

Psichologas organizacijoje.

# VEIKLOS VERTINIMAS: motyvavimas ar **prievoles**?

Pranešimų  
santraukų  
leidinys

2018 m. lapkričio 9 d.

# VIII-oji organizacinės psichologijos konferencija [ Psichologas organizacijoje. Veiklos vertinimas – motyvavimas ar prievolė? ]

## Organizatoriai:

*LPS organizacinės psichologijos komitetas*  
*MRU psichologijos institutas*  
*VDU psichologijos katedra*  
*VU darbo ir organizacinės psichologijos katedra*

## Konferencijos organizacinis komitetas:

Marija Miselytė (koordinatorė)  
Justė Bakanauskaitė-Margevičienė  
Dr. Giedrė Genevičiūtė – Janonė  
Dr. Natalija Norvilė  
Prof. dr. Rasa Pilkauskaitė- Valickienė  
Doc. dr. Aurelija Stelmokienė  
Tadas Vadvilavičius  
Simona Zdanavičiūtė

## Konferencijos mokslo komitetas:

Prof. dr. Loreta Bukšnytė-Marmienė  
Dr. Giedrė Genevičiūtė - Janonė  
Doc. dr. Loreta Gustainienė  
Prof. dr. Rasa Pilkauskaitė- Valickienė

## TURINYS

### ŽODINIAI PRANEŠIMAI

Laura Rimkutė [ Veiklos vertinimas ir organizacijos kultūra: tarpusavio sąsajos ir formų įvairovė ] .....	3
Aurelija Stelmokienė [ Vadovų vertinimo klaidos ir siūlomi sprendiniai] .....	4
Airida Zavadskė [ Kritinių pareigybių pamainumo ir stebėsenos sistema - veiklos vertinimo sistemos dalis. Litgrid AB atvejis ] .....	5
Indrė Daubarienė [ Organizacinė psichologija ir Lean – kokiais atvejais veiklos vertinimas (de-) motyvuoja? ] .....	6
Vilma Šimaitienė [ Grįžtamasis Ryšys - Įrankis, Padedantis Organizacijoms Laimėti Konkurencinį Pranašumą Darbuotojų Kovoje ] .....	7
Justas Kupčinskas [ Vertę kuriantis grįžtamasis ryšys: svarbu ne tik teikti, bet ir priimti ] .....	9
Karl Laas [ Practical aspects and experiences of 360 degree feedback from the point of view of service provider and consultant ] .....	10
Viktorija Griciuvienė [ Efektyvinant veiklos procesus Baltic Mill grupės įmonėse iškilio poreikis iš naujo peržvelgti ir įsivertinti darbuotojų kompetencijas, vertybes bei motyvaciją ] .....	11

### LABARATORIJA

Vygantas Keras, Dainius Jakučionis [ Žaidybinimo “Gamification” galimybės verslo įmonėse – kaip panaudoti veiklos vertinime] .....	13
--	----

### DISKUSIJA

Natalija Norvilė, Giedrė Genevičiūtė-Janonė [ Veiklos vertinimas – prievolė ar skatinimo priemonė? ] .....	14
--	----

## PROGRAMA

<b>08:15</b>	<b>REGISTRACIJA, MRU LAB, Didlaukio g. 55, Vilnius</b>
<b>09:00</b>	<b>KONFERENCIJOS ATIDARYMAS, MRU LAB, Didlaukio g. 55, L-102 aud., Vilnius</b>
<b>09:10</b>	<i>Veiklos vertinimas ir organizacijos kultūra: tarpusavio sąsajos ir formų įvairovė. Laura Rimkutė</i>
<b>09:40</b>	<i>Sunku pasimokyti iš svetimų klaidų, bet gal verta? Vadovų vertinimo klaidos ir siūlomi sprendiniai. doc. dr. Aurelija Stelmokienė</i>
<b>10:10</b>	<i>Kritinių pareigybių pamainumo ir stebėsenos sistema - veiklos vertinimo sistemos dalis. Litgrid AB atvejis. Airida Zavadskė</i>
<b>10:40</b>	<i>Organizacinė psichologija ir Lean – kokiais atvejais veiklos vertinimas (de-) motyvuoja? Indrė Daubarienė</i>
<b>11:10</b>	<b>KAVOS PERTRAUKA, MRU LAB, Didlaukio g. 55, L-101 aud., Vilnius</b>
<b>11:40</b>	<i>Grįžtamasis ryšys – įrankis, padedantis organizacijoms laimėti konkurencinį pranašumą darbuotojų kovoje. Vilma Šimaitienė</i>
<b>12:10</b>	<i>Vertę kuriantis grįžtamasis ryšys: svarbu ne tik teikti, bet ir priimti. Justas Kupčinskas</i>
<b>12:40</b>	<i>Practical aspects and experiences of 360 degree feedback from the point of view of service provider and consultant. Karl Laas</i>
<b>13:10</b>	<i>Darbuotojų veiklos, kompetencijų ir motyvacijos vertinimas Baltic Mill grupės įmonėse. Viktorija Griciuvienė</i>
<b>13:40</b>	<b>PIETŪS, MRU, Ateities g. 20, IV-131 (valgykla)</b>
	<b>Laboratorija: MRU LAB, Didlaukio g. 55, L-101 ir L-102 aud.</b>
<b>14:50</b>	<i>Žaidybinimo „Gamification“ galimybės verslo įmonėse – kaip panaudoti veiklos vertinime. Vygantas Keras, Dainius Jakučionis</i>
	<b>Diskusija. MRU LAB, Didlaukio g. 55, L-102 aud.</b>
<b>16:20</b>	<i>Veiklos vertinimas – prievolė ar skatinimo priemonė? Dr. Giedrė Genevičiūtė-Janonė, dr. Natalija Norvilė</i>
<b>17:00</b>	<b>KONFERENCIJOS UŽDARYMAS, MRU LAB, Didlaukio g. 55, L-102 aud.</b>



Laura Rimkutė

UAB Triple O Consulting partnerė,  
Psichologė, verslo trenerė, konsultantė

## { Veiklos vertinimas ir organizacijos kultūra: tarpusavio sąsajos ir formų įvairovė }

Šio **pranešimo tikslas** yra atskleisti veiklos vertinimo formų įvairovę, pabrėžti veiklos vertinimo formos sąsajas su organizacijos kultūra, panagrinėti dažniausiai pasitaikančias klaidas praktikoje ir duoti patarimų, kaip pasirinkti tinkamiausią veiklos vertinimo formą savo organizacijos kultūrai.

Lietuvoje egzistuoja didelė gausa skirtingų organizacijos kultūrų, pradedant formaliomis, su griežta vidine hierarchija, baigiant visiškai laisvomis, kuriose hierarchijos visiškai neįdoma. Kiekvienoje šių organizacijų geriausiai prigyja būtent prie konkrečios kultūros derantis veiklos vertinimo būdas. Pavyzdžiui, organizacijoje, kurioje santykiai tarp darbuotojų yra formalūs, veiklos vertinimo nerekomenduojama vesti laisva forma ar pasirenkant neįpareigojančią aplinką. Ir atvirkščiai, jei organizacijoje darbuotojai bendrauja labai draugiškai ir artimai, jiems netiks oficialūs formalumai. Veiklos vertinimo būdas, forma, dažnumas ir kiti parametrai turėtų būti pasirenkami atsižvelgiant ir į darbuotojų amžių, vidutinę jų darbo trukmę organizacijoje ir kitus aspektus. Tinkamai parinkta veiklos vertinimo forma konkrečiai organizacijai yra viena pagrindinių sąlygų, kad veiklos vertinimas nešytų tikrąją naudą, o nebūtų vien tik oficialus formalumas organizacijos gyvenime.

Veiklos vertinimas yra efektyvus, kai jo forma, dažnumas ir kiti elementai gerai dera su organizacijos kultūra, gyvuojančiomis vertybėmis. Tam reikia gerai pažinti savo organizaciją ir būti lanksčiam diegiant ar keičiant veiklos vertinimo sistemas. Bandant įdiegti tavo organizacijai nepriimtą veiklos vertinimo būdą, gali laukti veiklos vertinimo atmetimas iš darbuotojų pusės.

**Reikšminiai žodžiai:** veiklos vertinimas, organizacijos kultūra.



doc. dr. Aurelija Stelmokienė

Vytauto Didžiojo universitetas, Socialinių mokslų fakultetas,  
Psichologijos katedra

## [ Vadovų vertinimo klaidos ir siūlomi sprendiniai ]

Jei veikiame, tai ir klystame tiek įgyvendindami mokslo tyrimus, tiek praktines veiklas. Vadovo vertinimo užduotis nėra išimtis. Vis dėlto, vadovo vertinimui organizacijoje suteikiamas išskirtinis dėmesys paskiriant daugiau žmogiškųjų ir finansinių išteklių (Moye ir kt., 2017).

Galbūt dėl to, jog vadovas yra siejamas su sėkmingu/ nesėkmingu organizacijos funkcionavimu. Kitaip tariant vertinimo klaida gali lemti trikdžius visos organizacijos kasdienėse veiklose (Hunter ir kt., 2007; Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015). Todėl šiame **pranešime** bus **siekama** aptarti dažniausiai pasitaikančias vadovų vertinimo klaidas bei pasiūlyti galimus sprendinius remiantis apžvelgta mokslinė literatūra.

Tikslui įgyvendinti pasirinktas teorinis metodas. Pranešimo metu bus pristatomi analitinės mokslinės literatūros apžvalgos rezultatai, dalinamasi įžvalgomis pateikiant Lietuvoje bei užsienyje atliktų tyrimų pavyzdžius.

Vadovų vertinimo klaidų apžvalga apėmė penkis pagrindinius vadovo vertinimo proceso etapus: vertinimo tikslo nustatymas, vertinimo turinio apibrėžimas, vertintojų ir vertinimo būdo pasirinkimas, sudaryto vertinimo plano įgyvendinimas, refleksija apie suplanuotą ir įgyvendintą vertinimą. Įvardytoms klaidoms buvo suformuluoti galimi sprendiniai bei numatytos ateities tyrinėjimų kryptys.

Organizacinės psichologijos praktika neturėtų būti atsieta nuo mokslo, tad mokslininkų identifikuotos vadovų vertinimo klaidos ir pasiūlyti sprendiniai gali palengvinti praktikų darbą. Nors pasimokyti iš svetimų klaidų yra sunku, tačiau VERTA.

**Reikšminiai žodžiai:** vadovo vertinimas, vertinimo klaidos, sprendiniai

Naudota literatūra:

Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.

Moye, N., Mueller-Hanson, R., & Langfred, C. (2017). Assessment for Leader Development. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 353-375.

Stelmokienė, A., & Endriulaitienė, A. (2015). Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai. Monografija: Vytauto Didžiojo universitetas, Versus Aureus, 168.

---



Airida Zavadskė

Addelse, Vadovaujanti partnerė

[ Kritinių pareigybių pamainumo ir stebėsenos sistema - veiklos vertinimo sistemos dalis. Litgrid AB atvejis ]

**Pranešimo tikslas** - pristatyti kritinių pareigybių pamainumo planavimo ir stebėsenos sistemos diegimą bei jos sąsajas su veiklos vertinimo sistema, remiantis AB "Litgrid" atveju.

Itin kvalifikuotų ir profesionalių darbuotojų rinka „kaista“ ir kasdien tampa vis didesniu iššūkiu Lietuvos darbdaviams. Lietuvos elektros perdavimo sistemos operatorius „Litgrid“ AB, atsakingas už nacionaliniu mastu svarbias užduotis - stabilų šalies elektros energetikos sistemos darbą, elektros srautų ir tarptautinių (tarpsteminųjų) jungčių valdymą, savalaikę sinchronizaciją su Europos elektros perdavimo sistema – ne išimtis. Kad ir kokie ambicingi tikslai išsikeltami, vienareikšmiškai juos padeda įgyvendinti tik itin aukštas kompetencijas ir profesionalumą turintys darbuotojai.

Gilios ir specifinės kompetencijos yra Litgrid turtas, tačiau tuo pačiu ir iššūkis. Siekiant užtikrinti turimų kompetencijų stabilumą bei suvaldyti rizikas, kylančias dėl neplanuoto darbuotojų netekimo bendrovė įdiegė kritinių pareigybių pamainumo planavimo ir stebėsenos sistemą, apimančią visus bendrovės darbuotojus. Buvo identifikuotos kritinės pareigybės, numatytas proceso cikliškumas, o pamainumo planai sėkmingai integruoti į darbuotojų veiklos vertinimo sistemą. Sėkmingas kritinių kompetencijų pamainumas tapo ne tik įmonės personalo specialistų, tačiau ir kiekvieno padalinio vadovo nuolatinio darbo rezultatas.

Pamainumo planavimas ir užtikrinimas yra cikliškas ir tuo pačiu tęstinis procesas, glaudžiai susijęs su žmoniškųjų išteklių planavimu ir darbuotojų veiklos valdymu. Tinkamai įdiegta pamainumo planavimo ir stebėsenos sistema suteikia bendrovei ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir užtikrina tvarų jai priskirtų strateginių funkcijų atlikimą.

**Reikšminiai žodžiai:** pamainumo planavimas, pamainumo stebėsenos, kritinė pareigybė.



Indrė Daubarienė

UAB LittelfuseLT

## { Organizacinė psichologija ir Lean – kokiais atvejais veiklos vertinimas (de-) motyvuoja? }

**Pranešimo tikslas** – apžvelgti, kokiais atvejais veiklos vertinimas naudingas, o kada jis žlugdo komandą ar net visą organizaciją iš Lean ir organizacinės psichologijos perspektyvų.

Nuolatinis veiklos vertinimas, pasitelkiant rodiklių lentas, kasdienius susirinkimus, strateginį planavimą (Hoshin Kanri), problemų sprendimo ir darbų lentas bei kitus įrankius, vienoje įmonėse atneša naudą, o kitose pridaro žalos. Kokiais atvejais praktikoje visa tai

motyvuoja ar demotyvuoja, aptarsime remdamiesi įvairių įmonių patirtimis.

Atvejai, kai veiklos vertinimas tampa varikliu komandai ir įmonei, gali būti labai įvairūs. Vienose įmonėse užtenka kasdienių susirinkimų, kitose šalia to reikalinga situacinė lyderystė, dar kitose tam labai padeda ryškus lyderis ir/ar aukščiausių grandžių vadovų palaikymas. Dar kitose labai veiksminga, kai vadovai patys savo pavyzdžiu parodo, kaip galima pasiekti norimų rezultatų ir kad veiklos vertinimas yra naudingas įrankis.

Visai kitokia situacija, kai veiklos vertinimas tampa privaloma nemalonia darbo dalimi. Taip nutinka, kai įvairūs rodikliai yra „numetami“ darbuotojui, kai vadovai reikalauja konkrečių, dažnai nepamatuotų rezultatų. Dar blogiau, kai darbuotojas mato, jog įvairūs rodikliai ir kasdieniai susirinkimai reikalingi tik jų kontrolei, jie turi pildyti įvairias ataskaitas ir atsiskaitinėti, o aukščiausioji įmonės valdžia savo darbe nedaro nieko panašaus.

Yra ir dar vienas variantas – kai tas pats metodas vienose įmonėse motyvuoja darbuotojus veikti ir siekti geresnių rezultatų, o kitose paverčia nelaimingais. Pvz., tie patys kasdieniai veiklos vertinimo susirinkimai rytais gali tapti, ir varikliu, ir inkaru.

Taigi, veiklos vertinimas gali būti naudingas kiekvienam darbuotojui asmeniškai ir visai organizacijai, jeigu bus tinkamai parinkti įrankiai, palankus darbuotojui vadovavimas ir palanki pokyčiams aplinka.

**Reikšminiai žodžiai:** organizacinė psichologija, Lean, Lyderystė, Veiklos vertinimas, Motyvacija.

---



Vilma Šimaitienė

HR advisor LT, individuali veikla,  
UAB Veiklos valdymo sprendimai, vadovaujanti partnerė

## { Grįžtamasis ryšys - įrankis, padedantis organizacijoms laimėti konkurencinį pranašumą darbuotojų kovoje }

Dėl darbuotojų emigracijos, mažesnio gimstamumo darbo rinkoje trūksta tiek kvalifikuotos, tiek nekvalifikuotos darbo jėgos, dėl kurios organizacijos nuolat konkuruoja. Darbuotojai palieka organizacijas, nes jaučiasi netinkamai įvertinti ar nevertinami, nuolat kritikuojami ar dėl to, kad grįžtamojo ryšio nepriima jų vadovai. Tuo tarpu laimi ir

efektyviai dirba tos organizacijos, kur darbuotojai yra nuolat vertinami ir grįžtamasis ryšys tapęs organizacinės kultūros dalimi.

Kompanijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo pritraukti darbuotojus, talentų valdymo proceso bei darbo veiklos rezultatų. Visa tai ateityje leis kompanijoms būti pirmose gretose ir vystyti norimas verslo veiklos kryptis, patenkinant įmantriausius klientų poreikius. Dėl emigracijos ir mažėjančio gimstamumo darbo rinkos situacija darosi vis sudėtingesnė, todėl darbdavio įvaizdis tampa vis svarbesnis. Darbdaviai, norėdami pritraukti darbuotojus, turi būti kūrybingi ir pastaruoju metu skiria vis didesnes lėšas darbuotojų atrankai bei darbdavio įvaizdžio formavimui. Tačiau kas yra geras darbdavys, kurį pasirenka darbo ieškantys asmenys? Schlechter (2015 m.) pateikia darbo patrauklumo modelį, kuriame yra nurodomi darbo pasirinkimą įtakojantys veiksniai: bendrasis atlygis, finansinis ir nefinansinis atlygiai, talentų valdymas, darbdavio įvaizdis, organizacinė kultūra, reputacija, psichologinis klimatas. Visus šiuos veiksnius galima įtakoti grįžtamojo ryšio dėka. Kluger & DeNisi (1996 m.) teigia, kad efektyviai suteiktas grįžtamasis ryšys padeda atsakyti į tris klausimus: 1) Kur aš einu? (kokie yra tikslai?); 2) Kas vyksta? (kokia pažanga padaryta siekiant tikslo?); 3) Kur toliau? (ko reikia imtis, norint siekti tolimesnių veiksmų?). Rasdami atsakymus į šiuos klausimus, grįžtamojo ryšio metu, darbuotojai ir darbdaviai pasiekia numatytus tikslus, randa abiem pusėms priimtinus ir motyvuojančius susitarimus, o tai yra talentų valdymo proceso dalis.

Grįžtamasis ryšys taip pat padeda sumažinti neatitikimus tarp supratimo, požiūrio, darbo našumo, siekiamų tikslų, o tai sąlygoja didesnę pasitenkinimą gaunamu atlygiu, organizacine kultūra ir psichologiniu klimatu. Tik patenkinti darbu ir organizacija darbuotojai,

rekomenduoja savo darbdavį kitiems asmenims ir padeda laimėti konkurencinį pranašumą darbuotojų kovoje.

Taigi, organizacijose, kuriose grįžtamojo ryšio sistema yra jos kultūros dalimi, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis, todėl jų veiklos efektyvumas, įsitraukimas ir motyvacija veikti yra didesni. Tokie darbuotojai tampa talentais ir asmeniniu pavyzdžiu teigiamai įtakoja organizacijos reputaciją, kultūrą bei padeda laimėti konkurencinį pranašumą darbuotojų ir klientų kovoje.

**Reikšminiai žodžiai:** grįžtamasis ryšys, organizacija.





Justas Kupčinskas

AB Lietuvos paštas

## [ Vertę kuriantis grįžtamasis ryšys: svarbu ne tik teikti, bet ir priimti ]

Pastaruoju metu grįžtamas ryšys tampa neatsiejama organizacijų dalis. Daugelis žino, kad tai labai svarbu, tačiau tik dalis įsivaizduoja, kaip grįžtamasis ryšys, išties kuriantis vertę, galėtų atrodyti. Dėl to metinės veiklos apžvalgos dažnai būna vienas nelaukiamiausių įvykių tiek darbuotojams, tiek jų vadovams. Vieniems nedrąsu, kad susilauks nepelnytos kritikos ir dėl to negaus išsvajotos premijos, kitiems baisu išsakyti tą pačią kritiką, nes taip esą sumažins pavaldinių motyvaciją

dirbti. Galų gale tiek vieniems, tiek kitiems nesinori patirti neigiamų emocijų, kurios, manoma, sugadins ir taip dažnai sudėtingus santykius. Šio **pranešimo tikslas** – pasidalinti praktiniu modeliu, kaip teikti ir priimti grįžtamąjį ryšį, kad jis būtų ne būtinas formalumas, o vertę kuriantis įrankis.

Situacinio grįžtamojo ryšio modelis: Situacija – Elgesys – Poveikis yra vienas paprasčiausių modelių, leidžiančių paprastai ir aiškiai suteikti grįžtamąjį ryšį. Tai grįžtamojo ryšio teikimo būdas, kai pirmiausia apibrėžiama situacija, apie kurią bus kalbama, sukonkretinamas elgesys ir atskleidžiamas tokio elgesio subjektyvus ir objektyvus poveikis. Visgi grįžtamojo ryšio teikimas – tik viena proceso dalis. Šalia to labai svarbu, kad darbuotojas priimtų teikiamą informaciją. Tam itin svarbu kurti grįžtamojo ryšio kultūrą organizacijose – vadovui skatinti prašyti grįžtamojo ryšio ir pačiam jį gauti, būti patikimu informacijos šaltiniu darbuotojo akyse ir pasirinkti grįžtamojo ryšio formą, kuri yra naudingiausia darbuotojui.

Siekiant, kad grįžtamasis ryšys būtų vertę kuriantis įrankis organizacijoje, svarbu teikti jį tinkamu būdu, tačiau šalia to būtina kurti ir vystyti grįžtamojo ryšio kultūrą organizacijoje.

**Reikšminiai žodžiai:** situacinis grįžtamasis ryšys, grįžtamojo ryšio kultūra.



Karl Laas

CEO and leading consultant at Upsteem.com OÜ in Estonia

## [ Practical aspects and experiences of 360 degree feedback from the point of view of service provider and consultant ]

**The purpose of the report:** Management quality and employee engagement are the areas of “soft” management from where organizations plan to gain back additional revenue in the lack of working hands and instead of, or on top of additional investments. The

problem for several organizations is where and how to start, so that managerial feedback or competency assessments would bring back expected value to the organization. Are tailored feedback surveys the best option to boost organizational productivity? Risks are high – inappropriate assessment initiatives can bring down employee morale and end up in motivational crisis towards the management and feedbacking system itself.

At Upsteem.com we have been doing 360 degree assessments from 2003 and started selling service in 2009. The solution provides several feedbacking options and survey templates are not standardised – client organizations and consultants can change the templates as they like or crate their ones. At one hand these features provide large amount choices when building feedback solutions. For example, you can build the feedback system around competencies, organizational values and also around desired behaviours. Tailored solutions still demand larger input in “sales” process to the organization management and demand stakeholder support. Our experience shows that best sellers of the tailored solutions to the management are the same consultants who have plotted the setup for the surveys. Feedbacking systems in organizations often consist of several evaluations and surveys – i.e. competency evaluation, development discussion and engagement surveys. Occasionally are done standardised feedback surveys, which usually exploit one ready-made standard questionnaire around the globe. Here we talk mainly about tailored feedback systems. We have seen that success can be defined how the feedbacking system is introduced in organizations. 360 degree feedback is often used as an probation period evaluation solution. Still- method can be largely misused and interpreted when introduced through such starting point. We have seen in Upsteem,

that the best solution to start the feedbacking system is through managerial competency evaluation. In this way managers can lead the way to whole organization. Common purpose of feedback is anymore not only the managerial skill or employee competency assessment. We have seen good results in project-based organizations, where feedback is used to understand project team group inner likes and dislikes. Such data can be used to make the setup decisions when assembling next project teams.

Adaption of feedback and feedback system is a process that needs to be planned. Usually people want to get good feedback and if they can first practice feedbacking their direct manager they are not afraid of their own feedback also. When planning to introduce feedbacking system, the best way is to start from managerial competency assessment and make sure that the next steps for sailing to the whole organization are planned soon to follow.

**Key words:** feedback projects, management quality, competency evaluation.



Viktorija Griciuvienė

CONSULENS BALTIC

Partner, MD

## { Darbuotojų veiklos, kompetencijų ir motyvacijos vertinimas Baltic Mill grupės

### įmonėse }

**Pranešimo tikslas** – pasidalinti, kaip pritaikius tinkamas vertinimo metodikas pagreitinti ir su efektyvinti darbuotojų veiklos vertinimo ir ugdymo procesus.

Efektyninant veiklos procesus kilo poreikis iš naujo peržvelgti ir įsivertinti visose svarbiausiose pozicijose esančių darbuotojų su darbu bei lyderyste susijusias kompetencijas, jų pagrindu išgryninti „pavyzdinius profilius“, leidžiančius ne tik efektyvinti jau esamų darbuotojų veiklą, planuoti jų karjeros pokyčius, bet ir padedančius atsirinkti tinkamus darbuotojus į tam tikras pozicijas.

Projekto metu buvo vertinami visų grupės įmonių pagrindinių pozicijų darbuotojai bei numatomas potencialas – nuo aukščiausio lygio vadovų iki pamainos meistrų bei specialistų.

Buvo vertinama bendrieji (matematinis, verbalinis, loginis mąstymas) bei specialieji (informacinė kompetencija, kūrybiškumas) gebėjimai, taip pat kompetencijos, asmenybės bruožai bei tipiškas elgesys darbo aplinkoje pagal cut-e kompetencijų profilį, o taip pat su darbu susijusi motyvacija, domėjimosi sritys ir vertybės.

Po vertinimo buvo išgrynintos kiekvienai darbuotojų pozicijai reikalingos kompetencijos ir įgūdžiai, sudaryti pozicijų „profiliai“ ir vertinimo „rinkiniai“. Pagal turimus rezultatus sukomplektuotos grupės tęstinams baziniams vadovų mokymams, sudaryti kompetencijų profiliai padeda identifikuoti tinkamus darbuotojus vykdant atrankas ar karjeros pokyčius, prie šių profilių nuolat sugrįžtama formuojant naujas projektų komandas.

Pagal tyrimo metu įvertintą darbuotojų motyvaciją buvo išgrynintos kiekvienos grupės įmonės kultūriniai darbo aplinkos aspektai.

Pasirinkus geriausiai tinkamą darbuotojų veiklos vertinimo metodiką įmonė įsidiegė įrankius, leidžiančius greitai ir efektyviai įvertinti esamus bei potencialius darbuotojus, parinkti jiems tinkamiausius

ugdymo planus taip sutaupant laiko, finansinius bei žmogiškuosius išteklius.

**Reikšminiai žodžiai:** šiuolaikiškas ir efektyvus darbuotojų veiklos vertinimas.



## LABARATORIJA



Vyngantas Keras

SKILLS LAB



Dainius Jakučionis

SKILLS LAB

### [ Žaidybinimo “Gamification” galimybės verslo įmonėse – kaip panaudoti veiklos vertinime ]

**Laboratorijos tikslas** – supažindinti dalyvius su verslo procesų tobulinimo tendencijomis. Pristatyti “Gamification” principus ir pavyzdžius. Parodyti “Gamification” pritaikymą veiklos vertinimo procese. Praktikuotis praktiškai taikant “Gamification” įrankius.

Darbo rinkos tendencijos, darbdavių konkurencija ir efektyvumo siekis skatina ieškoti naujų įrankių. Žaidybinimas – globali tendencija, apimanti procesus, produktus, komunikaciją.

Žaidybinimo metodologija naudojama mokymo efektyvumo didinimui ir konkrečiai – elgsenos pokyčio užtikrinimui. Kaip sužaidybtus mokymo sprendimus kūrė „Accelium“. Jų sukurtas patyriminio mokymosi įrankis naudojamas 25-iose pasaulio šalyse daugiau nei 4 mln. mokymų dalyvių

Panaudojant žaidybinimo įrankius pasiekama:

- 89% patenkintų ir sugrįžtančių klientų;
- <90% siekia sužaidybtas informacijos įsimenamumas (kai tuo tarpu įsimenama 10% perskaitytos ir 20% išgirstos informacijos);
- 60% didesnis darbuotojų įsitraukimas į procesą;
- 11% geriau įvertintos įgytos faktinės žinios.

Žaidybinimo metodai apima:

- siektino rezultato įvardinimas;
- norimos elgsenos pasireiškimai;
- grįžtamojo ryšio mechanizmas;
- socialinio patvirtinimo elementai.

Vertinimo procesas ir žaidybinimo elementai:

- Kompetencijų vertinimo galimybės;
- Įgūdžių demonstravimo terpė;
- Monitoringo galimybės.

Bus pateikiami praktinio taikymo pavyzdžiai.

Taigi, norint būti šiuolaikišku ir konkurencingu darbdaviu, reikalingas kitas darbuotojų įtraukimo lygis, kurį galima pasiekti panaudojant žaidybinimo elementus.

## DISKUSIJA



**Dr. Natalija Norvilė,**  
Mykolo Romerio universitetas  
Addelse



**Dr. Giedrė Genevičiūtė-Janonė**  
Vytauto Didžiojo universitetas

### { Veiklos vertinimas – prievolė ar skatinimo priemonė? }

Veiklos vertinimas yra tradicinė ir daugeliui vadovų bei darbuotojų įprasta kasmetinė pareiga, kurios metu ne tik aptariami per tam tikrą laiką pasiekti tikslai, motyvuojami darbuotojai siekti naujų, bet ir numatomi vystymo planai.

Tačiau veiklos vertinimas pastaruoju metu sparčiai dingsta iš vis daugiau įmonių planų. Atsisakyti pokalbių, vykdomų tik kartą per metus, skatina įvairios priežastys: nauji personalo valdymo mados vėjai, nedžiuginantys rezultatai, pernelyg reta komunikacija. Be to, organizacijų psichologai, siekdami psichologinės darbuotojų gerovės, vis dažniau atkreipia dėmesį veiklos vertinimo proceso metu darbuotojų patiriamą įtampą.

Nauji tyrimai rodo, kad nebevertinamų darbuotojų rezultatai prastėja. Tad kyla klausimas, kiek veiklos vertinimas gali būti efektyvia motyvuojančia priemone, o gal tai tėra tik formali tiesioginio vadovo prievolė, kelianti stiprų stresą darbuotojui.

Be to, neretai lieka neaišku, ar organizacija, atlikdama darbuotojo veiklos vertinimą, sulaukia tos naudos, kurios tikisi, ir kiek vertinimo sėkmę gali lemti pasirenkamas (ne) tinkamas veiklos vertinimo būdas.

Taigi, diskusijos metu kviesime kartu ieškoti atsakymų, koku būdu ir kaip dažnai būtų prasminga organizuoti veiklos vertinimo pokalbius, kad jie motyvuotų darbuotojus siekti ambicingesnių tikslų ir duotų norimus rezultatus, o galbūt organizacijoms verta iš viso atsisakyti vertinimo pokalbių.