

PERSONALO VERTINIMO PROCESO TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Erika Župerkienė, Aurimas Župerka
Klaipėdos universitetas

Šiame straipsnyje analizuojami formalaus personalo vertinimo proceso – atestacijos, tobulinimo aspektai. Atliekant Lietuvos ir užsienio autorių literatūros analizę, perteikiama gilesnė personalo vertinimo proceso samprata, akcentuojamos personalo vertinimo procedūros probleminės sritys visose vertinimo proceso struktūros dalyse, apibendrinamos mokslinėje literatūroje pateikiamos šių sričių tobulinimo rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: personalas, personalo vertinimas, personalo vertinimo procesas.

Įvadas

Personalo vertinimas kaip sistema nėra naujas reiškinys, tačiau pasikeitęs požiūris į patį personalo vertinimą. Suvokiama, jog personalo vertinimas kaip sistema palengvina organizacijos vadovams užduotį skirstant atlygį už darbą, apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje ir kt., taip pat skatina darbuotojus susitelkti ties savo organizacijos tikslais, tobulinti turimus gebėjimus ir įgūdžius. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama ne kiek reikalinga vertinimo sistema, bet kaip ją padaryti dar veiksmingesnę. Vertinimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo to ar vertintojai atpažįsta savo klaidas, ar tiksliai vykdomas vertinimas bei nuo to, kaip reaguojama į patį vertinimą.

Mokslinėje literatūroje personalo vertinimo klausimai nagrinėjami kaip viena iš sudedamųjų personalo vadybos dalių, jie apibūdinami kaip svarbi organizacijos personalo valdymo priemonė, padedanti didinti darbuotojų veiklos našumą ir nuolatinį personalo ugdymą. Personalo vertinimo tema nagrinėjama įvairiuose Lietuvos ir užsienio autorių darbuose (Dessler, 2001; Marchington, 1996; Dar-Hsin Chen, 2007; Stone, 2008; Torrington, 1991, Bakanauskienė, 2002, Borisova, 2002).

Problemų aktualumas – kaip gerinti personalo vertinimo procesą užtikrinant objektyvų darbuotojų veiklos vertinimą?

Objektas – personalo vertinimo procedūra.

Tikslas – sudaryti personalo vertinimo proceso tobulinimo rekomendacijas, būtiną siekiant objektyvesnio darbuotojų veiklos vertinimo.

Uždaviniai: perteikti personalo vertinimo proceso sampratą; išskirti svarbiausias personalo vertinimo problemines sritis ir procedūros tobulinimo priemones.

Tyrimo metodika. Analizuojama mokslinė vadybos literatūra personalo vertinimo klausimais. Straipsnyje analizuojamos probleminės sritys visose vertinimo proceso struktūros dalyse, kurios yra: 1) vertinimo tikslai, 2) situacijos analizė, 3) kas

ir ką atestuoja, 4) vertinimo kriterijai, 5) vertinimo metodo pasirinkimas, 6) priemonių paruošimas, 7) darbo planas, 8) procedūros įgyvendinimas, 9) analizė, 10) veiksmų įvertinimas. Išskyrus esmines vertinimo proceso problemas pateikiamos jų šalinimo priemonių ir būdų taikymo rekomendacijos

Iškeltiems uždaviniams spręsti naudoti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo ir palyginimo metodai.

Personalo vertinimo samprata

Analizuotoje literatūroje darbuotojų vertinimo sąvoka apibrėžiama įvairiai. G. Dessler (2001) darbuotojų vertinimą apibrėžia kaip darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. M. Marchington ir J. Wilkinson (1996) darbuotojų vertinimą supranta kaip procesą, apimantį darbuotojų vertinimo lūkesčius, darbuotojų patikrinimą vadovaujantis vertinimo standartais. Dar-Hsin Chen (2007) teigimu personalo vertinimas yra organizacijos kontrolės dalis, kur kontrolės sistemos komponentai yra būtini darbuotojų įvertinimui. I. Bakanauskienė (2002) teigimu personalo vertinimas – procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms ir numatomoms ateityje pareigoms. E. Borisova (2002) darbuotojų vertinimą apibrėžia kaip procedūrą, kuri apibrėžia sisteminių ir formalizuotą darbuotojų vertinimą, susijusį su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką. Literatūroje skiriamas neformalizuotas ir formalizuotas personalo vertinimas. Straipsnyje analizuojamas formalizuotas vertinimas, kitaip dar vadinamas – atestacija (pgl. TŽŽ (2004) – darbuotojo tinkamumo patikrinimas). Užsienio literatūroje (Stone, 2008; Torrington, 1991) atestacija vadinama tiesiog personalo vertinimu (*performance appraisal*). Taigi straipsnyje sąvokos *atestacija* bei *personalo vertinimas* naudojamos kaip sinonimai.

Personalo vertinimo procedūros analizė ir tobulinimo rekomendacijos

Siekdama sėkmingai įgyvendinti personalo vertinimo procedūrą, organizacija prieš pradėdant vertinimo veiklą turi atsakyti į klausimą kam įmonei reikalinga atestacija, ko ja siekiama, kokią įtaką tai turės darbuotojams ir pan. I. Bakanauskienė ir R. Alonderienė (2004) pabrėžia, kad atestacijos tikslų nustatymas būtinas, nes vertinimo tikslai lemia visus tolimesnius žingsnius.

Darbuotojų vertinimo tikslo nustatymas. Vertinimo teorijoje išskiriamos trys pagrindinės tikslų grupės, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje: 1) administraciniai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitikimas/neatitikimas einančioms pareigoms), 2) personalo vystymo (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas, darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija, darbuotojų karjeros vystymas, organizacijos planų koregavimas (ar darbuotojai pajėgūs dirbti pasikeitusiomis sąlygomis), apibrėžti įmonės veiklos standartus) ir 3) veiklos tikslai (vertinimas, už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą, pasiekimas tam tikrų rezultatų,

per apibrėžtą laiko tarpą, reikia ugdyti darbuotojus, darbų problemų atskleidimas, veiklos gerinimas).

Jei vertinimo rezultatais dažniausiai pasitelkiama priimant administracinius sprendimus, tai darbuotojas, iš esmės, supranta, kad vertinimo metu sprendžiasi jo likimas, nuo kurio priklausys ar jis gaus didesnę darbo užmokestį, ar ne. Susirūpinimas dėl atestacijos gali iššaukti tokius jausmus kaip baimė, nepasitikėjimas savimi, konfliktus ir pan. Dėl šių priežasčių, administraciniams sprendimams priimti skirtas darbuotojų įvertinimas tampa vis mažiau populiarus, nes organizacijoje administraciniai sprendimai sukelia darbuotojų tam tikrą gynimosi poziciją, o tai sukelia problemas pačioje organizacijoje ir neskatina jos tobulėti. Šiandien atestacijos procesas suprantamas, kaip organizacijos tikslų dalis, valdymo instrumentas, kuris skatina darbuotojus siekti tiek savo, tiek organizacijos tikslų.

Atestacijos vertintojų problema. Literatūroje (Borisova, 2002; Bakanauskienė, 2001, Dessler, 2001; Sakalas, 2003) nėra įvardintas konkretus personalo vertinimo procedūros vykdytojas. Atestaciją įmonėje, priklausomai nuo užsibrėžto tikslo ir pasirinktų kriterijų, gali atlikti: tiesioginis darbuotojo vadovas, vadovo vadovas, kolegos gali vertinti kolegas, galima pačiam vertinti savo darbą, taip pat galimas ir toks vertinimo būdas, kuriame darbuotojas įvertina save, o jį įvertina, pagal pasirinktus kriterijus jo kolegos, direktorius, tiesioginis vadovas, klientai ir pan. toks vertinimas vadinamas 360⁰ grįžtamuoju ryšiu. Dėl vertinimo procedūrų paslaugų brangumo vietoj samdomos personalo įmonės, organizacijos linkusios sudaryti jos pačios darbuotojų, galinčių praveisti atestaciją, grupes.

Tiesioginis vadovas vertina jam pavaldžius darbuotojus – praktikoje dažnai pasitaikantis toks vertinimo būdas. Tiesioginis vadovas, kuriam pavaldūs atestuojamieji, ne visuomet, be aiškos priežasties, gali skirti pakankamai laiko pakalbėti su visais sau pavaldžiais darbuotojais apie jų pasiekimus, nesėkmes, aptarti ateities planus, šis vertinimo būdas suteikia galimybę tiesioginiam vadovui išsamiau aptarti su pavaldžiais darbuotojais nesėkmes, jas taisyti, tobulinti ir pan.

Tačiau toks vertinimas, iš esmės, sukelia tam tikrų problemų. Tiesioginis vadovas, vertindamas savo pavaldžius darbuotojus, negali išvengti subjektyvumo, ypač tai aktualu, darbo autorės nuomone, kuomet organizacijoje dirba nedidelis skaičius žmonių, nes atestuojamosios grupės tiesioginis vadovas gerai pažįsta savo pavaldinius, tokiu atveju vertinimas remtųsi tiesioginio vadovo asmeniškumais, simpatijomis ar antipatijomis tokiam vertinime gali pasireikšti „Halo efektas“ arba „Aureolės efektas“.

Siekiant išvengti subjektyvumo reikėtų laikytis tokios rekomendacijos:

- apmokyti tiesioginius vadovus savo grupės atestacijai vykdyti, pabrėžiant pagrindines klaidas, kurias pasitaiko vertinant personalą;
- parengti atestacijos formą (dokumentus), kuriais remiantis bus vertinami darbuotojai.

Kitas vertinimo būdas, kai vadovas vertina vadovą (vertinimo būdas vadovas – vadovą), padėtų gerinti organizacijos vystymą, nes atestacijos rezultatai daugiau ar mažiau atskleistų kur yra organizacijos veiklos spragos ar privalumai, taip pat būdas

„vadovas – vadovą“ galėtų atskleisti, jog atestuojamasis vadovas iš esmės tinka vadovauti visai kitam organizacijos padaliniui, nei vadovavo iki šiol. Vertinamas aukštesnio vadovo, padalinio vadovas gali pasijusi po atestacijos nebevertinamas savo padalinio darbuotojų. Taip pat šis būdas reikalauja daug išlaidų ir laiko, nes priklausomai nuo organizacijos dydžio, vadovų skaičius gali būti labai persipynęs, kiekvienas padalinio vadovas gali būti paskyręs vadovą, kuris atsakingas už tam tikrą atliekamo darbo pakraipą.

Kitas praktikoje taikomas vertinimo būdas, kai kolegos vertina kolegas. Kai kuriose organizacijose neretai kolegos, gali geriau žinoti, nei tiesioginis vadovas, kaip dirba jų kolega. Toks vertinimas darbuotojams sukelia baimę, kad jų asmeniniai vertinimai bus identifikuoti ir išviešinti, kad anketų anonimiškumas nebus užtikrintas. Šis vertinimo būdas priklauso nuo organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros. Naudojant šį atestacijos būdą rekomenduotina įvertinti psichologinį organizacijos klimatą. Taip pat labai svarbu suvokti, kokią papildomą informaciją šis vertinimas gali duoti pačiai organizacijai. Tarkime, J. Poon (2003) teigimu, kolegų atestacijos rezultatai gali būti panaudoti organizacijos interesams, kuomet vertinimo rezultatai „iškraipomi“ taip kaip naudinga organizacijai, ko padarinyje gali nukentėti patys darbuotojai vienaip ar kitaip vertinę savo kolegas.

Dar vienas personalo vertinimas, tampantis, pasak daugelio personalo valdymo specialistų, tampantis vis populiariesniu – 360⁰ grįžtamasis ryšys (Dessler, 2001; Hooft, 2006; Morgan, 2005; Thach, 2001 ir kt.). Tai toks personalo vertinimo būdas, kai informacija apie darbuotoją surenkama iš jo kolegų, vadovų, pavaldinių, vidaus ar išorės klientų (Dessler, 2001). Esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360 grįžtamojo ryšio vertinimo yra, toks, jog tradiciniuose personalo vertinimuose vertinti gali tik vienas asmuo (tarkime vadovas pavaldinius), o naudojant 360⁰ vertinimą vertinti gali visi asmenys vieni kitus. Be to, tradicinis vertinimas dažniausiai naudojamas administraciniams sprendimams organizacijoje priimti, o 360⁰ grįžtamasis ryšys – ugdyti organizacijos personalą. Pasak E. A. Hooft ir kt. (2006) pastaruoju metu 360⁰ grįžtamasis ryšys naudojamas ir administraciniams organizacijos sprendimams priimti, tačiau šio proceso naudojimas administraciniams sprendimams sukelia daug diskusijų. Pasak I. Bakanauskienės ir R. Alonderienės (2004): „dėl savo specifikos 360⁰ grįžtamojo ryšio metodas reikalauja, kad vertintojas gerai pažintų vertinamojo darbą. Todėl iškyla vertintojų mokymo būtinumas. Jų metu vertintojams išaiškinami jų vaidmenys vertinime“. Rekomenduojama, kad būtų nustatytas optimalų vertintojų skaičius: pirma, pakankamai didelė vertintojų grupė garantuoja pagrįstą sprendimą, nè vieno nario nuomonė neužgožia kitų; antra, didesnė vertintojų grupė sumažina galimybę vertinamajam atspėti savo vertintojus, todėl geriausia sudaryti 3–5 asmenų vertintojų grupę.

Vertinimo kriterijų parinkimas. Darant tinkamų ar netinkamų kriterijų atranką išsamiai pasveriamas kiekvienas jų, ar jis, vertinant vieną ar kitą aspektą, iš tiesų yra naudingas. B. Šnaiderio (2004) teigimu, norint tiksliai ir racionaliai išskirti tinkamus kriterijus reikia: išsiaiškinti organizacijos tikslus, jeigu vertinimas atliekamas siekiant ugdyti darbuotojus, reikėtų išsiaiškinti mokymo programų tikslus

ir pan. Geriausiai, pasak B. Šnaider, kriterijų tinkamumą atestacijai įvertintų tam tikslui sudaryta komisija. Parenkant vertinimui tinkamus kriterijus svarbiausia: tiksliai nustatyti tuos kriterijus, kurie bus tinkami vertinti pasirinktas pareigas; nustatyti ar pasirinkti vertinimui kriterijai yra tikrai svarūs, t. y. svarbu palyginti darbuotojų atliekamą darbą su priimtais pareigų standartais; patikrinti ar pasirinkti kriterijai suprantami vertinimo procese dalyvaujančiam personalui (jeigu kriterijai nesuprantami vertėtų juos išsamiau aprašyti); nustatyti ar pasirinktus kriterijus galima būtų vertinti kaip labai svarbius ar svarbius, jeigu ne, vertėtų pagalvoti ar šie kriterijai išvis yra svarbūs vertinimui. Kriterijų aprašymas, reikalingas tam, kad visi atestacijos dalyviai vienodai suprastų vertinimo kriterijus. Tam tikri kriterijai, pritaikyti konkrečiai atestuojamos įmonės veiklai vertinti leidžia išvengti vertinimo subjektyvumo (Hennessey, 2003; Williams, 2000). Dviprasmiškai suprantami vertinimo kriterijai gali sukelti tam tikrą nepalankų poveikį personalo valdymo sprendimams. Vertintojų skirtingai suvokiami vertinimo kriterijai gali nesuteikti objektyvių vertinimo rezultatų, todėl būtina juos kuo išsamiau apibūdinti. Parenkant tinkamus atestacijai kriterijus pastebima (Šnaider, 2004), jog neretai vadovaujamasi tam tikrais kriterijų šablonais, t. y. iš anksto sukurtomis kriterijų formulėmis. Pavyzdžiui, jeigu vertinimas atliekamas siekiant sukurti darbuotojų ugdymo sistemą organizacijoje, paprastai vertinama pagal tokius kriterijus kaip: darbuotojo komunikacija, darbas komandoje, technologijų naudojimas, sprendimų priėmimas ir pan. Jeigu darbuotojai vertinami, siekiant priimti tam tikrus administracinius sprendimus darbuotojų atžvilgiu – vertinama pagal tokius kriterijus, kaip darbuotojų kompetencija, darbo kiekybė, iniciatyvumas ir pan.

Didžiausia klaida, pasak personalo vertinimo specialistų, yra tai, jog vertinant personalą kriterijų šablonams pasirenkami identiški kriterijai, neatsižvelgiant į specifinę ir išskirtinę organizacijos veiklą. Norint išvengti netikslumų ir subjektyvumo vertinant savo įmonės personalą, galima naudoti šablonus, tačiau rekomenduojama juos pritaikyti savo organizacijos veiklai t. y. kai kurių kriterijų atsisakyti, kai kuriuos derinti su organizacijoje vykdoma veikla. Renkantis vertinimo kriterijus galima naudotis sukurtais kriterijų šablonais, tačiau jie turi būti modifikuoti ir pritaikyti konkrečiai organizacijai. Vertinimo kriterijų schema padėtų tiksliau apibrėžti įmonei kokius vertinimo kriterijus pasirinkti.

Vertinimo metodo pasirinkimas. Vertinimo metodo parinkimui mokslinėje literatūroje skiriama nemaža dėmesio (Borisova, 2002; Dessler, 2001; Bakanauskienė, 2002; Wiese, 1998; Chen-Ming Chu, 2007 ir kt). Kiekviena organizacija pasirenka savo nuožiūra patogiausią vertinimo metodą. Pasak personalo vadybos specialistų, konkretaus tinkančio metodo vienam ar kitam vertinimo tikslui nėra, organizacijos renka vertinimo metodus savo nuožiūra. Svarbiausia, kad pasirinktas metodas būtų suprantamas tiek vertinamiesiems, tiek vertinimą atliekantiems. Teorinėje literatūroje, skirtoje personalo valdymui, galima sutikti įvairių vertinimo metodų klasifikacijų. I. Bakanauskienė (2002), remdamasi kitais personalo vadybos teoretikais, skiria 2 pagrindines vertinimo metodo grupes: 1) orientavimasis į praeityje naudotus vertinimo metodus – jų pagalba vertinamas

praeityje atliktas darbas; 2) orientuotavimasis į ateities vertinimo metodus – šiais metodais bandoma įvertinti darbuotojų tinkamumą jų ateities darbams. J. Hedge (2000) išskiria kokybinius ir kiekybinius vertinimo metodus: 1) kokybiniai metodai remiasi laisvos charakteristikos formomis, o ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais. 2) kiekybiniai metodai remiasi personalo vertinimo charakteristikomis. J. Hedge (2000) teigimu kai kurių įmonių personalo specialistai prieš atestaciją tikrina, kuris vertinimo metodas geriausias, kaip pavyzdį autorius pasitelkia įmonę, kurioje vertinimo kriterijai buvo tikrinami net 10 vertinimo metodų, kol išsirinktas geriausias. Kokį konkrečiai personalo vertinimo metodą pasirinkti organizacijai nėra nurodoma, svarbu kad jis būtų paprastai suvokiamas tiek atestacijos dalyviui, tiek metodą parinkusiam vertintojui. Dažniausiai praktikoje naudojamos vertinimo (reitingavimo) skalės (dažniausiai 5 balų) išreikštos žodžiais arba skaičiais.

Atestacijos darbo plano ir atestacijos formos parengimas. Kai organizacija apibrėžia atestacijos tikslus, pasirenka vertintojus, kriterijus, ir vertinimo metodus būtina paruošti atestacijos darbo planą, kuriame turėtų atsispindėti tokia informacija kaip kas dalyvauja atestacijoje, kokie atestacijos etapai, kokios priemonės reikalingos atestacijai, kas atsakingas už atestacijos pravedimą ir pan. Toks veiksmų planas, leistų kiekvienam atestacijoje dalyvaujančiajam žinoti ką ir kada reikės daryti. Šiame etape rekomenduojama parengti ir atestacijos formą. Taisyklinga, išsami, aiški ir kartu paprasta atestacijos forma tikėtina leis sulaukti objektyvių atestacijos dalyvių įvertinimų ir nebus bauginanti daugeliui atestacijos dalyvių. Atestacijos darbo plano ir formos parengimas yra struktūrizuota dalis, reikalaujanti tam tikrų raštvedybos taisyklių, suprantamumo ir pan.

Grįžamojo ryšio pokalbis. Pokalbis naudojamas: informuoti dalyvavusius atestacijoje darbuotojus apie jų vertinimo rezultatus, aptarti su darbuotojais kokių įgūdžių jiems trūksta, diskutuoti apie darbuotojo profesinį pasirengimą, kvalifikaciją, paaukštinimą pareigose ir pan. Todėl vertinimo rezultatų aptarimui reikia kruopščiai pasiruošti. Ch. Lee (2006), G. Roberts (2003) rekomenduoja per grįžamojo ryšio interviu užtikrinti darbuotojams jų privatumą, konfidencialumą, skirti pakankamai laiko diskusijai, kalbant su vertintoju. Jeigu pokalbis vyks paviršutiniškai ir neišklausant iki galo darbuotojo, darbuotojas gali tiesiog manyti, kad juo manipuluojama. S. McLoughney (2007), H. Meyer (1991), E. Borisova (2002) pateikia pagrindinius aspektus, kurie padėtų kuo sėkmingiau praveisti grįžamojo ryšio pokalbį.

Lentelė. Reikalavimai grįžamojo ryšio pokalbiui

Pasiruošimas	Diskusija turi būti susijusi tik su atestacijos tikslu. Surinkite akivaizdžius įrodymus, kad pagrįstumėte savo nuomonę, įsitikinkite jų tikslumu ir sąžingumu.
Sprendimai	Nekaltinkite darbuotojo dėl jo darbo rezultatų, kuriuos parodė atestacija. Jeigu įmanoma padrąsinkite darbuotoją, jog kartu ieškosite problemos sprendimo būdų.
Įtaka	Parodykite darbuotojams jų svarbumą organizacijoje.
Planai ir galimybės	Argumentuokite, kaip planai ir su jais susijusios galimybės gali padėti siekti aukštumu.

Privatumas	Parinkite tinkamą vietą pokalbiui. Svarbu, kad pašaliniai garsai ir įsiterpimai netrukdytų darbuotojui bei interviu vedėjui ar jų grupei.
Elgsena	Svarbu pozityviai nusiteikti vertinamojo atžvilgiu, pradėti pokalbį keliomis neįpareigojančiomis frazėmis, kad darbuotojas nejaustų įtampos prieš pokalbį.
Klausymasis	Svarbu klausytis ką kalba pašnekovas ir ne laiku jo nepertraukinėti.

Pokalbio metu rekomenduojama užduoti darbuotojui kuo daugiau atvirų klausimų ne tik apie darbo rezultatus, bet ir apie tai kokios galėtų būti teigiamų ar neigiamų atestacijos rezultatų priežastys. Pasak H. Meyer (1991) daugeliui darbuotojų atrodo, kad po atestacijos darbdavių požiūris į juos pasikeičia labiau į blogąją, negu į gerąją pusę – atliktų tyrimų duomenimis net 70 proc. darbuotojų buvo nusivylę atestacijos rezultatais.

Išvados

1. Analizuojamoje literatūroje personalo vertinimas apibrėžiamas ir kaip procesas ir kaip procedūra, kaip tam tikra kontrolės rūšis, socialinis reiškiny, pasiektas veiklos lygis, organizacijos lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu.

2. Sudarytos personalo vertinimo proceso tobulinimo rekomendacijos:

- sudarant personalo vertinimo tikslus rekomenduojama nesusieti atestacijos procedūros su finansiniais sprendimais (pvz. darbo užmokesčiu);
- atestacijos procesas turi būti suprantamas, kaip organizacijos tikslų dalis, valdymo instrumentas, kuris prisideda prie žmonių kapitalo vystymo, tobulina komunikacinę sistemą organizacijoje, skatina darbuotojus siekti tiek savo, tiek organizacijos tikslų;
- siekiant išvengti subjektyvumo kai darbuotojus vertina jų vadovai rekomenduojama: apmokyti tiesioginius vadovus savo grupės atestacijai vykdyti, pabrėžiant pagrindines klaidas, kurios pasitaiko vertinant personalą; parengti atestacijos formą (dokumentus), kuriais remiantis bus vertinami darbuotojai;
- kai darbuotojus vertina jų kolegos prieš tai rekomenduotina įvertinti psichologinį klimatą organizacijoje, kad atestacijos rezultatai nebūtų iškraipomi pirmenybę teikiant arba organizacijos arba asmeniniais interesams;
- naudojant 360° grįžtamąjį ryšį rekomenduojama, kad būtų nustatytas optimalus vertintojų skaičius, nes, pakankamai didelė vertintojų grupė garantuoja pagrįstą sprendimą, nė vieno nario nuomonė neužgožia kitų: sumažina galimybę vertinamajam atspėti savo vertintojus. Geriausia sudaryti 3–5 asmenų vertintojų grupę;
- parenkant vertinimui tinkamus kriterijus rekomenduojama tiksliai nustatyti tuos kriterijus, kurie bus tinkami vertinti pasirinktas pareigas; nustatyti ar pasirinkti vertinimui kriterijai yra tikrai svarūs t.y. svarbu palyginti darbuotojų atliekamą darbą su priimtais pareigų standartais; patikrinti ar pasirinkti kriterijai suprantami vertinimo procese dalyvaujančiam personalui (jeigu kriterijai nesuprantami vertėtų juos išsamiau aprašyti); nustatyti ar pasirinktus kriterijus galima būtų vertinti kaip labai

svarbius ar svarbius, jeigu ne, vertėtų pagalvoti ar šie kriterijai išvis yra svarbūs vertinimui;

- pasirenkant vertinimo metodą svarbu kad jis būtų paprastai suvokiamas tiek atestacijos dalyviui, tiek metodą parinkusiam vertintojui. Dažniausiai praktikoje naudojamos vertinimo (reitingavimo) skalės (dažniausiai 5 balų) išreikštos žodžiais arba skaičiais;

- atestacijos darbo plane turi atispindėti informacija kas ir kaip dalyvauja atestacijoje, kokie atestacijos etapai, kokios priemonės reikalingos atestacijai, kas atsakingas už atestacijos pravedimą ir pan. Toks veiksmų planas, leidžia kiekvienam atestacijoje dalyvaujančiam žinoti ką ir kada reikės daryti;

- grįžtamojo ryšio pokalbio metu rekomenduojama užtikrinti darbuotojams jų privatumą, konfidencialumą, skirti pakankamai laiko diskusijai, kalbant su vertintoju.

Literatūra

1. Bakanauskienė, I. Alonderienė, R. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30.
2. Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas. – Kaunas: VDU I-kla.
3. Dar-Hsin Chen; Chen-Ming Chu. (2007). Performance Appraisal Systems in Service and Manufacturing Industries: Evidence from Taiwan // International Journal of Management. Vol. 24 (3).
4. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika.
5. Hennessey H. W; Bernardin H. J. (2003) The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination // Human Resource Management. Vol 42, issue 2.
6. Hedge, J. W. (2000). Exploring the Concept of Acceptability as a Criterion for Evaluating Performance Measures // Group & Organization Management. Vol. 25.
7. Hoof, E. A. et. al. (2006). Construct Validity of Multi-Source Performance Ratings: An Examination of the Relationship of Self-, Supervisor-, and Peer-Ratings with Cognitive and Personality Measures // International journal of selection and assessment. Vol. 14 (1).
8. Lee Ch. D. (2006). Feedback, not appraisal: constant feedback directs performance and promotes a healthier supervisor-employee relationship // HR Magazine.
9. Marchington, M. Wilkinson, A. J. (1996). Core Personnel and Development. - London, United Kingdom: Institute of Personnel and Development.
10. McLoughney, S. (2007). Making the Most of Performance Review With SMARTER Goals and BEST Feedback // Accountancy Ireland. Vol. 39, (6).
11. Meyer, H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma // Academy of Management Executive. Vol. 5 (1).
12. Morgan A. and Cannan, K. (2005). 360⁰ feedback: a critical enquiry // Personnel Review. Vol. 34 (6).
13. Poon, J. M. L. (2003). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention // Personnel Review. Vol. 33 (3).
14. Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works // Public Personnel Management. Vol. 32, issue 1.
15. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai.
16. Stone, R. J. (2008). Human resource management. – Milton: Wiley.
17. Thach, E. A. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness // Leadership & Organization Development Journal. Vol. 23, issue 4.

18. Torrington, D. Hall, L. (1991). Personnel management: a new approach. – New York: Prentice Hall.
19. Wiese D. S.; Buckley M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process // Journal of Management History. Vol. 4 (3).
20. Williams J. R., Levy, P. E. (2000). Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions // Journal of Business & Psychology. Vol 14 (3).
21. Борисова, Е. А. (2002). Оценка и аттестация персонала. – Санкт-Петербург: Питер.
22. Шнайдер, Б. (2004). Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. – Санкт-Петербург: Экономическая Школа.

THEORETICAL ASPECTS OF IMPROVING PERSONNEL ASSESSMENT PROCESS

Erika Župerkienė, Aurimas Župerka
Klaipėda University

Summary

Personnel assessment as a system is not a new phenomenon, however the attitude towards personnel assessment itself has changed: it is understood that personnel assessment as a system facilitate a task of company managers when assigning payment for work, making decisions on employee's further career development in organization, etc., also it motivates the employees themselves to work for the benefit of their organization, to improve and develop their skills and competences. Not the necessity of an assessment system itself but ways to make it even more effective – is an issue widely analysed in research publications. Effectiveness of assessment system depends on whether assessing persons recognize their mistakes, whether an assessment is made with proper precision and what is response to assessment process itself.

Relevance of the problem is to be related to the fact that personnel assessment issues are analysed in research publications as one of the components of personnel management, they are described as an important tool of personnel management in organization, that contributes to increase of effectiveness of employees work performance and continuous development of personnel.

Relevant problem – increasing importance of personnel assessment in organization requires improving of assessment procedure.

Subject of the article – personnel assessment procedure.

Objective – to make recommendations on improvement of personnel assessment procedure; such recommendations are necessary striving for more impartial evaluation of employees' performance under changing conditions of environment.

Tasks: to define the concept of personnel assessment process; to discern the key problem areas in personnel assessment and measures for improvement of the procedure.

Methods: analysis and comparison of scientific publications was used for investigation and generalization of personnel assessment procedure.

Having analysed research publications on the topic of the article, the following conclusions have been made:

1. Research publications analysed in the article describe personnel assessment both as a process and as a procedure, as certain type of control, social phenomenon, achieved level of performance, organization's expectations in terms of its employees.

2. In order to improve personnel assessment process, the following authors' recommendations should be considered:

- when setting goals of personnel assessment it is recommended not to correlate attestation procedure with financial decisions (e.g. work pay);
- attestation process should be understood as a part of organizational goals, management tool that contributes to development of human capital, improves communication system within organization, encourages employees to strive for both their personal and organization's goals;
- in order to avoid biased opinion when employees are assessed by their managers, it is recommended: to train direct managers for conduction of attestation in their group, emphasising the main mistakes in personnel assessment; to prepare an attestation form (documents) that would make a basis for employees' assessment;

- when employees are assessed by their colleagues, it is recommended to make a prior evaluation of psychological climate in organization, in order to avoid distortions in attestation results when priority is given either to organizational or personal interests;
- when using 360° feedback, it is recommended to define an optimal number of assessing persons, as sufficient number of members in assessment group ensures reasoned decision, opinion of neither member prevails over others: thus decreasing a possibility for assessed person to guess who is evaluating him/her. The best size of assessment group is 3–5 persons;
- when selecting adequate criteria of assessment – to define exactly the criteria that will be suitable for assessment of selected job/position; to verify if the selected assessment criteria are really weighty i.e. it is important to compare employees' work performance with accepted job standards; to check whether the selected criteria are understood by personnel involved into the assessment process (if criteria are not understandable they should be described in more details); to determine if the selected criteria could be considered as very important or important, if not - it is worth considering whether such criteria are important for assessment at all;
- when selecting a method of assessment it is important that it could be easily understood both by a participant of assessment, and an assessing person who selected the method. The most often used method in the practice is evaluation (rating) scales (most often – 5-score) expressed in words or in figures;
- work plan of attestation should contain information on who and in what way participates in attestation, what are the stages of attestation, what tools are necessary for attestation, who is in charge for conducting an attestation, etc. Such a plan of actions allow each involved person to know what and when he/she needs to do;
- during feedback meeting it is recommended to ensure privacy, confidentiality for employees, to provide sufficient time for their discussion with assessing person.

Key words: staff, staff assessment, staff evaluation process.

ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Ерика Жуперкене, Ауримас Жуперка
Клайпедский университет

Резюме

В статье рассматриваются аспекты усовершенствования процесса оценки работы персонала. В научной литературе широко анализируется не вопрос, насколько система оценки необходима, но способы, как сделать ее еще более эффективной. Эффективность системы оценки зависит от того, сознают ли оценку проводящие лица свои ошибки, проводится ли оценка с надлежащей точностью, и какую реакцию вызывает непосредственно сам процесс оценки. После проведенного анализа научной литературы по теме статьи, были составлены рекомендации по усовершенствованию процесса оценки персонала, которые необходимы для более объективной оценки работы персонала при изменяющихся условиях окружающей среды.

Ключевые слова: оценка персонала, персонал, процедура оценки.