

Aktuali redakcija



## LIETUVOS POLICIJOS GENERALINIS KOMISARAS

### ĮSAKYMAS DĖL METINIO POLICIJOS PAREIGŪNŲ ĮVERTINIMO POKALBIO ATLIKIMO TAISYKLIŲ IR METODINIŲ METINIO POLICIJOS PAREIGŪNŲ ĮVERTINIMO POKALBIO REKOMENDACIJŲ PATVIRTINIMO

2011 m. balandžio 26 d. Nr. 5-V-362  
Vilnius

Siekdamas kryptingai ir nuolat vertinti policijos pareigūnų veiklą, gerinti atliekamo darbo kokybę ir tobulinti jų kvalifikaciją:

1. T v i r t i n u pridedamas:

1.1. Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės;

1.2. Metodines metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio rekomendacijas.

2. P a v e d u:

2.1. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Personalo valdybai kontroliuoti įsakymo vykdymą;

2.2. Lietuvos policijos mokyklai visų lygių vadovams organizuoti mokymus metinio įvertinimo pokalbio atlikimo tema.

3. S k e l b i u įsakymą Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos tinklalapyje.

Policijos generalinis komisaras

Saulius Skvernelis

Aktuali redakcija

PATVIRTINTA

Lietuvos policijos generalinio komisaro  
2011 m. balandžio 26 d.  
įsakymu Nr. 5-V-362

## METINIO POLICIJOS PAREIGŪNŲ ĮVERTINIMO POKALBIO ATLIKIMO TAISYKLĖS

### I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės (toliau – Taisyklės) nustato metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo policijos įstaigose tvarką.

2. Pagrindinės Taisyklėse vartojamos sąvokos:

PAKEISTA 2 punkto antra pastraipa ir išdėstyta nauja redakcija  
PGK 2014-10-15 įsakymu Nr. 5-V-885

**Metinio įvertinimo pokalbis** – tiesioginio vadovo pokalbis su pavaldiniu, kurio metu yra vertinama jo darbinė veikla, aptariami pavaldinio darbo rezultatai, nustatomi tikslai ateičiai, darbuotojo asmeninio tobulėjimo ir darbinės veiklos gerinimo galimybės.

Tais atvejais, kai policijos įstaigos imuniteto padalinio pareigūnas pagal jam pareigybės aprašyme pavestų vykdyti funkcijų kompetenciją yra pavaldus ir atskaitingas ne tik tiesioginiam vadovui policijos įstaigoje, bet ir Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Imuniteto valdybos vadovui, metinis tokio policijos pareigūno vertinimas atliekamas dalyvaujant abiem pareigūno vadovams.

**Darbinės veiklos vertinimas** – sistemingas visų darbuotojo atliekamų darbo užduočių įvertinimas pagal aiškiai apibrėžtus kriterijus.

**Vertinimo kriterijai** – kriterijai, kuriais remiantis yra vertinama kiekvieno darbuotojo darbinė veikla. Vertinimo kriterijai privalo būti vienodi visiems tas pačias pareigas einantiems darbuotojams.

PAKEISTA 2 punkto penkta pastraipa ir išdėstyta nauja redakcija  
PGK 2014-10-15 įsakymu Nr. 5-V-885

**Vertintojas** – vadovas, kuris vertina tiesiogiai jam pavaldaus darbuotojo veiklą, ir asmuo, kuriam šis pareigūnas atsakingas.

**Vertinamasis** – pavaldinys, kurio darbinė veikla yra vertinama.

**Darbinės veiklos vertinimo lapas (išvada)** – dokumentas, kuriame fiksuojami metinio įvertinimo pokalbio metu aptarti įgyvendinti darbinės veiklos tikslai, priežastys, sutrukdžiusios tuos tikslus pasiekti, numatomi darbinės veiklos tikslai bei mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ateinančiam periodui (iki kito vertinimo).

3. Metinio įvertinimo pokalbio tikslai:

3.1. įvertinti pavaldinio atliekamą darbą pagal aiškius kriterijus;

3.2. suteikti pavaldiniui grįžtamąjį ryšį apie jo atliekamą darbą;

3.3. didinti pavaldinio motyvaciją tobulėti;

3.4. nustatyti pavaldinio mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius;

3.5. išsiaiškinti pavaldinio prioritetus ir lūkesčius.

PAKEISTAS 4 punktas ir išdėstytas nauja redakcija  
PGK 2015-02-17 įsakymu Nr. 5-V-155

4. Metinio įvertinimo pokalbis turi būti reguliarus, atliekamas vieną kartą per metus ir ne vėliau kaip iki einamųjų metų balandžio 30 dienos.

5. Vadovas turi pravesti pokalbį su kiekvienu jam tiesiogiai pavaldžiu darbuotoju.

6. Pokalbio pabaigoje užpildoma galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada.

### II. METINIO ĮVERTINIMO POKALBIO ATLIKIMO PROCEDŪRA

## 7. Pasiruošimas įvertinimo pokalbiui:

PAKEISTAS 7.1 papunktis ir išdėstytas nauja redakcija  
PGK 2014-10-15 įsakymu Nr. 5-V-885

7.1. tiesioginis vadovas informuoja jam pavaldų pareigūną ir asmenį, kuriam šis pareigūnas atskaitingas, apie numatomą metinio įvertinimo pokalbį ne vėliau kaip prieš 5 darbo dienas iki planuojamos pokalbio datos;

PAKEISTAS 7.2 papunktis ir išdėstytas nauja redakcija  
PGK 2014-10-15 įsakymu Nr. 5-V-885

7.2. parengiami įvertinimo lapai, kuriuose nurodomi visi išskirti vertinimo kriterijai ir jų įvertinimo reikšmės. Vertinimo kriterijus konkrečioms pareigoms, atsižvelgdamas į pareigybių aprašymus, policijos įstaigos planus ir svarbiausius atskiro padalinio darbo tikslus, nustato tiesioginis vadovas kartu su aukštesnio lygio vadovais ir aprašomas pareigas einančiais specialistais.

Tais atvejais, kai policijos įstaigos imuniteto padalinio pareigūnas pagal jam pareigybės aprašyme pavestų vykdyti funkcijų kompetenciją yra pavaldus ir atskaitingas ne tik tiesioginiam vadovui policijos įstaigoje, bet ir Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Imuniteto valdybos vadovui, tiesioginis pareigūno vadovas, prieš užpildydamas imuniteto padalinio pareigūno darbinės veiklos vertinimo lapą, vertinimo kriterijus, vertinamojo veiklos vertinimą, bendrus siektinus uždavinius (užduotis) ateinančiam periodui turi suderinti su pareigūnu, kuriam yra atskaitingas vertinamasis;

7.3. prieš įvertinimo pokalbį vertinamasis (pavaldinys), vertindamas save, kaip darbuotoją, ir vertintojas (tiesioginis vadovas), įvertindamas pavaldinio atliekamą darbą pagal kiekvieną nurodytą kriterijų, užpildo darbinės veiklos vertinimo lapą vertinamajam ir atitinkamai lapą vertintojui (1 ir 2 priedai);

7.4. vertintojas turi parinkti tinkamą įvertinimo pokalbio vietą ir laiką. Pokalbio laikas neturi trukdyti pavaldinio darbo grafikui arba turi būti suderintas su juo, o pokalbio vieta turi užtikrinti pokalbio konfidencialumą ir apsaugoti nuo trukdymų.

## 8. Įvertinimo pokalbio eiga:

8.1. ankstesnio pokalbio tikslų ir užduočių peržvalga, jei pokalbis vyksta ne pirmą kartą; peržiūrėti ir aptarti, kurie iš praeitais metais (praeitame įvertinimo pokalbyje) darbuotojui keltų tikslų yra įgyvendinti; peržiūrėti neįgyvendintus tikslus ir aptarti priežastis, kodėl jie nebuvo įgyvendinti;

8.2. vertinamojo darbinės veiklos aptarimas. Šiame įvertinimo pokalbio etape turi būti aptariamas vertinamojo atliekamas darbas pagal visus išskirtus kriterijus, palyginant vertintojo ir vertinamojo užpildytus darbinės veiklos įvertinimo lapus;

8.3. vertinamojo darbinės veiklos tikslų kitiems metams aptarimas. Šiame įvertinimo pokalbio etape numatomi konkretūs tikslai ir užduotys ateinančiam periodui, t. y. iki kito įvertinimo pokalbio. Taip pat aptariami vertinamojo tobulėjimo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ir numatomos konkrečios priemonės;

8.4. galutinės darbinės veiklos vertinimo išvados (3 priedas) užpildymas. Šiame dokumente surašoma viskas, dėl ko vertintojas susitarė su vertinamuoju, pateikiama bendra vertinimo išvada. Vertinamasis susipažįsta ir gali sutikti arba nesutikti su vertinimo išvada. Tuo atveju, jei vertinamasis su vertinimo išvada nesutinka, galutinėje darbinės veiklos vertinimo išvadoje (numatytoje vietoje) paaiškina, kodėl nesutinka;

8.5. galutinę darbinės veiklos vertinimo išvadą pasirašo vertinamasis, vertintojas ir vertintojo tiesioginis vadovas;

PAKEISTAS 8.6 punktas ir išdėstytas nauja redakcija  
PGK 2014-05-06 įsakymu Nr. 5-V-402

8.6. galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada (originalas) turi būti saugoma vertinamojo tarnybos byloje, o duomenys suvedami į Policijos informacinės sistemos personalo posistemį. Galutinės vertinimo išvados kopijas turi gauti vertintojas ir vertinamasis.

PAKEISTAS III skyrius „Baigiamosios nuostatos“ ir išdėstytas nauja redakcija  
PGK 2014-05-06 įsakymu Nr. 5-V-402

### III. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

9. Jeigu pokalbis vyksta pirmą kartą (pvz., asmuo buvo priimtas į pareigūno pareigas policijos sistemoje), tuomet pareigūnas nevertinamas, o per 15 darbo dienų nuo tarnybinių pareigų vykdymo pradžios per pokalbį užpildoma tik galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada (3 priedas), kurioje pareigūnui nustatomi einamųjų metų tikslai ir vertinimo kriterijai, tačiau tik tuo atveju, jeigu einamųjų metų lieka ne mažiau kaip 6 mėnesiai. Likus mažiau kaip 6 mėnesiams, nepildoma ir galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada.

10. Jeigu pareigūnas vertinamaisiais metais pakeitė tarnybą (buvo perkeltas į kitas pareigas), pradėjo eiti pareigas pasibaigus atostogoms vaikui prižiūrėti ar pan., tuomet pareigūnas gali būti nevertinamas, o per 15 darbo dienų nuo tarnybinių pareigų vykdymo pradžios per pokalbį užpildoma tik galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada (3 priedas), kurioje pareigūnui nustatomi einamųjų metų tikslai ir vertinimo kriterijai, tačiau tik tuo atveju, jeigu einamųjų metų lieka ne mažiau kaip 6 mėnesiai. Likus mažiau kaip 6 mėnesiams, nepildoma ir galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada.

11. Jeigu vertintojas perkeliamas į kitas pareigas arba atleidžiamas iš vidaus tarnybos, tuomet naujas vertintojas pareigūno gali nevertinti, tačiau, atsižvelgiant į tai, kada naujas vertintojas paskirtas į pareigas, ir į vertinamųjų pokalbių atlikimo laiką (pvz., vertinamųjų metų likus daugiau kaip 6 mėnesiams), gali būti užpildoma tik galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada (3 priedas), kurioje pareigūnui nustatomi einamųjų metų tikslai ir vertinimo kriterijai.

12. Vertinamajam nesutikus su vertinimu ar kilus kitokio pobūdžio nesutarimų tarp vertintojo ir vertinamojo, ginčą turi padėti spręsti aukštesnis vertintojo vadovas. Tokiu atveju tiesioginis vertintojo vadovas, prieš pasirašydamas galutinėje darbinės veiklos vertinimo išvadoje, privalo atskirai išklausti abi nesutariančias šalis, o vėliau kartu aptarti ir išsakyti savo poziciją (nuomonę) dėl vertinimo.

13. Vertintojo tiesioginiam vadovui nepavykus išspręsti kilusio ginčo tarp vertinamojo ir vertintojo dėl pareigūno vertinimo, policijos įstaigoje gali būti sudaroma komisija (sudaroma iš ne mažiau kaip trijų narių), kuri, įvertinusi turimą informaciją, pateikia galutinį sprendimą dėl pareigūno darbinės veiklos vertinimo.

14. Įvertinus policijos pareigūno darbinę veiklą neigiamai, t. y. neatlikta, teisės aktų nustatyta tvarka gali būti surengiama neeilinė pareigūno atestacija.

15. Pareigūnas, kurio per pastarųjų dvejų metų metinius darbinės veiklos įvertinimo pokalbius užsibrėžtų tikslų pasiekimas įvertintas labai gerai arba gerai ir per laikotarpį nuo paskutinio įvertinimo pokalbio iki pareigūno atestacijos nepaaiškėjo naujų neigiamų aplinkybių, į atestacijos komisijos posėdį, kuriame turi būti vertinamas pareigūno tinkamumas einamoms pareigoms, nekviečiamas.

16. Metinio įvertinimo pokalbio rezultatai turi būti susieti su konkrečiu policijos pareigūno skatinimu, kvalifikacijos tobulinimu ir karjera.

PAPILDYTA nauju 17 punktu  
PGK 2015-05-29 įsakymu Nr. 5-V-526

17. Per metinį įvertinimo pokalbį aptariamas policijos pareigūno įvertinimas ir (ar) veiklos trūkumai, pateikti atlikus jo veiklos srities tikslinį, netikėtą arba kontrolinį patikrinimą (jeigu toks patikrinimas įvyko vertinamuoju laikotarpiu), ir į tai atsižvelgiama teikiant galutinę jo darbinės veiklos išvadą.

**(Darbinės veiklos vertinimo lapo vertintojui forma)**

\_\_\_\_\_ *(policijos įstaigos pavadinimas)*

**DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO LAPAS VERTINTOJUI**  
*(pildoma prieš pokalbį)*

**Vertinamasis** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *(vertinamo darbuotojo vardas, pavardė, pareigos)*

**Vertintojas** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *(vertinančio vadovo vardas, pavardė, pareigos)*

**Būsimo pokalbio data** \_\_\_\_\_

Praėjusio (paskutinio) metinio darbinės veiklos įvertinimo pokalbio metu užsibrėžtų tikslų pasiekimo vertinimas. Galimi vertinimai:

- labai gerai
- gerai
- vidutiniškai
- patenkinamai
- neatlikta

<b>Tikslai</b> <i>(įrašomi paskutinio įvertinimo pokalbio metu nustatyti tikslai ir užduotys)</i>	<b>Vertinimas</b>	<b>Pavyzdžiai</b> <i>(nurodyti konkrečius darbinių situacijų pavyzdžius ar priežastis, kurie iliustruotų Jūsų pasirinktą vertinimą)</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**KLAUSIMAI, KURIUOS NORĖTUMĖTE APTARTI SU PAVALDINIU ĮVERTINIMO  
POKALBIO METU**

**Kas trukdo siekti geresnių rezultatų** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Kokių žinių ir įgūdžių pavaldiniui trūksta, kad galėtų pasiekti geresnių rezultatų**

---

---

---

---

**Kokios ir kieno pagalbos reikėtų, kad būtų sėkmingai įvykdyti numatyti uždaviniai**

---

---

---

---

**Kitos pastabos ir (ar) komentarai** \_\_\_\_\_

---

---

---

**(Darbinės veiklos vertinimo lapo vertinamajam forma)**

\_\_\_\_\_ (policijos įstaigos pavadinimas)

**DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO LAPAS VERTINAMAJAM**  
(pildoma prieš pokalbį)

**Vertinamasis** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (vertinamo darbuotojo vardas, pavardė, pareigos)

**Vertintojas** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (vertinančio vadovo vardas, pavardė, pareigos)

**Būsimo pokalbio data** \_\_\_\_\_

Praėjusio (paskutinio) \_\_\_\_\_ metinio darbinės veiklos įvertinimo pokalbio metu užsibrėžtų  
(nurodoma metai)

tikslų pasiekimo vertinimas. Galimi vertinimai:

- labai gerai
- gerai
- vidutiniškai
- patenkinamai
- neatlikta

<b>Tikslai</b> (įrašomi per paskutinį įvertinimo pokalbį nustatyti tikslai ir užduotys)	<b>Tikslų įgyvendinimas, rezultatai</b>	<b>Vertinimas</b> (nurodyti konkrečius darbinių situacijų pavyzdžius ar priežastis, kurie ilustruotų Jūsų pasirinktą vertinimą)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**KLAUSIMAI, KURIUOS NORĖTUMĖTE APTARTI SU VADOVU PER ĮVERTINIMO  
POKALBĮ**

**Kas trukdo siekti geresnių rezultatų** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

**Kokių žinių ir įgūdžių Jums trūksta, kad būtų pasiekti geresni rezultatai \_\_\_\_\_**

---

---

---

**Kokios ir kieno pagalbos reikėtų, kad būtų sėkmingai įvykdyti numatyti uždaviniai \_\_\_\_\_**

---

---

---

---

**Kitos pastabos ir (ar) komentarai \_\_\_\_\_**

---

---

---

---

\_\_\_\_\_



**(Galutinės darbinės veiklos vertinimo išvados forma)**

\_\_\_\_\_ *(policijos įstaigos pavadinimas)*

**GALUTINĖ DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA**  
*(pildoma po pokalbio)*

**Vertinamasis** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *(vertinamo darbuotojo vardas, pavardė, pareigos)*

**Vertintojas** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *(vertinančio vadovo vardas, pavardė, pareigos)*

**Pokalbio data** \_\_\_\_\_

Vertinamo pareigūno praeito \_\_\_\_\_ metinio darbinės veiklos įvertinimo pokalbio metu  
*(nurodoma metai)*

užsibrėžtų tikslų pasiekimo vertinimas. Galimi vertinimai:

- labai gerai
- gerai
- vidutiniškai
- patenkinamai
- neatlikta

Tikslai	Tikslų įgyvendinimas, rezultatai	Vertinimas
1.		
2.		
3.		
4.		

**VERTINAMOJO TIKSLAI IR UŽDAVINIAI KITIEMS METAMS**

Numatomi veiksmai, kaip pagerinti darbo rezultatus, ir preliminarūs terminai \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis** (būtina atsižvelgti į policijos generalinio komisaro įsakymą, reglamentuojantį policijos pareigūnų kompetencijų įgijimą arba atnaujinimą) \_\_\_\_\_

**Kokios ir kieno pagalbos reikėtų, kad būtų sėkmingai įvykdyti numatyti uždaviniai** \_\_\_\_\_

Siektini darbo tikslai ir uždaviniai ateinančiam laikotarpiui \_\_\_\_\_ (būtina atsižvelgti į  
(nurodyti metus)  
įstaigos ir padalinio veiklos planus bei pareigybės aprašyme nustatytas pagrindines funkcijas):

<b>Tikslai</b> <i>(darbinės veiklos užduotys iki kito darbinės veiklos vertinimo)</i>	<b>Vertinimo kriterijai</b> <i>(rodikliai, kuriais matuojama, ar nustatyti tikslai yra įgyvendinti)</i>
1.	
2.	
3.	
4.	

**Kitos pastabos ir (ar) komentarai** \_\_\_\_\_

**Galutinė vertinimo išvada** \_\_\_\_\_

**Vertintojas**

\_\_\_\_\_ (parašas)

\_\_\_\_\_ (vardas, pavardė)

20 \_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.

Su įvertinimu susipažinau: sutinku, nesutinku  
(nereikalingą žodį išbraukti)

Nesutikimo su įvertinimu paaiškinimas \_\_\_\_\_

**Vertinamasis**

\_\_\_\_\_ (parašas)

\_\_\_\_\_ (vardas, pavardė)



## **METODINĖS METINIO POLICIJOS PAREIGŪNŲ ĮVERTINIMO POKALBIO REKOMENDACIJOS**

### **I. BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Dažnas vadovas, paklaustas, kaip savo darbą atlieka konkretus jo pavaldinys, gali tik bendrais bruožais apibūdinti jo veiklą. Dažnai vadovų nuomonė apie tai, kaip dirba jų darbuotojai, remiasi ne aiškiais kriterijais ar sistemingu vertinimu, bet labiau bendru ir subjektyviu įspūdžiu apie žmogų. Iš esmės kiekvieno policijos pareigūno darbinė veikla turėtų būti vertinama reguliariai ir objektyviai. Norint objektyviai įvertinti pavaldinio darbinę veiklą, ji turi būti vertinama sistemingai – nuolatinis visų darbuotojo atliekamų darbo užduočių įvertinimas pagal aiškiai apibrėžtus kriterijus, kurie yra vienodi visiems tas pačias pareigas einantiems darbuotojams. Darbinės veiklos įvertinimo sistemos įdiegimas ypač naudingas tokiose organizacijose, kuriose darbuotojų darbo rezultatai nėra lengvai pamatuojami, apčiuopiami ir suskaičiuojami. Būtent policijos įstaigose šalia kiekybiškai įvertinamų dalykų (surašytų protokolų, užbaigtų bylų skaičiaus) svarbūs ir kiti kriterijai: darbo kokybė, bendravimo su asmenimis stilius ir t. t.). Policijos įstaigoje įdiegta darbinės veiklos vertinimo sistema leidžia palaikyti glaudesnę ryšį su darbuotojais, motyvuoti juos darbui, gerinti atliekamo darbo kokybę, nustatyti realius kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Vienas objektyviausių ir išsamiausių darbinės veiklos įvertinimo metodų yra pokalbis.

2. **Metinio įvertinimo pokalbis** – tiesioginio vadovo pokalbis su pavaldiniu, kurio metu yra vertinama jo darbinė veikla, aptariami pavaldinio darbo rezultatai, nustatomi tikslai ateičiai, darbuotojo asmeninio tobulėjimo ir darbinės veiklos gerinimo galimybės.

### **II. DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO TIKSLAI**

3. Darbinės veiklos įvertinimas gali turėti keletą tikslų:

3.1. tai galimybė įvertinti pavaldinio darbą pagal aiškius kriterijus;

3.2. darbuotojui suteikiamas grįžtamasis ryšys apie jo darbą. Neretai paklause, ar darbuotojas žino, kaip vadovas vertina jo darbą, išgirstame atsakymą, kad nuomonę vadovas išreiškia tik tada, kai darbuotojas ką nors padaro ne taip. Įvertinimo pokalbio metu vadovas nurodo, ką konkrečiai darbuotojas turėtų tobulinti savo darbe, konkrečiai įvardija gerai atliekamo darbo aspektus ir turi galimybę išreikšti pripažinimą už tai;

3.3. karjeros planavimas (paaukštinti, perkelti į kitas pareigas, įtraukti į perspektyvių darbuotojų rezervo grupę ir kt.);

3.4. didinti darbuotojo motyvaciją, tobulėti ir keisti elgesį. Įvertinimo pokalbio metu pavaldiniui galima aiškiai pasakyti, už kokias atliktas užduotis konkrečiai jis yra skatinamas, darbuotojas žino, kur konkrečiai savo darbe jis turi pasistengti, jei nori būti tinkamai įvertintas. Ne tylėdami ir pykdami, o tik labai aiškiai pasakydami, kas negerai, sulauksime, kad žmogus ims keisti savo elgesį ir taisyti klaidas;

3.5. nustatyti darbuotojo mokymosi (kvalifikacijos tobulinimo) kryptis ir poreikius. Įvertinimo pokalbio metu aptariama, kokių žinių ar įgūdžių trūksta kiekvienam darbuotojui nustatytoms užduotims atlikti.

Labai svarbu, kad pats vadovas, besiruošdamas įvertinimo pokalbiui su pavaldiniu, aiškiai sau įvardytų, koks yra šio pokalbio tikslas ir nauda tiek jam, tiek vertinamam darbuotojui.

<i><b>Įvertinimo pokalbio nauda vadovui</b></i>	<i><b>Įvertinimo pokalbio nauda pavaldiniui</b></i>
<p><u>Vadovas gali:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>valdyti pavaldinio darbo kokybę;</li> <li>išaiškinti darbuotojui keliamus tikslus ir darbų prioritetus;</li> <li>aptarti su pavaldiniu jo darbinės veiklos vertinimo kriterijus;</li> <li>didinti pavaldinio motyvaciją;</li> <li>numatyti efektyvesnę pavaldinio mokymą ir tobulinimą;</li> <li>geriau suprasti savo pavaldinio lūkesčius ir jo prioritetus;</li> <li>generuoti idėjas ir darbinių problemų sprendimus;</li> <li>sužinoti savo paties darbo privalumus ir trūkumus;</li> <li>gerinti bendravimą su pavaldiniu.</li> </ul>	<p><u>Pavaldinys gali:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aiškiai sužinoti, kaip jį ir jo darbą vertina vadovas;</li> <li>tiksliu apibrėžti savo darbo tikslus ir prioritetus;</li> <li>sužinoti, pagal kokius kriterijus yra vertinamas jo darbas, aptarti darbinės veiklos vertinimo kriterijus su tiesioginiu vadovu;</li> <li>įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses;</li> <li>tiksliu suprasti ir išsiaiškinti, ko iš jo laukiama ir tikimasi;</li> <li>apsvarstyti, kur dar organizacijoje jis gali pritaikyti savo gebėjimus;</li> <li>planuoti savo tolesnės karjeros organizacijoje galimybes.</li> </ul>

4. Įvertinimo pokalbiui turi pasiruošti ir vertintojas (tiesioginis vadovas), ir vertinamasis (pavaldinys), todėl, įdiegiant darbinės veiklos įvertinimo sistemą, svarbu supažindinti darbuotojus su jos principais, tikslais, procedūromis ir numatomais rezultatais. Darbuotojas, iš anksto žinodamas, ko gali tikėtis ir kokia tokio pokalbio prasmė, galės geriau jam pasiruošti, laisviau jausis pokalbio metu, atviriau išsakys savo nuomonę, pageidavimus ir siūlymus.

### **III. DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI**

5. Ruošiantis įvertinimo pokalbiui su darbuotoju, svarbu numatyti, kokiais kriterijais remiantis bus vertinama jo darbinė veikla. Kriterijai gali būti įvairūs, pvz.: kokybės, bendravimo, drausmės ir kiti, tačiau visi jie turi būti:

5.1. **išsamūs** – apimantys visus atliekamo darbo aspektus. Pavyzdžiui tyrėjas, atliekantis ikiteisminį tyrimą, turėtų būti vertinamas ne tik pagal tai, kiek užbaigė ikiteisminių tyrimų, bet ir pagal surinktos medžiagos kokybę, dokumentų parengimo tvarkingumą, tikslumą, sugebėjimą bendradarbiauti su kolegomis (operatyvinį darbą atliekančiais tyrėjais) ir t. t.;

5.2. **systemiški** – vienodi visiems tas pačias pareigas einantiems darbuotojams;

5.3. **valdomi** – aprašomas tik toks darbuotojų elgesys ir tik tie įgūdžiai bei savybės, kuriuos, atsižvelgiant į tai, ar žmogus deda pastangas, galima keisti. Pavyzdžiui, negalima darbuotojo vertinti pagal jo temperamentą ar intelektualius sugebėjimus;

5.4. **fiksuojami** – aprašomi tik tie įgūdžiai bei savybės, kuriuos galima pastebėti ir aprašyti konkrečiais darbinio elgesio ar darbinių situacijų pavyzdžiais. Pavyzdžiui, neužtenka darbuotojui pasakyti, kad jam trūksta iniciatyvos, reikėtų sukonkretinti, kaip ir kokiose srityse tas iniciatyvumas turėtų pasireikšti, t. y. kur jis galėtų neraginas priimti atsakomybę ar priimti savarankiškus sprendimus;

5.5. **realūs** – aprašomas tik toks elgesys, įgūdžiai ar savybės, kuriuos darbuotojas gali realizuoti savo darbe. Pavyzdžiui, užsienio kalbų mokėjimas būtų neteisingas vertinimo kriterijus darbuotojui, kuriam to neprireikia darbe.

6. Darbo vertinimo kriterijų, tinkamų kiekvienoms pareigoms, sąrašą galėtų nustatyti tiesioginis vadovas, kartu su aukštesnio lygio vadovu ir tokias pareigas einančiu specialistu. Konkrečius kriterijus galima išskirti peržiūrėjus pareigybes aprašymus, kalbant su tą darbą dirbančiais žmonėmis, jų vadovais ir pavaldiniais. Išskiriant kriterijus, turi būti atsižvelgta į policijos įstaigos planus ir svarbiausius atskiros padalinio darbo tikslus, lemiančius sėkmingą

darbinę veiklą. Paprastai skirtingas pareigas einantiems darbuotojams keliami kiek kitokie uždaviniai, jų darbo sėkmę lemia kitokie veiksniai. Keliami reikalavimai darbuotojui priklauso ir nuo įstaigos politikos, pvz., vienur vertinama vidurinės grandies vadovo drausmė ir paklusnumas, nurodymų vykdymas, kitur – iniciatyvumas, naujų idėjų kėlimas.

#### IV. METINIO ĮVERTINIMO POKALBIO ATLIKIMO PROCEDŪRA

7. Metinio įvertinimo pokalbis turi būti reguliarus, organizuojamas vieną kartą per metus. Vadovas privalo praveisti įvertinimo pokalbį su kiekvienu jam tiesiogiai pavaldžiu darbuotoju. Pavyzdžiui, apskrities vyriausiojo policijos komisariato vadovas turi praveisti pokalbį su savo pavadootojais ir jam tiesiogiai pavaldžių apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų padalinių vadovais; apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų struktūrinių padalinių vadovai – su savo pavadootojais ir jam tiesiogiai pavaldžių padalinių vadovais; skyriaus viršininkas – su atskirų skyriaus padalinių (poskyrio, grupės, būrio) vadovais ir t. t.

8. Įvertinimo pokalbio metu konkretaus darbuotojo darbinę veiklą vertina jo tiesioginis vadovas ir jis pats (vertinamasis). Tam yra užpildomi parengti atskiri darbinės veiklos vertinimo lapai vertintojui ir vertinamajam.

9. Įvertinimo pokalbis neturi būti disciplinos palaikymo procedūra, viskas, kas vyksta pokalbio metu, turi būti paremta geranoriškumo principu ir atlikta kiek įmanoma nuoširdžiau ir pagarbiau.

10. Svarbi įvertinimo pokalbio psichologinė atmosfera. Įvertinamasis pokalbis bus naudingas tik tuo atveju, jei vadovas iš tikrųjų tikės jo nauda ir stengsis viską atlikti nuoširdžiai, t. y. stengsis, kad vertinamasis kiek įmanoma aktyviau dalyvautų pokalbyje, palaikys, o ne teis vertinamąjį. Taip darbuotojas labiau bus patenkintas ir pokalbiu, ir vertintoju, rimčiau atsižvelgs į vertintojo pastabas. Įvertinimo pokalbio metu darbuotojas turėtų būti skatinamas išsakyti savo nuomonę apie atskirus darbo aspektus, pateikti pasiūlymus, ką būtų galima keisti, daryti kitaip. Nors vadovas turi galutinio žodžio teisę, būtina išklausti pavaldinio nuomonę, atsižvelgti į jo pastabas ir pageidavimus.

#### Pasiruošimas pokalbiui

11. **Darbinės veiklos įvertinimo lapų (išvados) parengimas.** Pirmiausia reikia parengti įvertinimo lapus, kuriuose būtų nurodyti visi išskirti kriterijai ir jų įvertinimo reikšmės:

11.1. darbinės veiklos įvertinimo lapas vertintojui;

11.2. darbinės veiklos įvertinimo lapas vertinamajam;

11.3. galutinė darbinės veiklos įvertinimo išvada.

12. **Darbinės veiklos įvertinimo lapų pildymas.** Pavaldinys užpildo darbinės veiklos įvertinimo lapą vertinamajam, vertindamas save, o vadovas užpildo darbinės veiklos įvertinimo lapą vertintojui. Šalia įvertinimų tiek vertintojas, tiek vertinamasis nurodo ir konkrečius darbinio elgesio pavyzdžius, kurie iliustruotų ar pagrįstų jų vertinimą. Besiruošdamas pokalbiui, vadovas gali peržiūrėti įvairius darbuotojo darbą reglamentuojančius dokumentus (pvz., pareigybių aprašymus). Jeigu tai ne pirmas pokalbis, reikia peržiūrėti ankstesnių vertinimų rezultatus, atkreipti dėmesį į darbuotojo padarytą pažangą, nustatyti, kurių iš praėjusio pokalbio metu iškeltų tikslų ir užduočių nebuvo pasiekta. Vadovas turi aiškiai įvertinti, kas pasikeitė darbuotojo darbe, kaip pasikeitė jo kompetencija, palyginti su buvusiu vertinimu, ir apgalvoti teiginius bei klausimus pateiktiems įvertinimams pakomentuoti ir aptarti. Taip pat iš anksto reikia apgalvoti, kokios galėjo būti darbo trūkumų priežastys – kai kurios jų gali priklausyti nuo darbuotojo, kitos – nuo darbo sąlygų, darbo organizavimo ypatumų, nenumatytų aplinkybių ar panašiai. Geriau pasiruošti įvertinimo pokalbiui vertintojui ir vertinamajam gali padėti kai kurie iš anksto apgalvoti klausimai (1 ir 2 priedai).

13. **Pokalbiui tinkamų sąlygų parinkimas.** Ruošdamasis pokalbiui, vadovas turėtų tinkamai pasirinkti pokalbio vietą ir laiką: pokalbio laikas neturi trukdyti pavaldinio darbo grafikui arba turi būti suderintas su juo, o susitikimo vieta turi užtikrinti pokalbio konfidencialumą ir apsaugoti nuo trukdymų.

### **Pokalbio eiga**

14. **Pokalbio pradžia. Psichologinio kontakto užmezgimas.** Įvertinimo pokalbis – tai darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo susitikimas akis į akį, dviese. Pokalbio eiga priklauso nuo psichologinio kontakto tarp šių žmonių, todėl vadovo pareiga padėti darbuotojui jaustis laisvai. Pokalbiui turėtų būti skirta apie valanda laiko. Į pokalbį vadovas (vertintojas) ir pavaldinys (vertinamasis) atsineša užpildytus įvertinimo lapus. Pradėti pokalbį patartina nuo konkrečių teigiamų dalykų pavaldinio darbe, pagirti už juos.

15. **Ankstesnio pokalbio sutarčių peržvalga,** jei pokalbis vyksta ne pirmą kartą. Čia svarbu peržiūrėti ir aptarti, kurie iš praeitais metais (praeitime pokalbyje) darbuotojui keltų tikslų yra įgyvendinti. Taip pat reikia apžvelgti neįgyvendintas užduotis ar tikslus ir aptarti priežastis, kodėl jie nebuvo įgyvendinti.

16. **Darbinės veiklos aptarimas.** Pokalbio metu abu pokalbio dalyviai aptaria vertinamo darbuotojo atliekamą darbą pagal visus išskirtus kriterijus, palygindami savo vertinimus. Ten, kur abiejų vertinimai sutampa, pokalbis gali apsiriboti tik pabrėžimu tų darbo aspektų, kurie tikrai yra atliekami gerai, arba akcentavimu tų dalykų, kurie abiejų supratimu turėtų būti tobulinami. Ten, kur darbuotojo ir vadovo įvertinimai skiriasi, reikėtų išsiaiškinti, kodėl kiekvienas įvertino būtent taip, kur mato trūkumą, ką, vieno ar kito nuomone, reikėtų keisti, taisyti, tobulinti. Pokalbio metu svarbu sutarti dėl vienodo ginčytinų aspektų vertinimo. Galutinai suderinti vertinimai yra fiksuojami galutinėje darbinės veiklos vertinimo išvadoje ir tai turėtų būti orientyras tiek pavaldiniui, tiek vadovui, ką savo darbe konkretus darbuotojas turi pagerinti iki kito darbinės veiklos vertinimo.

17. **Darbuotojo ateities tikslų ir planų aptarimas.** Numatomi darbo pagerinimo tikslai ateinančiam periodui (iki kito pokalbio), priemonės ir būdai tiems tikslams pasiekti. Turi būti aptariama, kaip bus patikrinama, ar norimas rezultatas yra pasiektas. Šiame etape numatomi vertinamo darbuotojo tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai (mokymai, kursai, stažuotės). Šie dalykai taip pat yra fiksuojami galutinėje vertinimo išvadoje. Be numatomų uždavinių, būtina apžvelgti ir tai, kokios ir kieno pagalbos darbuotojui reikėtų, kad jis galėtų pasiekti išskeltus tikslus, pagerinti, patobulinti savo darbą.

18. **Pokalbio rezultatas.** Visa, dėl ko vadovas susitarė su darbuotoju, turėtų būti surašyta galutinėje darbinės veiklos vertinimo išvadoje. Vertinamasis susipažįsta su vertinimo išvada ir gali su ja sutikti arba nesutikti. Jei vertinamasis su vertinimo išvada nesutinka, jis turi nurodyti nesutikimo priežastį. Vertinamajam nesutikus su vertinimu ar kilus kitokio pobūdžio nesutarimams tarp vertintojo ir vertinamojo, tarpininkauti ir padėti išspręsti ginčytinus klausimus turi aukštesnis vadovas kaip neutralus asmuo. Galutinės darbinės veiklos vertinimo išvados originalas turi būti saugomas vertinamojo tarnybos byloje, vertintojas ir vertinamasis turi gauti šio dokumento kopijas.

Labai svarbu, kad susitarimai, rezultatai, pasiekti įvertinimo pokalbyje, būtų pritaikomi. Negalima pažadėti ar sutarti to, ko realiai neįmanoma įgyvendinti. Pabaigoje galima apibendrinti vertinamojo pokalbio metu išskeltus tikslus, užduotis, reikiamus išteklius ir vadovo įsipareigojimus. Darbuotojas labiau bus linkęs siekti išskeltų tikslų, jei pats išreikš aiškų pritarimą jiems. Taip pat reikėtų akcentuoti ankstesnius darbuotojo pasiekimus, turimus gebėjimus ir paskatinti siekti naujų dar didesnių laimėjimų darbe. Įvertinus darbuotojo darbą, jam turėtų būti suteiktas grįžtamasis ryšys apie įvertinimo rezultatus ir apie tai, kas daroma įstaigoje, remiantis gautais rezultatais. Jei darbuotojas su vertinimo rezultatais nesutinka, vadovas privalo suteikti jam galimybę išsakyti savo poziciją.

## V. GALIMOS DARBINĖS VEIKLOS ĮVERTINIMO KLAIDOS

19. Nereikėtų pamiršti, kad vertintojas yra žmogus, turintis savo vertybes, nuostatas, patirtį, ir visa tai neišvengiamai lemia vertinimą. Įvertinimo pokalbio metu reikėtų vengti galimų su vertintoju susijusių klaidų:

19.1. **aureolės efektas** – tam, kaip vertinama, gali turėti įtakos iš anksčiau jaučiama simpatija ar antipatija darbuotojui: patinkančius vertiname geriau, nepatinkančius – blogiau;

19.2. **labai griežti arba labai švelnūs vertintojo vertinimo standartai** – priklauso nuo vertintojo asmenybės;

19.3. **paskutinio atlikimo klaida** – jei žmogus paskutinį darbą ar keletą jų per paskutines dienas padarė labai gerai arba labai blogai, tai gali užgožti ankstesnę jo veiklą ir turėti įtakos vertinimui;

19.4. **neadekvačios informacijos klaidos** – dažnai to, kas padaroma gerai, nepastebime, o tai, kas blogai – akcentuojame. Vengiant klaidų, visada reikia surinkti visus faktus;

19.5. **kontrasto efektas** – jei prieš tai vertintas darbuotojas buvo labai geras ar labai blogas, kito, vidutinio, darbuotojo vertinimas gali pakrypti į priešingą pusę dėl kontrasto;

19.6. **panašumo efektas** – kai vertinamasis kokiais nors požymiais – išoriniais ar kitais – primena kitą asmenį, yra polinkis jį vertinti panašiai;

19.7. **vidurkinio vertinimo klaidos** – dažna tendencija visus vertinimus priartinti vidurkiui. Ši klaida padaroma tuomet, kai yra netinkami įvertinimo kriterijai;

19.8. **tarpasmeninių vertintojo ir vertinamojo santykių įtaka vertinimui.**

## VI. VIDINIAI VERTINTOJO TRUKDŽIAI

20. Svarbiausia įvertinimo pokalbio sėkmės sąlyga – veiklos vertinimo sistemos pripažinimas. Jeigu vadovas, darbuotojai mano, kad įvertinimas yra reikalingas – jis duos naudą. Jeigu taip nemano – naudos nebus. Vadovui, kuriam reikia praveisti įvertinimo pokalbį, gali kilti vidinių abejonių. Pateikiami kai kurie galimi vidiniai vertintojo trukdžiai:

Galimi vidiniai vertintojo trukdžiai	Kontrargumentai
<i>„Įvertinimo pokalbiui reikia skirti daug laiko“</i>	Vadovavimas žmonėms yra vienas svarbiausių vadovo darbo aspektų, kuriam reikia skirti pakankamai laiko. Pasiruošimas įvertinimo pokalbiui, vertinimo lapo užpildymas ir pokalbio pravedimas paprastai užima apie 4 valandas. Tai palyginti nedidelė laiko trukmė, nes per metus dirbama daugiau negu 1 650 valandų. Vadovas turėtų teikti prioritetą įvertinimo pokalbiui, jei tiki, kad toks pokalbis yra naudingas.
<i>„Paini dokumentacija“</i>	Ši problema gali būti pagrįsta, jei įvertinimo pokalbio dokumentai nėra pakankamai gerai parengti. Svarbu prisiminti, kad įvertinimo lapas nėra vienintelis ir svarbiausias pokalbio rezultatas. Pagrindinis įvertinimo pokalbio tikslas yra prasminga ir vaisinga diskusija apie konkretaus darbuotojo veiklą. Įvertinimo lapas turėtų padėti struktūruoti diskusiją, ji neturėtų tapti tik įrodymu, kad darbas atliktas.
<i>„Neaiškūs įvertinimo pokalbio rezultatai“</i>	Tiek vadovui, tiek pavaldiniui sunku būti entuziastingiems, jei nėra įvardyta, kokių rezultatų pokalbio metu reikia siekti. Svarbiausias įvertinimo pokalbio rezultatas – abipusiškai priimtinas vadovo ir pavaldinio susitarimas dėl aiškių tikslų, užduočių, konkrečių veiklos gerinimo priemonių kitiems metams (iki kito pokalbio). Vadovo pareiga užtikrinti, kad įvertinimo pokalbio rezultatas būtų pasiektas.
<i>„Pavaldinio darbo“</i>	Kai kurie vadovai jaučiasi nejaukiai, turėdami vertinti savo kolegas.



<i>vertinimas“</i>	Darbinės veiklos vertinimas yra vienas iš vadovo darbo aspektų. Taigi, vadovas neturi pasirinkimo. Svarbu prisiminti, kad įvertinimo pokalbis turėtų būti labiau nukreiptas ne į vertinimą, o į konkrečių būdų veiklai pagerinti aptarimą.
<i>„Pavaldinio kritikavimas“</i>	Kritikuoti nėra lengva. Kai kurie vadovai nuogaštuoja dėl galimų pavaldinio reakcijų: nesutikimo su išsakyta kritika, „atsakomojo“ puolimo. Kritiką lengviau išsakyti, turint gerų konstruktyvaus kritikavimo įgūdžių. Svarbu prisiminti, kad kritinės pastabos dėl netinkamo darbuotojų elgesio turėtų būti išsakomos visus metus, o ne vien tik per įvertinamąjį pokalbį.
<i>„Ribotas pokalbio objektyvumas“</i>	Net kai vertinama pagal griežtai apibrėžtus kriterijus, visiško vertinimo objektyvumo neįmanoma užtikrinti. Bet koks vertinimas turi subjektyvumo. Svarbu tai prisiminti ir stengtis išvengti išankstinių nusistatymų ir šališkumo.
<i>„Pavaldinio skepticizmas“</i>	Kartais pavaldiniai, su kuriais kasdien bendraujant ir bendradarbiaujant nekyla jokių problemų, įvertinimo pokalbio metu užsiima gynybinę poziciją, tampa sunku kalbėtis. Tai gali būti susiję su skeptišku pavaldinių požiūriu į pokalbį, su baime išgirsti neigiamą vertinimą, su nepakankamu darbinės veiklos vertinimo sistemos supratimu. Vadovai turėtų pavaldiniams išaiškinti įvertinimo pokalbio tikslus ir naudą bei pavaldinio aktyvaus dalyvavimo pokalbyje svarbą.

## VII. KELETAS REKOMENDACIJŲ, KAIP VESTI POKALBĮ

21. Kad ir koks svarbus būtų įvertinimo pokalbio turinys, ne mažiau yra svarbu ir kaip vadovas kalbės su savo pavaldiniais, kaip išsakys savo mintis, pateiks pasiūlymus. Būtent nuo vadovo pasirinktos pokalbio taktikos, nuo jo kalbos intonacijos, tono priklauso, ar iš tiesų įvertinimo pokalbis vyks dialogo, o ne vadovo monologo forma, ar tikrai pavyks sužinoti ir pavaldinio nuomonę aptariamais klausimais. Svarbu, kad vadovai mokėtų teisingai prarvesti pokalbį, suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, išsakyti pastabas ir kritiką taip, kad pavaldiniai nebijotų vadovui išreikšti savo minčių bei pastebėjimų, nuoširdžiai priimtų išsakytas pastabas, į jas atsižvelgtų ir realiai siektų gerinti, tobulinti savo darbą. Įvertinimo pokalbis bus naudingas tik tuo atveju, jei vadovas iš tikrųjų tikės jo nauda ir stengsis viską atlikti nuoširdžiai, stengsis, kad vertinamasis kiek įmanoma aktyviau dalyvautų pokalbyje, palaikys, o ne teis vertinamąjį. Taip darbuotojas bus labiau patenkintas ir pokalbiu, ir vertintoju, rimčiau atsižvelgs į vertintojo pastabas. Įvertinimo pokalbio metu darbuotojas turėtų būti skatinamas išsakyti savo nuomonę apie atskirus darbo aspektus, pateikti pasiūlymus, ką būtų galima keisti, daryti kitaip. Nors vadovas turi galutinio žodžio teisę, būtina išklausti pavaldinio nuomonę, atsižvelgti į jo pastabas ir pageidavimus.

22. Pateikiama keletas patarimų vertintojui, kad įvertinimo pokalbio metu būtų sukurta geranoriška atmosfera ir jis būtų efektyvesnis:

22.1. **Pokalbiui pasirinkite tinkamą aplinką.** Svarbu, kad pokalbio niekas netrukdytų. Susėsdami venkite tokių barjerų kaip stalas, užtikrinkite, kad būtų patogų, akys būtų viename lygyje.

22.2. **Neskubinkite.** Vertinamieji dažnai šiek tiek nervinasi (iš tikrųjų tai yra svarbus įvykis). Stenkitės, kad vertinamieji atsipalaiduotų.

22.3. **Nežlugdykite.** Įvertinimas turi būti dėl mokymosi. Žmonės nesimoko iš tų vadovų, kurie juos smarkiai kritikuoja, žemina.

22.4. **Išklausykite ir klausinėkite.** Kai du žmonės nesiklauso vienas kito – dialogo nebus. Klausydamiesi spręskite pagal turinį, o ne pagal pateikimą – ne visi žmonės geba sklandžiai dėstyti savo mintis, be to, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad vertinamasis gali jaudintis.

22.5. **Susilaikykite nuo išankstinio vertinimo.** Labai svarbu yra atvirai priimti idėjas, kurias išgirstate pokalbio metu. Stenkitės nesiremti savo išankstine nuomone apie pavaldinį.

22.6. **Užduokite atvirus klausimus.** Atviri klausimai prasideda žodeliais „kas“, „kaip“, „kam“, „kada“, „kodėl“ ir t. t.). Atviri klausimai skatina kitą žmogų kalbėti, o klausiančiam suteikia daugiau informacijos.

22.7. **Stenkitės palaikyti, o ne teisti vertinamąjį.** Nuo to priklauso vertinamojo požiūris į vertintoją.

22.8. **Venkite kritikuoti,** neužverskite vertinamojo daugybe nurodymų, ką reikia taisyti. Į kritiką reaguojama gynybiškai: labiausiai kritikuojami dalykai taisomi lėčiausiai. Kiekvieno žmogaus darbe ir elgesyje galima rasti teigiamų dalykų.

22.9. **Skirkite dėmesį darbui, problemų sprendimui, o ne asmeniui.** Vertintojas paprastai neturėtų analizuoti asmens savybių, yra daug saugiau, lengviau ir naudingiau vertinti veiklą ir elgesį, o ne asmenį. Tai apsaugo nuo šališkumo.

22.10. **Neprimeskite savo idėjų.** Neskirkite pernelyg daug laiko formaliai informacijai, instrukcijoms ar aiškinimui. Užduotys ir tikslai ateinančiam periodui turi būti abipusiškai apsvarstyti ir sutarti.

22.11. **Būkite konkretūs kalbėdami apie sėkmes ir nesėkmes.** Vertintojai turi būti sąžiningi vertinamųjų atžvilgiu, bet dėmesys neturi būti koncentruojamas tik į nesėkmes. Sėkmė, nors ir nedidelė, turi būti pastebėta ir pripažinta.

22.12. **Susitarkite dėl tikslų ir užduočių.** Esminis žodis yra „susitarti“. Jeigu dėl tikslų nesusitarta, jie netaps vertinamojo savastimi arba neįpareigos.

22.13. **Didesnis dėmesys turėtų būti skirtas ateičiai, o ne praeičiai ar dabarčiai.** Jūs negalite pakeisti praeityje atlikto darbo kokybės, tačiau svarbiausia yra ateičiai gautos pamokos. Geras vertintojas visuomet stengiasi susieti tai, ką vertinamieji darė praeityje, su tuo, ką jie panašiomis sąlygomis darys ateityje.

22.14. **Neignorukite neįspūdingų, bet gerai atliktų darbų.** Daugelis žmonių paprastai atlieka darbą vidutiniškai, todėl čia slėpi daugiausia darbinės veiklos efektyvumo didinimo galimybių.

22.15. **Siekite grįžtamojo ryšio.** Leiskite vertinamajam kuo dažniau reikšti savo nuomonę. Jis bus labiau patenkintas vertinimo procesu.

---

## KONTROLINIS PASIRUOŠIMO SARAŠAS VERTINTOJUI

1. **Tikslai.** Kokius tikslus Jūs su darbuotoju sutarėte paskutinio įvertinamojo pokalbio metu. Kaip jie pasikeitė per tą laiką. Kurie buvo vykdomi gerai, ne taip gerai. Kaip vykdomi. Ko, Jūsų manymu, galima pasimokyti iš vertinamojo laikotarpio darbo ir kaip Jūs manote įgytą patirtį pritaikyti kitais metais.

2. **Stipriosios ir silpnosios pusės.** Kokios yra pagrindinės darbuotojo stipriosios pusės ir svarbiausi įgūdžiai. Ką Jūs galvojate apie silpnąsias puses. Ar galite pateikti pavyzdžių, kaip šios stipriosios ir silpnosios pusės pasireiškia. Gal reikia su vertinamu darbuotoju pakalbėti apie drausmės pažeidimus, nedarbingumo priežastis ir įtaką paties vertinamojo veiklai bei jo bendradarbių darbo krūviams.

3. **Darbas.** Ar pastaruoju metu darbas smarkiai pasikeitė. Galbūt yra kokių nors asmeninių problemų, kurios gali lemti geresnius ar prastesnius darbo rezultatus.

4. **Santykiai darbe.** Kokie yra darbuotojo santykiai su bendradarbiais. Jei santykiai su bendradarbiais nesiklosto sklandžiai, kodėl. Kaip Jūs vertinate paramą, kurią suteikėte darbuotojui per metus. Būkite konkretus, pailiustruokite pavyzdžiais.

5. **Ugdymo poreikiai.** Kokio ugdymo darbuotojui, Jūsų nuomone, reikia. Kaip tai, Jūsų manymu, galėtų būti atlikta. Negalvokite tik apie formalų mokymą.

6. **Karjera.** Kaip, Jūsų manymu, klostosi darbuotojo karjeros reikalai.

7. **Prioritetai.** Kokie yra svarbiausi klausimai, kuriuos Jūs norėtumėte aptarti su vertinamuoju pokalbio metu. Apgalvokite, ką norėsite pasakyti ir kokius klausimus užduoti arba temas aptarti. Kokie klausimai gali būti sunkiausiai aptariami. Kaip Jūs su tuo susidorosite.

8. **Pokalbio struktūra.** Pagalvokite apie tvarką, kuri Jums būtų paranki darbuotojo poreikiams aptarti.

---

## KONTROLINIS PASIRUOŠIMO SĄRAŠAS VERTINAMAJAM

1. **Tikslai.** Dėl kokių tikslų Jūs sutarėte paskutinio įvertinimo pokalbio metu. Kaip jie pasikeitė per tą laiką. Kurie buvo vykdomi gerai, ne taip gerai. Kurie tikslai buvo pasiekti ir kaip. Ko, Jūsų manymu, galima pasimokyti iš vertinamojo laikotarpio darbo ir kaip Jūs manote įgytą patirtį pritaikyti kitais metais.

2. **Stipriosios ir silpnosios pusės.** Kokios yra Jūsų pagrindinės stipriosios pusės ir svarbiausi įgūdžiai. Kokios yra Jūsų silpnosios pusės. Ar galite pateikti pavyzdžių, kaip šios stipriosios ir silpnosios pusės pasireiškia.

3. **Darbas.** Ar pastaruoju metu Jūsų darbas smarkiai pasikeitė. Galbūt yra kokių nors asmeninių problemų, kurios gali lemti geresnius ar prastesnius darbo rezultatus.

4. **Santykiai darbe.** Kokie yra Jūsų ir bendradarbių santykiai. Jei nesiklosto sklandžiai, kodėl. Kaip sekasi kartu dirbti Jums ir Jūsų vadovui. Būkite konkretus, pailustruokite pavyzdžiais.

5. **Ugdymo poreikiai.** Kokie yra pagrindiniai Jūsų tobulinimosi poreikiai. Kaip jie, Jūsų manymu, galėtų būti patenkinti. Negalvokite tik apie formalų mokymą.

6. **Karjera.** Kaip, Jūsų požiūriu, klostosi Jūsų karjeros reikalai. Kokius klausimus dėl jos norėtumėte užduoti (aptarti su) savo vadovui.

7. **Prioritetai.** Kokie yra svarbiausi klausimai, kuriuos Jūs norėtumėte aptarti pokalbio metu. Apgalvokite, ką norėsite pasakyti ir kokius klausimus užduoti. Kokie klausimai gali būti sunkiausiai aptariami. Kaip Jūs su tuo susidorosite.

---