

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

IEVA BERNOTAITĖ

DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ:  
ELEKTRŪNŲ SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. Dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS

2023

# TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	3
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....	3
<b>PRIEDŲ SĄRAŠAS</b> .....	5
<b>ĮVADAS</b> .....	6
<b>1. VEIKLOS VERTINIMO SAMPRATOS ANALIZĖ</b> .....	8
1.1. Veiklos vertinimo apibrėžimas .....	8
1.2. Veiklos vertinimas kaip sistema.....	11
1.3. Vertinimo tikslai .....	15
1.5. Vertinimo subjektai ir vertinimo laikas .....	20
1.6. Vertinimo metodai .....	23
<b>2. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖ LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS KONTEKSTE</b> .....	27
2.1. Savivaldybių darbuotojų veiklos vertinimo ypatumai.....	27
2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo raida.....	29
<b>3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ: ELEKTRĖNŲ SAVIVALDYBĖJE, EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	33
3.1. Informacija apie Elektrėnų savivaldybę .....	33
3.2. Kokybinio tyrimo metodologija .....	33
3.3. Elektrėnų savivaldybės darbuotojų veiklos vertinimo, kokybinio tyrimo rezultatų analizė .....	37
3.4. Kiekybinio tyrimo metodologija.....	47
3.5. Elektrėnų savivaldybės darbuotojų veiklos vertinimo, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė .....	50
3.5.1 Bendri duomenys.....	50
3.5.2 Veiklos vertinimo dažnumas ir kriterijai .....	52
3.5.3 Veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio raiška .....	55
3.5.4 Dalyvavimas veiklos vertinime ir mokymai .....	56
<b>IŠVADOS</b> .....	58
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	59
<b>BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</b> .....	60
<b>SANTRAUKA</b> .....	68
<b>SUMMARY</b> .....	69
<b>PRIEDAI</b> .....	70

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Veiklos vertinimo schema .....	13
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas .....	50
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal funkcijas .....	51
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą .....	51
5 pav. Veiklos vertinimo dažnumas .....	52
6 pav. Informavimas apie veiklos vertinimo kriterijus .....	53
7 pav. Tikslų kėlimas kartu su vadovu .....	54
8 pav. Tikslų nustatymas .....	54
9 pav. Grįžtamojo ryšio raiška .....	55
10 pav. Dalyvavimas vertinime .....	56
11 pav. Dalyvavimas mokymuose .....	57

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų pagrindimo nuostatos. ....	33
2 lentelė. Skaidrumo ir efektyvumo užtikrinimas darbuotojų veiklos vertinime. ....	37
3 lentelė. Veiklos vertinimo kriterijai. ....	38
4 lentelė. Tikslai efektyviam vertinimui užtikrinti. ....	39
5 lentelė. Veiklos vertinimo etapai. ....	41
6 lentelė. Vertinimo metodai. ....	42
7 lentelė. Veiklos vertinimo sistema. ....	43
8 lentelė. Veiklos vertinimo grįžtamasis ryšys. ....	44
9 lentelė. Mokymų teikimas apie darbuotojų veiklos vertinimą. ....	45
10 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimų pagrindimo nuostatos. ....	47

# PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS.....	70
2 PRIEDAS.....	71

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Žmogiškieji ištekliai tiek privačiame, tiek ir valstybiniame sektoriuje yra labai svarbūs ir reikalingi. Efektyvus ir kokybiškas žmogiškųjų išteklių valdymas vienas svarbiausių organizacijos veiksmų. Savivaldybių darbuotojų veiklos vertinimo sistema padeda užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir piliečių aptarnavimą už kurias, yra atsakingas įstaigoje dirbantis personalas. Todėl yra svarbu įvertinti personalo darbuotojus ir taip sužinoti jų vertę ir indėlį organizacijoje, nustatyti tobulintas sritis, nes nuo to priklausys teikiamų viešųjų paslaugų kokybė.

Savivaldybėse žmogiškųjų išteklių valdymas nuolat kinta priklausomai nuo atsirandančių pokyčių ir pasikeitusių veiksmų tiek valstybės lygmenyje, tiek ir pačiose įstaigose. Tačiau galime pastebėti, kad šie pokyčiai viešojo administravimo institucijose atsiranda gana lėtai. Ne išimtis ir darbuotojų veiklos vertinimas.

Šią temą yra aktualu nagrinėti, nes Elektrėnų savivaldybės gyventojams yra svarbi teikiamų paslaugų kokybė. Todėl svarbu išsiaiškinti veiklos vertinimo sistemoje esančias spragas, nes to priklausys ne tik teikiamų paslaugų kokybė, bet ir institucijos įvaizdis visuomenėje.

**Temos ištirtumas ir naujumas.** Veiklos vertinimo sampratą ir jos sudedamąsias dalis analizavo A. Šalčius, I. Šarkiūnaitė (2011), A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), I. Bakanauskienė (2008), R. Župerkienė, A. Župerka (2010), E. E. Jančauskas (2011). Taip pat ir užsienio autoriai G. Dessler (2001), D. M. Daley (1998), D. Grote (2002), K. R. Murchy, J.N Cleveland (1995), S. Mishra (2022), J. Peng (2022). Lietuvos viešųjų įstaigų tarnybinės veiklos vertinimo aspektus nagrinėjo S. Pivoras, R. Dapkutė (2004), E. Rimkutė. I. Kirstukaitė, J. Šiugždinienė (2015), Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė (2009).

Darbuotojų veiklos vertinimas viešosiose įstaigose nėra nauja nagrinėjama tema. Tačiau nėra labai daug mokslinių straipsnių, kurie nagrinėtų konkrečių savivaldybių darbuotojų veiklos vertinimą ir ieškotų vertinimo spragų bei teiktų pasiūlymus efektyvumui užtikrinti.

**Tyrimo objektas** – Darbuotojų veiklos vertinimo analizė Elektrėnų savivaldybėje.

**Darbo problema** - Kaip užtikrinti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumą praktiniame įgyvendinime?

**Darbo tikslas** – Nustatyti su kokiomis veiklos vertinimo efektyvumo spragomis praktiniame įgyvendinime susiduria Elektrėnų savivaldybė ir pateikti pasiūlymus veiklos vertinimo tobulinimui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti veiklos vertinimo sampratą ir jo sudedamąsias dalis.
2. Pateikti teisės aktų ir kitų dokumentų, reglamentuojančių darbuotojų veiklos vertinimo analizę.
3. Ištirti Elektrėnų savivaldybės veiklos vertinimo sistemos procesą.
4. Nustatyti Elektrėnų savivaldybės veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio metodų raišką darbuotojams.

5. Išsiaiškinti kaip savivaldybėje yra nustatomi vertinimo tikslai.

**Darbo metodai.** Magistro baigiamajame darbe yra naudojama mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir informacinių šaltinių duomenų sisteminimas, kokybinio tyrimo metodas - interviu, kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa ir tyrimo gautų duomenų analizė.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, pasiūlymai, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbą iliustruoja 11 paveikslų, 10 lentelių ir 2 priedai, kuriame pateikti tyrimo klausimai. Panaudoti 75 literatūros šaltiniai, darbo apimtis be priedų 70 psl.

# 1. VEIKLOS VERTINIMO SAMPRATOS ANALIZĖ

## 1.1. Veiklos vertinimo apibrėžimas

Darbuotojų veiklos vertinimas yra neatsiejama organizacijų ir kitų įstaigų dalis. Veiklos vertinimas yra plačiai naudojamas ir praktikuojamas tiek privačiose kompanijose, tiek ir viešosiose įstaigose. Iš to kyla klausimas, kas apskritai yra veiklos vertinimas, ir kaip jis suvokiamas. Pasak Tamošiūno ir Šalkauskaitės (2010, p. 113) „Veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja ir vertina darbuotojų veiklos rezultatus ir jų elgesį, įgalina nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti efektyviai taip, kad darbuotojas pateiktų didžiausią naudą organizacijai, visuomenei.“ Iš esmės panašios nuomonės yra ir Stankevičienė su Lobanova (2006, p. 87) teigdamos, kad „Vertinimas – tai procesas, įvertinantis darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir rezultatus bei darbuotojų tinkamumą užimamoms pareigoms.“ Galima atkreipti dėmesį, kad žmogiškųjų išteklių ir personalo vadybos žodyne (Collin, 2006, p. 281) veiklos vertinimas taip pat yra suvokiamas kaip asmens tam tikros darbinės veiklos kokybės vertinimas. Veiklos vertinimo apibrėžtis suvokiama kaip darbuotojų elgesio darbe vertinimo metodas, paprastai apimantis tiek kiekybinius, tiek kokybinius darbo atlikimo aspektus (Surya ir Gadewar, 2020, p. 7454). Kaip teigia Wright (2022, p. 389) veiklos vertinimas vienkartinis procesas. Tai yra nuolatinis, pasikartojantis procesas, kurio metu galima pastebėti darbuotojo stipriąsias, silpnąsias vietas ir pasiūlyti tobulinimo sritis. Vertinimas yra išsiaiškinimas darbuotojo įmonėje dirbančio vertė. Tai darbuotojo veiklos rezultatų nustatymas ir jų tobulinimas (Tyagi ir Sharma, 2021, p. 20006). Tačiau yra ir kitų nuomonių, pirmiausia vertinimas gali būti traktuojamas kaip veikla, kurios dėka įstaigose gali būti įvertinamas darbuotojų atliktas darbas, jo veiklos rezultatai ir aptariami dabartiniai, ir ankstesni darbų rezultatai (Cvilikaitė, 2008, cit. iš Tamošiūno ir Šalkauskaitės, 2010, p. 113). Pagal Coens ir Jenkins (2000, p. 338), veiklos vertinimas tai asmens veiklos vertės arba įvertinimo procesas. Veiklos vertinimas sinonimiškai gali būti traktuojamas ir kaip personalo vertinimas, kurio esmė lieka ta pati. Tai tokia veikla, kurios dėka yra vertinamas asmens atliekamas darbas, jų atitikimas einamoms ar galimai numatytoms pareigoms užimti ateityje. Veiklos vertinimas yra labai svarbus įmonės ar organizacijos elementas. Atliekant veiklos vertinimą yra sužinoma kokio lygio yra darbuotojų veiklos rezultatai ir produktyvumas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad vertinimas yra ir įmonės vertinimo priemonė, kuri plačiai naudojama darbo užmokesčio ir atlyginimui valdyti, grįžtamajam ryšiui teikti ir darbuotojų stiprioms ir silpnoms pusėms nustatyti (Aprilia ir kt., 2022, p. 162). Veiklos vertinimas yra reguliari darbuotojo ir jo indėlio į darbą rezultatų analizė, kurio metu vertinami darbuotojo įgūdžiai, pasiekimai ir trūkumai. Veiklos vertinimo proceso etapas yra padidinti darbuotojo produktyvumą ir pagerinti jo rezultatus (Rehman, Sehar ir Afzal, 2019, p. 431). Kaip teigia Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999, p. 117) „Įvertinimas – tai perėjimas sisteminės įvertinimo procedūros, kuri parodo darbuotojo įgūdžius,



vystymaši. Ši įvertinimo procedūra reikalinga duodant nurodymus apie perkėlimą į kitą darbovietę, atlyginimo pakėlimą ir darbo atlikimo lygio nustatymą“. Pagal Murchy ir Cleveland (1995, p. 482) veiklos vertinimas suvokiamas nebūtinai kaip vadybos priemonė, bet daugiau kaip komunikacijos, socialinis procesas, kurio metu pateikiama informaciją apie pavaldinių darbą. Pastebėtina, kad vertinimas gali būti artimas kontrolės funkcijai. Tai reiškia, kad įprastai vyksta stebėjimas ir vertinimas, kuriuo metu galima pastebėti ar viskas pateisina vadovų lūkesčius. Taigi veiklos vertinimą arba personalo vertinimą būtų galima susieti su tam tikra žmonių išteklių kontrole, kurios metu yra vertinami pasiekti darbo rezultatai taip pat ar darbuotojų elgesys atitinka keliamus standartus (Bakanauskienė, 2008, p. 201). Veiklos apibrėžimas suvokiamas kaip dalis, kurią norima kontroliuoti. Galima teigti, kad veiklos vertinimas yra viena sunkiausių ir pagrindinių darbų. Reikia atkreipti dėmesį, kad norint jog vertinimas būtų efektyvus jis turi būti patikimas ir tinkamai pasirinktas (Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, p. 171). Kaip teigia Šalčius ir Šarkiūnaitė (2001, p. 82) veiklos vertinimo sistema leidžia įvertinti ne tik darbuotojų veiklos rezultatus, bet ir apibrėžti asmenų ar komandų tobulėjimo galimybes. Lygiai taip pat kaip ir anksčiau buvo minėta vertinimo sistema gali padėti kontroliuoti darbuotojų veiklą. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingą požiūrį į veiklos vertinimą ir akcentuoja skirtingus dalykus. Pavyzdžiui Dessler (2001, p. 186) teigia, kad „Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. <...> Kalbėdami apie vertinimą, turime galvoje ir tai, kad yra nustatyti darbo atlikimo standartai, todėl darbuotojas bus supažindintas su vertinimo rezultatais, kad motyvuotai ištaisytų darbo atlikimo trūkumus ir vėliau dirbtų geriau.“ Pastebima, kad skirtingi autoriai kalbėdami apie veiklos vertinimą ne tik išvelgia skirtingus aspektus, tačiau galima pastebėti ir tai, kad patį žodį „vertinimas“ traktuoja parinkdami jam sinoniminį atitikmenį, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad esmė lieka tą pati. Veiklos vertinimas kaip anksčiau minėtas personalo vertinimas gali būti apibūdinamas ir kaip žmogiškųjų išteklių vertinimas. Tai tokia darbų sritis, kuri gali padėti įvertinti kaip dirba darbuotojai ar kaip jie galėtų dirbti organizacijoje. Pagal jo atliktus darbus ir įvertinus juos galima nuspręsti ar tas asmuo gali būti paaukštinamas pareigose, ar paliekamas tose pačiose, ar reikalui esant gali būti atleistas (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011, p. 120). Pasak, Levy ir Williams (2004, p. 882) atlikę personalo vertinimą ir išanalizavę 360 straipsnių šią temą teigia, kad nuo 1991 metų darbuotojų veiklos vertinimas daugiausia buvo nukreiptas į socialinį kontekstą, kuriame vyravo veiklos vertinimo procesų svarba. Veiklos vertinimas apibrėžia valdymo priemonių rinkinį, užduočių rengimo, kad būtų pasiekti vertinimo tikslai. Veiklos vertinimas yra struktūrizuotas ir analitinis metodas, kurio metu yra nustatomi darbo pasiekti rezultatai, gebėjimai užimti tam tikras vadovaujančias pareigas. Galima daryti prielaidą, kad veiklos vertinimas tai įprastinė darbuotojų darbo rezultatų analizė, kuri padeda nustatyti darbuotojo stipriąsias puses, pasiekimus, pažangas ar trūkumus (Nirosha, 2022, p. 94).

Tiek privačiame sektoriuje, tiek ir viešajame darbuotojų veiklos vertinimas, galime teigti, kad yra svarbiausia veiklos valdymo sudėtinė dalis. Jo dėka galime padėti didinti veiklos efektyvumą, įstaigų tikslų įgyvendinimą (Adamonienė ir Rupeikienė, 2017, p. 151). Kaip teigia (Vedlūga, 2021, p. 19) „veiklos vertinimo sistemų gausą lemia tai, kad jos negali būti vienodai pritaikytos kiekvienai organizacijai ar sričiai. Kiekvienai sistemai būdingi skirtingi naudotojai, tikslai, misijos ir išoriniai veiklos apribojimai. Dėl to veiklos vertinimas sąlyginai tampa svarbus priklausomai nuo metodikos pasirinkimo. Aktualus tampa visos organizacijos, kaip socialinės ir ekonominės sistemos, veiklos vertinimas.“ Svarbu paminėti, jog kiekvienas veiklos vertinimas turi savo tikslą, kuris gali būti įvairus. Tai gali būti susiję su paaukštinimu, skatinimu, grįžtamojo ryšio davimu, parama ar darbo užtikrinimu (Pivoras ir Dapkutė, 2004, p. 2). Panašios nuomonės laikosi ir Stačinskaitė su Petrauskiene (2018, p. 335), kurios pabrėžia, kad veiklos vertinimo sistema pakankamai glaudžiai siejasi su darbo užmokesčiu. Tačiau siūlo skatinti kompetencijų modelį, kuris bandytų sąlygoti finansinių priemonių mažinimą. Kaip teigia Liukinevičienė ir Garolienė (2009, p. 163) „Vertinimas apibūdinimas kaip vadybinis veiksmas, kai taikant specialias metodikas vertinamos asmens charakterio ypatybės, gebėjimai, turimos žinios ir įgūdžiai. Kitaip tariant, personalo vertinimas skirtas įvertinti specifines esamų ar būsimų darbuotojų kompetencijas.“

Svarbu atkreipti dėmesį, kad vertinimas gali būti formalus ir neformalus.

#### **Formalus vertinimas:**

- 1) kuomet gali būti išrenkami darbuotojai pareigoms paaukštinti
- 2) sužinoma, kuriuos darbuotojus dar reikia papildomai pamokyti
- 3) nustatomi, kurie darbuotojai turėtų būti pažeminti pareigose
- 4) ir leisti darbuotojams sužinoti kaip yra vertinama jų veikla.

Tuo tarpu **neformalus vertinimas** pasižymi:

- 1) nuolatinio grįžtamojo ryšio teikimu darbuotojams
- 2) toks vertinimas nėra fiksuojamas oficialiai jokiuose dokumentuose
- 3) yra grindžiamasis kasdienės veiklos rezultatais ir darbais (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 88).

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi autoriai veiklos vertinimą apibrėžia įvairiai. Vieni linkę pritarti nuomonei, kad veiklos vertinimas padeda suprasti ar asmuo yra tinkamas pareigoms užimti, kiti pritaria minčiai, kad vertinimo dėka gali aptarti praėjusius darbus ir apibrėžti ko bus siekiama ateityje. Tačiau vieningai yra pritariama, kad veiklos vertinimas yra formalus ir struktūrizuotas, kuria padeda įvertinti darbuotojo atliktus darbus, kokybę ir aptarti rezultatus. Veiklos vertinimas yra neatsiejama organizacijų ir įstaigų dalis, kuri visais laikais buvo naudojama ir praktikuojama. Skirtingoje literatūroje galima atkreipti dėmesį, kad veiklos vertinimas sinonimiškai yra pateikiamas ir kaip personalo

vertinimas ar žmogiškųjų išteklių vertinimas. Tačiau galima daryti prielaidą, kad esmė lieka tą patį tik bandoma išvelgti ir paminėti skirtingus aspektus.

## 1.2. Veiklos vertinimas kaip sistema

Darbuotojų veiklos vertinimas neretai kelia nerimą ir baimę asmenims, nes jie jaučiasi stebimi, yra vertinamas jų atliktas darbas. Dažnai iš to kyla ir nežinomybės jausmas dėl ateities, kuomet darbuotojas gali būti nušalintas nuo pareigų. Praktikoje neretai veiklos vertinimo sistemos nepasiekia savo efektyvumo dėl darbuotojų nusiteikimo ir priešiško požiūrio prieš jas. Todėl yra svarbu prieš kuriant sistemą apibrėžti kokią naudą gali gauti darbuotojas, kuris yra vertinamas, ir plačiąją prasme išsiaiškinti kokia nauda yra pačiai organizacijai (Sudnickas, 2015, p. 343).

### **Veiklos vertinimo sistemos nauda darbuotojams:**

- Gali aiškiau suprasti, ko iš jo tikimasi. Bendrauja kartu su vadovu ir taip aptaria keliamus tikslus, užduotis.
- Taip yra gaunamas grįžtamasis ryšis, kurio dėka darbuotojas gali sužinoti savo darbo įvertinimą ir kokios yra jo tobulėjimo galimybės.
- Turi galimybę reikšti savo nuomonę, pateikti savo požiūrį vienu ar kitu jam rūpimu klausimu.
- Taip yra lengviau nustatoma darbuotojo asmeninio ugdymo tobulėjimas karjereje.

### **Veiklos valdymo sistemos privalumai įstaigai:**

- Turi galimybę geriau pažinti savo komandos nario stiprias ir silpnas vietas.
- Pagal darbuotojo vertinimo rezultatus gali lengviau skirti motyvavimo ir skatinimo priemones.
- Objektīvus darbuotojo įvertinimas pagal jo atliktą darbą gali padėti pagerinti vadovo ir darbuotojo darbo santykius (Diane, 2008, cit. iš Sudnickas, 2015, p. 343).

„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.“ (Župerkienė ir Župerka, 2010, p. 182). Manytina, kad sistemos pasirinkimą gali apsunkinti daug faktorių. Tai gali būti sistemų įvairovė, jų abstraktumas, neapibrėžta veiklos vertinimo nauda, netinkami įpročiai, nepakankamos žinios, netinkami informacijos šaltiniai, laiko sąnaudos ir vadovų mąstymo stoka. Iš išvardintų problemų galima daryti prielaidą, kad nėra vienos geriausios veiklos vertinimo sistemos ir tinkamiausio vertinimo metodo. Veiklos vertinimo sistema turi aiškiai apibrėžti funkcijas, elementus ir procesus, kitaip tariant turėti sistemos koncepciją (Sližytė, 2009, p. 3). Pirmiausia „Veiklos vertinimo sistema gali būti suprantama kaip reikalavimų, procesų ir dalyvių visuma, kuri sudaro sąlygas surinkti duomenis ir juos paversti racionali ir objektyvia informacija. Antrasis komponentas – veiklos informacijos institucionalizavimas nusako veiklos informacijos naudojimo formalizavimą

dokumentuose, procesuose, sistemose siekiant priimti sprendimus ir tobulinti veiklą. Trečiasis komponentas – veiklos (rezultatų) informacijos naudojimas. Jis yra suvokiamas kaip atskaitomybės užtikrinimas ir sprendimų priėmimas siekiant tobulinti veiklą.“ (Rimkutė, Kirstukaitė ir Šiugždinienė, 2015, p. 11)

Pagal Peng (2022, p. 2) veiklos vertinimo sistemos etapus galima skirti į penkis etapus. Pirmasis etapas, kuriuo metu pasirašomi tikslai ir uždaviniai. Antruoju etapu įgyvendinimo planų sudarymas iškeltiems tikslams. Trečiuoju etapu siekiama teikti grįžtamąjį ryšį apie tikslų ir uždavinių vykdymą. Ketvirtuoju etapu siekiama darbuotojų skatinimo pridedami priedai prie atliktų darbų ir darbo užmokesčio. Paskutinis penktasis etapas yra grįžtamojo ryšio teikimas. Pasak Nor (2022, p. 4) veiklos vertinimo sistema turėtų apimti keletą žingsnių. Pirmiausia yra nustatomi aiškūs veiklos standartai ir šiame etape yra apibrėžti vertinimo kriterijai, pagal kuriuos bus galima vertinti darbuotojų veiklą kaip sėkminga arba ne. Antrasis etapas po standartų nustatymo apie juos reikėtų pranešti vertinimo proceso dalyviams, kad kiekvienas žinotų savo vaidmenį. Trečiasis etapas yra pačios veiklos vertinimas, metodų parinkimas. Priešpaskutinis etapas, kurio metu aptariama su darbuotoju rezultatai, problemos, galimi sprendimo būdai ir prieinamos galutinės išvados. Po priimtų išvadų galimas skatinimas dėl pareigų pakėlimo, apdovanojimų. Kaip teigia Touma (2022, p. 11) esminis dalykas veiklos vertinimo sistemos yra tobulinimas tiek darbuotojų, tiek organizacijos, bet kuri pasirinkta veiklos vertinimo sistema turėtų motyvuoti darbuotojus.

Bakanauskienė (2008, p. 209) veiklos vertinimo sistemą išskiria į tokius etapus:

1. **Vertinimo procedūros sukūrimas.** Šiame etape yra išskiriami tikslai, pačios vertinimo sistemos sukūrimas, metodų ir vertintojų parinkimas.
2. **Vertinimas.** Kurio metu vyksta aptarimas, atlikto įvertinimo medžiagos surinkimas ir vertinimo pokalbis.
3. **Vertinimo rezultatų įtvirtinimas.**

Galima daryti prielaidą, kad autorė veiklos vertinimo sistemą įžvelgia labai konkrečiai ir ganėtinai siaurai apibrėždama tik esminius vertinimo etapus.

Lipinskienė (2012, p. 99) siūlo norint efektyviai vertinti darbuotojus atsakyti į šiuos klausimus:

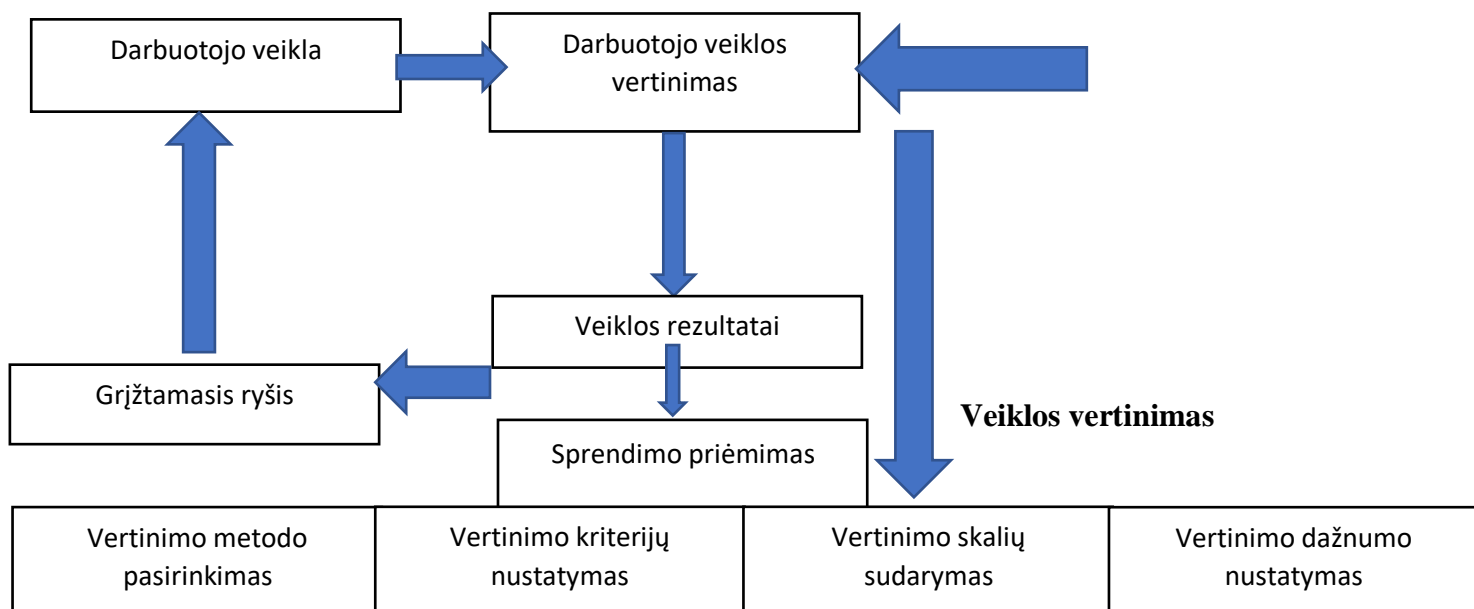
- *Kaip dažnai vertinti?* (pasirinkti vertinimo dažnumą)
- *Ką vertinti?* (pasirinkti vertinimo turinį ir kriterijus)
- *Kokiais metodais vertinti?* (pasirinkti vertinimo pobūdį ir matavimo skalę (rangai, pažymiai, teiginiai ir pan.)).
- *Kas vertins?* (vienas žmogus ar vertintojų grupė?)

Yra ir kiek platesnis požiūris į vertinimo sistemą, kuris išskiriamas į tris etapus:

- 1) **Pasiruošimas vertinti arba kitaip tariant vertinimo planavimas.** Šiame etape apibrėžiami tikslai, užduočių ir darbuotojų atrinkimas, kriterijų parinkimas pagal atskiras pareigybes, metodų parinkimas, vertinimo subjektų parinkimas ir laiko parinkimas.
- 2) **Vertinimo kriterijų parinkimas pagal atskiras pareigybes.** Kriterijai gali būti kelių grupių, tai įėjimų kriterijai, kurie gali būti suprantami kaip žinios, kompetencijos, asmeninės savybės ir išėjimų kriterijai tai darbo rezultatai.
- 3) **Vertinimo metodų parinkimas,** kurie gali būti labai įvairūs: pokalbis, testavimas, pažymių skalė ir kt. (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011, p. 124-127).

Lyster ir Arthur (2006, p. 23) pateikia kiek siauresnį požiūrį išskirdamas veiklos planavimą, veiklos analizę ir veiklos vertinimą arba interviu. Sakalas ir Šilingienė (2000) pateikia taip pat siaurą ir standartinę veiklos vertinimo sistemos schemą (žr. 1. pav.), kurioje matome metodų pasirinkimą, kriterijų nustatymą, skalių sudarymą ir vertinimo dažnumo sudarymą.

**1 pav. Veiklos vertinimo schema**



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis, Sakalas ir Šilingienė (2000, p. 140)

Analizuojant autorių išsakytas nuomones apie veiklos vertinimą kaip sistemą, apie veiklos apibrėžti galima pastebėti, kad neretai yra akcentuojama ir išskiriama vertinimo procedūros svarba. „Vertinimo turinys (vertinami parametrai) ir vertinimo kriterijai šiuo atveju tampa svarbiausiu uždaviniu norint sukurti veiksmingą, organizacijos požiūriu, ir teisingą, darbuotojų manymu, personalo vertinimo sistemą. Žmogaus darbingumo rodikliai (darbo rezultatai ir metodai) ir jo asmeninės savybės, nuo kurių nemaža dalimi priklauso ir jo kompetencija, daugelyje veiklos sričių vertinami aukščiau nei turimas išsilavinimas. Mažėjant išsilavinimo reikšmei vis dažniau organizacijos susirūpina savo gebėjimų tinkamai įvertinti personalo kompetencijas ir pasiekimus.“ (Lobanova, 2008, p. 53) Vertinimo procedūros sudedamosios dalys yra būtinos ir svarbios, nes be jų negalėtų egzistuoti vertinimo sistema.

Darbuotojų veiklos vertinimo sistema gali padėti darbuotojui suvokti organizacijos, kurioje jis dirba viziją. Sistema kuri yra tinkamai įdiegta padeda darbuotojams sąmoningai siekti organizacijos tikslų. Veiklos vertinimo sistema gali padėti išsiaiškinti kokie yra darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo reikalavimai, darbo užmokesčio klausimai. Tinkamos vertinimo sistemos gali leisti sukurti pasitikėjimo grįsta darbo aplinką, tuo tarpu kuo mažesnis pasitikėjimas tuo mažesnis efektyvumas. Laiku nesuteiktas grįžtamasis ryšys apie darbuotojų veiklos vertinimą gali kelti abejonių ir klausimų dėl veiklos vykdymo. Todėl veiklos vertinimas ir laiku duotas grįžtamasis ryšys gali padėti darbuotojui keisti esamas veiklos specifikas ar tobulinti naujas (Sudnickas, 2015, p. 343). „Vadovas turėtų susikurti sistemine įvertinimo procedūrą, kurią turi pereiti įvertinamasis darbuotojas. Kai vadovas suformuoja ir naudoja įvertinimo sistemą, jis domisi potencialių darbuotojų auklėjimu ir ugdymu. Jis stebi darbuotojų elgesį ir įgūdžius ir įrašo tai į personalines darbuotojų bylas.“ (Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999, p. 117)

Štai tokie yra išskiriami vertimo procedūros aspektai:

- Vertinimo vietos parinkimas
- Vertinimo periodiškumo nustatymas
- Vertinimo subjekto parinkimas
- Vertinimo programos numatymas
- Vertinimo rezultatų pateikimas ir panaudojimo numatymas. (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 89)

Remiantis Stankevičiene ir Lobanova (2006, p. 93-95), personalo vertimo procedūrą pateikia tokiais:

- 1) Vertinimo plano (programos) sudarymo
- 2) Vertinimui reikalingos informacijos rinkimo
- 3) Vertinimo atlikimo
- 4) Vertinimo sprendimo priėmimo
- 5) Vertinimo rezultatų paskelbimo.

Pasak Dennis M. Daley (1998, p. 368-385) vertinimo procedūros etapą galima apibrėžti labai konkrečiais etapais:

- Vertinimo tikslas
- Vertinimo objektas
- Vertinimo subjektas
- Vertinimo dažnumas ir laikas
- Vertinimo metodai.

Svarbu paminėti, kad Grote (2002, p. 1-2) veiklos vertinimo sistemą išskiria į keturias fazes:

1. *Veiklos planavimas* – metų pradžioje vadovas kartu pavaldiniu susirinkimo metu aptaria ką asmuo per ateinančius dvylika mėnesių planuoja pasiekti. Kokie tikslai, projektai ir darbai bus įgyvendinti ir kaip juos bandys pasiekti, kokių kompetencijų tam reikės.

2. *Veiklos vykdymas* – visus metus darbuotojas siekia užsibrėžtų tikslų. Viso proceso metu jam yra teikiamas grįžtamasis ryšys taip sukuriant sąlygas išspręsti kilusias problemas. Metų eigoje vis susitinkama su vadovu apžvelgti kaip sekasi darbuotojui siekti metinių tikslų.
3. *Veiklos vertinimas* – oficialus laikas, kuriuo metu yra vertinamas darbuotojas. Vertintojas surenka visą reikiamą informaciją ir dokumentaciją, kurie patvirtintų asmens veiklos kokybę ir atliktus darbus, kuriuos pasirašo ir patvirtina. Reikia atkreipti dėmesį, kad peržiūrėti taip pat gali ir kitų skyrių vadovai ar asmuo, kuris atsakingas už atlyginimo paskirstymą.
4. *Veiklos peržiūra* – šioje fazėje vadovas susitinkama su pavaldiniu trumpam pokalbiui ir kartu peržiūri formą, kurią pasirašė, ir kalbasi kaip jam pavyko siekti tikslų per šiuos dvyliką mėnesių. Susirinkimo pabaigoje yra nustatoma data ir terminas, kada įvyks kitas susitikimas suplanuoti ateinančių metų darbus ir vertinimo procesas prasideda iš naujo.

Taigi vieni autoriai vertinimo procedūras pateikia kiek platesniu požiūriu, kiti kiek siauriau. Tačiau visų vertinimo procedūrų etapai išskiriama į tris - penkis žingsnius. Iš esmės aspektai tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Svarbu atkreipti dėmesį, kad procedūrų etapą galima pateikti ir kiek siauresniu požiūriu, tačiau neprarandant jo esmės. Siaurąja prasme veiklos vertinimo sistema yra vertinimo procedūros sudarymas, vertinimas, ir rezultatų įtvirtinimas. Plačiau žvelgiant į vertinimo sistemą galima pastebėti, kad yra išskiriamas etapas į kurį įeina kriterijų pasirinkimas, užduočių ir darbuotojų atrinkimas, subjektų parinkimas. Kitas svarbus žingsnis vertinimo kriterijų pasirinkimas pagal atskiras pareigybės, ir galiausiai tinkamiausio metodo pasirinkimas ir jo pritaikymas. Toliau darbe bus išanalizuoti darbuotojų veiklos vertinimo tikslai, objektas, subjektas, vertimo dažnumas ir metodai.

### 1.3. Vertinimo tikslai

Vertinant darbuotojus vienas iš esminių dalykų yra išsikelti vertinimo tikslus. Pasak, Thom ir Ritz (2004, p. 225) „Vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas.“ Lobanova (2010, p. 70) kiek plačiau pateikia ir išskiria štai tokius vertinimo tikslus:

- **Vadovavimo proceso gerinimas** – tai padeda įvertinti darbo rezultatus, nustatyti kokios yra stiprios ir silpnos darbuotojų savybės ir numatyti kaip būtų galima pašalinti iškilusius trūkumus.
- **Personalo įvedimo proceso optimizavimas** – šis tikslas padeda įvertinti tinkamiausius darbuotojus pareigoms užimti atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus, asmens savybes. Taip pat nustatomas darbuotojų pavadavimas, atleidimas, perkėlimas.
- **Mokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas** – vertinimas yra pagrįstas vienokia ar kitokia kriterijų sistema.

- **Personalo ugdymo sistemos tobulinimas** – organizuojama sisteminga darbuotojų atranka, darbuotojų mokymų ir jų kvalifikacijos sistema.
- **Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas** – veiklos vertinime naudojamas pokalbis, kuriuo apsitariama dėl tobulintų bendravimo sričių.
- **Bendradarbių motyvavimo gerinimas** – tai padeda ugdyti nuolatinį darbuotojų mokymąsi, darbuotojams aiškiau ką jis turi daryti, kad tobulėtų jo profesionalumas ir karjera.

Tradiciskai darbuotojų veiklos vertinimas suprantamas kurio pagalba gali būti įvertinimas asmens darbas ir taip nustatoma ar jis tinkamas pareigoms užimti. „Efektingo **veiklos vertinimo tikslas** – įvertinti atliktą darbą, siekiant teisingai darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkelti į aukštesnes pareigas.“ (Lipinskienė, 2012, p. 98). Tačiau autorė išskiria ir daugiau vertinimų tikslų:

- Darbo trūkumams nustatyti, personalo sistemai tobulinti, kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimui;
- Personalo mechanizmui optimizuoti;
- Padėti planuoti tolimesnę darbuotojo karjerą;
- Asmens motyvacijos didinimas ir įsipareigojimo jausmo organizacijai kėlimas (Lipinskienė, 2012, p. 98).

Župerkienė ir Župerka (2010, p. 183) veiklos vertinimo tikslus skiria į tris grupes:

1. **Administracinius** (darbo užmokesčio klausimai, pareigų atitikimas arba ne);
2. **Personalo vystymo** (grįžtamojo ryšio davimas, karjeros klausimai, organizacijos lūkesčiai darbuotojui);
3. **Veiklos standartų ir tikslų** (veiklos gerinimas, tam tikrų problemų atskleidimas, rezultatų aptarimas per tam tikrą laiko tarpą, vertinimas už atliktą darbą taip pat per atitinkamą laiko tarpą).

Pirmasis dalykas su vertinimu susijęs yra vertinimo tikslas. Tai yra paaukštinimas, skatinimas, kuris pagrįstas veiklos rezultatu. Taip pat gali būti grįžtamojo ryšio užtikrinimas, tam tikra parama ar organizacijos darbų užtikrinimas (Pivoras ir Dapkutė, 2004, p. 2). Dar ir tokie gali būti skiriami tikslai:

1. *Patobulinti darbo (veiklos) atlikimą.*
2. *Sprendimas dėl atlygio, kuris gali būti nebūtinai finansinė išraiška, bet ir karjera ar įvairios kitos teikiamos naudos.*
3. *Nuspręsti dėl asmens turimo potencialo lygio, t. y., ar jis turi įkvėpimo toliau tobulėti, ar jis yra kūrybiškos sielos, ar yra sąžiningas dirbti ir atlikti savo funkcijas (privačiuose ir viešuosiuose įstaigose). Vertinime yra keletas svarbių aspektų; kas vertinama: „vakarykštis“ darbas, t. y., kaip jis naudojo savo gebėjimus, kompetenciją per praėjusį laikotarpį, o gal vertinti jo potencialą rytdienos požiūriu, žvelgiant į naujus organizacijai kylančius iššūkius, ar darbuotojas sugeba*



*reaguoti į tuos iššūkius ir ar jo veikla atitinka organizacijos progreso, konkurencingumo ambicijas ir naujus projektus.*

4. *Pasižymėti netinkamai atliktus darbus. Priežastys, kurios padėtų drausmintu asmenius ar juos atleisti.*
5. *Išsiaiškinti nepasitenkinimo darbu (veikla) priežastis (Jančiauskas, 2011, p. 21-22).*

Veiklos vertinimo pagrindinis tikslas yra uždavinių pasiekimas, kuris gali apimti motyvaciją, drausmę, paaukštinimą, efektyvių paslaugų teikimą ir duotų asmens žinoti už ką jie yra vertinami (Chukwuedo ir Venatus, 2022, p. 177). Atkreiptinas dėmesys, kad veiklos vertinimai tikslai gali būti ir atlyginimų sudarymas remiantis veiklos rezultatais, nustatymas mokymosi tobulinimo sričių, gerinimas darbuotojų rezultatų, pagalba darbuotojams įsidarbinti (Sharma ir Aggarwal, 2020, p. 1013).

Pagal Sudnicką (2015, p. 344-345) vertinimo tikslus galima išskirti į administracinius, kurie išskaidomi į tokias grupes:

- Dokumentavimas
- Atlygis
- Paaukštinimas
- Atleidimas iš darbo arba perkėlimas į žemesnes pareigas
- Personalo sumažinimas
- Atleidimas nesant darbo/sustojus gamybai
- Tobulintos veiklos identifikavimas
- Atrankos kriterijai
- Teisiniai reikalavimai
- Mokymo ir ugdymo programų efektyvumas
- Žmogiškųjų išteklių planavimas.

Pastebima, kad vertinimų tikslų įvairovė yra išties plati, tačiau Grote (2002, p. 5) papildomai pateikia dar penkiolika vertinimo tikslų:

1. Teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie jų veiklą
2. Nustatyti paaukštinimo galimybes
3. Išspręsti atleidimo ar pažeminimo palengvinimą
4. Darbo našumo gerinimas
5. Veiklos tobulinimas
6. Tikslų nustatymas
7. Konsultavimas
8. Atlyginimo nustatymas
9. Koučingo ir mentorystės skatinimas

10. Darbo jėgos planavimas
11. Mokymų ir tobulėjimo nustatymas
12. Veiklos gerinimas
13. Personalo užtikrinimas
14. Įdarbinimo sprendimų svarstymas
15. Plėtros poreikių nustatymas.

Atkreiptinas dėmesys, kad tiesioginiai vadovai dažnai nustato neteisingus rodiklius, tikslus, vertybes ir terminus, kuriuos darbuotojai turi vykdyti. To priežastis laikytina menkas dalyvavimas mokymuose ir susitikimuose, kurių metu yra mokoma kaip reikia priskirti tikslus ir veiklos valdymo tikslų kėlimo efektyvumo (Lembcke, 2023, p. 10).

Apibendrinant galima teigti, kad pirmas žingsnis norint pasiekti efektyvų vertinimą yra tikslų išsikėlimas. Kiekviena organizacija ar tai būtų privati, ar viešojo institucija prieš vertinant darbuotojus turi atsakyti į klausimą - kodėl juos vertina? Literatūroje galima pastebėti įvairių vertinimo tikslų, kuriuos išskiria autoriai. Tačiau būtų galima daryti prielaidą, kad vieni pagrindinių vertinimų tikslų yra procesų gerinimas tai yra sistemų tobulinimas, darbo rezultatų gerinimas ir kt., darbuotojų karjeros klausimai, grįžtamojo ryšio davimas ir personalo optimizavimas tai yra darbuotojų atrankos, kvalifikacijos kėlimo klausimai.

#### 1.4. Vertinimo kriterijai ir objektas

Sekantis svarbus žingsnis po vertinimo tikslų yra vertinimo kriterijai. Labai svarbu apibrėžti kokia veikla ir aspektai bus vertinami. Tinkamų kriterijų pasirinkimas yra labai svarbus, nes klaidingai parinkti kriterijai gali lemti liūdnas pasekmes. Darbo vertinimas gali būti naudojamas kaip darbuotojų tobulinimosi, karjeros, darbo užmokesčio poreikiams tenkinti, teisinio pagrindo suteikimui. Todėl vertinimas yra skirstomas į operatyvinį ir perspektyvinį. Operatyvusis vertinimas daugiau siejamas su darbo rezultatais, kada darbą galima pamatuoti kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais, kurie objektyviai apibrėžti techninėmis priemonėmis. Jie yra lengvai apibrėžiami, tikslūs. Perspektyvinis vertinimas siejamas su darbo veikla. Galima teigti, kad yra du vertinimo objektai tai **darbo rezultatai** ir **veikla** (Butkus, 2003, p. 172-173). Įprastai darbuotojas daugiausia dėmesio skiria būtent tai veiklai, kuri bus vertinama, pavyzdžiui jei vertinimo kriterijus yra darbo kokybė, tai darbuotojas skirs tam didžiausią laiko dalį šiam kriterijui patenkinti (Lipinskienė, 2012, p. 101). Šiai minčiai pritaria ir Parfionova su Ginevičiumi (2017, p. 157) teigdami, kad „Vienas iš svarbiausių personalo vertinimo veiksmų yra įmonės vadovų pasirinkti kriterijai, pagal kuriuos vertinamas darbuotojas ar darbuotojų grupė.“

Pasak Lipinskienės (2012, p. 101) galima išskirti vertinimo kriterijus į tokias grupes:

1. **Darbuotojo savybės** – vertinamos asmeninės charakteristikos. Šiam kriterijui gali būti parinkti du metodai. Pirmiausia gali būti vertinamos skirtingiems darbams atlikti skirtingos svarbiausios

savybės. Ir antruoju metodu skirtingiems darbams atlikti parenkamos vienodas savybių sąrašas, tačiau kiekviena savybė turi skirtingą vertę skirtingai darbo sričiai. Pirmasis metodas reikalauja daugiau laiko ir daugiau siejasi su atliekamu darbu ir jam keliamais reikalavimais. Antrasis metodas yra kiek greitesnis, lengvesnis ir efektyvesnis. Šiuo metodu gali būti vertinami keli darbuotojai dirbantys skirtingus darbus. Svarbu paminėti, kad pagal šį metodą yra vertinama koks žmogus yra, bet ne ką ir kaip jis dirba. Tam tikros savybės kaip „operatyvus“, „paslaugus“ ir kt., skirtingų vertintojų gali būti interpretuojamos nevienodai, todėl tai gali lemti validumą taip pat kaip darbuotojas elgiasi darbe gali priklausyti nuo įvairiausių kitų aplinkos veiksnių.

2. **Darbuotojo elgsena** – šiame kriterijuje visas dėmesys sutelktas ne į darbuotojo savybes, bet kaip yra atliktas darbas. Vertinimas yra susijęs su atliekamu darbu, toks vertinimas yra daug konkretesnis. Vertinimo skalėje gali būti naudojami būdvardžiai: „gerai“, „blogai“, „vidutiniškai“, „patenkinamai“ ir kt. Atkreiptinas dėmesys, kad tokia vertinime gali būti naudojami ne tik vertinimo būdvardžiai, bet ir gali būti vertinama pagal elgseną apibūdinti tam tikrais teiginiais.
3. **Darbuotojo žinios (įgūdžiai)** – konkrečiai vertinama ką darbuotojas žino. Pirmiausia reikėtų išrinkti pagrindines žinias, kurių reikia tam tikroms pareigoms užimti ir taip sudaryti sąrašus darbuotojų toms žinioms įvertinti.
4. **Darbuotojo rezultatai** – vertinami atlikti darbai, rezultatai ir ar jie naudingi. Vertinant rezultatus svarbu atkreipti dėmesį, kad kartais darbo rezultatai ne visada gali priklausyti nuo darbuotojo, o gali būti nulemti aplinkos veiksnių. Tai tokie veiksniai kaip įvairūs gedimai, finansiniai pokyčiai, netinkamas biudžetas.

Taigi šie vertinimo kriterijai yra pakankamai konkretūs ir išsamūs. Kiek siauriau analizuoja Lobanova (2010, p. 72) išskirdama tokias vertinimo sritis: **konkrečius darbo rezultatus, dalykines ir asmenines savybes**, kurios turi įtakos darbo kokybei ir asmens darbiniam elgesiui ir **požiūris į darbą bei organizacijos tikslų supratimui**. Vertinant konkrečius darbo rezultatus atsižvelgiama į apdorojamos informacijos kiekio rodiklį. Šis kriterijus padeda darbą įvertinti darbą kiekybiškai. Juo galima vertinti pagalbinius ir aptarnaujančius darbus. Kitas rodiklis prie konkrečių darbo rezultatų priskiriamas yra gamybinių rezultatų rodiklis, kurio dėka kaip pavyzdys galima vertinti pasiektą pelną per metus – tokiu būdu gali būti vertinami ir linijiniai vadovai. Sekantis rodiklis valdymo rezultatų. Taip gal būti vertinami funkciniai vadovai išsiaiškinant kaip keitėsi, padidėjo ar sumažėjo skyriaus rezultatai. Vertinimas konkrečių darbo rezultatų yra ganėtinai paprastas, tačiau nėra lengva įvertinti konkretų asmenį kuomet vertinama visos komandos indėlis. Nagrinėjant dalykines ir asmenines savybes čia vertinama darbuotojo profesinės ir asmeninės savybės, kurios padeda siekti rezultatų. Šiuo atveju nėra vertinamas konkretus darbas ką atliko asmuo, bet kaip jis pasiekia tų rezultatų. Bakanauskienė (2008, p. 205) išskiria štai tokius pagrindinius kriterijų sąrašo reikalavimus:

- Kriterijų sąrašo dydis turi būti optimalus. Tai reiškia, kad neturi būti nei per trumpas, nei per ilgas. Labai trumpas sąrašas gali neleisti įvertinti tinkamai darbuotojo, tuo tarpu per ilgas gali vertinimą padaryti nekokybišku, užimti per daug laiko ir didinti išlaidas.
- Kriterijų sąrašas turi nusakyti esminius darbo momentus, savybes ir kvalifikacijas. Kuomet šie kriterijai nėra apibrėžti vertinimą galima laikyti nepatikimu.
- Kriterijai turi nusakyti darbo atlikimo standartus. Pastebima, kad organizacijos neturi nustatytų standartų, nes juos sunku suformuoti dėl atliekamų protinių darbų.
- Kriterijų sąrašas turi būti paprastas ir visiems vienodai suprantamas. Tai reiškia, kad neturėtų kilti abejonių ar klausimų dėl kriterijų formuluočių. Vertintojai turi būti susipažinę su kriterijais ir suprasti juos vienodai tuomet vertinimai bus mažiau prieštaringi.
- Kriterijų sąrašas turi būti orientuotas į darbo rezultatus. Tai reiškia, kad turi būti įvertinti darbo momentai, kurie lemia rezultatus.

Manoma, jog asmens savybės jo žinios ir turimos kompetencijos vertinti nėra lengva, tačiau yra laikoma, kad būtent tokie vertinimo kriterijai yra ganėtinai prasmingi ir patogūs. Pirmiausia padeda suprasti ne tik kokių lūkesčių yra tikimasi iš darbuotojo, bet ir kokios darbuotojo elgesio normos yra toleruojamos darbo aplinkoje. Leidžia įvertinti žmonių pareigas tam tikram darbui atlikti. Sumažinti klaidų skaičių stebinti darbuotojo elgesį. Padeda siekti darbuotojo profesinio augimo ir tobulėjimo jei darbo rezultatai yra tinkamai įvertinti. Atliekant vertinimą vadovaujantis būtent tokiais kriterijais kaip darbuotojo žinios, kompetencijos ir asmeninės savybės vertinimo pagrindo tampa darbo analizės rezultatai. Juos efektyviai išanalizavus galima matyti kokie asmens bruožai leido jam atlikti atitinkamas užduotis. Pasak Thom ir Ritz (2004, p. 256) darbuotojų vertinimą galima skirti į keturias dimensijas: Asmenybė (gebėjimai, potencijos), Elgesys (motyvacija, ryžtas), Situacija (aplinkybė, sąlygos) ir Pasiekimai (darbo rezultatų kokybė ir kiekis). Toks vertimas kuomet vertinama tik asmenybė ir elgesys laikytinas įeiga, tuo tarpu išėigos vertinimas laikytinas pavojingu, nes vertinant nežinoma kokiais būdais buvo pasiekti darbuotojo pasiekimai. Manytina, kad darbuotojo veiklos vertinimas turėtų apimti tiek įeigos, tiek ir išėigos faktorius.

Apibendrinant galima teigti, kad parinkti teisingi vertinimo kriterijai gali lemti efektyvius darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus. Svarbiausia prieš juos pasirenkant asmuo turėtų būti su jais supažindintas tuo atveju darbuotojas žinos į ką reikėtų atkreipti didžiausią dėmesį. Iš esmės yra vieningai sutariama, kad pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos yra vertinami darbuotojai laikytini šie: darbo rezultatai, darbuotojo žinios ir asmeninės savybės.

## 1.5. Vertinimo subjektai ir vertinimo laikas

Įprastai neformalizuotą vertinimą gali vykdyti ir visus susijusius sprendimus šiuo klausimu atlikti tiesioginiai vadovai. Tuo tarpu formalizuoto vertinimo metu galimi ir kiti personalo vertinimo kūrėjai, organizatoriai ir vertintojai. Vertintojų skaičius gali svyruoti nuo vieno žmogaus vertinamojo vadovo arba vertintojų grupė. Vertintojų sudėtis gali būti ir tokia: **tiesioginis vadovas, vertinimo komitetas (tiesioginis vadovas su kitais vadovais), kolegos, pavaldiniai, pats darbuotojas, vertinimo specialistai, klientai**. Šiame žingsnyje labai svarbu, kad vertintojas paaiškintų ir pristatytų vertinimo tikslus, užduotis, metodus, vertimo metu padarytas klaidas, pateiktų vertinimo laiką ir būdą (Bakanauskienė, 2008, p. 203-211). „Institucija, siekdama darbuotojų ir jų veiklos tikslų efektyvumo, prieš pradėdama organizuoti darbuotojų ir jų veiklos vertinimą, turi gerai išnagrinėti teigiamas ir neigiamas subjektų (vertintojų) pasirinkimo aplinkybes. Tinkamai pasirinkus vertinimo subjektus institucija gali gauti tikslią informaciją apie jos darbuotojų ir jų veiklos trūkumus, pasiekimus, bendradarbiavimo lygį, tobulinimo ar kvalifikacijos kėlimo būtinumą“ (Adamonienė ir Rupeikienė, 2017, p. 156). Be tiesioginio vadovo vertinimo Dessler (2011, p. 187-188) skiria dar ir tokius:

1. **Kolegų vertinimas** – kai vienas darbuotojas vertina kito savo kolegos darbą.
2. **Vertinimo komitetai** – juos sudaro tiesioginis darbuotojo vadovas ir dar papildomai keli kiti vadovai.
3. **Įsivertinimas** – kai darbuotojas pats įsivertina savo darbą. Tačiau praktikoje įprastai būna, kad pradžioje įvertina tiesioginis vadovas ir paskui leidžiama įsivertinti pačiam.
4. **Pavaldinių vertinimas** – kai pavaldiniai vertina savo tiesioginius vadovus.
5. **360 laipsnių grįžtamasis ryšys** – apie darbuotoją yra renkama informacija iš vadovų, kolegų, klientų ir pavaldinių. Trumpai tariant iš visų kas vienaip ar kitaip susidūrę su asmeniu, kuris yra vertinamas.

Kaip teigia Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011, p. 120-129) darbuotojų veiklos vertinimą gali vertinti ir **organizacijos, kurios užsiima darbuotojų vertinimo veikla**. Tačiau vertinant tiesioginiam vadovui galima teigti, kad jis geriausiai išmano pavaldinio darbą ir yra už juos atsakingas. Išskiriamas vienas trukumas, kuris gali trukdyti efektyviai įvertinti darbuotoją tai simpatija arba antipatija, konkurencija vadovo karjerai arba vertinimo įgūdžių stoka. Kuomet vertinimą atlieka aukštesnysis vadovas jis yra daugiau suinteresuotas darbuotojo karjerai. Vertinant kolegoms gali didėti konkurencija, lemti simpatija arba antipatija kolegai, noras pagąsdinti ar atkeršyti. Pačio savęs įvertinimas gali tapti motyvuojančiu veiksniu, bet ir tuo pačiu per dideliu savęs įvertinimu pabrėžiant tik savo stipriąsias savybes. Klientų vertinimas gali būti tobulinimo įgūdžiams gerinti. Kurio metu klientai gali pateikti savo nuomonę, kuri įvairiais atvejais gali būti tiek teigiama, tiek neigiama. Tačiau tokio vertinimo minusas, kad klientai ne visada linkę pildyti klausimynus. Todėl siūloma vertinti naudojant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą ir naudoti tinkamai parinktus klausimynus, kurie būtų ne per ilgi, vienodai visiems suprantami, turėtų turėti galimybę neatsakyti arba praleisti klausimą jeigu

vertintojai nieko negali pasakyti apie vertinamojo elgesį. „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 360 laipsnių vertinimą gali visi asmenys vieni kitus. Be to, tradicinis vertinimas dažniausiai naudojamas administraciniams sprendimams organizacijoje priimti, o 360 grįžtamasis ryšys – ugdyti organizacijos personalą“ (Župerkienė ir Župerka, 2010, p. 185). Tokio vertinimo pagalba yra pasitelkiami įvairūs vertintojai vadovai, kolegos, klientai, šeimos nariai, pažįstami ar draugai. Informacijai surinkti neretai yra pasitelkiamos anketinės apklausos, kuriuose teiginiai yra sugrupuojami ir tokiu atveju padeda atskleisti kompetencijas, sprendimo priėmimo, komunikacijos ir kitas. Vėliau apibendrinami gauti rezultatai ir tiriamajam pateikiamas grįžtamasis ryšys. 360 laipsnių vertinimas leidžia kiek tiksliau įvertinti darbuotojo veiklą, nes informacija yra renkama iš įvairių šaltinių (Paulienė ir Tamaševičius, 2019, p. 76-77). Kaip teigia Liukinevičienė ir Garolienė (2009, p. 165) „Taikant 360° grįžtamąjį ryšį, informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų. Taikant šį metodą, darbuotojas turi galimybę pamatyti, kaip jo paties savęs vertinimas skiriasi nuo kitų organizacijos žmonių nuomonės apie jį. Paprastai šis metodas taikomas siekiant išsiaiškinti darbuotojų kompetencijas pereinant prie naujų veiklų, keliant darbuotoja pareigose. Taikytinas siekiant sukurti tikslingą padalinio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo(-si) planą, netaikytinas siekiant numatyti darbuotojo premijavimą, skatinimą priemonėmis.“

**Vertinimo laikas.** Teigiama, kad kuo dažniau vyks vertinimas tuo bus geresni darbo rezultatai. Manoma, kad tai gali pagerinti darbuotojo motyvacija, tikslų siekimą ir darbo efektyvumą. Vertinimo dažnumas gali priklausyti nuo įmonės turimų kaštų, vertintojų užimtumo ir darbuotojų bei vertintojų požiūrio. Nėra bendro susitarimo kaip dažnai ir kas kiek laiko reikėtų vertinti darbuotojus, tačiau svarbiausia, kad kiekvienas žinotų savo silpnąsias ir stipriąsias puses ir turėtų galimybę laiku pasitaisyti. Pastebėtina, kad formalus vertinimas įprastai atliekamas sistemingai ir periodiškai kas tris, šešis ar dvylika mėnesių. Priešingai neformalus vertinimas vyksta visą laiką stebint darbuotoją ir informuojant apie jo darbo kokybę, atliekamas užduotis kasdienėje darbo aplinkoje (Lipinskienė, 2012, p. 100). Pagal Lobanova (2010, p. 75) vertinimas turėtų būti kasmet tuo pačiu metu ir vertinimą išskiria į tokius tipus:

1. **reguliarus pagrindinis** ( kas 3 ar 5 metai, kurio metu įvertinama visapusiškai (tiek darbo rezultatai, tiek ir asmeninės savybės, tiek ir pasiekimai);
2. **reguliarus tarpinis** (kasmet) (vertina darbo rezultatus (vadovams ir specialistams kartą per metus, tarnautojams ir darbininkams kas ketvirtį);
3. **nereguliarus** (poreikio sąlygotas vertinimas, pvz. nauja darbo pozicija ir ieškom žmogaus įmonės viduje.)

## 1.6. Vertinimo metodai

Įprastai praktikoje kiekviena organizacija pati pasirenka sau tinkamiausią ir efektyviausią veiklos vertinimo metodą. Nėra tinkamiausio ir geriausio metodo, kurį galėtų taikyti organizacija, todėl ji renkasi savo nuožiūra. Esminis dalykas prieš pasirenkant vertimo metodą turi būti aiškiai suprantamas tiek vertinamiesiems asmenis, tiek ir vertinimą atliekantiems (Župerkienė ir Župerka, 2010, p. 186). Gali būti skiriami dviejų tipų vertinimo metodai - tradicinis ir modernus. Tradiciniam vertinimo metodui priskiriama reitingavimo metodas, suporuotas palyginimo metodas, vertinimo metodas, priverstinio paskirstymo metodas, priverstinio pasirinkimo metodas, kontrolinio sąrašo metodas, kritinių incidentų metodas, grafinis įvertinimas. Modernus vertinimas laikytinas 360 laipsnių, išlaidų apskaitos metodas: įvertina darbuotojo veiklą iš piniginių lėšų, kurią darbuotojas duoda savo organizacijai. Tai nustatoma nustatant ryšį tarp išlaidų, susijusių su darbuotojo išlaikymu, ir nauda, kurią organizacija gauna (Rahman ir kt., 2020, 18). 360 laipsnių vertinimas keturis žingsnius: įsivertinimas, vadovo įvertinimas, bendraamžių įvertinimas ir pavaldinių vertinimas. Visi šie žingsniai padeda atlikti vertinimą iš įvairių kampų (Mishra, 2022, p. 230). Pastebėtina, kad vertinimo metodai pasirenkami atsižvelgiant į vertinimo tikslus. Darbuotojų veiklos vertinimo metodų gausu yra labai didelė jie gali būti kokybiniai, kiekybiniai ar mišrieji. Didelę įtaką metodų pasirinkimui lemia žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos, kurios leidžia laisvai rinktis sau tinkamą vertinimo metodą (Lobanova, 2008, p. 54). Pasak Christausko ir Kazlauskienės (2009, p. 719) „Veiklos vertinimo metodai ir priemonės panaudojami organizacijos sutelkimui spręsti svarbiausias problemas, greitos reakcijos ir tinkamos reakcijos į strateginius iššūkius užtikrinimui ir sprendimų priėmimui kai iškyla netikėtos problemos, su kuriomis anksčiau nebuvo susidurta.“ Vertinimas pagal rezultatus laikomas vienu subjektyviausiu ir daugiausia sąnaudų reikalaujančiu metodu. Tokiam vertinimui reikalingi apmokyti asmenys, kurie atlieka vertinimą. Tokiame vertinime reikia vadovautis darbo aprašymais, įmonės strateginiais tikslais. Pastebėtina, kad didelio masto organizacijose toks vertinimo metodas užima daug laiko (Kaselis ir Pivoras, 2012, p. 140). Sharma ir Aggarwal (2020, p. 1013) veiklos vertinimo metodus skiria į dvi grupes – tradicinius ir modernius. Prie tradicinių metodų yra priskiriami reitingavimas, grafinis įvertinimas, porinio palyginimo metodas, įvertinimas, priverstinis paskirstymas, kritinių incidentų metodas ir laisvai pasirenkamas. Prie modernių metodų priskiriami 360 laipsnių, 720 laipsnių, žmogiškųjų išteklių apskaita, vertinimo centras, vertinimas pagal tikslus ir elgesio pagrindo sukurta vertinimo skalė. 720 laipsnių vertinimo metodas yra laikomas vienu moderniausiu ir išsiskiria tuo, kad vertinimas atliekas ne tik įmonės viduje, bet ir iš organizacijos ribų. Tai gali būti įvairūs tiekėjai, investuotojai ar kitos finansinės institucijos. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, jog tradiciniai veiklos vertinimo metodai yra daugiau orientuoti į darbuotojo asmenybės bruožus, tuo tarpu modernesni veiklos vertinimo metodai gali padėti pabrėžti asmens pasiekimus (Mishra, 2022, p. 176). Kaip teigia Patil ir Dalvi (2019, p. 5) 720

laipsnių vertinimo metodas įpratai naudojamas jau atlikus 360 laipsnių vertinimą. Manoma, jog jis pats iš savęs dar nėra baigtas ir 720 laipsnių metodo pagalba yra skirtas patikrinti atlikus ankstesnį vertinimą.

Sakalas (2003, p. 123-129) vertinimo metodus skiria:

1. **Laisvus (nestruktūrizuotus metodus)** – charakteristikos metodai kuomet yra laisvai pasirenkami kriterijai.
2. **Struktūrizuoti metodai** – rangavimo metodai, vienpakopiai.
3. **Kiti metodai** – situacijos metodai, kokybės būreliai, vertinimo (assessment) centrai.

Aptariant pirmąjį vertinimo metodą kuomet kriterijai yra pasirenkami laisvai, reiškia, kad stebėtojas turi teisę laisvai pasirinkti vertinimo sistemą, vertinimo kriterijus ir aprašymo būdą. Toks vertinimas laikomas ganėtinai subjektyviu, nes yra užmiršamos arba labai išaukštinotos savybės, kurios gali būti ir ne visada svarbios. Vertinant pagal griežtai nustatytus kriterijus galima daryti prielaidą, kad trūkumų bus išvengta. Taip yra nustatomi būtini kriterijai, kuriuos reikia įvertinti: kompetencijos, iniciatyvos, kūrybingumas, bendradarbiavimas, atsakomybė. Rangavimo metodo esmė nustatyti geriausius, blogiausius, vėliau antras pagal gerumą ir blogumą. Neretai tokiam metodui įgyvendinti yra taikomi matematiniai principai. Toks vertinimo metodas efektyvus mažose įmonėse, kur yra galimybė apžvelgti visas pareigybes, tuo tarpu didelėse įmonėse vertintojai nežino visų pareigybių ir funkcijų. Kiti metodai yra daugiau specialieji. Šie vertinimo metodai yra kompleksiški ir labiau orientuoti į specialius tikslus. Pastebima, kad dažnai naudojamas įvertinimo (assessment) metodas. Šis būdas yra ne tik darbuotojų vertinimo, bet ir personalo ugdymo priemonė. Toks metodas yra laikomas sisteminiu, iš anksto suplanuotu. Tokiuose užduočių pratybose turi dalyvauti ne daugiau kaip 12 kandidatų, kuriuos vertina 6 stebėtojai. Užduotys daugiau orientuotos į specifinius ar perspektyvinius užduotis susijusius su įmonės veikla. Vertinimo metu yra stebima ir formali, ir neformali elgsena, ruošiantis vertinimui yra labai svarbu darbo vietų aprašymai, kurie pateikiami vertintiniams ir suderinami su stebėtojais. Pastebėtina, kad toks vertinimo metodas Lietuvoje nėra tinkamai adaptuotas. Nėra tinkamas stebėtojų pasirengimo lygis, vienas iš reikalavimų pilnų testų paketų sukaupimas, reikia daug lėšų norint programoms įsigyti. Kaip teigia York (2010, p. 160) darbuotojus galima vertinti naudojant ir vertinimo skales, kurios gali būti išreikštos žodžiais (puikiai, labai gerai, gerai, patenkinamai) ir skaičiais (pvz. nuo 1 iki 10 arba 1 iki 5).

Be aukščiau paminėtų vertinimo metodų Dessler (2001, p. 188-194) išskiria dar ir tokius, kuriuos būtų galima naudoti vertinant darbuotojų veiklą:

1. **Grafinės vertinimų skalės metodas** – skalėje yra išvardinti kriterijai ir jų vertinimas. Vertintojas pažymi ar šiuos kriterijus atitinka jo pavaldinys ir susumuoja rezultatus.
2. **Porinio palyginimo metodas** – vertinamasis yra suporuojamas ir palyginimas pagal visus pateiktus kriterijus su kitu pavaldiniu.
3. **Priverstinio suskirstymo metodas** – su nustatytu procentu darbuotojai yra suskirstyti į kategorijas pagal atlikto darbo rezultatus.



4. **Kritinių įvykių metodas** – registruojami darbuotojų geri ir netinkami poelgių pavyzdžiai ir aptariami kartu su darbuotoju. Šis metodas naudojamas kaip papildymas rangavimo metodui.
5. **Tikslinio valdymo metodas** - kuriuo metu vadovas kiekvienam darbuotojui suformuluoja konkrečius tikslus ir kartu aptarinėja kaip jam sekasi juos įgyvendinti.
6. **Kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas** – tam tikros programos, kurios gali padėti lengviau įvertinti darbuotojus. Visus metus vadovas gali kaupti pastabas ir komentarus apie savo pavaldinį ir kompiuterizuotai vėliau juos įvertinti pagal pasirinktus darbo kriterijus.
7. **Elektroninis darbuotojo stebėjimas** – kuriuo metu kompiuteriniais tinklais vadovai gali pasiekti darbuotojo telefonus, kompiuterius ir tokiu būdu, bet kuriuo metu gali įvertinti pavaldinių darbo tempą ir kiek laiko užtrunka kol atlieka tam tikrus darbus.

Darbuotojus vertinti galima ir **pažymiais** šis būdas seniausias ir populiariausias. Vertintojas išreiškia savo nuomonę apie kitą darbuotoją pagal jam pateiktą kriterijų sąrašą. Šiuo atveju įvertinti yra pateikti pažymiai. Kitu atveju gali būti įvertinimai pateikti ne skaičiais, o žodžiais. **Kontrolinis lapas** reiškia, kad matavimo skalėje yra prasminiai teiginiai, kuriuos reikia atrinkti tinkamam darbuotojui, kuris yra vertinamas. **Priverstinis pasirinkimas** kuomet kriterijai suformuluoti su įvertinimo prasme. Asmeniui, kuris vertina reikia iš visų kriterijų grupės tinkamiausią teiginį. **Ankščiau pažymėtų elgsenos bruožų vertinimas** – kriterijai yra pateikti per elgesio variantų aprašymus ir išskiriami geriausi ir blogiausi elgesio variantai ir pagal elgesį suringuota vertinimo skalė prie išdėstytų elgesio pavyzdžių yra atitinkami įvertinimai. **Aprašomasis įvertinimas** asmuo, kuris vertina laisva forma pagal kriterijus aprašo vertinamąjį. **Apžvalgos** į tokį vertinimą yra įtraukiamas stebėtojas, kuris po specialistų vertinimo padaro tą patį. Kitas metodas yra **vertinimo interviu**, kuris gali būti grupinis, individualus, struktūrizuotas ir ne. Jo metu kalbasi vertinimo objektas su vertinimo subjektu. **Vertinimo testai**, kuriais siekiama įvertinti darbuotojo atliktus darbus ir jų atitikimą dabartinėms ar numatomoms pareigoms užimti ateityje. **Valdymas pagal tikslus** dar vienas metodas norint įvertinti savo pavaldinius, kuris vyksta kartą metus, kurio metu aptariami praėjusių metų tikslai, rezultatai ir užsibrėžti nauji tikslai kitiems metams. **6** praktikoje vis dažniau naudojamas ir kol kas naujusias būdas, kurio metu vertina daugiau nei keli subjektai – vadovas, pavaldiniai, kolegos ir klientai. Svarbu paminėti, kad visi šie vertinimo metodai laikytini **individualaus vertinimo metodais** (Bakanauskienė, 2008, p. 214-217). Darbuotojų veiklos vertinimo metodus galima išskaidyti į tris dalis: aprašomojo pobūdžio metodai (kokybiniai), mišrūs kombinuoti metodai (kokybiniai ir kiekybiniai) ir kiekybiniai metodai (Lobanova, 2010, p. 73). Pasak, Al-Jedaia ir Mehrez (2020, p. 2079) dažniausiai vertinimui atlikti naudojama grafinė vertinimo skalė, antras metodas yra santykiniai standartai, kurio metu darbuotojas yra lyginimas su kito darbuotojo veiklos rezultatais, o ne standartiniu kriterijumi. Trečias vertinimo metodas gali būti vertinimas pagal tikslus, į kuriuos yra atsižvelgiama į nurodytų tikslų įgyvendinimą. Labiausiai paplitęs yra 360 laipsnių vertinimo metodas, kurio metu darbuotojas vertinamas įvairiais aspektais.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad vertinimo metodų įvairovė yra išties plati ir įvairi. Nėra vieno teisingo atsakymo, kuris vertinimo metodas yra pats tinkamiausias ir efektyviausias. Kiekviena organizacija gali laisvai pasirinkti sau tinkamiausią būdą vertinti darbuotojus. Svarbiausia, kad pasirinktas vertinimo metodas būtų aiškiai suvokiamas visiems darbuotojams. Galima daryti prielaidą, kad vertinimo metodai yra skirstomi į tris dalis individualius, lyginamuosius ir nestruktūrizuotus.

## 2. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖ LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS KONTEKSTE

### 2.1. Savivaldybių darbuotojų veiklos vertinimo ypatumai

Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadyba yra išties labai plati. Pirmiausia todėl, nes personalą sudaro karjeros, statutiniai, politinio pasitikėjimo ar pakaitiniai valstybės tarnautojai. Svarbu paminėti, jog taip pat ir kiti asmenys dirbantys sutarčių pagrindu. Viešojo sektoriaus kaip ir savivaldybių vertinimo tikslai yra apibrėžti Valstybės tarnybos įstatyme. Tačiau plačiąja prasme viešųjų įstaigų tikslas yra kasmet įvertinti darbuotojo turimą kvalifikaciją ir sugebėjimus atlikti jo pareigybėse pateiktas funkcijas ir taip įgyvendinti įstaigos tikslus. Svarbu paminėti, kad Valstybės tarnybos įstatymas nurodo skirtingus vertinimo tikslus, skirtingoms pareigybėms užimti (Lobanova, 2008, p. 55). Esminis dalykas vertinant valstybės tarnautojus yra vertinimo tikslai, kurie gali būti įvairūs: skatinimas, paaukštinimas pagal tarnybinės veiklos rezultatus, grįžtamojo ryšio suteikimas, tam tikra parama darbuotojams. Pastebėtina, kad dabar valstybės tarnybos vertinimas galėtų būti nukreiptas į rezultatus, o ne į tikslus. Remtis pasiektais metiniais tikslais, o ne asmens bruožais. Veiklos vertinime turi būti įtraukiamas darbuotojas tiek veiklos vertinimo pradžioje, tiek ir pabaigoje. Svarbu atkreipti dėmesį, kad toks darbuotojų vertinimas turėtų būti nukreiptas ir į pačios tarnybinės veiklos gerinimą, nustatyti ne tik stipriąsias, bet ir tobulintas vertinimo vietas (Pivoras ir Dapkutė, 2004, p. 4-5).

#### **Skiriami tokie pagrindiniai metodai:**

**Reitingavimas** – taip pažymėdamas laukelį tam tikroje skalėje, kuri apibūdina darbuotojo veiklą „vidutine“, „puikia“ ar pan. Taip pat gali būti **eseistiniai raportai** - kurių dėka galima nustatyti mokymosi poreikį, kontrolinių teiginių sąrašai – tai teiginiai, pagal kuriuos vertintojas gali įvertinti savo darbuotoją, **kritiniai atsitikimai** - vadovas turi žymėti gerus ir blogus pavyzdžius, kuriuos pastebi tarnybos veikloje ir juos kartu aptarti su darbuotoju. Kitas metodas, kuris gali būti naudojamas tai **priverstinis pasirinkimas** – vadovui yra pateikiami apibūdinimai, pagal kuriuos gali būti vertinamas darbuotojas. **Rangavimas arba lyginimas** – darbuotojų išvardijimas pagal jų tarnybinės veiklos atlikimą arba tarpusavio lyginimas su kitais asmenimis pagal atliktus darbo rezultatus. Kitas metodas, kuris gali būti naudojamas tai **priverstinis paskirstymas** - yra sukuriamos tam tikros procentinės kategorijos, pagal kurias darbuotojai surikiuojami į šias kategorijas ir **vadyba pagal tikslus** – abipusiai susitariama dėl tikslų, kurie gali būti pamatuojami tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai ir vadovo vaidmuo čia yra tik palaikomasis (Pivoras ir Dapkutė, 2004, p. 4-5). Viešojo sektoriaus vertinimo metodus riboja teisės aktai, tačiau svarbu paminėti, kad įstatymas konkrečių metodų neapibrėžia, nors vertinimo kriterijus pagal kuriuos yra vertinami asmenys yra nurodyti.

Analizuojat vertinimo subjektus viešajame sektoriuje jie yra labai konkretūs: tiesioginis vadovas, institucijos ar įstaigos vadovas, vertinimo komisija ar asmuo kuris priėmė valstybės tarnautoją į atitinkamas pareigas. Pastebėtina, kad vertinimo laikas daugiau orientuotas į ateities veiklos rezultatus. Vertinimo turinys viešajame sektoriuje daugiau dėmesio skiriama darbuotojo asmeninių ir dalykinių kompetencijų vertinimui. Atliekant darbuotojų veiklos vertinimą nustatant reikalingą mokymosi poreikį pastebima, kad didžiausias dėmesys skiriamas kvalifikacijos kėlimui. Valstybės tarnautojas dirbantis savivaldybėse ar kituose viešojo sektoriaus įstaigose privalo išmanyti ne tik savo šalies valstybės tarnybą, bet ir Europos Sąjungos valdymo ypatumus (Lobanova, 2008, p. 55).

Pasak Židonio ir Jaskūnaitės (2009, p. 96) savivaldybių vadovai neteikia daug dėmesio valstybės tarnautojų vertinimui atlikti. Pasak jų tai tik formali, biurokratinė procedūra, kuri neturi jokios praktinės reikšmės, bet kurią privalu atlikti. Darbuotojų vertinimas vykdomas už veiklos rezultatus yra formalizuotas ir subjektyvus. Kvalifikacijos kėlimui yra skiriama nemažai lėšų, tačiau pačioje įstaigoje trūksta karjeros planavimo. Teigiama, kad savivaldybėse naudojama per ne lyg siaura ir neapibrėžta vertinimo skalė. Galima skirti keletą kriterijų, pagal kuriuos gali būti vertinami karjeros valstybės tarnautojai ir pakaitiniai: produktyvumas – darbo ir planavimas, laiko paskirstymas, bendradarbiavimas komandoje, požiūris į interesus, veiklos rezultatai, užduočių vykdymas. Kompetencija – žinių ir įgūdžių panaudojimas siekiant tikslų, kvalifikacijos tobulinimas, kalbų mokėjimas atkreiptinas dėmesys ne tik į anglų kalbos mokėjimą, bet ir vokiečių ar prancūzų ir asmeninė motyvacija, kurią būtų galima apibrėžti kaip kūrybiškumas, siekis tobulėti, aktyvumas. Paskutinė veiklos kokybė – darbo kokybės ir kiekybės efektyvus santykis, laiku ir tinkamai atliktos užduotys, atsakingas požiūris į darbą ir asmeninių tikslų suderinimas su įstaigos planais ir tikslais. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tradiciniame viešajame administravime darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas naudojantis ganėtinai objektyviais ir paprastais kriterijais – teisės aktų laikymusi ir tarnybos laiku. Tačiau naujoji viešoji vadyba paremta tuo, jog pirmiausia pats darbuotojas turi labai aiškiai nustatyti užduotis, kurias nėra sunku įvertinti objektyviai. Taigi Lietuvos savivaldybių vertinimo objektyvumą gali lemti kompetentingas vertinimo subjektas, aiškūs ir tikslūs vertinimo kriterijai, aiškios vertinimo procedūros (Vanagas ir Tumėnas, 2008, p. 61-62). Atkreiptinas dėmesys, jog formaliai kriterijai gali būti skiriami ir šie: tarnautojo darbo užimtumas, kokybė, atliktų užduočių sudėtingumo lygis, kompetencija pasinaudoti turimomis žiniomis tam tikroms užduotims atlikti, kurios yra nurodytos pareigybėse ir bendradarbiavimo įgūdžiai atliekant nurodytas funkcijas pareigybėse (Jančauskas, 2011, p. 39).

Taip pat yra skiriami dar ir tokie vertinimo tikslai:

- Pagerinti darbo kokybę ir efektyvumą;
- Didinti motyvaciją;
- Informuoti valstybės tarnautojus apie darbo efektyvumą;
- Kurti individualaus mokymo programą.

Išskiriama, jog vertinami yra visi valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų karjeros valstybės tarnautojai ir vadovai, išskiriant politinio pasitikėjimo, pakaitinius ir statutinius. Vertina tiesioginis vadovas ne vėliau kaip iki metų gruodžio 1 d. ir ne vėliau kaip iki gruodžio 15 d. Veiklos vertinimas yra vertinamas **labai gerai, gerai** arba **nepatenkinamai**. Jei veikla yra vertinama labai gerai arba nepatenkinama tuomet valstybės tarnautoją privalo dar kartą įvertinti komisija. Atkreiptinas dėmesys į tai jei keletą metų iš eilės įvertina gerai, bet asmuo mano, kad jo veikla turėtų būti įvertinta labai gerai, tuomet jis gali teikti prašymą, kad jį vertintų vertinimo komisija. Tai padeda nustatyti ar tikrai vadovas tinkamai vertina darbuotoją. Svarbu paminėti, kad yra skiriamos kvalifikacijos klasės, kurios yra trys ir reiškia atlyginimo padidėjimą:

1. Kvalifikacinė klasė 50 %
2. Kvalifikacinė klasė 30 %
3. Kvalifikacinė klasė 15 %

Atkreiptinas dėmesys, kad reikalui esant turėtų būti įvykdytas ir neeilinis vertinimas, kuris būna tokiais atvejais:

- Abejonės dėl vadovo ar tarnautojo veiklos rezultatų
- Jei norima pakelti pareigose
- Jei yra pateiktas pasiūlymas suteikti įstaigos darbuotojams trečią ar dar aukštesnę kvalifikacijos klasę (Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas, 2005, p. 123-127).

Apibendrinus svarbu paminėti, kad visą valstybės tarnybos veiklos vertinimą griežtai reglamentuoja ir apibrėžia teisės aktai. Pats vertinimo turinys daugiausia yra orientuotas į kompetencijų gerinimą ir kėlimą. Veiklos vertinimo kriterijai naudojami labai abstraktūs ir nemotyvuojantys pačio darbuotojo taip pat ir vertinimo skalė iš esmės sunkiai atitinka vertinimo kriterijus. Pastebima, kad nors ir kvalifikacijai kelti yra skiriama nemažai lėšų, tačiau įstaigose trūksta karjeros planavimo ir galimybių ją kilti.

## 2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo raida

Visą tarnautojų veiklos vertinimo raidą galima išskaidyti į keletą raidos etapų. Lietuvai atgavus nepriklausomybę imtasi ją teisiškai reglamentuoti ir **1995 m.** priimtas *Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas (Nr. 33-759)*, kuris valdininkus skirsto į „A“ ir „B“ lygius. Remiantis įstatymu nustatyta, kad „A“ lygio valdininkai, kurie padeda politikams vykdyti jų funkcijas ir yra paskirti Prezidento, Seimo, Vyriausybės ir kitų sąraše nurodytų. „B“ lygio yra savivaldybių valdininkai ir skiriami Vietos savivaldos įstatymu. Įstatymas apibrėžia valdininkų teises, pareigas. Atkreiptinas dėmesys, kad „A“ lygio valdininkų atliktą darbą įprastai įvertina vadovai, priešingai „B“ lygio valdininkai vertinami kiekvienais metais pagal tam tikras vidaus taisykles ir vieną kartą per 3 metus vyksta jų atestavimas. Įstatymas taip

pat numatė priėmimo tvarką, atleidimo, darbo laiką, socialines garantijas. Valdininkų įstatymas galioja nuo 1995 iki 1999 m.

**1995 m. lapkričio 3 d.** buvo patvirtinti nauji *Valdininkų atestavimo laikinieji nuostatai*. Šiuose nuostatuose galima pastebėti, kad pasikeitė „B“ lygio valdininkų vertinimas, tuo tarpu „A“ lygio valdininkų veiklos vertinimo nebuvo aprašyto, todėl kyla klausimas ar jis buvo vykdomas. Šiuose nuostatuose yra apibrėžta valdininkų atestavimo samprata – „valdininkų atestavimas – tai jų profesinio pasirengimo, kompetencijos, dalykinių savybių ir praktinės veiklos įvertinimas“ (Valdininkų atestacijos laikinieji nuostatai, 1995, 2 punktas). Nuostatai nurodė vertinimo objektą, metodus ir kriterijus, subjektą, vertinimo procesą ir jo dažnumą.

**1999 m. liepos 9 d.** skubos tvarka buvo priimtas *Valstybės tarnybos įstatymas, Nr. VIII-1316*. Įstatymas apibrėžia, kad valstybės tarnautojas per penkerius metus turi įgyti tam tikrą išsilavinimą pareigoms eiti. Toks prieštaravimas neleido vykdyti tolimesnio veiklos vertinimo. Tuo metu tarnybinės veiklos vertinimas nesisiejo su darbo užmokesčio didinimu, motyvacija, karjeros skatinimu, o priešingai veiklos rezultatai buvo nukreipiami į pareigų pažeminimą arba atleidimą iš darbo. Įstatymas nurodė, kad valstybės įstaigos turi organizuoti darbą taip, jog kuo efektyviau tenkintų visų piliečių poreikius ir teiktų reikalingas paslaugas laiku, ir operatyviai reaguotų į išorinę aplinką. Esminis dalykas, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas tapo susijęs su darbo užmokesčiu ir motyvacija siekti karjeros (Gustas, 2003, p. 67). Įstatymas apibrėžė valstybės tarnautojus į keturis lygius: A, B, C, D ir nustatė, kad tarnybinę veiklą vertinti gali valstybės tarnautojo tiesioginis tarnybos vadovas; tarnybos vertinimo komisijos; personalo valdymo taryba; pareigūnų tarnybos vertinimo komisija. Įstatymas taip pat numatė valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tikslą – „ugdyti valstybės tarnautojo profesionalumą“ (Valstybės tarnybos įstatymas). Pastebėtina, kad šis įstatymas buvo labai sudėtingas, komplikotas, didelės apimties ir labai detalizuotas (Židonis ir Jaskūnaitė, 2009, p. 92).

**2002 m. balandžio 23 d.** priimtas *LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, Nr. IX-855*. Įstatymas reglamentavo A, B ir C lygio valstybės tarnautojus ir suskirstė į 20 kategorijų valstybės tarnautojų pareigybes. Pažymėjo valstybės tarnautojų pareigas, teises, funkcijas, algos dydį reglamentavo pagal pareigybes ir algų koeficientus (Valstybės tarnybos įstatymas). Atkreiptinas dėmesys į naujai įvestas I, II ir III kvalifikacijas, kurių dėka gali būti mokami priedai. Įstatymas nulėmė ir tam tikrus struktūrinius pokyčius, kurių dėka įsteigtas naujas struktūrinis padalinys - Valstybės tarnybos departamentas (Židonis ir Jaskūnaitė, 2009, p. 92-3).

Kiek vėliau **2002 m. birželio 17 d.** patvirtinta *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka* nutarimu Nr. 909. Kuris patobulino vertinimo procedūrų seką, kas turi dalyvauti posėdyje, kas turėtų vertinti, vertinimo kriterijai parinkti tinkami.

**2004 m. liepos 27 d.** įvesti nauji *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo Nr. 116-4323* pakeitimai ir papildymai, kurie apibrėžia, jog kilus neaiškumams dėl darbuotojų dirbančių viešosiose

įstaigose pateikto prašymo paaukštinti pareigose gali būti organizuojamas neeilinis vertinimas. Neeilinis vertinimas galėtų būti organizuojamas praėjus ir šešiams mėnesiams po eilinio veiklos vertinimo ir norint suteikti valstybės tarnautojui trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę.

**2010 m. birželio 2 d.** patvirtinta nauja *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija Nr. 69-3440*, kuri apibrėžia, kad valstybės tarnyba turi trūkumų:

„6.1. valstybės tarnautojų veikla nėra orientuota į rezultatus, darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri;

6.2. neišskirti asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, atrankos, veiklos vertinimo, mokymo, karjeros, tarnybinio kaitumo, atleidimo ypatumai;

6.3. ribotos asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, galimybės lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius;

6.4. nepakankama individuali asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, atsakomybė už įstaigos veiklos rezultatus;

6.5. yra galimybių išvengti atsakomybės už tarnybinius nusižengimus, nepakankamai veiksmingai reguliuojamos ir taikomos etikos ir korupcijos prevencijos priemonės, neįtvirtinta „nepriekaištingos reputacijos“ sąvoka.“ (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, Nr. 69-3440, 6 punktą). Todėl koncepcija apibrėžė tobulinimo principus ir reglamentavo žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą, rezultatais ir asmenine kompetencija grįsta valstybės tarnyba. Siekiama, kad valstybės tarnyba būtų skaidri, lanksti ir konkurencinga, atskaitinga už veiklos rezultatus, diegianti naujoves ir efektyviai vykdytų visuomenės poreikių tenkinimą.

**2012 m. rugsėjo 12 d.** įsigaliojo pakeitimai dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 "Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų" pakeitimo. Keitėsi valstybės tarnybos veiklos vertinimo skalių reikšmė ir veikla vertinama penkiabalėje sistemoje nuo 1 iki 5 balų. Bendras veiklos vertinimas apėmė nuo labai gerai iki nepatenkinamai atliktų darbų. Esminių pokyčių galima laikyti vertinimo skalių pakeitimas.

**2013 m. gegužės 17 d.** įsakymu įvestas labai svarbus projektas – kompetencijos grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kurio dėka veiklos vertinimas būtų nepriklausomas nuo darbo užmokesčio. Vertinimas vyktų vertinant turimas kompetencijas ir atkreipiant dėmesį į galima jų ugdymą. Modernizuojant valstybės tarnybos kompetencijų modelį būtų galima pasiekti, kad tarnyboje dirbtų tik profesionalūs ir kompetentingi asmenys (Dėl Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos patvirtinimo, 2013).

**2016 m.** Valstybės tarnybos departamentas pasiūlė įstaigoms išbandyti 360 laipsnių vertinimo metodą, kuris padėtų įvertinti įstaigų vadovų turimas kompetencijas. „360 laipsnių kompetencijų

vertinimas – tai grįžtamuoju ryšiu paremtas metodas, kuris leidžia vadovui gauti informaciją, kaip jo elgesį ir kompetencijas suvokia jo pavaldiniai, kolegos ir tiesioginis vadovas. Jis padeda geriau suprasti savo stipriąsias ir tobulintinas puses, skatina ugdyti kompetencijas.“ (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas 2016, 2017, p. 20).

**Nuo 2019 m. sausio 1 d.** įsigaliojus naujai Valstybės tarnybos įstatymo redakcijai buvo pabrėžti keletas pokyčių dėl veiklos vertinimo – „*Istaigos vadovo tarnybinę veiklą vertins ši valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo, o kai istaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas. Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertins jų tiesioginis vadovas. Vertinimo komisijoje tarnautojas bus vertinamas tik į pareigas priimančio asmens prašymu arba paties valstybės tarnautojo, nesutinkančio su tiesioginio vadovo vertinimo išvada, prašymu. Pakaitinių valstybės tarnautojų vertinimas bus suvienodintas su visų valstybės tarnautojų vertinimu. Iš esmės keisis teigiamos ir neigiamos pasekmės po vertinimo.*“ (Apie naująjį Valstybės tarnybos įstatymą – svarbiausi pokyčiai, 2018).

Svarbūs pakeitimai Valstybės tarnyboje įvyko ir **2022 m.** pakeitus Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnį dėl tobulinamos veiklos vertinimo. Jei valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina labai gerai, tokiu atveju gali būti teikiama didesnė alga - „taikant ne mažiau nei 0,5 didesnę pareiginės algos koeficientą, negu jam iki tarnybinės veiklos vertinimo buvo nustatytas pareiginės algos koeficientas, tačiau neviršijant tai pareigybei nustatyto didžiausio pareiginės algos koeficiento.“ (2022 m. sausio 14 d. keičiasi kai kurios Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, 2022). Svarbu paminėti, kad gali būti nustatyta ir mažesnė pareigybės pareiginė alga „taikant ne mažiau kaip 0,5 ir ne daugiau kaip 1,5 mažesnę pareiginės algos koeficientą, negu jam iki tarnybinės veiklos vertinimo buvo nustatytas pareiginės algos koeficientas, tačiau ne mažesnę, negu tai pareigybei nustatytas mažiausias pareiginės algos koeficientas.“ (2022 m. sausio 14 d. keičiasi kai kurios Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, 2022).

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad šalyje veiklos vertinimas buvo labai įvairus ir kasmet vis labiau tobulėjo, nevengiant pabrėžti ir silpnųjų vertinimo pusių. Lietuvoje veiklos vertinimas pradėjo formuotis 1995 m., o pradėtas įgyvendinti tik 2002 m. Per visą šį laikotarpį nuo 1995 m. iki šiandien valstybės tarnybos veiklos vertinime keitėsi labai daug dalykų tiek vertinimo kriterijai, metodai, subjektai, vertinimo skalė, dažnumas, tikslai, vertinimo komisijos vaidmuo ir net pati samprata. Galima teigti, kad esminiai pokyčiai įvyko 2012 m. kuomet pasikeitė vertinimo skalių reikšmė ir 2013 m. buvo įvestas kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kurio pagalba veiklos vertinimas būtų orientuotas į darbuotojo turimas kompetencijas ir jų ugdymą.



### 3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ: ELEKTRĖNŲ SAVIVALDYBĖJE, EMPIRINIS TYRIMAS

#### 3.1. Informacija apie Elektrėnų savivaldybę

Elektrėnų savivaldybė yra biudžetinė įstaiga, kuri atlieka viešojo administravimo funkcijas. Pagrindiniai savivaldybės tikslai yra plėtoti vietos savivaldą, įgyvendinti Konstitucijos nuostatas. Svarbiausias uždavinys yra didinti veiklos efektyvumą, skatinti administracinius gebėjimus ir vykdyti viešąjį administravimą (Elektrėnų savivaldybės administracijos nuostatai, 2009). Elektrėnų savivaldybę sudaro: Meras, mero pavaduotojas, administracijos direktorius, administracijos direktoriaus pavaduotoja, struktūriniai padaliniai, seniūnai, įstaigos ir įmonės, komisijos ir darbo grupės. Visiems Elektrėnų savivaldybių skyrių vedėjams ir tarnautojams yra keliami metiniai uždaviniai, tiems uždaviniais pasiekti yra nustatyti rodikliai ir atlikimo terminas. Nustatoma ne mažiau kaip du ir ne daugiau kaip penki uždaviniai (Elektrėnų savivaldybė).

#### 3.2. Kokybinio tyrimo metodologija

Įgyvendinti baigiamojo darbo tikslą – nustatyti su kokiomis veiklos vertinimo sistemos efektyvumo spragomis praktiniame įgyvendinime susiduria Elektrėnų savivaldybė ir pateikti pasiūlymus veiklos vertinimo tobulinimui. Pirmiausia buvo analizuota tiek Lietuvos, tiek užsienio įvairi literatūra, kuri buvo susijusi su veiklos vertinimu iš įvairių pusių. Atlikus literatūros analizę pagal tai buvo formuluojami kokybinio tyrimo klausimai (žr. 1. lentelė). Kiekvienas tyrimo klausimas buvo paremtas anksčiau nagrinėta teorine nuostata ir koks autorius tą nuostata nagrinėjo.

##### 1 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų pagrindimo nuostatos

Kokybinio tyrimo klausimas	Pagrindimas teorine dalies nuostata
1. Kaip užtikrinte skaidrų ir efektyvų darbuotojų veiklos vertinimą?	Norint efektyviai vertinti darbuotojus reikia atkreipti dėmesį į vertinimo dažnumą, vertinimo turinio ir kriterijų pasirinkimas, metodų pasirinkimas ir pasirinkti kas atliks vertinimą. Lipinskienė, D. (2012). <i>Personalo vadyba</i> .
2. Pagal kokius veiklos vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus?	„Labai svarbu apsibrėžti kokia veikla ir aspektai bus vertinami. Tinkamų kriterijų pasirinkimas yra labai svarbus, nes klaidingai parinkti kriterijai gali lemti liūdnas pasekmes.“ Butkus, F. S.

	(2003). <i>Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai</i>
3. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti?	„Tradiciškai darbuotojų veiklos vertinimas suprantamas kurio pagalba gali būti įvertinimas asmens darbas ir taip nustatoma ar jis tinkamas pareigoms užimti.“ Lobanova, L. (2010). <i>Žmogiškųjų išteklių vadyba</i> .
4. Kokias etapus vyksta veiklos vertinimas?	<p>Įprastai ir tradiciškai veiklos vertinimas gali susidėti iš tokių etapų:</p> <p>„1) Vertinimo plano (programos) sudarymo  2) Vertinimui reikalingos informacijos rinkimo  3) Vertinimo atlikimo  4) Vertinimo sprendimo priėmimo  5) Vertinimo rezultatų paskelbimo.“</p> <p>Stankevičienė, A. ir Lobanova, L. (2006). <i>Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga</i>.</p>
5. Kokius vertinimo metodus naudojate veiklos vertinimui?	„Darbuotojų veiklos vertinimo metodų gausu yra labai didelė jie gali būti kokybiniai, kiekybiniai ar mišrieji. Didelę įtaką metodų pasirinkimui lemia žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos, kurios leidžia laisvai rinktis sau tinkamą vertinimo metodą.“ Lobanova, L. (2008). <i>Personalo valdymas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos</i> .
6. Kokia veiklos vertinimo sistema vadovaujate?	„Darbuotojų veiklos vertinimo sistema gali padėti darbuotojui suvokti organizacijos, kurioje jis dirba viziją. Sistema kuri yra tinkamai įdiegta padeda darbuotojams sąmoningai siekti organizacijos tikslų. Veiklos vertinimo sistema gali padėti išsiaiškinti kokie yra darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo reikalavimai, darbo užmokesčio klausimai.“ Sudnickas, T. (2015). <i>Darbuotojų veiklos vertinimas iš Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams</i>

7. Kaip teikiate darbuotojams grįžtamąjį ryšį įvertinus jų veiklą?	„Laiku nesuteiktas grįžtamasis ryšys apie darbuotojų veiklos vertinimą gali kelti abejonių ir klausimų dėl veiklos vykdymo. Todėl veiklos vertinimas ir laiku duotas grįžtamasis ryšys gali padėti darbuotojui keisti esamas veiklos specifikas ar tobulinti naujas.“ Sudnickas, T. (2015). Darbuotojų veiklos vertinimas iš Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams)
8. Kokie mokymai Jums teikiami vertinant darbuotojų veiklą?	„Atkreiptinas dėmesys, kad tiesioginiai vadovai dažnai nustato neteisingus rodiklius, tikslus, vertybes ir terminus, kuriuos darbuotojai turi vykdyti. To priežastis laikytina menkas dalyvavimas mokymuose ir susitikimuose, kurių metu yra mokoma kaip reikia priskirti tikslus ir veiklos valdymo tikslų kėlimo efektyvumo“ (Lembcke, 2023, p. 10).

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikta literatūros analizė.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti su kokiomis veiklos vertinimo spragomis susiduria Elektrėnų savivaldybė.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti Elektrėnų savivaldybės veiklos vertinimo sistemos procesą.
2. Nustatyti Elektrėnų savivaldybės veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio metodų raišką darbuotojams.
3. Išsiaiškinti kaip savivaldybėje yra nustatomi vertinimo tikslai.

Atliekant tyrimą yra svarbu pasirinkti tinkamą metodą, kuris leistų efektyviai analizuoti surinktą medžiagą ir pasiekti išsikeltą tikslą bei uždavinius. Todėl šiuo atveju buvo pasirinktas kokybinis tyrimas dėl šių priežasčių:

- *nereikalauja didelių materialinių sąnaudų;*
- *leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu;*
- *leidžia matyti reiškinių vystymosi dinamiką;*
- *leidžia gauti įvairiapusę informaciją;*
- *prisideda prie teorijos kūrimo, kai ji nėra išplėtotą, kai ji tik kuriama, kai dar negalima kelti hipotezių;*
- *padeda kurti naujas hipotezes;*
- *išsiaiškina unikalius faktus ir juos demonstruoja.* (Tidikis, 2003, p. 366)

Vienas iš kokybinio tyrimo metodų gali būti pokalbis, kuris turi įvairiausių rūšių. Norint išsiaiškinti ekspertų nuomonę kaip yra atliekamas darbuotojų vertinimas buvo pasirenkamas standartizuotas

interviewo metodas. Tai reiškia, jog klausimai visi standartizuoti ir iš anksto suformuluoti. Svarbu paminėti, kad klausimus gali žinoti ir tiriamasis, kad galėtų geriau pasiruošti pokalbiui (Tidikis, 2003, p. 459). Planuojat atlikti interviu, pradžioje svarbiausia apibrėžti keletą dalykų. Esminis bruožas tai tikslo nustatymas. Apibrėžti kaip bus renkami duomenys, kas geriausiai padėtų atsakyti į klausimus. Sekantis svarbus žingsnis tyrimo klausimų formulavimas, kurio dėka numatoma visa tyrimo esmė. Kuomet tikslas apibrėžtas ir yra paruošti klausimai, sekantis etapas tyrimo dalyvių atranka. Tai yra tyrimo pagrindas tinkamai parinkti dalyviai lemia efektyvius ir teisingus rezultatus. Juos galima pasirinkti įvairiai pagal išsilavinimą, užimamas pareigas ir kitus bruožus, kurie padės profesionaliai atsakyti į užduodamus klausimus. Vėliau seka darbas su surinkta medžiaga, kuri sisteminama, analizuojama ir pateikiama įvairiomis schemomis, lentelėmis, kuri turi būti pateikta į tam tikras kategorijas. Svarbu paminėti, kad gauti interviu atsakymai turi būti pateikti citatomis, kurios gali būti koreguotos, pašalinti nereikalingi sakiniai, tačiau nepakeistos respondentų pasakytos mintys. Atkreiptinas dėmesys, kad turi būti paliekami aiškūs ir konkretūs atsakymai, kurie atspindėtų pateiktą kategoriją (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 25-35).

Interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis nagrinėta teorine medžiaga. Klausimynas pateiktas darbo prieduose t.y. 1 priede. Interviu buvo atliekamas iš dviejų pusių Elektrėnų savivaldybės administracijoje apklaustas 1 respondentas ir 7 apklausti įvairių skyrių vedėjai. Šie respondentai buvo pasirinkti todėl, nes reikėjo sužinoti informaciją kaip yra vertinami skyriaus vedėjai ir kaip patys vedėjai atlieka savo pavaldinių veiklos vertinimą. Tyrimo eigos metu buvo pastebėta, kad informacija kartojasi ir pats tyrimas jau yra prisotintas, todėl jis buvo sustabdytas ir tolimesnis interviu su galimais respondentais nebuvo vykdomas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 42). Gauti duomenys buvo dar kartą perklausyti ir kiekvienam tyrimo klausimui buvo parinkta tinkama kategorija. Kategorija išskaidoma į tam tikras smulkesnes subkategorijas, kurios priklauso nuo tiriamųjų atsakymų. Šalia subkategorijų yra pateikiama tiksli citata, kuri pagrindžia pateikta subkategorija. Svarbu paminėti, kad interviu kalba buvo sutrumpinta, išimtos pauzės, bet pati kalba nekeista.

Tyrimas buvo atliekamas 2023 m. sausio mėnesį. Visiems respondentams buvo pateikiami tie patys klausimai ir laikomasi jų sekos. Dauguma respondentų su interviu klausimais buvo supažindinti iš anksto. Prieš atliekant interviu respondentams buvo paskambinta ir praneštas tyrimo tikslas, gautas sutikimas, kad pokalbis bus įrašytas ir sutartas tinkamas laikas interviu atlikimui. Buvo pasitelktas telefoninis interviu metodas. Toks būdas labai patogus, nereikalauja papildomų išlaidų ir informacija gaunama greitai ir kokybiškai (Rudzkienė, 2005, p. 23). Tyrimo metu buvo susidurta su keletą sunkumu vieni iš jų – tiriamųjų respondentų atsisakymas dalyvauti tyrime, pasyvus atsakinėjimas į pateiktus klausimus taip pat buvo sunku rasti tinkama laiką interviu atlikti, todėl teko dar kartą skambinti ir priminti.

Tyrimo etikai užtikrinti buvo gauti sutikimai dėl atliekamo tyrimo, respondentai sutiko, kad pokalbis bus įrašomas ir turėjo laiko pasiruošti iš anksto. Visi tiriamieji dalyvavo laisvanoriškai ir buvo užtikrintas jų anonimiškumas. Analizuojant gautus duomenis darbe siekiant užtikrinti atsakymų konfidencialumą yra pateikiamos tam tikros respondentų atsakymų koduotės. Koduotės pirmosios trys raidės ir skaičius yra sugalvoti atsitiktinai ir neturiu jokių inicialų su tiriamuoju. Tačiau koduotės raidė „A“ pažymi, kad respondentas yra iš administracijos, o raidė „B“, kad respondentas yra skyriaus vedėjas.

### 3.3. Elektrėnų savivaldybės darbuotojų veiklos vertinimo, kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Šioje darbo dalyje bus pateikiami atlikto tyrimo rezultatų analizė ir pateikti duomenys. Respondentams buvo pateikiamas klausimas kaip jie užtikrina skaidrų ir efektyvų darbuotojų veiklos vertinimą. Gauti rezultatai buvo suskirstyti į penkias subkategorijas: pokalbis, komisijos sudarymas užduočių ir rezultatų pasiekimas, IT sistema, vienodai taikomi reikalavimai.

#### 2 lentelė. Skaidrumo ir efektyvumo užtikrinimas darbuotojų veiklos vertinime.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Skaidrumo ir efektyvumo užtikrinimas	Pokalbis	„<...>kalbamės individualiai<...>kas trukdė atlikti užduotis<...>“ [BAC1] „<...>skaidrumą užtikriname bendraujant su kiekvienu darbuotoju<...>“ [BEG2]
	Komisijos sudarymas	„<...>yra sukuriama didelė komisija, kurie vertina savo darbuotojus<...> kuri neleidžia neskaidriai įvertinti<...>“ [AEB3]
	Užduočių ir rezultatų pasiekimas	„<...>pagal iškeltas metines užduotis ir jų rezultatų pasiekimą<...>“ [BVC4] „<...>pagal rezultatus, lyginame su kitais specialistais<...>“ [BOP8]

	IT sistema	„<...>sistemoje atliekamas vertinimas<...>kurį matome tik su žmogumi, kurį vertinu<...>“ [BRD5] „<...>sistemoje užpildomas darbuotojo veiklos vertinimas<...>“ [BKL7]
	Vienodai taikomi reikalavimai	„<...>vienodai taikomi kriterijai ir reikalavimai visiems darbuotojams<...>procedūros išlaikymas<...>“ [BPK6]

Kategorija „Skaidrumo ir efektyvumo užtikrinimas“ išskaidoma į penkias subkategorijas: „Pokalbis“, „Komisijos sudarymas“, „Užduočių ir rezultatų pasiekimas“, „IT sistema“ ir „Vienodai taikomi reikalavimai“. Pastebima, kad respondentų nuomonė į pateiktą klausimą ganėtinai išsiskyrė. Daugiausia [2] atsakiusių nuomonė sutampa, kurie išsiskyrė, jog darbuotojų veiklos vertinimo skaidrumą ir efektyvumą užtikrina individualiu pokalbio metu su pavaldiniu. Likusieji respondentai pažymėjo, kad skaidrumą ir efektyvumą užtikrina sudarydami komisija - „<...>yra sukuriama didelė komisija, kurie vertina savo darbuotojus<...> kuri neleidžia neskaidriai įvertinti<...>“ [AEB3]. [1] respondentas išskyrė, kad geriausiai tai yra užtikrinama nustatant metines užduotis jų rezultatų pasiekimą. Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai pažymėjo ir IT sistema, kurioje atliekamas vertinimas ir tai yra visiškai konfidencialu arba tai, jog visiems be išimties yra taikomi vienodi kriterijai, reikalavimai ir tos pačios procedūros išlaikymas.

Taigi gauti rezultatai rodo, jog skaidrumas ir efektyvumas atliekant darbuotojų veiklos vertinimą yra ištis bandomas užtikrinti, tačiau ekspertai tai atlieka skirtingais būdais ir čia jų nuomonė pakankamai išsiskyrė.

Ekspertams buvo pateiktas klausimas pagal kokius veiklos vertinimo kriterijus yra vertinami darbuotojai. Gauti atsakymai išsiskaidė į tris subkategorijas: Metinių užduočių atlikimas ir kompetencijos.

### 3 lentelė. Veiklos vertinimo kriterijai.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Vertinimo kriterijai	Metinių užduočių atlikimas	„<...>metinės užduotys<...>“ [BAC1] „<...>užduočių vykdymas, savarankiškumas<...>“ [BEG2] „<...>pagal tai ar yra įvykdytos metinės užduotys<...>kaip vykdo savo pareigybės aprašyme<...>“ [AEB3] „<...>veiklos rezultatai<...>“ [BPK6] „<...>pagal užduotis ir atliktus veiklos rezultatus<...>“ [BKL7] „<...>pagal praėjusių metų užduotis atliktas<...>“ [BOP8]
	Kompetencijos	„<...>kaip kompetentingai atlieka darbą<...>“ [BVC4] „<...>pagal turima kompetencija<...>“ [BRD5]

Kategorija „Veiklos vertinimo kriterijai“ pažymima į „Metinių užduočių atlikimas“ ir „Kompetencijas“. Pastebėtina, kad net [4] respondentai išskyrė kaip pagrindinį vertinimo kriterijų – užduočių atlikimą: „<...>pagal tai ar yra įvykdytos metinės užduotys<...>kaip vykdo savo pareigybės aprašyme<...>“ [AEB3]. Respondentai vieningai pritarė, jog šis kriterijus yra labai svarbus, kuriuo metu galima aiškiai pastebėti, kurias užduotis sunkiai sekėsi įgyvendinti ir kodėl, ir kurios pavyko sėkmingai. Atkreiptinas dėmesys, jog [2] respondentai pažymėjo pagrindinį kriterijų, pagal kurį vertina savo pavaldinį yra kompetencijos - „<...>pagal turima kompetencija<...>“ [BRD5]. Taigi, kad būtų sėkmingi veiklos rezultatai ir metinių užduočių atlikimas pažymima, jog yra svarbu ir turimos jų kompetencijos. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad Elektrėnų savivaldybėje pagrindinis ir dažniausiai pasitaikantis vertinimo kriterijus, pagal kurį yra vertinamas darbuotojas tai yra užduočių atlikimas ir kompetencijos toms užduotims atlikti.

Tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimas kokie tikslai yra keliami užtikrinti efektyviam veiklos vertinimui. Gauti rezultatai buvo išskirti į penkias subkategorijas: bendravimas su darbuotoju, papildoma įranga, užduočių ir rodiklių įgyvendinimas, darbuotojo stebėjimas, savo pareigų ir užduočių svarbos suvokimas.

**4 lentelė. Tikslai efektyviam vertinimui užtikrinti.**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Tikslai efektyviam vertinimui užtikrinti	Bendravimas su darbuotoju	„<...>susikalbėjimas su darbuotoju, kad žinotų ko tikėtis iš vertinimo ir žinotų, ko aš tikiuosi iš jo<...>“ [BAC1] „<...>identifikuoti tobulintas sritis ir duoti grįžtamąjį ryšį<...>“ [BPK6]
	Papildoma įranga	„<...>pirmiausia programinių įrangų atnaujinimas, kuris padėtų tai užtikrinti<...>“ [BEG2]
	Užduočių ir rodiklių įgyvendinimas	„<...>kad vertinimas būtų objektyvus, pamatuojamas ir pasiekti kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai<...>“ [AEB3] „<...>tinkamų užduočių formulavimas<...>“ [BVC4] „<...>nustatyti tinkamai reikalavimai darbuotojui<...>“ [BKL7]
	Darbuotojo stebėjimas	„<...>matau ir stebiu savo darbuotoją ką jis ir kaip dirba tai yra efektyviausia<...>“ [BRD5]
	Savo pareigų ir užduočių svarbos suvokimas	„<...>kad už pasiektus rezultatus jaustų motyvaciją ir skatinimą, o ne už įvykdytas suprastų, kodėl jis nėra skatinamas <...>“ [BOP8]

Kategorija „Tikslai efektyviam vertinimui užtikrinti“ pažymima į „Bendravimas su darbuotoju“, „Papildoma įranga“ ir „Užduočių ir rodiklių įgyvendinimas“ ir „Darbuotojo stebėjimas“, „Savo pareigų ir užduočių svarbos suvokimas“ [2] respondantai atsakė, kad jų pagrindinis tikslas efektyvumui užtikrinti yra bendravimas su darbuotoju, kuris gali atskleisti įvairiais būdais. [BAC1] respondentas pažymėjo, susikalbėjimą su darbuotoju, kad žinotų kas yra iš jo tikimasi, [BPK6] respondentas akcentavo, kad bendravimas su pavaldiniu vyksta grįžtamojo ryšio teikimu ir tobulintų sričių indentifikavimu. [1] eksperto nuomone efektyviausia yra kuomet vadovas mato ir stebi savo pavaldinio darbą ir jokių papildomų tikslų tam užtikrinti nekelia. [1] respondantas pažymėjo, kad jam būtų reikalingas papildomos informacinių technologijų įrangos, kurios padėtų tą efektyvumą



užtikrinti. [2] ekspertai išskyrė, kad jų pagrindinis tikslas efektyvumui užtikrinti yra tinkamų užduočių formulavimas ir kokybinių ir kiekybinių rodiklių pasiekimas. Pasak [1] respondento nuomone jis kaip skyriaus vedėjas kelia tikslą, jog kiekvienam darbuotojui būtų teikiama motyvacija ir skatinimas už pasiektus rezultatus, o už tam tikrų nepasiektų užduočių rezultatus būtų suvokiama, kodėl jis dėl tam tikrų priežasčių nėra skatinamas.

Apibendrinant galima teigti, kad specifinių tikslų vertinimo efektyvumui užtikrinti nėra keliamų. Neretai savivaldybėje efektyvumas pasireiškia tik bendravimu ir žodine komunikacija su pavaldiniu. Pastebimas požiūris informacinių technologijų diegimas, kurių pagalba būtų galima pasiekti efektyvesnių tikslų. Vieno respondento atsakymas pakankamai išskyrė, pasak jo nėra būtinybės kelti tokių tikslų ir yra apsiribojama tik pavaldinio stebėjimu.

Ekspertams tyrimo metu buvo pateiktas klausimas kokiais etapais vyksta veiklos vertinimas. Gauti atsakymai buvo paskirti vienai subkategorijai - individualus veiklos įsivertinimas ir galutinio sprendimo priėmimas.

#### 5 lentelė. Veiklos vertinimo etapai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Veiklos vertinimo etapai	Individualus veiklos įsivertinimas ir galutinio sprendimo priėmimas	<p>„veiklos užsipildymas&lt;...&gt;pokalbis, kurio metu vyksta vertinimas ir po vertinimo siūlymas skatinimo ir kitų metų užduočių išsikėlimas&lt;...&gt;“ [BAC1]</p> <p>„&lt;...&gt;individualūs pokalbiai, dokumentų forminimas&lt;...&gt;galutinis sprendimas dėl skatinimų.“ [BEG2]</p> <p>„Pats darbuotojas įsivertina savo veiklą&lt;...&gt;metinio pokalbio metu aptariamose vertinimo ataskaitos&lt;...&gt;galutinio sprendimo priėmimas.“ [AEB3]</p> <p>„&lt;...&gt;pats įsivertina save&lt;...&gt;ir pateikia vadovui&lt;...&gt;pateikiama</p>

		galutinė išvada specialistui susipažinti.“ [BVC4] „užsipildo anketą ir pateikia tiesioginiam vadovui<...>vadovas įvertina ir teikia pasiūlymą.“ [BRD5] „<...>darbuotojas užsipildymo vertinimo anketą<...>vadovas įvertina darbuotoją<...>ir parašo galutinį sprendimą ir pasiūlymą<...>“ [BPK6] „<...>užsipildo ataskaitą vertinimo<...>pokalbis su vadovu<...>aptariama kvalifikacijos kėlimas<...>paskatinimo skyrimas arba ne iš vadovo pusės<...>“ [BKL7] „<...>pateikia anketą, individualus pokalbis, kvalifikacijos kėlimo poreikio aptarimas<...>“ [BOP8]
--	--	--

Kategorija „Veiklos vertinimo etapai“ prisiskyrė vienai subkategorijai „Individualus veiklos įsivertinimas ir galutinio sprendimo priėmimas“. Galima daryti prielaidą, kad į šį klausimą respondentai atsakė vienodai ir čia jų nuomonė sutapo. Taigi Elektrėnų savivaldybėje darbuotojų veiklos vertinimą galima skirti į keletą etapų. Pirmiausia kiekvienas darbuotojas individualiai įsivertina save ir pateikia formą savo vadovui. Vėliau metinio pokalbio metu vyksta individualus pokalbis tarp pavaldinio ir vadovo, kurio metu kalbama apie praėjusių metų rezultatus. Prieš paskutinį etapą, kurio metu yra pateikiama įvertinimo išvada pavaldiniui. Paskutinio etapo metu yra priimamas galutinis sprendimas dėl premijų skyrimo, koeficiento kėlimo ar pareigų paaukštinimo. Atkreiptinas dėmesys, kad neretai darbuotojas už tinkamai atliktą darbą yra įvertinamas tik padėkos žodžiu. Tyrimo metu vienas respondentas akcentavo, jog per praėjusius dvidešimt metų nei vienas savivaldybės darbuotojas nebuvo įvertinamas nepatenkinamai.

Tyrimo metu ekspertų buvo paklausta kokius vertinimo metodus naudoja veiklos vertinimui atlikti. Ekspertų atsakymai buvo priskirti trimis subkategorijoms – dokumentų analizė ir pokalbis, bendravimas ir darbų įvertinimas.

#### **6 lentelė. Vertinimo metodai**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Pagrindžiantys teiginiai</b>
-------------------	----------------------	---------------------------------

Vertinimo metodai	Dokumentų analizė ir pokalbis	„<...>pokalbis ir surašytų užduočių analizė.“ [BAC1] „<...>dokumentų analizė<...>pokalbis<...>“ [AEB3] „<...>dokumentacija ir pokalbis<...>“ [BVC4] „<...>pasirengimas, pokalbis, duomenų analizė.“ [BPK6] „<...>vertinimo išvados analizė, pokalbis su darbuotoju<...>“ [BOP8]
	Bendravimas	„<...>bendravimas žodžiu<...>“ [BEG2] „<...>pokalbis, kuriuo metu viską aptariame<...>“ [BKL7]
	Darbų įvertinimas	„<...>atliktų darbų įvertinimas<...>“ [BRD5]

Kategorija „Vertinimo metodai“ pagal ekspertų atsakymus išsigrupavo į tris subkategorijas „Dokumentų analizė“, „Bendravimas“ ir „Darbų įvertinimas“. Daugiausia [4] respondentai pažymėjo, jog atlikus vertinimą ir pačio vertinimo metu atlieka keletą metodų. Vieni jų būtų dokumentacijos tvarkymas ir analizė, kuri reikalinga užpildyti visus formalumus ir išanalizuoti gautą informaciją, kurią užpildo pavaldinys save įvertindamas. Po dokumentų analizės vyksta pokalbis, kurio metu kalbama su pavaldiniu apie praėjusių metų užduotis ir ateinančių metų naujų tikslų kėlimą - „<...>dokumentų analizė<...>pokalbis<...>“ [AEB3]. Po [1] ekspertą pažymėjo, kad pagrindinis metodas, kurį naudoja yra bendravimas žodžiu ir atliktų darbų įvertinimas.

Galima daryti išvadą, kad savivaldybėje atlikus darbuotojų veiklos vertinimą jokių papildomų specifinių metodų, kurie padėtų vertinimą padaryti efektyvesni nėra vykdomi. Įprastai yra pasitelkiama dokumentų analizė, kuri padeda užtikrinti formalumą ir pokalbis tarp vertintojo ir pavaldinio, kurio metu aptariamas galutinis metinio pokalbio rezultatas. Galima daryti prielaidą, kad šie metodai yra ganėtinai primityvūs ir nepadedą plačiai išanalizuoti darbuotojo metinės veiklos.

Ekspertų tyrimo metu buvo paklausta kokia veiklos vertinimo sistema vadovaujasi. Gauti atsakymai buvo suskirstyti į dvi kategorijas: pagal teisės aktus nurodyta ir savitarnos sistema.

### **7 lentelė. Veiklos vertinimo sistema**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Veiklos vertinimo sistema	Pagal teisės aktus nurodyta	„<...>pateikta teisės aktuose<...>“ [BAC1] „<...>schema kaip teisės aktuose<...>vertinant įstaigų vadovus apsirašome šiek tiek plačiau<...>“ [BEG2] „<...>apibrėžta teisės aktais<...>“ [AEB3] „Kuri nustatyti Valstybės tarnybos įstatyme<...>“ [BVC4] „<...>aprašė nustatyta Valstybės tarnybos vertinimo<...>“ [BPK6] „<...>tvarcos apraše nurodyta sistema<...>“ [BKL7] „<...>pagal pateiktą aprašą<...>“ [BOP8]
	Savitarnos sistema	„<...>Vidaus reikalų ministerijos Avatara savitarnos sistemoje<...>“ [BRD5]

Kategorija „Veiklos vertinimo sistema“ išsiskyrė į dvi subkategorijas „Pagal teisės aktus nurodyta“ ir „Savitarnos sistema“. Dauguma atsakiusiųjų [5] vieningai atsakė, kad veiklos vertinimo sistema vadovaujasi kuri yra nustatyta ir apibrėžta teisės aktuose - „<...>aprašė nustatyta Valstybės tarnybos vertinimo<...>“ [BPK6]. Respondentai paminėjo, kad griežtai vadovaujasi tokia sistema, kuri jau yra nustatyti ir teisiškai reglamentuota. Ekspertai akcentavo, kad gal ir būtų galima ją keisti ir koreguoti, tačiau tiksliai ką reikėtų tobulinti esamoje vertinimo sistemoje pabrėžė. [1] respondentas pažymėjo, kad vadovaujasi savitarnos sistema - „<...>Vidaus reikalų ministerijos Avatara savitarnos sistemoje<...>“ [BRD5]. Tai reiškia, jog vertinimo metu yra viskas aiškiai išdėstyta savitarnos sistemoje, kurią jie vadovaujasi. Patiems vertintojams nieko papildomai nereikia galvoti.

Interviu metu ekspertams buvo užduotas klausimas kaip jie duoda grįžtamąjį ryšį darbuotojams įvertinus jų veiklą. Gauti atsakymai atitiko šias subkategorijas: pokalbis ir finansinė išraiška.

#### 8 lentelė. Veiklos vertinimo grįžtamasis ryšys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Veiklos vertinimo grįžtamasis ryšys	Pokalbis	„<...>eigoje išsakyta mano nuomone<...>“ [BAC1] „<...>pokalbis, kurio metu informuojamas darbuotojas apie vertinimą ir galimybę apie skatinimą<...>“ [BEG2] „<...>metinio pokalbio metu aptariama kaip darbuotojas įvertinamas<...>“ [AEB3] „Asmeninio pokalbio metu ir visų tikslų aptarimas kitų metų<...>“ [BVC4] „<...>pokalbio metu supažindinti su įvertinimu.“ [BPK6] „<...>pokalbio metu aptariame dėl skatinimo priemonių<...>“ [BKL7] „<...>po pateiktos ataskaitos kviečiame į pokalbį<...>“ [BOP8]
	Finansinė išraiška	„Koefficiento padidiniu <...>“ [BRD5]

Kategorija „Veiklos vertinimo grįžtamasis ryšys“ atitiko „Pokalbis“ ir „Finansinė išraiška“ subkategorijas. Daugiausia [5] respondentai pasisakė, kad savo pavaldiniams apie veiklos vertinimo rezultatus grįžtamąjį ryšį suteikia pokalbiu. Metinio pokalbio metu yra supažindinama su įvertinimo rezultatais, vadovas išsako savo nuomonę, iškeliami tikslai kitiems metams ir suteikia informacija skatinimo galimybę. „<...>pokalbis, kurio metu informuojamas darbuotojas apie vertinimą ir galimybę apie skatinimą<...>“ [BEG2]. Tik [1] apklaustųjų grįžtamąjį ryšį suteikia - „Koefficiento padidiniu <...>“ [BRD5]. Tai reiškia, kad už tinkamai įvertinta darbą darbuotojui yra padidinta esama alga. Galima daryti prielaidą, jog grįžtamasis ryšys darbuotojui be pokalbio jokios pridėtinės vertės neduoda. Tyrimo metu vienas iš apklaustųjų pabrėžė, kad labai retai už gerai įvertintus metinius veiklos rezultatus darbuotojui yra padidinta alga. Galima teigti, kad tai mažina asmens motyvacija ir norą stengtis dirbti dar efektyviau.

Respondentams buvo pateiktas klausimas apie mokymus, kurie yra teikiami atliekant darbuotojų veiklos vertinimą. Gautus tyrimo rezultatus galima skirti į dvi subkategorijas: vykdomi bendro pobūdžio mokymai ir mokymai neaktualūs.

### **9 lentelė. Mokymų teikimas apie darbuotojų veiklos vertinimą**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Mokymų teikimas apie darbuotojų veiklos vertinimą	Vykdomi bendro pobūdžio mokymai	„Prieš du metus buvo bendro pobūdžio, abstraktūs tokie<...>“ [BAC1] „<...>bendrieji mokymai buvo<...>“ [BEG2] „<...>buvo bendri mokymai<...>“ [BVC4] „<...>mokymų yra, kartais pasinaudojam<...>“ [AEB3] „<...>kai keitėsi tvarka buvo organizuojami mokymai<...>poreikiui esant turime tokius.“ [BPK6] „<...>šiuo metu nebuvo mokymų, anksčiau galbūt ir yra buvę<...>“ [BKL7] „<...>prieš atnaujintą aprašą buvo vykdymo mokymai ir įvedus internetinę sistemą veiklos vertinimo<...>“ [BOP8]
	Mokymai ne aktualūs	„<...>nėra būtinybė, viskas pakankamai aišku<...>“ [BRD5]

Kategorija „Mokymų teikimas apie darbuotojų veiklos vertinimą“ išsiskyrė į „Vykdomi bendro pobūdžio mokymai“ ir „Mokymai ne aktualūs“. Pastebima, kad [5] respondentai paminėjo, kad mokymai vyksta ir reikalui esant jais yra pasinaudojama. Atkreiptinas dėmesys, dauguma pabrėžė, kad nors ir mokymai organizuojami būna, tačiau jie yra abstraktūs ir bendro pobūdžio. Ekspertų nuomone nėra konkrečių mokymų, kurie pateiktą informaciją ką ir kaip reiktų daryti - „<...>bendrieji mokymai buvo<...>“ [BEG2]. Atkreiptinas dėmesys ir į tai jog jeigu ir vyksta mokymai jie nėra organizuojami reguliariai. Kaip teigia respondentas - „Prieš du metus buvo bendro pobūdžio, abstraktūs tokie<...>“ [BAC1]. [1] respondentas išsiskyrė savo atsakymu ir teigia, jog mokymų būtinybės jis nemato ir tai nėra aktualu ar reikalinga - „<...>nėra būtinybė, viskas pakankamai aišku<...>“ [BRD5]. Galima daryti išvadą, jog poreikiui esant mokymai vyksta ir jais darbuotojai turi galimybę pasinaudoti. Tačiau jie vyksta nereguliariai ir yra bendro pobūdžio, ne orientuoti į veiklos vertinimą.

### 3.4. Kiekybinio tyrimo metodologija

Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas todėl, nes padeda tiksliau ir giliau nagrinėti statistinius, ir dinaminčius procesus, vienu metu gali dirbti su keletą kintamųjų, galima lengviau valdyti duomenis ir ieškoti tarp jų ryšių. Tyrimo metu buvo pasitelkta anoniminė anketa (

žr. 2 priedas), kurios metu atsakęs asmuo lieka visiškai nežinomas. Anketa sudaryta uždarojo tipo su pasirenkamais atsakymų variantais, kurių respondentas labiausiai sau tinkantį turėjo pažymėti (Tidikis, 2003, p. 357- 475). Klausimyną sudarė kelios skirtingos teiginių grupės, kurios buvo išskaidytos į tam tikrus teiginius. Atsakinėjusiam reikėjo nurodyti savo sutikimą ar nesutikimą su šiuo teiginiu. Tam buvo panaudota Likerto skalė, kurią sudaro 5 balų skalė nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 175). Prie pasirenkamų skalių pabaigoje dar buvo įterptas pasirinkimas „nežinau“, kad respondentams galėtų dar tiksliau išreikšti savo nuomonę. Pradžioje buvo pateikti bendro pobūdžio klausimai, kurie padėjo įvertinti respondentų charakteristikas ir jų veiklos vertinimo dažnumą bei vertinimo kriterijų supratimą. Anketa sudarė vertinimo tikslų kėlimo teiginiai ir grįžtamojo ryšio klausimų grupės. Pabaigoje buvo teirautasi kiek iš apklaustųjų teko vertinti kitus asmenis organizacijoje ir ar jiems buvo tekę dalyvauti mokymuose apie darbuotojų veiklos vertinimą. Klausimai buvo sudaryti remiantis ankščiau nagrinėta teorine dalimi o pasirenkamai atsakymų variantai sudaryti remiantis tiek nagrinėta teorine dalimi, tiek gauta informacija interviu metu. Anketos klausimynas pridedamas darbo prieduose t.y. 2 priede. Anketa paruošta naudojant [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) internetinį puslapį.

#### **10 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimų pagrindimo nuostatos.**

<b>Kiekybinio tyrimo klausimas</b>	<b>Pagrindimas teorinės dalies nuostata</b>
1. Jūs esate: 2. Jūsų pareigos yra: 3. Kiek laiko dirbate šioje įstaigoje?	Klausimai yra bendro pobūdžio sudaryti darbo autorės remiantis bendromis savivaldybės charakteristikomis.

<p>4. Kaip dažnai yra vertinama Jūsų veikla?</p>	<p>„Teigiama, kad kuo dažniau vyks vertinimas tuo bus geresni darbo rezultatai. Manoma, kad tai gali pagerinti darbuotojo motyvacija, tikslų siekimą ir darbo efektyvumą. Vertinimo dažnumas gali priklausyti nuo įmonės turimų kaštų, vertintojų užimtumo ir darbuotojų bei vertintojų požiūrio.“ (Lipinskienė, 2012, p. 100)</p>
<p>5. Ar esate informuotas pagal kokius vertinimo kriterijus yra vertinami Jūsų veiklos rezultatai?</p>	<p>„Labai svarbu apsibrėžti kokios veikla ir aspektai bus vertinami. Tinkamų kriterijų pasirinkimas yra labai svarbus, nes klaidingai parinkti kriterijai gali lemti liūdnas pasekmes.“ Butkus, F. S. (2003). <i>Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai.</i></p>
<p>6. Ar dalyvaujate tikslų iškėlime kartu su vadovu?</p>	<p>„Šiame žingsnyje labai svarbu, kad vertintojas paaikšintų ir pristatytų vertinimo tikslus, užduotis, metodus, vertimo metu padarytas klaidas, pateiktų vertinimo laiką ir būdą“ (Bakanauskienė, 2008, p. 203-211).</p>
<p>7. Įvertinkite teiginį apie Jums keliamus veiklos vertinimo tikslus:</p>	<p>„Tradiciškai darbuotojų veiklos vertinimas suprantamas kurio pagalba gali būti įvertinimas asmens darbas ir taip nustatoma ar jis tinkamas pareigoms užimti.“ Lobanova, L. (2010). <i>Žmogiškųjų išteklių vadyba.</i></p>
<p>8. Įvertinkite teiginį kaip Jums yra teikiamas grįžtamasis ryšys:</p>	<p>„Laiku nesuteiktas grįžtamasis ryšys apie darbuotojų veiklos vertinimą gali kelti abejonių ir klausimų dėl veiklos vykdymo. Todėl veiklos vertinimas ir laiku duotas grįžtamasis ryšys gali padėti darbuotojui keisti esamas veiklos specifikas ar tobulinti naujas.“ Sudnickas, T. (2015). <i>Darbuotojų veiklos vertinimas iš Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams.</i></p>



9. Ar Jums yra tekę pačiam vertinti kitus žmones šioje organizacijoje?	„Atkreiptinas dėmesys, kad tiesioginiai vadovai dažnai nustato neteisingus rodiklius, tikslus, vertybes ir terminus, kuriuos darbuotojai turi vykdyti. To priežastis laikytina menkas dalyvavimas mokymuose ir susitikimuose, kurių metu yra mokoma kaip reikia priskirti tikslus ir veiklos valdymo tikslų kėlimo efektyvumo“
10. Ar esate dalyvavę mokymuose apie darbuotojų veiklos vertinimą?	(Lembcke, 2023, p. 10).

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikta literatūros analizė.

Anketos apklausos imties dydį sudaro viena tikslinė grupė – Elektrėnų savivaldybė. Todėl anketa buvo išsiųsta elektroniniu paštu visiems Elektrėnų savivaldybės skyrių vedėjams, kiekvieno skyriaus darbuotojams ir seniūnijoms. Šie respondentai buvo pasirinkti todėl, nes reikėjo išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo nuomonę apie veiklos vertinimą, kuriame jie dalyvauja. Į imtį buvo įtraukti ir skyrių vedėjai, kurie taip pat dalyvauja veiklos vertinime, kurių veiklą vertina savivaldybės administracija, kad tyrimas būtų nuodugnesnis įtrauktos buvo ir seniūnijos, kurios irgi dalyvauja darbuotojų veiklos vertinime. Remiantis imties dydžio skaičiuokle su 5 paklaida, 95 % tikimybe, 142 asmenų populiacija nustatytas reikalingas imties dydis 104 respondentai. Tuo remiantis elektroniniu paštu buvo išsiųstos 142 anketas ir iš jų gražintos užpildytos 104. Imties dydžio patikimumui patikrinti buvo apskaičiuota remiantis Paniotto formule (Kardelis, 2002, p. 312)

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N).$$

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje

N – generalinė aibė

$\Delta$  – paklaidos dydis

Apskaičiuojamas reikiamas respondentų skaičius:

$$n = 1/(0,5^2 + 1/142) = 104, \text{ kai}$$

N = 142 (išsiųstos anketos, Elektrėnų savivaldybės populiacijos dydis)

$\Delta$  – 0,5 % (socialiniuose tyrimuose naudojama standartinė paklaida)

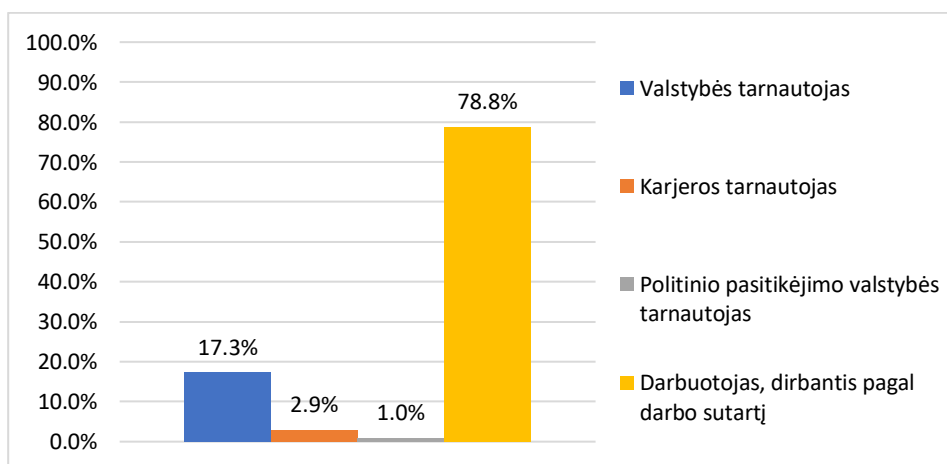
n = 104 (reikiamas respondentų skaičius, gražintos užpildytos anketos)

Tyrimas buvo atliktas 2023 m. kovo mėnesį. Tyrimo metu buvo susidurta su respondentų pasyvumu pildant anketą. Todėl klausimynas kelis kartus buvo persiųstas ir prašoma atsakyti dar kartą. Taip pat buvo skambinama ir teiraujama ar yra gautas klausimynas, ir prašoma sudalyvauti tyrime. Tačiau svarbu paminėti, kad tyrimas vyko visiškai laisvanoriškai. Klausimynas sudarytas anonimiškai, todėl neįmanoma nei vieno atsakiusiojo respondento identifikuoti. Tyrimo metu buvo gauta bendra visų atsakiusiųjų statistika ir daromos bendros išvados. Rezultatai pateikiami be jokių iškreipimų ar papildymų. Anketos pradžioje respondentams buvo trumpai prisistatytas ir paaiškintas tyrimo tikslas. Visi gauti duomenys buvo apdoroti, sisteminti ir grafiškai atvaizduoti naudojant Windows Microsoft Excel programą.

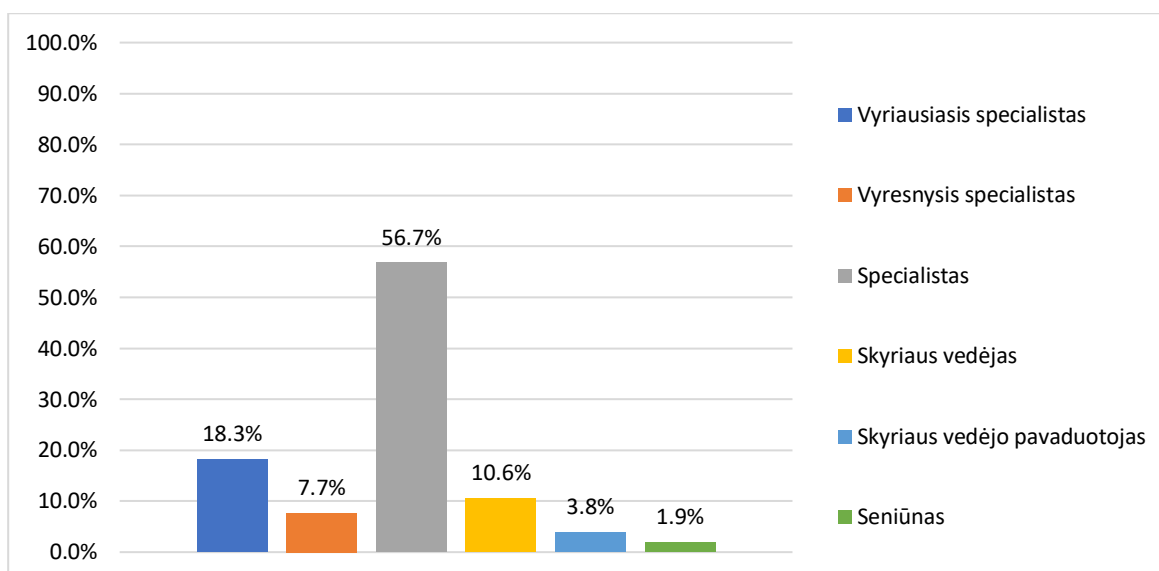
### 3.5. Elektrėnų savivaldybės darbuotojų veiklos vertinimo, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

#### 3.5.1 Bendri duomenys

Kiekybiniu tyrimu buvo siekta išsiaiškinti Elektrėnų savivaldybės darbuotojų nuomonę apie veiklos vertinimą, palyginti gautus duomenis kartu su atliktu interviu iš vadovų pusės ir taip ieškoti vertinimo spragų. Anoniminės apklausos metu pirmuoju klausimų bloku buvo siekta sužinoti bendrus apklaustųjų bruožus. Išsiaiškinti respondentų pareigas, funkcijas ir darbo stažą. 2 pav. iliustruoja respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas. Iš 104 apklaustųjų galima pastebėti, jog 18 atsakiusiųjų yra valstybės tarnautojų ir tai sudaro 17,3 %. Mažiausia kiekį sudaro ir tik 1 asmuo yra politinio pasitikėjimo kas sudaro 1,0 %. Kiek daugiau 3 respondentai yra karjeros tarnautojai ir atitinka bendroje skalėje 2,9 %. Atkreiptinas dėmesys, kad daugiausia yra asmenų, kurie dirba darbo sutarties principu iš viso 82 ir atitinka 78,8 %. Galima daryti išvadą, kad Elektrėnų savivaldybėje dauguma sudaro darbuotojų, kurie dirba pagal darbo sutartį.

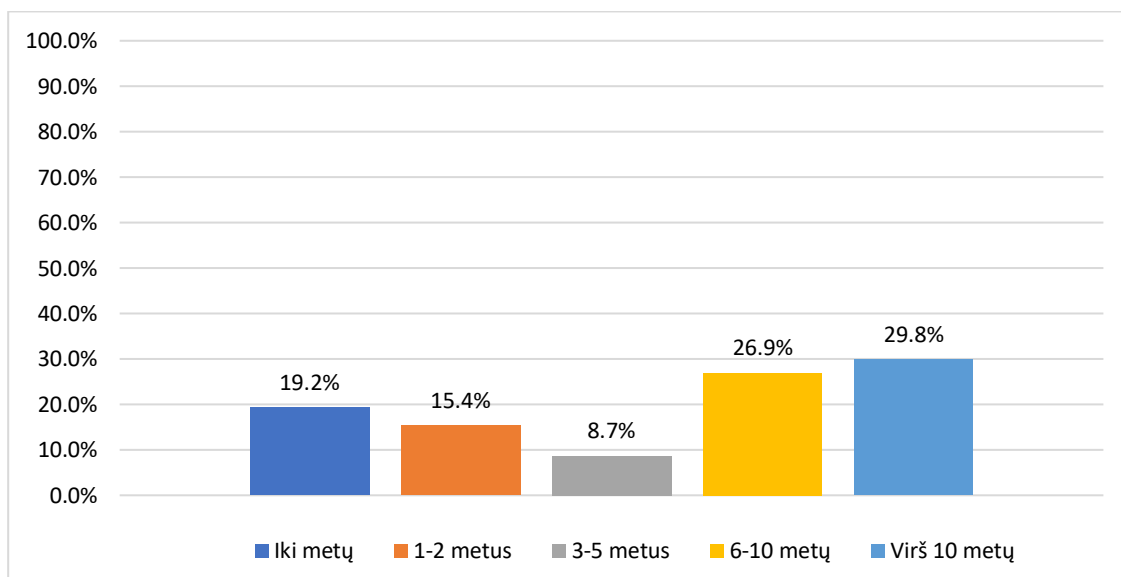


2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas



### 3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal funkcijas

Tyrimo duomenys atskleidė, kad net 56,7 % yra atliekantys specialisto pareigas ir tai sudaro 59 atsakiusius respondentus. Kiek daugiau 18,3 % savivaldybėje yra vyriausiųjų specialistų. Remiantis pateiktais duomenimis atkreiptinas dėmesys, kad mažuma sudarė seniūnai 1,9 % ir skyriaus vedėjo pavaduotojai 3,8 %. Kiek daugiau 7,7 % yra vyresniųjų specialistų ir 10,6 % sudaro skyriaus vedėjų. Galima daryti išvada, kad savivaldybėje daugiausia atsakančiųjų buvo dirbančių pagal darbo sutartį ir atliekančių specialistų funkcijas.

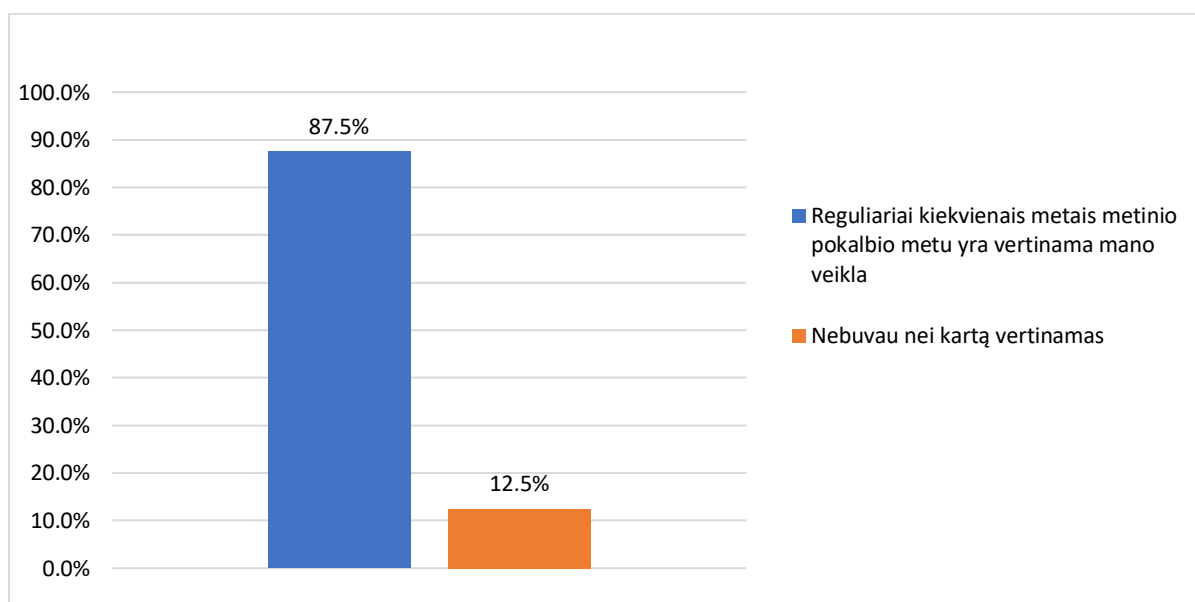


### 4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Atliktas kiekybinis tyrimas rodo, kad dauguma turi virš 10 metų darbo stažą tai sudaro 29,8 %. Savivaldybėje taip pat nemaža dalis 26,9 % yra dirbančių tarp 6-10 metų intervalu. Tai pagrindžia faktą, kad darbuotojai turi nemažą patirtį valstybės tarnyboje ir yra siekiantys karjeros.

### 3.5.2 Veiklos vertinimo dažnumas ir kriterijai

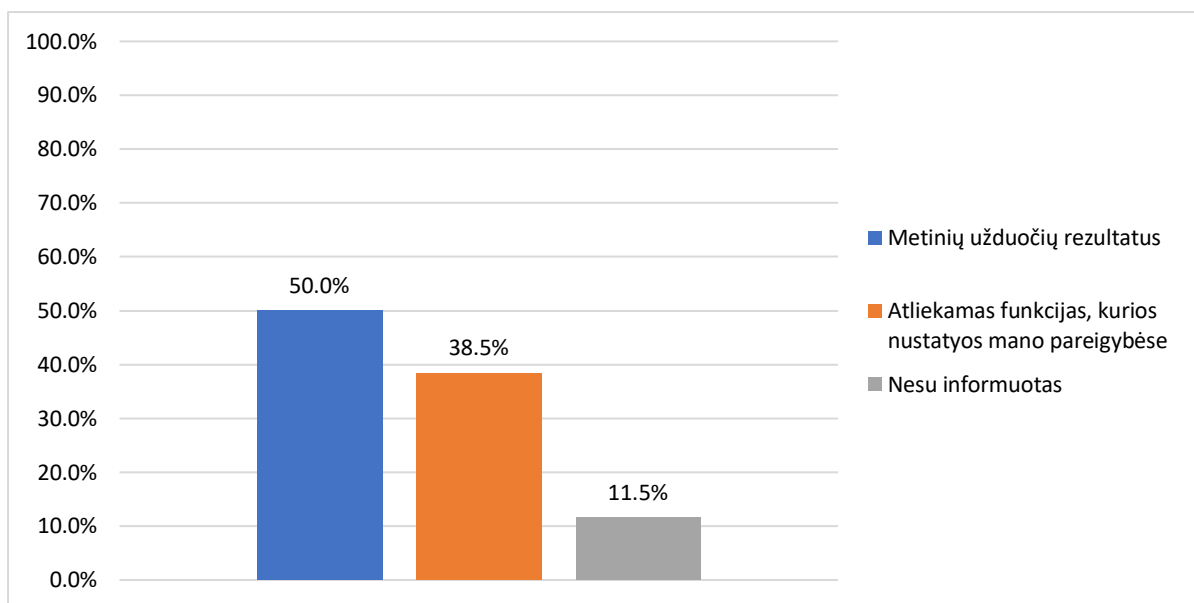
Apklausoje metu antruoju klausimų bloku buvo siekta sužinoti vertinimo dažnumą, pagal kurį yra vertinami savivaldybės darbuotojai ir pagal kokius veiklos vertinimo kriterijus yra vertinami jų darbo rezultatai. Atlikta tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad iš visų 104 apklaustųjų 91 respondentas yra vertinamas reguliariai kiekvienais metais metinio pokalbio metu ir bendroje skalėje atspindi 87,5 %. Likusieji respondentai 13 atsakė, kad nebuvo vertinami nei kartą. Bendroje duomenų skalėje sudaro 12,5 %. Apibendrintai galima daryti išvadą, kad dauguma Elektrėnų savivaldybės darbuotojų yra įtraukiami į veiklos vertinimą ir tai vyksta kiekvienais metais. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad nors ir nedidelė dalis, bet 12,5 % nebuvo vertinami visai. Pirmuoju klausimų bloku yra pažymėta, kad 19,2 % respondentų savivaldybėje turi iki metų laiko darbo stažą, atsižvelgiant į tai galima daryti prielaidą, kad tiems asmenims dar neteko dalyvauti kasmetiniame vertinime ir todėl jie nebuvo nei kartą vertinami.



**5 pav. Veiklos vertinimo dažnumas**

Respondentams anketos tyrimo metu buvo pateiktas klausimas ar jie yra informuoti apie veiklos vertinimo kriterijus, pagal kuriuos yra vertinama jų darbo veikla. Gauti rezultatai parodė, kad maždaug pusę apklaustųjų 6 pav. 50 % yra informuoti, kad jų veikla yra vertinama pagal atliktų metinių užduočių rezultatus. 38,5 % respondentų nuomone jie yra vertinami pagal atliekamas funkcijas, kurios yra nustatytos pareigybėse ir 11,5 % nėra informuoti. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuo klausimu nuomonė pakankamai išsiskyrė. Dauguma Elektrėnų savivaldybėje respondentų yra informuoti apie veiklos vertinimo kriterijus tačiau jie yra informuoti skirtingai arba visai neinformuoti. 11,5% respondentai nėra informuoti apie veiklos vertinimo kriterijus. Todėl galima daryti prielaidą, kad ne visi, bet kai kurie iš jų turi iki metų laiko darbo stažą ir dar nebuvo vertinami visai. Atkreiptinas dėmesys, kad kokybinio

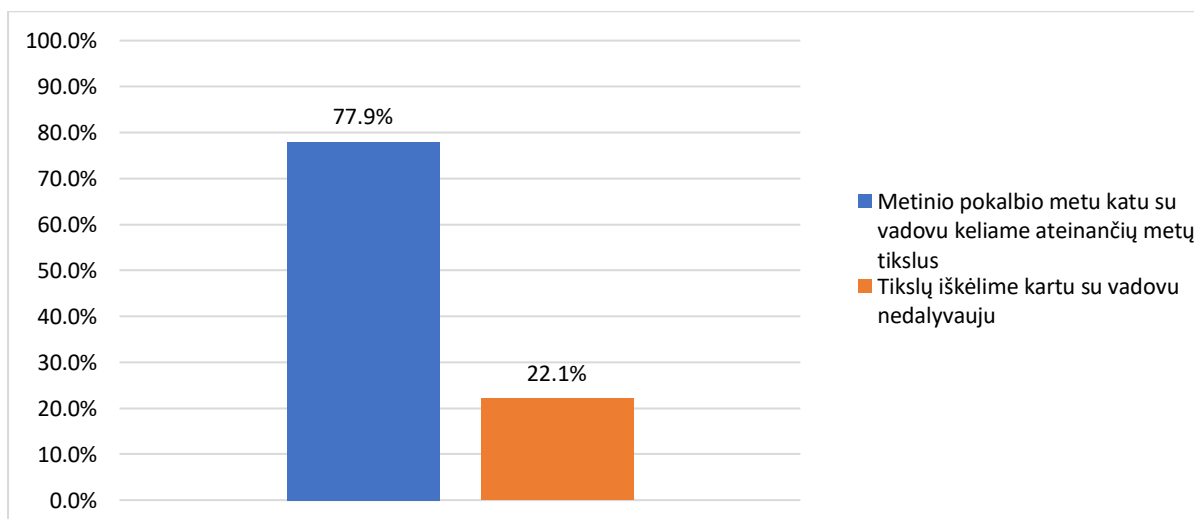
tyrimo metu irgi buvo pastebėta tendencija, kad vadovai pavaldinius įprastai vertina pagal metinių užduočių rezultatus.



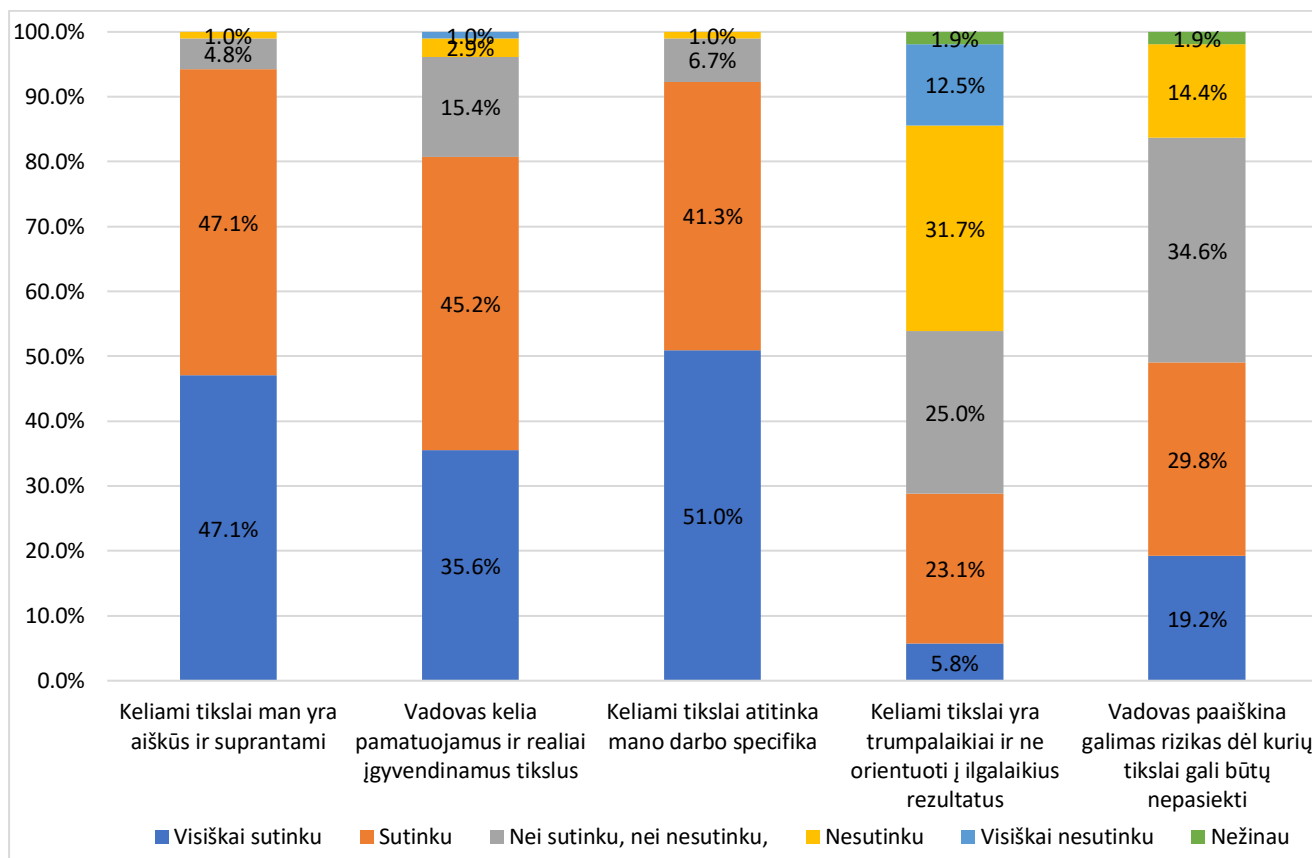
**6 pav. Informavimas apie veiklos vertinimo kriterijus**

### 3.5.3 Veiklos vertinimo tikslų nustatymas

Anoniminės apklausos metu trečiuoju klausimų bloku respondentams buvo pateiktas klausimas ar jie kartu su vadovu dalyvauja metiniame tikslų kėlime. 7 pav. pastebima, kad net 88 apklaustųjų iš 104 metinio pokalbio metu kartu su vadovu kelia ateinančių metų tikslus. Statistinių duomenų analizėje tai atspindi 77,9 %. Svarbu paminėti, kad 22,1 % tikslų kėlime kartu su vadovu nedalyvauja. Prieš tai atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, kad neretai skyrių vedėjai kartu su pavaldiniu kelia ateinančių metų tikslus. Tačiau apklausus respondentus, kurie yra vertinami galima daryti išvada, kad ne visi skyrių vedėjai įtraukia darbuotojus į tikslų kėlimą.



### 7 pav. Tikslų kėlimas kartu su vadovu

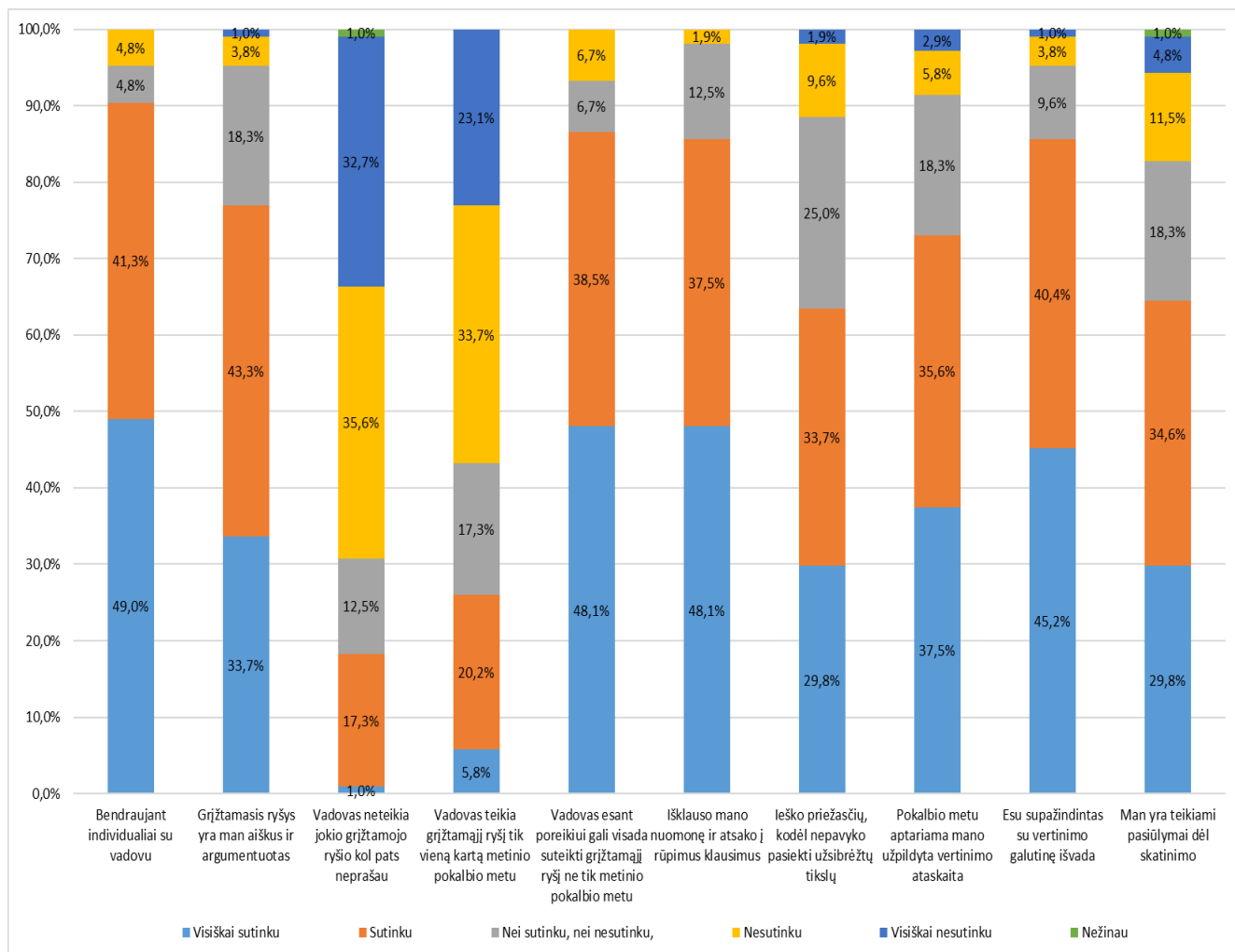


### 8 pav. Tikslų nustatymas

Respondentų buvo prašyta įvertinti teiginį apie jiems keliamus veiklos vertinimo tikslus. Teiginį sudarė penki apibrėžimai ir kiekvieną iš jų reikėjo įvertinti nuo „visiškai sutinku“ iki „nežinau“. Visiškai vienodai 47,1 % visiškai sutinka arba sutinka, kad jiems keliami tikslai yra aiškūs ir suprantami. 4,8 % su teiginiu nei sutinka, nei nesutinka ir tik 1,0 % nesutinka, kad keliami tikslai yra aiškūs ir suprantami. Gauti rezultatai atskleidžia, kad daugumai Elektrėnų savivaldybėje vadovai kelia suprantamus ir aiškius metinius tikslus. Su teiginiu, kad vadovas kelia pamatuojamus ir realiai įgyvendinamus tikslus visiškai sutinka 35,6 %, kiek daugiau 45,2 % sutinka, kad jų vadovai kelia realius tikslus. Teiginiui nei pritaria nei nepritaria 15,4 % apklaustųjų. Atliktas tyrimas parodo, kad net 51,0 % apklaustųjų visiškai sutinka, kad jiems keliami tikslai atitinka jų darbo specifika ir 41,3 % sutinka su pateiktu teiginiu. Respondentams buvo pateiktas teiginys įvertinti ar jie pritaria teiginiui, kad keliami tikslai yra trumpalaikiai ir nėra orientuoti į ilgalaikius rezultatus. Atkreiptinas dėmesys, kad net 31,7 % nesutinka, svarbu paminėti, kad visgi nemaža dalis 23,1 % sutinka ir mano, kad jiems keliami tikslai yra trumpalaikiai ir neorientuoti į ilgalaikius rezultatus. Galima daryti išvadą, kad savivaldybėje turėtų būti keliami tikslai daugiau orientuoti į ilgalaikę perspektyvą. Paskutinis klausimų bloko teiginys buvo ar vadovas paaiškina rizikas dėl kurių tikslai gali būti nepasiekti. Gauti rezultatai atskleidžia, kad net 34,6 % nei sutinka, nei nesutinka su pateiktu teiginiu. 14,4 % apklaustųjų nesutinka su teiginiu, kad vadovas

jiems paaiškina rizikas dėl kurių tikslai gali būti nepasiekti. Pastebima, kad Elektrėnų savivaldybėje ne visada skyrių vedėjai savo pavaldiniams paaiškina galimas rizikas dėl kurių gali būti sunku pasiekti vienokių ar kitokių tikslų.

### 3.5.3 Veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio raiška



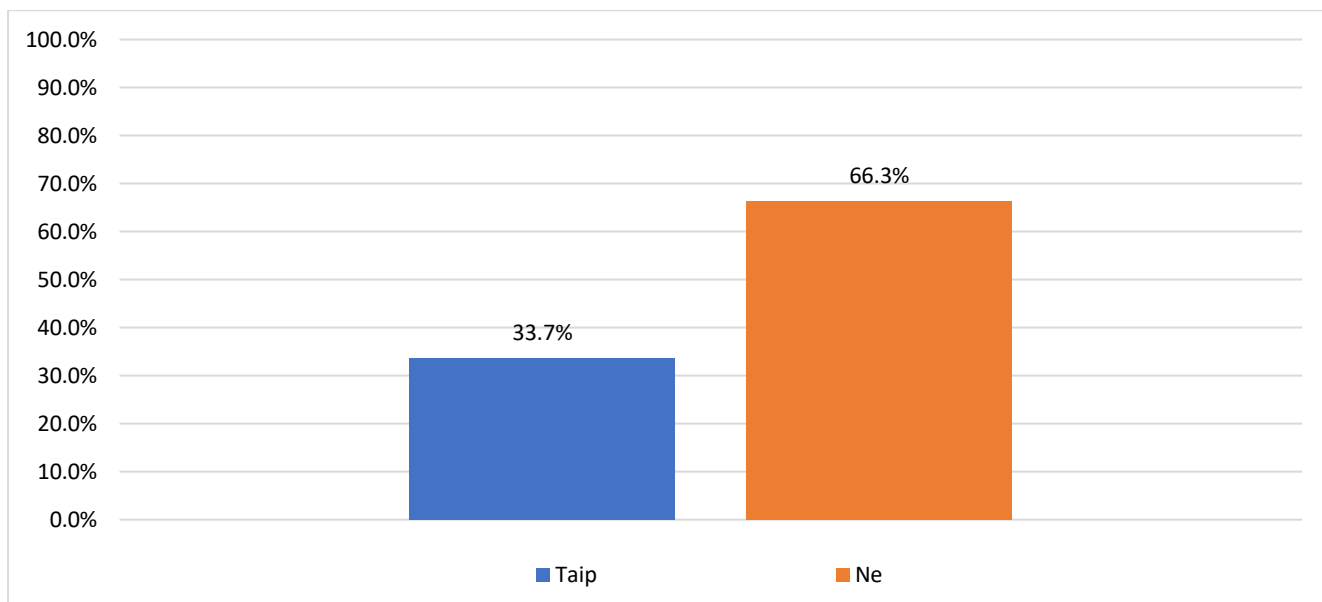
9 pav. Grįžtamojo ryšio raiška

Tyrimo metu buvo siekta sužinoti kaip darbuotojams yra teikiamas grįžtamasis ryšys. Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius pasirenkant variantą nuo „visiškai sutinku“ iki „nežinau“. Teiginiui apie grįžtamąjį ryšį pateikti dešimt apibūdinimų. Remiantis atlikta duomenų analizė galima pastebėti, kad grįžtamasis ryšys yra suteikiamas bendraujant individualiai su vadovu ir su tuo visiškai sutinka 49,0 %. 4,8 % atsakiusieji nei sutinka, nei nesutinka ir visai nesutinka, kad bendrauja individualiai su vadovu. Galima atkreipti dėmesį ir į tai, kad net 43,3 % sutinka, kad suteiktas grįžtamasis ryšys yra aiškus ir argumentuotas, o tam visiškai pritaria 33,7 %. Pažymėtina, kad su teiginiu, kad vadovas neteikia jokio grįžtamojo ryšio nesutinka 35,6 % respondentai. Tai reiškia, kad įprastai vadovai visada teikia grįžtamąjį ryšį ir ne tik metinio pokalbio metu vieną kartą per metus. Tai pagrindžią faktą, kad net 48,1 % visiškai

sutinka, kad esant poreikiui vadovas gali visada suteikti grįžtamąjį ryšį ne tik metinio pokalbio metu. Svarbu pastebėti, kad metinio pokalbio metu daugumos respondentų nuomonė yra išklaudyta ir vadovai atsako į rūpimus klausimus. Tam pritaria 48,1 %, tačiau pastebima, kad kiek mažiau 29,8 % visiškai sutinka, kad vadovai ieško priežasčių kodėl nepavyko pasiekti užsibrėžtų tikslų. Net 37,5 % visiškai sutinka, kad metinio pokalbio metu yra aptariama užpildyta vertinimo ataskaita. Tai pagrindžia faktą, kad prieš tai atlikus kokybinį tyrimą taip pat dauguma respondentų pažymėjo, kad su savo pavaldiniais aptaria užpildytą vertinimo ataskaitą ir supažindina su galutinę vertinimo išvada. Galima pastebėti ir atliktoje duomenų analizė, kad su tuo visiškai sutinka 45,2 %. Tyrimo metu pastebėta, kad metinio pokalbio metu bendraujant su vadovu yra teikiami pasiūlymai dėl skatinimo ir su tuo visiškai sutinka 34,6 %. Atlikus kokybinį tyrimą interviu galima pastebėti irgi tokią sąsają, kad respondentai pažymėjo, kad pokalbio metu teikiant grįžtamąjį ryšį teikia savo pavaldiniams pasiūlymus dėl skatinimo.

### 3.5.4 Dalyvavimas veiklos vertinime ir mokymai

Paskutiniu klausimu bloku buvo pateikti du klausimai, kurių tikslas buvo sužinoti kiek respondentų apklausoje yra vertinę kitus asmenis organizacijoje ir ar jiems yra tekę dalyvauti darbuotojų veiklos vertinimo mokymuose. 10 pav. atskleidžia, kad 33,7 % yra vertinę kitus asmenis Elektrėnų savivaldybėje ir 66,3 % nėra vertinę kitų asmenų savivaldybėje.

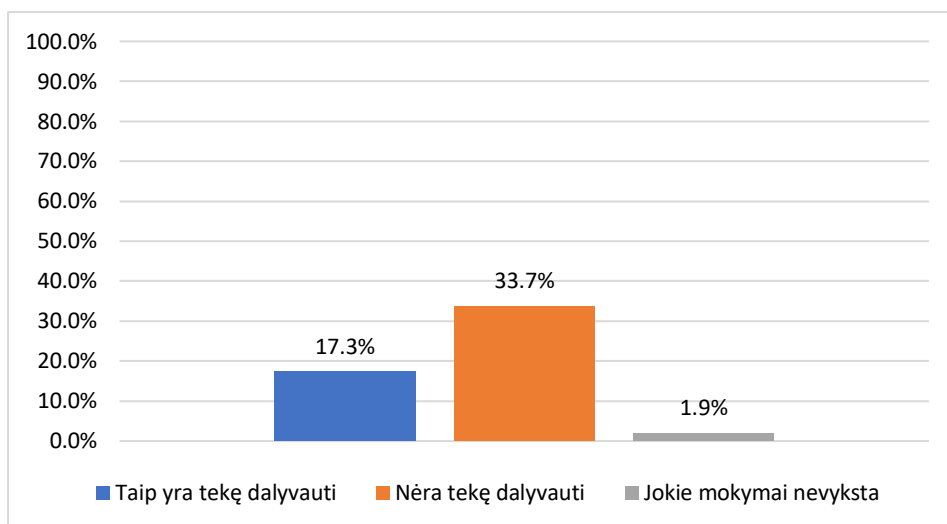


**10 pav. Dalyvavimas vertinime**

Remiantis atliktu tyrimu ir duomenų analize pastebima, 11 pav., kad iš visų apklaustųjų 17,3 % yra tekę dalyvauti darbuotojų veiklos vertinimo mokymuose. Tačiau net 33,7 % respondentai nėra dalyvavę mokymuose ir 1,9 % pažymėjo, kad mokymai nevyksta. Remiantis anksčiau atliktu interviu pastebėta,



kad yra sudaroma galimybė dalyvauti mokymuose apie veiklos vertinimą, tačiau respondentai pažymėjo, kad mokymai yra labai abstraktūs ir nekonkretūs.



**11 pav. Dalyvavimas mokymuose**

## IŠVADOS

1. Daugumos autorių nuomonė sutampa, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra neatsiejama organizacijos dalis. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad tinkamai pasirinkta veiklos vertinimo sistema gali nulemti įstaigos tolimesnį funkcionavimą, darbuotojų produktyvumą ir skatinti efektyvumą nustatčius tobulintas sritis. Iš esmės išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, kad veiklos vertinimo sistema susideda iš tikslų išsikėlimo, tinkamų kriterijų ir objekto pasirinkimo, vertinimo subjektų paskyrimo, tinkamo laiko ir vertinimo dažnumo bei metodų pasirinkimo.
2. Išnagrinėti teisės aktai parodo, kad Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pradėtas formuoti 1995 m. tačiau realiai pradėjo egzistuoti tik 2002 m. Per visą šį laikotarpį keitėsi vertinimo kriterijai, subjektai, vertinimo dažnumas, net ir pats veiklos vertinimo apibrėžimas. Teisės aktų atlikta analizė atskleidžia, kad esminis pokytis įvyko 2012 m. kuomet buvo įvestos naujos vertinimo skalės ir 2013 m. įgyvendintas kompetencijos grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio projektas, kuris padėjo ugdyti darbuotojų turimas kompetencijas.
3. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad Elektrėnų savivaldybėje daugiausia darbuotojų sudaro dirbančių pagal darbo sutartį, vykdančių specialistų funkcijas ir turinčių virš dešimt metų darbo stažą. Galima daryti prielaidą, darbuotojai turi sukaupia nemažą darbo patirtį ir yra siekiantys karjeros.
4. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Elektrėnų savivaldybė geba veiklos vertinimo procesą vykdyti pakankamai planuotai ir sistemingai. Kiekvienas darbuotojas užsipildo informacinėje sistemoje vertinimo anketą. Vadovui ją gavus ir išanalizavus vyksta individualus pokalbis, kurio metu yra aptariami praėjusių metų rezultatai ir keliami kitų metų tikslai. Poreikiui ir galimybei esant yra teikiami pasiūlymai dėl skatinimo.
5. Lyginant su teorijoje nagrinėtais vertinimo metodais ir atsižvelgiant į atlikto kokybinio tyrimo duomenų rezultatus. Galima teigti, kad veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio metodų pasirinkimas yra siauras ir nėra taikoma jokių papildomų metodų, kurie padėtų išsamiau ir plačiau išanalizuoti veiklos vertinimą. Apsiribojama tik individualiu pokalbiu ir duomenų analize, kurią asmuo užpildęs turi pateikti vertintojui.
6. Kiekybinio tyrimo metu gauti anketinės apklausos rezultatai parodė, kad ne visi vertintojai įtraukia pavaldinius į tikslų kėlimą, nors remiantis kokybinio tyrimu respondentai pasisakė, kad kartu su pavaldiniu kelia ateinančių metų tikslus.

## PASIŪLYMAI

1. Elektrėnų savivaldybė darbuotojų veiklos vertinime turėtų neapsiriboti tik dokumentų analize ir individualiu pokalbiu, nes tai nepadedą atskleisti vertinimo visumos. Todėl rekomenduojama į veiklos vertinimo sistemą įtraukti daugiau vertinimo metodų. Vienas jų galėtų būti 360 laipsnių metodas, kuris padėtų darbuotoją įvertinti ir pažinti ne tik pagal jo atliktus metinių užduočių rezultatus, bet ir surinkti informacijos apie jį iš įvairių pusių. Šis metodas padėtų geriau suprasti turimos darbuotojo kompetencijos kėlimo lygį.
2. Efektyviam veiklos vertinimui pasiekti savivaldybės vadovai turėtų kartu su pavaldiniu metinio pokalbio metu kelti ateinančių metų tikslus. Tyrimo rezultatai parodė, kad tai daro ne visi ir 22,1 % nedalyvauja tikslų kėlime kartu su vadovu. Todėl reikėtų skatinti tiek vadovų, tiek ir pavaldinių vaidmenį metinių tikslų kėlime.

# BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SARAŠAS

## Moksliniai šaltiniai

1. Adamonienė, R. ir Rupeikienė, L. (2017). Darbuotojų ir jų veiklos vertinimo modelio teorinis ir praktinis aspektas (statutinės institucijos pavydžiu), Iš V., Šlapauskas, Ž., Simanavičienė, V., Pocius, A., Simanavičius, Ž., Navickienė, I., Kairienė, E. Žuravliovas, D., Seniutienė, L., Ubartas, L., Ruibytė, N., Šikšnianaitė, J., Gudelytė, E., Viduolienė, A., Balčiūnaitienė ir L., Svolkinaitė. Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai: kolektyvinė monografija (p. 150-169). Kaunas: Mykolo Romerio universitetas.
2. Aprilia, D.H., Sari, A.L., Mukti, P.I.C., Saptiani, F., & Ningtias, C. (2022). Performance Appraisal with Management By Objective. *IAPA International Conference and International Indonesia Conference on Interdisciplinary Studies (IICIS)*, 158-173. doi: <https://doi.org/10.30589/proceedings.2022.689>
3. Arthur A. E., & Lyster S. (2006). *199 pre-written employee performance appraisals: the complete guide to successful employee evaluations and dohcumentation*. Atlantic PublishingGroup:Oscala. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=MCERIRkajXUC&printsec=frontcover#v=onepage&q=planning&f=false>
4. Al-Jedaia, Y. & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediatingrole of motivation. *Management Science Letters*, 10 (2020), 2077–2088. Prieiga per internetą: [https://www.growingscience.com/msl/Vol11/msl\\_2021\\_25.pdf](https://www.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2021_25.pdf)
5. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Vytauto Didžiojo universitetas: Kaunas.
6. Baršauskienė, V. ir Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
7. Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
8. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
9. Coens T., Jenkins M., Foreword by Peter Block. (2000). *Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., ISBN 1-57675-076-0.

10. Collin, P.H. (2006). *Dictionary of human resources and personnel management*. London: A&C Black Publishers, ISBN 071368142X.
11. Christauskas, Č. ir Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 715-722. Prieiga per internetą: <https://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/9462/4786>
12. Chukwuedo, G.D., & Venatus, E. (2022). The Role of Performance Appraisal in Human Resource Management: A Case Study of Benin Electricity Distribution Company (Bedc) Benin City. *African Scholars Journal of Business Dev. and Management Res*, 27 (7), 173-178. Prieiga per internetą: [https://www.africanscholarpublications.com/wp-content/uploads/2023/01/AJBDMR\\_Dec\\_2022\\_Vol27\\_No7-13.pdf](https://www.africanscholarpublications.com/wp-content/uploads/2023/01/AJBDMR_Dec_2022_Vol27_No7-13.pdf)
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vertimas į lietuvių kalbą, Donatas Masilionis. Poligrafija ir informatika: Kaunas.
14. Daley, D. M. (1998) *Designing effective performance appraisal systems Handbook of human resource management in government*. Editor S. E. Condrey. San Francisco: Jossey-Bass, ISBN 0787940992.
15. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: Tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešojo politika ir administravimas*, (3), 65-70. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13841/2498-5320-1-SM.pdf>
17. Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book: survival guide for manager*. New York: American Management Association. Prieiga per internetą: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20The%20Performance%20Appraisal%20Question%20&%20Answer%20Book%2097A%20Survival%20Guide%20for%20Mana.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20The%20Performance%20Appraisal%20Question%20&%20Answer%20Book%2097A%20Survival%20Guide%20for%20Mana.pdf)
18. Gaižauskaitė, Inga, Valavičienė, Natalija. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ „Registrų centras“.
19. York, K. M. (2010). *Applied human resource management: strategic issues and experiential exercises*. SAGE Publication: Los Angeles. Prieiga per internetą: [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=7w9zAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Applied+human+resource+management:+strategic+issues+and+experiential+exercises.2010pdf&ots=Eak\\_3cQUEc&sig=EO-hUG6\\_PKT7FhQi0iFE-29XF6A&redir\\_esc=y#v=onepage&q=evaluation%20methods&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=7w9zAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Applied+human+resource+management:+strategic+issues+and+experiential+exercises.2010pdf&ots=Eak_3cQUEc&sig=EO-hUG6_PKT7FhQi0iFE-29XF6A&redir_esc=y#v=onepage&q=evaluation%20methods&f=false)

20. Jančiauskas, E.E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Prieiga per internetą: [https://dspace.lka.lt/bitstream/handle/123456789/104/2011-Jancauskas-zmogiskuju\\_istekliu\\_vadyba.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.lka.lt/bitstream/handle/123456789/104/2011-Jancauskas-zmogiskuju_istekliu_vadyba.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
21. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex
22. Korsakienė, R., Lobanova, L. ir Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga*. Technika: Vilnius.
23. Kaselis, M. ir Pivoras, S. (2012). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(1), 139-152. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10842/871-1619-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
24. Levy, P. E., & Williams J. R. The social context of Performance Appraisal: A review and framework for the future. (2004). *Journal of Management*, 30(6), 881-905. <http://jom.sagepub.com/content/30/6/881>
25. Liukinevičienė, L. ir Garolienė, E. (2009). Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 162–173. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/21818>
26. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Lobanova, L. (2008). Personalo valdymas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. *Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos*, 4(20), 52-60. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=16484541&AN=36676544&h=TGPZtoCyHH76SC%2B23yMBS4pwJWUTi%3D&crl=c>
27. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Prieiga per internetą: [https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12\\_2012\\_Mokomoji\\_priemone\\_Personalo\\_vadyba.pdf](https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12_2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf)
28. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Prieiga per internetą: [https://googlegroups.com/group/vutvm5grupe/attach/139d6395679954ae/VU\\_TVM\\_Zmogi%C5%A1kuju\\_istekliu\\_vadyba\\_Liudmila\\_Lobanova\\_konspektas\\_2010-2011.pdf?part=0.2](https://googlegroups.com/group/vutvm5grupe/attach/139d6395679954ae/VU_TVM_Zmogi%C5%A1kuju_istekliu_vadyba_Liudmila_Lobanova_konspektas_2010-2011.pdf?part=0.2)
29. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. (2005). *Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas: mokomoji knyga*. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas.
30. Mishra, S. (2022). The new essence in performance management system: A focus on 720 degree performance appraisal. *International Journal of Multidisciplinary Research and*

- Growth Evaluation*, 3 (2), 228-236. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Sukanta-Mishra/publication/359893391\\_The\\_new\\_essence\\_in\\_performance\\_management\\_system\\_A\\_focus\\_on\\_720\\_degree\\_performance\\_appraisal/links/62552f7ccf60536e2356cb26/The-new-essence-in-performance-management-system-A-focus-on-720-degree-performance-appraisal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sukanta-Mishra/publication/359893391_The_new_essence_in_performance_management_system_A_focus_on_720_degree_performance_appraisal/links/62552f7ccf60536e2356cb26/The-new-essence-in-performance-management-system-A-focus-on-720-degree-performance-appraisal.pdf)
31. Mishra, S. (2022). 720-Degree Performance Appraisal - The Most Recently Introduced Concept & An Integrated Method in Performance Management System. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 5(1), 172-181. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/357902022\\_720Degree\\_Performance\\_Appraisal\\_The\\_Most\\_Recently\\_Introduced\\_Concept\\_An\\_Integrated\\_Method\\_in\\_Performance\\_Management\\_System](https://www.researchgate.net/publication/357902022_720Degree_Performance_Appraisal_The_Most_Recently_Introduced_Concept_An_Integrated_Method_in_Performance_Management_System)
  32. Mercedes, D. & Lembcke, P. (2023). Implementation of performance management and its relationship with the civil servants perception of a public entity framed in Law No. 30057. *Journal of Global Management Sciences*, 6 (1), 10. doi: <https://doi.org/10.32829/gmsj.v6i1.186>
  33. Murchy, K. R., & Cleveland J. N. (1995) *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. SAGE publications: London. Prieiga per internetą: [http://books.google.lt/books?id=CnpuE09Vit0C&printsec=frontcover&source=gb\\_s\\_similar\\_books\\_s&cad=1#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=CnpuE09Vit0C&printsec=frontcover&source=gb_s_similar_books_s&cad=1#v=onepage&q&f=false)
  34. Nirosha, D. (2022). Performance appraisal of employes. *Compliance Engineering Journal*, 13 (1), 94-99. Prieiga per internetą: <https://uk.zyro.com/data/i/j/ijceng.com/out/gallery/cej%204138f.pdf>
  35. Nor, I. A. (2022). Performance Appraisal: Tool For Administrative and Development Decisions. *International review of management and business research*, 11(4), 1-9. doi: [10.30543/11-4\(2022\)-1](https://doi.org/10.30543/11-4(2022)-1)
  36. Patil, A. M. & Dalvi, dr. C.S. (2019). 720 Degree Performance Appraisal Systems. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 4-8. Prieiga per internetą: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23048.pdf>
  37. Peng, J. (2022). Performance Appraisal System and Its Optimization Method for Enterprise Management Employees Based on the KPI Index. *Research Article*, 2022 (1937083), 12. doi: <https://doi.org/10.1155/2022/1937083>

38. Parfionova, L.L. ir Ginevičius, R. (2017). Įmonių personalo kokybės kompleksinis vertinimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 9(2), 154-161. Prieiga per internetą: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/MLA/article/view/545/395>
39. Paulienė, R. ir Tamaševičius, V. (2019). 360° laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimo esmė ir etapai vadovų kompetencijų ir lyderystės tyrimuose. *Regional Formation and Development Studies*, 2(28), 74-85. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/233176808.pdf>
40. Pivoras, S. ir Dapkutė, R. (2004). Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje. *Politologija*, 33(1), 56-74. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/333429227\\_Performance\\_Appraisal\\_as\\_a\\_Tool\\_of\\_Civil\\_Service\\_Performance\\_Management\\_in\\_Lithuania](https://www.researchgate.net/publication/333429227_Performance_Appraisal_as_a_Tool_of_Civil_Service_Performance_Management_in_Lithuania)
41. Rimkutė, E., Kirstukaitė, I., ir Šiugždinienė, J. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(1), 9-24. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.14.1.11412>
42. Rudzkienė, Vilija. 2005. Socialinė statistika. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
43. Rahman, A., Islam, H., Islam, Rakibul, & Sarker, K.N. (2020). The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks. *European Journal of Business and Management*, 12 (20), 15-25. doi: 10.7176/EJBM/12-20-02
44. Rehman, A. S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance Appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2 (12), 431-434. Prieiga per internetą: [https://saudijournals.com/media/articles/SJNHC\\_212\\_431-434.pdf](https://saudijournals.com/media/articles/SJNHC_212_431-434.pdf)
45. Sudnickas, T. (2015). Darbuotojų veiklos vertinimas, Iš V., Gražulis, D., Račelytė, A., Valickas, R., Adamonienė, T., Sudnickas ir A. G., Rašienė. Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams (p. 340-368). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
46. Stačinskaitė, S. ir Petrauskienė, R. (2018). Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(3), 327-343. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4892/4447>
47. Stankevičienė, A. ir Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
48. Sližytė, Asta. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas)*, 18 (3), 1-8. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/19/74.pdf>
49. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Technologija: Kaunas.



50. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas: mokomoji knyga*. Vilniaus universitetas: Vilnius.
51. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
52. Surya, A. & Gadewar, R. (2020). Evaluation Of Performance Appraisal System: An Exploratory Study. *Elementary Education Online*, 19 (4), 7454-7461. doi: 10.17051/ilkonline.2020.04.765147
53. Sharma, M., & Aggarwal, K. Dr. (2020). A study on performance appraisal system in Emerson information technology solutions in Mohali (PB). *Journal of the Social Sciences*, 48(4), 1011-1026. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/359024494\\_A\\_study\\_on\\_performance\\_appraisal\\_system\\_in\\_Emerson\\_information\\_technology\\_solutions\\_in\\_Mohali\\_PB/link/6222fda297401151d2fd59d8/download](https://www.researchgate.net/publication/359024494_A_study_on_performance_appraisal_system_in_Emerson_information_technology_solutions_in_Mohali_PB/link/6222fda297401151d2fd59d8/download)
54. Touma, J. (2022). Performance Appraisal Effect on Compensation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 1-12. Prieiga per internetą: [https://www.scirp.org/pdf/jhrss\\_2022022314550642.pdf](https://www.scirp.org/pdf/jhrss_2022022314550642.pdf)
55. Tidikis, Rimantas. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
56. Thom, N. ir Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba: Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: Monografija*. Vertė Kęstutis Masiulis. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
57. Tamošiūnas, T. ir Šalkauskaitė A. (2010). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 17(1), 112-125. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6107040/6107040.pdf>
58. Vedlūga, T. (2001). *Elektroninės sveikatos sistemos vertinimo modelis* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/wp-content/uploads/2021/01/Tomas-Vedluga\\_disertacija\\_MRUweb.pdf](https://www.mruni.eu/wp-content/uploads/2021/01/Tomas-Vedluga_disertacija_MRUweb.pdf)
59. Vanagas, R. ir Tumėnas A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, (25), 57-67. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12613>
60. Wright, J. (2022). Managing Performance Management and Appraisal in an Organization Including the Different Types of Appraisals System. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7 (6), 384-389. Prieiga per internetą: <https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT22JUN359.pdf>

61. Židonis, Ž. ir Jaskūnaitė N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešojo politika ir administravimas*, (28), 89-98. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12453>
62. Župerkienė, R. ir Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1), 182-191. Prieiga per internetą: <https://vb.ku.lt/object/elaba:2477966/2477966.pdf>

### **Teisės ir kiti normatyviniai aktai**

63. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas. 1995 m. balandžio 4 d. Nr. I-836. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.16645/aPknanIpxE>
64. Valdininkų atestavimo laikinieji nuostatai. 1995. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=22226&p\\_query=&p\\_tr2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=22226&p_query=&p_tr2)
65. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605>
66. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. 2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.165299>
67. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 4, 8, 15, 16, 17, 22, 25, 30, 43 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. 2004 m. liepos 13 d. Nr. IX-2351. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238260>
68. Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo. 2010 m. birželio 2 d. Nr. 715. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.375123>
69. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 "Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų" pakeitimo. 2012 m. rugsėjo 5 d. Nr. 1070. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.432327>
70. Dėl finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymo nr. 1K-330 „Dėl strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo. 2013 m. gegužės 7 d. Nr. 1K-165. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAD/TAIS.448033/>

### **Kiti internetiniai šaltiniai**

71. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas 2016 m. 2017 m. Prieiga per internetą:

<https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/ATASKAITOS/VT%C4%AE%20ataskaita%202016%20.pdf>

72. Viešojo valdymo agentūra. Apie naująjį Valstybės tarnybos įstatymą – svarbiausi pokyčiai. 2018. Prieiga internetą: <https://vtd.lrv.lt/lt/naujienos/apie-naujaji-valstybes-tarnybos-istatyma-svarbiausi-pokyciai>
73. Viešojo valdymo agentūra. 2022 m. sausio 14 d. keičiasi kai kurios Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos Prieiga per internetą: <https://vtd.lrv.lt/lt/naujienos/2022-m-sausio-14-d-keiciasi-kai-kurios-valstybes-tarnybos-istatymo-nuostatos>
74. Elektrėnų savivaldybės tarybos 2009 m. kovo 25 d. sprendimu Nr. TS – 40. Elektrėnų savivaldybės administracijos nuostatai. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Ieva/Downloads/AdministracijosnuostataiTS40priedas%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Ieva/Downloads/AdministracijosnuostataiTS40priedas%20(4).pdf)
75. Elektrėnų savivaldybė. *Administracinė informacija*. Prieiga per internetą: <https://www.elektrenai.lt/#>

# SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos analizė: Elektrėnų savivaldybės atvejis. Žmogiškieji išteklių yra neatsiejama tiek viešojo sektoriaus, tiek ir privataus sektoriaus dalis. Efektyvi savivaldybės darbuotojų veiklos vertinimo sistema padeda užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, už kurią yra atsakingas dirbantis personalas. Todėl yra svarbu tinkamai įvertinti darbuotojus, nustatyti tobulintas sritis ir sužinoti asmens indėlį organizacijoje, nes tuo priklausys įstaigos efektyvus darbas ir paslaugų kokybė. Darbo problema - Kaip užtikrinti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumą praktiniame įgyvendinime? Magistro baigiamojo darbo tikslas yra nustatyti su kokiomis veiklos vertinimo efektyvumo spragomis praktiniame įgyvendinime susiduria Elektrėnų savivaldybė ir pateikti pasiūlymus veiklos vertinimo tobulinimui. Šiam tikslui pasiekti yra išskirti keturi uždaviniai: išanalizuoti veiklos vertinimo sampratą ir jo sudedamąsias dalis, pateikti teisės aktų ir kitų dokumentų, reglamentuojančių darbuotojų veiklos vertinimo analizę, iširti Elektrėnų savivaldybės veiklos vertinimo sistemos procesą, nustatyti Elektrėnų savivaldybės veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio metodų raišką darbuotojams, išsiaiškinti kaip savivaldybėje yra nustatomi vertinimo tikslai. Magistro darbe atliekant empirinį tyrimą yra naudojamas kokybinio tyrimo metodas - interviu, kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa ir tyrimo gautų duomenų analizė. Atlikus tyrimą buvo pastebėta, kad Elektrėnų savivaldybės veiklos vertinime grįžtamojo ryšio metodų raiška yra pakankamai siaura ir neapibrėžia viso vertinimo. Gauti rezultatai parodė, kad metinio pokalbio metu ne visi vadovai įtraukia pavaldinius į tikslų kėlimą. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, pasiūlymai, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbą iliustruoja 11 paveikslų, 10 lentelių ir 2 priedai, kuriame pateikti tyrimo klausimai. Panaudoti 75 literatūros šaltiniai, darbo apimtis be priedų 70 psl.

Darbo raktiniai žodžiai: veiklos vertinimas, savivaldybės veiklos vertinimas, sistemos analizė.

## SUMMARY

The topic of the Master's thesis is Analysis of the Employee Performance Appraisal System: the Case of Elektrenai Municipality. Human resources are an integral part of both the public sector and the private sector. An effective performance appraisal system for municipal employees helps to ensure the quality of the services provided, which is the responsibility of the staff employed. It is therefore important to evaluate staff properly, to identify areas for improvement and to find out the individual's contribution to the organisation, as this will determine the effectiveness of the institution and the quality of its services. The problem is how to ensure the effectiveness of the performance appraisal system in practical implementation? The aim of the Master's thesis is to identify the gaps in the effectiveness of performance appraisal in the practical implementation in the municipality of Elektrenai and to provide suggestions for improving performance appraisal. To achieve this goal, four objectives are set: to analyse the concept of performance appraisal and its components, to provide an analysis of legislation and other documents regulating employee performance appraisal, to study the process of the performance appraisal system of Elektrenai Municipality, to determine the expression of the performance appraisal feedback methods for employees of Elektrenai Municipality, to find out how appraisal objectives are set in the municipality. The empirical research in the Master's thesis uses a qualitative research method - interviews, a quantitative research method - a questionnaire survey and analysis of the data obtained from the research. After the research it was observed that the expression of feedback methods in the evaluation of Elektrenai Municipality is quite narrow and does not define the whole evaluation. The results showed that not all managers involve their subordinates in setting objectives during the annual interview. The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, suggestions and a summary in Lithuanian and English. The thesis is illustrated by 11 figures, 10 tables and 2 annexes containing the research questions. 75 references were used and the volume of the work, excluding appendices, is 70 pages.

Keywords: performance evaluation, municipal performance evaluation, system analysis.

# PRIEDAI

1 PRIEDAS

Mykolo Romerio universitetas

Viešojo valdymo ir verslo fakultetas

Vadybos ir politikos mokslų institutas

Esu lyderystės ir pokyčių vadybos programos studentė ir rengiu baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas yra nustatyti su kokiomis veiklos vertinimo efektyvumo spragomis praktiniame įgyvendinime susiduria Elektrėnų savivaldybė ir pateikti pasiūlymus veiklos vertinimo tobulinimui.

Prašau Jūsų atsakyti į intervių metu užduodamus klausimus.

Siekiant užtikrinti respondentų atsakymų anonimiškumą, darbe bus pateikiami tik tyrime dalyvaujančių respondentų duomenys, tačiau jų atsakymų autorystė nurodoma nebus.

1. Kaip užtikrinate skaidrų ir efektyvų darbuotojų veiklos vertinimą?
2. Pagal kokius veiklos vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus?
3. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti?
4. Kokias etapus vyksta veiklos vertinimas?
5. Kokius vertinimo metodus naudojate veiklos vertinimui?
6. Kokia veiklos vertinimo sistema vadovaujate?
7. Kaip teikiate darbuotojams grįžtamąjį ryšį įvertinus jų veiklą?
8. Kokie mokymai Jums teikiami vertinant darbuotojų veiklą?

Dėkoju už atsakymus.

Mieli respondentai,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto studentė Ieva Bernotaitė. Rengiu magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas yra nustatyti su kokiomis veiklos vertinimo efektyvumo spragomis praktiniame įgyvendinime susiduria Elektrėnų savivaldybė ir pateikti pasiūlymus veiklos vertinimo tobulinimui.

Kviečiu anonimiškai atsakyti į anketoje pateiktus klausimus su pasirenkamais atsakymų variantais.

Ačiū už bendradarbiavimą.

1. Jūs esate:
  - a) Valstybės tarnautojas
  - b) Karjeros tarnautojas
  - c) Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas
  - d) Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį
2. Jūsų pareigos yra:
  - a) Vyriausiasis specialistas
  - b) Vyresnysis specialistas
  - c) Specialistas
  - d) Skyriaus vedėjas
  - e) Skyriaus vedėjo pavaduotojas
  - f) Seniūnas
3. Kiek laiko dirbate šioje įstaigoje?
  - a) Iki metų
  - b) 1-2 metus
  - c) 3 - 5 metus
  - d) 6-10 metų
  - e) Virš 10 metų
4. Kaip dažnai yra vertinama Jūsų veikla?
  - a) Reguliariai kiekvienais metais metinio pokalbio yra vertinama mano veikla
  - b) Nebuvau nei kartą vertinamas

5. Ar esate informuotas pagal kokius vertinimo kriterijus yra vertinami Jūsų veiklos rezultatai?

- a) Metinių užduočių rezultatus
- b) Atliekamas funkcijas, kurios yra nustatytos mano pareigybėse
- c) Nesu informuotas

6. Ar dalyvaujate tikslų iškėlime kartu su vadovu?

- a) Metinio pokalbio metu kartu su vadovu keliamo ateinančių metų tikslus
- b) Tikslų iškėlime kartu su vadovu nedalyvauju

7. Įvertinkite teiginį apie Jums keliamus veiklos vertinimo tikslus:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Keliami tikslai man yra aiškūs ir suprantami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas kelia pamatuojamus ir realiai įgyvendinamus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keliami tikslai atitinka mano darbo specifika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keliami tikslai yra trumpalaikiai ir ne orientuoti į ilgalaikius rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas paaiškina galimas rizikas dėl kurių tikslai gali būtų nepasiekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Įvertinkite teiginį kaip Jums yra teikiamas grįžtamasis ryšys:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Bendraujant individualiai su vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grįžtamasis ryšys yra man aiškus ir argumentuotas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas neteikia jokio grįžtamojo ryšio kol pats neprašau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas teikia grįžtamąjį ryšį tik vieną kartą metinio pokalbio metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas esant poreikiui gali visada suteikti grįžtamąjį ryšį ne tik metinio pokalbio metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išklausoma mano nuomonė ir atsako į rūpimus klausimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ieško priežasčių, kodėl nepavyko pasiekti užsibrėžtų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokalbio metu aptariama mano užpildyta vertinimo ataskaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu supažindintas su vertinimo galutine išvada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man yra teikiami pasiūlymai dėl skatinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Ar Jums yra tekę pačiam vertinti kitus žmones šioje organizacijoje?

a) Taip

b) Ne (jei pasirinkote šį atsakymą į sekantį 10 klausimą atsakyti nereikia)

10. Ar esate dalyvavę mokymuose apie darbuotojų veiklos vertinimą?

a) Taip yra tekę dalyvauti

b) Nėra tekę dalyvauti

c) Jokie mokymai nevyksta

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2023-04-11

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),  
Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Vadybos ir politikos mokslų instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos  
programos

---

*(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)*

studentas (-ė) Ieva Bernotaitė,

---

*(vardas, pavardė)*

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos analizė: Elektrėnų savivaldybės  
atvejis“

- 
1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
  2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
  3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Ieva Bernotaitė

---

*(parašas)*

---

*(vardas, pavardė)*