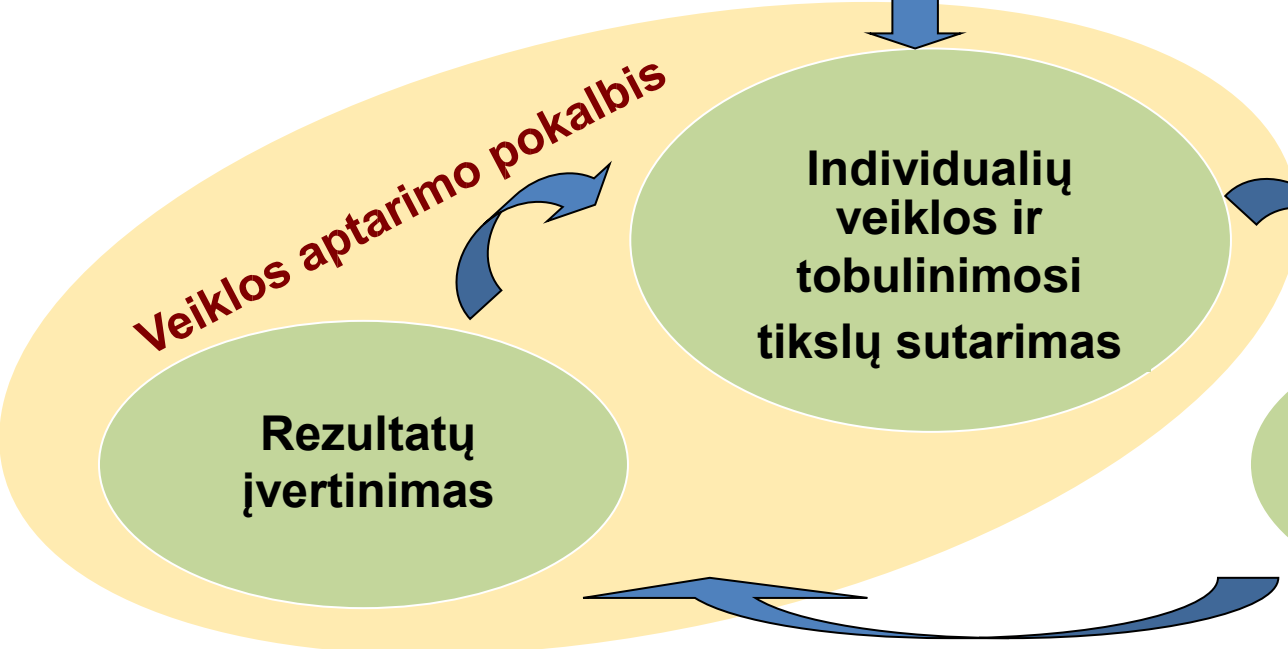
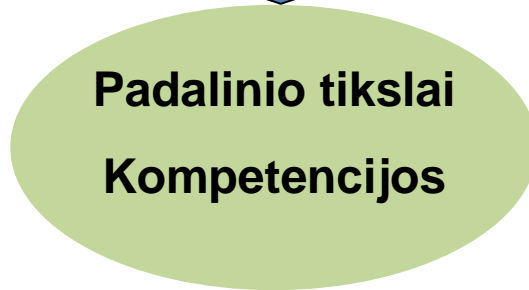


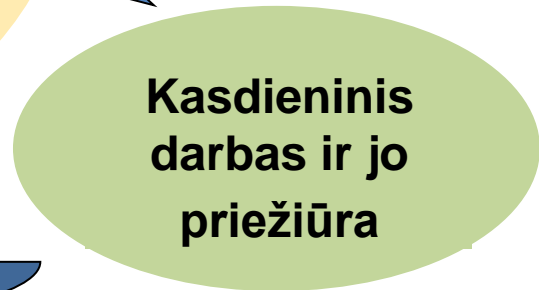
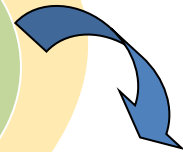
# **Darbuotojų veiklos vertinimas**

**Vilnius, 2016**

# Veiklos valdymo ciklas



*Veiklos aptarimo pokalbis*



Esminis klausimas: ką ir kaip aš ateityje turiu daryti geriau, kad mes visi pasiektume užsibrėžtus tikslus?

Skirti įvertinti elgesio tendencijoms  
bei nustatyti ilgesnio laikotarpio  
tikslus

**Darbuotojo veiklos  
aptarimo pokalbiai**

≠

**Darbuotojo veiklos  
valdymas metų eigoje**

Skirtas tvarkyti darbo  
problemas "čia ir dabar"

# Veiklos aptarimo pokalbių tikslai

**Veiklos aptarimo pokalbiai su darbuotojais naudojami**  
(Bowling Green universitetas, JAV):

- Aiškiai apsibrėžti ir susiderinti darbinius lūkesčius
- Gerinti, stiprinti darbuotojo ir vadovo bendravimą
- Suderinti darbuotojo tikslus su bendraisiais įstaigos tikslais
- Nustatyti darbuotojų mokymo ir profesinio tobulinimosi poreikius
- Susieti veiklos atlikimą su tam tikru atlygiu, tokiu kaip: pripažinimas, profesinio tobulėjimo galimybės, tam tikrų užduočių paskyrimas, atlygio didinimas, paaukštinimas ar kt. karjera
- Užtikrinti tam tikrą nuoseklumą tarp atskirų padalinių ir veiklos sričių
- Sutarti aiškių veiksmų planą tais atvejais, kai veiklos atlikimo lygis neatitinka keliamų reikalavimų

# Veiklos aptarimo pokalbių tikslai

## Veiklos aptarimo pokalbiai suteikia galimybę darbuotojui ir vadovui

*(Oksfordo universitetas):*

- Pasitikslinti esminius darbuotojo pareigybės ir atsakomybių tikslus/paskirtį
- Suteikti ir gauti konstruktyvų (konkretų ir išsamų) grįžtamąjį ryšį apie darbuotojo veiklą
- Nustatyti darbuotojo veiklos tikslus ateinantiems metams ir aiškiau suvokti kaip jų įgyvendinimas prisideda prie padalinio veiklos įgyvendinimo
- Nustatyti darbuotojo stiprybes, kurios gali būti stiprinamos galvojant apie karjeros galimybių panaudojimą
- Įvardinti sunkumus/problemas ir pradėti tai spręsti
- Sutarti dėl darbuotojo mokymo ir ugdymo poreikių

Nurodo, koks rezultatas turi būti pasiektas šiemet, kad atliktas darbas būtų laikomas sėkmingu

## **Tikslai ≠ Pareiginių nuostatų darbo funkcijos**

Nurodo, kokie darbai turi būti atliekami nuolat, kad darbuotojas pilnai atliktų savo pareigas

# Kodėl reikalingas tikslų “nuleidimas”



# Tikslas ir darbinis elgesys

Tikslas visada skatina vienokį elgesį ir slopina kitokį elgesį. Stenkitės numatyti, kokį elgesį iššauks vienokia ar kitokia tikslo formuluotė. Pavyzdžiui:

<b>Tikslo formuluotė</b>	<b>Skatina elgesį</b>	<b>Slopina elgesį</b>
Priimtų pasiūlymų, remiantis analizės išvadomis, skaičius	Teikti daugiau pasiūlymų	Galima „pražiūrėti“ t.t. rizikas



# Dialogo skatinimas

Vertindamas kvalifikaciją lyderystės srityje, tiesioginis vadovas pokalbio metu turėtų išsiaiškinti santykius su kolegomis, aptarti darbuotojo žinias ir domėjimąsi įstaigos veikla bei savo veiklos sritimi, prisiminti darbuotojo iniciatyvas siekiant tobulinti tiek įstaigos, tiek jo paties veiklą. Darbuotojo galėtų būti klausiami:

- / *Kokie atlikti darbai prisidėjo prie strateginių tikslų pasiekimo?*
  - / *Kaip jam atrodo, kokius darbus jis dar galėjo atlikti?*
  - / *Kaip, darbuotojo manymu, būtų galima organizuoti veiklą, kad rezultatai būtų dar geresni?*
  - / *Kokios naujovės ar naujos žinios padėjo siekti rezultatų?*
- ir t.t.*

# Kas padeda aptarti bendruosius klausimus

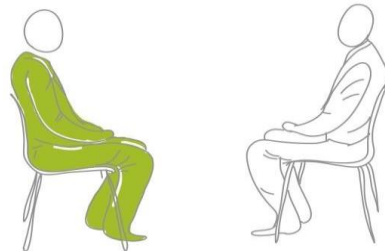
- Grįžimas prie problemų, sunkumų, kuriuos įvardino darbuotojas kalbėdamas apie tikslų įgyvendinimą ar savo kompetencijas
- Atviri klausimai, skatinantys darbuotojo išsikalbėjimą
- Nuoširdus vadovo dėmesys bei sugebėjimas konstruktyviai priimti darbuotojo įvardijamus trūkumus vadovo, organizacijos veiklai
- Nepalikimas aptartų klausimų tik užrašuose – sprendimų paieška bei susitarimų laikymasis iš vadovo pusės

# Veiklos vertinimo pokalbių efektyvumo užtikrinimo priemonės

- Aiškus iškomunikavimas vertinimo pokalbių tikslų, šių pokalbių naudos įstaigai (vadovams) ir darbuotojams
- Aiški procedūra (supratimas, kodėl turime daryti būtent taip) bei jos laikymasis
- Patogi dokumentacija (strategija, tikslai, iniciatyvos)
- Tinkamai sprendžiami organizaciniai pokalbių vedimo klausimai
- Asmeninių vadovų įgūdžių bei nuostatų vesti pokalbius ir teikti grįžtamąjį ryšį ugdymas
- Vertinimo pokalbių rezultatų “įdarbinimas” sprendžiant personalo valdymo klausimus
- Vertinimo pokalbių sistemos monitoringas

# Pokalbio vieta. Pokalbio pradžia

- Pasirinkite tinkamą pokalbiui vietą, kur niekas Jums netrukdytų (geriau ne prie vadovo darbo stalo)
- Apgalvokite, kaip sėdėsite pokalbio metu – tinkamiau vesti pokalbį sėdint „kampu“
- Per pokalbį visą dėmesį skirkite pašnekovui (neatsakykite į telefono skambučius, nepriimkite „tik sekundei“ užėjusio lankytojo)
- Padėkite atsipalaiduoti pašnekovui (jei yra galimybė, pasiūlykite darbuotojui kavos, arbatos ar vandens)
- Pokalbio pradžioje sutarkite, apie ką bus kalbama susitikimo metu, kiek truks pokalbis



# Pokalbio vedimas

- “Apšildykite” pašnekovą
- Eikite nuosekliai per būtinus aptarti klausimus (vadovaukitės pokalbio forma)
- Skatinkite pašnekovą kalbėti, klausykite jo
- Vertinimas tai ne monologas, bet dialogas. Venkite išankstinių nuostatų. Klauskite, klausykite ir stenkitės suprasti
- Aiškindamiesi darbuotojo poziciją, naudokite atvirus klausimus
- Nenutraukite pašnekovo, neskubėkite vertinti, net jei Jūsų ir darbuotojo nuomonės nesutampa
- Venkite kategoriškumo
- Priimdami galutinius susitarimus, stenkitės, kad jiems pritartų abi pusės

# Pokalbio užbaigimas

- Apibendrinkite pagrindinius pokalbio metu priimtus susitarimus ir įsitikinkite, kad abu pokalbio dalyviai juos vienodai suprato
- Prireikus, numatykite kito susitikimo laiką
- Įsitikinkite, kad neliko svarbių, tačiau nepaliestų klausimų
- Dar kartą pabrėžkite darbuotojo pasiekimus, turimus gebėjimus ir **paskatinkite siekti naujų, dar didesnių laimėjimų darbe**



# Atgalinio ryšio suteikimas

- Specifinis – kalbama apie konkrečius poelgius
- Apibūdinantis situaciją, o ne teisiantis ar vertinantis (nukreiptas į poelgį, o ne į asmenybę)
- Suteiktas laiku – praėjus nedaug laiko po poelgio apie kurį kalbama
- Nukreiptas į elgesį, kuriam žmogus gali daryti įtaką
- Pritaikytas atsižvelgiant į konkretų žmogų (tiek turinys, tiek suteikimo dažnis)
- Patikslinamas, siekiant įsitikinti, kad gavėjas jį gerai suprato