius vertinimo kriterijus dera pasirinkti nustatant skatinamąją atlyginimo dalį?* Šiuo atveju priklausomai nuo darbo vertinimo kriterijais gali būti rinkos dalis, užsakymų skaičius, klientų pasitenkinimas, darbuotojų veikla, gebėjimai, žinios ir pan. Svarbu, kad personalas turėtų galimybę daryti įtaką kriterijuose atsispindintiems rezultatams. A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners (2008) pažymi, kad kriterijų skaičius neturi būti didesnis negu trys, nes skatinamųjų išmokų planas turi būti paprastas. Be to, kriterijai neturi būti palankesni kuriai nors grupei, jie turi būti teisingi.

Prieš sudarydama atlyginimų planą organizacija turi priimti sprendimą teikiamų prioritetų atžvilgiu. Kokių žmonių ji nori pritraukti? Kokius rodiklius reikia išmatuoti ir už kokius atlyginti: prekybą, pelną, didesnę tam tikros paslaugų rūšies teikimo ar produktų linijos prekybos apimtį, klientų pasitenkinimą, darbuotojų nuolatinį tobulėjimą ar kita?

Suformuotas atlyginimų planas orientuoja personalo elgseną į tuos elementus, už kuriuos bus atlyginta. Planas ypač svarbus darbuotojui, kai jis turi priimti sprendimą, kuriai veiklai jam



naudingiau daugiau kreipti dėmesio (pavyzdžiui, jei didesnė skatinamųjų išmokų dalis skiriama už kompetencijos atnaujinimą, tuomet darbuotojas stengsis lankyti atitinkamus kursus, jei – už kiekybinius rezultatus, tuomet jis stengsis dirbti daugiau, sunkiau ir produktyviau).

Kitas klausimas – ar skatinamųjų išmokų planas turi turėti viršutinę ribą? Viršutinę ribą turinčio ir jos neturinčio plano apibūdinimai ir pavyzdžiai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė

**Viršutinę ribą turintys ir jos neturintys planai** (Zoltners A. A. ir kt., 2008, p. 390)

	<i>Apibūdinimas</i>	<i>Pavyzdys</i>
Viršutinę ribą <i>turintis</i> skatinamųjų išmokų planas	Pinigų suma, kurią darbuotojas gali uždirbti per mėnesį, ketvirtį ar metus, apribota iki „viršutinės ribos“.	1 proc. komisiniai už visą prekybą, pradedant nuo pirmojo lito, kol tikslas įvykdomas 120 proc. Pasiekus 120 proc. ribą, papildomų pajamų nėra.
Viršutinės ribos <i>neturintis</i> skatinamųjų išmokų planas	Per mėnesį, ketvirtį ar metus darbuotojas gali uždirbti neribotą sumą pinigų.	1 proc. komisiniai už visą prekybą, pradedant nuo pirmojo lito.

Viršutinę ribą turintis planas blogina geriausių darbuotojų motyvaciją. Matydami, kad daugiau stengdamiesi jie vistiek negali gauti daugiau pajamų, darbuotojai nustos sunkiai dirbti. Jei viršutinę ribą lengva pasiekti, skatinamųjų išmokų planas tampa fiksuoto atlyginimo planu.

*Atlygis* apima ne tik materialius atlyginimus, bet ir tuos, kurie išreikšti įvairiomis nematerialiomis formomis. Kitaip tariant, *atlygių sistemą* sudaro atlyginimų sistema, susidedanti iš piniginio ir materialaus nepiniginio apdovanojimo, kartu su nematerialiu apdovanojimu. Taigi sąvoka „atlygis“ yra platesnė nei sąvokos darbo užmokestis ir atlyginimas, nes sieja tiek materialius (piniginius ir nepiniginius), tiek nematerialius atlygius, o pati atlygių sistema apima visa tai, kas žmogui yra vertinga ir suprantama kaip kompleksas priemonių, kurios skirtos įvairių darbuotojo poreikių tenkinimui. Kadangi žmonių poreikiai gali būti labai skirtingi, tai ir motyvuoja juos skirtingi materialūs ir nematerialūs atlygiai. Tai reiškia, kad priklausomai nuo dominuojančių poreikių, atlygiu žmonės gali laikyti ir darbo užmokestį, ir kitokį materialų nepiniginį atlyginimą (pavyzdžiui, socialines garantijas ar galimybę naudotis įmonės automobiliu), ir tokius nematerialius atlygius kaip pakėlimas į aukštesnes pareigas, mėgstamos užduotys, ar daugelį kitų, ne tokių akivaizdžių, atlygio formų: šypsena, bendradarbio palankumą, užuominą apie gerai atliekamą darbą arba malonų pripažinimo žodį.

### 3.5.2.1. Atlygių formos

#### Materialių atlygių formos

***Piniginiai atlygiai*** gali būti skiriami remiantis dviem kriterijais: veiklos rezultatai ir narystė (priklausymas organizacijai). *Veiklos rezultatais* paremtas atlyginimas ir jo dydis priklauso nuo darbuotojo darbo rezultatų. Šio tipo atlygio pavyzdžiai gali būti pagrindinis darbo užmokestis (pavyzdžiui, vienetinis), taip pat papildomi atlygiai, tokie kaip komisiniai, premijos, priedai už nuopelnus ir kt., kurie mokami už nekasdieninius unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius organizacijos pelną arba pagerinusius veiklos kokybę. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos tuo, kad priedas yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą, dažniausiai metų gale. *Naryste* paremto atlygio formos dažniausiai susijusios su darbo bei rinkos sąlygomis, darbuotojo pareigomis ar išdirbtu laiku, išsilavinimu ar turimu ateities potencialu (pavyzdžiui, prestižiniame universitete neseniai įgytas mokslinis laipsnis). Taigi naryste paremti atlygiai – tai *nepiniginės papildomos išmokos*, kurias darbuotojas gauna už tai, kad dirba organizacijoje. Kitaip tariant, tai įvairios privilegijos ir paslaugos, kuriomis darbuotojai gali naudotis, nepriklausomai nuo jų darbo rezultatų. Šio tipo atlygis gali būti ir įvairių rūšių draudimai, apmokėjimas už nedirbtą laiką (pavyzdžiui, nedarbo dienos, suteiktos mirus artimiesiems, metinės apmokamos dėstytojų kūrybinės atostogos), padidėjusių gyvenimo išlaidų padengimas ir pan.

Reikia pasakyti, kad riba, skirianti veiklos rezultatais ir naryste paremtas atlygio formas, dažnai lieka neaiški. Pavyzdžiui, organizacijos apmokama narystė klube ar teisė naudotis organizacijos transporto priemonėmis gali būti skiriama ir už rezultatus, ir už priklausymą organizacijai (narystę).

***Nepiniginiai atlygiai*** nedidina darbuotojo finansinės gerovės, t.y. darbuotojas neuždirba daugiau, bet dėl nepiniginių atlygių jo atliekamas darbas tampa patrauklesnis. Gražiai įrengtas kabinetas, kilimu išklotos grindys, didelis riešutmedžio stalas gali būti kaip tik tai, kas stimuliuoja darbuotoją siekti geriausių rezultatų. Panašiai statusui daug dėmesio skiriantys darbuotojai gali vertinti išpūdingą pareigų formuluotę, savo vizitines korteles, jiems paskirtą sekretorę ar mašinos statymo vietą, kur po ženklu „rezervuota“ aiškiai užrašyta jų pavardė. Kai kurie darbuotojai atlygiu laiko pietų pertraukos valandų priderinimą prie jų poreikių. Jei pietų pertrauka paprastai organizacijoje būna tarp dvyliktos ir tryliktos valandos, tai labiau pageidaujama laiku paskirta pertrauka darbuotojų gali būti laikoma atlygiu. Galimybė dirbti su mėgstamais bendradarbiais, mėgstamų užduočių ar užduočių, kurias gali atlikti savarankiškai, paskyrimas – tai vis nepiniginių atlygių, kuriais gali disponuoti vadovybė, ir kurie, tinkamai naudojami, gali suteikti stimulą geresniam darbui, pavyzdžiai. Tačiau senas posakis, jog „kas vienam žmogui maistas, kitam gali būti nuodai“, taikytinas ir visai atlygių sistemai, o ypač nepiniginiams atlygiams. Tai, kas vienam darbuotojui atrodo trokštamą dalyką, kitam gali pasirodyti nereikšminga. Todėl, nepiniginius atlygius darbuotojams reikia skirstyti ypač atidžiai.

### **Nematerialių atlygių formos**

Nematerialūs atlygiai pinigine verte dažniausiai neišreiškiami, tačiau turi psichologinį poveikį. Darbuotojus teigiamai veikti gali palankus klimatas, geri tarpusavio santykiai, darbo praturtinimas, įdomios ir iššūki metančios užduotys, trumpesnė darbo savaitė, lankstus grafikas, plačios karjeros galimybės bei suteikta didesnė autonomija ir savarankiškumas (pavyzdžiui, priimant sprendimus dėl darbo metodų). Jeigu darbuotojas dirbdamas patiria pasiekimo ir asmeninio augimo jausmą, pripažinimą, įvertinimą, pasitikėjimą, tokius atlygius taip pat galima vadinti nematerialiais, nes jie pinigine verte nėra išreiškiami.

D. Ulrich, W. Brockbank (2007) skiria šias nematerialių atlygių formas:

- *Vizija*. Aiški vizija leidžia darbuotojams didžiuotis įmone.
- *Galimybės*. Proga pasirodyti – rengti pristatymus aukščiausiems vadovams, dalyvauti mokymuose, paprastai skirtuose aukštesniojo rango personalui ar naujų gebėjimų ugdymui, dalyvauti pokalbiuose per forumus ar pietus – padeda stiprinti žmonių vertės jausmą.
- *Paskatos*. Pripažinimas ir pagyrimas gali padaryti tiek pat daug, kiek ir pinigai, kad žmonės išliktų motyvuoti ir tikri dėl savo vertės. Dažnai visų svarbiausia paskata yra tiesiog padėkoti.
- *Poveikis*. Žmonėms patinka būti svarbiems. Perduoti sprendimų priėmimo atsakomybę darbuotojui, skatinti darbuotoją teikti pasiūlymus siekiant pagerinimų, pripažinti bei atlyginti gerus pasiūlymus ir leisti darbuotojui atstovauti įmonės išoriniams interesams – visa tai kai kuriems darbuotojams gali būti esminis atpildas už darbą.
- *Kolektyvas*.
- *Komunikacija*. Jau pati galimybė gauti informacijos yra atlyginimas.
- *Darbo sąlygų lankstumas*. Laisvė pasirinkti darbo valandas ir vietą bei kitas sąlygas yra privalumas, kurį žmonės sieks išlaikyti.

Siekdami stimuliuoti darbuotojų vidinę motyvaciją taikant nematerialias atlygių formas, vadovai turėtų:

- Skirti darbuotojams tokias užduotis, kurios leistų jiems bendrauti.
- Periodiškai organizuoti pasitarimus su darbuotojais ne tik dėl strateginių, bet ir dėl einamųjų klausimų aptarimo.
- Toleruoti neformalių grupių organizacijoje egzistavimą, jei tai realiai nekenkia jos interesams.
- Stengtis praturtinti darbuotojų atliekamo darbo turinį.
- Užtikrinti grįžtamąjį ryšį apie pasiektus rezultatus ir veiklos vertinimo rezultatus.
- Objektyviai vertinti darbuotojų pasiektus rezultatus.

- Įtraukti darbuotojus į tikslų formulavimo ir sprendimų priėmimo veiklą.
- Deleguoti darbuotojams pakankamai teisių ir įgaliojimų.
- Sudaryti darbuotojams karjeros galimybes.
- Organizuoti darbuotojų mokymosi, kompetencijos vystymo procesą.
- Žinoti kiekvieno darbuotojo potencialą ir sudaryti sąlygas jam realizuoti.
- Pavesti darbuotojams atlikti sunkias ir atsakingas užduotis, reikalaujančias visų jėgų ir sugebėjimų.
- Skatinti darbuotojų kūrybiškumą.

### 3.5.2.2. Atlygių sistemos kūrimas atsižvelgiant į motyvacijos teorijas

Organizacijoje kuriant atlygių sistemą ypač naudingos trys motyvacijos teorijos: Adams teisingumo teorija, Vroom lūkesčių teorija bei Skinner pastiprinimo teorija.

Pagal teisingumo teoriją, jei darbuotojai mato, kad atlygio paskirstymas yra neteisingas, tai jų motyvacija mažėja. Teisingumo suvokimas formuojamas tuomet, kai darbuotojai lygina savo indėlį ir atlygį su kito žmogaus indėliu ir atlygiu. Tai reiškia, kad atlygio sistema turi pasiekti teisingumo atlyginant darbuotojams pagal atliekamų darbų vertę bei darbuotojų indėlius.

Pagal lūkesčių teoriją darbuotojai yra motyvuoti tuomet, kai jie tiki, kad jų pastangos leis gerai atlikti užduotis, kad už gerai atliktas užduotis jiems bus atlyginta ir kai jie vertina už atliktas užduotis gaunamus atlygius.

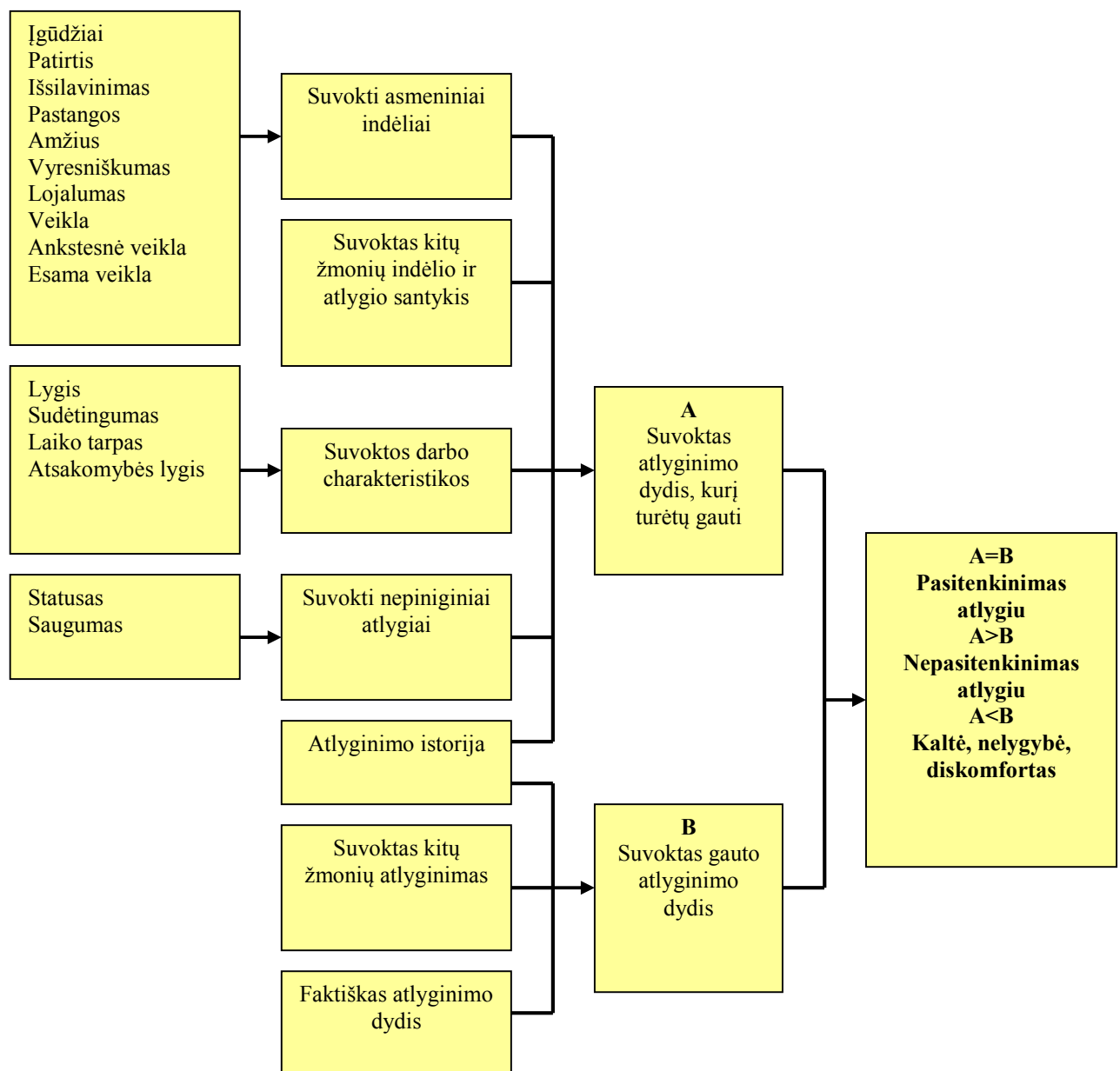
Pastiprinimo teorija aiškina, kad elgsena yra jos pasekmių funkcija. Tinkamai susiejant teigiamus atlygius su darbuotojo teigiama elgsena, eliminuojant teigiamus atlygius dėl jo neigiamos elgsenos ir baudžiant, t.y. duodant neigiamą atlygį už neigiamą elgseną, vadovai gali pasiekti dažnesnės pageidaujamos darbuotojų elgsenos.

#### **Adams teisingumo teorija**

Siekiant didinti darbuotojų motyvaciją svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti organizacijoje egzistuojančia atlygio sistema, t.y. gaunamu atlygiu(-iais). Pasitenkinimą gaunamu atlygiu gali lemti daugelis veiksnių. 11 paveiksle pateiktas Edward Lawler pasitenkinimą atlygiu lemiančių veiksnių modelis, kuris pagrįstas idėja, kad darbuotojai bus patenkinti atlyginimu, jeigu tai, ką jie gauna, atitiks tai, ko jie tikisi.

Tai, kokia yra darbuotojo atlyginimo istorija ir kaip jis vertina kitų žmonių gaunamą atlygį, taip pat turi įtakos pasitenkinimo atlygiu dydžiui. Pavyzdžiui, darbuotojai, kurių atlyginimas ilgą laiką buvo didelis, yra linkę blogiau vertinti dabar gaunamo mažesnio atlygio vertę. Panašiai yra tuomet, kai kuo didesnę atlyginimą gauna jo draugai ir bendradarbiai, tuo mažesnis jam atrodo jo paties gaunamas atlyginimas.

Šie veiksniai leidžia teigti, kad du žmonės tokio paties dydžio atlyginimą gali vertinti skirtingai.



**11 pav.** Edward Lawler pasitenkinimą atlygiu lemiančių veiksnių modelis (Byars L. L., Rue L. W., 1991, p. 310).

Pagal modelį taip pat matyti, kad darbuotojo suvokimas, kokį atlyginimą jis turėtų gauti, priklauso nuo įvairių veiksnių: asmeninių indėlių, suvokto bendradarbių ir kolegų indėlio ir gauto atlygio santykio bei nepiniginių atlygių. Asmeniniai indėliai apima ilgūdžius, patirtį, išsilavinimą, amžių, pastangas, stažą ir t.t. Suvoktas bendradarbių indėlio ir atlygio santykis reiškia, kad darbuotojas lygina tai, ką įdeda jo bendradarbiai į atliekamą darbą ir ką jie gauna už gautus rezultatus. Šiame modelyje taip pat matyti, kaip darbuotojai jaučiasi, jeigu jų gaunamas atlyginimas yra didesnis, nei jie mano turintys gauti. Tyrimais nustatyta, kad tokiais atvejais žmonės patiria kaltės, nelygybės bei diskomforto jausmą.

Šiuos atlygio už darbą teisingumo aspektus savo teorijoje išryškina J. S. Adams. Autorius teigia, kad darbuotojas turi gauti jo įdėtas sąnaudas (indėlį) atitinkantį atlygį, taip užtikrinant teisingumo jausmą. Ar gautas atlygis yra teisingas, darbuotojas nusprendžia, lygindamas savo ir bendradarbių, kurie atlieka tokias pat, panašias ar netgi skirtingas užduotis, gautą atlygį. Gavęs „lyginimo“ rezultatus, darbuotojas gali suvokti, kad:

- jo gautas atlygis yra *teisingas* (t.y. indėlis atitinka gautą atlygį bei jo indėlio ir gauto atlygio santykis yra lygus su kitų darbuotojų indėlio ir gauto atlygio santykiais) arba
- atlygis yra *neteisingas*, t.y. jis gavo „per daug“ (teigiamas neteisingumas) arba
- „per mažai“ (neigiamas neteisingumas), todėl jis jaučiasi neteisingai įvertintas.

Pavyzdžiui, jei darbuotojas dirba daugiau valandų nei jo kolega, bet gauna tą patį atlyginimą, darbuotojas suvoks neigiamą neteisingumą. Atvirkščiai, jei darbuotojas mato, jog jis dėdamas tas pačias pastangas kaip ir kolega, gauna didesnę atlyginimą nei kolega (arba gauna tą patį atlyginimą su mažesnėmis pastangomis), tuomet jis suvoks teigiamą neteisingumą.

Taigi kuriant atlygių sistemą organizacijoje svarbu užtikrinti, kad ji įvertintų įvairius darbuotojų indėlius ir už juos atlygintų įvairiais atlygiais. Tada darbuotojai gaunamus atlygius suvoks kaip teisingus, atitinkančius jų įdėtus indėlius. Atlygių sistemos teisingumas gali būti užtikrinamas kuriant tokią sistemą, kuri pasižymi trimis aspektais:

1. *Vidinis teisingumas*, kuris suprantamas kaip atsakymas į klausimą, kiek atitinka pareigų vertė ir jas einančio darbuotojo gaunamas atlyginimas, t.y. didesnę vertę turinčias pareigas einantis darbuotojas turi gauti didesnę atlyginimą.

2. *Vidinis atlygio rišlumas*, kuris atspindi atlyginimų intervalą įvairiuose pareigų lygiuose. Šiuo atveju svarbu, kad tarp einančių vienodo svorio pareigas (t.y. darančių vienodą įnašą į galutinius organizacijos rezultatus) darbuotojų gaunamų atlyginimų nebūtų didelių skirtumų.

3. *Atlyginimų konkurentiškumas*: reikia nustatyti, kaip skiriasi atlyginimai, siūlomi rinkoje, nuo tų, kuriuos moka organizacija už tos pačios vertės pareigas. Pažymėtina, kad pareigos turi būti lyginamos remiantis vienodu pagrindu.

### **Vroom lūkesčių teorija**

Pagal Vroom lūkesčių teoriją darbuotojo motyvacija didėja, jei jis tiki, kad jo atliekama veikla ir gauti rezultatai priklauso nuo jo dedamų pastangų (stiprūs lūkesčiai) ir už gautus rezultatus bus atlyginta (aukštas instrumentalumas) jam patraukliais atlygiais (aukštas valentingumas).

Jei darbuotojo tikėjimas, kad jo pastangos leis pasiekti rezultatą, bus menkas, tuomet lūkesčiai bus silpni. Pavyzdžiui, darbuotojo lūkesčiai bus silpni, jei jis suvoks, kad dėl materialijų, informacinių, žmoniškųjų ar laiko išteklių stokos neturės galimybių atlikti darbą gerai, kad užduotį atlikti bus labai sunku arba jos visai nebus įmanoma atlikti, nors ir bus nusiteikęs labai stengtis. Be

to, lūkesčiai yra silpni ir tada, jei nesvarbu, kiek pastangų žmogus įdeda, bet jo veikla ir su ja susiję rezultatai nesikeičia. Kitaip tariant, lūkesčiai silpni, jei veiklos kokybė nepriklauso nuo dedamų pastangų. Kartu su silpnėjančiais lūkesčiais mažėja ir motyvacija.

**Instrumentalumas** yra individo tikėjimas, kad, pasiekęs tikslus ir atlikęs užduotį, gaus tam tikrą atlygį ar kelis atlygius. Kitaip tariant, tai – darbuotojo tikėjimas, kad už gautą rezultatą jam bus atlyginta. Instrumentalumas yra aukštas, jei atlygius (jų dydį, įvairovę) lemia atliktos užduoties rezultatų kokybė. Veikla šiuo atveju yra instrumentas (arba priemonė) atlygiui gauti. Jei norimas atlygis gaunamas bet kokiomis sąlygomis, t.y. jį gauna nepriklausomai nuo to, ar veiklos rezultatai yra aukšto ar žemo lygio, tuomet veiklos kokybė nėra instrumentas atlygiui gauti ir instrumentalumas yra žemas, lemiantis motyvacijos mažėjimą.

**Valentingumas** yra individo poreikių, tikslų ir vertybių funkcija, parodanti, kaip ir kokius atlygius vertina individas. Jeigu už pasiektus rezultatus darbuotojas atlyginamas jam patraukliais atlygiais, tai valentingumas yra aukštas. Tai reiškia didesnę motyvaciją. Kadangi už gautus rezultatus darbuotojas gali gauti ne vieną atlygį, kurių vertė (arba patrauklumas) darbuotojui gali būti skirtingas, tai valentingumą reikia įvertinti kiekvienam atlygiui atskirai.

Vadovas gali valdyti visus tris darbuotojo motyvaciją lemiančius elementus – lūkesčius, instrumentalumą ir valentingumą (žr. 12 pav.).

Lūkesčiai	Instrumentalumas	Valentingumas
<p>Užtikrinti, kad darbuotojai turėtų reikalingas žinias, gebėjimus ir įgūdžius.</p> <p>Užtikrinti, kad aplinka palengvina užduočių atlikimą.</p> <p>Drąsinti darbuotojus, kad jie patikėtų, jog jų pastangos leis pasiekti rezultata.</p>	<p>Atlyginti darbuotojo veiklą.</p> <p>Iš anksto informuoti darbuotojus apie atlygių sistemą.</p> <p>Panaikinti atlygius, kurie nėra susiję su veikla.</p>	<p>Nustatyti darbuotojų vertinamus ir trokštamus atlygius.</p> <p>Užtikrinti, kad atlygiai yra suvokiami kaip teisingi.</p> <p>Sudaryti darbuotojams galimybę pasirinkti atlygius.</p>

**12 pav.** Lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo valdymo būdai

*Lūkesčių valdymas.* Darbuotojai gali nepasitikėti savo jėgomis, t.y. netikėti, kad pastangos leis pasiekti rezultatą dėl įvairių priežasčių:

- pirma, reikalingų įgūdžių ir žinių stoka ar menkas sugebėjimas sėkmingai atlikti savo darbą. Šiuo atveju vadovas gali mokyti esamus darbuotojus arba pasamdyti kvalifikuotus darbuotojus.
- antra, lūkesčiai gali būti maži, jei darbuotojai suvokia, kad neturės užduočių atlikti reikalingų išteklių arba pati užduotis yra neaiški. Šiuo atveju siekiant aukštesnio lūkesčių lygio

vadovas turi aiškiai nurodyti užduotis ir sukurti aplinką, kurioje darbuotojas galėtų nevaržomai dirbti ir naudoti reikalingus išteklius.

- trečia, kai kurie darbuotojai nemato stipraus ryšio tarp pastangų ir rezultatų dėl asmeninių savybių, nepasitikėjimo savimi, todėl jie netiki, jog jų pastangos bus vaisingos ir leis pasiekti rezultatus. Šiuo atveju darbuotojus motyvuotų vadovų teikiamas teigiamas grįžtamasis ryšys ir paskatinimas.

*Instrumentalumo valdymas.* Instrumentalumą didina darbuotojų tikėjimas, kad jų veikla ir veiklos rezultatai bus atlyginti. Todėl pirmiausia veikla ir jos rezultatai turi būti susieta su įvairiais atlygiais – darbo užmokesčiu, premijomis, piniginiiais ar kitais prizais, karjeros galimybėmis, suteikta laisve ir pan. Svarbu, kad atlygių sistema būtų aiški ir vieša: žmonės turi žinoti, kokius atlygius gali gauti už ypač kokybiškai atliktas užduotis ar kitų reikalavimų išpildymą.

*Valentingumo valdymas.* Darbuotojų motyvacija auga, jei gaunami atlygiai yra jiems patrauklūs. Tai reiškia, kad vadovai turi nustatyti, ką vertina darbuotojai. Trokštami atlygiai dažniausiai suvokiami kaip teisingi ir tenkina skirtingų darbuotojų besiskiriančius poreikius. Aukšto valentingumo galima pasiekti pažinus darbuotojus ir jų poreikius. Todėl vadovai turi nuolat kalbėti su darbuotojais, juos apklausti. Taip pat naudinga sudaryti darbuotojams galimybę rinktis iš kelių atlygių.

Taigi taikant šią teoriją darbuotojų motyvavimui vadovai turi siekti, kad darbuotojai tikėtų tuo, kad padidintos pastangos turės įtakos veiklos rezultatams ir kad veikla (jos rezultatai) bus atlyginta jiems vertingais, trokštamais ar patraukliais atlygiais.

### **Skinner pastiprinimo teorija**

Skinner pastiprinimo teorijoje aiškinama, kad vadovai darbuotojų veiklą gali tobulinti modifikuodami jų elgseną ir grindžiama mintimi, kad žmogaus elgesys priklauso nuo jau buvusio elgesio rezultatų (keliančių teigiamas ar neigiamas emocijas). Pagal šią teoriją neskatinamas elgesys (tiek pageidaujamas, tiek nepageidaujamas) yra linkęs išnykti, t.y. nedavus pastiprinimo vyksta to elgesio slopinimas. Pavyzdžiui, jei darbuotojas kelis mėnesius iš eilės buvo giriamas už greitai atliktas užduotis, tačiau sekančiais mėnesiais šio paskatinimo už tai negavo, tai jo elgesys, t.y. greitumas, gali išnykti.

Pastiprinimas yra dviejų rūšių: teigiamas ir neigiamas. Teigiamas pastiprinimas susijęs su teigiamas emocijas keliančiais rezultatais, gautais atlikus kokį nors darbą ar už tam tikrą elgesį. Neigiamas pastiprinimas susijęs su neigiamas emocijas keliančių sąlygų ar rezultatų panaikinimu už tai, kad asmuo pademonstruoja nepageidaujamą elgesį. Kitaip tariant, kai už elgseną ar rezultatus duodame poreikius tenkinančius ar pageidaujamus atlygius, tuomet darbuotojo elgseną



pastipriname teigiamai, o kai panaikiname nepasitenkinimą keliančius veiksnius – pastipriname neigiamai.

Darbuotojo elgseną galima keisti keturiais būdais:

1. Teigiamas pastiprinimas – pageidaujamas darbuotojo elgsens yra lydimas teigiamų atlygių, arba kai veiksmais yra pasiekama maloni būseną (pvz., vadovas pagiria darbuotoją), t.y. pageidaujamas elgsens skatinamas atlygiais, kuriuos vertina darbuotojas.

2. Neigiamas pastiprinimas – kai veiksmais pasiekama nemaloni būseną, t.y. pageidaujamas darbuotojo elgsens yra pastiprinamas, pašalinant neigiamas emocijas keliančius atlygius (pvz., vadovas nustoja prikaišioti darbuotojui, juo abejoti).

3. Bausmė – nepageidaujamas darbuotojo elgsens yra lydimas neigiamų atlygių (pvz., už nedrausmingą elgesį vadovas įrašo griežtą papeikimą), t.y. neigiamas elgsens yra slopinamas suteikus atlygius, kurių darbuotojas nepageidauja.

4. Išnykimas – nepageidaujamas darbuotojo elgsens yra lydimas pageidaujamų atlygių pašalinimo (pvz., už nedrausmingą elgesį vadovas sumažina priedus), t.y. nepageidaujamas elgsens yra slopinamas, pašalinant teigiamas emocijas keliančius atlygius.

Pirmieji du darbuotojo elgsenos keitimo būdai – teigiamas ir neigiamas pastiprinimas – skirti *pageidaujamo* darbuotojo elgsens *skatinimui*, kiti du būdai – bausmė ir išnykimas – skirti *nepageidaujamo* elgsens *panaikinimui*. G. Fesler (2006) pažymi, kad stabilūs elgsens pokyčiai, taip pat ir motyvacija, pasiekiami ***tik naudojant pastiprinimus***.

Neigiamas pastiprinimas dažnai painiojamas su bausme, bet tai nėra tas pats. Pastiprinimas apibrėžiamas kaip priemonė, didinanti veiksmo tikimybę. Tuo tarpu bausmė yra ją mažinantis veiksnys. Bausmė dažniausiai skirta tam tikro, dažniausiai nepageidaujamo, *elgsens slopinimui*, o neigiamas pastiprinimas skirtas pageidaujamo *elgsens skatinimui* (loginiai pastiprinimo ir bausmės ryšiai pateikti 14 lent.).

14 lentelė

**Ryšiai tarp apdovanojimo ir bausmės (Fesler G., 2006, p. 101)**

	<i>Malonūs dirgikliai</i>	<i>Nemalonūs dirgikliai</i>
<i>Pastūmėjimas veikti</i>	Apdovanojimas yra teigiamas pastiprinimas	Bausmė
<i>Pašalintas noras veikti</i>	Bausmė	Apdovanojimas yra neigiamas pastiprinimas

Taigi norimą elgesį reikia paskatinti (pastiprinti); tam reikia parinkti tokias paskatas, kurias individas vertina teigiamai (teigiami buvusio elgsens rezultatai). Todėl vadovas turi žinoti, kam konkretus darbuotojas teikia pirmenybę, tada parinkti tinkamas paskatas (pastiprinimo priemones).

### 3.6. Personalo veiklos vertinimas

#### 3.6.1. Veiklos vertinimo esmė: tikslai, turinys ir kriterijai

Tradiciškai veiklos vertinimas suprantamas kaip procesas, kurio metu yra įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas bei jų atitikimas užimamoms pareigoms. Efektingo **veiklos vertinimo tikslas** – įvertinti atliktą darbą, siekiant teisingai darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkelti į aukštesnes pareigas. Tačiau veiklos vertinimas taip pat atliekamas ir kitais tikslais:

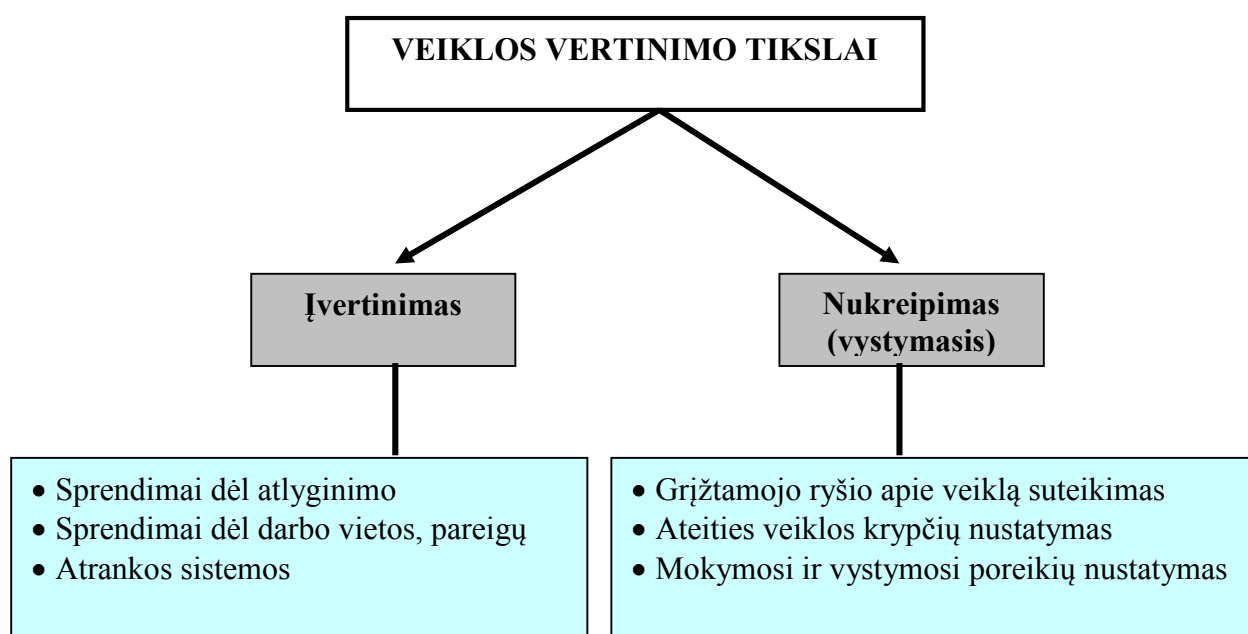
1. Veiklos vertinimas naudojamas darbo trūkumams nustatyti, tobulintinoms sritims identifikuoti ir personalo ugdymo sistemai tobulinti: nustatomas mokymo poreikis, organizuojama kryptinga mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos vystymo sistema.

2. Veiklos vertinimas naudojamas personalo organizavimui (formavimui) optimizuoti, atrankos mechanizmams bei vystymo 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 vertinimo metu 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*. Tai leidžia skirti dvi veiklos vertinimo tikslų grupes: įvertinimo ir vystymosi tikslai (žr. 13 pav.).



13 pav. Veiklos vertinimo tikslai (Carrell M. R., Elbert N. F., Hatfield R. D., 2000, p.225)

Veiklos vertinimo programa laikytina efektyvia, jeigu ji ne tik teisingai, sąžiningai ir naudingai realizuoja *įvertinimo* tikslus, skirtus sprendimams dėl atlyginimo, darbo vietos ar pareigų, bet realizuoja ir *vystymosi* tikslus, skirtus darbuotojams nukreipti ir jų veiklai tobulinti. Teisingai naudojama efektyvi veiklos vertinimo programa gali labai prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos.

Veiklos vertinimas yra prasmingas, jeigu jo rezultatai siejami su atlyginimo dydžiu, t.y. jeigu atlygių sistema yra grįsta veiklos rezultatais. Tačiau, jei atlyginimo dydis priklauso nuo amžiaus, darbo stažo ar kitų veiksnių, tuomet, akivaizdu, jog veiklos vertinimo funkcija išnyksta. Nors kai kurie specialistai siūlo veiklos vertinimo nesusieti su atlyginimų pakėlimu. Jų teigimu, siejant vertinimo rezultatus su atlyginimo dinamika, darbuotojai dažniau užima gynybinę poziciją ir tampa mažiau atviri pokyčiams.

Veiklos vertinimas prasideda nuo veiklos standartų nustatymo:

1. Veiklos standartų ir kriterijų nustatymas.
2. Veiklos standartų ir kriterijų pristatymas darbuotojams.
3. Veiklos matavimas.
4. Atliktos veiklos rezultatų palyginimas su nustatytais standartais.
5. Veiklos vertinimo rezultatų aptarimas su darbuotoju (grįžtamasis ryšys).
6. Reikalingų korekcinų veiksnių inicijavimas (Robbins S. P., 1982).

Pagrindiniai principai, kuriais remiantis organizuojamas veiklos vertinimas:

- vertinimo nepriklausomumas ir objektyvumas (būtina išvengti „etikečių“ klijavimo);
- vertinimo rezultatai privalo turėti įtakos personalo judėjimui (keliant į aukštesnes pareigas ar pažeminant), materialinei padėčiai ir socialiniam statusui;
- vertinimo efektyvumas: tikslai turi būti pasiekti atsižvelgiant į sąnaudas;
- vertinimo demokratiškumas ir konfidencialumas;

Siekiant efektyvaus vertinimo, pirmiausia reikia atsakyti į klausimus:

- *Kaip dažnai vertinti?* (pasirinkti vertinimo dažnumą)
- *Ką vertinti?* (pasirinkti vertinimo turinį ir kriterijus)
- *Kokiais metodais vertinti?* (pasirinkti vertinimo pobūdį ir matavimo skalę (rangai, pažymiai, teiginiai ir pan.)).
- *Kas vertins?* (vienas žmogus ar vertintojų grupė?)

**Vertinimo dažnumas.** Nuo vertinimo dažnumo priklauso vertinimo rezultatų tikslumas, esamos situacijos įvertinimas: kuo dažniau vertinama, tuo geresnių pasiekiami rezultatų. Dažnesnis vertinimas priverčia darbuotojus atsakingiau žiūrėti į savo darbą, nuolat siekti geresnių rezultatų.

Vertinimo dažnumą organizacijos pasirenka pagal savo galimybes, t.y. priklauso nuo vertinimo kaštų, vadovų ir darbuotojų požiūrio bei užimtumo.

Nors nėra nustatyta, kokių dažnumu geriausia darbą vertinti, svarbiausia, kad darbuotojai žinotų, kaip jiems sekasi dirbti, ir turėtų galimybę pataisyti savo darbą ir įvaizdį. Formalus vertinimas dažniausiai atliekamas periodiškai, fiksuotais intervalais kas tris, šešis ar dvylika mėnesių. Vertinimo tvarkaraštis veiklos vertinimo procesui suteikia nuoseklumo ir pastovumo, kadangi visi darbuotojai vertinami „už tą patį laikotarpį“. Skirtingi intervalai gali būti nustatomi tuomet, kai darbuotojams yra duodamos užduotys, kurioms atlikti yra nustatomi specifiniai terminai.

Atskiro darbuotojo veiklos periodišką vertinimą vyksta per visą jo įdarbinimo laikotarpį, kad būtų galima nustatyti darbuotojo darbo užmokesčio dydį bei nuspręsti, ar reikia jo veikloje ką nors tobulinti: jis yra vertinamas jo priėmimo į darbą metu, pirmosiomis naujojoje darbo vietoje dienomis, pasibaigus šešių mėnesių laikotarpiui ir toliau kas šešis mėnesius. Praėjus keleriems metams taip pat atliekamas veiklos vertinimas, kad būtų galima įvertinti, ar jį galima pakelti į aukštesnes pareigas.

Organizacijose gali būti naudojami šie veiklos vertinimo laikotarpiai:

- Naujo darbuotojo bandomojo laikotarpio metu.
- Po pirmųjų darbuotojo darbo organizacijoje metų.
- Po kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos kėlimo etapo.
- Visapusiškas įvertinimas vėliausiai po ketverių darbuotojo darbo organizacijoje pradžių.
- Po to visapusiškas įvertinimas kas 3 – 4 metai.
- Individualių tikslų nustatymas ir jų pasiekimo įvertinimas – kas metai.

Formalaus veiklos vertinimo planas neturėtų leisti vadovams pamiršti, kad darbuotojus reikia vertinti arba jiems patarti, kai tik to reikia. Veiklos vertinimo duomenų kaupimas – ypač neigiamų – ir jų pateikimas darbuotojui kartą ar du per metus nėra veiksminga veiklos tobulinimo priemonė. Kadangi darbuotojai pageidauja nuolatinio grįžtamojo ryšio apie savo veiklą, apie tai, kaip – gerai ar blogai – jiems sekasi atlikti savo darbą, todėl grįžtamasis ryšys su jais turi būti palaikomas ne tik nustatytais laiko tarpais, bet nuolat.

Nuolatinio grįžtamojo ryšio darbuotojams suteikimas apie jų veiklos lygį, kuris yra grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais, vadinamas *neformaliu veiklos vertinimu*. Šiuo atveju arba pats vadovas darbuotojui praneša, kad atitinkama užduotis ar atitinkama darbo dalis buvo atlikta gerai ar blogai, arba pavaldinys kreipiasi į vadovą siekdamas sužinoti, kaip buvo priimti tam tikri jo veiklos rezultatai. Kadangi tarp veiklos rezultatų ir atsako į jį yra glaudus ryšys, neformalus vertinimas skatina norimą veiklos kokybę ir slopina nepageidaujamą dar prieš jai paaiškėjant.

Neformalus vertinimas organizacijoje vyksta nuolat, vadovams stebint darbuotojus jų darbo aplinkoje bei pavaldiniams vertinant vienas kitą ir vadovus, ir yra paremtas daugiausia vertintojo intuicija. Atliekant neformalų vertinimą, svarbu *ne nubausti vertinamą darbuotoją už klaidas, o padėti jam nenukrypti nuo tikslo, suteikti papildomos informacijos ar aptarti, kaip atlikti užduotį.*

**Veiklos vertinimo turinys ir kriterijai.** 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 pritaipimas kolektyve).

Nustatant veiklos vertinimo kriterijus, reikia nuspręsti, *kokie* veiklos elementai ar aspektai bus vertinami. Pažymėtina, kad tai, *kas* bus matuojama, yra labai svarbu, kadangi 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 didesnio darbo produktyvumo. Jei jis žino, kad bus vertinama darbo kokybė ir jo pastangos, tuomet jo veikla bus orientuota būtent į šių kriterijų tenkinimą.

Galima išskirti keturias veiklos vertinimo kriterijų grupes:

1. ***Darbuotojo savybės***, t.y. vertinamos darbuotojų asmeninės charakteristikos. Yra du galimi savybių vertinimo sistemos formavimo būdai: 1) skirtingiems darbams vertinti atrenkamos skirtingos, konkrečiam darbui atlikti svarbiausios, savybės. 2) skirtingiems darbams vertinti naudojamas tas pats savybių sąrašas, tačiau vertinant skirtingus darbus kiekvienai konkrečiai savybei suteikiama skirtinga vertė. Vertinant veiklą pirmuoju būdu, atrinktos savybės labiau susiejamos su atliekamu darbu ir jam keliamais reikalavimais. Tačiau tai – daugiau laiko reikalaujantis vertinimo metodas. Antrasis būdas yra ne tik greitesnis ir lengvesnis, bet ir padeda planuoti žmogiškuosius išteklius, kadangi vertinant šiuo būdu tarpusavyje gali būti lyginami skirtingus darbus dirbantys darbuotojai. Šiuo būdu daugiau *vertinama tai, koks asmuo yra, bet ne tai, ką jis daro*, todėl didžiausias šios kriterijų grupės trūkumas yra tas, kad dėmesys tenka žmogui, o ne atliekamam darbui. Be to, ši veiklos vertinimo kriterijų grupė pasižymi ir abejotinu validumu, kadangi tai, kaip darbuotojas iš tiesų elgiasi darbe, gali priklausyti nuo konkrečios situacijos – situacinių ir aplinkos veiksnių. Be to, patikimumą mažina ir tai, kad kai kurias savybes sunku apibrėžti (pavyzdžiui, ką reiškia „lojalumas“, „darbštumas“?), dažnai tos pačios savybės gali būti

skirtingai interpretuojamos, t.y. vienam vertintojui ta pati savybė gali atrodyti vienaip, kitas vertintojas ją vertintų kitaip.

2. **Darbuotojo elgsena** vertinama tuomet, kai vertinant veiklą ir skirstant atlygius, svarbiau, *kaip atliktas darbas, o ne koks yra darbuotojas*. Elgsenos vertinimas yra labiau susijęs su atliekamu darbu, vertinimo kriterijai yra daug konkretesni nei vertinant savybes. Vertinant galima naudoti pasirinktą skalę, pvz., „niekada“, „kartais“, „visada“ arba „gerai“, „vidutiniškai“, „blogai“. Be to, vertinamas elgsenos elementas gali būti išreikštas ne būdvardžiu, bet konkrečiais, vertinamą elgseną apibūdinančiais, teiginiais, kuriuos skirtingi vertintojai suvokia vienodai ir vertindami tą patį darbuotoją, naudojasi tuo pačiu supratimu, ta pačia sistema.

3. **Darbuotojo žinios (įgūdžiai)**, t.y. vertinama, ką darbuotojas žino. Šiuo metodu pirmiausia reikia identifikuoti „matuotinas“ svarbiausias žinias (įgūdžius) ir sudaryti skirtingus jų sąrašus skirtingus darbus atliekančių darbuotojų žinioms vertinti.

4. **Darbuotojo rezultatai**, t.y. vertinama, ar užduotis atlikta, kokie yra rezultatai, ar jie yra naudingi. Darbuotojų rezultatus vertinti tinka tuomet, kai nėra svarbu, *kaip* buvo pasiekti rezultatai ir kai veiklos sėkmei pasiekti galima naudoti daug būdų. Vertinant rezultatus reikia nepamiršti, kad kartais gauti rezultatai priklauso ne nuo darbuotojo, o nuo aplinkos veiksnių, kurių kontroliuoti vertinamas darbuotojas neturi galios. Tai tokie aplinkos veiksniai kaip įrangos gedimai, ekonomikos pokyčiai, neadekvati personalo parama, neadekvatus biudžetas ir kiti veiksniai, kurie gali turėti labai didelės reikšmės darbo rezultatams.

Darbuotojų motyvacijai įtakos turi tai, kaip jie suvokia veiklos vertinimo sistemą ir ją sudarančius vertinimo kriterijus. F. Malik (2005), apibrėždamas veiklos vertinimo kriterijams keliamus reikalavimus, teigia, kad jie turi būti:

- apibrėžiami remiantis darbo analize bei darbo aprašymu.
- aiškūs, tikslūs, nedviprasmiški, vienodai suprantami tiek darbuotojui, tiek vertintojui. Dėl to kriterijai turi būti aptarti ir suderinti su tais darbuotojais, kurių darbas pagal šiuos kriterijus bus vertinamas.
- išsamūs, t.y. kriterijai turi apimti kuo daugiau darbuotojo atliekamo darbo aspektų.
- vienodi visiems tas pačias pareigas užimantiems darbuotojams.
- vertinti tik tokį darbuotojų elgesį ir tik tuos įgūdžius bei savybes, kuriuos darbuotojas gali keisti.
- fiksuojami, t.y. turi vertinti tik tokius įgūdžius bei savybes, kuriuos galima tiesiogiai stebėti darbe, fiksuoti ir aprašyti konkrečiais darbinio elgesio ar darbinių situacijų pavyzdžiais (tai ypač svarbu suteikiant grįžtamąjį ryšį įvertintam darbuotojui).
- realūs, t.y. turi aprašyti tik tokį elgesį, įgūdžius ar savybes, kuriuos darbuotojai gali realizuoti savo darbe.

### 3.6.2. Veiklos vertinimo metodai

Skiriamos dvi veiklos vertinimo metodų grupės: individualaus vertinimo metodai ir lyginamojo vertinimo metodai.

#### 3.6.2.1. Individualaus vertinimo metodai

Individualaus vertinimo metodai leidžia įvertinti darbuotojo veiklą nepriklausomai nuo to, kaip dirba kiti darbuotojai, kadangi vertinamo darbuotojo veikla lyginama su užbrėžtais veiklos standartais, o ne su kitų darbuotojų veikla. Svarbus individualaus vertinimo metodų privalumas tas, kad jais vertinant gauti rezultatai pateikia aiškią informaciją apie tai, ką darbuotojas daro gerai ir kokios jo veiklos sritys turėtų būti tobulintinos. Todėl šie metodai naudingi darbuotojų vystymosi ir tobulėjimo prasme. Be to, kadangi vertinant tą patį darbą dirbančių darbuotojų veiklą taikomi vienodi veiklos standartai, todėl, šiais metodais įvertinus visų darbuotojų veiklą, galima lyginti skirtinguose padaliniuose dirbančių darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus.

Individualaus vertinimo metodams priskiriami esė (rašiniai), kritiniai įvykiai, kontrolinis sąrašas, grafinės vertinimo skalės, priverstinis pasirinkimas, elgesio vertinimo skalės, valdymas pagal tikslus.

**Esė (rašiniai).** Šio vertinimo metodo esmė yra ta, kad vertintojas įvertina vertinamo darbuotojo stipriąsias bei silpnąsias veiklos savybes, potencines galias ir laisva forma aprašo jo veiklą. Galima esė struktūra:

- 1) bendras darbuotojo veiklos įvertinimas;
- 2) darbuotojo tinkamumas pakelti į aukštesnes pareigas;
- 3) užduotys, kurias einamuoju momentu darbuotojas gali atlikti;
- 4) darbuotojo stipriosios ir silpnosios savybės;
- 5) sritys, kurias reikėtų patobulinti.

Kartais šis metodas ne pakeičia kitus vertinimo būdus, o juos papildo.

Stiprioji šio metodo savybė ta, kad jis yra paprastas, nereikalauja jokių sudėtingų formų. Kadangi esė metodas reikalauja aprašyti ir aptarti konkrečius darbuotojo veiklos pavyzdžius, tai taip pat sumažina vadovo šališkumo bei klaidų galimybę. Esė naudinga grįžtamojo ryšio prasme, kadangi vertinamas darbuotojas, perskaitęs esė, gali gauti naudingos informacijos, tiesiogiai susijusios su jo atliekama veikla.

Kita vertus, esė rašymas apie kiekvieną darbuotoją reikalauja nemažai laiko. Kadangi jis neturi nustatytos formos, tai kiekvienas esė skiriasi ir turiniu, ir apimtimi, jo kokybė daug priklauso nuo vertintojo sugebėjimo reikšti mintis raštu. Kitas esė trūkumas yra tas, kad joje aprašomos skirtingos darbuotojų savybės ir asmeninės kokybės, skirtingi veiklos aspektai, todėl yra sunku palyginti ne tik skirtingų vertintojų parengtus esė, bet ir darbuotojus palyginti vienus su kitais. Dėl

šių priežasčių šis metodas nenaudingas, siekiant priimti sprendimą dėl atlyginimo padidinimo ar pakėlimo į aukštesnes pareigas.

**Kritinių įvykių** metodu vertinimo laikotarpiu vadovas arba vertintojas fiksuoja *teigiamus* kritinius įvykius, t.y. neįprastai gerus, efektyvius darbuotojo poelgius, ir *neigiamus* kritinius įvykius, t.y. nepageidaujamus, neefektyvius su darbu susijusius įvykius. Jais vadovaudamiesi vadovai gali nustatyti, ką vertinamas darbuotojas gali padaryti, kad ištaisytų savo darbo trūkumus. Vertinant kritinių įvykių metodu, dėmesys kreipiamas į tuos vertinamo darbuotojo poelgius, nuo kurių priklauso, kaip yra atliekamas darbas – efektyviai ar ne (žr. 15 lent.).

15 lentelė

**Vertinimo kritinių įvykių metodu fragmentas** (Bakanauskienė I., 2008, p. 216)

<i>Kriterijus</i>	<i>Kritiniai įvykiai (..... laikotarpiu)</i>
Pareigingumas – laiku atliekama užduotis	Buvo pavesta 10 vidutinio sunkumo užduočių. Darbuotojas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 kartą per 3 savaites pavėlavo atiduoti užduotį</li> <li>- 3 kartus atidavė užduotį laiku, bet viską reikėjo taisyti</li> </ul>

Vertinant kritinių įvykių metodu, galima naudoti iš anksto paruoštus sąrašus, kuriuose gali būti išvardyti kritiniai veiklos elementai konkrečiam darbui vertinti. Šie kritiniai veiklos elementai gali turėti skirtingą vertę, rodančią, kad kai kurie iš išvardytų elementų yra svarbesni už kitus. Vertinimui naudojant kritinių įvykių sąrašus, vertintojas turi pažymėti tas sąrašė išvardytas veiklas, kurias darbuotojas atliko ypatingai gerai. Labai gerai dirbančio darbuotojo sąrašė bus pažymėta dauguma sąrašė išvardytų kritinių veiklos elementų, rodančių aukštą darbuotojo atliekamo darbo lygį vertinimo laikotarpiu.

Kritinių įvykių sąrašo naudojimas yra gana spartus ir lengvas, gali būti sumuojamas, naudingas tiek vertinimo, tiek tobulėjimo požiūriu. Kritinių įvykių sąrašas – tai turtingas vertinamo darbuotojo veiklos pavyzdžių rinkinys, kuriuo remiantis darbuotojui galima parodyti, kurie jo poelgiai yra pageidautini, o kuriuos reikėtų tobulinti. Tokiu būdu darbuotojas aiškiai žino, kaip kitaip jis turi elgtis, kad jo veikla būtų įvertinta geriau.

Kita vertus, kritinių įvykių metodas ganėtinai brangus, kadangi tokius kritinių įvykių sąrašus reikia parengti kiekvienam darbui atskirai. Be to, jis reikalauja įdėmaus nuolatinio stebėjimo ir neįprastų įvykių fiksavimo. Tai reiškia, kad vadovas turi galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištisius metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, o darbuotojai gali pradėti nerimauti, žinodami, kad vadovas apie juos renka informaciją.

**Kontrolinis sąrašas** (angl. *checklist*). Vertinant veiklą šiuo metodu, vertintojas vertina darbuotojus įvairių būdvardžių arba elgesio apibūdinimų sąrašė pažymėdamas geriausiai apibūdinančius vertinamą darbuotoją kriterijus. Kontrolinį sąrašą gali sudaryti tokie teiginiai: „bendradarbiauja su kolegomis“, „darbo vieta tvarkinga ir švari“, „užduotis įvykdo laiku“,



„kruopščiai pildo dokumentaciją“, „niekada nenori dirbti viršvalandžių“, „negali priimti konstruktyvios kritikos“. Nors šį metodą taikyti paprasta ir klaidų pasitaiko retai, vis dėlto ir šis metodas turi trūkumų. Kadangi svarbu, jog sąraše išvardyti teiginiai būtų susiję su darbu, gali tekti paruošti skirtingus sąrašus skirtingų kategorijų veiklai vertinti (kontrolinio sąrašo pavyzdys pardavėjų veiklai vertinti pateiktas 16 lent.).

16 lentelė

**Kontrolinio sąrašo pavyzdys pardavėjų veiklai vertinti (Robbins S. P., 1982, 324p.)**

	TAIP	NE
1. Ar darbuotojas vykdo visus vadovo nurodymus?		
2. Ar darbuotojas tinkamai kreipiasi į klientus?		
3. Ar darbuotojas pasiūlo klientams kitų prekių?		
4. Ar tuomet, kai neaptarnauja klientų, darbuotojas yra užsiėmęs?		
5. Ar darbuotojas, bendraudamas su klientais, praranda pusiausvyrą?		
6. Ar darbuotojas savanoriškai padeda savo kolegoms?		

**Priverstinio pasirinkimo metodas** (angl. *forced choice*). Šis metodas skiriasi nuo kontrolinio sąrašo tuo, kad šiuo atveju vertintojas kiekvienoje teiginių grupėje turi pasirinkti tik vieną teiginį, kuris geriausiai apibūdina vertinamą asmenį (žr. 17 lent.).

17 lentelė

**Vertinimo priverstinio pasirinkimo metodu fragmentas (Bakanauskienė I., 2008, p. 215)**

<i>Instrukcija.</i> Kiekvienoje teiginių grupėje išrinkite ir pažymėkite teiginį, kuris labiausiai tinka _____ darbuotojui.	
1. _____ _____ _____ _____	Nemėgsta susidurti su sunkumais Greitai supranta paaiškinimus Retai švaisto darbo laiką Lengva bendrauti
2. _____ _____ _____ _____	Grupėje yra lyderis Švaisto laiką nesvarbiems dalykams Visada šaltakraujiškas ir ramus Mėgsta sunkumus

Kiekvienam teiginiui yra suteikiama skirtinga vertė. Kadangi vertintojas nežino, kiek balų skiriama už kiekvieną konkretų teiginį, tai toks vertinimas leidžia išvengti šališkumo. Vertinimo rezultatus sumuoja paskirtas personalo skyriaus darbuotojas.

Yra ir kitas šio metodo taikymo vertinant darbuotojo veiklą būdas: vertintojui pateikiamas teiginių sąrašas, kurį jis turi suranguoti, įvertinant šiais teiginiais apibūdinamų savybių tinkamumą vertinamam darbuotojui (žr. 18 lent.).

18 lentelė

**Priverstinio pasirinkimo skalės pavyzdys (Byars L. L., Rue L. W., 1991, p. 259)**

<i>Instrukcija:</i> įvertinkite, kaip kiekvienas žemiau pateiktų teiginių tinka vertinamam darbuotojui. Įvertinkite balais nuo 1 (visiškai tinka vertinamam darbuotojui) iki 5 (visiškai netinka vertinamam darbuotojui). Pasikartojantis vertinimas negalimas, t.y. negalima skirtingus teiginius įvertinti tuo pačiu balu.	
<b>Vertinimas</b>	<b>Aprašymas</b>
	Lengvai bendraujantis
	Skiria daug dėmesio žmonėms
	Nepriima kritikos
	Dažniausiai galvoja apie pinigus
	Greitai priima sprendimus

**Vertinimo skalės (angl. rating scales): grafinės ir negrafinės vertinimo skalės.**

*Grafinės vertinimo skalės* metodas yra vienas seniausių ir labiausiai paplitusių metodų.

Kiekvienam atliekamos veiklos veiksniai įvertinti gali būti naudojamos labai įvairios skalės. Kai kurios organizacijose naudojamos vertinimo skalės turi padalus, pažymėtas skaičiais, dar kitos – pateikia vertintojams keletą būdvardžių, kuriais galima apibūdinti darbuotojo veiklą. Pavyzdžiui, vertinant darbuotojo savybę „patikimumas“ galima naudoti tokias skales:

- nuo 1 iki 7 balų, kur 1 – mažiausias patikimumas, 7 – didžiausias patikimumas.
- nepriimtinas, labai prastas, žemesnis už vidutinį, vidutinis, aukštesnis už vidutinį, labai geras, išskirtinis.
- visada patikimas, dažniausiai patikimas, kartais patikimas, dažniausiai nepatikimas, visai nepatikimas.

Vertinant veiklą šiuo metodu, dažniausiai pasitelkiama Likerto skalė, kuri paprastai svyruoja nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nepatenkinamai“, o 5 – „puikiai“.

Grafinio vertinimo skalių metodu galima vertinti darbo kokybę (pavyzdžiui, tikslumą, meistriškumą, kompetenciją), darbo kiekybę (pavyzdžiui, darbo apimtį per darbo dieną), darbuotojo žinias (pavyzdžiui, žinių nuodugnumą, su atliekamu darbu turimą informaciją, reikalingą atlikti darbą pagal reikalavimus), bendradarbiavimo lygį, darbuotojo savybes (pavyzdžiui, lojalumą, priklausomybę nuo kitų, savarankiškumą, sąžiningumą, požiūrius, iniciatyvumą) ir kitus veiksnius.

Efektyvesnės nei grafinės vertinimo skalės gali būti *negrafinės vertinimo skalės*, kadangi jose yra pateikiami ne tik keliais žodžiais („nepatenkinamai“ ar „puikiai“) išreikšti vertinimo skalės taškai, bet ir trumpi kiekvieno vertinimo skalės taško aprašymai. Pavyzdžiui:

Kriterijus *Požūris į darbą grafinės* vertinimo skalės metodu būtų vertinamas nuo 1 (nepriimtinas) iki 5 (išskirtinis) balų. Šio kriterijaus aprašymas *negrafinės* vertinimo skalės būdu vertinant nuo 1 iki 5 balų būtų toks:

- 5 balai – darbuotojas darbštus, iniciatyvus, pareigingas
- 4 balai – darbuotojas darbštus ir pareigingas
- 3 balai – darbuotojas darbštus, tačiau retkarčiais pažeidžia darbo drausmę
- 2 balai – darbuotojas darbštumu nepasižymi, tačiau laikosi darbo disciplinos
- 1 balas – darbuotojas savo darbo nemylė, dažnai pažeidžia darbo drausmę.

Kadangi kiekvienas skalės lygis yra tiksliai ir išsamiai paaiškintas, tai vertintojas gali sudaryti tikslesnį vertinamojo elgesio elemento aprašymą. Tuomet nekyla klausimų, ką reiškia „nepatenkinamai“, arba, kuo skiriasi „labai gerai“ nuo „puikiai“?

**Elgesio vertinimo skalės** (angl. *Behaviorally Anchored Rating Scales*). Elgesio vertinimo skalės yra veiklos vertinimo metodas, skirtas elgsenos, kuri yra būtina sėkmingam darbo atlikimui, lygiui įvertinti. Elgesio vertinimo skales sudaro patys kritiniai įvykiai: pirmiausia renkami įvairūs kritiniai įvykiai, kurie reprezentuoja efektyvų ar neefektyvų užduoties atlikimą. Po to šie kritiniai įvykiai yra sugrupuojami į konkrečiam darbui atlikti reikalingas veiklos dimensijas. Ekspertams padedant atrenkamos įvairius veiklos atlikimo lygius iliustruojančios dimensijos. Šie lygiai naudojami kaip elgesio pavyzdžiai ar modeliai, kuriais remdamasis vertintojas įvertina vertinamo darbuotojo veiklą. Vadovo užduotis – nustatyti, kuris iš pateiktų elgesio modelių būdingas vertinamam darbuotojui. Kitaip tariant, elgesio vertinimo skalėse akcentuojami konkrečiam darbui būdingi elgesio modeliai, o ne darbuotojo savybės ar bruožai, ir dėmesys skiriamas ne gautiems veiklos rezultatams, bet praktiškai demonstruojamai elgsenai.

Kadangi kiekvienas darbas susideda iš kelių užduočių arba veiklos elementų, tai elgesio vertinimo skalė turi būti sudaryta kiekvienai užduočiai (ar veiklos elementui) atskirai. Vertintojas, vertindamas kiekvienos užduoties atlikimo lygį, turi perskaityti visus tą užduotį ar veiklos elementą apibūdinančius teiginius bei pažymėti labiausiai atitinkantį vertinamą asmenį (pavyzdį žr. 19 lent.).

19 lentelė

**Vertinimo naudojant elgesio vertinimo skalę fragmentas** (Bakanauskienė I., 2008, p. 216)

<i>Elgesio pavyzdžiai</i>	<i>Įvertinimas</i>
<b>Kriterijus <i>pareigingumas</i></b>	
Darbuotojas visada laiku atlieka visas jam pavestas užduotis	10
Darbuotojas 90 proc. jam pavestų užduočių atlieka laiku	9
Darbuotojas 80 proc. jam pavestų užduočių atlieka laiku	8
Darbuotojas 70 proc. jam pavestų užduočių atlieka laiku	7
.....	.....

Darbuotojas niekada laiku neatlieka jam pavestų užduočių
--

0
---

**Elgesio stebėjimo skalės** (angl. *Behavioral Observation Scales (BOS)*) yra elgesio vertinimo skalės variacija. Skirtingai nei elgesio vertinimo skalėje, kurioje išvardijami vieno veiklos elemento (pavyzdžiui, organizaciniai sugebėjimai) tiek efektyvaus, tiek neefektyvaus realizavimo modeliai, elgesio stebėjimo skalėje išvardijami visi elgesio modeliai, būdingi efektyviai (arba neefektyviai) veiklai. Pavyzdžiui, jeigu elgesio vertinimo skalėje išvardyti keturi elgesio modeliai, identifikuojantys keturis skirtingus vieno veiklos elemento lygius, tai elgesio stebėjimo skalėje gali būti išvardyta 15 skirtingų elgesio modelių.

Kitas elgesio stebėjimo skalės skirtumas yra tas, kad naudojant šią skalę daugiau vertinamas ne išskirto elgesio modelio raiškos darbuotojo veikloje lygis, bet jo dažnumas darbuotojo veikloje (žr. pavyzdį 14 pav.).

<b>Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas</b>						
1. Darbuotojams nurodo pokyčių įgyvendinimo detales						
<i>Beveik niekada</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Beveik visada</i>
2. Paaiškina darbuotojams, kodėl pokyčiai yra būtini						
<i>Beveik niekada</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Beveik visada</i>
3. Paaiškina darbuotojams, kokios įtakos pokyčiai turės darbuotojams						
<i>Beveik niekada</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Beveik visada</i>
4. Išklauso darbuotojų susirūpinimą ir nerimą keliančius klausimus						
<i>Beveik niekada</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Beveik visada</i>
5. Vykdydamas pokyčius priima darbuotojų pagalbą						
<i>Beveik niekada</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Beveik visada</i>
6. Jeigu reikalinga, nustato susitikimo, kurio metu bus atsakoma į darbuotojams rūpimus klausimus, datą						
<i>Beveik niekada</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Beveik visada</i>
<b>Iš viso taškų:</b> _____						
<b>Veiklos įvertinimas:</b> <i>Blogai</i>	<i>Žemiau už vidutinį</i>	<i>Vidutinis</i>	<i>Aukščiau už vidutinį</i>	<i>Puikiai</i>		
(6 – 10)	(11 – 15)	(16 – 20)	(21 – 25)	(26 – 30)		

**14 pav.** Elgesio stebėjimo skalė

Su tuo yra susijęs ir šios skalės trūkumas: vadovas turi atsiminti, kaip dažnai konkretus darbuotojas elgėsi kiekvienu išskirtu elgesio modeliu vertinamu šešių ar dvylikos mėnesių

laikotarpiu. Tai gali tapti sudėtinga, jei skalę sudaro labai daug elgsenos modelių, arba, jei vadovas turi labai daug jam pavaldžių darbuotojų.

Visgi, šis metodas naudingas įvertinimo požiūriu, kadangi vadovaujantis gautais rezultatais galima priimti sprendimus, susijusius su atlygių skirstymu, darbuotojo kėlimu į aukštesnes pareigas. Taip pat šis metodas naudingas grįžtamojo ryšio požiūriu, siekiant skatinti darbuotojus tobulėti, nes yra tiesiogiai susijęs su atliekamu darbu, o ypač, su labai gerai vertinamais kritiniais veiklos elementais, todėl juo gali būti identifikuojami konkretūs atliekamos veiklos trūkumai.

**Valdymas pagal tikslus** (angl. *Management by Objectives*). Šiuo metodu vertinama, kaip darbuotojas pasiekė užbrėžtus tikslus. Valdymo pagal tikslus sistema susideda iš penkių žingsnių:

1. Tikslų nustatymas. Vadovas ir pavaldinys siekia tos pačios nuomonės dėl pagrindinių darbuotojo darbo elementų.

2. Vadovas ir darbuotojas susitaria dėl darbuotojui keliamų tikslų, kurie turi būti pasiekti per konkretų laikotarpį. Tikslų nustatymas yra esminis valdymo pagal tikslus elementas. Užbrėžti tikslai tampa standartais, pagal kuriuos vėliau vertinama darbuotojo atlikta veikla. Vienas iš valdymo pagal tikslus privalumų ir stiprybių yra *dalyvavimo nustatant tikslus aspektas*. Teigiamo, kad dalyvavimas nustatant tikslus stiprina darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą siekti šių tikslų.

Tikslų svarba darbuotojų motyvacijai išryškinama *tikslų iškelimo teorijoje*, kurią sukūrė E. Locke ir G. Latham. Pagal šią teoriją individo motyvacijai ir elgsenai įtakos daugiausia turi tikslai, kadangi būtent jie nurodo, kokie įgūdžiai bus reikalingi ir kiek pastangų reikės darbe siekiant iškeltų tikslų. Iškeliant tikslus svarbu įvykdyti tris sąlygas: *pirma*, iškelti tikslai turi būti aiškūs, apčiuopiami, realūs, tiksliai apibrėžti, patikrinami ir pamatuojami. Darbuotojas, gavęs užduotį, turi aiškiai suprasti jos tikslą (kas sieks ir bus atsakingas už tikslo pasiekimą, kokie bus rezultatai ir pan.). Locke atlikti tyrimai rodo, kad tikslų konkretinimas didina darbo intensyvumą. Neaiškūs, migloti tikslai, tokie kaip: „pasistenk tai patobulinti“, „padaryk viską, kas yra įmanoma“, „parašyk kiek įmanoma daugiau“, yra ne tokie efektyvūs ir neskatina geresnių darbo rezultatų palyginti su tokiais tiksliai apibrėžtais tikslais kaip „pasistenk parduoti 90 procentų pagamintos produkcijos“, „parašykite 30 puslapių apimties ataskaitą“. Vadinasi, visur, kur tik įmanoma, vadovai turi vengti kokybinių tikslų, juos turėtų keisti kiekybiniai tikslai. Pavyzdžiui, kiekybinio tikslo formuluotė galėtų būti tokia: „Per mėnesį produkcijos parduoti 10 procentų daugiau“. *Antra*, tikslai turi būti skatinantys veikti, nelengvi, sunkiai pasiekiami, nes, kaip rodo Locke tyrimai, sudėtingi, bet darbuotojams priimtini tikslai skatina siekti geresnių rezultatų labiau, nei paprasti, lengvi tikslai. Tačiau darbuotojui užbrėžtas tikslas neturi sudaryti įspūdžio, kad jo iš viso neįmanoma pasiekti. Užduotys turi būti sunkios; jos turi reikalauti visiško darbuotojų atsidavimo, ir kad jas atliekant reikėtų ką nors reikėtų „ištempti“. Tokios užduotys skatina darbuotojus tobulėti ir atsiskleisti, pažadina jų vidines jėgas, užslėptas galimybes ir skatina veiksmingai dirbti. *Trečia*, tikslai turi būti

priimtini jų siekiančiam darbuotojui. To galima pasiekti sudarant darbuotojui galimybę dalyvauti tikslų formulavimo procese. Tada jis yra labiau motyvuojamas jų siekti, nes dalyvaudamas šiame procese, darbuotojas turi galimybę tartis su vadovu dėl vienokių ar kitokių tikslų, arba galutinį tikslą užsibrėžia pats darbuotojas. Tokiu būdu jie ne tik labiau įpareigojami tikslą pasiekti, bet ir geriau jį supranta.

3. Veiklos planavimas. Darbuotojas paruošia veiksmų planą, iš kurio aišku, kaip ir kokiomis priemonėmis bus siekiama iškelto tikslo, kokie ištekliai yra reikalingi ir kokie bus tikslo pasiekimo matavimo mechanizmai.

4. Savikontrolė. Per nurodytą laikotarpį darbuotojas periodiškai peržvelgia atliktą darbą ir priima sprendimą dėl veiksmų planų ar tikslų modifikavimo.

5. Konkrečiam laikotarpiui pasibaigus, vadovas ir darbuotojas susitinka ir kartu įvertina, kaip darbuotojui sekėsi įgyvendinti tikslus.

Taigi valdymas pagal tikslus yra sistema, grindžiama susitarimu tarp vadovo ir darbuotojo dėl darbuotojui konkrečiam laikotarpiui iškeltų tikslų ir periodiškai pasikartojančios kontrolės, skirtos įvertinti, kaip darbuotojui sekasi tuos tikslus pasiekti. Paprastai tikslus bandoma išreikšti kiekybiškai, nors kai kurie ekspertai mano, jog tam tikrus tikslus ir uždavinius galima ir reikėtų išreikšti kokybiškai.

Vis dėlto ir šis metodas turi ir privalumų, ir trūkumų. Galbūt didžiausias valdymo pagal tikslus privalumas yra tas, jog šis veiklos vertinimo metodas yra objektyvus: vertinimo metu akcentuojami konkretūs tikslai ir jų pasiekimas, o ne asmeninės savybės, dėl kurių raiškos galima nesutikti ir ginčytis. Valdymas pagal tikslus gali suteikti darbuotojams didesnę aiškumą ir savikontrolės jausmą, stiprinti pasitikėjimą savimi, motyvuoti juos ir gerinti jų darbą, skatinti jų augimą ir vystymąsi bei suteikti jiems informacijos, pagal kokius kriterijus jie bus vertinami. Svarbu ir tai, kad tikslai ir uždaviniai apibrėžiami prieš prasidedant vertinimo procesui. Be to, valdymas pagal tikslus gerina vadovų ir pavaldinių santykius, tarpusavio komunikaciją ir sudaro geresnes sąlygas patarimams duoti. Kitas šio metodo privalumas tas, kad darbuotojai yra labiau įsipareigoję siekti tikslų, kadangi jie formuluojami kartu su vadovu, o ne „nuleisti iš viršaus“.

### **3.6.2.2. Lyginamojo vertinimo metodai**

Vertinant darbuotojo veiklą lyginamojo vertinimo metodų grupei priklausančiais metodais, darbuotojo veikla lyginama su kitų darbuotojų veikla. Šiuo atveju darbuotojo įvertinimas priklauso nuo to, kaip savo užduotis atlieka kiti darbuotojai. Pagrindinis šios metodų grupės privalumas tas, kad išvengiama panašaus visų darbuotojų įvertinimo (pavyzdžiui, visų darbuotojų veikla įvertinta gerai ir labai gerai).

Šiai grupei priskiriami individualaus rangavimo, priverstinio paskirstymo, porinio palyginimo metodai.

Vertinant *individualaus rangavimo metodu* vertintojas turi surikiuoti visus darbuotojus į eilę nuo geriausio iki blogiausio. Deja, šiuo metodu nenustatoma, *kiek* vieni darbuotojai yra geresni arba blogesni už kitus. Be to, vertinant individualaus rangavimo metodu, „geriausių“ darbuotojų kiekviename padalinyje tampa *tik vienas* darbuotojas (žr. 20 lent.).

20 lentelė

**Darbuotojų rangavimo pavyzdys** (Carrell M. R., Elbert N. F., Hatfield R. D., 2000)

Gamybos skyrius	Finansų tarnyba	Mokymų skyrius	Logistikos tarnyba
1. X darbuotojas	1. A darbuotojas	1. R darbuotojas	1. F darbuotojas
2. Y darbuotojas	2. G darbuotojas	2. S darbuotojas	2. H darbuotojas
3. V darbuotojas	3. B darbuotojas	3. T darbuotojas	3. J darbuotojas
4. M darbuotojas	4. E darbuotojas	4. C darbuotojas	4. O darbuotojas
5. L darbuotojas	5. I darbuotojas		5. N darbuotojas
	6. K darbuotojas		6. U darbuotojas
			7. D darbuotojas

Individualaus rangavimo metodo trūkumas yra tas, kad nenaudingas siekiant darbuotojų kompetencijos vystymo ir veiklos tobulinimo, kadangi vertinant veiklą šiuo metodu darbuotojai negauna grįžtamojo ryšio apie stipriąsias ir silpnąsias savo veiklos savybes. Jie tik žino, kurioje vietoje darbuotojų eilėje jie yra.

*Priverstinio paskirstymo* metodas panašus į individualaus rangavimo metodą, nes vertintojas taip pat turi darbuotojus suskirstyti pagal jų atliktos veiklos lygį nuo prastai atliktos veiklos iki puikiai atliktos veiklos. Šio metodo skirtumas slypi tame, kad vertindamas šiuo metodu vertintojas turi palyginti visų darbuotojų atliekamą veiklą ir nustatytą skaičių darbuotojų priskirti nustatytiems veiklos atlikimo lygiams. Pavyzdžiui, vertintojas turi suskirstyti darbuotojus taip, kad 40 procentų darbuotojų būtų įvertinti kaip „vidutiniškai tenkina reikalavimus“, 20 procentų darbuotojų – „viršija reikalavimus“, 20 procentų darbuotojų – „reikalavimų netenkina“ ir po 10 proc. – „visiškai netenkina reikalavimų“ ir „visiškai tenkina reikalavimus“ (žr. 21 lent.).

21 lentelė

**Priverstinio paskirstymo pavyzdys** (Carrell M. R., Elbert N. F., Hatfield R. D., 2000)

Prastai 10 proc.	Žemiau vidutinio 20 proc.	Vidutiniškai 40 proc.	Aukščiau vidutinio 20 proc.	Puikiai 10 proc.
U darbuotojas D darbuotojas	I darbuotojas T darbuotojas K darbuotojas C darbuotojas	S darbuotojas Y darbuotojas J darbuotojas V darbuotojas B darbuotojas M darbuotojas O darbuotojas E darbuotojas N darbuotojas L darbuotojas	X darbuotojas A darbuotojas H darbuotojas G darbuotojas	F darbuotojas R darbuotojas

--	--	--	--	--

Dažnai vadovai šį būdą naudoja siekdami palyginti darbuotojus, dirbančius skirtinguose padaliniuose. Pažymėtina tai, kad pastarasis metodo naudojimo tikslas nėra efektyvus, jei kiekviename padalinyje dirba skirtingas skaičius darbuotojų. Vienas iš šio metodo trūkumų yra tas, kad tokį paskirstymą sunku pritaikyti mažose grupėse ar padaliniuose.

Mažose grupėse ar padaliniuose tinka taikyti **porinio palyginimo** metodą, kuriuo pirmiausia nustatomi vertinami kriterijai ir pagal juos kiekvienas darbuotojas lyginamas su kiekvienu kitu to padalinio darbuotoju. Pavyzdžiui, jei padalinyje dirba 10 darbuotojų, tai vertinamas darbuotojas pagal kiekvieną kriterijų lyginamas poroje su visais kitais devyniais darbuotojais ir nustatoma, kuris darbuotojas konkrečioje poroje geresnis. Kitas darbuotojas lyginamas su likusiais aštuoniais darbuotojais tiek kartų, kiek kriterijų, pagal kuriuos atliekamas vertinimas, yra nustatyta. Trečias darbuotojas lyginamas su likusiais septyniais darbuotojais ir t.t. Palyginus visas poras, suskaičiuojamos kiekvieno darbuotojo „pergalės“ ir taip nustatomas geriausias darbuotojas.

22 lentelėje pateiktas pavyzdys, iš kurio matyti, kad keturis savo darbuotojus vadovas tarpusavyje lygina pagal du kriterijus: *pareigingumas* ir *darbo kokybė*.

22 lentelė

#### Vertinimo porinio palyginimo metodu pavyzdys

<b>1 kriterijus: <i>pareigingumas</i></b>				
<i>Vertinamas darbuotojas</i>	<i>lyginamas su Jonu</i>	<i>lyginamas su Laima</i>	<i>lyginamas su Ona</i>	<i>lyginamas su Petru</i>
<i>Jonas</i>	X	laimi Jonas	laimi Ona	laimi Jonas
<i>Laima</i>		X	laimi Ona	laimi Petras
<i>Ona</i>			X	laimi Ona
<i>Petras</i>				X
Onos veiklos vertinimas pagal kriterijų <i>pareigingumas</i> yra aukščiausias, nes „laimėjo“ tris pozicijas				
<b>2 kriterijus: <i>darbo kokybė</i></b>				
<i>Jonas</i>	X	laimi Jonas	laimi Jonas	laimi Jonas
<i>Laima</i>		X	laimi Ona	laimi Petras
<i>Ona</i>			X	laimi Ona
<i>Petras</i>				X
Jono veiklos vertinimas pagal kriterijų <i>darbo kokybė</i> yra aukščiausias, nes „laimėjo“ tris pozicijas				

Labai plačiai rangavime taikomi matematiniai metodai, kurie įgalina vertinti darbuotojus pagal atskirus kriterijus ir atlikti kompleksinį jų vertinimą, t.y. vertinamas kiekvienas kriterijus atskirai, o visus juos apibendrinus, apskaičiuojamas kompleksinis darbuotojo įvertinimo rodiklis. Vertinant vartojami sutartiniai ženklai: „>“ – geresnis, „<“ – blogesnis, „=“ – lygus, toks pat. Skaičiuojant šioms ženkliams suteikiamos atitinkamos reikšmės, pvz., geresnis – 2, blogesnis – 0, toks pat – 1.

Kaip ir rangavimo bei priverstinio skirstymo metodai, porinio palyginimo metodas taip pat yra greitas ir pakankamai lengvai naudojamas, tačiau tik tuomet, kai reikia vertinti nedaug



darbuotojų: jei padalinyje dirba daug darbuotojų vertinimas reikalauja daug laiko sąnaudų, nes kuo daugiau darbuotojų, tuo daugiau tenka padaryti palyginimų.

Palyginimų skaičius lygus  $[n \times (n - 1)]/2$ .

kur  $n$  – darbuotojų skaičius.

Taigi, 20 darbuotojų įvertinti reikėtų padaryti 190 palyginimų:  $[20 \times 19]/2 = 190$ .

Didžiausias lyginamojo vertinimo metodų grupės privalumas tas, kad jie yra aiškūs, lengvai naudojami, veiklos vertinimo rezultatus lengva pasitelkti priimant sprendimus dėl pakėlimo į aukštesnes pareigas ar atlyginimo padidinimo. Tačiau jie turi ir nemaža trūkumų. Vienas jų tas, kad dėl skirtingo įvairių padalinių dydžio (viename padalinyje gali dirbti 20 darbuotojų, o kitame – penki) negalima tarpusavyje lyginti aukščiausiai (ar žemiausiai) įvertintų darbuotojų, dirbančių skirtinguose padaliniuose, ir teigti, kad jų atliekama veikla yra tokio paties lygio. Gali atsitikti taip, kad aukščiausiai įvertinto vieno padalinio darbuotojo veikla realiai yra blogesnė nei žemiausiai ar vidutiniškai įvertinto kito padalinio darbuotojo veikla. Kitas šių metodų trūkumas tas, kad vertintojas turi gerai žinoti kiekvieno padalinyje dirbančio darbuotojo veiklą. Dideliuose padaliniuose tai gali būti neįmanoma. Be to, šie metodai nenaudingi darbuotojų vystymosi bei tobulėjimo požiūriu, kadangi vertinimo šiais metodais rezultatai suteikia informacijos apie tai, kaip konkretus darbuotojas „atrodo“, palyginti su kitais darbuotojais, bet ne tai, ką jie daro gerai ir kas turėtų būti tobulintina.

### **3.6.3. Veiklos vertinimo šaltiniai ir klaidos**

#### **Veiklos vertinimo šaltiniai**

Vertinant darbuotojų veiklą, tenka ne tik parinkti tinkamus veiklos vertinimo metodus, bet ir priimti sprendimą, kas darbuotojus vertins. Paprastai manoma, jog vertinti turi tiesioginis vadovas: vadovas turi formalią galią atlikti vertinimą ir paprastai būna tas žmogus, kuris kontroliuoja užmokesčio už darbą dydį. Be to, paprastai šis asmuo turi geriausias galimybes stebėti darbuotojo veiklą ir spręsti, kaip gerai jo atliekamas darbas atitinka padalinio ir organizacijos tikslus.

Tačiau galimi ir kiti darbuotojų veiklos vertinimo šaltiniai.

*Kolegos ir bendradarbiai* kartais turi geresnę nei vadovas supratimą apie vertinamo darbuotojo veiklą, kadangi jie kasdien bendrauja vieni su kitais, turi puikią galimybę stebėti vienas kito darbą, todėl vertinamą darbuotoją gerai pažįsta. Be to, bendradarbiai gerai išmano darbui keliamus reikalavimus. Tačiau šis metodas įgyja trūkumų tuomet, kai kolegos kontaktuoja retai, nes tokiu atveju vertinimo rezultatai gali remtis atsitiktinumu (pavyzdžiui, vienas iš darbuotojų atsitiktinai pamato retai sutinkamą kolegą, vėluojantį į darbą, ir iš to susidaro neigiamą nuomonę). Be to, esama rizikos, kad bendradarbiai bus atleidūs patinkantiems kolegoms ir vieni kitus įvertins pernelyg aukštais balais, arba pernelyg griežti - nepatinkantiems.

*Darbuotojų*, kaip ir kolegų, atliekamas vertinimas, irgi nėra plačiai naudojamas informacijos apie vertinamo darbuotojo atliekamą veiklą šaltinis. Tačiau siekiant pagerinti vadovų darbą, kai kuriose organizacijose šis metodas vis dėlto yra taikomas. Be to, vadovas, kurio veiklą vertina darbuotojai, linkęs tobulinti tarpasmeninius santykius ir vengti valdymo, grįsto baime. Vis dėlto šio metodo taikymas susiduria su ribotumais: bijodami būti nubaustais ar pabloginti savo santykius su vadovu, darbuotojai gali būti nelinkę pateikti realią jų nuomonę atspindinčius vertinimo rezultatus.

*360 laipsnių vertinimas*: darbuotoją vertina vadovas, bendradarbiai, mentoriai, klientai, tiekėjai, vartotojai ir tiesioginiai pavaldiniai. Vertintojai pateikia informaciją apie jo kompetenciją (sugebėjimus, elgesį, požiūrius ir savybes), pabrėžia tiek stipriąsias savybes, tiek tobulintinas sritis. Kadangi daugeliu atveju jis yra anoniminis, tai vertintojai dažniausiai būna labai nuoširdūs.

*Savęs vertinimas*, arba kitaip, grįžtamasis ryšys „iš savęs paties“. Kai kuriose organizacijose savo darbą vertina patys darbuotojai. Paprastai, nors ne visada, darbuotojas gerai supranta savo kasdieninį darbą ir tai, kaip jis gali būti patobulintas. Grįžtamasis ryšys „iš savęs paties“ yra 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.

### **Veiklos vertinimo klaidos**

*Aureolės klaida* (arba Halo efektas) atsiranda tuomet, kai vertintojas darbuotoją vertina pagal vieną jo savybę arba kai pagal vieno atlikto darbo elemento vertinimo rezultatą (pavyzdžiui, pagal vertinamo darbuotojo gebėjimą sutarti su žmonėmis) jis įvertina ir kitus darbo elementus (pavyzdžiui, jo toleranciją kritikai, kitokiai nuomonei ar kylantiems konfliktams). Tai reiškia, kad kuri nors labai gera ar labai bloga vertinamo darbuotojo savybė, pasireiškusi tam tikroje jo veikloje, veikia ir kitų jo atliekamų veiklų vertinimą. Pavyzdžiui, vadovas, gerai įvertinęs darbuotojo nuveikto darbo apimtį, paveiktas „aureolės“ lygiai taip pat gerai įvertina ir visus kitus atlikto darbo aspektus, nors jie yra atlikti blogai.

*Šiurkštumo* (arba rago) efektas – priešingas aureolės klaidai – viena kuri vertinamojo darbuotojo neigiama savybė nulemia visų kitų bruožų neigiamą įvertinimą.

*Centrinės tendencijos klaida* padaroma tada, kai vertintojas visų ar daugumos asmenų darbą yra linkęs vertinti kaip „vidutinišką“. Pavyzdžiui, jei vertinama pagal skalę nuo 1 iki 7, tiesioginis vadovas gali vengti duoti aukštus (6 ir 7) bei žemus (1 ir 2) balus ir daugumą darbuotojų vertina tarp 3 ir 5 balų. Centrinės tendencijos klaida padaroma ir tada, kai vadovas vidutiniškai vertina visus vertinamo darbuotojo veiklos elementus. Ši klaida dažniausia tuo atveju, jei veiklos vertinimo forma reikalauja išsamesnio paaiškinimo „labai gerai“ arba „labai blogai“ įvertinto darbuotojo vertinimui pagrįsti.

*Atlaidumo arba griežtumo klaidą* daro vertintojas, darbuotojus vertinantis geriau (arba blogiau) negu jie realiai yra verti, arba visus darbuotojus vertina tik gerai arba tik blogai.

*Žema vertintojo motyvacija.* Ši klaida daroma tuomet, kai suvokiama, kad vertinimo rezultatais galima paveikti darbuotojo ateitį, pavyzdžiui, nuo vertinimo rezultatų priklauso darbuotojo karjera ar atlyginimo dydis. Jeigu vertintojas suvokia, kad blogai įvertindamas darbuotoją neigiamai paveiks jo ateitį, jis gali nenorėti pateikti realių vertinimo rezultatų.

*Šališkumas* (arba išankstinis nusistatymas) yra dažniausiai pasitaikanti sąmoningai arba nesąmoningai daroma vertinimo klaida, kai vertintojo nuomonę lemia išankstinis neigiamas ar teigiamas nusiteikimas vertinamo darbuotojo atžvilgiu. Šališkumo klaida daroma ir tuomet, kai veiklos vertinimas siejamas ne su darbo atlikimu, o su vertinamo darbuotojo asmeninėmis charakteristikomis, tokiomis kaip amžius, lytis, tautybė, arba tokiomis su organizacija susijusiomis charakteristikomis kaip vyresniškumas, stažas, buvimas organizacijos sporto komandos nariu, draugystė su aukštesnio lygio vadovais. Pavyzdžiui, vadovas gali aukštesniais balais įvertinti darbuotoją, su kuriuo laisvalaikiu sportuoja tame pačiame sporto klube.

*Hierarchijos efektas* – geriau vertinami aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai.

Apibendrinant šį pokyrį pažymėtina, kad veiklos vertinimu identifikavus darbuotojo veiklos problemas, turi būti nustatyti konkretūs jos tobulinimo tikslai ir terminai. Be to, darbuotojams turi būti sudaryta galimybė atsakyti į neigiamą veiklos vertinimą, pasiteisinti, pateikti savo poziciją ir faktus. Taip galima išvengti jų nusiskundimų veiklos vertinimo sistemos teisingumu ir pasiekti didesnio darbuotojų įsitraukimo į veiklos vertinimo procesą. Jeigu darbuotojo veikla buvo įvertinta neigiamai, rekomenduojama peržiūrėti ankstesnių veiklos vertinimų rezultatus. Tai leistų nustatyti, ar darbuotojas buvo tinkamai informuotas apie jo veiklos trūkumus, ar darbuotojo padarytos klaidos yra susijusios ir priklauso nuo ankstesnės veiklos.

Gerai sukurta veiklos vertinimo sistema gali ne tik suteikti darbuotojui norimą informaciją apie tai, kaip gerai jis atlieka darbą, padėti organizacijai teisingai skirstyti atlygius, nuspręsti, kas turi gauti didesnę atlyginimą ir būti paaukštintas, o ką reikia atleisti, ir drauge pagrįsti šiuos veiksmus, siekiant apsisaugoti nuo neigiamų teisinių pasekmių; bet ir padėti nustatyti, kuriems darbuotojams reikia daugiau mokymo bei įvertinti mokymo programos rezultatus. Be to, gera veiklos vertinimo sistema turi motyvuojantį efektą. Tokia sistema teikia neapčiuopiamos naudos – skatina darbuotojų iniciatyvą, atsakomybės jausmą ir pastangas geriau dirbti bei pagerina pavaldinio ir vadovo bendravimą.

## KLAUSIMAI PASITIKRINIMUI

1. Apibrėžkite vadovavimo ir lyderiavimo sąvokas. Kokie šių sąvokų pagrindiniai skirtumai?
2. Paaiškinkite vadovo elgsenos (vadovavimo stiliaus) ypatumus priklausomai nuo darbuotojo psichologinės ir darbinės brandos.
3. Paaiškinkite F. Fiedler aplinkybių teorijos taikymo ypatumus siekiant efektyvios lyderystės.
4. Kaip siejasi transformacinė ir charizmatinė lyderystė?
5. Kokie yra pagrindiniai reikalavimai grįžtamojo ryšio teikimui?
6. Kokie yra grupės raidos etapai? Trumpai juos apibūdinkite.
7. Išskirkite po tris grupės ir komandos panašumus ir skirtumus.
8. Kokie yra komandinio darbo bruožai?
9. Į ką reikėtų atkreipti dėmesį formuojant komandą?
10. Kokie etapai sudaro sprendimų priėmimo procesą?
11. Kokius žinote personalo vadyboje išskiriamus sprendimų tipus? Trumpai juos apibūdinkite.
12. Kokius žinote darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo skatinančius sprendimo priėmimo metodus?
13. Kaip sprendžiami konfliktai komandoje – konstruktyviai, destruktiviai ar konformistiškai? Kodėl?
14. Apibrėžkite motyvacijos ir motyvavimo sampratas. Kuo jos skiriasi?
15. Ką reiškia vidinė ir išorinė motyvacija?
16. Kaip klasifikuojamos motyvavimo priemonės? Pateikite po tris kiekvienos grupės priemonių pavyzdžius.
17. Paaiškinkite, kas skiria sąvokas darbo užmokestis, atlyginimas, atlygis.
18. Į ką atkreiptumėte dėmesį siekdami, kad gaunamus atlygius darbuotojai suvoktų kaip teisingus?
19. Pateikite pavyzdžius, paaiškinančius lūkesčių teorijos taikymo kuriant atlygių sistemas organizacijoje esmę.
20. Kokie yra pagrindiniai Skinner pastiprinimo teorijos teiginiai?
21. Kokie yra personalo veiklos vertinimo tikslai?
22. Kas sudaro veiklos vertinimo turinį?
23. Koks yra pagrindinis bruožas, skiriantis individualaus ir lyginamojo vertinimo metodų grupes?
24. Kokie yra individualaus ir lyginamojo vertinimo metodų pranašumai ir trūkumai?

## PRAKTINĖS UŽDUOTYS

### Tema: Vadovavimas ir lyderystė

*1 uždotis: kurį vadovavimo stilių – X ar Y - taikantis vadovas yra jums arba jūsų vertinamam asmeniui priimtinausias?*

Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 iki 5, kur:

5 reiškia „visada“, 4 – „dažniausiai“, 3 – „dažnai“, 2 – „kartais“, 1 – „retai“, 0 – „niekada“.

1. Man patinka, kai mano vadovas pataria ir diskutuoja su manimi, kaip man geriau atlikti savo darbą. \_\_\_\_\_
2. Aš siekiu įgyti įgūdžių, kurie nebūtini mano tiesioginės atsakomybės pareigoms vykdyti. \_\_\_\_\_
3. Aš mėgstu dirbti netrukdomas vadovo, tačiau norėčiau turėti galimybę kreiptis į jį pagalbos, jei man to reikėtų. \_\_\_\_\_
4. Mano veikla būna produktyviausia tuomet, kai nepatiriu vadovo spaudimo ir grėsmės prarasti darbą. \_\_\_\_\_
5. Išeidamas iš darbo norėčiau išdėstyti vadovams savo nuomonę, kokia organizacijos padėtis. \_\_\_\_\_
6. Norėčiau būti skatinamas už tai, kad dirbu geriau ir daugiau. \_\_\_\_\_
7. Norėčiau išplėsti savo atsakomybės ribas. \_\_\_\_\_
8. Norėčiau įgauti naujų žinių ir įgūdžių. \_\_\_\_\_
9. Norėčiau, kad mano santykiai su vadovu būtų draugiški ir neformalūs. \_\_\_\_\_
10. Norėčiau turėti galimybę su savo vadovu aptarti savo rūpesčius, nuogąstavimus arba teikti jam pasiūlymus. \_\_\_\_\_
11. Norėčiau žinoti, kokie mūsų organizacijos tikslai ir uždaviniai. \_\_\_\_\_
12. Norėčiau būti reguliariai informuojamas apie mūsų organizacijos veiklos rezultatus. \_\_\_\_\_
13. Norėčiau turėti galimybę spręsti problemas, susijusias su mano darbu. \_\_\_\_\_
14. Norėčiau būti reguliariai informuojamas apie tai, kas vyksta mūsų organizacijoje. \_\_\_\_\_
15. Norėčiau turėti galimybę reguliariai susitikti su savo vadovu aptarti mano tobulėjimo ir organizacijos veiklos tobulinimo klausimus. \_\_\_\_\_

(šaltinis: Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius.)

*Testo rezultatų skaičiavimas pateiktas p. 148*

## ***2 užduotis. Atvejo analizė.***

### ***Taikomo vadovavimo stiliaus nustatymas***

Briusas Kenonas yra mažos plastikų gamybos bendrovės savininkas. Bendrovė veikia penkerius metus, joje dirba apie 20 žmonių. Bendrovę sudaro trys veiklos sritys: inžinerijos, pardavimų ir gamybos. Kiekvienai sričiai vadovauja atskiras vadovas.

Rikas Nakanas vadovauja inžinierių grupei. Jis – patyręs inžinierius ir vyriausias darbuotojas bendrovėje (jam – 55 metai). Rikas buvo pasamdytas dėl inžinerinių gebėjimų ir patirties.

Prieš ateidamas į šią bendrovę, Rikas 20 metų dirbo inžinieriumi „Ford Motor Company“. Bendradarbiai laiko jį labai kompetentingu, ramaus būdo ir besidominčiu bendrovės reikalais darbuotoju.

Pastarosiomis savaitėmis Rikas daugiausiai laiko skyrė ilgalaikiam bendrovės planui parengti. Jis užsimojo sudaryti kūrybišką modelį, kuris leistų priimti sprendimus dėl būsimų išlaidų medžiagoms, įrengimams, gamyklos plėtrai ir personalui. Rikas yra patenkintas aukštesnės vadovybės reakcija į pirmuosius jo plano variantus.

Betė Edvards vadovauja pardavimų grupei. Tai – mažiausias bendrovės padalinys. Betė yra naujausia bendrovės darbuotoja ir turi 15 metų prekybos įvairiais produktais patirtį. Moters bendradarbiai ją laiko labai ryžtinga, tačiau menkai nusimanančia apie bendrovės produktus. Betės tikslas – 30 proc. padidinti bendrovės metinius pardavimus. Tačiau pirmojo ketvirčio pardavimų rodikliai rodo tik 2 proc. prieaugį.

Nuo pat darbo bendrovėje pradžios Betė buvo nusiteikusi optimistiškai, tačiau pastarosiomis savaitėmis jos skyriuje kilo sunkumų. Jos vadovaujamas pardavimų personalas sako, kad Betė mažai ką nutuokia apie plastikinių gaminių pramonę. Aptariant naujus produktus moteris dažnai susipainioja. Be to, jai sunku klientams apibūdinti bendrovės galimybes, nes ji ne visai supranta, kaip veikia tokio tipo plastikinių gaminių įmonė.

Styvas Linčas yra gamybos vadovas ir dirba bendrovėje nuo pat jos susikūrimo. Styvas atėjo į bendrovę iš karto po vidurinės mokyklos, iš pradžių dirbo prie konvejerio, o vėliau savo atkaklaus darbo dėka kilo karjeros laiptais. Jo tikslas – modernizuoti gamybą ir 10 proc. sumažinti jos išlaidas. Vyriškis išmano gamybą kaip savo penkis pirštus, tačiau truputį nuogaštuoja dėl savo naujojo, gamybos vadovo, vaidmens. Tiesą sakant, Styvas baiminasi, kad kaip vadovas jis žlugs. Jis nėra tikras, ar pasirengęs tam, kad kiti priklausytų nuo jo, nes Styvas visą laiką buvo tas, kuris priklausė nuo kitų. Savininkas, Briusas, labai pasitiki Styvu ir buvo kelis kartus su juo susitikęs, kad aptartų jo vaidmenį ir užtikrintų, jog Styvas susidoros su darbu. Briusas įsitikinęs, kad Styvas bus puikus gamybos vadovas.

Briusas Kenonas kas savaitę susitinka su vadovais ir aptaria, kaip kiekvieno jų grupės vykdomos užduotys dera su bendraisiais bendrovės planais. Per ateinančią kas savaitinį pasitarimą

Briusas nori su vadovais aptarti naujas procedūras, kurias jie įdiegtų savo padaliniuose ilgalaikiams veiklos rezultatams pagerinti. Bendrovės savininkas svarsto, kaip jam derėtų kalbėtis su kiekvienu padalinių vadovu.

#### KLAUSIMAI

1. Koks yra šių trijų vadovų raidos lygis (D1, D2, D3 ar D4)?
2. Kokį vadovavimo stilių turi taikyti Briusas dirbdamas su kiekvienu iš šių vadovų?

(šaltinis: Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.)

*Praktinės užduoties sprendinys pateiktas p. 148*

#### **3 užduotis**

Perskaitykite žemiau pateiktus keturių situacijų aprašymus ir nurodykite, kokį vadovavimo stilių atitinka kiekvienas atsakymas ir kuris vadovavimo stilius šioje situacijoje yra reikalingas (A, B, C ar D?).

##### *1 situacija*

Kadangi buvo suvaržytas jūsų padalinio biudžetas, privalote sujungti pareigybes. Pareigybių sujungimą ketinate patikėti labai gabiai ir patyrusiai savo padalinio darbuotojai. Ji yra dirbusi visose jūsų padalinio srityse, ir dauguma personalo ja pasitiki bei gerbia.

- A. Patikite jai projektą ir leidžiate spręsti, kaip jį įvykdyti.
- B. Pateikiate jai užduotį, tiksliai nurodydami, kas turi būti padaryta, ir atidžiai kontroliuojate jos darbą.
- C. Pateikiate jai užduotį ir teikiate jai paramą bei padrąsinate, kai to reikia.
- D. Pateikiate jai užduotį ir tiksliai nurodote, kas privalo būti padaryta, tačiau būtinai atsižvelgiate į jos siūlymus.

Raidos lygis \_\_\_\_\_ . Veiksmas \_\_\_\_\_ .

##### *2 situacija*

Neseniai jus paskyrė naujo regioninio padalinio skyriaus viršininku. Susipažindami su skyriaus darbuotojais, pastebėjote, kad viena jūsų nepatyrusių darbuotojų nekreopščiai vykdo jai paskirtas užduotis. Ji labai entuziastingai vertina savo naują darbą ir nori padaryti karjerą organizacijoje.

- A. Aptariate su ja nekreopščiai atliktą užduotį ir ieškote alternatyvių būdų problemai išspręsti.
- B. Konkrečiai nurodote, ką ji turi padaryti, kad užbaigtų užduotį, tačiau atsižvelgiate į visus jos siūlymus.
- C. Išvardijate, kokius žingsnius reikia atlikti, kad būtų užbaigtos paskirtos užduotys, ir dažnai stebite jos veiklą.
- D. Pranešate darbuotojai, kad ji nekreopščiai atlieka užduotis, ir duodate daugiau laiko pasitaisyti.

Raidos lygis \_\_\_\_\_ . Veiksmas \_\_\_\_\_ .

### *3 situacija*

Gavę naują ir labai svarbų projektą, pastaruosius tris mėnesius rūpinotės, kad jūsų darbuotojai suprastų savo atsakomybę bei tai, kokių iš jų tikimasi rezultatų, ir atidžiai juos prižiūrėjote. Dėl neseniai iškilusių nesėkmių vykdant projektą, jūsų darbuotojai šiek tiek sutriko. Jų moralinė būklė ir veiklos rezultatai nusmuko.

- A. Toliau taip pat vadovaujate ir atidžiai stebite jų darbą.
- B. Duodate grupės nariams daugiau laiko nesėkmėms įveikti, tačiau retkarčiais tikrinatė, kaip jiems sekasi.
- C. Ir toliau vadovaujate grupės veikla, tačiau dažniau sprendimus priimate kartu su grupės nariais ir atsižvelgiate į jų siūlymus.
- D. Kartu su grupės nariais sprendžiate problemas, juos drąsinate ir remiate (palaikote) jų pastangas nesklendimams vykdant projektą įveikti.

Raidos lygis \_\_\_\_\_ . Veiksmas \_\_\_\_\_ .

### *4 situacija*

Esate pardavimų departamento direktorius ir paprašėte savo darbuotojo vadovauti naujai pardavimų kampanijai. Kartu su šiuo žmogumi jau vykdėte kitas pardavimų kampanijas ir žinote, jog jis gana gerai išmano darbą ir yra patyręs, kad sėkmingai įvykdytų naują užduotį. Tačiau darbuotojas šiek tiek abejoja, ar pajėgs susidoroti su darbu.

- A. Įpareigojate jį vykdyti kampaniją ir leidžiate veikti savarankiškai.
- B. Suformuluojate šios naujos užduoties siekius bei tikslus, tačiau atsižvelgiate į darbuotojo siūlymus.
- C. Išklusote jo nuogąstavimus, tačiau užtikrinatė, kad darbuotojas susidoros su užduotimi, ir remiate (palaikote) jo pastangas.



D. Tiksliai paaiškinate, ko reikia naujam kampanijai bei ko tikėtės iš savo darbuotojo, ir atidžiai prižiūrite jo veiklą.

Raidos lygis \_\_\_\_\_ . Veiksmas \_\_\_\_\_ .

(šaltinis: Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.)

*Praktinės užduoties sprendinys pateiktas p. 149*

**4 užduotis: nubraižykite koncepcijų žemėlapi sąvokai „vadovavimas“ panaudodami duotas sąvokas:**

autokratinis, charizmatinis, demokratinis, ekstremiška vizija, grįžtamasis ryšys, į santykius, į užduotį, klausymas, liberalus, lyderis, orientacija, pasitikėjimas savimi, stiliai, teorija Y, transformacinis, ugdomasis, vadovas, žavesys

*Koncepcijų žemėlapio braižymo taisyklės pateiktos p. 76-78*

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 170*

**5 užduotis: pratimas:** atidaus klausymosi tobulinimas

*Pratimo tikslas* - klausytis kito žmogaus ir geriau suprasti jį ir jo mintis.

*Eiga.* Jums prireiks kito žmogaus, kuris žino, ką jūs darote ir kodėl. Galite jo paprašyti grįžtamojo ryšio, taip greičiau išmoksitė. Kai būsite geriau įvaldę šį klausymosi būdą, galėsite naudoti jį kur tik panorėsite!

*Trukmė.* Maždaug 45- 60 minučių, priklausomai nuo to, ką norėsite aptarti žmogus, su kuriuo dirbate.

*Pasirengimas.* Paprašykite savo partnerio pagalvoti apie tris situacijas, kurias jis norėtų pakeisti. Tai gali būti problemos, nedideli nusivylimai arba tikslai ir siekiai, kuriuos jis jau pasiekė. Jei jis gali prisiminti tik dvi situacijas, nieko baisaus – trečioji paprastai iškyla pokalbio metu. Jums reikės paprašyti partnerį iš eilės pakalbėti apie kiekvieną iš tų trijų situacijų ar problemų. Jūs būsite klausytojas, o jūsų partneris – kalbėtojas.

*Pokalbis – žingsnis po žingsnio.*

1. Kalbėtojas kalbasi su klausytoju trimis klausimais (apie problemas ar situacijas, kurias norėtų jis pakeisti). Tai trunka apie 30 – 40 minučių. Visą šį laiką klausytojas (t.y. jūs) gali klausti, patvirtinti iškeltus klausimus, tikslinti informaciją ir t. t.

2. Tada maždaug 10 minučių klausytojas apibendrina kalbėtojui visa, ką šis kalbėjęs:

- Kokios yra tos trys problemos ar situacijos;
  - Ką klausytojas apie jas mano;
  - Kas, jo manymu, dar liko nepaminėta, bet yra svarbu ar aktualu pokalbiui.
3. Tada kalbėtojas savo ruožtu pateikia savo įspūdžius klausytojui, būtent:
- Kaip jis jautėsi „klausomas“, pvz., ar kalbėdamas stipriai jautė, kad klausytojas skiria jam savo visą dėmesį, ar gerai, jo manymu, klausytojas jį suprato?
  - Kokį poveikį kalbėtojui padarė klausytojo „klausymasis“, pvz.: „Tai paskatino mane daugiau kalbėti, leido man pasijusti lyg...“ ir pan.?
  - Ar šis pratimas pakeitė kalbėtojo požiūrį į tuos tris klausimus?

Kalbėtojas, pateikdamas klausytojui savo įspūdžius, turėtų apsaityti tiek savo patirtį, pvz., ką jis jautė, tiek priežastis, kurios ją lėmė.

Labai svarbu pastebėti, koks elgesys sukėlė tam tikrą rezultatą ar jausmą, kad klausytojas suvoktų, kaip kitas žmogus patiria jo elgesį.

### **Klausytojo vaidmuo.**

Svarbiausias klausytojo tikslas yra suprasti, ką sako kalbėtojas. Klausymosi, klausinėjimo ir tikslinimosi procese jūs turėtumėte siekti:

- Suprasti, kokia iš tikrųjų yra situacija ar problema, pvz., jei kalbėtojas nesijaučia laimingas kalbėdamas (aktyviai klausydamasis), nustatykite nors kelias tai lemiančias priežastis.
- Suprasti, ką kalbėtojas mano apie situaciją, ir gebėti tai pasakyti jam vėliau, pvz.: „Manau, kad ši situacija jus erzina ir galbūt šiek tiek lūdina“.

### ***Pratimo apibendrinimas***

Šis pratimas padeda suprasti, koks stiprus mummyse užprogramuotas noras „ pridėti ką nors nuo savęs“ pokalbyje su kitu žmogumi. Būtent taip mes elgiamės, spręsdami pašnekovo problemas vietoje jo parodydami, kaip puikiai išmanome, apie ką jis kalba, arba visiškai „perimdami“ pokalbį. Šis pratimas puikiai tinka tobulinti kitokį klausymąsi. Vienintelis klausytojo motyvas yra iš tikrųjų suprasti ir užmegzti ryšį su kitu žmogumi. Nieko daugiau.

Jei jau kartą tokį klausymosi būdą išbandėte, galite taikyti jį vėl ir vėl, kada panorėję. Kitas žmogus neturi žinoti, ką jūs darote, nebent norėtumėte grįžtamojo ryšio. Ir vieną akimirką klausytojas aiškiau pajus, kas yra kalbėtojas, kaip jis jaučiasi, kokios jo neišsakytos mintys ir jausmai. Tai ir yra atidus klausymas.

(šaltinis: Starr, J. (2009). *Saviugdodos vadovas*. Vilnius: Verslo žinios)

## **Tema: Komandinis darbas.**

**1 užduotis:** Atlikite savo patirties darbo grupėje (mokykloje, darbe, namuose ar aukštojoje mokykloje) refleksiją, t.y. analizę. Jums gali padėti šios gairės:

- Apibūdinkite situaciją (kur, kada ir kas vyko?)
- Ar grupė turėjo tikslą? Kokį? Kaip jis buvo suformuotas?
- Kaip vyko komunikavimas?
- Ar buvo konfliktų? Kokios priežastys?
- Kaip buvo priimami sprendimai?
- Ar išryškėjo lyderis? Ar galima jį vadinti charizmatiniu lyderiu? Koks to žmogaus įprastinis veiklos stilius?
- Koks buvo Jūsų asmeninis vaidmuo? Kokias savo kompetencijas panaudojote? Ko pasimokėte iš šios grupinės veiklos? Kokias asmenines išvadas padarėte? Ką tuo metu jautėte? Kokios reakcijos, emocijos lydėjo Jūsų grupės darbą? Koks buvo psichologinis klimatas?
- Kokie veiksniai turėjo įtakos Jūsų grupės darbui? Ko tikėjotės (lūkesčiai) ir ką gavote? (rezultatas). Ką keistumėte ir kodėl? Ką dar būtumėte padaręs geriau?
- Įvertinkite, ar grupė, kurioje dirbote, buvo komanda. Savo atsakymą argumentuokite.

*Refleksijos pavyzdžiai pateikti p. 150*

**2 užduotis:** Nustatykite pasirinktos darbo grupės (padalinio) raidos etapą. Kokiais kriterijais remiantis įvertinsite?

*Galimi kriterijai pateikti p. 154*

### **3 užduotis. Atvejo analizė.**

#### **Komandiškumas**

Grūpei studentų buvo duota užduotis parengti pusės valandos trukmės laisvai pasirinktos temos pristatymą. Dėstytojas be išankstinio pasirinkimo sudarė grupes ir davė joms savaitę laiko informacijai surinkti ir pasiruošti, taip pat 2 valandas darbo auditorijoje. Bendras pažymys turėjo susidėti iš dėstytojo vertinimo ir jų kolegų, studentų, vertinimo.

Jonas, Robertas, Danguolė, Šarūnė ir Laima pateko į trečią grupę. Per pirmą grupės susirinkimą jie prisistatė vieni kitiems ir aptarė galimą temą. Praėjo 45 minutės, o jie vis dar negalėjo apsispręsti. Pagaliau jie pasirinko finansų valdymo temą, deja, dėstytojas pasakė jiems,

kad šią temą prieš juos pasirinko kita grupė, ir pasiūlė konfliktų valdymo temą. Per kitas 15 minučių Robertas stengėsi įtikinti grupės draugus imtis šios temos. Šarūnė siūlė išsamiau pastudijuoti temą ir surengti informatyvesnį ir išsamesnį pristatymą. Jonui labiau patiko konfliktų tema ir jis siūlė parodyti filmuotą vaidinimą, kuriame vaidintų jie patys. Danguolė užsnūdo dar prieš pasirenkant temą, o Laima ramiai sėdėjo, klausydamasi savo kolegų argumentų. Susirinkimo pabaigoje jie vis dar nebuvo pasiskirstę darbų, tad nusprendė susitikti kitą pirmadienį penkiolika minučių po keturių.

Palaukę Danguolės iki pusės penkių visi nusprendė pradėti be jos. Jonas pranešė, jog jis turės išvykti po dvidešimties minučių, nes penktą valandą jam reikės paimti vaiką iš darželio. Robertas jau buvo pasirengęs rašyti pristatymo scenarijų, tačiau Šarūnė ketino dar aptarti jo turinį ir pasigilinti į nagrinėjamą temą. Jos manymu, būtų per anksti pradėti rašyti scenarijų neturint pakankamai žinių apie nagrinėjamą dalyką. Laima tiesiog ramiai klausėsi savo kolegų pokalbio. Tik įsiliepsnojus diskusijai ir dar nepriėmus jokių sprendimų Jonas, kaip ir žadėjo, turėjo išeiti. Kitas susirinkimas buvo numatytas po savaitės.

Dar prieš įvykstant numatytam susitikimui Robertas įtikino Joną, kad vaidinti konfliktą būtų tinkamiausias pasirinkimas, ir jie, nemažai padirbėję, drauge sukūrė linksmą, smagų ir, atrodo, gana vykusį scenarijų. Robertas įspėjo Danguolę, jog jei ir ši kartą ji nedalyvaus susitikime, tai jai nebus leista vaidinti. Šarūnė, paėmusi 6 knygas iš bibliotekos ir išnagrinėjusi 2 straipsnius iš interneto, parengė įvairių konflikto valdymo aspektų santrauką. Laima neslėpė susirūpinimo dėl savo vaidmens.

Ši kartą į susitikimą atvyko visi komandos nariai. Robertas informavo grupę, kad jis drauge su Jonu nusprendė suvaidinti komišką sceną ir kad jo scenarijus jau yra parašytas. Jie pradėjo skirstyti vaidmenis komandos nariams. Šarūnė liko nepatenkinta ir reikalavo, kad scenarijus, kuris jos akimis buvo per trumpas, būtų papildytas jos parengtais intarpais. Į tai Robertas atsakė, kad jis nenori būti nuobodaus temos pristatymo dalyvis.

Danguolė kituose komandos susirinkimuose nepasirodė, Laima sutiko suvaidinti nežymų vaidmenį. Šarūnė užsispyrusi reikalavo surengti išsamų informatyvų pasirodymą. Ji siūlė savo siūlomas dalis įterpti į vaidinimą, tačiau Robertas atsisakė keisti savo scenarijų. Visi susitarė, kad savo pasirodymo repeticiją surengs spalio 16-tą – tą pačią dieną, kurią jie turės atsiskaityti už savo darbą.

Spalio 16 d. ryte Danguolė mokykloje nepasirodė, o Laima pamiršo butaforinį rekvizitą. Repeticija buvo panaši į karštas diskusijas. Danguolė pasirodė tik prieš pat vaidinimą ir buvo labai nustebusi, kad atsiskaityti reikės šiandien. Laima buvo labai susinervinusi ir prastai jautėsi. Ji nebuvo tikra, kad galės suvaidinti savo vaidmenį. Vaidinimas prasidėjo ilga ir nuobodžia Šarūnės

įžanga, o kita dalis truko tik 5 minutes. Visas pasirodymas, kurį stebėjo sumišę kolegos iš kitų grupių, vietoje planuotos pusės valandos truko 12 minučių.

### **Užduotis:**

1. Kaip galima įvertinti šios komandos efektyvumą? Pateikite komandos efektyvumo vertinimo gaires (*gairių pavyzdys pateiktas p. 155*).
2. Įvertinkite atvejo analizėje paminėtus personažus pagal žemiau pateiktus vertinimo elementus. Užrašykite jų pranašumus ir trūkumus.
3. Pateikite 3 pasiūlymus, kaip jūsų vertinami asmenys galėtų prisidėti prie komandos darbo.

### **Įvertinimas**

Pagal šį šabloną įvertinkite minėtos situacijos personažų veiklą komandoje.

Pagal kiekvieną vertinimo sąrašo elementą parašykite pažymį nuo 0 iki 5.

Nedalyvavo	Blogai	Silpnai	Vidutiniškai	Gerai	Puikiai
0	1	2	3	4	5

\_\_\_\_\_ Bendravimas

\_\_\_\_\_ Dalyvavimas

\_\_\_\_\_ Lankstumas

\_\_\_\_\_ Lyderystė

\_\_\_\_\_ Organizuotumas

\_\_\_\_\_ Pasirengimas

\_\_\_\_\_ Procedūros

\_\_\_\_\_ Gebėjimai

\_\_\_\_\_ Atsidavimas komandos tikslams

\_\_\_\_\_ Tobulėjimas

### **Komandinio darbo vertinimo elementų aprašymas:**

#### **BENDRAVIMAS**

*Puikiai:* Be baimės, atvirai ir laisvai keičiasi informacija, dalijasi savo jausmais, nebijodamas pasirodyti juokingas ar neišmanėlis.

*Blogai:* Susikaustęs, gynybiškas. Laukia, kol bendrauti pradės kiti.

#### **DALYVAVIMAS**

*Puikiai:* Aktyviai įsitraukia į veiklą, pats siūlo savo pagalbą ir paslaugas, visada prieinamas kitiems.

*Blogai:* Nerodo iniciatyvos padėti kitiems. Sunkiai prieinamas, nenoriai prisideda prie veiklos.

## **LANKSTUMAS**

*Puikiai:* Atviras kompromisams, lankstus. Pripažįsta, kad kartais geriau atsitraukti, o ne laikytis užsispyrus savo nuomonės.

*Blogai:* Aklai laikosi savo požiūrio, visada teisus, niekada neklysta, nepripažįsta kompromiso.

## **LYDERYSTĖ**

*Puikiai:* Skatina bendrus veiksmus ir sprendimus, nepasitenkina esama padėtimi, ragina visus siekti daugiau. Komandos nariai pritaria jo/jos sprendimams.

*Blogai:* neinicijuoja jokių veiksmų. Daugiausiai tik reagoja į atsiradusias problemas. Idėjos neparemia komandos nariai.

## **ORGANIZUOTUMAS**

*Puikiai:* Žino savo atsakomybės sritis. Struktūrizuoja veiklą siekdamas(-a) savo tikslų.

*Blogai:* Nesuvokia ir nesistengia suprasti savo atsakomybės sričių.

## **PASIRENGIMAS**

*Puikiai:* Visada atlieka „namų darbus“, išsamią analizę, ypač jei tai, ką daro, turi įtakos kitiems komandos nariams.

*Blogai:* viską daro ekspromtu.

## **PROCEDŪROS**

*Puikiai:* Gyvena laikydamasis pagrindinių taisyklių ir procedūrų. Veikia nuosekliai ir sklandžiai.

*Blogai:* stokoja tvarkos, veikia pagal tik jam pačiam suprantamą logiką.

## **GEBĖJIMAI**

*Puikiai:* Komandos nariai juo/ja pasitiki ir gali pasikliauti veikla.

*Blogai:* Trečiarūšis komandos narys, nesuinteresuotas ir nesistengiantis tapti geriausiu.

## **ATSIDAVIMAS KOMANDOS TIKSLAMS**

*Puikiai:* Susitelkia ties tikslų įvykdymu aiškiai suvokdamas, ko siekia.

*Blogai:* Nepakankamai supranta komandos tikslus arba priešinasi jiems.

## **TOBULĖJIMAS**

*Puikiai:* Neapsiriboja esamomis žiniomis, siekia naujų, tobulina savo įgūdžius.

*Blogai:* Mano, kad puikiai viską gali įveikti, ir negaišta laiko tobulėjimui.

(šaltinis: Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius.)

**4 užduotis.** Apibrėžkite žemiau pateiktus tikslus taip, kad jie būtų pamatuojami:

1. Padidinti pardavimą. 2. Sutrumpinti produkto kūrimo laiką.

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 157*

**5 užduotis.** Kada reikėtų rinktis sprendimų priėmimo būdą „pasitark ir nuspręsk“, o kada – „pasiek bendrą sutarimą“? Pateikite pavyzdžius.

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 158.*

**6 užduotis.** Grįžtamojo ryšio teikimas ir gavimas.

Pasak J. Starr (2009), puikus būdas teikti grįžtamąjį ryšį yra gauti jį pačiam. Tokiu būdu galite sužinoti, kas veiksminga, o kas ne, taip pat ką iš tikrųjų reiškia sutelkti dėmesį į grįžtamąjį ryšį. Šiam pratimui pasirinkite žmogų, kuris gerai jus pažįsta (kuris jums patinka ir kurį mėgstate). Primenkite, kad grįžtamąjį ryšį turite gauti jūs – tai yra šio pratimo tikslas. Nėra jokių garantijų, kad jums patiks tai, ką išgirsite, ar kad sutiksute su tuo, kas pasakys. Atminkite, tam, kad teiktumėte naudingą grįžtamąjį ryšį, jūs turite žinoti, kas yra veiksminga, o kas ne.

### **Pirma dalis – pasiruošimas**

Jums teks paprašyti pašnekovo suteikti grįžtamąjį ryšį tam tikra tema, kuria kalbėdami jaučiatės patogiai, pavyzdžiui:

- Koks aš esu draugas?
- Kaip man sekasi rengti pristatymus?
- Koks aš esu grupės vadovas?

Kalbėti galima apie bet kurią jūsų gyvenimo sritį, kurioje jums norėtumėte pasireikšti geriau. Jei norite daugiau įtampos, paprašykite pašnekovo pagalvoti, kaip jis apskritai suvokia jus, kaip žmogų.

### **Antra dalis – klausimai**

Paprašykite pašnekovo apsvarstyti tris žemiau pateiktus klausimus, atsižvelgiant į temą ar sritį, kuria prašote grįžtamojo ryšio:

- Kurioje srityje man geriausiai sekasi? Ką aš darau gerai? Kokios yra mano stipriosios pusės?
- Kas man nelabai sekasi?
- Ką galėčiau daryti geriau?

Kai jūsų partneris atsakys į visus klausimus, pereikite prie trečiosios dalies.

### **Trečia dalis - grįžtamojo ryšio pokalbis**

Paprašykite savo partnerio pateikti atsakymus į kiekvieną klausimą iš eilės. Įsitinkite, kad kiekvieną atsakymą supratote, klauskite, jei prireiktų ką nors išsiaiškinti, pvz.: „Ar galėtumėte papasakoti man apie tai išsamiau?“ arba „Ar galėtumėte pateikti pavyzdį?“ Priimkite grįžtamąjį ryšį

atleidžiai, brandžiai, neprieštaraukite kito žmogaus požiūriui – juk tai tik jo nuomonė. Jei jis sako ką nors, kas jums nepatinka ar su kuo nors nesutinkate, tiesiog pamėginkite išsiaiškinti, kas galėjo lemti tokį pašnekovo požiūrį. Kai jūsų partneris baigs, padėkokite.

#### **Ketvirta dalis – pasimokykite**

Dabar jūsų eilė. Atsisėskite, pasiimkite popieriaus lapą ir užrašykite atsakymus/pastabas į šiuos klausimus:

- Ką iš šio pokalbio sužinojau apie save?
- Ką po šio pokalbio darysiu kitaip?
- Kas pokalbyje buvo negerai?
- Kuo geras buvo būdas, kuriuo pašnekovas išsakė man savo pastabas?
- Kas nebuvo veiksminga kalbant apie būdą, kuriuo pašnekovas išsakė savo pastebėjimus ir pastabas?
- Į ką reikėtų atkreipti dėmesį teikiant grįžtamąjį ryšį?

Taip pat pagalvokite apie tai, kuo apskritai pokalbis buvo jums naudingas. Kaip jautėtės, žvelgdami į save kito žmogaus akimis?

#### **Penkta dalis – pasidalinkite tuo, ką išmokote (laisvai pasirenkama)**

Jei manote, kad tai tinkama ir naudinga, parodykite savo atsakymus į aukščiau pateiktus klausimus savo pašnekovui. Bet pirmiausia paklauskite, ar jis norėtų išgirsti tuos atsakymus ir sužinoti, ko jūs išmokote. Atsiminkite, dabar jūs pats teiksite grįžtamąjį ryšį, tad pasitelkite visą savo išmanymą ir taktą.

Bendros rekomendacijos teikiant grįžtamąjį ryšį:

- žinokite, kodėl norite teikti grįžtamąjį ryšį, t. y. kokia jūsų intencija (jis turi būti teikiamas su teigiama intencija);
- centruokite savo pastebėjimus daugiausia į elgesį ar faktus;
- išmintingai derinkite objektyvius ir subjektyvius teiginius;
- palaikykite žmogaus, kuriam teikiate grįžtamąjį ryšį, emocinę pusiausvyrą, t. y. būkite konstruktyvūs;
- grįžtamasis ryšys turi patvirtinti ar palyginti požiūrius ir nuomones;
- grįžtamasis ryšys turi suteikti naudingos informacijos ar perspektyvų.

(šaltinis: Starr, J. (2009). *Saviugdų vadovas*. Vilnius: Verslo žinios)



## ***7 užduotis: nubraižykite koncepcijų žemėlapi sąvokai „komanda“ panaudodami duotas***

### ***sąvokas:***

Atsakomybė, Destruktyvus, Individualus, Komandinis, Konfliktų sprendimas, Konformistinis, Konstruktyvus, Metodai, Plusai-minusai, Požymiai, Proto šturmas, Rezultatai, Sprendimų priėmimas, Sutelktumas

*Koncepcijų žemėlapio braižymo taisyklės pateiktos p. 76-78.*

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 171.*

### **Tema: Motyvacija**

#### ***1 užduotis. Atvejo analizė***

#### **Motyvacija**

Jūs esate draudimo kompanijos finansų analizės departamento vadovas. Jūsų padėjėjas Algimantas Stankus su jumis dirba jau dveji metai. Jam 25 metai, savo karjerą kompanijoje jis pradėjo nuo eilinio tarnautojo, vėliau tapo grupės vadovu. Jis užsirekomendavo kaip daug žadantis darbuotojas ir kompanija sutiko paremti jo finansų apskaitos magistro vakarines studijas universitete. Algimantas Stankus yra įpusėjęs savo mokslus, iki baigiamųjų egzaminų jam liko 9 mėnesiai.

Jis prisijungė prie jūsų komandos tikėdamasis, kad šis darbas bus kaip lieptelis į pardavimų departamentą. Ši aplinkybė nesutrikdė jūsų, nes jūs linkęs padrašinti ir paremti žmogų, kuris stengiasi pasiekti daugiau ir padaryti karjerą. Bet kuriuo atveju jūs žinote, kad be galo sunku patekti į pardavimų departamentą, o jūsų kompanija ypač pabrėžia magistro laipsnį turinčių žmonių įdarbinimą. Jūs abejojate, ar Algimantui taip lengvai pavyks pereiti į norimą padalinį. Iš tiesų tai gali būti vienas iš dalykų, kuris šiuo metu Algimantui kelia nemažą rūpestį. Jūs žinote, jog jis susidūrė su sunkumais, kai pardavimų departamentas priėmė į darbą kitą diplomuotą darbuotoją, nors prieš tai Algimantas ilgai juos įkalbinėjo siūlydamas savo paslaugas. Algimantas pripažįsta, kad turintis diplomą naujasis darbuotojas yra pranašesnis už jį.

Dar prieš keletą mėnesių Algimantas išsiskyrė iš kitų darbuotojų savo entuziazmu, pakilia nuotaika ir noru veikti. Jis greitai perprasavo ir sėkmingai įvaldydavo naujoves.

Anksčiau jūs kiekvieną savaitę sukviesdavote visus savo komandos narius į reguliarius susirinkimus. Tų susirinkimų metu jūs laukdavote pasiūlymų iš darbuotojų dėl naujų procedūrų. Algimantas visada noriai juose dalyvaudavo ir visada būdavo kupinas idėjų. Jums šiek tiek nesmagu, kad šiems susirinkimams jūs pastaruoju metu turite mažai laiko.

Jūs dažnai pavesdavote Algimantui atlikti vienkartinės užduotis. Jis visada puikiai su jomis tvarkėsi ir netgi sugebėdavo atlikti papildomus darbus. Algimantas visada būdavo pasirengęs dirbti viršvalandžius nereikalaujamas už juos papildomo užmokesčio.

Per pastaruosius keletą mėnesių Algimantas, regis, neatpažįstamai pasikeitė. Vieną dieną jis atsisakė atlikti darbą, kurį jūs norėjote, kad jis padarytų. Jūs prisiminėte, kad maždaug prieš keturis mėnesius buvo atsitikę panašiai. Tada jis skundėsi, kad yra užsivertęs darbas ir kad jam jau nusibodo sėdėti darbe kiekvieną dieną iki 8 valandos vakaro. Jus tai suezino, nes jautėte, kad Algimantas gali suspėti atlikti ir tą užduotį, paprasčiausiai jam tik reikia atidžiau „susidėlioti“ savo prioritetus. Bet kuriu atveju tai buvo paprastas darbelis, kurį jis turėjo atlikti, bet jūs, žinodamas, kad Algimantas užsiėmęs kitais darbais, ir nenorėdamas daryti jam spaudimo, paprasčiausiai jį atlikote pats. O dėl viršvalandžių, tai padalinio padėtis pasunkėjo, kai jūsų komandos narių skaičius buvo sumažintas ir vienas žmogus buvo atleistas. Antroji priežastis, dėl kurios padėtis dar labiau pasunkėjo, - tai ilgos Algimanto pietų pertraukos. Jis tai vadina neformalių ryšių užmezgimu ir palaikymu. Visa tai padidino įtampą, o didžiausią naštą tenka prisiimti jums.

Algimantas pastaruoju metu ėmė atsainiai elgtis su žmonėmis. Keletą kartų jūs girdėjote jį storžieviškai bendraujant su savo kolegomis ir telefonu, ir tiesiogiai, ypač tada, kai komandos nariai paprašydavo jo kokios nors pagalbos arba suteikti informacijos.

Jis kalbėdavo nemandagiu tonu netgi su jumis ir nesuprasdavo, kokį didelį spaudimą šiuo metu patiriate. Praėjusią savaitę, pavyzdžiui, kai sukvietėte komandos narius, kad išaiškintumėte jiems naują procedūrą, kurią ketinate įdiegti, Algimantas sėdėjo nepatenkintas ir galiausiai ėmė priekaištauti, kad jūs neva su niekuo nesitarėte ir kad ši procedūra bus neveiksminga. Iš tiesų Algimanto paminėti procedūros trūkumai buvo objektyvūs, tačiau jie yra lengvai pašalinami. Jūs puikiai suprantate, kad tai jokių būdu nesumenkina procedūros vertės ir kad ją įdiegus visi sutaupyti daug laiko ir pastangų, nes sumažėtų valdymo lygių skaičius. Algimantas šiuo atveju tiesiog buvo destruktivus.

### **Diskusijos klausimai:**

1. Nurodykite Algimanto elgsenos aspektus, rodančius, kad jis buvo gerai motyvuotas.
2. Nurodykite veiksmus, kurių ėmėsi jo vadovas Algimantui geriau motyvuoti.
3. Nurodykite Algimanto elgsenos aspektus, rodančius, jog jis buvo blogai motyvuotas.
4. Nurodykite vadovo veiksmus, kurie galėjo demotyvuoti Algimantą.

(šaltinis: Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius.)

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 158.*

## ***2 užduotis. Atvejo analizė.***

### **Motyvų atpažinimas kituose**

Miesto, kuriame seniau gyvenau, prekybos centro mėsos skyriuje dirbo geriausias pardavėjas, kokį man kada nors yra tekę sutikti. Šis vyras buvo tikras fenomenas: kiekvieną klientą jis priversdavo jaustis taip, lyg šio noras būtų pats svarbiausias. Trumpai išklauses, ką pirkėjas nori gaminti, mėsininkas tuojau pat sumanydavo, ką galėtų jam pasiūlyti. Mėsos gabalą jis parinkdavo labai atidžiai ir visada – mažytė, bet itin veiksminga investicija – nuo jo nupjaustydavo riebalų perteklių. Pardavėjo elgesys buvo labai efektingas: jis ilgai nemąstydavo, kas galėtų geriausiai tikti norimam patiekalui, taip pat nesileisdavo į ilgus pokalbius. Tiesa, kiekvienam pirkėjui mėsininkas nepamiršdavo pasakyti, kokį puikų gabalą specialiai jam parinko. Stebint šį spinduliuojantį entuziazmą, niekam nekildavo mintis, kad toks elgesys galėjo būti tiksliai apskaičiuotas. Savo linksmumu pardavėjas užkrėsdavo ir pirkėją – keliaudami namo, jie džiaugdavosi ne tik gera preke, bet ir puikia nuotaika. Kartais pastebėdavau, kad klientai bando nutaikyti momentą, kai laisvas bus kaip tik šis mėsininkas, o ne jo kolega. Tiesą sakant, dažnai taip elgdavausi ir pats.

Paprastai kolegos bei bičiuliai kalbėdamiesi neapartinėja prekybos centro darbuotojų, tačiau šis pardavėjas tapdavo dažna pokalbių tema. Nežinodami nieko tikslaus apie jo darbą, visi būdavome tos pačios nuomonės, kad šis pardavėjas yra geriausias kolektyvo darbuotojas, o jo pastangos nelieka įvertintos tik nustatytu atlyginimu. Taip pat buvome įsitikinę, kad kurią nors dieną nebesutiksime jo už prekystalio – tokio darbuotojo, be abejonės, laukia paaukštinimas.

Ar šį pardavėją būtų nudžiuginęs paaukštinimas?

Į šį klausimą atsakykite remdamiesi atvejuje esančia informacija bei žemiau pateiktomis trimis situacijomis, kuriose aprašomi trys skirtingi darbuotojo požiūriai. Atsakykite į klausimus:

1. Kokie motyvai akcentuojami kiekviename šių požiūrių?
2. Kuris požiūris labiausiai tinka atvejo herojui mėsininkui?
  - A. „Prekyba – tai sritis, kurioje visada matomas rezultatas. Pasiekimus galima įvertinti dar tą pačią dieną. Jei sekasi gerai, tai mane džiugins. Jei sekasi blogai, žinau, kad galiu prisidėti prie to, kad viskas vyktų geriau. Tai yra tai, kas teikia džiaugsmą.“
  - B. „Prekybos srityje vyksta nuolatinis bendravimas su žmonėmis. Aš nesėdžiu kontoroje, o esu su pirkėjais. Daugelis jų labai puikūs. Aš mėginu spręsti jų problemas, taigi mokausi pažinti gyvenimą. Kai pirkėjams pasiūlau tinkamą prekę ir maloniai su jais bendrauju, užplūsta jausmas, kad žmonės mane mėgsta. O tai iš tiesų nuostabus jausmas“.

- C. „Apie prekes, kurias parduodu, išmanau tikrai daug. Nemažai pirkėjų, spręsdami kokį nors klausimą, susiduria su problema „nežinau kaip“. Tuomet aš ateinu į pagalbą: išklausau žmonių pageidavimus ir pasiūlau. Aptarnaudamas pirkėjus, pasitelkiu visą savo žinių ir patirties bagažą. Puiku, kai jauti, kad tavo patirtis gali būti naudinga kitiems“.

(šaltinis: Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera.)

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 159.*

**3 užduotis:** pagalvokite apie savo darbą arba bet kurią kitą veiklą, kuria užsiimate (pavyzdžiui, studijas), ir kiekviename teiginyje pasirinkite po vieną atsakymą:

1. *Eidamas (-a) į darbą, Jūs nekantriai laukiate:*

- a) naujų iššūkių,
- b) susitikimo su bendradarbiais,
- c) savo darbo dienos planavimo,
- d) neįtemptos, rutiniškos dienos

2. *Kai turite pradėti dirbti ties nauju projektu, jūs tikitės:*

- a) kad išmoksitė naujų dalykų,
- b) kad dirbsite su naujais žmonėmis,
- c) kad galėsite viskam vadovauti,
- d) kad projektas bus lengvas ir nesukels jums streso.

3. Jei laimėtumėte loterijoje, vienintelis dalykas, kuris galėtų jus sulaikyti nuo išėjimo iš darbo, būtų:

- a) konkurencijos keliamas jaudulys,
- b) darbo draugų ilgesys,
- c) darbo tikslų sąlygoti motyvai,
- d) nežinojimas, kaip panaudoti turimą laiką.

4. Idealiame darbe jūs:

- a) turite galimybių būti kūrybiškas,
- b) dirbate visuomenės labui,
- c) pradėdate savo verslą,
- d) niekuomet nedirbate daugiau nei aštuonias valandas per dieną.

5. Žvelgdamas į praeitį jūs labiausiai buvote patenkintas savo darbu, kai:

- a) dalyvavote įdomiuose projektuose,
- b) padėjote kitiems,

- c) dirbote visiškai savarankiškai,
  - d) nereikėjo darbo parsinešti į namus.
6. Geriausiai dirbate, kai:
- a) jūsų smalsumas ir energija yra sužadinti,
  - b) dirbate komandoje,
  - c) dirbate vienas,
  - d) nėra darbo atlikimo terminų.
7. Sėkmė jums reiškia:
- a) visuomet siekti tobulumo,
  - b) dirbti kartu su draugais,
  - c) būti savo paties ateities vadovu,
  - d) būti patenkintam savo darbu.

(šaltinis: Kaye, B., Jordan-Evans, Sh. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite*. Vilnius: Alma littera)

*Testo rezultatų skaičiavimo ir taikymo raktas pateiktas p. 160.*

### **Tema: Atlygių sistema**

**1 užduotis:** parenkite po du skatinamųjų išmokų planus, kurie:

1. pritrauktų skirtingus poreikius turinčius darbuotojus
2. atlygintų skirtingą veiklą
3. vienas iš jų skatintų pardavėjus sunkiau dirbti
4. skatintų savo laiką paskirstyti skirtingoms veikloms

*Skatinamųjų išmokų planų pavyzdžiai pateikti p. 160*

**2 užduotis.** Atvejo analizė.

Kadangi įmonei „ABC“ sekasi kaip sviestu patepta, tai jos vadovui svarbu sužinoti, kas iš darbuotojų labiausiai prie to prisideda. Ir štai jau kažkelintą mėnesį iš eilės jis pastebi, kad Jono pardavimai kur kas geresni, negu Petro. Nors abu yra geri pardavimų vadybininkai, abu malonūs, bet rezultatai rodo, kad Jonas vis dėlto paslaugesnis, darbe, ko gero, praleidžia daugiau laiko, o ir Dievo dovaną klientą prisijaukinti bei įtikinti turi.

Įmonės vadovas supranta, kad reikėtų kaip nors Joną įvertinti. Bet ką daryti, juk pareigybė ta pati, o ir Petro darbu skūstis negalima, nes šis numatytus planus įvykdo?

Pasiūlykite įmonės vadovui išeitį.

*Atvejo analizės sprendimo pavyzdys pateiktas p. 162.*

**3 užduotis.** Atvejo analizė.

Buhalterijoje dirba trys buhalterės. Viena toje įmonėje tuoj skaičiuos dešimtmetį, kita čia jau keleri metai, o trečia priimta tik prieš porą mėnesių. Kadangi naujausioji ir jauniausioji tuoj pat pareiškė, koks atlyginimas jai buvo pasiūlytas, kitų dviejų veidai džiaugsmu nenušvito. Didžiausią darbo stažą turinti kolegė ne juokais išsižeidė, nes atlyginimas gerokai viršijo josios. Tiesa, jis skyriuje nebuvo pats mažiausias, nes senbuvei kasmet šiek tiek pridėdavo už lojalumą. Tačiau nuoskaudos grūdas gavo kuo puikiausią terpę vešėti. Tai, kad trečioji kolegė uždirba dar mažiau, moteriai buvo nė motais. Nes ji lygiavosi į tą, kuri uždirba daugiausia. Ir, svarbiausia, protu nebuvo suvokiama – kodėl naujokei tiek mokama?

Ką, jūsų nuomone, šioje situacijoje turėtų daryti vadovas, kad būtų išspręstas kilęs konfliktas?

(šaltinis: Dževeckytė, R., Ranonytė, A. (2007). *Atlyginimą renkamės patys*. Vilnius: Verslo žinios)

*Atvejo analizės sprendimo pavyzdys pateiktas p. 162.*

**4 užduotis.** Apibūdinkite situaciją, kurioje už administratorės darbą būtų mokamas 500 Lt ir 1500 Lt atlyginimas.

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 163.*

**5 užduotis:** nubraižykite koncepcijų žemėlapių sąvokai „atlygių sistema“ panaudodami duotas sąvokas:

atlygiai, darbo užmokestis, draudimas, forma, galimybė, įdomus darbas, įmonės automobilis, yra teisinga, karjeros, kintama dalis, laikinė, materialūs, motyvuoja, nematerialūs, nepiniginiai, nuolaidos, pastovioji dalis, piniginiai, premija, priedai, pripažinimas, sprendimo, struktūra, tenkina poreikius, tobulėjimo, vienetinė.

*Koncepcijų žemėlapio braižymo taisyklės pateiktos p. 76-78.*

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 172.*

## Tema: Veiklos vertinimas

### *1 užduotis. Atvejo analizė.*

#### **Veiklos vertinimo sistemos tobulinimas**

Komunalines paslaugas teikiančioje įmonėje jau 10 metų aptarnaujančio personalo veikla vertinama du kartus per metus pagal veiklos vertinimo formą (pateikta žemiau):

#### **Aptarnaujančio personalo veiklos vertinimo forma**

Įvertinkite kiekvieno darbuotojo veiklą pagal žemiau pateiktus aspektus.						
<u>Įvertinimo reikšmės:</u>						
1 – blogai						
2 – žemiau vidutinio						
3 – vidutiniškai						
4 – aukščiau vidutinio						
5 – puikiai						
<b>Aspektas</b>	<b>Įvertinimas</b>					<b>Suma</b>
Darbo kokybė	5	4	3	2	1	
Darbo kiekybė	1	2	3	4	5	
Darbo išmanymas	5	4	3	2	1	
Iniciatyva	1	2	3	4	5	
Kaštų kontrolė	5	4	3	2	1	
Planavimas	1	2	3	4	5	
					<b>Iš viso</b>	_____
Vadovo parašas _____						
Darbuotojo vardas, pavardė _____						
Darbuotojo tabelio numeris _____						

Pagal nustatytą programą kiekvienas darbuotojas vertinamas du kartus per metus: birželio 30 d. ir sausio 30 d. Vadovas vertinimo rezultatus pristato darbuotojui, juos aptaria ir siunčia žmogiškųjų išteklių skyriui. Šie vertinimai dokumentuojami ir segami į darbuotojo asmens bylą. Gautais vertinimo rezultatais remiamasi priimant sprendimus, susijusius su atlyginimo ar pareigų pakėlimu.

Šioje organizacijoje egzistuojančią vertinimo sistemą sukūrė žmogiškųjų išteklių skyriaus direktorė Janina Kylienė, kuri prieš dvejus metus išėjo į pensiją. Jos vietą užėmė Eugenijus Mejeris. Mejeris prieš 15 metų baigė prekybos studijas universitete. Per tą laiką jis įgijo didelę patirtį įvairiose veiklos srityse, tačiau daugiausia jis dirbo paslaugų sferoje; apie penkerius metus dirbo žmogiškųjų išteklių srityje.

Pastaruoju metu didžiausią dėmesį Mejeris skiria veiklos vertinimo sistemai tobulinti. Jis žino, kad darbuotojai yra arba abejingi esamai vertinimo sistemai, arba apie ją turi neigiamą nuomonę. Neformalus tyrimas parodė, kad 60 procentų vadovų kiekvienai veiklos vertinimo formai užpildyti skiria apie tris minutes ir išsiunčia jas žmogiškųjų išteklių skyriui jų nei pristatę, nei aptarę su įvertintais darbuotojais. 30 procentų vadovų formoms užpildyti skiria daugiau laiko ir labai

paviršutiniškai ir trumpai jas aptaria su darbuotojais. Tik apie 10 procentų vadovų į veiklos vertinimą žiūri rimtai ir daro tai, ko iš jų tikimasi.

Mejeris taip pat nustatė, kad užpildytos formos retai buvo naudojamos priimant sprendimus, susijusius su pakėlimu pareigose ar atlyginimo pakėlimu. Dėl šios priežasties dauguma vadovų esamą veiklos vertinimo programą laikė nenaudingą biurokratinį mechanizmą. Organizacijoje, kurioje Mejeris dirbo anksčiau, veiklos vertinimo programoje papildomai buvo numatytas pozityvaus grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojams, jų veiklos tobulinimo bei gebėjimų vystymo krypties projektavimas, jų informavimas apie galimybes kilti į aukštesnes pareigas bei gauti įvairias kompensacijas.

Kadangi Mejeris neturi didelės vertinimo sistemų kūrimo patirties, jis supranta, kad jam reikia konsultacijos šiuo klausimu.

### **Klausimai:**

1. Kokie yra šios organizacijos veiklos vertinimo sistemos trūkumai?
2. Kaip sukurti geresnę veiklos vertinimo sistemą šioje organizacijoje? Pateikite Mejeriui konkrečių pasiūlymų.

(šaltinis: Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija)

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 163.*

### **2 užduotis. Atvejo analizė.**

Aldona ir Gražina abi priklausė tam pačiam moterų klubui koledže, abi baigė marketingo specialybę ir, tarsi atsitiktinumo dėka, abi įsidarbino tame pačiame didelės prekybos užsiimančios organizacijos Marketingo tyrimų skyriuje. Taip jau atsitiko, kad vienoda jų karjeros pradžia lėmė pasirinkimą tapti kambariokėmis viename Vilniaus bute.

Prabėgo šeši mėnesiai nuo Aldona ir Gražina darbo pradžios. Pagal organizacijos, kurioje jos abi dirbo, personalo politikos reikalavimus, jas abi įvertino jų viršininkė Brigita Riter. Brigita Riter ką tik baigė Aldonos ir Gražinos veiklos vertinimą, kurio rezultatus ji pateikė kiekvienai jų atskirai.

Vėlyvą vakarą prie puodelio arbatos Aldona ir Gražina aptaria išpūdžius apie jų veiklos vertinimą ir jo rezultatus.

„Manau, ieškosiuos naujo darbo“, pareiškia Gražina. „Mano nuomone, per tuos šešis mėnesius aš tikrai neblogai padirbėjau, bet Brigita Riter to nemato. Ji sako, kad mano drabužiai per daug neformalūs, mano požiūris niekam tikęs ir apskritai ji abejoja, ar aš pritapsiu prie šios organizacijos stiliaus. Bet labiausiai man neramu todėl, kad, paprašius pateikti bent keletą



konkrečių prastos mano veiklos pavyzdžių, ji tesugebėjo sumurmėti kažką apie profesionalią veiklą“.

Aldonos nė kiek nenustebino Gražinos vertinimas ir jos reakcija. Ji gerai pažinojo Gražiną ir pripažino, kad jos daug kuo panašios. Iš tiesų, Aldona mąstė, kad kalbant apie darbo atlikimą jos beveik niekuo nesiskiria. Tačiau Brigitos Riter atsiliepimai apie Aldoną pirmuosius šešis darbo mėnesius buvo labai puikūs. Brigita Riter pabrėžė, kad Aldona yra puiki darbuotoja, labai protinga ir sąžininga. Savo įvertinimą ji apibendrina, sakydama Aldonai: „Galite būti tikra, šioje organizacijoje jūsų laukia nuostabi ateitis“.

Kai Aldona galvodavo apie savo ir savo draugės Gražinos veiklos vertinimą, ji išvelgdavo tarp jų abiejų tik vieną esminį skirtumą. Gražina buvo labai kūrybinga, netgi agresyvi, niekada nebijanti tiesiai šviesiai išrežti, ką iš tiesų galvoja. Jos būdas atsispindėjo ir jos aprangoje. Ji retai dėvėjo klasikinį verslo kostiumėlį, pėdkelnes ir pan. Kadangi jos darbas buvo geografiškai izoliuotas, darbo pobūdis nereikalavo nuolatinių kontaktų su kitais kompanijos darbuotojais už Marketingo tyrimų skyriaus ribų, todėl Gražina mėgo rengtis patogiai, t.y. paprastai ji vilkėdavo ilgą senovinę suknelę arba džinsus su palaidine, o plaukus surišdavo indiško stiliaus juosta. Skirtingai nei Gražina, Aldona, nors ir pakankamai kūrybinga ir ambicinga, visada rengdavosi dailiais kostiumėliais, stengdavosi priderinti elegantiškus batelius bei rankinę. Aldonos nuomone, Brigita Riter neleistinai supainiojo Gražinos apsirengimo stilių su jos kompetencija ir darbo atlikimu.

### **Klausimai**

1. Ką šis atvejis atskleidžia apie veiklos vertinimo įtaką darbuotojų motyvacijai?
2. Kokie yra Brigitos Riter veiklos vertinimo standartai, kriterijai?
3. Kokie jie turėtų būti?

(šaltinis: Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija)

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 166.*

### **3 užduotis**

Pratimas „Darbuotojų vertinimo kriterijų nustatymas ir taikymas“. Pasvarstykite, kurie iš žemiau pateiktų šešių kriterijų taikytini vertinant darbuotojus? Kurie iš jų yra svarbiausi?

- *Kompetencija*. Ar vertinamas asmuo turi pakankamai techninių gebėjimų ir patirties, kad galėtų efektyviai atlikti šį darbą?

- *Nuovokumas*. Ar vertinamam asmeniui pakanka nuovokumo, ypač esant spaudimui arba poreikis aukotis dėl bendro labo?
- *Energija*. Ar vertinamas komandos narys imasi darbo su pozityvia energija, ar yra išsekęs ir abejingas?
- *Kryptingumas*. Ar vertinamas asmuo sugeba nustatyti prioritetus ir jų laikytis, ar yra linkęs riedėti visomis kryptimis?
- *Santykiai*. Ar vertinamas asmuo gerai sutaria su kitais komandos nariais ir remia kolektyvinius sprendimus, ar su juo arba ja sunku dirbti?
- *Pasitikėjimas*. Ar galite tikėtis, kad vertinamas asmuo laikysis žodžio ir iki galo vykdys įsipareigojimus?

(šaltinis: Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba)

*Pratimo sprendimas pateiktas p. 169.*

#### **4 užduotis**

Kaip turėtų skirtis darbuotojų 3 užduotyje išskirti vertinimo kriterijai konkrečioje situacijoje?

- 1 situacija – vadovas pradeda eiti naujas pardavimo viceprezidento pareigas ir vadovauja geografiškai išsisklaidžiusiai regiono vadybininkų grupei.
- 2 situacija – vadovas yra paskirtas vadovauti naujo produkto kūrimo projektui.

*Užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 169.*

#### **5 užduotis: nubraižykite koncepcijų žemėlapi sąvokai „veiklos vertinimas“ panaudodami duotas sąvokas:**

asmeninis tobulėjimas, aureolė, darbo trūkumų nustatymas, elgsena, esė, grįžtamasis ryšys, individualus, individualus rangavimas, įvertinimas, Kaip?, karjeros planavimas, Ką žino?, Kiek?, klaidos, Koks?, kolegos, kontrolinis sąrašas, kriterijai, kritiniai įvykiai, lyginamasis, metodai, mokymosi poreikis, nukreipimas, porinis palyginimas, priverstinis paskirstymas, rezultatai, savęs vertinimas, savybės, sprendimas dėl atlyginimo, sprendimas dėl pareigų, šališkumas, šiurkštumas, tikslas, vadovas, veiklos tobulinimas, vertinimo šaltiniai, žinios.

*Koncepcijų žemėlapio braižymo taisyklės pateiktos p. 76-78.*

*Praktinės užduoties sprendimo pavyzdys pateiktas p. 173.*

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Argyris, Ch., Putman, R., Smith, D. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Fransisco: Jessey–Bass Publishers.
2. Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
3. Arnold, J. (2005). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
4. Bakanauskienė, I. (1996). *Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.3, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p. 7-24.
5. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. Balevičienė, S., Jucevičienė, P., Stanikūnienė, B. (2003). *Šiuolaikinio mokymosi metodai: koncepcijų žemėlapis ir „Vee“ diagrama*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
8. Byars, L. L., Rue, L. W. (1991). *Human resource management*. IRWIN
9. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human resource management*. Basingstoke: Palgrave.
10. Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*. USA: The Dryden Press Harcourt College Publishers.
11. Chatzkel, J. (2004). *Human capital: the rules of engagement are changing*. Lifelong learning in Europe. 9 (3).
12. Chlivickas, E., Papšienė, P. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis*. Viešasis administravimas. Nr. 3/4 (23-24).
13. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
14. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Dževeckytė, R., Ranonytė, A. (2007). *Atlyginimą renkamės patys*. Vilnius: Verslo žinios.
16. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera.
17. Fisher, C. D., Cynthia, D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. (1993). *Human resource management*. USA: Houghton Mifflin.
18. Freden, K., Nilsson, F. (2003). *The Individual's Expectations on Competence Development in a Transnational Organization* / Organization Development Journal, nr. 24. p. 10.
19. Grigas, R. (1996). *Personalo organizavimo principai*. Vilnius : Ekonomikos mokymo centras.
20. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma littera.

21. Ivancevich, J. M., Glueck, W. F. (1989). *Foundations of Human Resource Management (4th ed.)*. Boston: Homewood.
22. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2009). *Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai*. Vadyba. Nr. 1 (14).
23. Jančauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorija ir metodologija*. I knyga. Vilnius: VVAM.
24. Jančauskas, E. E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Sistema. Politika. Atranka. Profesionalumo ugdymas*. II knyga. Vilnius: VVAM.
25. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Kaye, B., Jordan–Evans, Sh. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti*. Vilnius: Alma littera.
27. Kearns, P. (2005). *Human Capital Management*. Sutton, Surrey: Reed Business Information.
28. Keenoy, T., Anthony, P. (1992). *HRM: Metaphor, Meaning and Morality*. London: Sage.
29. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
30. Malik, F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Mūsų knyga.
31. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Žilinskas, V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: KTU.
32. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius.
33. Misevičius, V. (2001) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
34. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
35. Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas.
36. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2007). *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
37. Raižienė, S. Endriulaitienė, A. (2008). *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
38. Reddy, R. J. (2004). *Personnel management*. New Delhi: APH Publishing.
39. Robbins, S. P. (1982). *Personnel: the Management of Human Resources*. Prentice–Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
40. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
41. Rosse, J. G. (1994). *Human resources management and organizational behavior*. *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 47, Issue 4. Canada: Cornell University.
42. Rowley, C. (2003). *The Management of People: HRM in Context*. London: Spiro Press.
43. Saiyadain, M. S. (2003). *Human resources management*. Tata McGraw-Hill.
44. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

45. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
46. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
47. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.
48. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
49. Savickienė, I. (2003). *Profesionalios darbuotojų atrankos užkaboriai*. Karjera ir vadyba, p. 1 – 6.
50. Schuler, R. (1989). *Strategic HRM*. Human Relations. No. 42 (2).
51. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
52. Starr, J. (2009). *Saviugdros vadovas*. Vilnius: Verslo žinios.
53. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. L. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
54. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. L. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
56. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
57. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management. 7th Edition*. Pearson Education Limited.
58. Tumonytė, A. (2007). *Personalo atranka: kandidatų paieška ir įvertinimas*. Biuro administravimas, p. 7-8.
59. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
60. Večkienė, N., Jucevičienė, P., Jucevičius, R., Targamadzė, V. ir kt. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
61. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius.
62. Virkutytė, O. (2005). *Kaip pasirinkti darbuotoją*. Personalo vadyba, Nr. 4 (68), p. 5-9.
63. Walton, R. E., Lawrence, P. R. (1985): *Human Resource Management: Trends and Challenges*, Boston. MA: Harvard Business School Press.
64. Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba.
65. Weaver, G. R. (2001). *The role of human resources in ethics/compliance management a fairness perspective [supstar]*. Human Resource Management Review. Vol. 11, Issue ½. Spring/Summer.
66. West, M. A. (2011). *Efektyvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

67. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: valdymas, administravimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
68. Zakarevičius, P., Žukauskas, P., Kvedaravičius, J., Jucevičius, R. (2000). *Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma*. Kaunas: Technologija.
69. Zoltners, A. A., Sinha, P., Zoltners, G. A. (2008). *Pardavimo menas: kaip gerinti prekybos personalo darbą*. Vilnius: Tyto alba.

## PRAKTINIŲ UŽDUOČIŲ SPRENDINIAI

### 2 SKYRIAUS PRAKTINIŲ UŽDUOČIŲ SPRENDINIAI

#### *1 užduotis.*

Prieš pradėdant ieškoti darbuotojo, visų pirma, reikia įvertinti pagrindinius laisvos darbo vietos ypatumus ir nuspręsti, koks darbuotojas būtų tinkamiausias jai užimti. Taigi pirmasis pardavėjo paieškos žingsnis bus darbo analizė, apimanti pareigų, užduočių, atsakomybių apibūdinimą ir keliamų reikalavimų darbuotojo kompetencijai išryškinimą. Tai svarbus etapas, kadangi tai, kokie bus nustatyti reikalavimai, toks žmogus ir bus priimtas. Jei reikalavimai nebus pakankamai analizuoti, netinkamo atrankos sprendimo ir moralinio neteisingumo tikimybė yra didesnė. Netinkami, nepagrįsti reikalavimai veiks visą paieškos, ir netgi tolesnę atrankos, proceso teisingumą. Be to, nustačius nepakankamus ar per didelius tam tikrai pareigybei reikalavimus, priimamas kandidatas nebus tinkamiausias tam tikrai darbo vietai. Pavyzdžiui, atrinktas kandidatas gali nesugebėti atlikti užduoties, nepaisant to, kad jis atitinka darbo aprašyme keliamus reikalavimus.

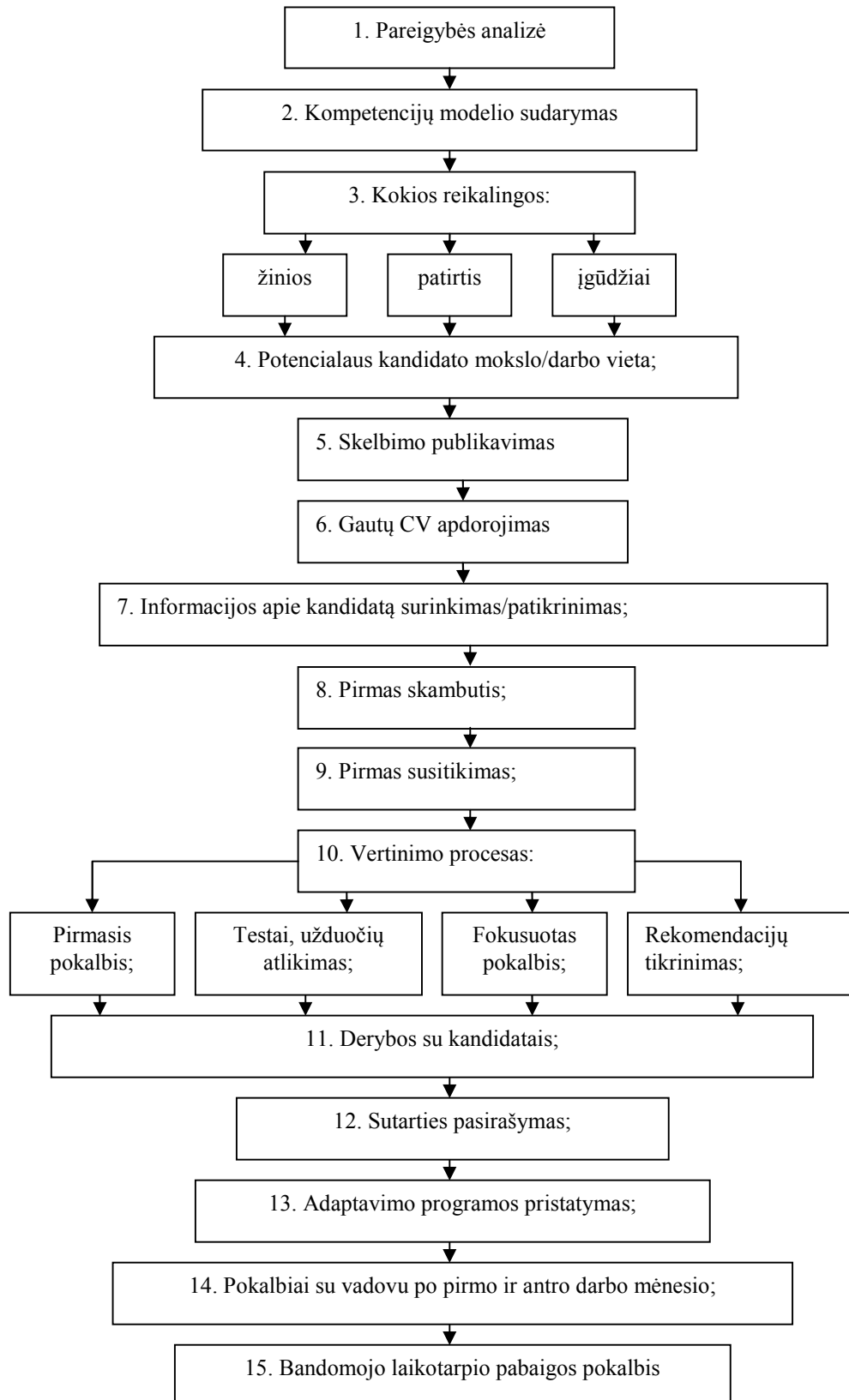
Renkantis darbuotoją iš esamų kandidatų stengiamasi nedaryti šių klaidų:

- iš CV, kandidato anketos ar kitų pristatytų dokumentų nesusidaryti išankstinės nuomonės apie kandidatą.
- Skubotas sprendimas. Apie kandidato tinkamumą nenuspręsti pirmomis interviu minutėmis, nesurinkus apie kandidatą išsamios informacijos.
- Pirmas įspūdis. Galutinai įvertinant kandidatus nesiremti pirmu įspūdžiu apie juos, susidarytu dar kontakto užmezgimo stadijoje, ypač jei šį įvaizdį, teigiamą ar neigiamą, suformuoja kandidato išvaizda, jo anketa, prisistatymas ir kt.
- Kontrastai. Lyginti kandidatą su numatytu standartu, o ne su su prieš tai matytais kandidatais.

Šios klaidos gali įtakoti netinkamą pasirinkimą.

Toliau esančiame paveiksle pateiktas galimas atrankos proceso planas pagal R. Dževeckytę ir A. Ranonytę (2007).

## Galimas atrankos proceso planas



Mokymo priemonės antrame skyriuje buvo rašyta, kad ieškant darbuotojo į atsiradusią laisvą pardavėjo vietą keliami du svarbiausi klausimai: Ar kandidatas gali gerai atlikti darbą? Ar kandidatas tinka įmonei? Pagrindinė užduotis – rasti asmenį, kuris pasižymėtų savybėmis ir vertybėmis, lemiančiomis prekybos sėkmę.



Analizuojant mokslinę literatūrą matyti, jog kai kurie tyrinėtojai stengiasi įvardyti prekybos sėkmę sąlygojančius pardavėjų įgūdžius. Pavyzdžiui, J. O'Hara išskyrė šešis geriausių pardavėjų bruožus, kurie galėtų būti pagrindiniai atrankos į laisvą pardavėjo darbo vietą kriterijai. Tai:

- įgimtas noras pasitarnauti,
- griežta darbo etika
- dorumas,
- gebėjimas padaryti taip, kad kiti jaustųsi laisvai,
- veiksmingi bendravimo įgūdžiai,
- noras išklaudyti.

Pažymėtina, kad neįmanoma nustatyti kelių savybių ar bruožų, kurie kiekvieną kartą teisingai išpranašautų sėkmę. Pasak A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners (2008) būna protingų žmonių, kurie tėra tik vidutiniai pardavėjai, ir vidutinių protinių gabumų žmonių, kurie yra puikūs pardavėjai. Patirtis taip pat ne visada lemia sėkmę: kai kurie patyrę darbuotojai yra geri pardavėjai, kiti – prasti. Yra ekstravertų, kurie yra geri pardavėjai, ir intravertų, kurie yra geri pardavėjai. Tačiau kai labai trūksta kurio nors svarbaus bruožo, prekiauti nesiseka. Todėl į laisvą pardavėjo darbo vietą samdomo darbuotojo vertinimo kriterijų sąrašą neturėtų būti įtraukiamos tokios savybės kaip IQ, intravertiškumo/ekstravertiškumo kriterijus ar patirtis.

Akivaizdu, kad asmenims, kurie nesugeba bendrauti, kuriems trūksta empatijos arba motyvacijos, greičiausiai nesiseks prekiauti. Todėl atrenkant į laisvą darbo vietą pirmiausiai reikėtų skirti dėmesį būtent šioms kandidato savybėms.

Taip pat, nustatant pageidaujamo kandidato profilį, galima pasinaudoti A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners (2008) išvardintomis savybėmis, kurios nurodo, ko reikia, kad sektųsi prekiauti.

Ambicingas	Atsidavęs klientams	Empatiškas
Motyvuotas	Atkaklus	Jautrus
Siekiantis karjeros	Užsispyręs	Mėgsta bendrauti
Iniciatyvus	Ryžtingas	Gera atrodo
Darbštus	Lankstus	Doras
Skatinamas ego	Nusimanantis	Patikimas
Turi tikslą	Patyręs	Geras klausytojas
Geba konkuruoti	Išsilavinęs	Aiškiai reiškia mintis
Entuziastingas	Geba spręsti problemas	Ižvalgus
Drausmingas	Pasitiki savimi	Geba įtikinėti
Įvykdantis užduotį iki galo	Patrauklus	Kūrybingas

Organizuotas	Analitiškas	Turintis intuiciją
Stropus	Draugiškas	Lyderis

**2 užduotis.**

Pareiginės instrukcijos pavyzdys

PAREIGINĖ INSTRUKCIJA		
1.	Pareigų pavadinimas	Mokymo skyriaus vadovas
2.	Darbo vietos rangas	Skyriaus viršininkas
3.	Parašo teisė	Dokumentuose, reglamentuojančiuose darbuotojų mokymo organizacines procedūras
4.	Darbo vietos pavaldumas	Personalo direktoriui
5.	Pavaldžios darbo vietai	Funkcinis pavaldumas: besimokantys, jų skyrių vadovai
		Linijinis pavaldumas: mokymo skyriaus darbuotojai, mokymo meistrai
6.	Pavdavimo teisė	Darbuotojas pavaduoja personalo skyriaus viršininką
		Darbuotoją pavaduoja vyresnysis mokymo meistras
7.	Darbo vietos tikslai	Organizuoti optimalią personalo mokymo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo sistemą, užtikrinti racionalų mokymo procesą
8.	Darbo vietos uždaviniai	1. Verbuoti, atrinkti ir paskirstyti besimokančiuosius
		2. Sudaryti mokymo planus
		3. Organizuoti konsultacijas ir dėstymą
		4. Diegti mokymo bei kvalifikacijos kėlimo tobulinimo priemones
		5. Stebėti besimokančiuosius ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį
		6. Stebėti išmokytų darbuotojų darbo rezultatus
		7. Patarti vadovams ir darbuotojams visais mokymo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo klausimais
		8. Palaikyti ryšį su administracija, jaunimo atstovais, spauda, tėvais, mokyklomis, pramonės įmonėmis, darbo birža kvalifikacijos kėlimo srityje
9.	Ypatingi uždaviniai ir įgaliojimai	Metų pradžioje pagal numatytą sąmatą parinkti reikalingus darbuotojus ir organizuoti jų darbą

(šaltinis: Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai)

### **3 užduotis.**

Galima priežastis: darbuotojai nemažai laiko praleisdavo mokymuose, bet pats darbo krūvis nesumažėjo.

Galimos pasekmės: dėl šios priežasties galėjo nukentėti darbų kokybė, paaštrėti nepasitenkinimas darbo sąlygomis, kai kurie darbuotojai galėjo pasiprašyti atleidžiami iš darbo.

### **4 užduotis.**

Margaritą galima būtų nedelsiant atleisti, tačiau pirmiausia reikėtų apsvarstyti ir kitas alternatyvas. Darbuotoją atleisti gali būti nelengva ir užimti daug laiko. Kaip teigia M. Watkins (2006), jeigu dokumentai prasto darbo nerodo, prireiks laiko, kad tokie dokumentai būtų surašyti. Net jeigu prastą darbą patvirtina dokumentai, atleidimo procesas gal užtrukti mėnesius ar ilgiau. Analizuojant atvejuje pateiktą situaciją, matyti, kad Margarita nedirbo prastai, jos darbo rezultatai buvo geri. Taigi, kategorija „pakeisti“ Margaritos atveju netinkamos. „Laikyti ir ugdyti“ bei „kurį laiką stebėti“ taip pat netinkamos kategorijos dėl demonstruojamo Margaritos abejingumo. Pastaroji Margaritos elgsena skatina priimti sprendimus, kurių pagalba būtų pakeista Margaritos būsena ir motyvacija. Tinkamiausia kategorija Margaritos atveju būtų „perkelti į kitas pareigas“, kadangi ji dirba gerai, yra kompetentinga, tačiau matyt darbo vieta ir kolektyvas neatitinka jos asmeninių savybių, kas galbūt ir kelia jos nepasitenkinimą ir abejingumą organizacijos, kurioje ji dirba, atžvilgiu.

Taigi, tolimesni veiksmai gali būti šie: perkelti Margaritą į tinkamesnę darbą arba darbo vietą:

- *Perkelti „horizontaliai“*, t. y. į tokias pareigas, kurios geriausiai atitiktų jos gebėjimus bei asmenines savybes. Tai gali padėti išspręsti trumpalaikę problemą ir palaikyti organizacijos darbą, kol bus ieškomas žmogus likusioms laisvoms pareigoms užimti.

- *Perkelti kur nors kitur organizacijoje*. Margaritai rasti jose gebėjimus ir asmenines savybes atitinkančias pareigas kur nors kitur organizacijoje (kitame padalinyje). Kartais, jei viskas atlikta gerai, toks perkėlimas gali būti naudingas vadovui, darbuotojui ir visai organizacijai. To nereikėtų daryti, jei žinoma, kad tas žmogus negali gerai dirbti naujoje vietoje.

(atsakymai parengti pagal Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba.)

### 3 SKYRIAUS PRAKTINIŲ UŽDUOČIŲ SPRENDINIAI IR ATSAKYMAI

#### Tema: Vadovavimas ir lyderystė

##### *1 užduotis.*

Suskaičiuokite rezultatus.

60 – 75 taškų = pirmenybė akivaizdžiai teikiama Y stiliaus vadovavimui

45 – 59 taškų = pirmenybė teikiama Y stiliaus vadovavimui

16 – 44 taškų = pirmenybė teikiama X stiliaus vadovavimui

0 – 15 taškų = akivaizdi pirmenybė X stiliaus vadovavimui

##### *2 užduotis.*

*Rikas Nakanas* – D4 brandos lygio vadovas, nes jis turi ir reikalingą kompetenciją („Rikas buvo pasamdytas dėl inžinerinių gebėjimų ir patirties“, „bendradarbiai laiko jį labai kompetentingu“ ir motyvaciją („bendradarbiai laiko jį <...> besidominčiu bendrovės reikalais darbuotoju“, „jis užsimojo sudaryti kūrybišką modelį, kuris leistų priimti sprendimus dėl būsimų išlaidų medžiagoms, įrengimams, gamyklos plėtrai ir pesonalui“).

Briusas Kenonas, bendraudamas su Riku Nakanu, turėtų taikyti S4 vadovavimo stilių - delegavimą, kuris pasižymi mažu vadovo dėmesiu ir santykiams, ir užduotims. Briusas Kenonas turi teikti mažiau nurodymų, kaip įvykdyti užduotį, mažiau dalyvauti planuojant, kontroliuojant detales ir aiškinant tikslą, kontrolę perleisti Rikui, skatinti jo pasitikėjimą ir motyvaciją atliekant darbą.

*Betė Edvards* – D1 brandos lygio vadovė, nes ji neturi reikalingos kompetencijos (jos bendradarbiai ją laiko „menkai nusimanančia apie bendrovės produktus“, „Betė mažai ką nutuokia apie plastikinių gaminių pramonę. Aptariant naujus produktus moteris dažnai susipainioja. Be to, jai sunku klientams apibūdinti bendrovės galimybes, nes ji ne visai supranta, kaip veikia tokio tipo plastikinių gaminių įmonė“), tačiau yra motyvuota ir pasiryžusi įgyvendinti tikslus („Moters bendradarbiai ją laiko labai ryžtinga“, „Betės tikslas – 30 proc. padidinti bendrovės metinius pardavimus“, „nuo pat darbo bendrovėje pradžios Betė buvo nusiteikusi optimistiškai“).

Briusas Kenonas, bendraudamas su Bete Edvards, turėtų taikyti S1 vadovavimo stilių - nukreipimą, kuris pasižymi dideliu vadovo dėmesiu užduotims, mažu santykiams. Briusas Kenonas turi duoti nurodymus, kokius tikslus ir kaip juos privalo pasiekti Betė Edvards, o vėliau atidžiai ją prižiūrėti ir kontroliuoti.

*Styvas Linčas* – D3 brandos lygio vadovas, nes jis turi reikalingą kompetenciją („Vyriškis išmano gamybą kaip savo penkis pirštus“), tačiau trūksta pasiryžimo ir motyvacijos („jis truputį

nuogaštuoja dėl savo naujojo, gamybos vadovo, vaidmens. Tiesą sakant, Styvas baiminasi, kad kaip vadovas jis žlugs. Jis nėra tikras, ar pasirengęs tam, kad kiti priklausytų nuo jo, nes Styvas visą laiką buvo tas, kuris priklausė nuo kitų“).

Briusas Kenonas, bendraudamas su Styvu Linču, turėtų taikyti S3 vadovavimo stilių – palaikymą, kuris pasižymi dideliu vadovo dėmesiu santykiams, mažu užduotims. Briusas turi mažai nurodinėti, klausytis, girti, skatinti Styvą reikšti savo nuomonę, pripažinti jo nuopelnus, suteikti grįžtamąjį ryšį, dėmesį sutelkti ne tik į tikslą, bet ir remti Styvą, kad jo įgūdžiai būtų orientuojami tikslui pasiekti, leisti jam kontroliuoti kasdienes sprendimus, tačiau turi būti sudaryta galimybė kreiptis į jį, kad padėtų išspręsti kylančias problemas.

### **3 užduotis.**

*1 situacijoje* pateikti keturi veiksmai atitinka šiuos vadovavimo stilius:

A – S4,

B – S1,

C – S3,

D – S2.

Šioje situacijoje aprašoma problema, su kuria dažnai susiduria organizacijos, kai reikia mažinti darbuotojų skaičių ir sujungti pareigybes. Šioje konkrečioje situacijoje vadovas vadovauti darbuotojų mažinimo projektui pasirinko asmenį, kuris, atrodo, yra labai kompetentingas, patyręs ir motyvuotas. Pagal Hersey ir Blanchard modelį, šis asmuo yra D4 brandos lygio, kuriam reikalingas deleguojamasis vadovavimo stilius S4. Iš keturių atsakymų (A) – „patikite jai projektą ir leidžiate spręsti, kaip jį vykdyti“ – geriausiai parodo delegavimą – mažas vadovo dėmesys tiek užduočiai, tiek santykiams.

*2 situacijoje* pateikti keturi veiksmai atitinka šiuos vadovavimo stilius:

A – S4,

B – S2,

C – S1,

D – S3.

Šioje situacijoje aprašoma problema, pažįstama beveik visų organizacijų visų lygių vadovams: nepakankamas entuziastingo darbuotojo kruopštumas. Pateiktoje situacijoje darbuotoja yra D1 brandos lygio, nes jai neužtenka patirties atlikti darbą, tačiau ji labai nori, kad jai pasisektų. Tokiems darbuotojams Hersey ir Blanchard modelis rekomenduoja nukreipimą, t.y. S1 vadovavimo stilių. Darbuotojai reikia pasakyti, kada ir kaip reikia atlikti konkretų darbą, tada atidžiai prižiūrėti

jos veiklą. Teisingas yra (C) atsakymas: „Išvardijate, kokius žingsnius reikia atlikti, kad būtų užbaigtos paskirtos užduotys, ir dažnai stebite jos veiklą“.

*3 situacijoje* pateikti keturi veiksmai atitinka šiuos vadovavimo stilius:

A – S1,

B – S3,

C – S2,

D – S4.

Šioje situacijoje aprašomos labai skirtingos aplinkybės. Atrodo, kad čia darbuotojai įgyjo tam tikros patirties ir supranta, ko iš jų reikalaujama, tačiau šiek tiek prarado motyvaciją užbaigti užduotį. Dėl nesėkmių jų veiklos rezultatai ir įsipareigojimas sumenko, nors lyderis rūpestingai jiems vadovavo. Remiantis Hersey ir Blanchard modeliu, lyderiui reikėtų pereiti prie labiau remiančio S2 – dalyvavimo – vadovavimo stiliaus. Šį stilių apibūdina (C) atsakymas: „Ir toliau vadovaujate grupės veiklai, tačiau dažniau sprendimus priimate kartu su grupės nariais ir atsižvelgiate į jų siūlymus“.

*4 situacijoje* pateikti keturi veiksmai atitinka šiuos vadovavimo stilius:

A – S4,

B – S2,

C – S3,

D – S1.

Šioje situacijoje aprašomi direktoriaus, ieškančio tinkamo vadovauti naujai pardavimų kampanijai žmogaus, rūpesčiai. Parinktas šioms pareigoms darbuotojas aiškiai turi įgūdžių, reikalingų naujai pardavimų kampanijai gerai surengti, tačiau jis būkštuoja dėl savo gebėjimų. Hersey ir Blanchard modelis direktoriui siūlo S3 vadovavimo stilių – palaikymą, tinkantį vadovauti kompetentingiems darbuotojams, kuriems tačiau trūksta pasitikėjimo (D3 brandos lygis). Šį stilių rodo (C) atsakyme nurodyti veiksmai: „išklausote jo nuogąstavimus, tačiau užtikrinte, kad darbuotojas susidoros su užduotimi, ir remiate (palaikote) jo pastangas“.

### **Tema: Komandinis darbas.**

#### ***1 užduotis. Darbo grupėje patirties analizė: KTU studentų atliktų refleksijų pavyzdžiai***

##### *1 pavyzdys.*

Darbas vyko studijų metu universitete. Buvo atlikta grupinė veikla, kurioje dalyvavo keturi žmonės. Grupė turėjo tikslą iš duotų medžiagų pagaminti statinį, kuris sugebėtų išlaikyti sulčių

pakuotę. Duotos medžiagos buvo: laikraščiai, lipni juostelė ir žirkklės. Tikslą suformulavo grupei vadovavusi dėstytoja, su kurios suformuluotu tikslu grupė sutiko.

Komunikavimas grupėje vyko gana sklandžiai. Grupės nariai aptarė būdus, kaip kiekvienas jų siektų nubrėžto tikslo. Kai grupės nariai išsiaiškino tarpusavio nuomones, buvo pradėtas kurti planas tikslo link. Kadangi pradžioje visi grupės nariai turėjo galimybę išreikšti savo nuomonę ir atskleisti požiūrį į tikslą, kuriant bendrą veikimo planą didesnių trukdžių neiškilo. Norėdami suformuluoti bendrą veikimo planą, kiekvienas grupės narys pasidalijo savo patirtimi ir informacija. Tai leido grupei siekti kokybiškesnio būsimo statymo. Pasidalijimas žiniomis vyko spontaniškai, nes kiekvienas grupei priklausantis žmogus siekė, jog galutinis grupės atliktas darbas būtų kokybiškas. Nuomonės buvo išsakomos paeiliui. Po kiekvieno grupės nario nuomonės paskelbimo vyko trumpas pasitarimas. Jame dalyvavo kiekvienas grupės narys. Pasitarime buvo nusprendžiama, ar išsakytos idėjos ir pastebėjimai yra vertingi ir ar juos galima pritaikyti siekiant tikslo. Kadangi grupę sudarė keturi žmonės, išryškėjo šie vaidmenys: planuotojas, du palaikantieji, tvarkdarys.

Lyderis buvo išrinktas naudojant plusų - minusų metodą. Tačiau prasidėjus rungčiai lyderis nesiekė dominuoti ir buvo lygus kitų komandos narių atžvilgiu. Lyderis nesiėmė iniciatyvos, gerbė kitų komandos narių nuomonę ir pasitikėjo bendro komandinio darbo pranašumu. Šio lyderio negalima vadinti charizmatišku, nes šio žmogaus įprastinis veiklos stilius yra įsilieti į grupę, tapti visumos dalimi. Todėl, būdamas lyderiu, žmogus nekeitė savo veiklos stiliaus. Žmonės darbui lyderis sutelkė atkreipdamas į save dėmesį ir motyvuodamas komandą siekti bendro tikslo.

Nors grupė dirbo puikiai, tačiau jai trūko resursų stebėtojo, nes kilo įtampa, kai duotos užduoties laikas bėgo į pabaigą, o neplanavusi laiko grupė turėjo dirbti paskubomis. Taip pat grupėje galėjo būti daugiau komunikavimo kompetencijos.

Mano asmeninis vaidmuo šioje grupėje buvo palaikantysis. Panaudojau komunikavimo bei iniciatyvumo ir kūrybingumo kompetencijas.

Atlikdamas šį darbą iš grupinės veiklos pasimokiau, jog svarbu ne vien grupės komunikavimas tarpusavyje, bet ir duotų resursų sekimas bei jų pranešimas grupės nariams, taip pat tinkamų kompetencijų naudojimas. Kaip asmeninę išvadą galima būtų paminėti tai, kad ateityje dirbdamas grupėje daugiau atsižvelgsiu į išteklių ir resursų stebėjimą. Prieš pradėdamas atlikti gautą užduotį aš tikėjauosi komandinio darbo, kad kiekvienas grupės narys prisidės prie tikslo įgyvendinimo, kad bendromis jėgomis bus pasiektas tikslas. Gautas rezultatas mano lūkesčius patenkino. Grupė iš tiesų dirbo produktyviai ir užsibrėžtą tikslą - pastatyti konstrukcijas iš laikraščių ir lipnios juostelės, išlaikančias pakelį sulčių – pasiekė. Jei galėčiau ką nors pakeisti, pakeisčiau tik vieną, tai yra imčiausi iniciatyvos stebėti duotus resursus ir praneščiau apie jų būklę grupei.

Grupė, kurioje dirbau, buvo komanda, nes ji išklėlė aišką tikslą, prie kurio priėmimo prisidėjo visi komandos nariai. Taip pat šią grupę galima vadinti komanda, nes jos lyderis prisitaikė prie komandos stiliaus ir nesiėmė despotiško valdymo. Taip pat buvo sukurta paramos atmosfera, visi nariai turėjo galimybę pasakyti, ką jie iš tiesų mano, brandinti savo ir kitų idėjas bei imtis atsakomybės už susitartą veiksmų planą. Bet visų svarbiausia buvo tai, kad komanda ne tik sunkiai dirbo, bet ir žaidė, tai yra, komandos nariai ne tik siekė aukštų rezultatų, bet ir patyrė malonumą tai darydami.

## *2 pavyzdys*

Kaip ir kiekvieną trečiadienio rytą prasidėjo iš pirmo žvilgsnio eilinė paskaita apie darbą grupėse. Tikėjomės, kad pasiklausysime dėstytojos, šį bei tą įsiminsime ir išeisime. Tačiau įprastumą išsklaidė gauta intriguojanti užduotis, kėlusį šokių tokį nerimą. Iš pradžių tereikėjo susiskirstyti grupėmis po keturis narius ir išsirinkti grupės lyderį.

Viskas buvo labai paprasta: iš duotų žaliavų (laikraščių ir lipnios juostos) reikėjo suręsti kuo aukštesnę trisienę struktūrą, kuri bent 30 sekundžių atlaikytų 1 litro talpos sulčių pakelį. Užduotis visiems buvo aiški, tačiau darbo pradžioje prasidėjo panika. Kaip statyti, kad laikytų uždėtą svorį? Galų gale, ar užteks laiko ir žaliavų? Bet jaudulys greitai išgaravo ir visi kibome į darbus. Iš pradžių visi pasiskirstėme, kas, už ką atsakingas. Paskui „namo“ statybos pajudėjo iš mirties taško ir kiekvienas darė tai, kas buvo pavesta daryti: stebėjo išteklius, kitų komandų veiklą, rentė ar prižiūrėjo darbą ir panašiai. Tačiau netrukus visi pamiršome savo pareigas ir pradėjome veikti kaip vienas asmuo, aprėpiantis visas su statybomis susijusias sritis. Kadangi į projektavimo bei konstravimo darbus įsikišome visi, todėl suprantama, kad kilo ir nesutarimų. Vieni atkreipė dėmesį į konstrukcijos aukštį, kiti – į tvirtumą. Kiekvienas „statybininkas“ žinojo, kad yra atsakingas ne tik už save, bet ir už savo kolegas bei bendrą rezultatą, todėl negalėjome sau leisti, o ir nenorėjome, kad būtų gaišamas laikas dėl menkniekių, todėl dažniausiai priimdavome „aukso viduriuką“. Keitimasis žiniomis bei idėjų siūlymas vyko nuolat - patys to nežinodami taikėme „proto šturmo“ metodą, todėl kiekvienas išsakė tai, ką tuo metu galvojo, neatsižvelgiant į tai, ar išsakyta mintis bus pritaikyta ar ne. Neliko pamirštos naudingos ir įgyvendinamos idėjos - tai, ką pasiūlymo autorius užtikrintai žinojo, todėl jos buvo priimamos vienbalsiai, o kartais ir autokratiškai. Grupei lyderis buvo visiškai nereikalingas. Lemiamą žodį galėjo turėti kiekvienas. Keista, tačiau dėl to nekilo jokių nesutarimų ir niekas net nenorėjo priimti šio vaidmens. Likus kelioms minutėms iki darbo pabaigos, suskubome užbaigti užduotį: skubėjome konstruoti, stebėjome priešininkų rezultatus bei pradėjome bandyti konstrukcijos stiprumą. Pritrūko vos minutės kitos iki norimo rezultato, tačiau džiaugėmės tuo, ką gavome - nors ir surentėme silpnoką popierinį namą, tačiau jis atitiko visus reikalavimus: buvo aukščiausias, atlaikęs reikiamą svorį reikiamą laiką, todėl mes laimėjome



užduotį. Jeigu reikėtų pakartoti užduotį su tais pačiais žmonėmis ir ištekliais, prieš pradėdami rėsti ilgiau apmąstytumėme galimus užduoties įveikimo būdus ir siektumėme tikslo nekeisdami jau vykdomų planų.

Nors darbo pradžioje buvau išrinktas grupės lyderiu, tačiau šios „privilegijos“ panaudoti neteko: visi prižiūrėjo vienas kitą, priimdavo bendrus sprendimus, o prireikus pagalbos - padėdavo kiekvienas. Įvertinant grupės veiklą, drįstu teigti, kad grupę, kurioje dirbau, galima vadinti komanda, nes rėmėme vienas kitą, komunikavome lengvai ir be pykčių, kiekvienas narys žinojo savo pareigas grupėje ir buvo ypač svarbus.

### *3 pavyzdys*

Kai mokiausi vidurinėje mokykloje, buvo tokių pamokų, kuriose dažnai tekdavo dirbti, pasiskirsčius į grupes. Pavyzdžiui, per istorijos pamoką mokytoja neretai užduodavo nagrinėti kokio nors istorinio laikotarpio šaltinius. Pasiskirstydavome į grupes ir, juos išanalizavę, turėdavome pristatyti visai klasei. Bet labiausiai patikęs grupės darbas buvo per lietuvių literatūros pamoką.

Taigi, mums teko parengti vieno kūrinio ir jo autoriaus pristatymą. Užduotis nebuvo lengva, nes ne visi gerai žinojo Balio Sruogos kūrybą, juo labiau jo sudėtingą kūrinį „Dievų miškas“. Mūsų grupei būtent šis kūrinys ir teko. Apskritai, man tokios užduotys visada būdavo labai nuobodžios, bet pamoka yra pamoka. Mokytoja suskirstė visą klasę į grupes, paskyrė kūrinius ir paliko mus dirbti. Mūsų grupėje buvo penki asmenys ir bendras tikslas - kuo geriau pasirodyti ir pristatyti atliktą darbą. Supratau, kad mums turėtų pasisekti, kadangi į grupę pateko ne patys silpniausi klasės mokiniai, kurių tarpe – ir net mokykloje žinomas moksleivis. Jis ir išryškėjo grupėje kaip lyderis, pasižymintis savo originaliu mąstymu, drąsiomis išvadomis bei pagarba grupės narių nuomonei. Be lyderio buvo dar patarėjas/kritikas (aš) ir kiti trys pagalbininkai.

Visi, įsijautę į šias roles, dirbome sparčiai. Tiesa, kartais nuomonės išsiskirdavo, bet mūsų išrinkto lyderio dėka sprendimą surasdavome. Mes juo pasitikėjome, vertinome, jau vien dėl to, kad mūsų lyderio devizas mums visiems buvo priimtinas: „Gerbk kitus, ir kiti tave gerbs“. Grupės lyderis iš klausė visų pateikiamus variantus, informaciją, idėjas. Remdamasis jomis, pateikdavo galutinį verdiktą. Mano asmeninis vaidmuo buvo patarti ir pasakyti nuomonę, kas mano požiūriu buvo netinkama, bet, savaime suprantama, reikėjo nepersistengti. Beveik kiekvienas mūsų davė įvairios informacijos iš savo patirties, panaudojome visas, kiek įstengėme, žinias ir įgūdžius. Taip pat lyderis pateikė tokių faktų, kurių retas buvo girdėjęs. Visi bendrai nutarę, kad tai svarūs argumentai, įterpėme į pristatymą.

Užduotį lengvino tai, kad klasėje vyravo rintis, visos grupės dirbo ramiai, apgalvodamos kiekvienai jų tekusį nelengvą darbą. Visi pasirodė tik iš gerosios pusės, o geriausiai buvo įvertintas

mūsų penketukas ir dar vieni kolegos. Turiu priekaištų pats sau, nes buvau pernelyg griežtas draugams ir, drįstu prisipažinti, pats tikėjausi tapti lyderiu. Visa laimė, draugai viso to nepajuto.

Grupė, kurioje dirbau, buvo komanda, nes charizmatiško lyderio kryptingomis pastangomis nukreipti mus reikiama linkme dirbome kaip vienas žmogus. Savo darbu likome patenkinti.

## **2 užduotis.**

Galimi grupės raidos etapo nustatymo kriterijai:

### 1. Formavimosi etapo kriterijai:

- žmonės stebi kitus grupės narius, stengiasi suprasti, kaip priimtina elgtis grupėje, ką ir kaip reikės kiekvienam atlikti;
- diskutuoja apie dalykus, kurie nesusiję su užduotimi.
- yra gana daug nerimo. Grupės nariai užduoda klausimus, rodančius jų susirūpinimą ne tik dėl vaidmenų, ypač dėl lyderystės vaidmens esmės, bet ir dėl grupės turimų išteklių.
- Į grupę suburti žmonės stengiasi daugiau sužinoti apie kitus jos narius, kokia yra konkretaus grupės nario paskirtis, kokia jo kvalifikacija ir patirtis dirbant tą darbą, kuris laukia grupės.

### 2. Prieštaravimų etapo kriterijai:

- grupės nariai skirstosi vaidmenimis, atsiranda komandos lyderiai,
- formuojasi komandos normos ir tarpusavio santykiai, kurių metu kyla nesutarimai ir konfliktai, nariai ginčijasi, nesutaria, ginasi ir rungtyniauja, nesiekia sutarimo,
- grupės nariai dažnai prieštarauja vadovui/lyderiui ir jį kaltina.
- grupės nariai priešinasi lyderio mėginimams kontroliuoti grupės darbą.

### 3. Pusiausvyros etapo kriterijai:

- surandami geriausi darbo ir bendravimo būdai,
- susiformuoja grupės normos, individualaus bei grupinio elgesio būdai bei taisyklės, su kuriomis visi sutinka;
- sudaromi planai ir nustatomi darbo standartai,
- atsiranda sutelktumas,
- problemos sprendžiamos, priimami sprendimai,
- vadovas/lyderis daugiau konsultuoja, atvirai ir nuoširdžiai bendraujama,
- klausomasi vieni kitų,
- laikomasi bendravimo ir darbo taisyklių.

### 4. Veikimo/brandos etapo kriterijai:

- orientuojamasi į pastovų tobulėjimą,
- vadovaujama paeiliui,

- vyrauja aukštas pasitikėjimo ir bendrumo jausmas,
- užduotys atliekamos kartu,
- užtikrinamas pastovus grįžtamasis ryšys,
- mokomasi iš bendrų klaidų,
- kritika priimama konstruktyviai,
- grupės nariai entuziastingai dalyvauja bendroje veikloje, dalinasi patirtimi, domisi kitų sėkmėmis ir sunkumais, teikia pagalbą, gerbia vieni kitus.

### **3 užduotis.**

#### **Komandos veiklos efektyvumo vertinimo gairės.**

Mokslinėje literatūroje dažniausiai pateikiami trys rodikliai, pagal kuriuos gali būti vertinamas atvejuje aprašytos komandos efektyvumas:

- tarpasmeninės sąveikos efektyvumo lygį;
- veiksmų suderinamumą siekiant bendro rezultato;
- rezultatyvumą (produktyvumą).

Šios komandos efektyvumas pagal kiekvieną iš šių rodiklių gali būti įvertinamas S. Raižienės ir A. Endriulaitienės (2008) pateiktais klausimais ir kriterijų aprašymais 10 balų skalėje.

Kad galėtų įvertinti aukštesnieji vadovai, lyderis bei komandos nariai turi atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

#### *Tarpasmeninės sąveikos efektyvumo nustatymo klausimai:*

- Ar per vertinamą laikotarpį komandoje buvo didelių komandos narių konfliktų?
- Ar buvo komandoje smulkių konfliktų, nuoskaudų, nesusipratimų tarp komandos narių?
- Ar visada komandos nariai laikosi komandai bendrų vertybių?
- Ar visada komandos nariai yra etiški, dėmesingi vienas kitam?
- Ar komandos nariai moka klausyti vienas kito?
- Ar komandos nariai moka konstruktyviai konfliktuoti, turi argumentavimo ir kontrargumentavimo įgūdžių?
- Ar komandos nariai moka kontroliuoti emocijas aštrių diskusijų metu?
- Ar galima teigti, kad komandos emocinis klimatas yra palankus?

#### *Veiksmų suderinamumo siekiant bendro rezultato lygio nustatymo klausimai:*

- Ar visi komandos nariai supranta, kas yra „bendras rezultatas“?
- Kiek komanda gali darniai dirbti?
- Ar komandos nariai moka neprieštarauti vienas kitam dėl smulkmenų, nerodyti ambicijų, kai veikla yra susijusi su bendru rezultatu?

- Kiek veiksmingai komandoje paskirstomi vaidmenys bei funkcijos siekiant bendro rezultato?
- Ar vaidmenys ir funkcijos komandoje yra paskirstomos pagal komandos narių asmenines savybes bei gebėjimus?
- Ar būna, kad komandos nariai, dirbdami kartu, konfliktuotų vienas su kitu arba apgautų vienas kitą?

Vertinant komandos *rezultatyvumą, produktyvumą* dažniausiai remiamasi tuo, kiek ir kaip gerai komanda atliko užduočių per vertinamą laikotarpį.

*Kiekvienam rodikliui skirdami balus, vertintojai turėtų remtis kriterijų aprašymais, nurodytais lentelėje.*

Komandos efektyvumo vertinimo kriterijai (pagal S. Raižienę, A. Endriulaitienę, 2008)

Balas	Kriterijai
<b>Tarpasmeninės sąveikos efektyvumo lygis</b>	
1-2	Per vertinamą laikotarpį komandoje buvo ilgalaikis didelis konfliktas, kurio pasekmės iki dabar veikia komandos mikroklimatą ir bendravimą. Arba komandoje vyrauja paslėpto konflikto būseną: bendrų vertybių laikymasis yra tik deklaratyvus, komandos nariai išgyvena daug neigiamų jausmų vienas kito atžvilgiu, yra nepatenkinti vienas kitu.
3-4	Vertinamu laikotarpiu komandoje periodiškai kildavo smulkių konfliktų ir nesutarimų. Arba komandos nariai tik dabar pradėjo kurti efektyvius tarpusavio santykius, nors dar pastebima daug bendravimo sunkumų: nemoka išklausti ir išgirsti vienas kitą, nesupranta vienas kito, per daug emocionalūs, trūksta taktiškumo. Slogus komandos emocinis klimatas.
5-6	Vertinamas laikotarpis komandai buvo palankus. Tik kartais kildavo situacinių konfliktų, kurie būdavo sėkmingai sprendžiami. Komandos nariai stengiasi siekti bendrų vertybių, nors ne visiems tai pavyksta, tačiau vertybių siekiama sąmoningai. Komandos nariai stengiasi būti etiški, taktiški ir dėmesingi vienas kitam, nors pasitaiko situacinių tarpasmeninės komunikacijos problemų. Komandos nariai laipsniškai įvaldo konstruktyvaus konflikto sprendimo technikas, stengiasi kontroliuoti emocijas. Emocinis klimatas komandoje yra gana geras, santykiai gana atviri ir konstruktyvūs.
7-8	Tarpasmeninė sąveika komandoje labai efektyvi. Kilę konfliktai sprendžiami konstruktyviai, jaučiama komandos vienybė ir komandos dvasia. Komandos nariai dėmesingi, taktiški, atviri, sąžiningi vienas kitam. Moka vienas kito klausytis, vertina kiekvieno indėlį į bendrą darbą. Emocinis klimatas geras, palankus.
	Komandoje susidarė unikali geranoriška aplinka. Komandos nariai yra dėmesingi vienas

9-10	kitam, puikiai valdo efektyvaus bendravimo technikas. Dėl to komanda efektyviai dirba, konstruktyviai bendrauja ir sąveikauja.
<b>Veiksmų suderinamumo siekiant bendro rezultato lygis</b>	
1-2	Komandos nariai nesupranta, kas yra „bendras rezultatas“ ir nemoka veikti kartu. Stebimos situacijos, kurios gali būti panašios į Krylovo pasakėčią „Gulbė, vėžys ir lydeka“.
3-4	Komandos nariai teoriškai supranta, kas yra „bendras rezultatas“, tačiau nemoka bendrai veikti dėl to, kad tam tikru momentu ima vyrauti asmeninės ambicijos, atsiranda prieštaravimų. Funkcijų ir vaidmenų paskirstymas neatitinka komandos narių sugebėjimų bei galimybių. Rezultatas pasiekiamas ne dėl bendrų veiksmų, o dėl asmeninės atskirų narių arba lyderio iniciatyvos.
5-6	Komandos nariai stengiasi veikti kartu, dažnai aptaria strategijas, veiklos scenarijus, tarpusavyje derina bendrus veiksmus. Būna, kad atskiri komandos nariai pareiškia asmenines ambicijas, būna smulkių nesutarimų, tačiau šias situacijas komandos nariai moka spręsti konstruktyviai. Vaidmenys komandoje atitinka gebėjimus. Dauguma atvejų rezultatas pasiekiamas dėl suderintos bendros visų komandos narių veiklos.
7-8	Komandos nariai veikia darniai. Suprasdami bendro rezultato reikšmę, jie moka nugalėti prieštaravimus ir ambicijas. Vaidmenys ir funkcijos komandoje yra paskirstomos pagal kiekvieno nario gebėjimus bei užduotį. Jei užduotis leidžia, komandos nariai stengiasi vaidmenis paskirstyti taip, kad kiekvienas narys galėtų išbandyti save įvairiose srityse.
9-10	Komandos nariai dirba tiksliai, darniai, vieningai.
<b>Rezultatyvumas (produktyvumas)</b>	
1-2	Išskirtinai blogas rezultatyvumas. Komanda neatliko užduoties.
3-4	Blogas rezultatyvumas. Komanda atliko tik pusę užduoties.
5-6	Vidutinis rezultatyvumas. Komanda gana gerai atliko pagrindinius suplanuotus dalykus. Tačiau liko šiek tiek netikslumų.
7-8	Geras rezultatyvumas. Viską, kas buvo suplanuota, komanda atliko gerai.
9-10	Geriausias rezultatyvumas. Komanda gerai atliko viską, kas buvo suplanuota, ir net viršijo planą (pavyzdžiui, sėkmingai atliko ir kitus užsakymus, sukūrė naujas darbo kryptis ir pan.).

#### **4 užduotis.**

1 tikslas: Per šių metų ketvirtą ketvirtį padidinti x produkto pardavimą nuo 20 iki 35 procentų.

2 tikslas: Per artimiausius dvejus metus sutrumpinti y produktų linijos kūrimo laiką nuo 12 iki 9 mėnesių.

## **5 užduotis.**

- Jeigu panašu, kad sprendimas gali pasėti nesantaiką, vienus paversdamas nugalėtojais, o kitus nevykėliais, geriau pasikonsultuoti, tada nuspręsti ir nuslopinti ginčą. Bendro sutarimo siekis neduos gerų rezultatų, be to, visus „sukiršins“. Kitaip tariant, geriausia, kad sprendimus, susijusius su nuostolių ar sunkumų pasidalijimu grupėje, priimtų vadovas.

- Jeigu sprendimui įgyvendinti reikia energingo palaikymo žmonių, kurių veiklos vadovas negali tinkamai stebėti ir kontroliuoti, geriausia siekti bendro sutarimo. Galbūt vadovas greičiau priimtų sprendimą taikydamas „pasitark ir nuspręsk“ metodą, tačiau taip nepasiektų norimų rezultatų.

- Jeigu vadovas vadovauja komandai žmonių, kurie nepatyrę, geriau taikyti „pasitark ir nuspręsk“ metodu, tol, kol komanda bus įvertinta ir bus išugdyti jos gebėjimai. Jeigu vadovas su nepatyrusia komanda bandys taikyti bendro sutarimo metodą, jis rizikuos susierzinti ir galiausiai vis tiek primes savo sprendimą, o tai stipriai pakenks komandiniam darbui.

- Jei vadovas yra atsakingas už žmonių grupę, kurioje turi įtvirtinti savo valdžią (pavyzdžiui, vadovauja buvusiems savo lygio kolegoms), geriau taikyti „pasitark ir nuspręsk“ metodu, kai priima kai kuriuos svarbius pirmuosius sprendimus. Atsipalaiduoti vadovas galės ir labiau pasitikėti bendru sutarimu tuomet, kai žmonės pamatys, kad vadovas turi stiprybės ir įžvalgos, reikalingos sunkiems sprendimams priimti.

- „Pasitark ir nuspręsk“ metodas tinka, kai atliekama nauja veikla ar iškyla radikalūs posūčiai, nes tuomet žmonės pageidauja stipraus vadovavimo. Bendru sutarimu geriausia spręsti kultūrinius bei politinius klausimus.

(atsakymai parengti pagal Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba.)

## **Tema: Motyvacija**

### **1 užduotis**

1. *Algimanto elgsenos aspektai, rodantys, kad jis buvo gerai motyvuotas:*

- „prisijungė prie jūsų komandos tikėdamasis, kad šis darbas bus kaip lieptelis į pardavimų departamentą“
- „Dar prieš keletą mėnesių Algimantas išsiskyrė iš kitų darbuotojų savo entuziazmu, pakilia nuotaika ir noru veikti. Jis greitai perprasdavo ir sėkmingai įvaldydavo naujoves.“
- Nors vadovas dažnai pavesdavo Algimantui atlikti vienkartinės užduoti, jis „visada puikiai su jomis tvarkėsi ir netgi sugebėdavo atlikti papildomus darbus“.

- „Algimantas visada būdavo pasirengęs dirbti viršvalandžius nereikalaudamas už juos papildomo užmokesčio.“

#### *2. Veiksmai, kurių ėmėsi Algimanto vadovas Algimantui geriau motyvuoti:*

- „Anksčiau jūs kiekvieną savaitę sukviestas visus savo komandos narius į reguliarius susirinkimus. Tų susirinkimų metu jūs laukdavote pasiūlymų iš darbuotojų dėl naujų procedūrų. Algimantas visada noriai juose dalyvaudavo ir visada būdavo kupinas idėjų.“

#### *3. Algimanto elgsenos aspektai, rodantys, kad jis buvo blogai motyvuotas:*

- Jis atsisakė atlikti darbą, kurį vadovas norėjo, kad jis padarytų.
- „Maždaug prieš keturis mėnesius buvo atsitikę panašiai“.
- „Jis skundėsi, kad yra užsivertęs darbais ir kad jam jau nusibodo sėdėti darbe kiekvieną dieną iki 8 valandos vakaro“.
- „Algimantas pastaruoju metu ėmė atsainiai elgtis su žmonėmis.“
- Storžieviškai bendrauja su savo kolegomis ir telefonu, „ypač tada, kai komandos nariaipaprašydavo jo kokios nors pagalbos arba suteikti informacijos“. Jis kalbėdavo nemandagiu tonu netgi su vadovu ir nesuprasdavo, kokį didelį spaudimą šiuo metu patiria vadovas.

#### *4. Vadovo veiksmai, kurie galėjo demotyvuoti Algimantą:*

- Vadovas abejoja ar Algimantui taip lengvai pavyks pereiti į norimą padalinį.
- žinodamas, kad Algimantas užsiėmęs kitais darbais, ir nenorėdamas daryti jam spaudimo, vadovas paprasčiausiai jį atliko pats.
- Sumažintas komandos narių skaičius, lėmęs darbo krūvio padidėjimą.
- Algimantas gali nematyti karjeros galimybių.
- Grėsmę kelia tai, kad planuojamas valdymo lygių mažinimas, reiškia ir etatų skaičiaus mažinimą. Algimantas gali jaustis nesaugus.

### **2 užduotis.**

*Kiekviena šių situacijų akcentuoja vieną iš trijų pagrindinių motyvų:*

Pardavėjas A nukreiptas į pasiekimus: pardavėjui svarbiausia, kad jo pastangomis būtų kas nors pasiekama.

Pardavėjui B svarbūs žmonės – akivaizdu, kad būti vertinamam kitų jam taip pat yra reikšmingas dalykas.

Pardavėjas C pabrėžia savo kvalifikaciją ir neabejotiną pranašumą prieš kitus, kuriuos jis aptarnauja kaip klientus. Tai valdžios motyvo pavyzdys.

*Kuris požiūris labiausiai tinka atvejo herojui mėsininkui?*

Būdamas toks, koks aprašytas, šis pardavėjas veikiausiai jaučiasi esantis patarėjas ir savo svarbiausia užduotimi laiko padėti pirkėjui. Taip pat galime įžiūrėti ir stiprų partnerystės motyvą – tai byloja faktas, kad būdamas draugiškas šis vyras visada išlieka dalykiškas ir nesileidžia į ilgus pokalbius. Lemiamu momentu sprendžiama, kas jam yra svarbiau: būti mėgstamam pirkėjų ar galimybė jaustis ekspertu? Pasiekimai čia taip pat gali turėti nemažos reikšmės. Negalime teigti, kad šis pardavėjas naudojo kokią nors agresyvią pardavimo strategiją. Pavyzdžiui, jis nesiūlydavo pirkėjams prekių, visiškai neatitinkančių jų pageidavimų, tik paragindavo pasirinkti iš itin geros kokybės atsargų.

Remiantis turima informacija galima manyti, kad atvejuje aprašyto mėsininko poziciją nusako tokia tvarka išdėstyti tipai: C, B, A. Tokiu atveju gali būti, kad jei vadovo pareigų (prognozuojamas paaukštinimas) pagrindą sudaro bendravimas su klientais, *jam šis darbas tikrai sekasi*.

(šaltinis: Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera.)

### **3 užduotis.**

Suskaičiuokite, kiek kartų pažymėjote A, B, C, D atsakymų variantus.

„A“ atsakymus pasirinkę žmonės yra siekiantys tikslo. Jiems reikia padėti atrasti galimybių dirbti su įkvepiančiais projektais, kurie padės pasiekti aiškių rezultatų ir pajusti laimėjimo skonį.

„B“ atsakymus pasirinkusiems asmenims svarbiausia yra žmonės. Reikia ieškoti būdų, kaip padėti jiems užmegzti daugiau asmeninių kontaktų darbe, galbūt leidžiant jiems dalyvauti specialiuose komitetuose ar projektų komandose.

„C“ atsakymus pasirinks individualistai. Reikia atrasti būdų, kaip apdovanoti juos už asmeninę motyvaciją, suteikiant dar daugiau laisvės ir nepriklausomybės. Stengtis per daug nesikišti į smulkmenas.

„D“ atsakymus rinksis žmonės, kurie siekia pusiausvyros ir metodiškos darbo rutinos. Šie darbuotojai yra puikūs kariai, tačiau vykstant pokyčiams jiems reikės daugiau dėmesio ir nuraminimo.

## **Tema: Atlygių sistema**

### **1 užduotis.**

(pavyzdžių šaltinis: A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners, 2008.)

1. Skatinamųjų išmokų planai, kurie pritraukia skirtingus poreikius turinčius darbuotojus:

#### *Planas A*

- 100 proc. komisiniai nuo pirmo lito



- Nėra viršutinės ribos
- Nėra nustatyto bazinio atlyginimo
- Mokymas darbo vietoje

#### *Planas B*

- 100 proc. fiksuoto atlyginimo, peržiūrimo kasmet
- Įmonės automobilis
- Dėsnios sveikatos ir draudimo išmokos
- Sveikintinas paaugštinimas į rinkodaros ir pardavimo vadybos sritis
- Vertinamas profesinis tobulėjimas

*Planas A gali būti tinkamas ką tik įsteigtai modernių technologijų įmonei. Tokiai įmonei reikia pardavėjų, kurie mėgsta riziką ir ieško galimybės užsidirbti daugiau, jei sunkiai dirbs ir sėkmingai prekiaus. Planas B gali būti tinkamesnis subrendusiam verslui, vertinančiam lojalumą, profesinį tobulėjimą, klientų pasitenkinimą ir stabilų prekybos bei pelno augimą. Tinka darbuotojams, kurie nori jaustis saugūs dėl gaunamo atlygio ateityje.*

### 2. Skatinamųjų išmokų planai, kurie atlygina skirtingą personalo veiklą:

#### *Planas 1*

- 2,5 proc. komisiniai už visą prekybą iki praėjusių metų.
- 7,5 proc. komisiniai už visą prekybą, lenkiančią praėjusių metų lygį.

#### *Planas 2*

- Fiksuotas atlyginimas ir galimybė užsidirbti 20 proc. priedais.
- Priedas mokamas pagal tokias proporcijas: klientų pasitenkinimas – 20 proc., pelningumas – 60 proc., mokymosi siekiai – 20 proc.

### 3. Skatinamųjų išmokų planai, kurių vienas skatina pardavėjus sunkiau dirbti:

#### *Planas A*

- Fiksuotas atlyginimas už įvykdytą tikslą – iki 95 proc.
- 2 proc. komisiniai už įvykdytą tikslą – nuo 95 iki 100 proc.
- 3 proc. komisiniai už įvykdytą tikslą – nuo 100 iki 110 proc.
- Pajamų viršutinė riba fiksuojama tada, kai pasiekama 110 proc.
- Kasmetinės skatinamosios išmokos.

#### *Planas B*

- Fiksuotas atlyginimas už įvykdytą tikslą – iki 90 proc.
- 2 proc. komisiniai už įvykdytą tikslą – nuo 90 iki 95 proc.
- 3 proc. komisiniai už įvykdytą tikslą – nuo 95 iki 100 proc.
- 4 proc. komisiniai už įvykdytą tikslą – nuo 100 iki 110 proc.

- 6 proc. komisiniai už įvykdytą tikslą – per 110 proc.
- Nėra viršutinės ribos.
- Skatinamosios išmokos kas ketvirtį.

*Sunkiau dirbti, daugiau pastangų dėti skatina planas B. Viršutinę ribą turintis planas blogina geriausių darbuotojų motyvaciją. Matydami, kad daugiau stengdamiesi jie vistiek negali gauti daugiau pajamų, darbuotojai nustos sunkiai dirbti.*

#### 4. Skatinamųjų išmokų planai, turintys įtakos tam, kaip pardavėjai leidžia laiką.

##### *Planas 1*

- 2 proc. komisiniai už produkto A pardavimą.
- 3 proc. komisiniai už produkto B pardavimą.

##### *Planas 2*

- 2 proc. komisiniai už sandorius su esamais užsakovais.
- 3 proc. komisiniai už sandorius su naujais užsakovais.

*Planas 1 skatins daugiau laiko skirti produkto B pardavimui, Planas 2 pardavėją, kuriam svarbu saugumas ir pastovumas, skatins siekti sandorių su esamais užsakovais, nors komisiniai mažesni.*

### **2 užduotis.**

Galima išeitis - kintamas atlyginimas, kuris nustatomas pagal rezultatus. Jei darbuotojai yra supažindinami, kiek jie papildomai gaus, tai juos skatina labiau stengtis. O pasiekti tikslai suteikia ir pasitenkinimą savo sugebėjimais.

### **3 užduotis.**

Kaip žinia, atlyginimas yra jautriausia visų darbuotojų sritis, nes žmogus nori ir turi jausti, kad jam *teisingai* atlyginama už jo darbą. Tai reiškia, kad kiekvienas nori būti įsitikinęs, jog jo „nenupigina“ ne tik palyginti su kolegomis, bet jis uždirba ne mažiau negu užimantys tas pačias pareigas kitose įmonėse, ypač to paties sektoriaus bendrovių darbuotojai.

Vadovas privalo įvertinti kiekvieno darbuotojo pastangas ir rezultatus. Siūlytina apibrėžti aiškias taisykles ir kriterijus, nuo ko priklauso darbuotojo atlyginimas, pateikta tiksli informacija, ką darbuotojas turi padaryti, kad uždirbtų daugiau, kada konkrečiai peržiūrėti atlyginimai ir kada vyks pokalbis su vadovu. Tokiu atveju gerokai mažesnė tampa nesusikalbėjimo, destrukcijos kolektyve ir „šantažo“ tikimybė. Turi būti labai aiškiai sutarta, kam mokama, už ką, kokia kintamos dalies logika.

Taigi atlygio sistema turi būti *aiški, skaidri, taikoma visiems įmonės darbuotojams*. Kiekvienas darbuotojas turi tiksliai ir išsamiai žinoti bendras darbo apmokėjimo taisykles ir principus, todėl ji turi būti pristatyta ir išaiškinta visam kolektyvui.

(Atsakymas parengtas pagal R. Dževeckytę ir A. Ranonytę (2007))

#### ***4 užduotis.***

##### 500 Lt atlyginimas

Administratorė dirba bendrovėje, kurioje yra per 50 darbuotojų. Darbą dalijasi su kita administratore, abi jos – dar studentės, dirba pakaitomis. Joms neatrodo, kad uždirba per mažai, nes nori įgauti patirties, susikurti pirmąjį laiptelį savo karjerai.

##### 1500 Lt atlyginimas

Šį atlyginimą gali gauti banko administratorė, kuri dirba su valdybos nariais, nepriekaištingai kalba angliškai ir prancūziškai, aptarnauja aukščiausio lygio banko svečius ir partnerius. Ir ne tik parengia jiems reikiamus dokumentus, pasiūlo kavos, bet ir apyrodo miestą, užsako viešbučius, rūpinasi jų komfortu visos viešnagės metu. Taigi – atlieka daugiau pareigų, todėl ir atlyginimas didesnis.

(Atsakymas parengtas pagal R. Dževeckytę ir A. Ranonytę (2007))

### **Tema: Veiklos vertinimas**

#### ***1 užduotis.***

Pagrindinis atvejuje pristatytos veiklos vertinimo sistemos trūkumas yra tas, kad veiklos vertinimo formoje pateikti vertinimo kriterijai yra neaiškūs ir nekonkretūs. Pavyzdžiui, ką reiškia „darbo kokybė“? Kokie kokybiniai darbo aspektai yra matuojami? Ką reiškia „iniciatyva“? Kaip ją pamatuoti? Vienam vertintojui darbuotojas gali atrodyti iniciatyvus, kitam vertintojui – nepakankamai iniciatyvus. Atvejuje aprašytas vadovų požiūris į vertinimą yra natūralus, kadangi veiklos vertinimo forma, naudojama darbuotojų veiklai vertinti, yra neaiški, neskatina vadovų atidžiau ir atsakingiau vertinti darbuotojus („60 proc. vadovų kiekvienai vertinimo formai užpildyti skiria tris minutes“). Kitas trūkumas – dauguma vadovų neaptaria vertinimo rezultatų su įvertintais darbuotojais. Toks požiūris neskatina darbuotojų tobulėti ir gerinti savo veiklos rezultatų, nes jie nežino, kaip jų darbas yra vertinamas, ką gerai ir ką blogai jie daro.

Siekiant efektyvesnės vertinimo sistemos šioje organizacijoje galima naudoti grafines vertinimo skales, kuriose kiekvienas vertinamas aspektas aiškiai apibūdinamas balais ir aprašymu, kaip turi būti suvokiamas vienas ar kitas vertinamas aspektas. Be to, galima naudoti ir valdymo pagal tikslus metodą: akcentuoti tikslus, kurie turi būti pasiekti per ateinantį laikotarpį, ir

momentus, kaip darbuotojas ir vadovas turi susitikti ir kartu nustatyti tikslus bei apžvelgti nuveiktą darbą.

Siūlytiną veiklos vertinimo pavyzdys:

<b>Veiklos planavimo ir vertinimo ataskaita</b>	
Darbuotojo pavardė	Grupė arba skyrius <span style="float: right;">Vieta</span>
Pareigos	Vertinimo laikotarpis Nuo / / iki / /
I. Veiklos tikslai	
<b>Prašome ranka įrašyti įskaitomai arba spausdintomis raidėmis</b>	
Planai: vertinimo laikotarpio pradžioje išvardykite iš darbuotojo laukiamus reikšmingiausias rezultatus, tikslus, projektus ir standartus	Rezultatai: vertinimo laikotarpio pabaigoje įrašykite pasiektus rezultatus
	Aukštas <span style="margin-left: 100px;">Žemas</span> 5 4 3 2 1
	Aukštas <span style="margin-left: 100px;">Žemas</span> 5 4 3 2 1
	Aukštas <span style="margin-left: 100px;">Žemas</span> 5 4 3 2 1
Įvertinkite šio darbuotojo pasibaigusio konkretaus laikotarpio veiklą, apibūdindami jo elgesį pagal nurodytus veiksmus. Labai svarbu, kad jūsų vertinimai atspindėtų, kaip efektyviai darbuotojas vykdė su kiekvienu darbo veiksmu susijusias pareigas. Atidžiai perskaite kiekvieną aprašymą, apibraukite, jūsų manymu, tinkamiausią atsakymą. Labai svarbu, kad pagrįstumėte savo sprendimą pateikdami keletą konkrečių pavyzdžių.	
Jei darbuotojas neturi iškeltų tikslų arba pareigų, susijusių su tam tikru darbo veiksmu, arba jeigu veiksnys jau buvo aptartas tikslų skyriuje, palikite tuščią vietą arba įrašykite „žr. tikslų skyrių“.	

	Aukštas				Žemas
<b>DARBO KOKYBĖ</b>	5	4	3	2	1

Kai to tikimasi, pateikia adekvačią dokumentaciją. Tam, kad pagamintų geresnį produktą ar pasiektų geresnių rezultatų, daro daugiau negu reikalaujama. Užduotys įvykdomos tiksliai, kruopščiai, aiškiai ir naudingai. Padaryto darbo reikšmingumas.

PAAIŠKINIMAS (pateikite konkrečių pavyzdžių)

	Aukštas				Žemas
<b>DARBO APIMTIS</b>	5	4	3	2	1

Pasiekia tikslus iki galo įgyvendindamas užduotis ir paties inicijuotus projektus. Priimtinos atlikto darbo apimtys atsižvelgiant į tai, ko galima tikėtis esant dabartinėms darbo sąlygoms. Užduotis įvykdo laiku.

PAAIŠKINIMAS (pateikite konkrečių pavyzdžių)

	Aukštas				Žemas
<b>DARBO IŠMANYMAS</b>	5	4	3	2	1

Suvokia principus, koncepcijas, metodus, reikalavimus ir pan., reikalingus norint vykdyti savo pareigas. Žino apie tendencijas, vystymąsi, rinkas, produkto inovacijas ir (arba) naujas koncepcijas srityje, kuri gali pagerinti gebėjimą atlikti savo funkcijas.

PAAIŠKINIMAS (pateikite konkrečių pavyzdžių)

	Aukštas				Žemas
<b>INICIATYVA</b>	5	4	3	2	1

Imasi darbo be atskiro paliepimo. Efektyviai susidoroja su neįprastomis situacijomis ir problemomis. Turi naujų idėjų, imasi veiksmų ir originaliai sprendžia darbe susiklostančias situacijas. Gali dirbti savarankiškai.

PAAIŠKINIMAS (pateikite konkrečių pavyzdžių)

	Aukštas				Žemas
<b>PLANAVIMAS</b>	5	4	3	2	1

Susiplanuoja užduotis tam, kad galėtų jas laiku atlikti, bei labai efektyviai naudojami ištekliais ir pavaldinių pagalba. Gali tinkamai nustatyti tikslus ir išskirti prioritėtines užduotis. Efektyviai bendradarbiauja su kitais sudarant darbo grafikus ar užduotis. Numato poreikius ar problemas, galinčius iškilti ateityje.

PAAIŠKINIMAS (pateikite konkrečių pavyzdžių)

	Aukštas				Žemas
<b>KAŠTŲ KONTROLĖ</b>	5	4	3	2	1
Kontroliuoja kaštus ir laikosi nustatyto biudžeto bei pasiekia pelno, pasirinkus tokius metodus kaip perteklinių žaliavų gražinimas į atsargas, nereikalingų operacijų eliminavimas, taupus išteklių naudojimas, nustatytų išlaidų ribų laikymasis.					
PAAIŠKINIMAS (pateikite konkrečių pavyzdžių)					

(šaltinis: Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technoogija)

Tokius vertinamus kriterijus kaip planavimas, iniciatyvumas ir kt. galima įvertinti ir taikant tokią elgesio vertinimo skalę:

Įvertinimas	Elgsenos rodikliai
5 (labai gerai)	Išvysto išsamų projekto planą, surenka reikalingų įrodymų, išplatina planą visiems suinteresuotiems.
4 (gerai)	Planuoja visus darbus, tenkina vartotojų poreikius esant laiko apribojimams, retai viršija laiko ir pinigų limitus.
3 (vidutiniškai)	Sudaro darbų atlikimo datų sąrašą, jį nuolat peržiūri, papildydamas nenumatytais darbais, atlieka vartotojų nusiskundimų tyrimus. Nepraneša apie nukrypimus nuo plano bei iškilusias problemas.
2 (žemiau už vidutinišką)	Planai neaiškūs, darbų atlikimo grafikai dažniausiai nerealūs, nesugeba suplanuoti darbų daugiau nei dviem dienoms į priekį.
1 (blogai)	Dėl planavimo stokos labai retai baigia užduotis, dėl to nesirūpina ir nėra suinteresuotas tobulėti.

(šaltinis: Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technoogija)

## 2 užduotis.

Riter vertino neobjektyviai, šališkai. Vertinimo sistema neskaidri, darbuotojos nežino, kokiais kriterijais bus vertinama jų veikla (savybės, elgsena, žinios ar rezultatai?).

Be to, Riter abi, panašų darbą dirbančias, darbuotojas vertino pagal skirtingus kriterijus. Aldona buvo įvertinta pagal tai, kaip ji dirba ir kokia ji yra („puiki darbuotoja, labai protinga ir sąžininga“), o Gražina – pagal tai, kaip ji atrodo („ji sako, kad mano drabužiai per daug neformalūs“, „abejoja, ar pritapsiu prie šios organizacijos stiliaus“).

Akivaizdu, kad neteisinga, neobjektyvi vertinimo sistema (o gal ir vertintojo padarytos vertinimo klaidos (aureolės, šiurkštumo ar kt.)) turi įtakos darbuotojų motyvacijai – šiuo atveju Gražina nusiteikusi ieškoti kito darbo.

Pirmiausia siūlytina priimti sprendimą dėl vertinimo kriterijų: kas bus vertinama – savybės, elgsena, rezultatai ar žinios. Aišku, gali būti taikomas mišrus vertinimas:

<b>A. Savybėmis paremta vertinimo sistema</b>					
Įvertinkite darbuotoją pagal žemiau pateiktas savybes					
	Labai žemas	Žemas	Vidutiniškas	Aukštas	Labai aukštas
Lojalumas organizacijai					
Komunikavimo gebėjimas					
Kooperatyvumas					

**B. Elgsena paremta vertinimo sistema**  
Pažymėkite, kaip dažnai darbuotojas elgiasi žemiau pateiktais elgesio modeliais

1 – niekada  
2 – retai  
3 – kartais  
4 – dažnai  
5 – beveik visada

\_\_\_\_\_ nėra agresyvus (i) bendraudamas (a) su vadovu  
\_\_\_\_\_ paaiškina reklamos kūrimo ypatumus  
\_\_\_\_\_ pataria konkretaus produkto reklamos kūrimo klausimais

**C. Rezultatais paremta vertinimo sistema**  
Pateikite informaciją apie darbuotoją ir jo veiklą, užpildydami žemiau pateiktas eilutes

1. Per mėnesį sukurtų reklamų skaičius \_\_\_\_\_  
2. Pritrauktų klientų skaičius \_\_\_\_\_  
3. Pravaikštų per mėnesį skaičius \_\_\_\_\_

Tiek Gražinos, tiek Aldonos darbą galima vertinti grafinio vertinimo skalių metodu. Šiuo metodu galima vertinti įvairius su darbu ir su asmeninėmis savybėmis susijusius veiksnius:

- darbo kokybė (pavyzdžiui, tikslumas, meistriškumas, kompetencija),
- darbo kiekybė (pavyzdžiui, darbo apimtis per darbo dieną),
- darbuotojo žinios (pavyzdžiui, žinių nuodugnumas, su atliekamu darbu susijusi informacija, kurios darbuotojas turi turėti, siekiant atlikti darbą pagal reikalavimus),
- bendradarbiavimo lygis,
- darbuotojo savybės (pavyzdžiui, lojalumas, priklausomybė nuo kitų, savarankiškumas, aptarnavimas, garbingumas, sąžiningumas, požiūriai, iniciatyvumas).

Veiklos vertinimo grafinio vertinimo skalių metodu pavyzdys:

Padalinys	Vertinamas darbuotojas	Tiesioginės pareigos:
Vertintojas _____ Vardas, pavardė, pareigos _____	_____ Vardas, pavardė, užimamos pareigos _____	_____ _____ _____
<p><b>Darbinė veikla</b></p> <p>1. Paprastai darbuotojas į darbą atvyksta _____ iš darbo išeina _____</p> <p>2. Darbo tempas 1 2 3 4 5 6 lėtas greitas</p> <p>3. Pastangų lygis 1 2 3 4 5 6 pastangų deda mažai daug</p> <p>4. Darbo kokybė 1 2 3 4 5 6 žema aukšta</p> <p>5. Sugebėjimai (įvertinkite nuo 1 iki 5) _____ konceptualizavimas _____ planavimas _____ įgyvendinimas _____ dėmesys detalėms _____ kokybės kontrolė</p> <p>6. Ar turi darbo įgūdžių, dėl kurių jis buvo įdarbintas? Taip _____ Ne _____ ? _____</p> <p>7. Ar šį darbą atlieka geriau nei jį atliktų kitas darbuotojas? Taip _____ Ne _____ ? _____</p> <p><b>Asmeninės charakteristikos</b></p> <p>8. Pasitikėjimo savimi lygis 1 2 3 4 5 6 abejojantis savimi pasitikintis</p> <p>9. Brandos lygis 1 2 3 4 5 6 žemas aukštas</p> <p>10. Lankstumo lygis 1 2 3 4 5 6 nelankstus lankstus</p> <p>11. Stabilumo lygis 1 2 3 4 5 6 Nestabilus stabilus</p>	<p>12. Idėjų teikimo dažnumas 1 2 3 4 5 6 Retai dažnai</p> <p>13. Atvirumas idėjoms 1 2 3 4 5 6 uždaras aviras</p> <p>14. Žinios 1 2 3 4 5 6 siauros plačios</p> <p>15. Vertinamo darbuotojo talentai (išvardykite): _____ _____ _____</p> <p>16. Kaip vertinamas darbuotojas bendrauja su kitais (malonus, atidus, agresyvus, patrauklus ir t.t.)? _____ _____ _____</p> <p>17. Tarpusavio santykiai su: Vadovais 1 2 3 4 5 6 Bendradarbiais 1 2 3 4 5 6 Pavaldiniais 1 2 3 4 5 6 Klientais 1 2 3 4 5 6 Kitais (_____) 1 2 3 4 5 6 blogi geri</p> <p><b>Vadovavimas</b></p> <p>18. Kiek dėmesio skiria: užduočiai atlikti _____ proc. asmeniniams tikslams _____ proc.</p> <p>19. Kaip priima nurodymus? 1 2 3 4 5 6 prieštarauja priima teigiamai</p> <p>20. Sugebėjimas (nusiteikimas) įgyvendinti sprendimus, su kuriais nesutinka 1 2 3 4 5 6 įgyvendina nenoriai įgyvendina noriai</p> <p>21. Kontrolės poreikis 1 2 3 4 5 6 reikia kontroliuoti kontroliuoti nereikia</p>	<p>22. Nusiteikimas padėti kitiems ir daryti tai, kas „neįeina“ į tiesiogines pareigas 1 2 3 4 5 6 retai dažnai</p> <p><b>Apibendrinimas</b></p> <p>23. Ar gali vertinamas darbuotojas prisiimti daugiau atsakomybės? Taip _____ Ne _____ ? _____</p> <p>24. Išvardykite tris stipriausias ir tris silpnąsias savybes Stipriosios savybės: _____ _____ _____ Silpnosios savybės: _____ _____ _____</p> <p>25. Išvardykite tris pagrindinius darbuotojo pasiekimus: _____ _____ _____</p> <p>26. Išvardykite tris vertinamo darbuotojo bruožus, kuriais jūs nusivylėte. _____ _____ _____</p>

(šaltinis: Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technoogija)



### 3 užduotis.

Norėdami greitai suprasti, kokius kriterijus taikyti, užpildykite žemiau esančią lentelę. Padalykite 100 taškų šešioms kriterijams pagal *santykinę svarbą*, kurią jiems skiriate vertindami vertinamus žmones. Įrašykite šiuos skaičius vidurinėje skiltyje ir patikrinkite, kad juos sudėję gautumėte 100. Dabar nurodykite vieną kriterijų, kuris būtų jūsų „slenkstis“. Tai reiškia, jeigu asmuo neatitinka bazinio „slenksčio“ reikalavimų, visa kita nesvarbu. Pažymėkite savo „slenkstį“ žvaigždute dešiniojoje skiltyje.

Vertinimo kriterijų vertinimas		
Vertinimo kriterijai	Santykinė svarba (padalykite 100 šešioms kriterijams)	„Slenkstis“ (pažymėkite žvaigždute)
Kompetencija		
Nuovokumas		
Energija		
Kryptingumas		
Santykiai		
Pasitikėjimas		

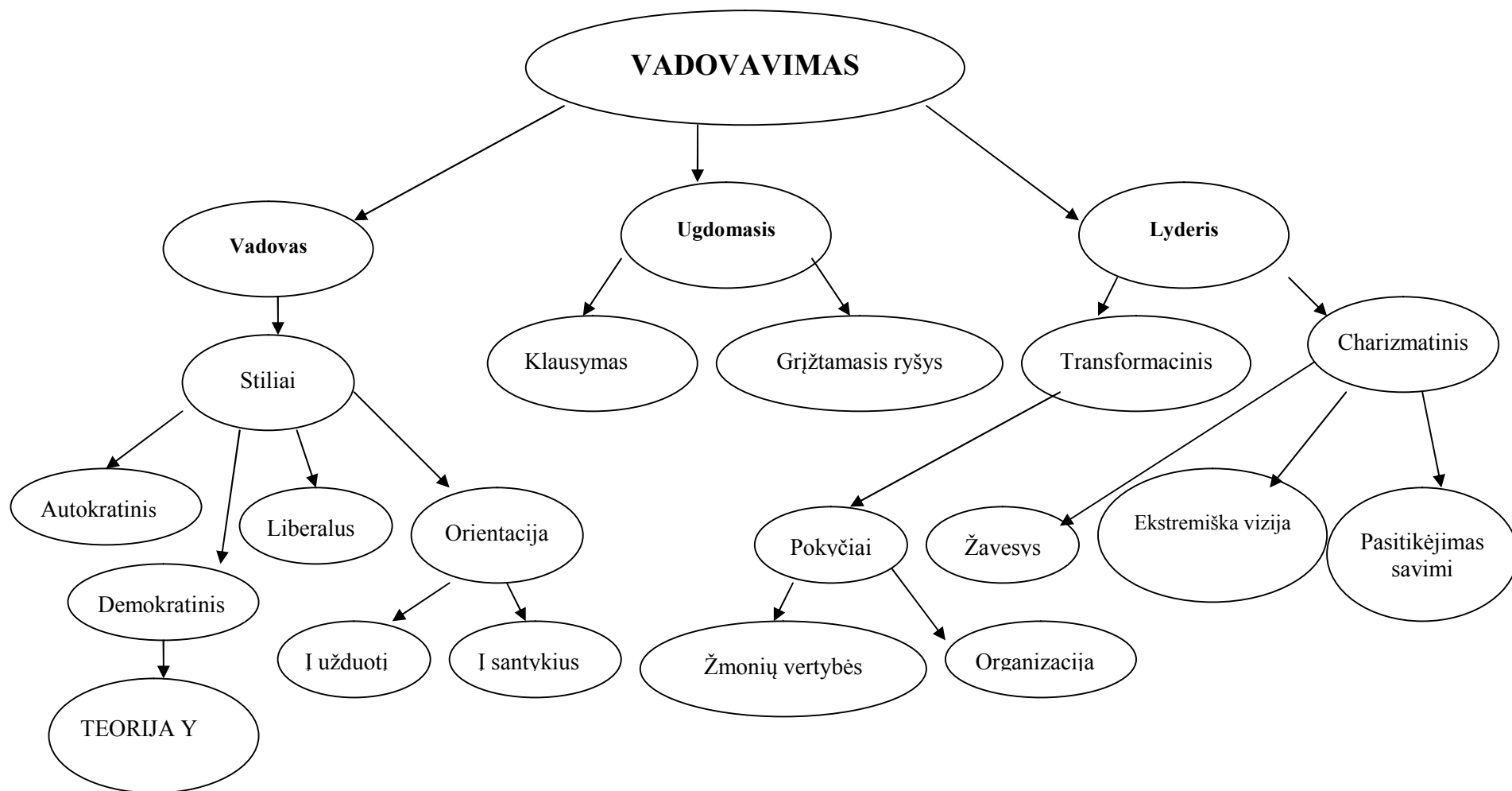
Jūsų vertinimai atspindi tam tikras prielaidas, ką galite ir ko negalite pakeisti žmonėse, su kuriais jūs dirbate. Pavyzdžiui, jeigu duodate mažai taškų už santykius ir daug už nuovokumą, tikriausiai manote, kad jūsų komandoje santykiai yra sritis, kuriai jūs galite daryti įtaką, tuo tarpu nuovokumui – negalite. Taip pat galėjote nurodyti pasitikėjimą kaip „slenkstį“ (taip daro daugelis vadovų), nes manote, kad turite pasitikėti tais, su kuriais dirbate, be to, patikimumas yra savybė, kurios negalima pakeisti.

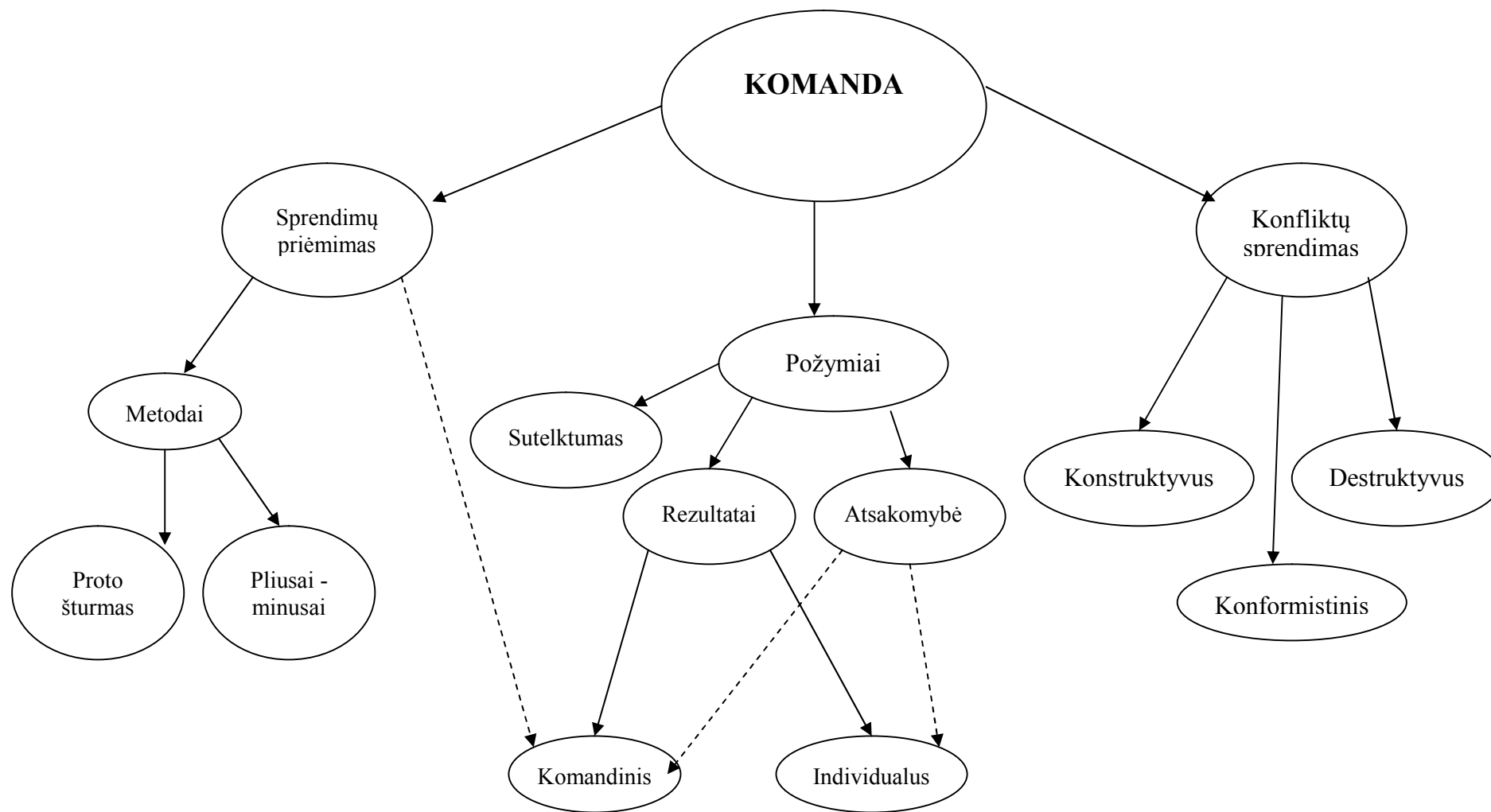
(šaltinis: Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba).

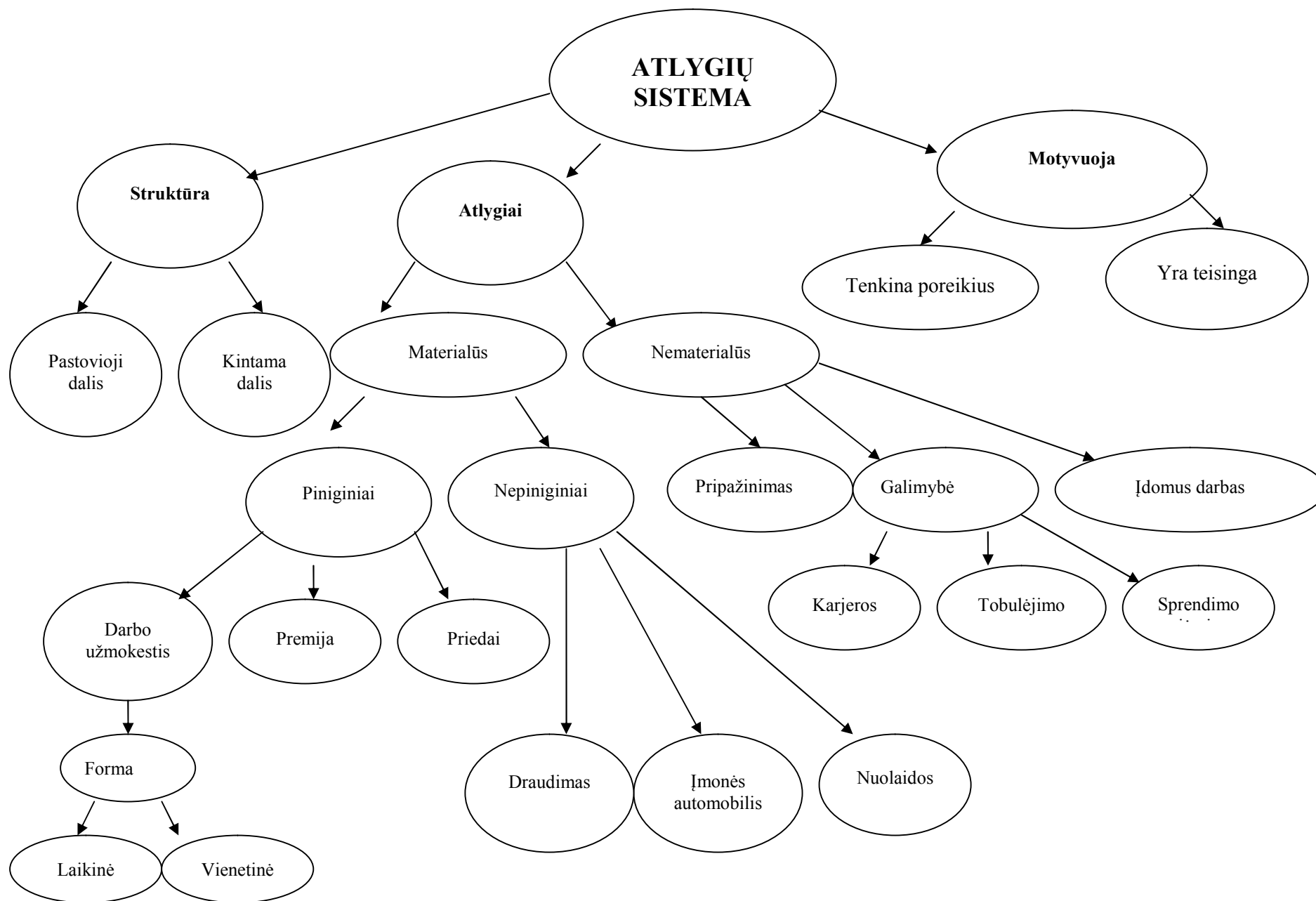
### 4 užduotis

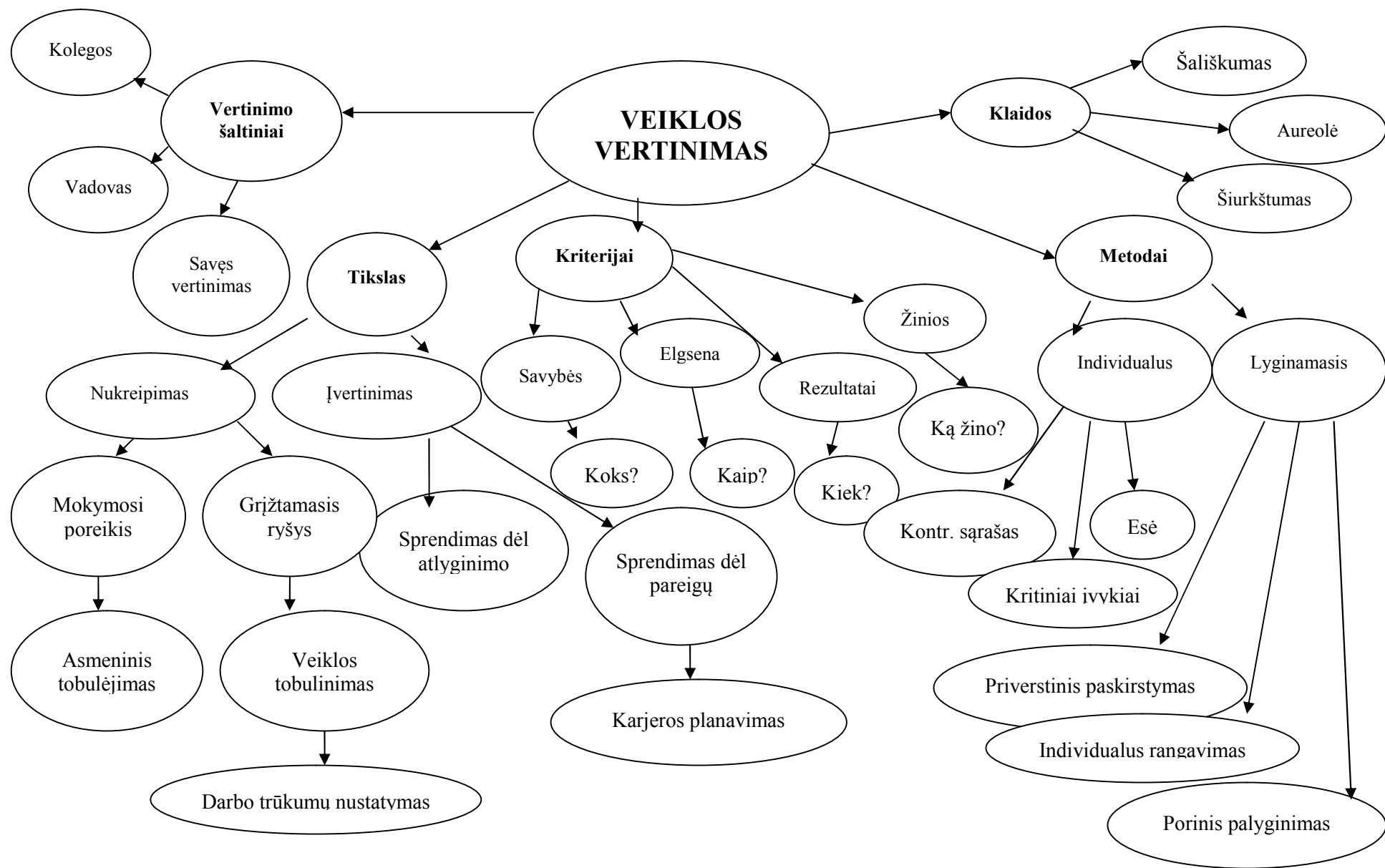
Šios pareigos gerokai skiriasi, pavyzdžiui, tuo, kiek pavaldiniai dirba savarankiškai ir yra išsisklaidę geografiškai. Jeigu tiesioginiai pavaldiniai dirba daugiau ar mažiau savarankiškai, jų gebėjimas dirbti drauge bus ne toks svarbus negu tuo atveju, jei reikėtų vadovauti tarpusavyje susijusiai produkto kūrimo komandai. Kita vertus, faktas, kad darbuotojai yra geografiškai išsibarstę, gali riboti vadovo galimybes juos ugdyti. Jei taip, tokiu atveju „slenksčiu“ vadovas turėtų pasirinkti kompetenciją ir nuovokumą.

(šaltinis: Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba).









## SAVOKŲ ŽODYNAS

**Atlygių sistema** – ją sudaro atlyginimo sistema, susidedanti iš piniginio ir materialaus nepiniginio apdovanojimo, kartu su nematerialiu (moraliniu) apdovanojimu.

**Darbo užmokestis** – konkreti pinigų suma, kurią darbuotojas gauna už atliktą darbą, o atlygis apima ne tik piniginius atlyginimus, bet ir atlygius, išreikštus kitomis nematerialiomis formomis.

**Darbuotojo adaptacija** - tai procesas, kurio metu naujai priimtas darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu.

**Grupė** - du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir tarpusavyje sąveikaujantys žmonės, kuriuos jungia koks nors bendras požymis: bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.

**Individualaus vertinimo metodai** - vertinamo darbuotojo veikla yra lyginama su užsibrėžtais veiklos standartais, o ne su kitų darbuotojų veikla.

**Išorinė motyvacija** - darbuotojas siekia dirbti geriau dėl to, kad jam už tai bus atlyginta.

**Išoriniai paieškos šaltiniai** – tai potencialių darbuotojų iš už organizacijos ribų paieškos šaltiniai.

**Karjera** – tai su darbu susijusių patyrimų (pareigos, atliekamos užduotys, darbo patirtis), aprėpiančių žmogaus gyvenimą, modelis.

**Karjera** – tai su darbu susijusių patyrimų, aprėpiančių žmogaus gyvenimą, modelis. Karjera aiškinama kaip pasiekimai ir pažanga, profesija nuolatinio darbo nuosekli tąsa, kaip daugiau individualiai suvokiama, suprantama nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį, seka.

**Komanda** yra nedidelė kartu dirbančių žmonių grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Komandos narių įgūdžiai atliekant užduotį papildo vienas kitą.

**Kompetencija** - tai asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės, požiūriai, *visuma, pasireiškianti per jo elgseną*, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais.

**Kompetencijos vystymas** yra procesas, padedantis darbuotojams tapti daugiau žinančiais, įgudusiais, patyrusiais ir profesionalesniais esamoje veikloje, lemiantis pastovius darbuotojų nuostatų ir elgesio pokyčius.

**Konfliktas** – tai nesutarimas, kilęs tarp dviejų pusių (žmonių, grupių, organizacijų) dėl skirtingų požiūrių, supratimo, turimų išteklių, tikslų, informacijos, elgesio, veiksmų ir pan.

**Lyginamojo vertinimo metodais** vertinant darbuotojo veiklą, ši yra lyginama su kitų darbuotojų veikla.

**Motyvacija** - tai vidinė jėga, kuri skatina individą pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų, veikia žmogaus viduje arba jo išorėje, skatina tam tikrą jo elgseną; tai - elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai.

**Neformalus veiklos vertinimas** - nuolatinio grįžtamojo ryšio darbuotojams suteikimas apie jų veiklos lygį, kuris yra grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais.

**Neigiamas pastiprinimas** - neigiamas emocijas keliančių sąlygų ar rezultatų panaikinimas už tai, kad individas pademonstruoja pageidaujamą elgesį.

**Pasitenkinimas darbu** - tai emocinė žmogaus reakcija į darbą; poreikių patenkinimas per darbą.

**Personalo apskaita** – tai dokumentų rinkinys, kuriame kaupiama informacija apie darbuotojų pareigas ir atlyginimą, išsilavinimą, mokymąsi, karjeros tikslus, profesinius gebėjimus ir domėjimosi sritis.

**Personalo atranka** – tai procesas, kurio metu nustatoma, kurį iš pretendentų pasamdyti tam tikram darbui, iš keleto kandidatų pasirenkant labiausiai tinkamą.

**Personalo judėjimo valdymas** – tai visų galimų personalo judėjimo formų – perkėlimo, paaukštinimo, pažeminimo ir atleidimo – valdymas.

**Personalo organizavimas** (arba formavimas) yra susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis: personalo paieška, atranka, priėmimas į darbą ir personalo ugdymo problemų sprendimu

**Personalo paieška** – tai procesas, kurio metu į organizacijoje esančias laisvas darbo vietas surandami potencialūs kandidatai, iš kurių vėliau yra atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas, savo *kvalifikacija* ir *asmeninėmis savybėmis* atitinkantis organizacijos poreikius.

**Personalo planavimas** – procesas, kurio metu personalo vidinė ir išorinė pasiūla suderinama su organizacijos darbo vietomis ateityje, t.y. procesas, kurio metu prognozuojamos ateityje atsirasiančios laisvos darbo vietos, darbuotojų paklausa ir pasiūlą bei priimamas sprendimas išorės ar vidaus kandidatai bus samdomi į šias darbo vietas.

**Personalo ugdymas** – yra susijęs su darbuotojų kompetencija ir kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu

**Personalo vadyba** - visuma susijusių tarpusavyje veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus; su žmogiškųjų išteklių samda, organizavimu ir ugdymu susijusi veikla.

**Personalo valdymas** – tai organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų; vadovų ir pavaldinių santykiai.

**Personalo vertinimas** – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal užbrėžtus darbo atlikimo standartus.

**Profesinė adaptacija** – procesas, kurio metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis, metodais.

**Socialinė adaptacija (arba socializacija)** - procesas, kurio metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo ir vadovo, supranta ir priima kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

**Sprendimų priėmimas** - tai konkrečiai problemai spręsti reikalingų veiksmų krypties nustatymas formuluojant galimas alternatyvas ir vienos geriausios parinkimas.

**Teigiamas pastiprinimas** - teigiamas emocijas keliančių rezultatų gavimas atlikus kokį nors darbą ar pageidaujamas atlyginimas už tam tikrą elgesį.

**Vadovavimas** personalui apibrėžiamas kaip darbuotojų santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo.

**Veiklos vertinimo tikslai** – orientuoti į darbuotojų įvertinimą ir į jų vystymąsi.

**Vidinė motyvacija** - darbuotojas siekia dirbti geriau todėl, kad gerai atliktas darbas jam kelia pasididžiavimą savimi.

**Vidiniai paieškos šaltiniai** – tai naudojimas vidiniais organizacijos ištekliais, kai į laisvą darbo vietą samdomas žmogus, jau dirbantis organizacijoje.



## REIKŠMINIŲ ŽODŽIŲ RODYKLĖ

- Adaptacija, 26  
Atlyginimų formos, 86  
Atlygis, 89  
Atranka, 11, 19  
Atrankos metodai, 20  
Charizmatinė lyderystė, 55  
Darbo užmokestis, 86  
Darbo vietos aprašymas, 15  
Darbų analizė, 10, 15  
Grįžtamasis ryšys, 57, 69, 70  
Grupė, 62  
Grupės raidos etapai, 63-64  
Individualaus vertinimo metodai, 103  
Išoriniai paieškos šaltiniai, 19  
Karjera, 33  
Karjeros galimybės, 36  
Karjeros planavimas, 34  
Karjeros valdymas, 34  
Komanda, 62  
Komandinė lyderystė, 61  
Komandinio darbo požymiai, 64  
Komandos valdymas, 68  
Kompetencija, 27  
Kompetencijos vystymas, 28  
Kompetencijos vystymo etapai, 30-32  
Konceptijų žemėlapis, 76-78  
Konfliktas, 79  
Kvalifikacija, 27  
Lyderystės teorijos, 52-54  
Lyginamojo vertinimo metodai, 110  
Lūkesčių teorija, 94  
Mokymas(-is), 29  
Mokymosi metodai, 29  
Motyvacija, 81  
Motyvai, 81  
Motyvavimo priemonės, 83  
Organizavimas, 8  
Personalo apskaita, 10  
Personalo judėjimo valdymas, 12, 34  
Personalo paieška, 10, 17  
Personalo planavimas, 10, 14  
Personalo vadyba, 6  
Personalo vadybos turinys, 8  
Personalo valdymas, 46  
Personalo verbavimas, 10  
Personalo vertinimas, 11  
Skinner pastiprinimo teorija, 96  
Sprendimų priėmimas, 73  
Sprendimų priėmimo būdai, 74-79  
Sprendimų tipai, 73  
Teisingumo teorija, 92  
Transakcinė lyderystė, 54  
Transformacinė lyderystė, 54  
Ugdymas, 12, 27  
Ugdomasis vadovavimas, 55  
Vadyba, 6  
Vadovavimas, 46  
Vadovavimo stilius, 47-51  
Veiklos vertinimo klaidos, 114  
Veiklos vertinimo kriterijai, 101  
Veiklos vertinimo šaltiniai, 113  
Veiklos vertinimo tikslas, 98  
Veiklos vertinimo turinys, 101  
Vidiniai paieškos šaltiniai, 18  
Žmogiškųjų išteklių vadyba, 6