

Metinis veiklos vertinimo pokalbis

Kam reikalingas metinis pokalbis?

Kiekvienas vadovas anksčiau ar vėliau susiduria su klausimu, kaip kuo objektyviau įvertinti pavaldinių darbą ir paskatinti juos dirbti dar geriau. Darbuotojų veiklos vertinimas, be tikslų nustatymo, planavimo, informacijos perdavimo, yra viena pagrindinių vadovo darbo funkcijų.

Organizacijose, kur darbuotojų darbo rezultatai lengvai apčiuopiami ir suskaičiuojami, atliktą darbą įvertinti gana paprasta: galima suskaičiuoti, kiek konkrečių produktų darbuotojas nepriekaištingai pagamino ar paslaugų suteikė per tam tikrą laiką (pvz.: savaitę, mėnesį), ir turime rezultatą, leidžiantį daugiau ar mažiau tiksliai įvertinti žmogaus darbą. Pavyzdžiui, galime suskaičiuoti aptarnautų klientų, vestų ekskursijų ar renginių, budėjimų skaičių ir pan. Remdamiesi tokiais įvertinimais galime palyginti darbuotojus ir nustatyti, kurie darbuotojai dirba geriau, o kurių darbas nėra toks efektyvus, kaip tikimasi.

Galutiniai rezultatai vertinant yra būtini, tačiau jie išsamiai nepa-
rodo, ką konkrečiai darbuotojas atlieka gerai arba blogai, kiek jo darbo atlikimo būdas (tarkim, iniciatyva, savarankiškumas, kruopštumas ir pan.) yra veiksmingas ir atitinkantis organizacijos vertybes. Vadinasi,

jie neduoda pakankamai informacijos, kad darbuotojas ir jo vadovas galėtų spręsti, ką reikia patobulinti darbe, kad jo rezultatai ilgainiui taptų geresni.

Dar sudėtingiau vertinti ir planuoti darbą tų žmonių, kurių tiesioginiai darbo rezultatai nėra tiksliai suskaičiuojami ir matomi iškart. Tarkime, dalis vadovo darbo rezultatų matoma gana greitai, tačiau yra ir tokių, kurie bus aiškūs tik kitąmet, po trijų, penkių ar dešimties metų. Tai ilgalaikių projektų įgyvendinimas, darbo procesų tobulinimo, darbuotojų požiūrio formavimo ir kitų darbų padariniai. Kaip įvertinti tokią darbą?

Šiam darbui atlikti organizacijos naudoja veiklos valdymo sistemas. Organizacijai įdiegus tokią sistemą kiekvienas vadovas su kiekvienu pavaldiniu nustato veiklos tikslus, stebi bei koreguoja darbą ir vertinimo laikotarpio pabaigoje susitinka metinio pokalbio.

Metinis pokalbis – tai svarbiausia veiklos valdymo sistemos dalis, vadovo ir pavaldinio susitikimas, per kurį pagal aiškius ir iš anksto sutartus kriterijus įvertinamas praėjusio laikotarpio tikslų pasiekimas bei vertinamojo darbuotojo darbinis elgesys, ir nustatomi ateinančio



laikotarpio veiklos bei tobulinimosi tikslai.

Per metinį pokalbį siekiama:

- kelti realiai įvykdomus individualius tikslus ir įvertinti laimėjimus,
- analizuoti darbuotojų veiklą ir skatinti jų atsakomybę už savo veiklos rezultatus,
- nurodyti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojų veiklos vietas,
- nustatyti ugdymo poreikius,
- padėti darbuotojui tobulėti.

Esminis tikslas, kurį per pokalbį turi pasiekti vadovas ir pavaldinys, – susitarti, ką ir kaip pavaldinys turi padaryti per ateinančią vertinimo laikotarpį, kad pasiektų savo darbo ir tobulinimosi tikslus. Metinis pokalbis nėra atestacija, per kurią vertinamas darbuotojo tinkamumas eiti savo pareigas. Nors ir per atestaciją, ir per metinį pokalbį yra vertinimo, metų pokalbyje ji reikalinga tam, kad būtų galima pagrįstai planuoti ateitį ir konstruktyviu bei išsamiu grįžtamuju ryšiu paskatinti darbuotoją.

Metinio pokalbio eiga

Kaip išduoda pavadinimas, metinis pokalbis rengiamas kartą per metus. Paprastai jis siejamas su organizacijos metų rezultatų sumavimu. Metiniai pokalbiai organizacijoje rengiami „iš viršaus žemyn“, nes viena sudedamųjų jų dalių – organizacijos tikslų išskleidimas iki individualaus darbuotojo lygio.

Rečiau nei kartą per metus rengiami pokalbiai neužtikrina vertinimo tęstinumo, be to, ir įmonės tikslų nustatymo periodas – metai. Dažniau vertinti galima ir net rekomenduojama vertinamojo laikotarpio viduryje susitikti tarpinio – pažangos vertinimo – pokalbio. Tačiau jį planuojant reikia atsižvelgti į tai, kad pasirengimas pokalbiui ir jo atlikimas pareikalautų gana daug vadovo laiko: pokalbis su pavaldiniu truks 1–1,5 val., pasiruošimas jam – apie 1 val. Ir šiuos skaičius reikia dauginti iš pavaldinių skaičiaus. Tiesa, pastebėjome, kad daugelis vadovų metų pokalbiui reikalingą pasiruošimo ir susitikimų laiką vertina kaip naudingą investiciją, atsižvelgiant į geresnį tarpusavio supratimą, didesniu darbuotojų įsipareigojimu, kryptingesniu ir atsakingesniu darbu.

Kitas veiksnys, ribojantis vertinimo pokalbių dažnį, yra darbuotojo kompetencijos ugdymo greitis. Kai kuriuos įgūdžius ar įpročius, pavyzdžiui, nevlauoti į darbą, mes galime pakeisti gana greitai, tačiau daugeliui įgūdžių, pavyzdžiui, lyderiavimo, įgyti ar patobulinti reikia ilgesnio laiko. Todėl per dažnai vertindami darbuotojo veiklą nematysime akivaizdžios pažangos, ir tai gali iškreipti vertinimo rezultatus.

Metinis pokalbis prasideda nuo pasiruošimo. Tiek vadovas, tiek pavaldinys turi iš anksto apgalvoti, kokius vertinimus jie pateiks, kokiais argumentais juos pagrįs, kokius ateities tikslus mato. Tai padaryti padės:

- darbuotojo darbo aprašo ir kitų darbuotojo darbą reglamentuojančių dokumentų peržiūrėjimas;
- pastarojo vertinamojo pokalbio (jei buvo) rezultatų peržiūrėjimas;
- užfiksuotos informacijos apie vertinamo darbuotojo darbo elgesio faktus per vertinamąjį laikotarpį sisteminimas.

Metiniam pokalbiui svarbu pasirinkti tinkamą vietą bei laiką ir iš anksto susitarti su pavaldiniu, kada įvyks susitikimas.

Pokalbis susideda iš kelių dalių.

1. Tikslų įgyvendinimo apžvalga. Per ją reikia peržiūrėti ir aptarti, koku lygiu pasiekti praėjusiais metais darbuotojui kelti tikslai. Vertinama naudojantis tikslų formulėmis, kurios buvo sutartos nustatant aptariamus tikslus per praėjusį pokalbį. Gera tikslo formulė turi būti tiksli, konkreti, nurodanti, iki kada darbas bus atliktas ir kaip bus sprendžiama, ar jis pasiektas. Jei tikslas gerai suformuluotas, įvertinant jo įgyvendinimą nekils sunkumų. Taip pat tikslų pasiekimo vertinimas – tai laikas aptarti aplinkybes ir priežastis, lėmusias jų pasiekimą ar nepasiekimą.

2. Darbuotojo kompetencijų lygio įvertinimas. Antroji pokalbio dalis skirta įvertinti, kokios darbuotojo žinios, įgūdžiai bei jų panaudojimas lėmė esamą tikslų pasiekimo lygį. Tam reikia apžvelgti ir įvertinti kiekvieną kompetenciją (iš anksto sutartą elgesio vertinimo kriterijų, pvz., profesionalumą, atsakingumą, bendradarbiavimą ir pan.), kurios reikalaujama iš darbuotojo, bei sutarti, kokį tos kompetencijos lygį darbuotojas pasiekė.

Pateikiant vertinimą tiek vadovui, tiek darbuotojui svarbu jį argumentuoti konkrečiais vertinamo darbuotojo elgesio pavyzdžiais, kurie nurodyti, kad vertinamojo darbinis elgesys atitinka tam tikrą kompetencijos lygį. Šie elgesio pavyzdžiai turi apimti visą vertinimo laikotarpį, o ne vieną (dažniausiai pastarąjį) jo dalį. Taip pat svarbu konstatuoti ne tik šiandienę padėtį, bet ir apžvelgti, kaip pasikeitė darbuotojo kompetencijos lygis nuo vertinamojo laikotarpio pradžios lyginant su praėjusiu vertinimu.

3. Ateinančių metų tikslų nustatymas ir ugdymo plano sudarymas. Ši pokalbio dalis skirta sutarti, kokius veiklos tikslus pavaldinys turės pasiekti per ateinančią laikotarpį atsižvelgiant į padalinio ir įmonės tikslus, bei suplanuoti, ką ir kaip jis turės patobulinti savo veikloje, kad jo darbo rezultatai būtų geresni, o kompetencijos lygis išaugtų.

Aptariant veiklos ir ugdymo tikslus svarbu sutarti konkrečius laukiamus rezultatus ir jų pasiekimo terminus. Tenka atkreipti dėmesį, kad vadovai kiek geriau nustato veiklos tikslus, palyginti su ugdymo tikslais. Ko gero, priežastis ta, kad asmeniniams veiklos tikslams ribas aiškiai nubrėžia padalinio keliama tikslai. Suformuluoti ugdymo tikslus kiek sudėtingiau. Pagrindiniai orientyrai yra praėjusio laikotarpio kompetencijų įvertinimas ir jo atitikimas naujų veiklos tikslų keliams iššūkiams.

Šalia ugdymo tikslų taip pat reikia aptarti, kokios pagalbos darbuotojui reikės šioms tikslams pasiekti. Svarbu prisiminti, kad ši pagalba gali būti ne tik dalyvavimas išoriniuose mokymuose, bet ir vadovo konsultacijos ar darbinų situacijų aptarimas, paskyrimas į projektų grupes ir pan.

Čia išvardytos pagrindinės privalomosios pokalbio dalys. Be praėjusio laikotarpio veiklos vertinimo ir ateinančio laikotarpio planavimo, per metinį pokalbį taip pat galima aptarti kitus artimai susijusius klausimus. Pavyzdžiui, išsiaiškinti darbuotojo nuomonę apie tai, kas padalinyje ar organizacijoje, jo nuomone, veikia efektyviai, o kas taisytina. Arba sužinoti, ką darbuotojas mano apie savo vadovo darbą ir kokių pasiūlymų turi jam tobulinti.

Įvardijant metinio pokalbio dalis nebuvo paminėta, kad jo metu pildoma veiklos vertinimo forma. Formos juodraščius užpildo vadovas

ir pavaldinys ruošdamiesi vertinimo pokalbiui, galutinę formą jį pildo kartu ir tvirtina savo parašais per vertinimo pokalbį.

Vertinimo formoje užfiksuoti susitarimai taip pat padės personalo specialistams apibendrinti įvertinimo rezultatus bei pagrįstai parengti darbuotojų ugdymo planus visos organizacijos mastu.

Pokalbio kokybės matai

Yra daug aplinkybių, kurios gali lemti vertinimo rezultatus ir metinių pokalbių kokybę apskritai.

- Vadovo asmeninės įtakos įgūdžių lygis – jei reikia, vadovai jų turi būti to mokomi.

- Neaiškūs pokalbio tikslai ir rezultatai – metinis pokalbis, kaip ir visa organizacijos veiklos valdymo sistema, turi būti skaidrus.

- Metinio pokalbio principų ir organizacijos kultūros normų atitikimas – geras metinis pokalbis vyksta dialogo forma. Tačiau jei nerašytos organizacijos taisyklės skelbia, kad vadovas visada teisus, sunku tikėtis pavaldinių indėlio.

- Dokumentacijos sureikšminimas – užpildytos metinio pokalbio formos nėra pagrindinis tikslas. Tai priemonė struktūruoti pokalbį. Tačiau tai gali būti stabdis vertinant kai kuriuos darbuotojus – jie gali abejoti vertinimo rezultatų konfidencialumu.

- Konfidencialumo nepaisymas – darbuotojo veiklos vertinimų informacija skirta jam pačiam, jo vadovui bei personalo specialistui. Kitiems organizacijos darbuotojams ši informacija turėtų būti nepasiekiamo. Labai svarbu laikytis šio konfidencialumo reikalavimo, nes jį pažeidus prarandamas darbuotojų pasitikėjimas. Tokiu atveju sunku tikėtis, kad jie aktyviai dalyvaus pokalbyje ir drąsiai dalinsis savo mintimis.

Efektyvus metinis pokalbis pasižymi šiomis ypatybėmis:

- Darbuotojas aktyviai jame dalyvauja, tai pavaldinio ir vadovo dialogas. Rekomenduojama, kad kiekvieną pokalbio dalį pradėtų pavaldinys – vadovas savo nuomonę pateiktų tik išgirdęs pavaldinio vertinimą. Taip jis skatins darbuotojo savarankiškumą ir atsakomybę už savo žodžius bei veiksmus priėmimą.

- Vadovas siekia palaikyti ir ugdyti, o ne teisti pavaldinį. Taip vadovas savo elgesiu parodo, kas šiame pokalbyje svarbiausia. O juk veiksmais mes tikime labiau nei žodžiais.

- Svarstomi elgesio faktai, o ne asmenybės bruožai. Dėl faktų galime susitarti, elgesį galime keisti. Tuo tarpu asmenybės bruožų mes nekeičiame savo valia ir dažniausiai nė neketiname to daryti. Be to, kiekviena mūsų išvada apie asmenybės bruožus padaroma iš konkretaus elgesio, todėl geriau ir kalbėti apie tai, ką matėme, o ne apie tai, ką manome.

- Aptariami konkretūs faktai ir sutariami konkretūs tikslai. Konkretumas leidžia vėliau tiksliai ir be emocijų įvertinti sėkmę.

Materiali metinio pokalbio išraiška – užpildyta metinio pokalbio forma, kurioje fiksuojami galutiniai per pokalbį sutarti vertinimai ir ateities tikslai. Tačiau svarbiausias jo rezultatas yra vadovo ir pavaldinio susitarimas bei abipusis įsitikinimas, kad darbas ateityje bus dar sėkmingesnis.

NAUDOTA LITERATŪRA

Watling, B. (2000), *The Appraisal Checklist: How to Help Your Team Get the Results You Both Want*.

Green, P.C. (1999), *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*.

Wexley, K.N., Latham, G. P. (2002), *Developing and training human resources in organizations*