

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**ALMA ADOMAITYTĖ**

**VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA LIETUVOS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE IR  
ĮSTAIGOSE**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
prof. dr. T. Sudnickas**

**Vilnius, 2011**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA LIETUVOS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE IR**  
**ĮSTAIGOSE**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 62603S204**

**Vadovas**

**prof. dr. T. Sudnickas**

**2011**

**Recenzentas**

**2011 05**

**Atliko**

**ŽImns9-01 gr. stud.**

**A. Adomaitytė**

**2011 05**

**Vilnius, 2011**

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	6
<b>1. VEIKLOS VERTINIMO TEORINĖ ANALIZĖ</b> .....	9
1.1. Veiklos vertinimo samprata.....	9
1.2. Veiklos vertinimas kaip sistema.....	11
1.3. Vertinimo sistemos projektavimas.....	13
1.3.1. Vertinimo tikslai .....	13
1.3.2. Vertinimo objektas ir kriterijai.....	15
1.3.3. Vertinimo subjektas ir vertinimo laikas.....	18
1.3.4. Vertinimo metodai.....	21
1.4. Vertinimo procesų įdiegimas ir vykdymas.....	24
<b>2. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE IR ĮSTAIGOSE PROJEKTAVIMAS</b> .....	29
2.1. Veiklos vertinimo sistemos tyrimo metodika ir jos pagrindimas.....	29
2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo projektavimas.....	34
2.2.1. Valstybės tarnautojų vertinimo raida.....	34
2.2.2. Valstybės tarnautojų vertinimo tvarka (2010 m.).....	38
2.2.3. Valstybės tarnautojų vertinimo naujovės.....	43
2.3. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo projektavimas.....	45
2.3.1. LR Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų vertinimo tvarka.....	46
2.3.2. Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos darbuotojų vertinimo tvarka.....	50
<b>3. PRAKTINIO VERTINIMO ĮGYVENDINIMO VVKT IR ŠMM TYRIMAS</b> .....	54
3.1. Bendri duomenys.....	54
3.2. Vertinimo procedūros įgyvendinimas .....	56
3.3. Pritarimas sistemai.....	65
3.4. Vertinimo klaidos.....	66
<b>IŠVADOS</b> .....	71
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	74
<b>LITERATŪRA</b> .....	75
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS</b> .....	80
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA</b> .....	81
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA</b> .....	83
<b>PRIEDAI</b> .....	85

## PAVEIKSLAI

1 pav. Standartinė personalo vertinimo schema.....	12
2 pav. Apibendrinamoji veiklos vertinimo proceso schema.....	27
3 pav. Tyrimo anketos struktūra.....	33
4 pav. Kasmetinio valstybės tarnautojo vertinimo schema.....	42
5 pav. Valstybės tarnautojų užduočių formavimas.....	44
6 pav. VVKT darbuotojų vertinimo eiga.....	53
7 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas institucijose pagal statusą.....	54
8 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas institucijose pagal pareigas .....	55
9 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas institucijose pagal darbo stažą.....	55
10 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal jų veiklos vertinimo dažnumą.....	56
11 pav. Apklaustųjų vertinimo proceso vykdymo vertinimas.....	59
12 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, kokių tikslu yra vertinama jų veikla.....	61
13 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie vertinimo objektą.....	62
14 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal kriterijų pasirinkimą.....	63
15 pav. Veiksnių, lemiančių vertinimo rezultatus, vertinimas.....	64
16 pav. Vertinimo rezultatus lemiančių veiksnių eiliškumas.....	65
17 pav. Apklaustųjų teiginių, susijusių su vertinimo sistema, vertinimas.....	66
18 pav. Apklaustųjų teiginių, susijusių su vertinimo praktika, vertinimas.....	67
19 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal kitų darbuotojų vertinimą.....	68
20 pav. Vertintojų pasiskirstymas pagal apmokymą vykdyti kitų darbuotojų vertinimą.....	69
21 pav. Vertintojų pasiskirstymas pagal žinių, kaip teisingai ir objektyviai atlikti vertinimą, turėjimą.....	70

**LENTELĖS**

1 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė.....	41
2 lentelė. Nauja valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė.....	45
3 lentelė. ŠMM darbuotojų vertinimo skalė.....	48
4 lentelė. VVKT darbuotojų vertinimo skalė.....	51

## ĮVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių resursų, kuriais disponuoja tiek privatus, tiek ir viešasis sektorius, o žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą lemiančių veiksnių.

Viešojo administravimo institucijų darbuotojų veiklos rezultatai užtikrina tinkamą viešojo sektoriaus funkcionavimą bei įtakoja viešųjų paslaugų kokybę. Gerus darbo rezultatus būtina tinkamai įvertinti, taip pat, kaip ir tuos, kurie vienaip ar kitaip nepateisino lūkesčių ar galėjo (turėjo) būti atlikti žymiai kokybiškiau. Todėl veiklos vertinimas yra svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo komponentas ir būtina priemonė, padedanti nustatyti kiekvieno darbuotojo gebėjimus, kompetenciją ir jo vertę organizacijoje.

Viešojo administravimo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymas, kaip ir privataus sektoriaus, kinta atsižvelgiant į aplinkos pokyčius ir atsirandančias naujoves, tik viešajame sektoriuje šis pokytis vyksta žymiai lėčiau. Šiuo metu žmogiškųjų išteklių valdymas ypač veikiamas modernių valdymo teorijų, o viešajame sektoriuje siekiama perkelti valdymo praktiką iš privataus sektoriaus. Ne išimtis ir darbuotojų veiklos vertinimas.

Lietuvoje valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas neturi gilių tradicijų ir šaknų. Vertinimo pradmenys Lietuvoje atsirado tik 1995 metais, kai buvo priimtas Valdininkų įstatymas, o realus sistemos funkcionavimas sietinas tik 2002 metais, todėl dažnai ši personalo valdymo sritis yra koreguojama, ieškoma naujų būdų, kaip padaryti ją kuo efektyvesnę.

Tema aktuali, nes šiandieniniam piliečiui itin svarbi viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų kokybė. Viešojo administravimo institucijų veikla nuolat tobulinama, o jų darbuotojams keliami vis nauji reikalavimai. Būtent nuo darbuotojų veiklos kokybės ir priklauso viešojo administravimo įstaigų sėkmė, jos įvaizdis visuomenėje.

**Problematika.** Viešojo administravimo institucijų ir įstaigų išskirtinumas yra tas, kad jų veikla yra reglamentuota teisės aktais. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos modelį organizacijos kuria ne pačios - jos teorinis pagrindas suformuotas teisės aktuose. Viešojo administravimo įstaigoms jau suformuotą modelį belieka tik praktiškai įdiegti ir įgyvendinti. Taigi, veiklos vertinimo sistema viešajame sektoriuje yra veikiama teoriniu ir praktiniu aspektais. Teoriniai vertinimo sistemos privalumai bei trūkumai kyla iš teisės aktų, o praktiniai – iš teisės aktų įgyvendinimo viešojo sektoriaus institucijose. Todėl, siekiant įvertinti viešojo administravimo veiklos vertinimo sistemą, svarbu ištirti tiek teorinį jos pagrindą, tiek praktinį taikymą, bei nustatyti, kas yra silpnoji ir tobulintina sistemos grandis.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimą Lietuvoje analizavo ne vienas autorius – S. Pivoras (2007), R. Dapkutė (2004), E. Chlivickas, J. Raudeliūnienė (2007), R. Vanagas, R. Tumėnas (2008), E. Chlivickas, Lobanova (2009), T. Tamošiūnas, A. Šalkauskaitė (2010), A. Župerka, E. Župerkienė (2010) ir kt., tačiau ne daug kas plačiau analizuoja ir kitą viešojo administravimo įstaigų darbuotojų vertinimo pusę, t.y. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veiklos vertinimą. Todėl tikslinga viešojo administravimo institucijų darbuotojų veiklos vertinimą tirti visapusiškai.

Darbe keliami šie probleminiai klausimai: kokie pagrindiniai Lietuvos viešojo administravimo darbuotojų vertinimo sistemos teoriniai ir praktinio įgyvendinimo privalumai ir trūkumai? kokia žmogiškojo faktoriaus įtaka įgyvendinant viešojo administravimo darbuotojų veiklos vertinimo sistemą?

**Tyrimo objektas** - darbuotojų veiklos vertinimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose. Veiklos vertinimas darbe analizuojamas kaip procesas, kuriuo vertinama individuali darbuotojo veikla, ne organizacijos visuminė veikla.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose egzistuojančią veiklos vertinimo sistemą, nustatyti jos atitiktį teoriniams veiklos vertinimo modeliams ir išryškinti vertinimo sistemos teorinio pagrindo bei praktinio jo taikymo santykį bei tobulinimo perspektyvas.

Tyrimo hipotezė – veiklos vertinimo sistema Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose yra tobulintina teoriniu ir praktiniu lygmenimis.

**Tyrimo uždaviniai.** Tikslui pasiekti darbe keliami šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti teorinius veiklos vertinimo modelius, išryškinti veiklos vertinimo sistemos sudedamąsias dalis.
2. Išanalizuoti Lietuvos viešojo administravimo institucijų ir įstaigų darbuotojų veiklos vertinimą reglamentuojančius teisės aktus, išryškinti jų teorinius privalumus ir trūkumus.
3. Nustatyti Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose įdiegtos vertinimo sistemos praktinio įgyvendinimo privalumus ir trūkumus bei nustatyti žmogiškojo faktoriaus įtaką veiklos vertinimo tobulinimo perspektyvoje.

Siekiant šiam darbui iškelto 3 uždavinio įgyvendinimo empiriniam tyrimui pasirinktos dviejų tradicinių viešojo administravimo institucijų – Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos ir Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos – darbuotojų veiklos vertinimo tyrimas, siekiant nustatyti praktinius viešojo administravimo darbuotojų vertinimo sistemos aspektus, šio sektoriaus darbuotojų suvokimą apie vertinimo reikšmę ir naudą, bei teisės aktų praktinio taikymo šiose institucijose aplinkybes. Darbe analizuojamos ir šiose institucijose įdiegtos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo metodikos, siekiant pilnai įgyvendinti darbo 2 uždavinį.

**Metodika** – naudotas teorinis mokslinės literatūros analizės metodas, lyginimo, apibendrinimo metodai, duomenų analizės metodas naudojant SPSS programą, bei empiriniai metodai - nestruktūrizuotas interviu su tiriamųjų institucijų darbuotojais, atsakingais už personalą, ir anketinis metodas.

**Naudota literatūra ir kiti informacijos šaltiniai.** Rašant darbą naudotasi moksline ir mokamąja literatūra, monografijomis, tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių straipsniais, publikacijomis, tyrimais, publikuotais moksliniuose leidiniuose. Analizuoti įvairūs Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų veiklos vertinimą nuo 1995 metų, tiriamųjų institucijų darbuotojų vertinimo tvarką nusakantys dokumentai.



## 1. VEIKLOS VERTINIMO TEORINAI ASPEKTAI

### 1.1. Veiklos vertinimo samprata

Individualus veiklos vertinimas istoriniu požiūriu nėra XXI a. inovacija, šis procesas išpopuliarėjo XX a. Jau po I pasaulinio karo organizacijose buvo pradėti vertinti darbuotojai. Tuo metu vertinimas populiarėjo tarp pramonės darbuotojų, tačiau tik karinėse organizacijose vertinimas buvo atliekamas nuolatos. Po II pasaulinio karo buvo pradėtas praktikuoti ir vadovų vertinimas (Murchy, Cleveland, 1995). Kaip vadybos priemonė veiklos vertinimas išplito apie 1950 metus, o šiandien veiklos vertinimas vykdomas kiekvienoje organizacijoje, tik priklausomai nuo jos dydžio, procesu aprašymo ar kitų aplinkybių, jis gali būti formalus arba/ir neformalus. Galime teigti, kad neformalus vertinimas vyksta kiekvieną dieną – kiekvienas darbuotojas vertina tiek pats save, tiek kitus šalia dirbančius žmones, pavaldinius ar vadovus, kiekvienas stebi kitų veiklą, lygindamas ją su savąja, kitų kolegų veikla, ar su organizacijos pageidaujama veikla. Formalią veiklos vertinimo procedūrą vykdo dauguma šiuolaikinių organizacijų, kurios supranta šio proceso naudą.

Darbo vertinimas pagal vadybos metodų klasifikaciją priskiriamas prie psichologinių vadybos metodų, nes atitinka žmogaus pagarbos ir savireguliacijos poreikius (Butkus, 2003). Mokslinėje literatūroje darbo vertinimas aiškinamas ir nagrinėjamas dažnai kaip svarbi personalo vadybos dalis ar priemonė, kuri naudojama siekiant didinti darbuotojų veiklos kokybę. Veiklos vertinimas tyrinėjamas ir veiklos vadybos kontekste (Armstrong, 2006; Pivoras, 2007). R. Vanagas ir A. Tumėnas (2008) teigia, kad „darbuotojų veiklos vertinimas yra integrali specialaus valdymo būdo – veiklos valdymo dalis“ (p. 57). Pastaruoju metu veiklos vertinimas yra vis dažniau išskiriamas kaip veiklos vadybos dalis.

Nors dauguma autorių vertinimą priskiria vadybos sričiai, tačiau yra ir kitokių nuomonių. Antai, Kevin R. Murchy ir Jeanette Cleveland (1995) vertinimą traktuoja ne kaip vadybos priemonę, o kaip komunikacinį, socialinį procesą, kurio metu organizacijai stengiamasi perteikti informaciją apie pavaldinių darbą.

Paul E. Levy ir Jane R. Williams (2004), padarę analizę 360 straipsnių personalo vertinimo tema, teigia, kad veiklos vertinimo tyrinėjimai (K. M. Murchy, J. N. Cleveland, 1991; G. R. Ferris, T. A. Judge, K. M. Rowland, D.E. Fitzgibbons, 1991; D. R. Ilgen, 1997; P. E. Levy, L. A. Steelman, 1997) nuo 1991 metų buvo nukreipti į socialinį kontekstą – vis labiau suprantama socialinio konteksto, kuriame veiklos vertinimo procesai veikia, svarba.

Veiklos vertinimo terminą (angl. *performance appraisal*) įvedė Lord ir Taylor apie 1914 metus (Grote, 2002). Šiuo metu veiklos vertinimui apibūdinti mokslinėje literatūroje vartojamos įvairios

sąvokos: veiklos vertinimas, personalo vertinimas, darbuotojų vertinimas, atestacija, veiklos peržiūra ir kt. Nors vartojamos įvairios sąvokos, bet dažnai kalbama apie tą patį procesą, tik skiriasi kontekstas, kuriame vartojamas angl. išsireiškimo *performance appraisal* atitikmuo, todėl vertimas į lietuvių kalbą yra įvairus. Tikslinga panagrinėti, kaip apibrėžiama ši sąvoka mokslinėje literatūroje:

Viešosios politikos ir administravimo žodyne (Shafrita, 2004) **veiklos vertinimas** (angl. *performance appraisal*) apibrėžiamas kaip formalus metodas, kuriuo organizacija dokumentuoja darbuotojų darbinę veiklą.

Žmogiškųjų išteklių ir personalo vadybos žodyne (Collin, 2006) **veiklos vertinimas** aiškinamas kaip asmens darbinės veiklos kokybės įvertinimas.

**Veiklos vertinimas** – tai formali vadybos sistema, kuri organizacijoje numato individualios veiklos analizę (Grote, 2002).

**Veiklos vertinimas** – tai kažkieno veikimo vertės nustatymo arba įvertinimo procesas (Coens, Jenkins, 2000).

**Vertinimas** – „tai procesas, įvertinantis darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir rezultatus bei darbuotojų tinkamumą užimamoms pareigoms“ (Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 87).

Aiškinamajame įmonės vadybos terminų žodyne (Kauno technikos universitetas (KTU), 2000) pateikiamas toks **darbuotojų įvertinimo** apibrėžimas - tai „reikalavimų ir darbuotojų savybių profilių santykis“ (p. 105).

**Darbuotojų vertinimas** – „tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus“ (Dessler, 2001, p. 186).

**Personalo vertinimas** – „tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės“ (Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 86).

Irena Bakanauskienė (2008) **personalo vertinimą** apibrėžia kaip „personalo valdymo organizacijoje veiklą, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms“ (p. 201).

Saulius Pivoras (2007) pabrėžia, kad naujausioje literatūroje patariama naudoti sąvoką **veiklos peržiūra**, ne atestacija ar vertinimas, nes ji labiau atspindi abipusio (darbuotojo ir vadovo) veiklos peržiūrėjimo idėją. S. Pivoras (2007) išskiria sąvokas pagal vertinimo tikslus, teigdamas, kad „vertinimas ar atestacija žiūri, kaip blogai ar gerai darbuotojas dirbo, ir taikomas siekiant apdovanoti ar bausti, o veiklos peržiūra pirmiausia vertina, kaip galima patobulinti veiklą nepriklausomai nuo jos esamo lygio“ (p. 158). Tačiau, šio darbo autorės nuomone, veiklos peržiūra neapima viso veiklos vertinimo proceso, ji yra tik sudedamoji vertinimo dalis, be to, tiek apdovanojimas, tiek veiklos tobulinimas yra veiklos vertinimo tikslai.

Iš sąvokų aiškinimų pastebima, kad veiklos vertinimas suvokiamas kaip metodas, tam tikra veikla arba procesas. Autorės nuomone, veiklos vertinimą teisingiausia traktuoti kaip procesą.

Pritariama autoriams Anne Arthus ir Stephanie Lyster (2006), kurie veiklos vertinimo procesą suvokia kaip laipsnišką sistemą, kurią organizacija gali pasirinkti siekiamos veiklos puoselėjimui.

## 1.2. Veiklos vertinimas kaip sistema

Darbuotojų veiklos vertinimo suvokimas kaip sistema nėra naujas reiškinys. Nauja yra tai, kad pasikeitė požiūris į vertinimą: „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“ (Župerka, Župerkienė, 2010, p. 183).

Daugumai įmonių veiklos vertinimas tėra vienadienis darbas, būtinas atlikti metų laikotarpyje, tačiau Dick Grote (2002), veiklos vertinimo ekspertas (Jungtinės Amerikos Valstijos), teigia, kad moderniose organizacijose veiklos vertinimas suprantamas ne kaip vienkartinė veikla, o kaip procesas, veikiantis 4-etapų („*four-phase model*“) modelio principu:

1. Veiklos planavimas. Metų pradžioje vyksta darbuotojų ir vadovų susitikimas, kurio metu sprendžiama, ką darbuotojas turi pasiekti ir kaip jis atliks darbą per ateinančius 12 mėnesių, aptariamas individualus vystymosi planas. Veiklos planavimo etapas vertinimo sistemoje yra labai svarbus.

2. Veiklos vykdymas. Metų laikotarpiu darbuotojai dirba, kad pasiektų tikslus ir pagrindinius įsipareigojimus, o vadovai stengiasi kurti sąlygas, kad motyvuotų ir išspręstų darbuotojams iškilusias veiklos problemas. Metų viduryje peržiūrimi metų pradžioje užsibrėžti veiklos tikslai ir planai.

3. Veiklos įvertinimas (angl. *performance assessment*). Prieš formalų veiklos vertinimą, vadovas reflektuoja, kaip gerai pavaldinys vykdė veiklą metų laikotarpiu, surenka užpildyti reikalingas formas ir dokumentus, kuriuos numato organizacija, ir užpildo juos. Vadovas, remiantis individualaus darbo kokybe, gali rekomenduoti darbo apmokėjimo pakeitimus. Užpildyta vertinimo forma dažniausiai yra peržiūrima vertintojo vadovo arba departamentų vadovų ir jai pritariama arba ne.

4. Veiklos peržiūra (angl. *performance review*). Šioje fazėje vyksta vertinamasis pokalbis, kurio metu peržiūrima užpildyta vertinimo forma ir vadovas pristato pavaldiniui jo darbo vertinimą, taip pat susitariama dėl datos, kada jie susitiks peržiūrėti sekančių metų veiklos planus. Taip procesas prasideda nuo pirmosios fazės.

A. E. Arthur ir S. Lyster (2006) išskiria 3 efektyvaus veiklos vertinimo procesus – planavimas, veiklos analizė, veiklos vertinimas arba interviu.

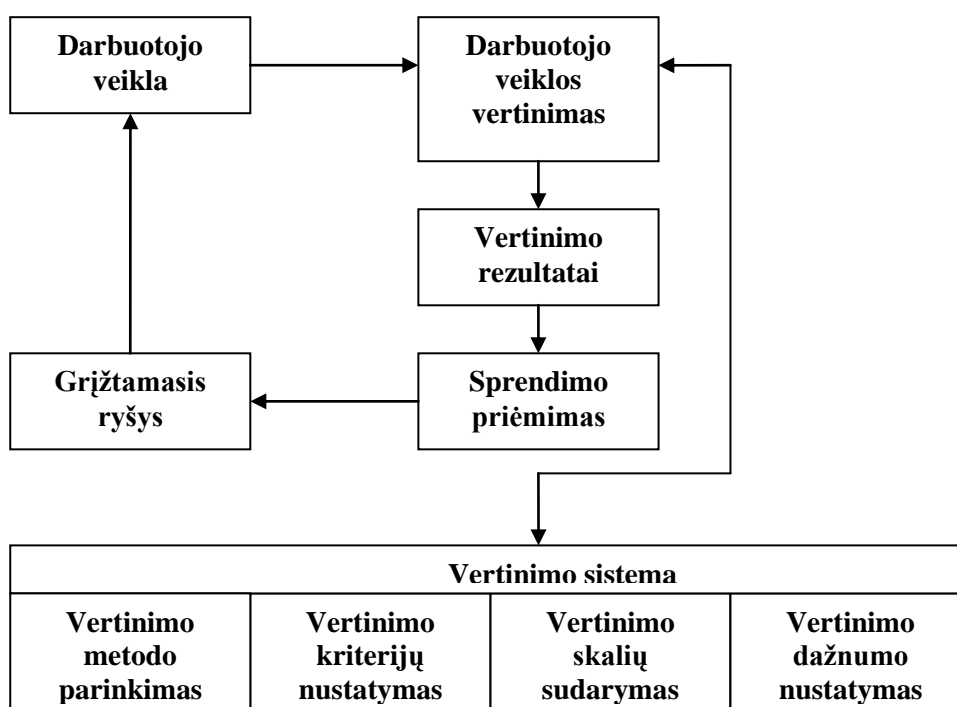
Įdomią vertinimo proceso eigą pateikia I. Bakanauskienė (2008), išskirdama tris proceso etapus:

- Vertinimo procedūros sukūrimas. Šį etapą sudaro vertinimo tikslų nustatymas, vertinimo sistemos sukūrimas, vertinimo metodo parinkimas, vertintojų parinkimas.

- Vertinimas. Jį sudaro vertinimo aptarimas, vertinimo informacijos surinkimas ir apdorojimas, vertinimo pokalbis.
- Vertinimo rezultatų įvertinimas.

Ši autorė vertinimo sistemą suvokia siaurąja prasme. Jos nuomone, vertinimo sistemos sukūrimas apima tik vertinimo kriterijų suformavimą ir vertinimo skalės parinkimą.

Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė (2000) pateikia standartinę personalo vertinimo schemą (žr. 1 pav.), kurioje matyti, kad vertinimo sistemos samprata taip pat yra siaura – ją sudaro vertinimo metodo parinkimas, vertinimo kriterijų nustatymas, vertinimo skalių sudarymas, vertinimo dažnumo nustatymas.



Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 140

### 1 pav. Standartinė personalo vertinimo schema

Kad ir kokius autoriai įvardintų vertinimo etapus ir tiems etapams priskirtų tam tikras procedūras, tačiau visi išskiria vertinimo planavimo, projektavimo etapą ir to, kas suplanuota, įdiegimą bei įgyvendinimą organizacijoje. Tai reiškia, kad vertinimo sistema turi būti visų pirma tinkamai organizuota, o tada įgyvendinta.

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, kad veiklos vertinimo sistema suprantama plačiąja ir siaurąja prasme. Siaurąja prasme vertinimo sistema apima vertinimo metodą, kriterijus, instrumentarijų, bei vertinimo dažnumo nustatymą. Šio darbo autorė mano, kad tokia vertinimo sistemos samprata yra per siaura ir nenusako sistemos esmės.

Pats terminas „sistema“ nusako visumą - „sistema – tai tam tikrais ryšiais ir tam tikru būdu sutvarkytų komponentų (objektų, elementų, procesų, reiškinių ir pan.) visuma su jai būdingomis savybėmis, kurių neturi ją sudarantys komponentai“ (Damašienė, 2002, p. 22).

Manytina, kad **veiklos vertinimo sistema** yra veiklos vertinimo elementų, procedūrų, etapų, organizacijos vykdomos politikos įgyvendinimo darbuotojų vertinimo srityje visuma. Šiame darbe darbuotojų veiklos vertinimo sistema yra suvokiama plačiąja prasme.

### 1.3. Vertinimo sistemos projektavimas

Apibendrinant autorių išskiriamus veiklos vertinimo etapus, pastebima, kad darbuotojų vertinime itin svarbus yra planavimo ir projektavimo etapas. Pasak Dennis M. Daley (1998), projektuojant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje itin svarbūs šie klausimai: kodėl vertiname? ką vertiname? kas vertina? kada vertiname? ir kaip vertiname? Šio autoriaus teigimu, į šiuos klausimus nėra vieno teisingo atsakymo, kiekvienoje organizacijoje vertinimo sistema kuriama pagal jos poreikius ir galimybes. Remiantis D. M. Daley siūlymu dėl veiklos vertinimo sistemos projektavimo, šiame darbe teorinis vertinimo sistemos projektavimo pagrindas tyrinėjamas 5 aspektais:

- ➔ vertinimo tikslas
- ➔ vertinimo objektas
- ➔ vertinimo subjektas
- ➔ vertinimo dažnumas ir laikas
- ➔ vertinimo metodai.

Veiklos vertinimo planavimas ir projektavimas yra pamatas visos vertinimo sistemos, todėl visi planuoti aspektai aptariami plačiau sekančiuose darbo poskyriuose.

#### 1.3.1. Vertinimo tikslai

Veiklos vertinimo tikslų nustatymas yra pirmas žingsnis, norint suprojektuoti vertinimo sistemą organizacijoje. Nuo to, ko siekiama vertinimu, priklauso, kokiais kriterijais bus vertinama veikla, kaip dažnai ji vyks, kokios priemonės bus parinktos vertinimo procesui ir kt. aspektai.

Literatūroje išskiriami įvairiausi tikslai, kurių siekiama vertinimo metu. D. Grote (2002), analizuodamas veiklos vertinimą, išskiria net 12 organizacinių tikslų, kurių siekiama veiklos vertinimu:

- suteikti atgalinį ryšį darbuotojams apie jų veiklą;
- nuspręsti, kas bus paaukštintas;
- palengvinti atleidimo ar pažeminimo sprendimus;

- skatinti veiklos tobulinimą;
- nustatyti ir įvertinti tikslus;
- patarti, konsultuoti;
- nustatyti atlyginimo pasikeitimus;
- paskatinti koučingą ir mentoriavimą;
- palaikyti darbo jėgos planavimą;
- nustatyti individualius mokymosi ir vystymosi poreikius;
- patvirtinti, ar geri samdymo sprendimai buvo priimti;
- tobulinti bendrą organizacijos veiklą.

Tom Coens ir Mary Jenkins (2000) analizuodami, kokį vaidmenį vertinimo procesas atlieka organizacijoje, išskiria 6 aspektus:

1. Tobulinimas. Procesas turi padėti darbuotojui ir organizacijai pasiekti geresnių rezultatų, gerinti kokybę, produktyvumą, efektyvumą ir pan.
2. Treniravimas (angl. *coaching*), mokymas. Tradiciniu vadybiniu požiūriu vertinimas yra vadybinė priemonė ir pagrindas koučingui, konsultavimui ir darbuotojų motyvavimui.
3. Atgalinis ryšys ir komunikavimas. Vertinimas skirtas pagerinti darbuotojų, vadovų ir kitų organizacijos narių bendravimą, įskaitant atgalinio ryšio gavimą.
4. Kompensavimas. Siejant vertinimą su kompensavimu (atlyginimu, priemoka), žmonės tarsi dirba stropiau.
5. Personalo parinkimas ir personalo vystymas. Vertinimas leidžia atrinkti žmones paaukštinimui ar atleidimui. Jis taip pat naudojamas identifikuoti personalo poreikiams ir mokymo poreikiams, taip pat padeda darbuotojams karjeros vystyme.
6. Užbaigimas ir formalus dokumentavimas. Formalus vertinimas užtikrina objektyvų, nešališką dokumentavimą, kuris yra reikalingas ir naudingas drausminimo ir atleidimo sprendimams.

Paprastai vertinimo tikslai yra skirstomi į dvi kategorijas, t.y. administracinius ir vystymo tikslus. Administraciniai tikslai susiję su darbuotojų paaukštinimo, pažeminimo, perkėlimo, kompensavimo, ar atleidimo sprendimais. Vystymo tikslai yra susiję su būdais darbuotojams diegti norą tobulėti. (Latham, 2006)

D. M. Daley (1998) vertinimo tikslus klasifikuoja į įvertinimo ir plėtos tikslus. Vertinimas, atliekamas tiek įvertinimo, tiek plėtos tikslais, siejamas su produktyvumo didinimu. Plėtos tikslai susiję ne tik su įgūdžių, gebėjimų, bet labiau su darbuotojų potencialo vertinimu. Įvertinus darbuotojo potencialą, jo tikslus, ką organizacijai jis gali duoti, ar pateisins organizacijos lūkesčius, sprendžiama, ar tą potencialą plėtoti ir kokiomis priemonėmis tai daryti. Įvertinimo tikslai yra susiję su atpildu ir nuobaudomis. Būtinybė priimti paaukštinimo sprendimus ir sprendimus dėl priedų yra du plačiausiai žinomi ir naudojami įvertinimo tikslai, ypač viešojo sektoriaus institucijose (Daley, 1998).

Svarbu tai, kad organizacijoje negalima sujungti įvertinimo ir plėtros tikslų viename vertinime, tuo pat metu spręsti apmokėjimo, ar nuobaudos skyrimo ir tuo pačiu metu potencialo klausimų. Priklausomai nuo to, koku tikslu vertinama, vertinimui naudojami skirtingi kriterijai. (Daley, 1998)

Kaip jau minėta, vertinimo tikslų nustatymas yra labai svarbus vertinimo sistemos projektavimo etapas, nes keliami tikslai lemia, kas bus vertinimo objektas ir kokie kriterijai bus parinkti.

### 1.3.2. Vertinimo objektas ir vertinimo kriterijai

Vertinimo rezultatai gali būti naudojami sprendžiant darbuotojų užmokesčio, karjeros perspektyvų, mokymų ar darbo pasitenkinimo klausimus. Priklausomai nuo to, kokiam tikslui bus naudojami rezultatai, vertinimas skirstomas į operatyvųjį ir perspektyvinį. Operatyvusis vertinimas susijęs su darbo rezultatais, kai galima tiksliai nustatyti kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Tokiems vertinimams naudojamos inžineriškai pagrįstos vertinimo sistemos, tačiau jos pritaikomos tik organizacijose, kur rezultatas yra materialus. Jei neįmanoma objektyviai įvertinti darbuotojo darbo rezultatų, praktikoje naudojamos subjektyvios vertinimo sistemos, parenkant vertinimo rodiklius, kurie atspindi darbuotojo darbo esmę, jo indėlį į darbo rezultatus. Perspektyviuoju vertinimu kreipiamas dėmesys daugiau į veiklą, o ne į rezultatus. (Butkus, 2003)

Operatyvusis ir perspektyvusis vertinimas išskiria du vertinimo objektus – **darbo rezultatai** ir **veikla**, kuri atspindi darbo esmę ir indėlį į darbo rezultatus.

Teorijoje sutariama, kad vertinimas turi būti orientuotas į tikslus. Pagal I. Bakanauskienę (2008), atsižvelgiant į siekiamus vertinimo tikslus, organizacijoje vertinama:

1. darbuotojo **elgesys** ir pasiekti **rezultatai** – kai vertinimo tikslas yra orientuotas į darbo atlygio pasikeitimus, darbuotojo atleidimą iš darbo;
2. darbuotojo **atitiktis** einamoms ar ateityje planuojamoms eiti pareigoms – jei ieškomas pagrindas darbuotojo paaukštinimui, pažeminimui, perkėlimui į kitas pareigas, ar net atleidimui;
3. **kompetencija** – kai vertinimo tikslas nukreiptas į darbuotojų mokymą, kvalifikacijos kėlimą.

Terminas „kompetencija“ yra gana dažnas darbo aplinkoje, ypač viešajame sektoriuje, ir yra vartojamas „plataus diapazono sugebėjimams, kurie vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi (meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu), apibūdinti. Ji apima vertybių, elgsenos pokyčių, naujų žinių priėmimą, įgyto patyrimo pakeitimą“ (Sakalas, 2003, p. 115-116). Kompetencijas galima suprasti kaip žmogaus žinias ir galėjimą veikti. Paprastai išskiriamos šios kompetencijos (Sakalas, 2003):

- *Profesinė* – tai gebėjimas sėkmingai dirbti tam tikroje veiklos srityje, atlikti profesines užduotis; ši kompetencija yra aiškiausiai apibrėžta ir suprantama;

- *Metodinė* – gebėjimas atlikti darbą, panaudoti tinkamus darbo metodus ir būdus, nepriklausomai nuo jo turinio. Tai yra bendras žinių kompleksas, kuris nekinta net ir pasikeitus darbo profiliui;
- *Socialinė* – tai mokėjimas dirbti su kitais žmonėmis, gebėjimas bendrauti ir kurti organizacijos klimata;
- *Asmeninė* – tai savo asmeninių galimybių panaudojimo lygis. Ji apima savęs įsivertinimą, nusiteikimą dirbti produktyviai, motyvavimą, siekį tobulėti;
- *Veiklos, valdymo* – tai kompleksinė kompetencija, apimanti tam tikro lygio pareigybei reikalingą profesinę, asmeninę ir socialinę kompetenciją;
- *Tarpkultūrinė* – pasireiškia gebėjimu bendrauti su kitų šalių atstovais, kalbų mokėjimu.

Pagal L. Lobanovą ir A. Stankevičienę (2006) vertinimo turinys turėtų būti visos darbuotojo veiklos sritys, kurios įtakoja organizacijos tikslų siekimo efektyvumą, ir be darbo rezultatų išskiria dar dvi vertinimo turinį apibūdinančias sritis: „2) **dalykinės ir asmeninės savybės**, veikiančios darbo atlikimo kokybę, atsižvelgiant į organizacinius veiksmus, turinčius įtakos žmogaus darbinei elgsenai; 3) organizacijos tikslų, vertybių supratimas ir požiūris į darbą.“ (p. 89).

Pasak N. Thom ir A. Ritz (2004), išsamus darbuotojų vertinimas remiasi 4 dimensijomis:

1. **Asmenybė** – gebėjimai ir potencialas;
2. **Elgesys** – motyvacija, ryžtas;
3. **Situacija** – aplinkybės sąlygos;
4. **Pasiekimai** – darbo rezultatai.

Šie autoriai atkreipia dėmesį, kad vertinant elgesį ir veiklą turi būti atsižvelgiama į konkrečios situacijos aplinkybes, bei išskiria įeigos vertinimą – asmenybės ir elgesio vertinimas, bei išeigos vertinimą – rezultatų vertinimas. Orientavimasis tik į išeigos ar įeigos vertinimą yra pavojingas, todėl, pasak autorių, vertinimas turėtų apjungti tiek įeigos, tiek išeigos faktorius, t.y. visas keturias minėtas dimensijas.

Vertinimo metu yra lyginami siektini darbo rezultatai, darbuotojo atliekamo darbo kokybė, veikla, jo asmeninės savybės su nustatytais, ar numatomais organizacijoje standartais. Veiklos standartai sistemai suteikia objektyvumo, jie tarsi sustiprina pareigų aprašymą, su kuriais yra derinami veiklos standartai. Raštiškai išreikšti veiklos standartai padeda darbuotojams aiškiau suprasti jų darbą. Žinios, įgūdžiai, gebėjimai, asmeniniai bruožai ar savybės, aktyvumas ar darbinė elgsena, rezultatai - visi gali būti veiklos vertinimo kriterijais, tačiau, pasak M. Daley (1998), tik elgsena ir rezultatai gali būti susieti su standartais.

Veiklos sulyginimas su standartais išreiškiamas vertinimo kriterijais. Teorijoje susiduriama su vertinimo kriterijų kiekybės problema – nesutariama, kokie vertinimo kriterijai turėtų būti svarbiausi



vertinimo metu. Nors svarbiausi yra tie kriterijai, kurie įtakoja darbuotojo darbo kokybę ir rezultatus, tačiau nustatyti, kokie tai kriterijai kiekvienu atveju sudėtinga misija organizacijai. Nors veiklos vertinimas turi remtis kriterijais, nukreiptais į rezultatus, ne asmenybės bruožus, tačiau ir asmenybės bruožai daro didelę įtaką tų rezultatų siekimui. Štai I. Bakanauskienė (2008) prie vertinimo kriterijų išskiria ne tik darbo veiklos rezultatus, bet ir žmogaus asmenines savybes, elgesį, kvalifikaciją ir žinias. Pastebima, kad mokslinėje literatūroje veiklos rezultatai traktuojami ir kaip vertinimo objektas, ir kaip vertinimo kriterijus.

Darbuotojo rezultatus įvertinti yra žymiai lengviau, nei kompetenciją ar žinias, nes sudėtinga nustatyti, kiek turimų žinių ir kompetencijų darbuotojas panaudos galutiniam rezultatui. Pasiektų tikslų vertinimo kriterijai taip pat gali būti neefektyvūs pabrėžiant ne gauto rezultato kokybę, o patį faktą, kad tikslas pasiektas laiku. Vadovas neturi galimybių visą laiką stebėti darbuotojo veiklos, jis mato tik galutinį veiklos rezultatą, todėl organizacijoms priimtinausia vertinti būtent rezultatą. Darbo rezultatai gali būti įvertinti pagal apdorojamos informacijos kiekio rodiklius (tinka, kai rezultatas išreiškiamas kiekybiškai), gamybinių rezultatų rodiklius (tinka vertinant asmeninį indėlį siekiant organizacijos tikslų), valdymo rezultatų rodiklius (tinka vertinant funkcinių vadovų darbo rezultatus) (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Tačiau per didelis koncentravimasis į elgesį ir rezultatus nėra naudingas. D. M. Daley (1998) pabrėžia, kad per daug kreipiant dėmesį į rezultatus, gali būti pamiršta ilgalaikė perspektyva ir orientuojamasi į greitai pasiekiamus trumpalaikius tikslus; taip pat gali būti ignoruojamos antraeilės funkcijos, kurių nauda sunkiai išmatuojama ir iškart nepastebima, tačiau organizacijos sėkmei jos turi didelę reikšmę; galimas netgi neetiško elgesio iššaukimas siekiant rezultatų. Dėl šių priežasčių siūloma vengti per didelės koncentracijos į rezultatus ir procesus.

Vertinant elgesį, dažniausiai vertinamos šios sritys: darbo užduočių vykdymo greitis ir laikas, darbo kokybė, atsakomybė, darbo komandoje įgūdžiai, organizacijos tikslų ir vertybių supratimas, bendravimo savybės, elgesys su klientais, darbo motyvacija, noras mokytis, lojalumas organizacijai ir kt. (Stankevičienė, Lobanova, 2006). N. Thom ir A. Ritz (2004) išskiria šiuos elgesio ir veiklos kriterijus: lankstumas, terminų laikymasis, kokybės siekimas.

Kriterijai gali būti matuojami įvairiais atlikimo lygio rodikliais, naudojamos balų sistemos (išreiškiamas skaičiais), skalių sistemos (pvz., nuo „puikus“ iki „labai blogas“). Svarbu, kad vertinimo kriterijai organizacijoje būtų aiškiai suprantami darbuotojams, kad jų nesuprastų dviprasmiškai vertintojai ar vertinamieji, kad atitiktų darbo atlikimo standartus, kad nusakytų svarbiausius darbo momentus, reikiamas savybes, kvalifikaciją ir pan., kad vertinimo kriterijų nebūtų išskirta per daug ar per mažai. Svarbu, kad vertinimo kriterijai atitiktų specifinę ir išskirtinę organizacijos veiklą. Visiems šabloniškų vertinimo kriterijų išskirti neįmanoma, kiekvienoje organizacijoje kriterijų kompleksas yra skirtingas.

Apibendrinant galima pasakyti, kad kiekvienoje organizacijoje, priklausomai nuo jos pobūdžio, tipo, galimybių ir išteklių, vertinimas nukreipiamas į skirtingus aspektus. Svarbiausia, kokius organizacija suformuoja vertinimo tikslus, kokia galimybė įvertinti pasiektus veiklos rezultatus – tai lemia vertinimo objektą. Autorė pritaria, kad svarbus vertinimo objektas yra rezultatai, tačiau vien jie negali būti vertinami, svarbu vertinti ir veiklą bei elgesį, negalima matyti vien rezultatus, nekreipiant dėmesio į tai, koku būdu jie buvo pasiekti. Svarbu yra ne tik išėiga, bet ir įėiga. Dėl kitų vertinimo objektų, tokių kaip kompetencija, asmens savybės, atitiktis pareigoms, literatūroje nėra vieningos nuomonės. Šie aspektai įtakoja bendrą žmogaus elgesį ir lemia veiklą, todėl galima teigti, kad tai yra vieni iš elgesio ir veiklos vertinimo kriterijų.

### 1.3.3. Vertinimo subjektas ir vertinimo laikas

„Vertinimo subjektas – vertinimą atliekantis asmuo ar asmenų grupė“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 93).

Tradiciškai patį įvertinimo procesą organizacijoje vykdo darbuotojo **tiesioginis vadovas**, nes būtent jis geriausiai mato darbuotojo rezultatus, bei žino, kaip jo darbą reikėtų atlikti. Toks darbuotojų vertinimas yra vyraujantis ir dažnas, pasitaikantis 90 % iš visų atvejų (Daley, 2008). Pagrindinė problema, kai vertina tiesioginis vadovas, yra ta, kad jis gali nežinoti vertinamojo kolegų, ar klientų nuomonės apie darbuotojo darbą. Vertinimas gali būti subjektyvus dėl išankstinio vadovo neigiamo ar teigiamo nusistatymo vertinamojo atžvilgiu, taip pat dėl konkurencijos. Kai vertina vadovas, priklausomai nuo siekiamų vertinimo tikslų, jis atlieka arba teisėjo vaidmenį, arba trenerio vaidmenį, kuris palaiko ir ugdo darbuotoją (Pivoras, Dapkutė, 2004).

Be tiesioginio vadovo, vertinimą gali atlikti:

- **Aukštesnis vadovas.** Paprastai jis labiau nei tiesioginis vadovas yra suinteresuotas darbuotojo karjera. Silpnoji vieta vertinant šiam subjektui gali būti ta, kad jį pasiekia iškreipta arba netiksli informacija.
- **Vertinimo komisija.** Kai vertina daugiau nei vienas žmogus, galima išvengti šališko ir individualaus vertinimo, tačiau pastebimas trūkumas, kad ne visi komisijos nariai gali būti susipažinę su vertinamojo darbu.
- **Bendradarbiai, kolegos.** Į vertinimą įtraukiant kolegas, organizacija gali didinti konkurencingumą tarp darbuotojų. Bendradarbiai ir kolegos vertinamąjį gali įvertinti kaip tam tikros srities profesionalai, deja, vertinimo rezultatus gali nulemti pavydas, simpatijos ar antipatijos.
- **Pavaldiniai.** Jei organizacijoje taikomas būdas, kai vadovus vertina pavaldiniai, tai rodo, kad organizacija yra demokratiška. Vadovas pats tokiu būdu gali sužinoti apie jo

valdymą, bendravimą, be to, ši informacija yra svarbi ir aukščiausiam vadovui. Pastebima problema, kad vadovo veikla yra vertinama žymiai geriau, jei vertinimo metu neužtikrinamas anonimiškumas.

- **Personalo skyriaus specialistai.** Jie supranta vertinimo naudą, vertinimo sistemos procesus, tačiau problema, kad gali ne viską žinoti apie vertinamojo veiklą.
- **Nepriklausomi ekspertai.** Ekspertai iš išorės geriau pastebi asmenines ir dalykines vertinamųjų savybes, tačiau jie negali tiksliai įvertinti darbuotojo rezultatų dėl žinių apie organizacijos specifiką trūkumo. Be to, išorės ekspertų samdymas reikalauja papildomų finansinių išteklių.
- **Savęs įsivertinimas.** Dažniausiai darbuotojo įsivertinimas derinamas su vadovo įvertinimu. Pagrindinis šio vertinimo trūkumas išskiriamas tas, kad vertinamasis dažniausiai save įsivertina žymiai geriau, nei yra iš tikrųjų (Dessler, 2001). Nors vadovo ir darbuotojo vertinimas dažnai nesutampa, tačiau tyrimai rodo, kad savęs vertinimas padidina darbuotojų pasirengimą vertinamajam pokalbiui, sustiprina bendrą pasitenkinimą, sudaro prielaidas nešališko vertinimo suvokimui, gali sumažinti gynybinę reakciją (Roberts, 2003). Be to, savęs vertinimas parodo ir darbuotojo sąmoningumą, bei gali būti naudojamas kaip motyvavimo priemonė.
- **Klientai.** Klientų vertinimas dažniausiai įtraukiamas į **360° grįžtamojo ryšio metodą**.

Objektyviausias vertinimas, kai yra keli vertintojai, tada išvengiama šališko vertinimo. Dėl to, mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama **360° grįžtamasis ryšio**, dar vadinamu daugiašaliu vertinimu, pilno rato vertinimu ar grupiniu vertinimu (angl. *multisource feedback*, *multirater feedback*, *full-circle appraisal*, *group performance review*), nauda.

360° grįžtamojo ryšio naudojimas pradėjo populiarėti įvairaus dydžio organizacijose apie 1990 metus (Prochaska, 2006), o šiuo metu šis metodas laikomas vienas iš inovatyviausių (Pivoras, 2007) ir efektyviausių (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Prochaska, 2006) vertinimo metodų.

Pasak Richard Lepsinger ir Anntoinette D. Lucia (1997), ir pati sėkmingiausia vertinimo sistema turi tris silpnąsias vietas, kurios kenkia procesams, t.y. nesusitarimas dėl vertinimo kriterijų, negalėjimas apdoroti daug informacijos ir žmonių poreikis vertinimo metu išlaikyti savo įvaizdį. Šie autoriai teigia, kad būtent daugiašalis vertinimas gali pagerinti egzistuojančią vertinimo sistemą keliais būdais: padedant pasiekti sutarimą dėl lūkesčių; naudojant platesnį informacijos rangą; palengvinant atviras diskusijas tarp vertinamojo ir vadovo. Šio vertinimo metu vertinama ne tik iš viršaus į apačią, bet pajungiami ir pavaldiniai, kolegos, net ir klientai. Taip pat įtraukiamas ir darbuotojo savęs įsivertinimas. Kai vertinime dalyvauja tiek subjektų, atsiranda didesnė tikimybė, kad visi vertinamojo aspektai bus pastebėti, o tai leidžia vertinamajam jaustis laisviau. Nebūtinai pajungiami visi minėti

vertinimo subjektai, tačiau svarbu pasitelkti bent kelis iš vertintojų. Erika Župerkienė ir Aurimas Župerka (2010) rekomenduoja nustatyti optimalų vertintojų skaičių, nes didelis vertintojų skaičius garantuoja pagrįstą sprendimą, o tinkamiausia yra 3-5 asmenų grupė.

Shelly Prochaska (2006) pastebi, kad svarbus šio metodo privalumas yra konfidencialumas. Jis pabrėžia, kad tyrimais įrodyta, jog konfidencialus vertinimas yra atviresnis ir dažnai parodo tikrąją situaciją, nes vertintojas, žinodamas, kad vertinimo rezultatai bus identifikuojami, dažnai vertina geriau, o anonimiškumas sudaro galimybes išsakyti tikrąją nuomonę. Dar vienas teigiamas rezultatas naudojant šį metodą – kuriama aukšto lygio kolektyvinė kultūra bei didėja kiekvieno asmeninė atsakomybė (Prochaska, 2006).

Nors R. Lepsinger ir A. D. Lucia (1997) teigia, kad 360° grįžtamasis ryšys padeda nustatyti tiek atlyginimo, tiek paaukštinimo, tiek ir mokymo poreikius, tačiau dažniau šis metodas taikomas siekiant kvalifikacijos tobulinimo, individualaus darbuotojo vystymo, o ne priimant sprendimus dėl atlyginimo pokyčių (Dessler, 2001; Prochaska, 2006; Stankevičienė, Lobanova, 2006). Ekspertai rekomenduoja, kad daugiašalė sistema turėtų būti naudojama vertinant ne asmenines savybes, o kompetencijas, kurios yra reikalingos darbo atlikimui (Prochaska, 2006). Didžiausias šio metodo trūkumas yra tas, kad jis reikalauja daugiau laiko, jėgų ir net finansinių sąnaudų, nei tradiciniai vertinimo metodai.

Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai vertinimo subjektų ir jie visi turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pusių. Nors I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad „svarbiausius sprendimus dėl personalo vertinimo priima organizacijos vadovas, dalyvaujant tiesioginiam vertinamojo vadovui“ (p. 204), tačiau nuo to, kas buvo vertinimo subjektas ir kaip objektyviai jis įvertins darbuotoją, priklauso kokią sprendimą priims tiesioginis ar aukščiausias vadovas, todėl projektuojant vertinimo sistemą turi būti parinkti tinkami vertintojai.

**Vertinimo laikas.** Efektyvioje veiklos vertinimo sistemoje vertinimo laikas ir dažnumas turi būti nustatytas ir žinomas tiek vadovams, tiek pavaldiniams. Formalus veiklos vertinimas pagal laiko požymį gali būti reguliarus ir nereguliarus. Reguliarus vertinimas vykdomas kartą per metus, ar rečiau, siekiant visapusiškai įvertinti darbuotoją. Gali vykti ir tarpiniai vertinimai, siekiant įvertinti darbo rezultatus. Nereguliarus vertinimas vykdomas iškilus poreikiui, kai atsilaisvina darbo vieta ir ieškomas darbuotojas iš organizacijos vidaus. Vertinimo, kuris orientuotas į finansinius pokyčius, laikas ir dažnumas susijęs su atlyginimo ir priedų peržiūrėjimo periodiškumu.

D. M. Daley (1998) nurodo, kad veiklos vertinimas turėtų sietis su darbo ciklu ir išskiria du vertinimo metodus pagal laiko aspektą: „jubiliejinis“ metodas (angl. *anniversary-date*) ir „pagrindinis“ metodas (angl. *focal-point*). Pirmuoju atveju vertinimo laikas sutampa su darbuotojo darbo organizacijoje jubiliejumi - darbuotojui pradėjus dirbti, lygiai po metų vykdomas jo vertinimas. Toks laiko pasirinkimas ypač patrauklus, kai vadovas turi daug pavaldinių. Kai vertinimas vykdomas ne vienu metu visiems, vertintojas gali kiekvienam suteikti reikiamą dėmesį. Problema išskiriama tik

tokia, kad vertintojas ne visada objektyviai gali palyginti darbuotojo veiklą su kitais darbuotojais. Antruoju atveju visų pavaldinių vertinimas vykdomas vienu metu. Šiuo atveju, vertintojas gali susidurti su dideliu darbo krūviu - jei pavaldinių skaičius yra didelis, vertinimas gali būti paviršutiniškas. Tačiau privalumas tas, kad atsiranda galimybė palyginti veiklas ir vertinimą atlikti objektyviai.

Neformalus vertinimas vykdomas nuolat, nes vadovas bet kuriuo metu gali pavaldiniui išsakyti savo nuomonę apie jo darbo rezultatus, elgesį ar asmenines savybes.

#### 1.3.4. Veiklos vertinimo metodai

Personalo veiklos vertinimo metodų analizei ir parinkimui mokslinėje literatūroje skiriama nemažai dėmesio. Mokslinėje literatūroje išskiriama daug vertinimo metodų, o jų skirstymas į grupes pateikiamas įvairus.

G. Dessler (2001) išskiria šiuos pagrindinius vertinimo metodus: grafinės vertinimo skalės, alternatyvaus rangavimo metodas, porinio palyginimo metodas, priverstinio suskirstymo metodas, kritinių įvykių metodas, su poelgiais susijusios vertinimo skalės, tikslinio valdymo metodas, kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas.

A. Sakalas (2003), Eugenijus Chlivickas ir Jurgita Raudeliūnienė (2007), analizuodami vertinimo metodus, išskiria:

- **laisvus/ nestruktūrizuotus metodus (charakteristikų metodai);**
- **struktūrizuotus metodus (rangavimo metodai);**
- **kitus metodus (vertinimo centrai, kokybės būreliai, situacijos metodai).**

**Charakteristikų metodai** skirstomi į laisvai pasirenkamas vertinimo charakteristikas ir griežtai nustatytą kriterijų kompleksą. Naudojant griežtai nustatytą kriterijų kompleksą galima išvengti subjektyvumo vertinime, nes nustatomas kriterijų sąrašas ir vertinimo skalė, o naudojant lengvai pasirenkamas charakteristikas, vertintojas pats pasirenka vertinimo kriterijus ir aprašymo būdą.

Prie griežtai nustatytų kriterijų kompleksų priskiriamas *grafinės vertinimų* skalės, dar vadinamos *rangavimo skalės* (angl. *rating scale*) metodas - eksperimentiniu būdu vertinami veiklos kriterijai ar darbo rezultatų rodikliai: kokybė, našumas, darbo išmanymas, patikimumas, drausmė, savarankiškumas, lojalumas ir kt. Grafinės vertinimo skalės (dažniausiai 5 balų), išreikštos žodžiais (puikiai, labai gerai, gerai, patenkinamai ir kt.) arba skaičiais (nuo 1 iki 10, arba nuo 1 iki 5) yra dažniausiai praktikoje naudojamas metodas (York, 2010). Stephen P. Robbins (2003), Kenneth M. York (2010) nurodo, kad šio metodo populiarumą lemia nedidelės laiko sąnaudos reikalingos skalėms parengti ir naudoti, bei galimybė taikyti kiekybinę analizę, išvesti suminį vertinimo balą ir palyginti su kitais vertinamaisiais.

### **Rangavimo metodai:**

*Alternatyvaus rangavimo* - ranguojama pagal pasirinktus kriterijus nuo geriausio iki blogiausio darbuotojo.

*Porinio palyginimo* – vertinamasis suporuojamas su kitu darbuotoju ir palyginamas pagal vieną kriterijų pagal skalę nuo aukščiausiai vertinamo darbuotojo iki žemiausiai vertinamo darbuotojo.

*Priverstinio suskirstymo* – darbuotojai suskirstomi pagal darbo rezultatus į kategorijas pagal iš anksto numatytus procentus, pvz., kiek turi būti geriausių, vidutinių, blogiausių.

*Elgesiu paremtos matavimo skalės* (angl. *BARS – behavioraly anchored rating scales*) – derinami aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo privalumai su grafinės vertinimo skalės metodu. Vertinimo kriterijai išreiškiami per elgesio variantų aprašymą, kuris pridedamas prie atitinkamų darbo įvertinimų, t.y. konkretūs gero ar blogo elgesio darbe pavyzdžiai vertinami ištisinėje skalėje. Vertinimo išvados pateikiamos elgesio aprašymais, kaip pvz., padaro ankščiau nei nurodoma, įgyvendina, sprendžia skubiai problemas ir t.t.

**Kiti metodai orientuoti** į specialius tikslus, jie yra kompleksiški:

*Tikslinio valdymo metodas* (angl. *MBO – Management by Objective*) – darbuotojui yra suformuojami labai konkretūs ir kokybiškai bei kiekybiškai išmatuojami darbo tikslai ir periodiškai aptarinėjama, kaip tuos tikslus sekasi įgyvendinti. Šis vertinimo metodas apima tikslų formulavimo ir vertinimo programą, susidedančią iš 6 dalių (Dessler, 2001):

1. Organizacijos tikslų formulavimas ir organizacijos metinio veiklos plano sudarymas.
2. Padalinių tikslų formulavimas.
3. Padalinių tikslų aptarimas su darbuotojais, jų asmeninių tikslų formulavimas prisidedant prie padalinių tikslų įgyvendinimo.
4. Tikėtinų rezultatų numatymas. Šiame etape vadovas kartu su pavaldiniu formuluoja trumpalaikius darbo atlikimo tikslus.
5. Atlikto darbo rezultatų peržiūra ir įvertinimas, palyginat pasiektus rezultatus su planuotaisiais.
6. Grįžtamojo ryšio užtikrinimas, nuolatos susitinkant vadovams ir pavaldiniams bei aptariant, kaip įgyvendinami iškelti tikslai.

*Įvertinimo centrų* – personalo atrankos ir ugdymo priemonė, kai vertinama formali ir neformali elgsena.

*Kritinių įvykių* – registruojami pagal iš anksto nustatytus požymius geri ir nepageidaujami darbuotojo su darbu susiję poelgiai.

I. Bakanauskienė (2008) vertinimo metodus grupuoja pagal tai, kiek vertinamųjų yra vertinama – vienas ar grupė:

- ➔ **individualaus vertinimo metodai** - įvertinamas kiekvienas darbuotojas individualiai, o vėliau šie vertinimai gali būti lyginami tarpusavyje. Prie šių metodų priskiria: pažymių skalę, kontrolinį lapą, priverstinį pasirinkimą, iš anksto aprašytą elgesio variantų įvertinimą (kritinių įvykių metodas, pagal elgesį suranguota vertinimo skalė), aprašomąjį įvertinimą, apžvalgas, vertinimo interviu, vertinimo testus, valdymą pagal tikslus, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimą.
- ➔ **lyginamojo vertinimo metodai** – rangavimas, porinis rangavimas, priverstinis skirstymas. Šiais metodais vertinamos darbuotojų grupės.

Dažniausiai vertinimo metodai klasifikuojami į (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Lobanova, 2008; Sakalas, Šalčius, 1997; ir kt.):

- Kokybinius (aprašomojo pobūdžio) metodus: biografinis, tikslinio valdymo. Remiamasi ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais, o laisvos charakteristikos formomis.
- Kiekybinius metodus: rangavimo, porinio palyginimo (prioritetu), nustatytų balų, kritinių įvykių (laisvų balų), koeficientų metodai, bei grafinis arba laužytos linijos profilis.  
Kiekybiniais metodais nustatomi darbuotojų arba jų savybių rangai, koeficientai, balų suma.
- Mišriuosius/kombinuotus/tarpinius metodus: suminių rodiklių metodas, priverstinio suskirstymo (darbuotojų grupavimo), testavimo metodas.  
Pagal pirmines aprašomasias charakteristikas pateikiami ir skaitmeniniai vertinimai.

Teorijoje teigiama, kad visiškai patikimo vertinimo metodo nėra, jų patikimumas gali svyruoti nuo 20 iki 70 %, todėl siūloma derinti kelis vertinimo metodus. Patikimesni metodai išskiriami šie: tikslinio valdymo, nustatytų balų, grafinio profilio, koeficientų metodai. (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 93)

D. M. Daley (1998) teigimu, objektyviausi veiklos vertinimo instrumentai yra tikslinio valdymo ir elgesiu paremtos matavimo skalės, kurie paremti elgesio ir rezultatų vertinimu.

Kiekvieno veiklos vertinimo metodo efektyvumas bei pritaikomumas organizacijos reikmėms yra diskutuotinas klausimas. Įvairiose organizacijose naudojami tie patys vertinimo būdai bus skirtingi rezultatų objektyvumo prasme dėl žmonių, atliekančiųjų veiklos vertinimą, skirtingų vertybinių orientacijų ar naudojamų vertinimo kriterijų.

Kiekvienas iš minėtųjų vertinimo metodų turi savų privalumų ir trūkumų. Apibendrinus mokslinėje literatūroje pateiktus vertinimo metodų aprašymus 1 priede pateikiama dažniausiai

išskiriamų vertinimo metodų suvestinė, akcentuojant jų privalumus ir trūkumus. Nesiekta aprašyti ir analizuoti visų egzistuojančių metodų, parinkti dažniausiai pasitaikantys metodai.

Vertinimo metodų įvairovė yra gan didelė, tačiau jų pasirinkimą lemia vertinimo tikslai: kokybiniai vertinimo metodai siejami su vadovavimo proceso gerinimu ir personalo ugdymo sistemos tobulinimu; kiekybiniai metodai – su personalo įtraukimo proceso optimizavimo, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo tikslais; mišrieji – naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų (Lobanova, 2008). Vertinimo metodų parinkimą organizacijoje lemia ir personalo specialistų bei vadovų pasirengimas ir kompetencija taikyti sudėtingesnę vertinimo metodą.

Apibendrinant galima pabrėžti, kad tradiciniai veiklos vertinimo metodai apima kiekybinius įrankius vertinant darbuotojus ir yra orientuoti į skaitmeninį ar skalinį reitingavimą. Šie metodai gali suteikti adekvačius matus veiklos, bet kai sudėtingumas darbo padidėja, orientacija į skaičius tampa probleminė, nes sumažinant kiekvieno darbuotojo individualų įnašą ir kompetenciją į raidę ar skaičių yra dėl daugelio priežasčių netinkama (Murphy, Murgulies, 2004). Kiti veiklos vertinimo būdai laikomi efektyvesniais nei tradiciniai, ypač, kur yra aukštas darbuotojų pasiekimų ir vystymosi poreikis. Šie metodai nukreipti padėti žmonėms vystytis, augti ir tapti efektyvesniais darbuotojais. Pabrėžiamas bendravimas suderinant darbdavio ir pavaldinio lūkesčius ir nustatant tikslus. Šios technikos suvokiamos kaip labiau humaniškos ir nešališkos dėl pavaldinių įtraukimo išpareigojant sistemai ir tikslams.

Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, organizacija turi atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes. Svarbiausia, kad vertinimo metodika būtų suprantama tiems, kas ja naudosis bei ja remiantis bus vertinami – be šių žmonių palaikymo net ir idealiai suprojektuota veiklos vertinimo sistema bus neveiksminga.

#### **1.4. Vertinimo procesų įdiegimas ir vykdymas**

Kai organizacija suplanuoja, kokiais tikslais bus vykdomas vertinimas, ką ir kaip dažnai vertins, kas bus vertintojai, bei kokius metodus ir kriterijus naudos vertinimo metu, sekantis etapas yra viso to įdiegimas ir vykdymas.

Įdiegimo ir vykdymo procesuose labai svarbų vaidmenį vaidina organizacijos žmogiškieji ištekliai. Priklausomai nuo to, kaip žmonės suvoks vertinimo būtinumą ir reikšmę, vertinimo tikslus, ar perpras vertinimo metodus ir kriterijus, kaip jie teoriškai bus pasiruošę šiam procesui, priklauso sistemos įdiegimo sėkmė. Pasak N. Thom ir A. Ritz (2004), vertinamų asmenų pritarimas vertinimui bei vertinimo metodams yra svarbesnis už pačią vertinimo sistemą. Bet svarbus ne tik pritarimas, bet ir suvokimas viso to, kas diegiama.



Pats veiklos vertinimo vykdymas apima:

- informacijos rinkimą apie vertinamąjį - tiek dokumentinį, tiek ir neformalųjį, surenkant aplinkinių nuomonę apie vertinamąjį;
- pokalbį su vertinamuoju;
- sprendimo priėmimą.

Pokalbis su vertinamuoju teorijoje pabrėžiamas kaip labai svarbus vertinimo etapas. Būtent šiuo būdu darbuotojui yra suteikiamas atgalinis ryšys, itin reikalingas kiekvienam dirbančiajam. Todėl kiekvienas vertinamasis pokalbis yra individualizuotas ir kiekvienam pokalbiui vertintojas turi ruoštis ir pravesti jį sėkmingai. Sėkmingo vertinamojo pokalbio kriterijai išskiriami įvairūs. Kaip svarbus etapas yra išskiriamas pasiruošimas pokalbiui. Vertintojas informuoja darbuotoją apie būsimą pokalbį, kad šis pasiruoštų jam, pergaldodamas savo darbo rezultatus, iškilusius klausimus, problemas, o pats vertintojas ruošiasi pokalbiui perskaitydamas vertinamojo pareigybių aprašymą, peržiūrėdamas jo praeitų metų vertinimo rezultatus, permąstydamas darbuotojo visų metų darbą. Siūlomas ir paties darbuotojo paskatinimas dalyvauti vertinimo procese, įsivertinti save. Svarbi vieta vertinime tenka grįžtamajam ryšiui, todėl siūloma specialisto ir vadovo vertinimo pokalbiui skirti pakankamai laiko – nuo pusvalandžio iki valandos. Per šį laiką vadovas paremia, išreiškia pritarimą, pagiria darbuotoją, bet tuo pačiu išsako ir blogus jo darbo aspektus, teikia rekomendacijas, aptaria problemas ir ieško sprendimo būdų. Pagrindinis pokalbio tikslas, pagal G. Dessler (2001), yra teigiamų darbo atlikimo aspektų įtvirtinimas arba išsiaiškinimas, kodėl darbo atlikimo lygis yra nepatenkinamas. Taigi, būtina nubrėžti darbo tobulinimo kryptis, nustatyti siekiamus rezultatus ir veiksmų planą, nustatyti terminą per kiek jis bus patobulintas. Po pokalbio, kaip būtinybė, yra išskiriama vertinamojo supažindinimas pasirašytinai su vertinimo rezultatais.

Po vertinimo atlikimo, atsižvelgiant į jo rezultatus, priimamas sprendimas, priklausomai nuo to, koku tikslu jis buvo atliekamas – paaukštinimo, pažeminimo, mokymo, piniginiiais ar kt. tikslais.

Vertinimo metu gali paaiškėti projektavimo klaidos ir pasirodyti, kad buvo pasirinkti netinkami metodai, kriterijai, vertinamieji ar iškilti kiti projektavimo trūkumai, tačiau šie trūkumai, jeigu yra greitai pastebimi, gali būti be problemų pašalinami pasirenkant kitas alternatyvas.

Be problemų ir klaidų planavimo etape veiklos vertinimas siejamas ir su klaidomis, kylančiomis dėl žmogiškojo faktoriaus. Teorijoje išskiriama pagrindinė veiklos vertinimo problema yra *patikimumas*, kuri yra tiesiogiai siejama su vertintojų nulemtomis klaidomis. Išanalizavus autorių (S. Prochaska, 2006; T.H. Murchy, J. Margulies, 2004; N. M. Daley, 1998; G. Dessler, 2001; S.P. Robbins, 2003; A. Sakalas; I. Bakanauskienė, 2008) aprašomas vertinimo klaidas, galima išskirti šias dažniausiai minimas:

**Aureolės efektas** arba **Halo efektas** – pasireiškia, kai viena darbuotojo gera savybė nulemia viso vertinimo rezultatus, neatsižvelgiant į kitus vertinimo kriterijus.

**Palyginimo efektas** – vertinamasis yra vertinamas ne pagal nustatytus reikalavimus, bet lyginant jo veiklą su kitų darbuotojų veikla. Ypač tai pasireiškia, kai komandoje yra vienas labai geras darbuotojas, tada visi kiti yra lyginami su juo.

**Šiurkštumo efektas** arba **Rago efektas** – priešingas „aureolės efektui“, kai vertinimo rezultatus lemia viena silpnoji vertinamojo sritis.

**Švelnumo, atlaidumo ar griežtumo klaidos** – kai visų vertinamųjų vertinimo rezultatai yra labai aukšti, nes vertintojas tiki, kad darbuotojai deda visas pastangas dirbdami, o antruoju atveju priešingai – vertinimai labai žemi. Su šiomis klaidomis susijęs yra **centrinis tendencingumas**, kuris pasireiškia, kai visų darbuotojų veikla yra vertinama kaip normali, t.y. vidutiniškai.

**Hierarchijos efektas** – kai geriau vertinami aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai.

**Etiketės priklijavimas arba priskyrimas** – sudaryta nuomonė apie darbuotoją trukdo įvertinti jį pagal realius jo rezultatus.

**Šališkumas** – vertinimo rezultatus gali nulemti tokie veiksniai kaip lytis, amžius, rasė, religija, svoris, negalia, ar net moters nėštumas, šeimyninė padėtis.

**Panašumo į mane efektas** – kai darbuotojas vertinamas geriau dėl to, kad su vertintoju turi bendrų pomėgių, interesų, jo asmenybė panaši į vertintojo. Žinoma, kiti vertinamieji, ne tokie panašūs į vertintoją, gauna žemesnius vertinimus.

Vertinimo klaidas gali lemti ir blogas vertinamojo arba jo darbo pažinimas. Pastebimos ir problemos kylančios dėl stereotipų visuomenėje, tarkim, kad šviesių plaukų moterys yra mažiau protingos, nei tamsių plaukų ir kt. Taip pat problemos gali atsirasti dėl pirmojo išpūdžio apie darbuotoją susidarymo ar išankstinio nusistatymo, t.y. simpatija jam arba antipatija.

**Nikolajaus efektas** – vertinamos smulkmenos, trumpalaikiai rezultatai, o ne svarbiausi dalykai.

**Naujumo efektas** – kai prisimenami paskutiniai darbo rezultatai, pamirštant viso laikotarpio darbuotojo įnašą.

Aukščiau išvardintos vertinimo klaidos arba kylančios problemos yra siejamos su asmeninėmis vertintojo savybėmis arba vertinamojo stebėjimo procesu. Dažnai šios klaidos daromos ne specialiai, o automatiškai, dėl vertintojo savybių. Tačiau išskiriamos ir vertinimo problemos, siejamos su sąmoningu, **tyčiniu vertinimo falsifikavimu**. Ši problema siejama su išankstiniu vertinimo rezultatų organizavimu. Kaip teigia I. Bakanuskienė (2008) „nors oficialiai nepripažįstama, tačiau dažnai vertinimo rezultatai žinomi iš anksto“. Ši problema atsiranda tokiose situacijose, kai darbuotojas darbą atlieka vienaip, bet dėl tam tikrų aplinkybių (giminystės ryšių, politinių sprendimų ir kt.) jis yra vertinamas priešingai. Tokie sprendimai priimami norint išlaikyti tam tikrą darbuotoją darbo vietoje arba priešingai – atleisti, tačiau vengiama asmeninės atsakomybės.

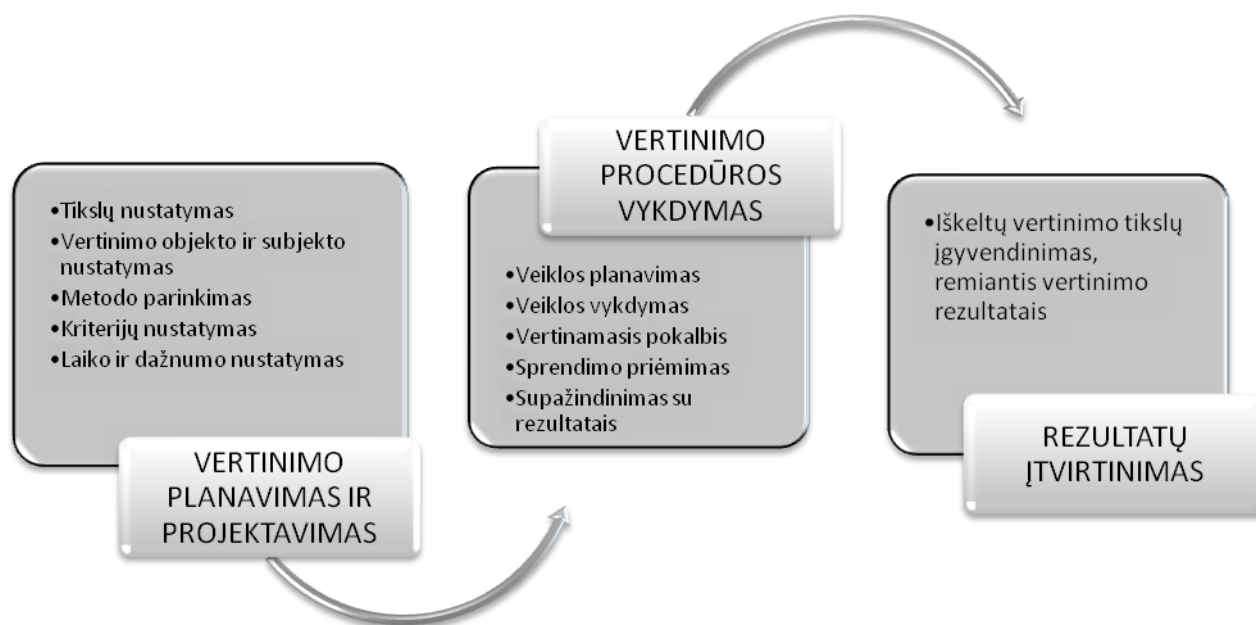
Vertinimo procesui reikšmės gali turėti ir **socialinės aplinkos įtaka**. Vertinimo rezultatus gali paveikti aplinkinių teigiama ar neigiama nuomonė, ypač vadovų nuomonė, organizacijos kultūra ar tokie aspektai kaip vertinamojo hobis ir jo bei artimųjų interesai, pažiūros.

Minėtų vertinimo klaidų siūloma išvengti įvairiais būdais, tačiau dažniausia teorijoje sutinkamas siūlymas yra vertintojų apmokymai. Taip pat siūloma į vertinimą įtraukti ne vieną vertintoją, o kelis (pvz. 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį naudoti) – tokiu būdu bus išvengiama vieno vertintojo subjektyvios nuomonės.

Apibendrinat, būtina pabrėžti, kad vertinimo sistemos sėkmę organizacijoje lemia tai, kaip tiksliai buvo viskas apgalvota ir suplanuota projektavimo procese, kaip darbuotojai suvokia vertinimo svarbą, naudą ir pritaria vertinimo sistemai. Itin svarbus vaidmuo yra žmogiškojo faktoriaus ir iš to kylančių vertinimo klaidų tikimybei, kurios būna ne tik netyčinės, bet ir organizuojamos apgalvotai, dėl ko vertinimas praranda savo tikrąją prasmę.

**Apibendrinant mokslinę veiklos vertinimo teoriją, reikia pažymėti, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbi organizacijos vadybos sritis, skatinanti organizaciją ir jos žmogiškuosius išteklius tobulinti veiklą, didinti produktyvumą, bei suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį. Vertinimas suprantamas kaip procesas, kuris apima vertinimo projektavimą, vertinimo įdiegimą ir vykdymą, ir vertinimo rezultatų įtvirtinimą.**

Veiklos vertinimo proceso seką organizacijoje galima pavaizduoti schema, kuri apima vertinimo planavimą ir projektavimą, vertinimo procedūros vykdymą ir rezultatų įtvirtinimą:



2 pav. Apibendrinamoji veiklos vertinimo proceso schema

**Darbuotojų veiklos vertinimas yra procesas - tai laipsniška sistema, kurią organizacija gali pasirinkti siekiamos veiklos puoselėjimui.**

**Vertinimo sistema siaurąja prasme apima vertinimo metodą, kriterijus, instrumentą, vertinimo dažnumo nustatymą.**

**Plačiąja prasme vertinimo sistemą galime suprasti kaip veiklos vertinimo elementų, procedūrų, etapų, organizacijos vykdomos politikos įgyvendinimo darbuotojų vertinimo srityje, visumą. Vertinimo sistemos sėkmę organizacijoje lemia tai, kaip tiksliai viskas buvo apgalvota ir suplanuota projektavimo etape ir, kaip darbuotojai suvokia vertinimo svarbą, naudą ir pritaria vertinimo sistemai. Itin svarbus vaidmuo yra žmogiškojo faktoriaus ir iš to kylančių vertinimo klaidų tikimybei, kurios būna ne tik netyčinės, bet ir organizuojamos apgalvotai, dėl ko vertinimas praranda savo tikrąją prasmę.**

**Remiantis literatūros analizės metu išskirta schema sekančiuose darbo skyriuose analizuojama Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose įdiegta vertinimo sistema.**

## II. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE IR ĮSTAIGOSE PROJEKTAVIMAS

### 2.1. Veiklos vertinimo sistemos tyrimo metodika ir jos pagrindimas

Siekiant darbui iškelto tikslo - išanalizuoti Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose egzistuojančią veiklos vertinimo sistemą, nustatyti jos atitiktį teoriniams veiklos vertinimo modeliams ir išryškinti vertinimo sistemos teorinio pagrindo bei praktinio jo taikymo santykį bei tobulinimo perspektyvas – taikomi šie teoriniai metodai: analizės metodas, lyginimo metodas, apibendrinimo metodas, bei empirinis anketinis tyrimo metodas ir nestruktūrizuotas interviu.

*Analizės metodas* yra toks mokslinio tyrimo metodas, kai praktiškai ar mintyse yra suskaidomas daiktas, reiškiny, visuma į sudėtinės dalis, požymius, savybes, išskiriama kuri nors dalis, kuri vėliau nagrinėjama atskirai (Tidikis, 2003).

Remiantis šiuo metodu viešojo administravimo darbuotojų veiklos vertinimo sistema buvo suskaidyta į du lygmenis: vertinimo sistemos projektavimą ir įgyvendinimą. Apibendrinus mokslinę literatūrą veiklos vertinimo klausimais, buvo išskirtas vertinimo modelis, kuriuo remiantis vertinimo sistemos projektavimas ir įgyvendinimas yra suskaidomas į dalis ir kiekviena iš jų atskirai analizuojama. Darbe analizuojami teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų vertinimą, bei Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos (toliau – ŠMM) bei Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos (toliau – VVKT) vidaus tvarka bei dokumentai, nustatantys darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimą.

*„Lyginimo metodas* – sociologinis tyrimas, kai derinama informacija, gauta: a) įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais; b) įvairių socialinių sistemų (institucijų, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t.t.); c) skirtingų autorių ar tyrimo kolektyvų; d) įvairiais rinkimo ar matavimo metodais“ (Tidikis, 2003, p. 415). Remiantis šiuo metodu buvo analizuojamas teorinis viešojo administravimo institucijų darbuotojų veiklos vertinimo sistemos projektavimas – valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas lyginamas su vadybos teorijoje skiriamais vertinimo modeliais. Lyginama buvo ir praktinis vertinimo vykdymas su tuo, kas suprojektuota viešojo administravimo institucijose.

*„Apibendrinimo metodas* – mąstymo operacija ir produktas, tikrovės reiškinių bendrųjų, esminių požymių ir savybių atspindėjimas“ (Tidikis, 2003, p. 387). Šis metodas yra naudojamas apibendrinant naudotą literatūrą, gautus tyrimo empirinius duomenis, darant tyrimo išvadas ir formuluojant baigiamuosius teiginius.

Siekiant nustatyti praktinį viešojo administravimo institucijose įdiegtos vertinimo sistemos įgyvendinimą, vertinimo klaidas, darbuotojų suvokimą apie vertinimą, buvo atliktas empirinis tyrimas nestruktūrizuotu interviu ir anketavimo metodais.

Viešojo administravimo institucijos ir įstaigos sampratą apibrėžia Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (Žin., 1999, Nr. 60-1945):

- **„Viešojo administravimo institucija** – kolegialus ar vienvaldis viešojo administravimo subjektas, šio įstatymo nustatyta tvarka įgaliotas priimti norminius administracinius aktus.
- **Viešojo administravimo įstaiga** – valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, šio įstatymo nustatyta tvarka įgaliota atlikti viešąjį administravimą“ (2 straipsnis).

Viešojo administravimo subjektų sistemą Lietuvoje sudaro valstybinio administravimo subjektai, savivaldybių administravimo subjektai ir kiti viešojo administravimo subjektai (Viešojo administravimo įstatymas, 4 straipsnis). Tyrimui pagal tinkamumo metodą atsitiktinai buvo pasirinkti du centriniai valstybinio administravimo subjektai esantys Vilniaus mieste, kurių veiklos teritorija yra visa valstybės teritorija. Šių institucijų analizė nenusako visų viešojo administravimo institucijų ir įstaigų darbuotojų vertinimo tendencijų, tačiau, remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą apie galimą tendenciją visame viešajame sektoriuje. Dėl tyrimui keliamo specifiškumo išanalizuoti institucijos viduje įdiegtą vertinimo tvarką ir praktinį jos įgyvendinimą bei dėl darbo apimties ribotumo buvo pasirinktos tik dvi skirtingo dydžio viešojo administravimo institucijos ir lyginamos tarpusavyje – Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija ir Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos. Šiose institucijose analizuojama įdiegtos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo metodikos, siekiant nustatyti jų privalumus ir trūkumus, bei anketiniu metodu nustatomi praktinio valstybės tarnautojų ir darbuotojų vertinimo įgyvendinimo privalumai ir trūkumai. Siekiant gauti išsamesnę informaciją apie vertinimo sistemos projektavimą ir įgyvendinimą šiose institucijose buvo vedamas nestruktūrizuotas interviu su abiejų institucijų Personalo skyriaus vadovais. ŠMM nestruktūrizuotas interviu buvo vedamas ir su departamento, kuriame įdiegtas darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas, darbuotoja prisidėjusia prie metodikos kūrimo.

**Empirinio tyrimo tikslas** – remiantis pirmoje darbo dalyje išskirtu apibendrinamuoju vertinimo modeliu išanalizuoti ŠMM ir VVKT egzistuojančias darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo tvarkas, nustatyti jų trūkumus ir privalumus, remiantis anketine apklausa nustatyti veiklos vertinimo praktinio įgyvendinimo privalumus ir trūkumus, bei nustatyti žmogiškojo faktoriaus įtaką veiklos vertinimo tobulinimo perspektyvoje.

**Šiam tikslui pasiekti tyrimui keliami šie uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ŠMM ir VVKT darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo tvarkas.
2. Nustatyti, ar praktiškai vykdomos nustatytos procedūros būtinos atlikti vertinimo metu.

3. Nustatyti darbuotojų suvokimą apie vertinimo reikšmę ir naudą, pritarimą egzistuojančiai sistemai.

4. Nustatyti vertinimo procedūroje išskylančias vertinimo klaidas bei vertinimo rezultatus įtakojančius veiksnius.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo atliktas 2010 m. spalio mėnesį. Buvo susitikta su abiejų institucijų Personalo skyriaus vedėjais, pasikalbėta apie darbuotojų vertinimą, gauti vertinimo tvarką nusakantys dokumentai, gautas leidimas atlikti tyrimą. Anketos buvo išdalintos visiems abiejų institucijų darbuotojams:

- ŠMM el. paštu visiems darbuotojams – 266 – buvo išsiųstos anketos. Iš jų gražintos 73 užpildytos anketos.
- VVKT visiems darbuotojams - 124 – anketos buvo išsiųstos per tarpininką, t.y. Personalo skyriaus vadovą. Iš respondentų grįžo 53 užpildytos anketos.

Iš tyrime dalyvavusių 390 darbuotojų, viso buvo gražintos tik 126 užpildytos anketos. Pastebėtas darbuotojų pasyvumas pildant anketas, raginimas ir prašymas užpildyti anketas buvo išsiųstas kelis kartus. Elektroninis anketų platinimo būdas buvo pasirinktas dėl jo patogumo tiek apklausą organizuojančiam, tiek ir jame dalyvaujančiam respondentui, nes šis gali anketą užpildyti jam patogiu metu apgalvojant atsakymus ir nespaudžiamas iš šalies.

Statistinis tyrimo imties dydžio nustatymas, kai visuma yra maža, atliekamas naudojant *Paniotto formulę*.

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

Čia:  $n$  – reikiamas respondentų skaičius,

$\Delta$  - paklaida

$N$  – tiriamos visumos skaičius.

*Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba*

Pasinaudojant šia formule, galima įvertinti atliktų apklausų patikimumą abejuose įstaigose ( $p = 1 - \Delta$ .)

VVKT iš 124 anketų ( $N = 127$ ) buvo gražintos užpildytos 53 ( $n = 53$ )

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{53} + \frac{1}{124}} = 0.1039 = (10.3\%)$$

$$p = 1 - 0.1039 = 0.8961$$

VVKT atlikto tyrimo statistinis patikimumo laipsnis yra standartinis 89.6 %.

ŠMM iš 266 ( $N = 266$ ) darbuotojų anketas užpildė 73 ( $n = 73$ ), todėl:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{73} - \frac{1}{266}} = 0.0996 = (9,96\%)$$

$$p = 1 - 0.0996 = 0.9004$$

Atlikto ŠMM tyrimo patikimumo laipsnis yra standartinis - 90 % .

Gauti pirminiai duomenys buvo apdorojami statistine SPSS 17 programa, rezultatai analizuojami ir daromos išvados.

**Anketos sudarymas.** Atsižvelgiant į tyrimo uždavinius anketos struktūra sudaryta iš keturių pagrindinių dalių (žr. 3 pav.):

1. Vertinimo proceso įgyvendinimas - klausimai, susiję su vertinimo proceso įgyvendinimu, procedūrų laikymusi.

2. Pritarimas sistemai - klausimai, kuriais nustatomas darbuotojų suvokimas apie vertinimo reikšmę ir naudą, pritarimas egzistuojančiai sistemai.

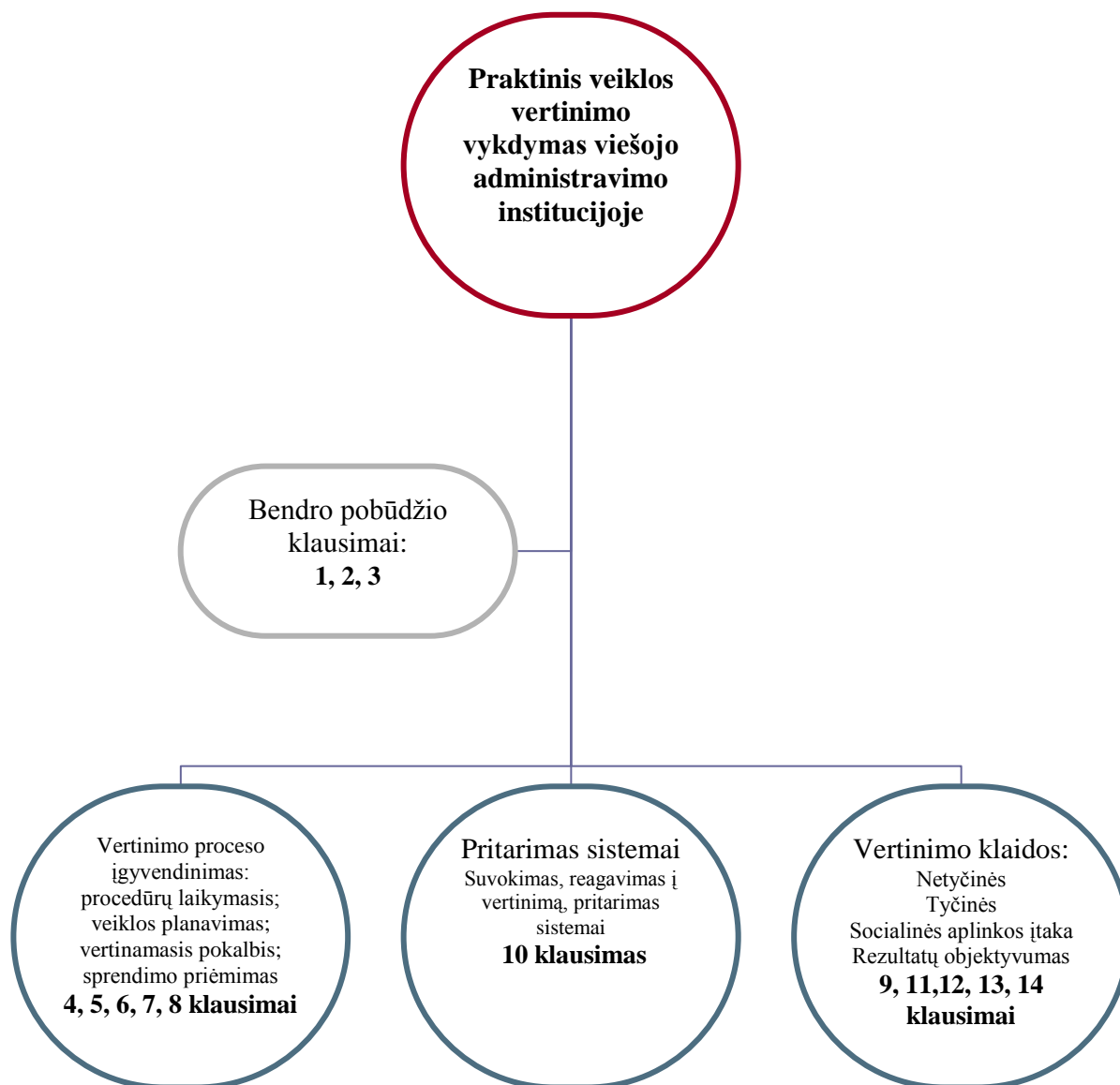
3. Vertinimo klaidos – klausimai, kuriais siekiama nustatyti vertinimo procedūroje išskylančias vertinimo klaidas ir ryšį su mokymais.

4. Bendro pobūdžio klausimai, siekiant nustatyti respondento pareigas, dirbtą laiką organizacijoje, jo statusą, bei tai, ar jis yra tik vertinamasis ar/ir vertintojas.

Tyrimo anketą sudaro 14 klausimų.

Siekiant gauti objektyvius tyrimo duomenis, anketoje buvo pateikti du klausimai-filtrai (4 ir 12 klausimai) siekiant sužinoti ar respondentas nors kartą iki tyrimo dienos buvo vertintas ir, ar jam tenka vertinti kitus žmones. Jei respondentas nei karto iki tyrimo dienos nebuvo formaliai vertintas, jo buvo prašoma nepildant dalies anketos klausimų pereiti prie 12 klausimo, nes jo atsakymai būtų subjektyvūs ir iškreiptų tyrimo duomenis. Iš anketas užpildžiusių asmenų, 25,2 % (8,2 % ŠMM ir 17 % VVKT) atsakė, kad nei karto nebuvo vertinti, todėl jų anketos buvo nepilnai užpildytos.





**3 pav. Tyrimo anketos struktūra**

Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos pateiktais Valstybės tarnautojų registro duomenimis 2010 m. lapkričio 1 dieną Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose dirbo (realiai užimtas pareigybių skaičius) 20938 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, ir 52669 valstybės tarnautojai, iš kurių 26891,5 yra karjeros valstybės tarnautojai ir vadovai, 755,5 – politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai, 25022 – statutiniai valstybės tarnautojai (Jonavičius, Svorobovič, 2010, p. 8). Darbuotojų, dirbančių pagal sutartį, valdymas viešojo administravimo institucijose yra organizuojamas remiantis Darbo kodekso nuostatomis. Valstybės tarnautojų teisinį statusą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, išskyrus statutinių valstybės tarnautojų, kurių teisinį statutą reglamentuoja statutai (Antrojo operatyvinių tarnybų departamento prie Krašto apsaugos ministerijos statutas, Civilinės krašto apsaugos tarnybos statutas, Diplomatinės tarnybos įstatymas,

Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas, Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas, Valstybės saugumo departamento statutas, Vidaus tarnybos statutas, Žvalgybos įstatymas). Dėl itin specifinio veiklos pobūdžio darbe neanalizuojamas statutinių valstybės tarnautojų ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų vertinimas.

Toliau darbe analizuojamas Lietuvos viešojo administravimo institucijų darbuotojų veiklos vertinimo sistemos projektavimas, atsižvelgiant į tai, kad vertinimo sistema yra projektuojama dvejais lygmenimis:

- valstybiniu lygmeniu - valstybės tarnautojų veiklos vertinimo projektavimas;
- organizacijos lygmeniu – darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veiklos vertinimą projektuoja pati institucija.

## **2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo projektavimas Lietuvoje**

### **2.2.1. Valstybės tarnautojų vertinimo raida**

Viešajame sektoriuje XX a. pab. ir XXI a. pr. daug kur vyko žmogiškųjų išteklių valdymo reformos. Pasaulyje šioms vykdomoms reformoms, pasak dr. Vitaliaus Nakrošiaus (2008), buvo būdingas didesnis lankstumo ir laisvės siekimas, užmokesčio už darbą siejimas su realiais darbo rezultatais, decentralizavimas ir dekoncentravimas. Tuo metu Lietuvoje žmogiškųjų išteklių reformos vyko priešinga kryptimi – buvo didinamas reglamentavimas ir centralizuojama. Pirmasis žingsnis link to - 1995 m. gegužės 1 d. priimtas *Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas* (Žin., 1995, Nr. 33-759), galiojęs iki 1999 m. liepos 29 d. Šis įstatymas numatė valdininkų priėmimo tvarką, valdininkų teises, pareigas, atsakomybes, darbo laiką ir socialines garantijas, tarnybos santykių pabaigą.

Šiuo įstatymu Lietuvoje buvo pradėta kurti tradicinė biurokratinė valstybės tarnyba su jai būdingais bruožais: nelankstus įdarbinimas iki darbingo amžiaus pabaigos, reglamentuotos darbo tradicijos, biurokratinė atsakomybė. Lietuva perkėlė tradicinį valstybės tarnybos modelį, kuris buvo būdingas Vokietijai, Prancūzijai ir Ispanijai. Šiose šalyse valstybės tarnybos problemos vis gausėjo, tad natūralu, kad ir Lietuvą neišvengiamai vėliau lydėjo klasikinės valstybės tarnybos problemos, todėl iki šiol valstybės tarnybos sistema yra tobulinama ir gerinama. (Masiulis, 2008)

Tarkim Šveicarijoje nebuvo sukurta valstybės tarnybos sistema, kai darbuotojai įdarbinami iki pensinio amžiaus. Tai, kad šioje šalyje nebuvo išplėtotas biurokratinis valstybės tarnybos aparatas, 9 deš. suteikė galimybę Šveicarijai laisvai pereiti prie modernaus federacinio personalo įstatymo, kur buvo numatytos vienodos ir lanksčios darbo sąlygos tiek privataus sektoriaus, tiek viešojo sektoriaus

darbuotojams. Šis įstatymas sukūrė sistemą, kur už darbą atlyginama pagal rezultatus, kur ugdoma vadovaujančioji grandis, diegiamas vadovavimas susitariant dėl tikslų ir kt. (Masiulis, 2008).

*Valdininkų įstatymas* (1995) valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kontekste svarbus tuo, kad jis numatė pirmuosius žingsnius valstybės tarnautojų vertinimo link – įstatymo 17 straipsnis skirtas valdininkų darbo vertinimui ir atestacijai. Įstatymas numatė, kad „A“ lygio valdininkų (politinio pasitikėjimo) darbą vertina jų vadovai, tačiau plačiau to nereglamentavo, o „B“ lygio valdininkų darbas vertinamas kasmet pagal darbovietės vidaus tvarkos taisykles, o kartą per 3 metus vykdomas jų atestavimas. Pagal atestavimo rezultatus nustatoma kvalifikacinė kategorija.

Valdininkų atestavimo konkretizavimui LR Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimu Nr. 1405 buvo patvirtinti *Valdininkų atestavimo laikinieji nuostatai*. Šie nuostatai reglamentavo „B“ lygio valdininkų vertinimą, taigi „A“ lygio valdininkų vertinimas nebuvo aprašytas, todėl galima daryti prielaidą, kad jis ir nebuvo vykdomas. Šių nuostatų 2 punktas apibrėžė valdininkų atestavimo sampratą: „valdininkų atestavimas – tai jų profesinio pasirengimo, kompetencijos, dalykinių savybių ir praktinės veiklos įvertinimas“ (Valdininkų atestacijos laikinieji nuostatai, 1995, 2 punktas).

Nuostatuose buvo nustatytas vertinimo objektas, subjektas, metodas ir kriterijai, taip pat vertinimo dažnumas, aprašytas vertinimo procesas. Tad galime teigti, kad šiuose teisės aktuose buvo nustatyti ir aprašyti visi pagrindiniai vertinimo sistemos projektavimo aspektai (žr. 2 priedą).

Vertinimo rezultatais buvo remiamasi priimant sprendimus dėl valdininko pareiginio atlyginimo dydžio, pareigų paaukštinimo, pažeminimo ar atleidimo.

Laikinieji atestacijos nuostatai galiojo iki 1997 metų, kai birželio 5 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 565 buvo patvirtinti *Valdininkų atestavimo nuostatai*. „Realiai vertinimas buvo pradėtas 1997 m., kai Vyriausybė patvirtino atestavimo nuostatus“ (Šarmavičius, 2006, p. 5). Tačiau šie nuostatai nepakito labai nuo laikinųjų.

1999 m. liepos 9 d., matant Valdininkų įstatymo trūkumus, Lietuvoje skubotai buvo priimtas *Valstybės tarnybos įstatymas*, Nr. VIII-1316 (galiojo nuo 1999 m. liepos mėn. 30 d.). Tam įtakos turėjo Lietuvos stojimas į ES. „Siūlant vienam valstybės tarnybos ekspertui, nors įstatymo projektas dar nebuvo visiškai parengtas, nuspręsta jį priimti iki 1999 m. rudens, nes bijota, kad nepriėmus įstatymo Europos Komisija gali nepakviesti Lietuvos derėtis dėl ES narystės su pirmąja šalių kandidačių grupe“ (Nakrošis, 2008, p. 136). Šis skubotas sprendimas vėliau iššaukė ne vieną įstatymo keitimą ir koregavimą.

Priėmus *Valstybės tarnybos įstatymą* įsigaliojo ir naujos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo nuostatos, tačiau, pasak tuometinio Valstybės tarnybos departamento direktoriaus Osvaldo Šarmavičiaus (2006), valstybės tarnautojų vertinimo sistema neįsigaliojo dėl to, kad buvo suprojektuota neveiksminga sistema, pačiame įstatyme buvo nemažai prieštaravimų ir nebuvo priimti poįstatyminiai teisės aktai.

Visas *Valstybės tarnybos įstatymas* buvo sudėtingas, didelės apimties, itin detalizuotas, turėjo apie 60 prieštaravimų tarp įstatymo atskirų straipsnių, kai kurios nuostatos prieštaravo kitiems įstatymams, todėl praktiškas įstatymo įgyvendinimas buvo komplikuoatas. (Tuleikienė ir kt., 2003)

Vertinimas pagal šį įstatymą buvo siejamas tik su pareigybių pakėlimu arba pažeminimu, taip pat premijos skyrimu. Išskirta vertinimo skalė: labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai. Tačiau kas ir kaip vertinama įstatyme nedetalizuojama, nurodoma, kad tam turi būti parengti poįstatyminiai aktai, tačiau jie nebuvo parengti - galiojo senieji *Valdininkų atestavimo nuostatai*. Deja, tarp šių teisės aktų buvo dideli nesutapimai.

Nauja *Valstybės tarnybos įstatymo* redakcija Lietuvoje buvo priimta 2002 m. balandžio 23 d. – *LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas*, Nr. IX-855. Įstatymas sukūrė naują valstybės tarnybos valdymo teisinę bazę. Šis įstatymas veiklos vertinimo kontekste svarbus tuo, kad realiai buvo įgyvendinta valstybės tarnautojų vertinimo procedūra (Šarmavičius, 2006). 2002 metų gegužės – liepos mėnesiais priimta 20 lydymųjų teisės aktų, tarp kurių buvo ir reglamentuojantys veiklos vertinimą – *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka*, patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909. Šiuo nutarimu buvo patvirtinti ir valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai.

Šiuo periodu sukurtos vertinimo sistemos privalumai išskiriami šie (Šarmavičius, 2006):

- vienodas klasifikavimas;
- paprasta vertinimo skalė (labai gerai, gerai, nepatenkinamai) ir lanksčios poveikio priemonės;
- už sistemos funkcionavimą atsakingi įstaigų vadovai;
- gerai apibrėžtas valstybės tarnautojų vertinimo komisijų vaidmuo.

Tačiau pastebima buvo ir sistemos trūkumų (Šarmavičius, 2006):

- pareigybių aprašymai neatitinka vertinimo proceso poreikių.
- nesusisteminti pareigybių vertinimo kriterijai.
- pernelyg siaura ir nepakankamai apibrėžta vertinimo skalė.
- nekonkretizuoti vertinimo kriterijai.

2007 m. spalio 1 d. įsigaliojo naujos *Valstybės tarnybos įstatymo pataisos* – LR valstybės tarnybos įstatymo 3, 4, 8, 9, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 38, 41, 43, 44, 49, 50 straipsnių ir priedėlio pakeitimo bei papildymo ir įstatymo papildymo 22<sup>(1)</sup>, 48<sup>(1)</sup>, 50<sup>(1)</sup> straipsniais įstatymas. Vėl pakeista valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tvarka - nuo 2007 m. spalio 26 d. įsigaliojo naujos *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės* bei *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai* (Žin., 2007, Nr. 110-4508), kurie dar buvo tobulinami 4 kartus.

Pagrindinė pakeitimų naujovė - atskirti vadovų ir specialistų vertinimai, išskiriami atskiri vertinimo kriterijai. Nurodoma, kad įstaigų vadovų vertinime kreipiamas dėmesys ne tik į kvalifikaciją, gebėjimus atlikti pavestas funkcijas, bet ir sugebėjimus įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus. Taip siekiama susieti veiklos vertinimą su indėliu siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius.

Pasikeitė ir valstybės tarnautojų vertinimo skalė – nuo trijų pereita prie keturių galimų įvertinimų: labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai.

Iki šių pakeitimų įstatymuose buvo vartojamos sąvokos „valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas“ ir „valstybės tarnautojo veiklos vertinimas“, kas įnešdavo painiavos. Įstatymų pakeitimuose buvo numatyta tik viena – valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo – sąvoka.

Svarbus dar vienas pakeitimas – įstaigos vadovui neprivaloma įgyvendinti vertinimo komisijos sprendimo. Taigi, įstaigos vadovo sprendimas dėl vertinimo rezultatų įgyvendinimo yra lemiamas. Iš vienos pusės vertinimo komisijos ir tiesioginio vadovo darbas netenka jokios prasmės, iš kitos pusės, įstaigos vadovas gali išvengti situacijų dėl netikėtų papildomų įstaigos asignavimų poreikio.

2010 m. birželio 2 d. LR Vyriausybė nutarimu Nr. 715 patvirtino naują *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją*, kurioje pabrėžiama, kad valstybės tarnybos valdymas ir jos teisinis reglamentavimas turi trūkumų:

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

6.2. neiškirti 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 punktas).

Siekiant pašalinti šiuos trūkumus koncepcija mėginama valstybės tarnybą orientuoti į visuomenės poreikius ir įdiegti atsakomybę už rezultatus, mažinti jos apimtį, siekiama lanksčios, skaidrios, diegiančios naujovių ir konkurencingos valstybės tarnybos. Taigi, tai kas buvo diegiama kitose šalyse jau nuo XX a. pab., Lietuvą pasiekė tik dabar. Pagaliau suvokta, kad nuo 1995 m. diegiama sistema yra per daug reglamentuota, nelanksti ir neskaidri.

Pagrindiniai koncepcijos siūlymai tobulinti valstybės tarnybos valdymą ir teisinį reglamentavimą yra susiję su tarnybinių susitarimų diegimu, vadovaujančias pareigas einančių tarnautojų ir specialistų atrankos, karjeros, o tuo pačiu ir veiklos vertinimo reglamentavimo atskyrimu, profesionalios, rezultatais ir asmenine kompetencija grįstos tarnybos kūrimu, žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo ir lankstumo didinimu, platesnio tarnybinio kaitumo taikymu (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, 2010).

Naujas etapas valstybės tarnautojų vertinimo reglamentavime siejamas su LR Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 dienos nutarimu Nr. 1860 įtvirtintais naujausiais pokyčiais valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje, įsigaliojantys 2011 m. sausio 1 d.

Taigi, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos raidos etapus galima išskirti penkis:

I etapas – 1995 m.

II etapas – 1999 m.

III etapas – 2002 m.

IV etapas – 2007 m.

V etapas – 2011 m.

*Apibendrinant reikia pažymėti, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje dar yra ganėtinai nauja sritis, pradėjusi formuotis nuo 1995 metų, o realiai egzistuoti tik 2002 metais. Visą tarnybinės veiklos vertinimo raidą Lietuvoje galima suskirstyti į penkis etapus pradedant nuo Valdininkų įstatymo priėmimo 1995 metais ir baigiant 2011 metais, kai įsigaliojo įstatymų, reglamentuojančių tarnybinės veiklos vertinimą, pakeitimai. Per šį laikotarpį formavosi ir keitėsi vertinimo tikslai, vertinimo objektas, vertinimo metodika, vertinimo kriterijai, vertinimo skalė, vertinimo dažnumas, netgi vertinimo subjektai, kito vertinimo komisijos vaidmuo, keitėsi ir pati veiklos vertinimo samprata. Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos vertinimo projektavimo pokyčiai nuo 1995 m. pateikti 2 priede.*

Kadangi darbo rašymas sutapo su pereinamuoju laikotarpiu iš IV į V etapą, todėl toliau analizuojama 2010 metais galiojusi valstybės tarnautojų vertinimo tvarka bei 2011 m. įsigalioję pakeitimai.

### **2.2.2. Valstybės tarnautojų vertinimo tvarka (2010 m.)**

Nuo 2007 iki 2011 m. sausio 1 d. valstybės tarnautojų veiklos vertinimo pagrindas buvo LR valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708; 2007, Nr. 69-2723) ir Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės (Vertinimo taisyklės), bei Valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai, patvirtinti LR Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1106.

Remiantis pirmoje darbo dalyje išskirtu vertinimo modeliu (2 pav.) valstybės tarnautojų vertinimo projektavimas analizuojamas šiais aspektais: vertinimo tikslas, vertinimo objektas, vertinimo subjektas, metodas, kriterijai, laikas ir dažnumas. Taip pat aptariamos numatytas vertinimo procedūros vykdymas.

**Vertinimo tikslas.** Valstybės tarnybos įstatymas (2007) numato skirtingus įstaigų vadovų ir karjeros bei pakaitinių valstybės tarnautojų vertinimo tikslus:

- įstaigos vadovo – kasmet įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus;
- karjeros valstybės tarnautojo ir pakaitinio valstybės tarnautojo – kasmet įvertinti gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jo kvalifikaciją.

Teisės aktuose pačiam vertinimui iškeliamas tikslas tiesiog „įvertinti“ kažką, nenurodant, koks to įvertinimo tikslas. Pagal tai, kokiems sprendimams priimti remiamasi vertinimo rezultatais, galima teigti, kad valstybės tarnautojų vertinimas yra siejamas su atlyginimo pokyčiais, pareigų pokyčiais ir karjera – vertinimo tikslai yra administraciniai arba įvertinamieji.

Kai kurie autoriai (Župerka, Župerkienė, 2010) nerekomenduoja sieti veiklos vertinimo su finansiniais sprendimais, nes tai neskatina darbuotojų tobulėti. „Valstybinių institucijų darbuotojų atlyginimas yra svarbi, bet ne kartinė rezultatyvaus darbo atlikimo paskata“ (Thom, Ritz, 2004, p. 263). Deja, viešojo sektoriaus institucijose įprasta priedus suvokti kaip priemonę didinti produktyvumui. Būtent produktyvumo ir veiklos tobulinimo turėtų būti siekiama valstybės tarnautojų veiklos vertinimu.

**Vertinimo subjektas** – tiesioginis vadovas, vertinimo komisija, sudaryta iš 5 tos įstaigos valstybės tarnautojų; vertinant įstaigų vadovų, vidaus auditorių, vertinimo komisijos narių, 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų – Valstybės tarnybos departamento vadovas sudaro vertinimo komisiją iš skirtingų institucijų valstybės tarnautojų. Projektuojant vertinimo sistemą teisės aktuose buvo numatyta įtraukti daugiau negu vieną vertinimo subjektą, kas vertinimui turėtų suteikti daugiau skaidrumo, tačiau praktiškai vertinimo komisijos nauda yra abejojama. „Vertinant darbuotojus vertinimo komisijoje išryškėja narių (kolegų) nenoras išsakyti pastabas dėl darbo kokybės, dažniausiai apsiribojama bendro pobūdžio samprotavimais“ (Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010, p. 121). Problema tame, kad vertinimo komisija yra sudaroma iš skirtingos kvalifikacijos žmonių, tačiau jos paskirtis yra įvertinti vertinamojo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti funkcijas. Kvalifikaciją gali tikrinti tik tos pačios srities specialistas, kuris turi pakankamai žinių, kad įvertintų kitą tos srities specialistą. Tokiu atveju, sudaroma nekompetentinga komisija, nes tos paties srities specialistų dažnai vienoje įstaigoje yra vienas ar keli – susidaro prielaida subjektyviam komisijos sprendimo priėmimui.

Nors pati vertinimo tvarka yra gana sudėtinga ir susidedanti iš kelių etapų - 1. vertina tiesioginis vadovas; 2. įvertinus labai gerai arba nepatenkinamai – vertina komisija - , tačiau galutinis ir lemiamas sprendimo priėmėjas yra įstaigos vadovas, kuris gali visiškai neatsižvelgti į prieš tai buvusių vertintojų išvadas ir rekomendacijas ir priimti gana subjektyvų sprendimą. Problema tame, kad vertinimo subjekto galia yra proporcinga jo nutolimui nuo žemosios grandies darbuotojo ir jo kasdieninės veiklos. Tokia sistema yra politizuota, nes iššaukia situacijas, kai darbuotojai, esantys arčiau tiesioginio vadovo ar vertinimo komisijos narių turi daugiau galimybių būti įvertinti ir paaukštinti. Tai įrodo ir Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos ataskaitos duomenys – 2009

metais kvalifikacinę klasę turėjo virš 90% visų departamentų direktorių bei jų pavaduotojų, virš 80% įstaigos vadovų pavaduotojų, poskyrių ir skyrių vedėjų ir tik 68% specialistų, 55 % vyriausiųjų specialistų ir 47% vyresniųjų specialistų (Valstybės tarnybos departamentas, 2010).

**Vertinimo objektas.** Numatyta vertinti įstaigų vadovų (išskyrus asmeninio, politinio pasitikėjimo), karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų veiklą. Valstybės tarnybos departamentas nurodo tokią veiklos sampratą - „valstybės tarnautojo tarnybinė veikla – tai tarnautojo veikla, atliekant įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytas pareigas“ (Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijos, 2010). Pagal šią sampratą veikla yra pareigų atlikimas/vykdymas. Valstybės tarnautojų pareigos yra surašomos pareigybių aprašymuose – tai pagrindinis dokumentas, kuo remiantis vertinama veikla. Taigi, vertinami gebėjimai atlikti pareigybėse nustatytas funkcijas ir kvalifikacija, o vadovo – ir gebėjimas įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus.

Teisės aktais numatyta, kad vertinamojo pokalbio metu yra aptariami ir darbo rezultatai ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, tačiau išsamiau jie neanalizuojami. Toks vertinimas, kai dėmesys kreipiamas daugiau į veiklą, o ne į rezultatus, vadinamas perspektyviuoju (Butkus, 2003). Perspektyviuoju vertinimu yra naudojamos subjektyvios vertinimo sistemos, parenkant vertinimo rodiklius, kurie atspindi darbuotojo darbo esmę, jo indėlį į darbo rezultatus, nes neįmanoma objektyviai įvertinti darbuotojo darbo rezultatų.

**Vertinimo kriterijai.** Išskiriami atskiri vertinimo kriterijai įstaigų vadovams ir karjeros valstybės tarnautojams, bei pakaitiniams valstybės tarnautojams:

- įstaigų vadovai vertinami pagal šiuos kriterijus: įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas, vadovavimas ir lyderiavimas;
- karjeros ir pakaitiniai valstybės tarnautojai vertinami pagal šiuos kriterijus: produktyvumas, kompetencija, veiklos kokybė.

Teisės aktuose yra pateikiamas ir rekomenduojamas turinys, nusakantis ką reikėtų vertinti pagal kiekvieną iš kriterijų (žr. 3 ir 4 priedus). Vertinimo kriterijai yra neaiškūs – konkrečiai nereglamentuojama, kaip turi būti vertinama veikla pagal kiekvieną iš kriterijų, nurodomas tik rekomenduojamas vertinimo turinys. Nors vertinama pagal kriterijus, bet vertinimo išvada išreiškiama prieviksiamais „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ ar „nepatenkinamai“. Nors Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės nurodo rekomenduojamą vertinimo rodiklio turinį (žr. 1 lent.), tačiau kuo remiantis vertintojas gali objektyviai priimti sprendimą pagal tuos rodiklius, nėra aišku. Tai sudaro pagrindą vertinimo išvados šališkumui.

Taip pat pastebėtina, kad vertinimo kriterijai žemesnio lygio vadovams nėra išskirti, t.y. departamentų vadovams, skyrių vedėjams ir kitiems pavaldinių turintiems darbuotojams. Jų darbo pobūdis skiriasi nuo paprastų specialistų, todėl neturėtų būti vertinami tais pačiais kriterijais.



### 1 lentelė. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SKALĖ

Vertinimo skalės rodiklis	Rekomenduojamas vertinimo rodiklio turinys
Labai gerai	rodomi puikūs profesiniai įgūdžiai, aukšta kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir nepriekaištingai atliekamos funkcijos
Gerai	rodomi geri profesiniai įgūdžiai, pakankama kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir tinkamai atliekamos funkcijos
Patenkinamai	pastebimi profesinių įgūdžių trūkumai, nepakankama kvalifikacija, užduotys dažnai įvykdomos ne laiku ir/arba nepakankamai gerai atliekamos funkcijos
Nepatenkinamai	akivaizdžiai trūksta profesinių įgūdžių, žema kvalifikacija, užduotys dažniausiai įvykdomos ne laiku ir/arba nepatenkinamai atliekamos funkcijos

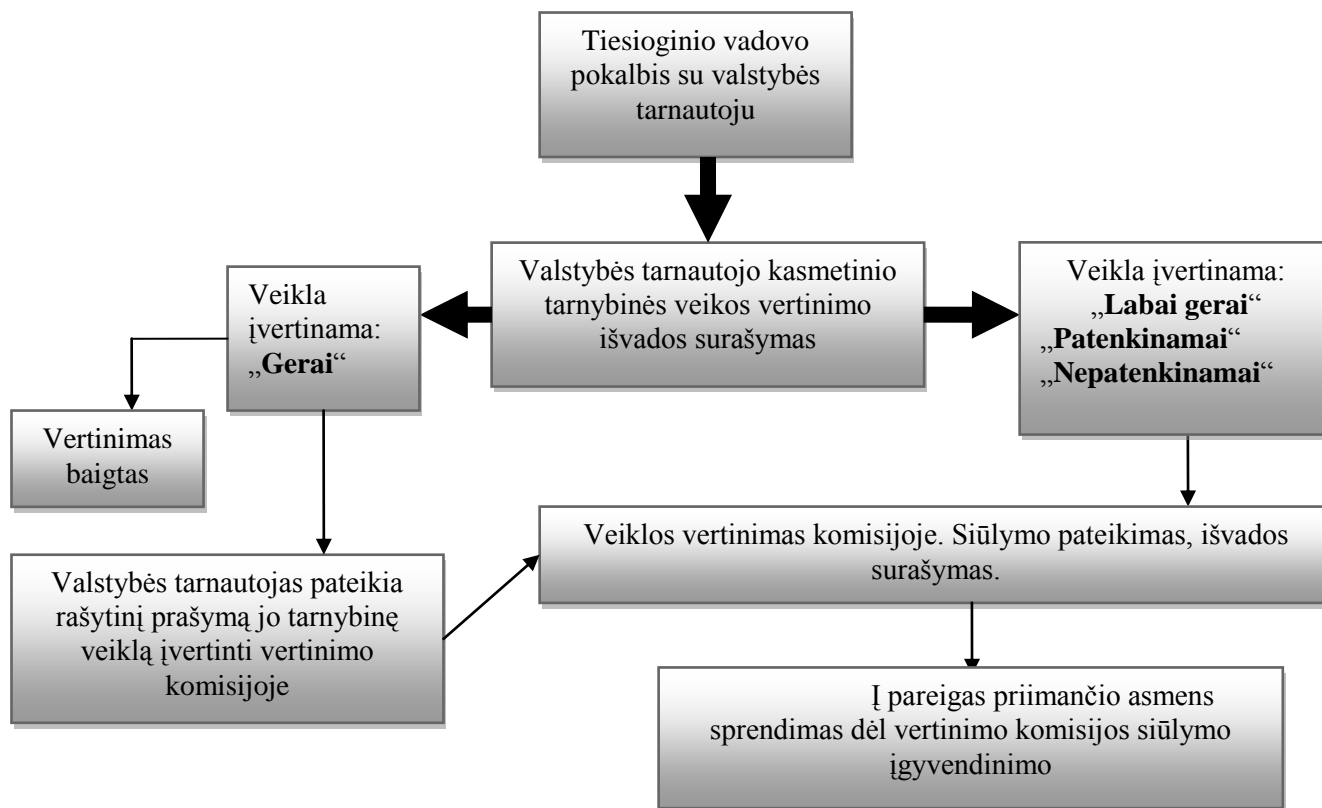
**Šaltinis:** Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 1 priedas, 2007

**Vertinimo metodas.** Vertinama yra po pokalbio su darbuotoju surašius vertinamąją išvadą. Tarnautojas vertinamas aprašant veiklą pagal nustatytus kriterijus – tai aprašomasis metodas pagal nustatytus kriterijus. Toks kokybinis aprašymas atspindi tik vertintojo nuomonę, tai yra subjektyvus vertinimo metodas, neleidžiantis palyginti kelių vertinamųjų rezultatų.

**Vertinimo dažnumas ir laikas** – kasmetinis vertinimas vyksta gruodžio mėnesį. Tačiau valstybės tarnautojas vertinamas ne anksčiau, kaip po 6 mėnesių ėjimo pareigas per kalendorinius metus toje pačioje institucijoje – vertinimo laikas susiejamas ne su konkrečiomis pareigomis, o su pradirbtu laiku institucijoje. Neeilinis vertinimas gali vykti ne dažniau kaip 1 kartą per kalendorinius metus. Toks vertinimo tipas, kai vertinami visi darbuotojai vienu metu yra dažnas, tačiau tai sukelia problemų vadovams, kurie turi daug pavaldinių. Be to, vieni metai yra gana didelis laiko tarpas ir vadovui nesizymint konkrečių darbuotojo rezultatų ar veiksmų, gali atsirasti tikimybė, kad kažkuri darbuotojo veikla liks pamiršta ir bus vertinamas paskutinio laikotarpio darbas.

**Vertinimo procedūra.** Galima išskirti kasmetinio ir neeilinio vertinimo procesus. Kasmetinio vertinimo pradžia yra pokalbis. Pastebėtina, kad nenumatyta vadovo pareiga iš anksto vertinamajam pranešti apie pokalbio datą, kad šis galėtų pasiruošti. Kasmetinio pokalbio su vertinamuoju metu, tiesioginis vadovas aptaria vertinamojo veiklos rezultatus ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Pastebėtina ir tai, kad nenumatyta metų pradžioje susitarti dėl konkrečių tikslų, darbų, uždavinių, o pokalbio metu yra pagal neaiškius kriterijus vertinami veiklos rezultatai. Po pokalbio vertintojas parengia išvadą - veikla apibūdinama pagal kriterijus, įrašomas įvertinimas ir rekomendacija, kaip tobulinti kvalifikaciją. Toliau vertinamasis supažindinamas su išvada pasirašytinai. Numatyta galimybė ir nepritari vertinimo rezultatams. Įvertinus vertinamąjį „gerai“ vertinimas yra baigiamas, kitais atvejais vyksta vertinimas komisijoje. Vertinimas komisijoje apima vertinamojo tarnybinės veiklos nagrinėjimą (pokalbis ir išvados nagrinėjimas), tarnybinės veiklos įvertinimą, sprendimo priėmimą, išvados surašymą, supažindinimą su išvada. Priėmusi sprendimą komisija siūlo įstaigos vadovui kelis

sprendimų dėl vertinimo rezultatų variantus, kuris per 5 darbo dienas priima sprendimą dėl komisijos išvados įgyvendinimo. Vaizdinė kasmetinio vertinimo seka pateikiama 4 paveiksle.



**Šaltinis:** sudaryta remiantis Valstybės tarnybos įstatymu, 2007; Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir tarnybinės veiklos vertinimo tvarka, 2007

#### 4 pav. Kasmetinio valstybės tarnautojo vertinimo schema

Neeilinio vertinimo eiga yra reglamentuota *Vertinimo taisyklių* (2007) III dalyje. Neeilinis vertinimas vyksta panašia eiga kaip ir kasmetinis, tik neeilinio vertinimo pokalbio metu yra aptariami tik veiklos rezultatai. Jis organizuojamas suabejojus dėl darbuotojo kvalifikacijos arba gebėjimų atlikti funkcijas, vadovų gebėjimu įgyvendinti strateginius tikslus; esant pagrindui suteikti kvalifikacinę klasę; esant darbuotojo prašymui perkelti jį į aukštesnes pareigas. Po pokalbio parengiama vertinimo išvada ir siūlymas: atleisti; suteikti/panaikinti kvalifikacinę klasę; pasiūlyti tobulinti kvalifikacinę klasę; perkelti į aukštesnes ar žemesnes pareigas; perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę. Vertinamasis supažindinamas su išvada pasirašytinai ir išvada pateikiama vertinamojo į darbą priimančiam asmeniui, kuris priima sprendimą dėl neeilinio vertinimo. Vertinimo komisijoje vertinimas apima veiklos nagrinėjimą ir sprendimo dėl tiesioginio vadovo siūlymo priėmimas, išvados surašymas, supažindinimas su išvada. Į pareigas priimantis asmuo ar institucija per 5 darbo dienas priima sprendimą dėl vertinimo komisijos išvados įgyvendinimo.

*Apibendrinant valstybės tarnautojų vertinimo tvarką, galiojusią 2007-2010 m., galima pasakyti, kad visos būtinos valstybės tarnautojų vertinimo sistemos dalys buvo numatytos ir reglamentuotos – tam buvo parengti du svarbūs teisės aktai Valstybės tarnybos įstatymas (2007) ir Vertinimo taisyklės (2007). Galima išskirti šio laikotarpio vertinimo reglamentavimo spragas:*

- *Vertinimo tikslai yra administracinio pobūdžio, jie nėra siejami su valstybės tarnautojų ir įstaigos veiklos tobulinimu, tarnautojų motyvavimu.*
- *Abejotinos vertinimo komisijos realios galimybės įvertinti darbuotojo kvalifikaciją, kai ją vertina ne tos pačios srities specialistas; suteikiant įstaigos vadovui lemiamą žodį vertinime sudarytas politizuotos sistemos pagrindas.*
- *Išskirti vertinimo kriterijai įstaigos vadovams ir specialistams, tačiau nėra vertinimo kriterijų tarpiniams tarnautojams – skyrių vedėjams, departamentų vadovams. Vertinimo kriterijai yra neaiškūs ir per siauri, o jų įvertinimas visiškai priklauso nuo tiesioginio vadovo gebėjimo analizuoti.*
- *Sukurtas vertinimo metodas yra kokybinis aprašymas - tai yra subjektyvus vertinimo metodas, neleidžiantis palyginti kelių vertinamųjų rezultatų ir daryti gilesnės analizės;*
- *Sukurta vertinimo skalė neatitinka vertinimo kriterijų, neaišku kuo remiantis vadovas priima galutinį sprendimą.*
- *Nedetalizuota pokalbio organizavimo ir vedimo tvarka, o tai sudaro prielaidas nevykdyti pokalbio organizavimo būtinų etapų – nenumatyta darbuotoją informuoti apie pokalbio datą, pokalbio metu informuoti darbuotoją apie jo gerą ar blogą veiklą, aptarti kaip ją tobulinti, iškelti veiklos tikslus, uždavinius, nusibrėžti veiklos kryptį. Po išvados surašymo nenumatytas išsamesnis įvertinimo paaiškinimas, tiesiog pasirašytinai supažindinama su išvada. Pats darbuotojas mažai įtraukiamas į vertinimo procesą.*
- *Sukurta nekonkurencinga sistema – tarnautojas neskatinamas siekti konkrečių rezultatų, konkrečių tikslų – jo pareiga yra tiesiog vykdyti pareigybių aprašyme numatytas funkcijas.*

### **2.2.3. Valstybės tarnautojų vertinimo naujovės**

Kad valstybės tarnautojų vertinimo tvarka analizuota aukščiau turi trūkumų, patvirtina ir darbo rašymo metu – 2010 m. gruodžio 29 d. - LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1860 patvirtinti vertinimo taisyklių pakeitimai - „Dėl LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 9029 „dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“.

Šiais pakeitimais buvo įtvirtinta nauja vertinimo metodika, praplėstas vertinimo subjektų skaičius, praplėsti vertinimo kriterijai ir kt. pakeitimai, kurie šiek tiek patobulino vertinimo sistemą.

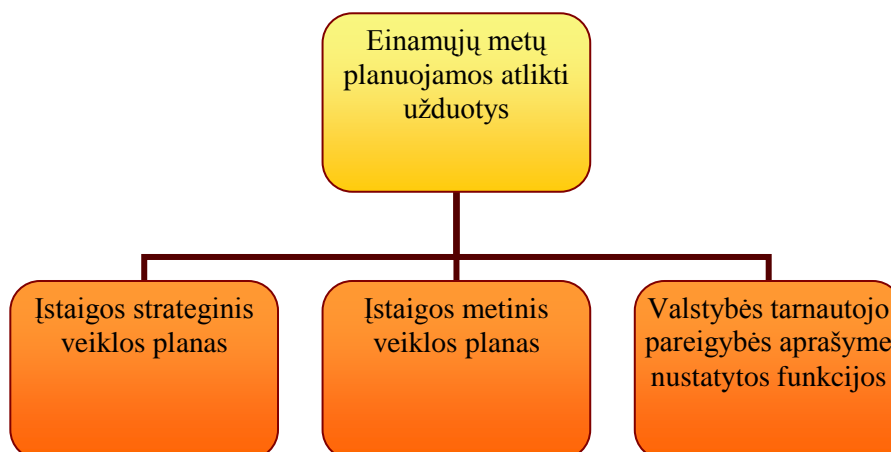
Pagrindiniai pakeitimai išskirtini šie:

- Į vertinimo procedūrą įtraukiamas pats vertinamasis, įdiegiamas savęs įsivertinimas.
- Pakeitimuose numatyta pareiga vertintojui susitarti su pavaldiniu dėl pokalbio datos.
- Vertinamojo pokalbio metu aptariamas tų metų užduočių įgyvendinimas ir pasiekti rezultatai ir nustatomos kitų metų pagrindinės tarnautojo užduotys, kurios fiksuojamos vertinimo išvadoje. Užduotys turi būti aiškios, realiai įvykdomos ir nustatytos laike. Prireikus einamaisiais metais numatyta galimybė keisti užduotis. Tiesioginis vadovas nustato užduočių įvertinimo rodiklius bei aplinkybes ir rizikas dėl kurių užduotys gali būti neįgyvendintos.
- Pakeista vertinimo metodika – įdiegiamos vertinimo anketos. Pirmiausia anketą pildo pats vertinamasis, tada vertintojas. Vertinimo išvada lieka nepakitusi, t.y. labai gerai, gerai, patenkinamai ir nepatenkinamai, tačiau pakito metodas kaip ši išvada gaunama. Galutinį rezultatą lemia kvalifikacijos vertinimo ir gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinimų balų santykis (žr. 2 lentelę).

Gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas vertinimas vyksta atsižvelgiant į tai, ar vertinamasis įvykdė planuotus veiklos uždavinius įvertinant vienu balu skalėje nuo 1 iki 5. Pastebima, kad balu 4 ar 5 vertinama tik tuo atveju, jeigu vertinamasis atliko ir netgi viršijo sutartus visus arba dalį rodiklių (žr. 6 priedą). Tokiu atveju, vertinamieji turi galimybę būti įvertinti labai gerai tik viršiję nustatytas užduotis. Pastebima, kad nors ir nustatytos rizikos dėl kurių darbuotojas gali nepasiekti tikslų, tačiau jeigu jis jų nepasieks, nors ir dėl kitų aplinkybių, ne savo kaltės, jis nebus vertinamas labai gerai.

Kvalifikacijos vertinimas vykdomas pildant kvalifikacijos vertinimo anketą pagal vertinamojo statusą, kurioje vertinimo kriterijai yra įvertinami 1-5 balų skalėje. Tada vedamas visų vidurkis.

- Vertinimo užduotys darbuotojams siejamos su įstaigos tikslais, t.y. su strateginiais ir metiniais veiklos planais. Siekiama darbuotojo veiklą susieti su svarbiausiais ir planuotinais įstaigos darbais ir tikslais.



5 pav. Valstybės tarnautojų užduočių formavimas

- Pakito vertinimo laikas – užpildytą vertinimo anketą tiesioginis vadovas personalo administravimo tarnybai perduoda iki sausio 20 d. Vertinimas komisijoje turi įvykti iki kovo 1 d.

## 2 lentelė. Nauja valstybės tarnautojų vertinimo skalė

Kvalifikacijos vertinimas	Gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinimas				
	1	2	3	4	5
1	nepatenkinamai	nepatenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai
2	nepatenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai
3	nepatenkinamai	patenkinamai	gerai	gerai	gerai
4	patenkinamai	patenkinamai	gerai	gerai	labai gerai
5	patenkinamai	patenkinamai	gerai	labai gerai	labai gerai

**Šaltinis:** Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 1 priedas (LR Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimo Nr. 1860 redakcija)

*Apibendrinant valstybės tarnautojų vertinimo naujoves galima pažymėti, kad šia tvarka ištaisomos vertinimo projektavimo klaidos egzistavusios iki šiol:*

- *Išskiriami vertinimo kriterijai atskirai vadovams, atskirai darbuotojams, turintiems pavaldinių ir atskirai specialistams. Vertinimo kriterijai yra vertinami balu, o ne aprašomi.*
- *Sukurtas vertinimo metodas yra objektyvesnis – jis leidžia objektyviai įvertinti darbuotoją pagal jo įvykdytas užduotis metų laikotarpiu, tačiau darbuotojo kvalifikacijos vertinimas pagal kriterijus įvertinant balais palieka terpę subjektyviam vertinimui.*
- *Sukurta griežta vertinimo skalė, kuo remiantis vertintojas priima galutinę išvadą.*
- *Labiau detalizuota pokalbio organizavimo ir vedimo tvarka – numatyta darbuotoją informuoti apie pokalbio datą, iškelti veiklos tikslus, uždavinius, nubrėžti veiklos kryptį.*
- *Pats darbuotojas įtraukiamas į vertinimo procesą ir bendrą organizacijos tikslų siekimą. Tarnautojas skatinamas siekti konkrečių rezultatų, ne tik vykdyti kasdienės savo funkcijas nesiekiant geresnių rezultatų.*

### 2.3. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo projektavimas

Lietuvoje galiojanti teisinė bazė nenumato viešojo administravimo institucijoms privalomumo vertinti jose pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų (toliau – darbuotojai). Dažnai atvejais šie darbuotojai dirba tokį patį darbą, kaip ir valstybės tarnautojai, tačiau jų veikla lieka neįvertinta. Vienintelis teisės aktas netiesiogiai nurodantis būtinybę vertinti darbuotojus yra Lietuvos Respublikos

Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ (Žin., 1993, Nr. 28-655; 1997, Nr. 33-834; 1998, Nr. 37-977; 1999, Nr. 5-103; 2002, Nr. 113-5056; 2004, Nr. 56-1945; 2005, Nr. 80-2904; 2007, Nr. 137-5590; 2008, Nr. 73-2823, Nr. 150-6101; 2010, Nr. 104-5385). Šio nutarimo 5 punktu įstaigų vadovams suteikiama galimybė mokėti vienkartinės pinigines išmokas, skirtas darbuotojams skatinti, tam tikrais atvejais, o vienas iš jų yra - „5.4.1. už labai gerą darbuotojo darbą kalendoriniais metais“. Taigi, darbuotojams už labai gerą darbą gali būti išmokama išmoka, tačiau niekas nenustato, kuo remiantis tas darbas turėtų būti įvertinimas. O jis turėtų būti įvertintas kasmetinio vertinimo metu pagal nustatytus kriterijus. Įstaigoms paliekama visiška laisvė nusistatyti darbuotojų vertinimo tvarką. Vienos įstaigos šią tvarką nusistato, kitos, deja, - ne. Toliau darbe analizuojamos ŠMM ir VVKT sukurtos vertinimo tvarkos.

### **2.3.1. Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų vertinimo tvarka**

ŠMM yra viena iš 14 Lietuvoje esančių ministerijų. ŠMM formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, o įstatymų nustatytais atvejais ją ir įgyvendina švietimo ir mokslo srityse. Tai yra viešojo administravimo institucija, be kitų teisės aktų savo veikloje besivadovaujanti ir Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975).

ŠMM struktūrą sudaro švietimo ir mokslo ministras, viceministrai, ministro patarėjai bei ministerijos administracija, sudaryta iš departamentų, kuriems vadovauja ministerijos kancleris. ŠMM struktūra pateikiama 7 priede.

ŠMM duomenimis, 2010 m. spalio mėn. ŠMM-oje dirbo 266 darbuotojai, iš kurių didžioji dalis, t.y. 211, yra valstybės tarnautojai ir 55 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (26 iš jų – techninio aptarnavimo darbuotojai, pvz., budėtojas, valytojas ir kt.).

ŠMM-oje darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas įdiegtas nuo 2009 m. Svarbu pažymėti, kad jis įdiegtas tik viename iš departamentų. Siekiant užtikrinti konfidencialumą departamentas įvardintas „x“ departamentu. Didžioji dalis ŠMM-oje pagal darbo sutartį dirbančių darbuotojų (neskaitant techninių darbuotojų) dirba būtent šiame departamente, todėl, pasak ŠMM Personalo skyriaus vedėjos, vertinimas ir netaikomas visos ministerijos mastu. Svarbu ir tai, kad vertinimas pradėtas pačių darbuotojų iniciatyva, ne vadovybės pavedimu. Būtent jie inicijavo vertinimo įvedimą, domėjosi, kokią metodiką būtų galima įdiegti. Remiantis vadybos teorija ir privataus sektoriaus praktikos pavyzdžiais buvo sukurta sava vertinimo metodika. Tiesa, ji nėra formaliai patvirtinta, tai tiesiog susitarimas tarp vadovų ir darbuotojų. Neoficiali vertinimo eiga yra trumpai aprašyta ir, pasak X departamento atstovo, su ja supažindinti visi departamento darbuotojai.

Tai yra trūkumas, kad vertinimo procesas nėra detaliau aprašytas, tačiau metodika įdiegta tik pirmus metus. Ji jau dabar yra peržiūrima ir ateityje, esant reikalui, bus tobulinama. Toliau nagrinėjama vertinimo tvarka pagal ŠMM pateiktą medžiagą ir pirmame darbo dalyje iškirtą schemą.

**Vertinimo tikslas.** Vertinimo tikslas nėra formaliai apibrėžtas, bet vertinimas buvo įdiegtas, siekiant įvertinti darbuotojo darbo rezultatus, suteikti jam atgalinį ryšį bei administraciniais (Latham, 2006) arba įvertinimo (Daley, 1998) tikslais – pakelti atlyginimą, skirti priedą, pakelti pareigose. Vertinimas siejamas ir su darbuotojų tobulinimu, nes svarstomas kvalifikacijos kėlimo poreikis, būtinas nustatytiems uždaviniams atlikti.

**Vertinimo objektas** – „X“ departamento darbuotojų veiklos rezultatų vertinimas. Svarbu pažymėti, kad pagal sukurtą metodiką vertinami tiek darbuotojai, tiek ir valstybės tarnautojai. Tokiu atveju, valstybės tarnautojų vertinimas yra dubliuojamas, o numatytas vertinimas teisės aktuose tėra formalumas, nes vertinimo rezultatus lemia sukurtoji metodika. Valstybės tarnautojas gali susidurti su klausimu - pagal kuriuos gi vertinimo kriterijus yra vertinamas? Vertinti pagal dvi metodikas ir dvejus kriterijų rinkinius yra bloga praktika. Tačiau šį dubliavimą lemia būtinybė laikytis teisės aktų, kurie praktiškai neteikia naudos. Taigi, departamento darbuotojai priversti laikytis nustatytos tvarkos ir taikyti teisės aktus, bet siekiant, kad vertinimo procesas teiktų realią naudą veiklos tobulinimui, taikoma ir kita metodika.

**Vertinimo subjektas** – „X“ departamento skyrių vedėjai; įdiegtas ir savęs įsivertinimas. Vadovo ir darbuotojo įsivertinimas praktikoje yra dažnas reiškinys. Nors vadovo ir darbuotojo vertinimas dažnai nesutampa, tačiau, kaip pirmoje darbo dalyje buvo minėta, savęs vertinimas padidina darbuotojų pasirengimą vertinamajam pokalbiui, sustiprina bendrą pasitenkinimą, sudaro prielaidas nešališko vertinimo suvokimui, gali sumažinti gynybinę reakciją ar netgi motyvuoti.

**Vertinimo metodas.** Elektroninė anketa, parengta MS „Excel“ programa. Anketą sudaro šios dalys: A. Pagrindinių funkcijų vertinimas; B. Papildomų pavedimų vertinimas; C. Profesinės kompetencijos vertinimas; D. Socialinės ir asmeninės kompetencijos vertinimas; E. Kiti vadovo pastebėjimai, reikšmingi vertinimui; F. Galutinis įvertinimas; G. Ateinančių metų svarbiausios užduotys prioritetine tvarka; H. Kvalifikacijos kėlimo poreikis prioritetine tvarka atsižvelgiant į kompetencijų įvertinimus ir ateinančių metų užduotis.

Kiekvienas kriterijus vertinamas dešimties balų skalėje (žr. 3 lent.).

### 3 lentelė. ŠMM darbuotojų vertinimo skalė

Balai	Reikšmė	Paiškinimas
0 – 4	Neatitinka reikalavimų	Dažnai pilnai neįvykdo užduočių, nepasiekia keliamų tikslų arba kompetencija didžiąja dalimi neatitinka dabartinėms pareigoms keliamų reikalavimų.
5 – 6	Nepakankamai atitinka reikalavimų	Užduotys atliekamos ne laiku arba ne visiškai atitinka keliamus tikslus arba kompetencija ne visiškai atitinka dabartinėms pareigoms keliamus reikalavimus.
7 – 8	Atitinka reikalavimus	Pilnai ir laiku atlieka užduotis arba kompetencija pilnai atitinka dabartinėms pareigoms keliamus reikalavimus
9 – 10	Viršija lūkesčius	Dažnai atliktos užduotys bei pasiekti tikslai viršija laukiamą rezultatą arba darbuotojas turi aukštesnę kompetenciją nei dabartinėms pareigoms keliami reikalavimai.

Šaltinis: sudaryta remiantis ŠMM duomenimis, 2010

Darbuotojo užduočių svarba ir kompetencijų reikšmė yra įvertinama „svoriu“: 1 – nelabai svarbi funkcija/pavedimas/kompetencija; 2 – svarbi funkcija/pavedimas/kompetencija; 3 – labai svarbi funkcija/pavedimas/kompetencija. Darbuotojas pats įsivertina funkcijų ir pavedimų svarbą, vadovas ją gali koreguoti, tuo tarpu, kompetencijų reikšmę vertinimo anketoje balais įvertina vertintojas.

Vertinimo rezultatai yra skaičiuojami pagal darbuotojo ir vadovo įvertinimą, įtraukiant ir „svorio“ rodiklį. Galutinis vertinimas yra skaičiuojamas automatiškai.

Šis vertinimo metodas yra mišrus, jis neatitinka teorijoje nurodytų standartinių metodų. Galima išvėlyti „valdymo pagal tikslus“ elementų, nes darbuotojams yra suformuojami veiklos tikslai, t.y. užduotys, kurios metų pabaigoje vertinamos, įtraukiant ir savęs įsivertinimą, žiūrima, ar jos buvo įgyvendintos. Teorijoje šis metodas laikomas vienas efektyvesnių ir objektyvesnių metodų. Taip pat yra grafines vertinimo skalės elementų – kiekvienas kriterijus yra vertinamas įrašant balą, kurie pabaigoje yra sumuojami. Tačiau tai nėra griežtai nustatytų kriterijų kompleksas, nes vertinimo metu gali būti įrašomi ir kiti kriterijai. Šis sukurtas metodas nukreiptas padėti žmonėms vystytis, augti ir tapti efektyvesniais darbuotojais. Svarbus bendravimas suderinant vadovo ir pavaldinio lūkesčius ir nustatant tikslus. Tokios vertinimo technikos suvokiamos kaip labiau humaniškos ir nešališkos dėl pavaldinių įtraukimo įsipareigojant sistemai ir tikslams.

#### Vertinimo kriterijai:

- Funkcijų vykdymas: pagrindinės funkcijos, papildomi pavedimai. Vertinimo anketoje darbuotojas remdamasis pareigybių aprašymu ir nustatytais uždaviniais įrašo pagrindines vykdytas funkcijas ir papildomus pavedimus.
- Kompetencijos: profesinės kompetencijos, socialinės kompetencijos, asmeninės kompetencijos



Pastebėtina, kad anketoje numatyta galimybė vadovui įvertinti ir situaciją, aplinkybių sąlygas - kokios aplinkybės galėjo nulemti gerus ar blogus vertinimo rezultatus, pvz., liga, įgytas išsilavinimas ir kt.

**Vertinimo laikas ir dažnumas.** Vertinimo laikas yra reguliarus – gruodžio mėnuo. Vertinimas vyksta 1 kartą per metus, tuo pačiu metu yra vertinami visi darbuotojai – pagrindinio metodo vertinimas (Daley, 1998).

Pati vertinimo eiga vyksta tokia seka:

1. vertintojas išsiunčia vertinamajam el. paštu anketą užpildęs kompetencijų grafą, ką jų nuomone turėtų įsivertinti darbuotojas;
2. vertinamasis įsivertina save, užpildydamas anketą. Anketa gražinama vertintojui;
3. vertintojas peržiūri anketą, esant reikalui, papildo darbuotojo funkcijų ir pavedimų sąrašą ir vėl siunčia vertinamajam užbaigti vertinimą;
4. vertintojas įvertina darbuotojo darbo rezultatus ir kompetencijas pagal duotą skalę. Apgalvoja vertinamojo kitų metų užduotis;
5. vertintojas organizuoja pokalbį su vertinamuoju. Pokalbio metu lyginami įvertinimai, aptariami darbo rezultatai ir kompetencijos, susitariama dėl ateinančių metų svarbiausių užduočių ir nustatomas kvalifikacijos kėlimo poreikis;
6. vertinimo rezultatai aptariami su departamento vadovu;
7. vertintojas supažindina vertinamąjį su galutiniais jo vertinimo rezultatais, jų įtaka karjerai ar atlyginimui.

*Apibendrinant darbuotojų veiklos vertinimo metodiką, įdiegtą ŠMM-jos „X“ departamente, galima išskirti šiuos privalumus:*

- *vertinimas yra orientuotas suteikti darbuotojams atgalinį ryšį, įvertinti darbo rezultatus, nustatyti poreikį tobulintis, ne tik siekiant pakelti atlyginimą;*
- *darbuotojas skatinamas įsivertinti save;*
- *darbuotojas įtraukiamas į bendrą organizacijos rezultato siekimą, formuluojant jam konkrečius uždavinius ir tikslus;*
- *Sukurtas modernus vertinimo metodas.*

*Tačiau pastebėta ir trūkumų įdiegtoje metodikoje, kurie turėtų būti pašalinti:*

- *vertinimo metodika turėtų būti taikoma visiems ŠMM-oje pagal darbo sutartį dirbantiems darbuotojams, ne tik vieno departamento viduje;*
- *vertinimo metodika neturėtų būti taikoma ir valstybės tarnautojams, nes tokiu būdu kai kuriems iš jų taikomi dvigubi vertinimo reikalavimai;*
- *vertinimo tvarka nėra patvirtinta ir aprašyta;*
- *nenumatytas vertinamojo supažindinimas raštu su rezultatais.*

- *nenumatytas vertinimo rezultatų apskundimas.*

*Nepaisant šių kelių pastebėjimų, vertinimo metodika sukurta ŠMM-oje yra pavyzdinė ir sveikintina, atitinkanti vertinimo sistemos projektavimo etapus.*

### **2.3.2. Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie SAM darbuotojų vertinimo tvarka**

Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie SAM (toliau – Tarnyba) yra viešojo administravimo institucija, pavaldi LR sveikatos apsaugos ministerijai. Tarnybos pagrindinė paskirtis yra saugoti žmonių sveikatą vertinant vaistinių preparatų kokybę, saugumą ir veiksmingumą bei kontroliuoti vaistinių preparatų rinką. Tarnyba vykdydama inspektavimą ir priežiūrą vykdo viešojo administravimo funkcijas, bei teikia šias paslaugas: registruoja naujus vaistus, perregistruoja juos, vykdo licencijavimo procedūras ir kt.

Tarnybos struktūrą sudaro viršininkas, 2 viršininko pavaduotojai ir 17 skyrių (žr. 8 priedą). Tarnyboje 2010 m. spalio mėn. dirbo 124 darbuotojai, iš kurių 62 yra valstybės tarnautojai, 62 – dirbantys, pagal darbo sutartį. Tarnyboje yra įkurtas Personalo skyrius (3 darbuotojai), kurio pagrindinis tikslas yra užtikrinti efektyvų personalo valdymą institucijoje, tuo pačiu ir rūpintis veiklos vertinimo sistemos efektyvumu.

Personalo skyriaus iniciatyva Tarnyboje nuo 2006 metų įvestas darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas. Tarnybos viršininko 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. 1A-805 patvirtintos *“Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo taisyklės“*, kurios koreguotos 2008 metais. Toliau analizuojama šiomis taisyklėmis sukurta vertinimo sistema pagal šiuos aspektus: vertinimo tikslas, objektas, subjektas, kriterijai, metodas, laikas ir dažnumas, vertinimo eiga.

**Vertinimo tikslas.** Taisyklės (2008) numato darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo tikslą – „įvertinti darbuotojų darbo rezultatus, jų gebėjimus vykdyti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, darbo krūvį“ (1 punktas). Atsižvelgiant į tai, kad remiantis vertinimo rezultatais yra svarstomas klausimas dėl darbuotojo darbo užmokesčio, pareigų paaukštinimo, pažeminimo ar atleidimo, galima teigti, kad vertinama administraciniais tikslais. Nors vertinimo rezultatai lemia ir kvalifikacijos tobulinimo klausimus, tačiau tai nėra pagrindinis vertinimo tikslas.

**Vertinimo metodas.** Grafinė vertinimo skalė – išskirti vertinimo kriterijai yra vertinami 3-4 balų skalėje. Toks metodas yra dažniausiai naudojamas praktikoje. Nors šis metodas reikalauja mažai laiko ir yra patogus naudoti, tačiau pagrindinis šio metodo trūkumas išskiriamas tas, kad jis nesuteikia gilesnės analizės (žr. 1 priedą).

**Vertinimo objektas ir kriterijai.** Išskirtas vertinimo tikslas nurodo, kad vertinimo metu yra vertinami darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, veiklos rezultatai, gebėjimas atlikti funkcijas ir darbo krūvis. Tačiau išskirti vertinimo kriterijai ir vertinimo objektas neatitinka vienas kito. Vertinimo taisyklėse yra išskirti šie vertinimo kriterijai:

- kvalifikacija – darbuotojo pasirengimas dirbti tam tikrą darbą laipsnis. Nurodoma, kad kvalifikaciją apibūdina darbuotojo turimos teorinės žinios, praktiniai įgūdžiai, patirtis, reikalingi dirbti tam tikrą darbą – ji nėra tapati įsimokslinimui;
- profesiniai gebėjimai – tai visos aplinkybės, dėl kurių darbuotojas gali būti pripažintas netinkamu dirbti tam tikrą darbą – darbuotojas neįvykdo darbo normų arba funkcijas atlieka ilgiau, nei kiti, aplinkybės dėl kurių darbuotojas laikomas itin geru savo srities specialistu;
- veiklos kokybė;
- atliekamų užduočių sudėtingumas;
- darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;
- atliekamo darbo krūvis.

Nors vertinimo objektas yra darbuotojo veiklos rezultatai, tačiau išskirti vertinimo kriterijai nenumato galimybes įvertinti darbo rezultatų – nėra kriterijų, kuriais būtų matuojami darbo rezultatai. Vertinamas darbo krūvis, kaip atliekamas tas darbas, bet ne tai, kas yra padaryta. Tai yra neatitiktis tarp siekiamų vertinimo tikslų, objekto ir išskirtų kriterijų. Galiausiai, bendrą išvadą vadovas surašo suskaičiavęs bendrą kriterijų vertinimo rodiklį, kur 3 reiškia „labai gerai“, 2 - „gerai“, 1 - „nepatenkinamai“. 4 lentelėje pateikiami vertinimo skalės rodiklių aprašymai, kur matyti, kad vertinimo galutinė išvada siejama su rezultatų vertinimu, nors realiai vertinama kompetencija, veikla ir kt., o galutinėje išvadoje įvertinamas darbuotojo rezultatas. Toks vertinimas yra neteisingas ir neatitinka bendros vertinimo projektavimo taisyklės – atsižvelgiant į vertinimo tikslus yra formuojamas vertinimo objektas ir kriterijai, t.y. jie turi atitikti vienas kitą.

**4 lentelė. VVKT darbuotojų vertinimo skalė**

<b>Vertinimo skalės rodiklis</b>	<b>Rekomenduojamas darbuotojų vertinimo skalės rodiklio turinys</b>
<i>Labai gerai</i>	Nuolat rodomi išskirtinai aukšti darbo rezultatai, viršijami reikalavimai pagal pareigybės aprašymą
<i>Gerai</i>	Veiklos rezultatai atitinka užimamų pareigų reikalavimus
<i>Nepatenkinamai</i>	Nustatyti žymūs darbo rezultatų trūkumai. Nesusitvarko su pareigomis

**Šaltinis:** sudaryta remiantis „Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo taisyklės“, 2006.

**Vertinimo subjektas** – tiesioginis vadovas. Analizuojant mokslinę literatūrą, pirmoje darbo dalyje buvo pažymėta, kad tradiciškai vertinimą atlieka būtent vadovas, nes jis geriausiai mato darbuotojo darbą, tačiau vertinimas gali būti subjektyvus dėl išankstinio vadovo neigiamo ar teigiamo nusistatymo vertinamojo atžvilgiu, taip pat dėl konkurencijos. Tokiu atveju, būtinai turi būti numatyta galimybė darbuotojui apskųsti vertinimo rezultatus.

**Vertinimo dažnumas.** Kasmetinis vertinimas vyksta metų pabaigoje visiems vienu metu. Numatomas ir neeilinis vertinimas, kuris gali vykti bet kada, kai tuo tarpu valstybės tarnautojams neeilinis vertinimas gali vykti tik po 6 mėnesių po eilinio vertinimo.

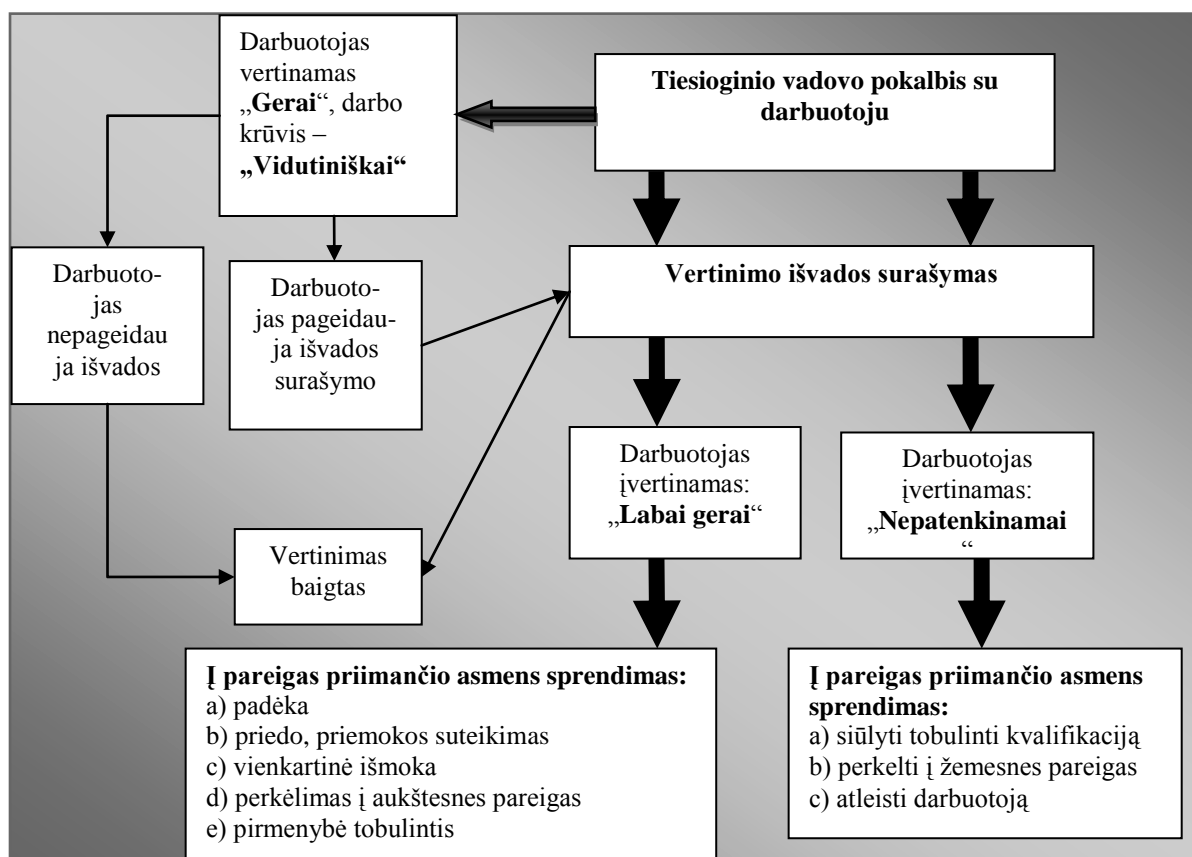
**Vertinimo eiga** (4 pav.). Pačią vertinimo procedūrą sudaro vadovo ir darbuotojo pokalbis, per kurį aptariami darbo rezultatai, gebėjimas vykdyti funkcijas, darbo krūvis bei tuo remiantis surašoma vertinimo išvada. Tačiau, kaip minėta, vertinimo išvadoje neįvertinami darbo rezultatai, kurie pokalbio metu lyg ir aptariami. Susumavus visus vertinimus ir įvertinus darbuotoją gerai, o darbo krūvį įvertinus vidutiniškai, vertinimo išvada surašoma tik pageidaujant darbuotojui. Kitais atvejais išvados rašymas ir darbuotojo supažindinimas su ja yra privalomas. Išvadoje surašoma bendra išvada ir, esant poreikiui, galima pateikti rekomendacijas dėl darbo tobulinimo.

Pastebimas projektavimo trūkumas tame, kad jei darbuotojas įvertinamas gerai, esant vidutiniškam darbo krūviui, jam galutinės išvados ir rekomendacijų surašymas neprivalomos. Tokiu atveju, formalus vertinimas nevykdomas, įvyksta tik pokalbis, bet jis neužbaigiamas – nėra dokumentuojamas, o darbuotojas nesupažindinamas raštu su vertinimo rezultatu.

Galutinės išvados kopija pateikiama įstaigos vadovui, o šis, remdamasis vertinimo rezultatais, priima sprendimą dėl:

- padėkos pareiškimo darbuotojui, priedo, priemokos suteikimo, siūlymo pereiti į aukštesnes pareigas, pirmumo tobulintis – kai įvertinama „labai gerai“;
- kvalifikacijos tobulinimo, perkėlimo į žemesnes pareigas, atleidimo iš pareigų – kai įvertinama „nepatenkinamai“.

Taigi, vertinimas siejamas tiesiogiai su karjera ir su finansinių klausimų sprendimu.



**Šaltinis:** sudaryta remiantis „Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinio taisyklės“, 2006

### 6 pav. VVKT darbuotojų vertinimo eiga

Apibendrinant VVKT sukurtą ir įdiegtą darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo tvarką, išskirtini šie privalumai:

- numatytas visų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimas;
- sukurtas nesudėtingas vertinimo metodas.

Be išskirtų privalumų, svarbu pažymėti dideles projektavimo etape padarytas klaidas:

- pastebimas nesutapimas tarp išskirtų vertinimo kriterijų, skalės bei vertinimo tikslo ir objekto;
- sukurta metodika sudaro sąlygas subjektyviai vertinimo išvadai parengti;
- nenumatyta galimybė apskųsti vertinimo rezultatų;
- vienas vertinimo subjektas sukuria sąlygas subjektyviam vertinimui;
- ne visais atvejais yra surašoma vertinimo išvada ir darbuotojas supažindinamas su vertinimo rezultatais.

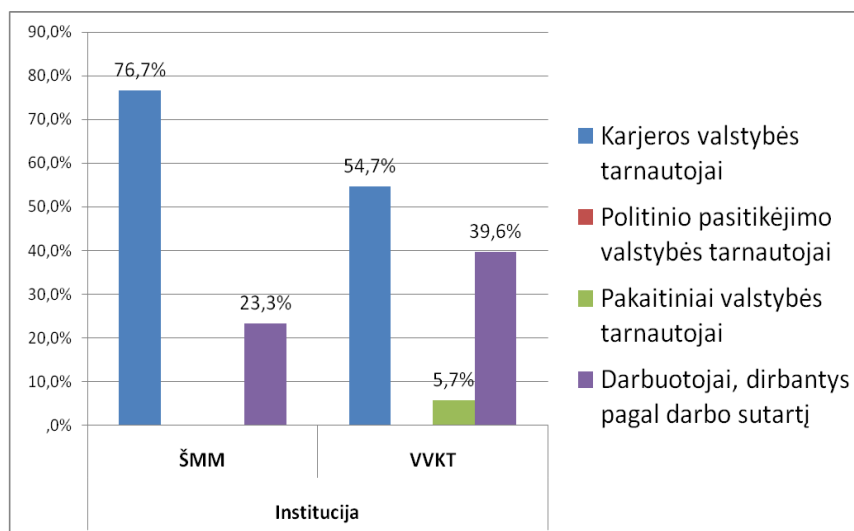
Vertinio klaidos, padarytos projektavimo etape, turi būti ištaisytos, nes tai lemia kitas vertinimo metu atsirandančias problemas ir nesusipratimus. Rekomenduotina peržiūrėti vertinimo metodiką, patikslinti kriterijus, kasmet nustatyti siekiamus rezultatus, o tik tada juos vertinti, įvesti papildomus vertinimo subjektus ar savęs įsivertinimą, kas vertinimui suteiktų daugiau objektyvumo.

### III. PRAKTINIO VERTINIMO VYKDYMO VVKT IR ŠMM TYRIMO ANALIZĖ

#### 3.1. Bendri duomenys

Anketinės apklausos metu buvo apklausti 126 dviejų viešojo administravimo institucijų darbuotojai, iš kurių 42,1 proc. yra ŠMM darbuotojai, 57,9 proc. – VVKT. ŠMM darbuotojai užpildė 73 anketas iš 266 jiems pateiktų anketų, VVKT darbuotojai – 53 anketas iš 124 jiems pateiktų anketų. Grįžtamasis ryšys iš VVKT darbuotojų pastebėtas didesnis – 42,7 proc. visų darbuotojų grąžino užpildytas anketas, kai tuo tarpu ŠMM – tik 27,4 proc. visų darbuotojų.

Apklausoje dalyvavusių ŠMM ir VVKT darbuotojų statusas statistiškai reikšmingai išsiskyrė – dauguma apklausoje dalyvavusių ŠMM respondentų buvo karjeros valstybės tarnautojai – 76,7 proc. (56 iš 211 ŠMM valstybės tarnautojų), ir tik 23,3 proc. – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį (17 iš 55 ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį). Tuo tarpu tarp apklausoje dalyvavusių VVKT darbuotojų karjeros valstybės tarnautojai tesudarė 54,7 proc. (29) ir 5,7 proc. (3) pakaitiniai valstybės tarnautojai (32 iš 62 VVKT valstybės tarnautojų), o darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį – net 39,6 proc. (t.y. 21 iš 62 VVKT darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį).



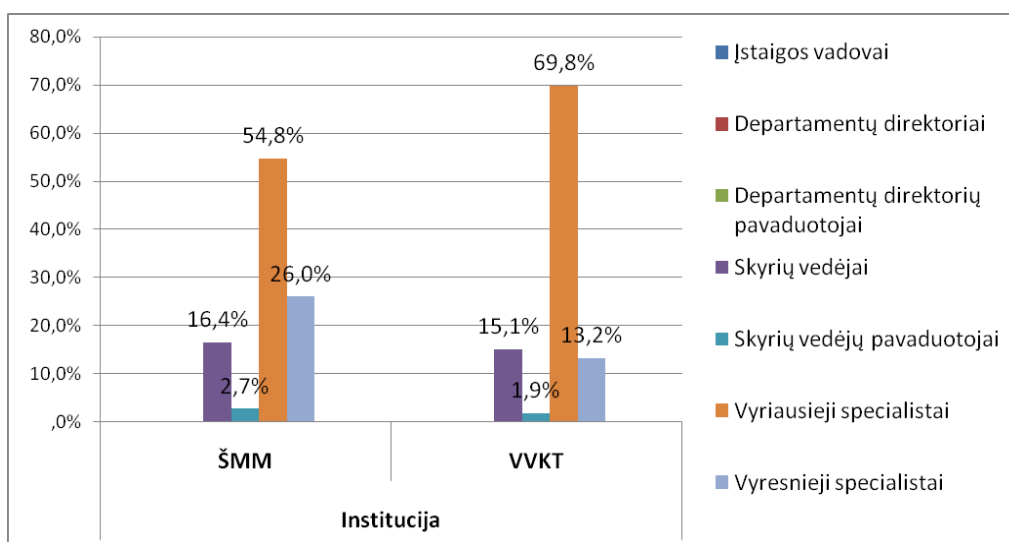
7 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas institucijose pagal statusą

*Tyrime dalyvavo:*

- 51 proc. visų VVKT dirbančių valstybės tarnautojų ir 33,8 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį;

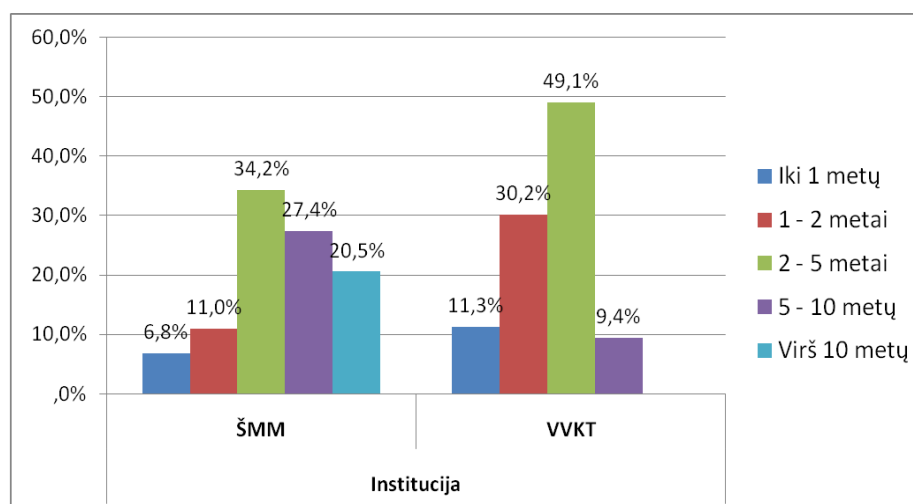
- 30,9 proc. visų ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, ir tik 26 proc. valstybės tarnautojų.

Abejose institucijose respondentų pagrindą sudarė vyriausieji specialistai. Analizuojant duomenis paaiškėjo, kad anketų neužpildė nei vienas aukštesnes pareigas, nei skyriaus vedėjas, einantis darbuotojas (žr. 8 pav.). Tyrimo rezultatams tai neturi esminės įtakos, tačiau aukštesniųjų vadovų požiūris ir nuomonė apie jų ir pavaldžių darbuotojų vertinimą yra itin svarbus vertinimo sistemos projektavimo ir jos įgyvendinimo kontekste.



8 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas institucijose pagal pareigas

Statistiškai reikšmingai išsiskyrė apklausoje dalyvavusių ŠMM bei VVKT darbuotojų darbo stažas esamoje darbovietėje. Tarp apklaustųjų ŠMM darbuotojų net 47,5 proc. iš jų institucijoje dirbo 5 ir daugiau metų, o nauji darbuotojai, dirbę mažiau nei 1 metus, sudaro tik 6,8 proc. apklaustųjų, kai tuo tarpu VVKT 5 ir daugiau metų pradirbę respondentai sudaro tik 9,4 proc. apklaustųjų VVKT darbuotojų, o nauji darbuotojai – 11,3 proc.



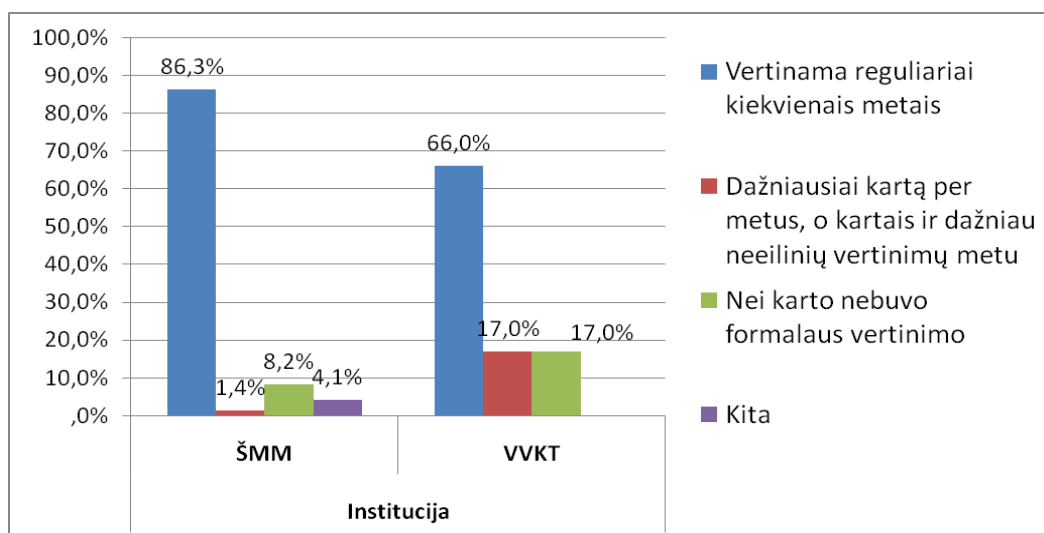
9 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas institucijose pagal darbo stažą

Apibendrinant galima teigti, kad apklausoje dalyvavę ŠMM darbuotojai turi statistiškai reikšmingai didesnę darbo stažą esamoje darbovietėje nei VVKT darbuotojai ( $\chi^2 = 24,213$ ,  $p = 0,000$ ). Tai rodo susiformavusį ir nusistovėjusį ŠMM kolektyvą, bei stabilią darbo aplinką, kur darbuotojų kaita yra maža. Tai tik patvirtina, kad viešojo administravimo institucijose žmogus yra įdarbinamas iki „gyvos galvos“ ir darbuotojų kaita yra maža, kas neįneša ir naujovių į nusistovėjusių sistemą.

### 3.2. Vertinimo procedūros įgyvendinimas

Siekiant išsiaiškinti praktinės vertinimo procedūros vykdymo aplinkybes, anketoje buvo užduotas klausimas „Kaip dažnai yra vertinama Jūsų veikla“ (4 anketos kl.). Siekiama sužinoti, ar tikrai vykdomas teisės aktais numatytas kasmetinis valstybės tarnautojų vertinimas bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimas.

Analizuojant gautus duomenis pastebima, kad tiriamųjų institucijų darbuotojų atsakymai panašūs – abejose institucijose didžioji dalis darbuotojų yra vertinami kiekvienais metais kasmetinio ar neeilinio vertinimo metu – 87,7 proc. ŠMM ir 83 proc. VVKT darbuotojų. 4,1 % ŠMM darbuotojų, nurodę variantą „kitas“, įrašė, kad jų veikla kol kas buvo vertinama tik 1 kartą, nes jų departamente tik nuo 2009 m. įdiegtas darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas.



10 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal jų veiklos vertinimo dažnumą

Nei karto formaliai nebuvo vertinta 8,2 proc. ŠMM (2 valstybės tarnautojai ir 4 darbuotojai) ir 17 proc. (3 valstybės tarnautojai ir 6 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį) VVKT darbuotojų veikla.



ŠMM darbuotojų veikla yra vertinama statistiškai reikšmingai dažniau nei VVKT darbuotojų veikla ( $\chi^2 = 15,209$ ,  $p = 0,002$ ).

Analizuojant ŠMM nevertintų darbuotojų darbo stažą, pastebima, kad 2 nevertinti valstybės tarnautojai dirba tik iki 1 metų. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas buvo atliktas dar neįvykus numatytam tų metų valstybės tarnautojų vertinimui ir į tai, kad kiti ŠMM valstybės tarnautojai, dirbę ilgiau nei 1 metus, buvo įvertinti, išlieka tikimybė, kad šie darbuotojai taip pat bus įvertinti metų pabaigoje. Laikantis šios tikimybės, *galima daryti prielaidą, kad ŠMM valstybės tarnautojai yra vertinami 100 proc., atmetus tikimybę – 96,4 proc.* (įvertinti 54 iš 56).

3 nevertinti ŠMM darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, įstaigoje dirba 2-5 metus. 1 darbuotojas - iki 1 metų. Nėra žinoma kuriame iš departamentų šis darbuotojas dirba, todėl sunku įvertinti, ar yra tikimybė jam būti įvertintam metų pabaigoje. Atsižvelgiant į tai, *galima daryti prielaidą, kad ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas vykdomas 76,4 %* (vertinti 13 iš 17 darbuotojų). Manant, kad 1 neįvertintas darbuotojas dirba departamente, kuriame yra taikomas darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas, ir metų pabaigoje jis bus įvertintas, *galime daryti prielaidą, kad darbuotojų vertinimas vykdomas 82,3 %*.

Analizuojant VVKT nevertintų darbuotojų darbo stažą toje institucijoje pastebima, kad 6 nevertinti darbuotojai dirba įstaigoje iki 1 metų, 2 – 1-2 metus ir tik 1 darbuotojas 5-10 metų.

Atsižvelgiant į tai, kad: 1) 3 nei karto nevertinti karjeros valstybės tarnautojai dirba įstaigoje iki 1 metų; 2) VVKT tarnautojai, dirbantys įstaigoje 1-2 metus, buvo visi įvertinti; 3) tyrimas buvo atliktas 2010 m. spalio mėnesį, o valstybės tarnautojų vertinimas vykdomas metų pabaigoje; galima daryti prielaidą, kad šie darbuotojai bus įvertinti metų pabaigoje. Laikantis šios tikimybės, *galima daryti prielaidą, kad VVKT valstybės tarnautojai yra vertinami 100 proc., atmetus tikimybę – vertinimas vykdomas 90,6 proc.* (29 iš 32).

Nors visų VVKT darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas yra įdiegtas nuo 2006 metų, tačiau apklausos metu paaiškėjo, kad 6 VVKT darbuotojai nurodė nei karto formaliai nebuvę vertinti. 3 iš jų įstaigoje dirba iki 1 m., todėl yra tikimybė, kad jie bus įvertinti metų pabaigoje, kaip ir numatyta VVKT darbuotojų vertinimo tvarkoje. Tačiau 2 darbuotojai įstaigoje dirbantys 1-2 metus ir 1 darbuotojas – 5-10 metų teoriškai jau turėjo būti vertinami. Atsižvelgiant į tai, *galima daryti prielaidą, kad VVKT darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas vykdomas (15 iš 21) tik 71 proc., o laikantis prielaidos, kad 3 darbuotojai bus įvertinti 2010 m. gruodžio mėn. – vertinimas vykdomas (vertinami 18 iš 21 darbuotojo) 85,7 proc.*

Apibendrinant galima teigti, kad VVKT ir ŠMM teisė aktais numatytas valstybės tarnautojų vertinimas yra praktiškai vykdomas, tuo tarpu VVKT ir ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas numatytas projektavimo etape yra praktiškai įgyvendinamas nepilnai (VVKT – 71 proc., ŠMM – 76,4 proc.).

Toliau šio tyrimo metu ŠMM ir VVKT darbuotojų buvo prašoma nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ patvirtinti ar paneigti teiginius, nusakančius vertinimo proceso vykdymą jų institucijoje. Analizuojant gautus abiejų institucijų darbuotojų atsakymų rezultatus matoma, kad ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė visais atvejais.

Tai, kad kiekvienais metais iškeliami veiklos tikslai, kuriais vadovaujantis vykdoma veikla, tarp ŠMM darbuotojų visiškai sutiko 22,4 proc., sutiko – 38,8 proc., tuo tarpu tarp VVKT darbuotojų visiškai sutiko tik 2,2 proc., sutiko – 44,4 proc.. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ŠMM darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau sutinka, kad jiems kiekvienais metais iškeliami veiklos tikslai, kuriais jie vadovaujasi ( $\chi^2 = 9,938$ ,  $p = 0,019$ ).

Kad kiekvieno vertinimo metu vyksta vertinamasis pokalbis su tiesioginiu vadovu, visiškai sutiko 37,3 proc. ir sutiko 50,7 proc. ŠMM darbuotojų, tuo tarpu tarp VVKT darbuotojų visiškai sutiko 4,4 proc. bei sutiko 80 proc. darbuotojų. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad ŠMM vertinimo metu statistiškai reikšmingai dažniau vyksta vertinamasis pokalbis su jo tiesioginiu vadovu ( $\chi^2 = 20,955$ ,  $p = 0,000$ ).

Kad tiesioginis vadovas informuoja iš anksto prieš kiekvieną vertinamąjį pokalbį, visiškai sutiko 31,8 proc., sutiko – 43,9 proc. ŠMM darbuotojų, tuo tarpu tarp VVKT darbuotojų visiškai sutiko 4,4 proc., sutiko – 57,8 proc. darbuotojų. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad ŠMM statistiškai reikšmingai dažniau darbuotojai yra informuojami iš anksto prieš kiekvieną vertinamąjį pokalbį ( $\chi^2 = 16,054$ ,  $p = 0,001$ ).

Kad vertinimo metu tiesioginis vadovas skatina pačiam įsivertinti savo veiklą, visiškai sutiko 37,3 proc. ŠMM, bei 0 proc. VVKT darbuotojų, sutiko – 34,3 proc. ŠMM ir 48,9 proc. VVKT darbuotojų, todėl galime teigti, kad ŠMM statistiškai reikšmingai dažniau vertinimo metu darbuotojai yra skatinami patys įsivertinti savo veiklą ( $\chi^2 = 22,423$ ,  $p = 0,000$ ).

Kad vertinimo metu darbuotojas yra informuojamas apie savo darbo privalumus ir trūkumus, visiškai sutiko 23,9 proc. ŠMM ir 11,1 proc. VVKT darbuotojų, sutiko – 56,7 proc. ŠMM ir 77,8 proc. VVKT darbuotojų, todėl galime teigti, kad ŠMM vertinimo metu darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau yra informuojami apie darbo privalumus ir trūkumus ( $\chi^2 = 8,214$ ,  $p = 0,042$ ).

Kad vertinamojo pokalbio metu su vadovu aptariama, kokiais būdais bus tobulinama darbuotojo veikla, visiškai sutiko 16,4 proc. ŠMM ir 4,4 proc. VVKT darbuotojų, sutiko – 32,8 proc. ŠMM ir 60 proc. VVKT darbuotojų, todėl galima teigti, kad ŠMM statistiškai reikšmingai dažniau vertinimų metu aptariama, kaip bus tobulinamas darbuotojų darbas ( $\chi^2 = 15,265$ ,  $p = 0,002$ ).

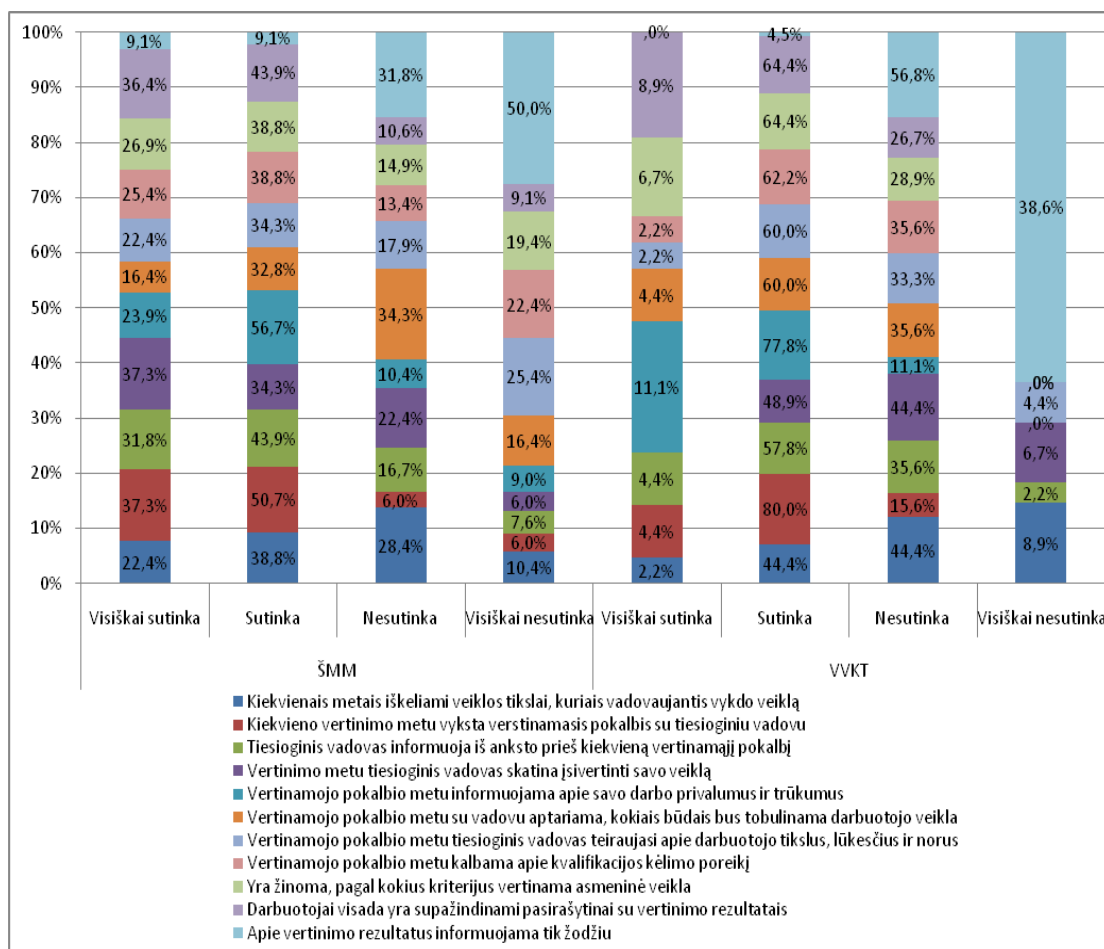
Kad vertinamo pokalbio metu tiesioginis vadovas teiraujasi apie darbuotojo tikslus, norus ir lūkesčius, visiškai sutiko 22,4 proc. ŠMM ir 2,2 proc. VVKT darbuotojų, sutiko – 34,3 proc. ŠMM ir 60 proc. VVKT darbuotojų. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ŠMM vertinimų metu statistiškai

reikšmingai dažniau yra teirujamasi apie darbuotojo tikslus, norus ir lūkesčius ( $\chi^2 = 21,244$ ,  $p = 0,000$ ).

Kad vertinimo metu kalbama apie kvalifikacijos kėlimą, visiškai sutiko 25,4 proc. ŠMM ir tik 2,2 proc. VVKT darbuotojų, tuo tarpu tik sutiko – 38,8 proc. ŠMM ir 62,2 proc. VVKT darbuotojų. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ŠMM vertinimų metu statistiškai reikšmingai dažniau yra kalbama apie kvalifikacijos kėlimą ( $\chi^2 = 28,016$ ,  $p = 0,000$ ).

Kad darbuotojams yra žinoma, pagal kokius kriterijus vertinama jų veikla, visiškai sutiko 26,9 proc. ŠMM ir tik 6,7 proc. VVKT darbuotojų, kas rodo, kad ŠMM darbuotojai yra statistiškai reikšmingai labiau informuoti, pagal kokius kriterijus yra vertinama jų veikla ( $\chi^2 = 20,748$ ,  $p = 0,000$ ).

Kad darbuotojai yra pasirašytinai supažindinami su vertinimo rezultatais, visiškai sutiko 36,4 proc. ŠMM ir 8,9 proc. VVKT darbuotojų, tuo tarpu tik sutiko su šiuo teiginiu 43,9 proc. ŠMM darbuotojų bei 64,4 proc. VVKT darbuotojų, o tai rodo, kad ŠMM darbuotojai yra statistiškai reikšmingai dažniau supažindinami su vertinimų rezultatais ( $\chi^2 = 18,283$ ,  $p = 0,000$ ). Tuo tarpu, kad apie vertinimo rezultatus yra informuojama tik žodžiu, dauguma apklaustų ŠMM ir VVKT darbuotojų nesutiko arba visiškai nesutiko.



11 pav. Apklaustųjų vertinimo proceso vykdymo vertinimas

*Apibendrinant galima teigti, kad:*

- veiklos tikslai, kuriais vadovaujantis vykdoma veikla ateinančiais metais, iškeliami tik apytiksliai pusei ŠMM ir VVKT darbuotojų;
- vertinamasis pokalbis vyksta ne kiekvieno vertinimo metu;
- ne visada tiesioginis vadovas informuoja iš anksto prieš vertinamąjį pokalbį;
- vertinimo metu įsivertinti save skatinami apytiksliai pusė VVKT darbuotojų ir didžioji dalis ŠMM darbuotojų;
- ne visada vertinamojo pokalbio metu darbuotojas informuojamas apie jo darbo trūkumus ir privalumus;
- apytiksliai tik kas su antru darbuotoju institucijose aptariama, kokiais būdais bus tobulinama darbuotojo veikla;
- apytiksliai tik kas antro darbuotojo abejuose institucijose teiraujamosi apie jo tikslus, lūkesčius ir norus;
- ne su visais darbuotojais vertinimo metu yra kalbama apie kvalifikacijos kėlimo poreikį;
- ne visi institucijų darbuotojai žino pagal kokius kriterijus yra vertinama jų veikla;
- ne visada darbuotojas yra pasirašytinai supažindinamas su vertinimo rezultatais, ypač ŠMM darbuotojai dažniau informuojami tik žodžiu.

Vertinimo sistemos projektavimo pirmas ir vienas svarbiausių uždavinių yra vertinimo tikslo suformavimas. Apklausoje dalyvavusių dviejų institucijų darbuotojų buvo prašoma nurodyti kokiais tikslais, jų manymu, yra vertinama jų veikla, siekiant nustatyti, ar egzistuoja skirtumas tarp vertinimo sistemos projektavimo ir praktinio vertinimo įgyvendinimo.

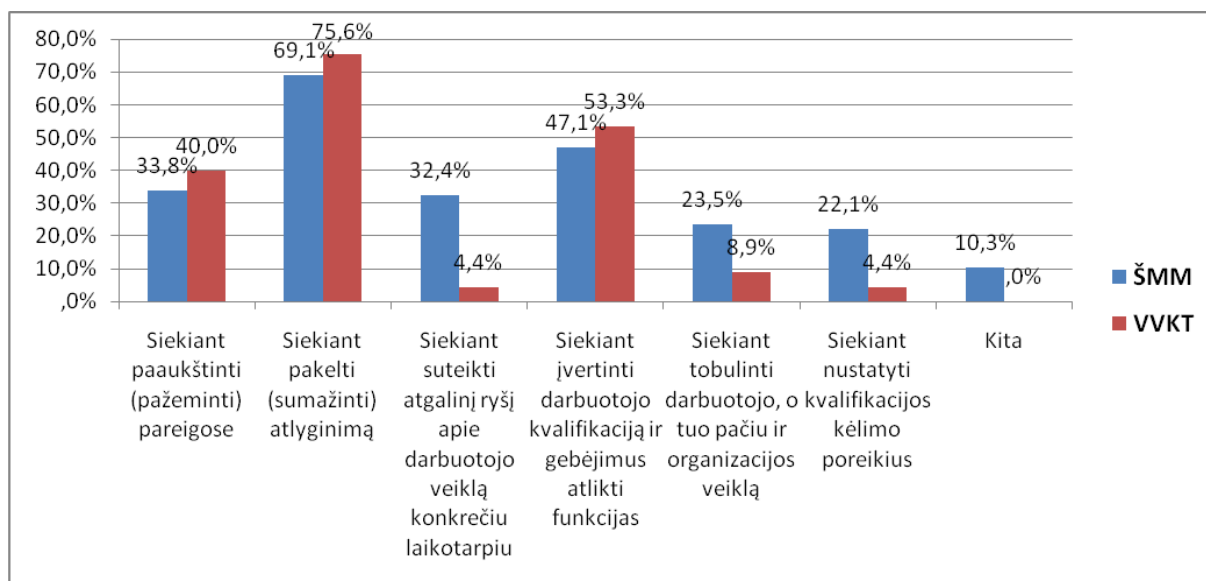
Abiejų institucijų rezultatai yra panašūs ir pagal pasirinkimo dažnumą pasiskirstė taip:

- 1) dažniausias vertinimo tikslas buvo pasirinktas finansinis - siekiant pakelti (sumažinti) atlyginimą (69,1 proc. – ŠMM; 75,6 proc. - VVKT);
- 2) vertinimo tikslą, numatytą teisės aktuose, - įvertinti darbuotojo kvalifikaciją ir gebėjimą atlikti funkcijas – pasirinko +/- pusė abiejų institucijų tyrime dalyvavusių darbuotojų (47,1 proc. – ŠMM; 53,3 proc. – VVKT)
- 3) siekiant paaukštinti (pažeminti) pareigose (33,8 proc. – ŠMM; 40 – VVKT). (žr. 12 pav.)

7 ŠMM darbuotojai pasirinkę variantą „kita“ nurodė, kad:

- „vertinimas reikalaujamas pagal įstatymus“ (4 įrašai)
- „to reikalauja Valstybės tarnybos įstatymas“ (2 įrašai)

- „veikla vertinama kasmet, nes tai numato Valstybės tarnybos įstatymas, todėl tai privaloma padaryti“. Galima daryti prielaidą, kad šių darbuotojų nuomone vertinama yra tik todėl, nes to reikalauja teisės aktai.



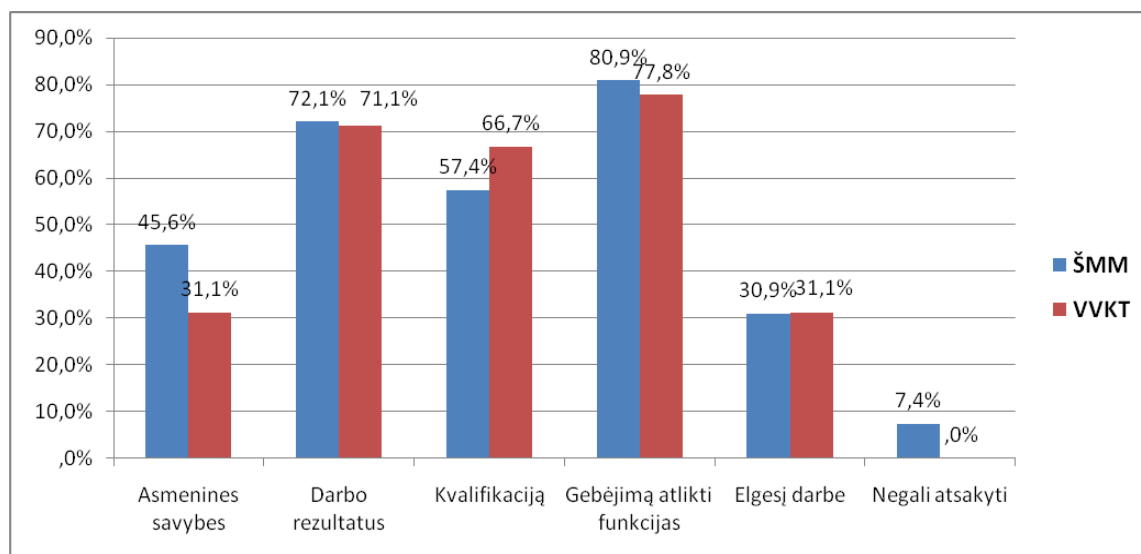
**12 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, kokių tikslu yra vertinama jų veikla**

Apskaičiavę koreliacijos koeficientus (Pirsono koreliacijos koeficientas) tarp ŠMM ir VVKT darbuotojų pareigų, darbo laiko esamoje darbovietėje ir nuomonės, kokių tikslu vertinama darbuotojų veikla, pastebima, kad ŠMM darbuotojų darbo laikas esamoje darbovietėje statistiškai reikšmingai koreliuoja su nuomone apie vertinimo tikslą pakelti atlyginimą ( $r=-0,275$ ,  $p=0,023$ ). Tai rodo, kad ilgiau ŠMM dirbantys darbuotojai vertinimą sieja su finansiniais pokyčiais. Tuo tarpu VVKT darbuotojų pareigos statistiškai reikšmingai koreliuoja su siekimu paaugštinti ( $r=0,341$ ,  $p=0,022$ ), siekimu pakelti atlyginimą ( $r=0,398$ ,  $p=0,007$ ) bei siekimu įvertinti darbuotojo kvalifikaciją ( $r=-0,436$ ,  $p=0,003$ ). Tai rodo, kad aukštesnių pareigų VVKT darbuotojai statistiškai labiau darbuotojų vertinimą sieja su paaugštinimu pareigose ir atlyginimo pakėlimu, tačiau mažiau su kvalifikacijos vertinimu.

*Apibendrinant rezultatus pažymėtina, kad praktinis vertinimas atitinka vertinimo sistemai keliamus administracinius arba įvertinimo tikslus – pakelti atlyginimą, skirti priedą, pakelti pareigose, tačiau vertinimu nepasiekiamas esminio tikslo, kuriuo diegiamas vertinimas – siekiant tobulinti organizacijos ir darbuotojų veiklą, suteikti darbuotojams atgalinį ryšį.*

Tyrimo metu ŠMM ir VVKT darbuotojų buvo prašoma nurodyti, ką jų nuomone vertinimo metu vertina jų tiesioginis vadovas. Iš gautų rezultatų matyti (žr. 7 pav.), kad dažniausiai abejose institucijose yra vertinamas gebėjimas atlikti funkcijas (80,9 proc. ŠMM ir 77,8 proc. VVKT darbuotojų), darbo rezultatai (72,1 proc. ŠMM ir 71,1 proc. VVKT darbuotojų) bei kvalifikacija (57,4

proc. ŠMM ir 66,7 proc. VVKT darbuotojų). Svarbu ir tai, kad net 45,6 proc. ŠMM ir 31,1 proc. VVKT darbuotojų pažymėjo asmeninių savybių vertinimą. Pažymėtina ir tai, kad vidutiniškai kas 3 abiejų institucijų darbuotojas nurodė ir vertinamą elgesį darbe.



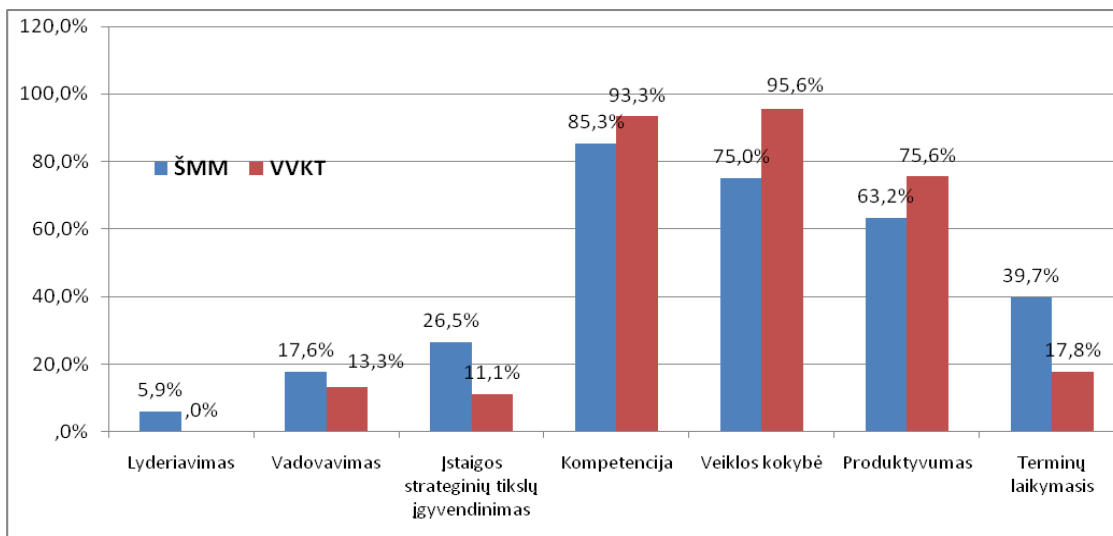
13 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie vertinimo objektą

Tyrimo metu paaiškėjo, kad tarp ŠMM darbuotojų yra tokių, kurie tiksliai negali pasakyti, kas yra vertinama jų vertinimo metu. Šią situaciją gali nulemti įstaigoje kai kuriems darbuotojams taikoma dviguba vertinimo metodika arba darbuotojų nesupažinimas su teisės aktais/taikoma vertinimo metodika.

ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai nesiskyrė, o tai rodo, kad abiejų institucijų darbuotojai statistiškai panašiai mano apie vertinimo objektą.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir į tai, kad numatytas Valstybės tarnautojų vertinimo objektas yra veikla - gebėjimas atlikti pareigybėse nustatytas funkcijas ir kvalifikacija, VVKT darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, - veiklos rezultatai ir gebėjimas atlikti funkcijas, ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, - veiklos rezultatai, galima daryti išvadą, kad tarp teorinių vertinimo objektų ir praktinio vertinimo objekto skirtumų yra – vertinama tai, kas numatyta projektavimo etape, tačiau praktiškai vertinamos ir asmeninės savybės, kas projektavimo etape nėra numatyta.

Apklausoje dalyvavusių ŠMM ir VVKT darbuotojų taip pat buvo paprašyta nurodyti, pagal kokius kriterijus, jų nuomone, yra vertinama jų veikla. Gauti rezultatai rodo, kad abiejų institucijų darbuotojai dažniausiai nurodė, kad jų veikla vertinama pagal jų kompetenciją (85,3 proc. ŠMM ir 93,3 proc. VVKT darbuotojų), veiklos kokybę (75,0 proc. ŠMM ir 95,6 proc. VVKT darbuotojų) ir produktyvumą (63,2 proc. ŠMM ir 75,6 proc. VVKT darbuotojų).



14 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal kriterijų pasirinkimą

Nors tyrime nedalyvavo nei vienas įstaigos vadovas, tačiau tiriamųjų įstaigų darbuotojai, o ypač ŠMM darbuotojai, kaip vertinimo kriterijus nurodė lyderiavimą, vadovavimą ir įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimą. Teoriškai šie vertinimo kriterijai numatyti vertinant įstaigų vadovų veiklą, tačiau akivaizdu, kad šie aspektai tiriamųjų nuomone turi įtakos jų veiklos vertinime.

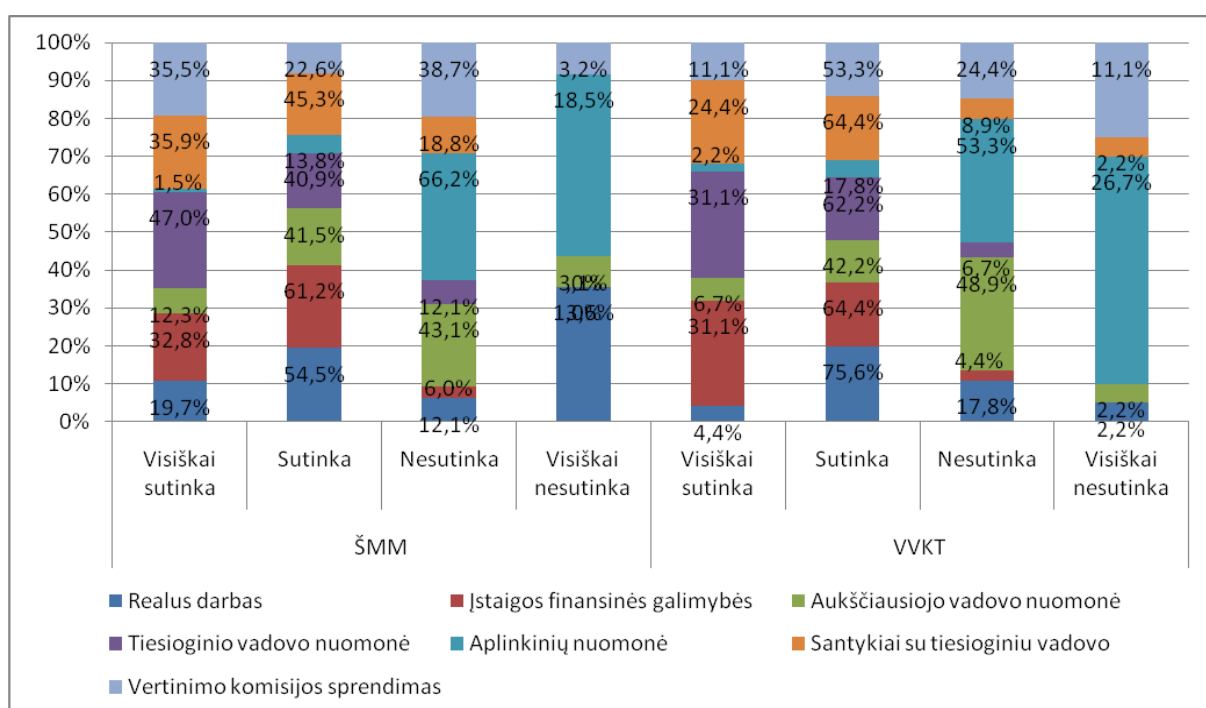
ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties trimis kriterijais – ŠMM darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nei VVKT darbuotojai mano, kad yra vertinami pagal įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimą ( $\chi^2 = 3,941$ ;  $p = 0,047$ ) ir terminų laikymąsi ( $\chi^2 = 6,090$ ;  $p = 0,014$ ), tuo tarpu VVKT darbuotojai statistiškai reikšmingai daugiau nei ŠMM darbuotojai pasirinko vertinimo kriterijų – veiklos kokybę ( $\chi^2 = 8,180$ ;  $p = 0,004$ ).

VVKT darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo kriterijai yra numatyti šie: kvalifikacija, profesiniai gebėjimai, veiklos kokybė, atliekamų užduočių sudėtingumas, darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai, darbo krūvis, o ŠMM - funkcijų vykdymas ir kompetencijos. Tyrimo anketoje nebuvo išvardinti visi galimi kriterijų pasirinkimai, tačiau buvo pasirinkimo variantas „kitas“ su galimybe įrašyti kitus kriterijus, tačiau to nepadarė nei vienas tyrime dalyvavęs abiejų institucijų darbuotojas.

*Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir į tai, kad vertinimo kriterijai „kompetencija“, „veiklos kokybė“ ir „produktyvumas“ yra numatyti teisės aktuose kaip 3 valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai, galima daryti prielaidą, kad tiriamųjų institucijų darbuotojų veiklos vertinimo metu yra vertinama pagal teisės aktuose numatytus valstybės tarnautojų vertinimo kriterijus.*

Siekiant nustatyti vertinimo rezultatų objektyvumą abiejų institucijų darbuotojų buvo prašoma nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ įvertinti pateiktus veiksnius, lemiančius jų ir kolegų

vertinimo rezultatus. Analizuojant gautus rezultatus matoma, kad ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties dviem veiksniais – ŠMM darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau nei VVKT darbuotojai sutinka, kad vertinimo rezultatus lemia realus darbas ir vertinimo komisijos sprendimas. Tuo tarpu ties kitais veiksniais ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai nesiskyrė – kad vertinimo rezultatus lemia įstaigos finansinės galimybės, visiškai sutiko 32,8 proc. ŠMM ir 31,1 proc. VVKT darbuotojų, kad lemia aukščiausio vadovo nuomonė, visiškai sutiko 12,3 proc. ŠMM ir 6,7 proc. VVKT darbuotojų, kad lemia tiesioginio vadovo nuomonė, visiškai sutiko 47 proc. ŠMM ir 31,1 proc. VVKT darbuotojų, kad aplinkinių nuomonė – visiškai sutiko 1,5 proc. ŠMM ir 2,2 proc. VVKT darbuotojų, tuo tarpu, kad vertinimo rezultatus lemia santykiai su tiesioginiu vadovu, visiškai sutiko 35,9 proc. ŠMM ir 24,4 proc. VVKT darbuotojų.



**15 pav. Veiksnų, lemiančių vertinimo rezultatus, vertinimas**

Apibendrinant apklaustųjų teigiamus atsakymus („visiškai sutinku“ ir „sutinku“) apie veiksnis, lemiančius vertinimo rezultatus, pažymėtina, kad abiejų institucijų atsakymai yra panašūs ir pagal dažnumą pasiskirstė taip kaip pateikta 16 pav.:



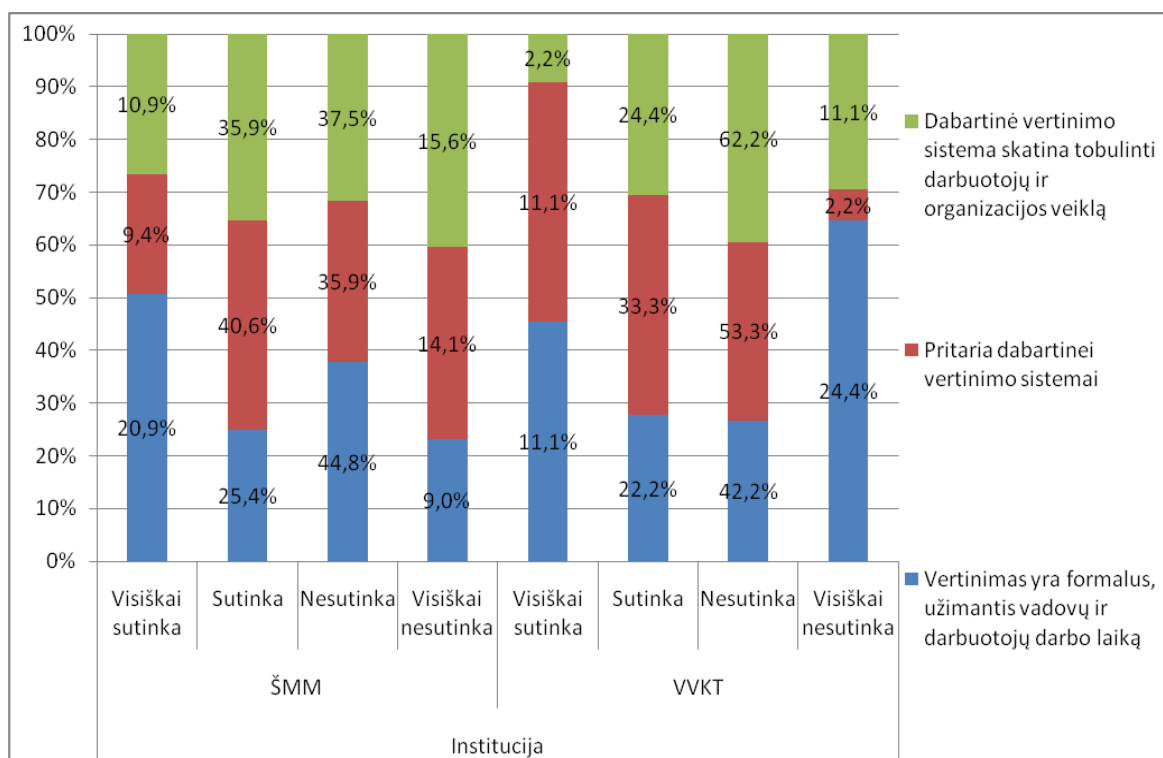
Eil.Nr.	Veiksniai, lemiantys vertinimo rezultatus	ŠMM	VVKT
1	Istaigos finansinės galimybės	94,2 proc.	95,5 proc.
2	Tiesioginio vadovo nuomonė	87,9 proc.	93,3 proc.
3	Santykiai su tiesioginiu vadovu	81,2 proc.	88,8 proc.
4	Realus darbas	74,2 proc.	80 proc.
5	Vertinimo komisijos sprendimas	58,1 proc.	64,4 proc.
6	Aukščiausiojo vadovo nuomonė	53,8 proc.	48,9 proc.
7	Aplinkinių nuomonė	15,3 proc.	20 proc.

**16 pav. Vertinimo rezultatus lemiančių veiksnių eiliškumas**

Remiantis tyrimo rezultatais, daroma prielaida, kad tiriamose institucijose darbuotojų vertinimo rezultatus lemia ne realus darbuotojo darbas ir jo rezultatai, bet istaigos finansinė situacija, darbuotojo tiesioginio vadovo nuomonė ir santykiai su tiesioginiu vadovu.

### **3.3. Pritarimas sistemai**

Apklausoje dalyvavusių ŠMM ir VVKT darbuotojų buvo prašoma įvertinti atskirus teiginius, susijusius su vertinimo sistema jų darbovietėje. Analizuojant gautus rezultatus matoma, kad ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonė apie teiginius, atspindinčius vertinimo sistemą jų darbovietėje, statistiškai reikšmingai nesiskyrė. Kad jų institucijoje vertinimas yra formalus, užimantis vadovų ir darbuotojų darbo laiką, daugiau ar mažiau sutiko 46,3 proc. ŠMM ir 33,3 proc. VVKT darbuotojų, kad jie pritaria dabartinei vertinimo sistemai, visiškai ar iš dalies sutiko 50 proc. ŠMM ir 44,4 proc. VVKT darbuotojai. Kad dabartinė vertinimo sistema skatina tobulinti darbuotojų ir organizacijos veiklą, visiškai ar iš dalies sutiko 47,8 proc. ŠMM ir tik 26,6 proc. VVKT darbuotojų.



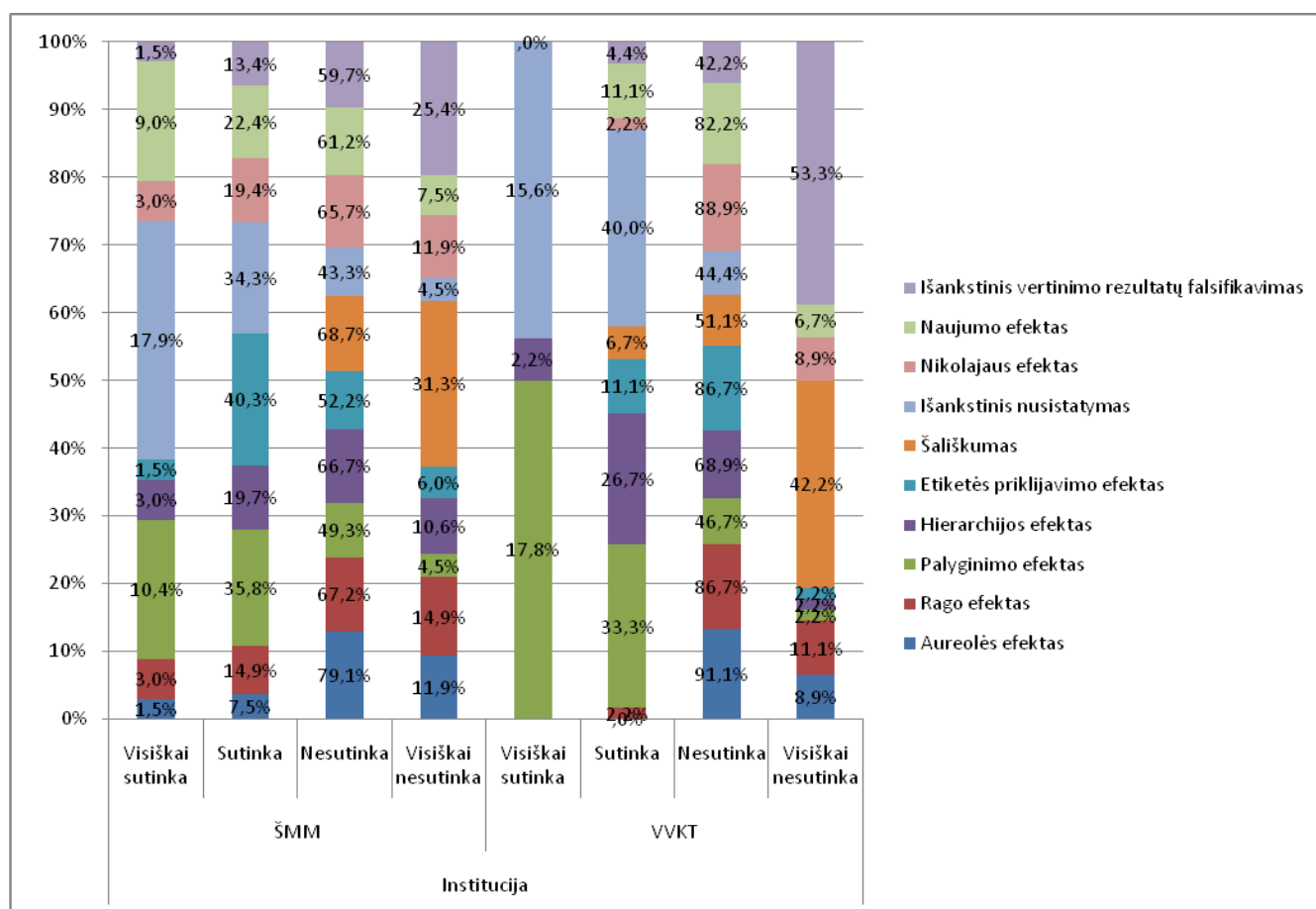
17 pav. Apklaustųjų teiginių, susijusių su vertinimo sistema, vertinimas

Apibendrinant 10 anketos klausimo atsakymų rezultatus, galima teigti, kad *dabartinė vertinimo sistema nėra vertinama gerai, vertinimo sistemai pritaria tik pusė ar mažiau apklaustųjų, kiti mano, kad vertinimas yra daugiau formalumas, kuris užima vadovų ir darbuotojų darbo laiką. Nors vertinimo vienas svarbiausių uždavinių yra skatinti darbuotojus, o tuo pačiu ir organizaciją tobulėti, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad didesnę dalis abiejų institucijų respondentų nepritarė teiginiui, kad „dabartinė vertinimo sistema skatina tobulinti darbuotojų ir organizacijos veiklą“.*

### 3.4. Vertinimo klaidos ir jas įtakojoantys veiksniai

Apklausoos dalyvių buvo prašoma patvirtinti arba paneigti įvairius teiginius, susijusius su esama vertinimo praktika jų įstaigoje. Analizuojant gautus rezultatus matoma, kad ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties keturiais teiginiais – ŠMM darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau nei VVKT darbuotojai sutinka, kad sudaryta nuomonė apie darbuotoją trukdo jį įvertinti pagal realius darbo rezultatus (Etiketės efektas), vertinamos tik smulkmenos (Nikolajaus efektas) ir, kad vertinimo rezultatai yra organizuojami iš anksto (išankstinis vertinimo rezultatų falsifikavimas), tuo tarpu VVKT darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau nei ŠMM darbuotojai mano, kad vertinimo rezultatus lemia tokie veiksniai kaip lytis, amžius, svoris, negalia ar nėštumas (šališkumo efektas). Analizuojant kitus teiginius pastebima, kad „viena darbuotojo savybė nulemia visą vertinimą“ daugiau ar mažiau sutinka tik 9 proc. ŠMM ir 0 proc. VVKT darbuotojų, kad viena

darbuotojo bloga savybė nulemia viso vertinimo rezultatus, visiškai ar iš dalies sutinka 17,9 proc. ŠMM ir 2,2 proc. VVKT darbuotojų, kad **vertinama ne pagal nustatytus reikalavimus, o lyginant darbuotojus, visiškai ar iš dalies sutiko 46,2 proc. ŠMM ir 51,1 proc. VVKT darbuotojų**, kad geriau yra vertinami aukštesnes pareigas einantys darbuotojai, visiškai ar iš dalies sutiko 22,7 proc. ŠMM ir 28,9 proc. VVKT darbuotojų, **kad vertinimui turi įtakos tiesioginio vadovo simpatija ar antipatija, visiškai ar iš dalies sutiko 52,2 proc. ŠMM ir 55,6 proc. VVKT darbuotojų**, bei, kad vertinami tik paskutiniai darbo rezultatai, visiškai ar iš dalie sutiko 31,4 proc. ŠMM ir 11,1 proc. VVKT darbuotojų.



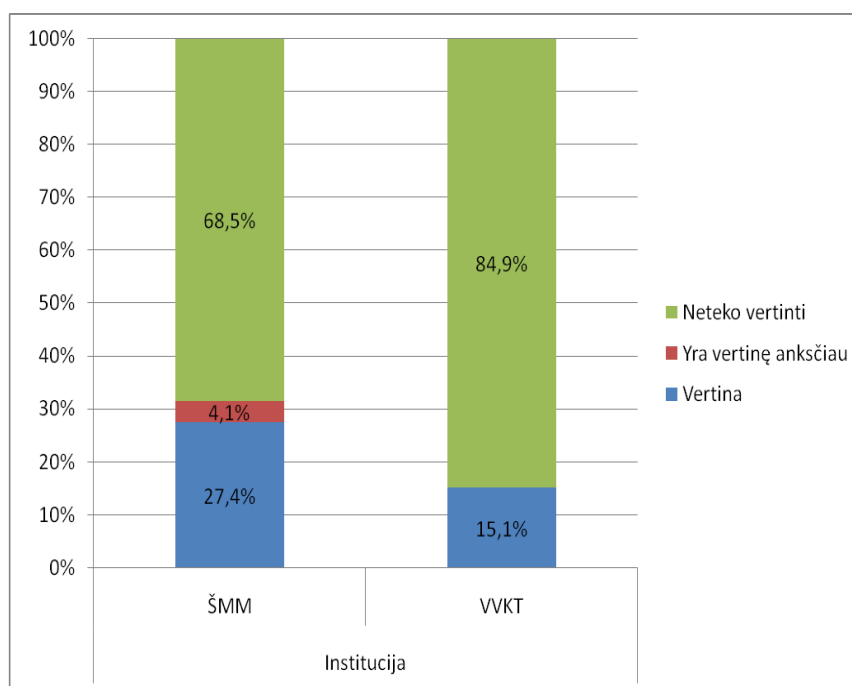
18 pav. Apklaustųjų teiginių, susijusių su vertinimo praktika, vertinimas

Apibendrinant galima teigti, kad tiriamosiose institucijose realiai egzistuoja vertinio klaidos. Iš anketoje pateikiamų vertinimo klaidų visiškai ŠMM nepasireiškia tik „šališkumo efektas“, o VVKT – „aureolės efektas“. Abejose institucijose ryškiai pasireiškiančia šios klaidos:

1. Vertinimui turi įtakos tiesioginio vadovo simpatija arba antipatija vertinamojo atžvilgiu. Kaip pirmoje darbo dalyje buvo nurodyta, teorijoje šis reiškinys vadinamas „išankstinis nusistatymas“.

2. Vertinamasis yra vertinamas ne pagal nustatytus reikalavimus, o lyginant jo veiklą su kitų darbuotojų veikla – „palyginimo efektas“.
3. ŠMM pasireiškia ryškiai „etiketės priskyrimas“ – sudaryta nuomonė apie darbuotoją trukdo įvertinti jį pagal realius jo rezultatus, taip pat „naujumo efektas“ – vertinami paskutiniai darbo rezultatai, o ne veikla visu vertinamuoju laikotarpiu.

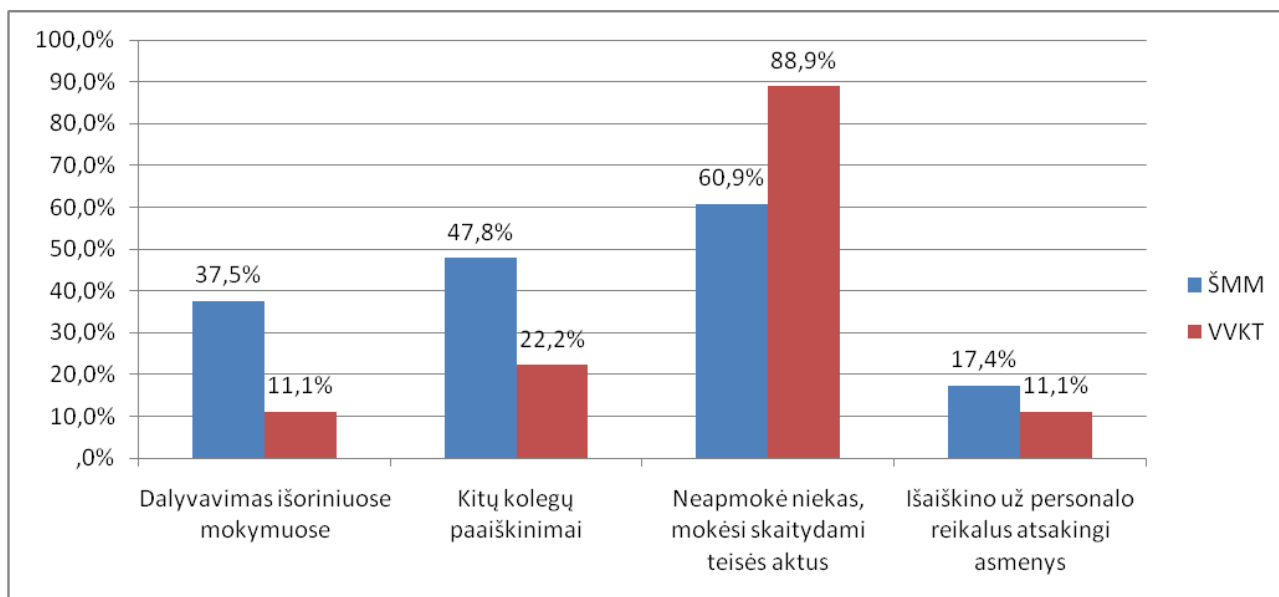
Siekiant nustatyti apklaustųjų statusą pagal tai, ar jie yra vertinamieji, ar ir vertintojai, anketoje buvo užduotas klausimas „Ar Jums pačiam tenka vertinti kitus žmones“. ŠMM ir VVKT darbuotojų atsakymai šiuo klausimu statistiškai reikšmingai neišsiskyrė ( $\chi^2 = 5,367$ ,  $p = 0,068$ ). 68,5 proc. ŠMM ir 84,9 proc. VVKT darbuotojų teigė, kad jiems nėra tekę vertinti kitų darbuotojų, kad yra vertinę anksčiau, teigė tik 4,1 proc. ŠMM darbuotojų, tuo tarpu šiuo metu kitus darbuotojus vertina 27,4 proc. ŠMM ir 15,1 proc. VVKT darbuotojų.



19 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal kitų darbuotojų vertinimą

Toliau anketa siekiama sužinoti koku būdu įstaigose vertintojai yra supažindinami su vertinimo vykdymo procesu. ŠMM ir VVKT darbuotojų atsakymai statistiškai reikšmingai nesiskyrė. Dauguma vertintojų teigė, kad jų niekas neapmokė, o mokėsi patys, studijuodami teisės aktus (60,9 proc. ŠMM ir 88,9 proc. VVKT darbuotojų), kad dalyvavo išoriniuose mokymuose, teigė 37,5 proc. ŠMM ir 11,1 proc. VVKT vertintojų, kad paaiškino kiti kolegos, teigė 47,8 proc. ŠMM ir 22,2 proc. VVKT darbuotojų (žr. 20 pav.). Abejose institucijose yra Personalo skyriai, tačiau, kad vykdyti kitų

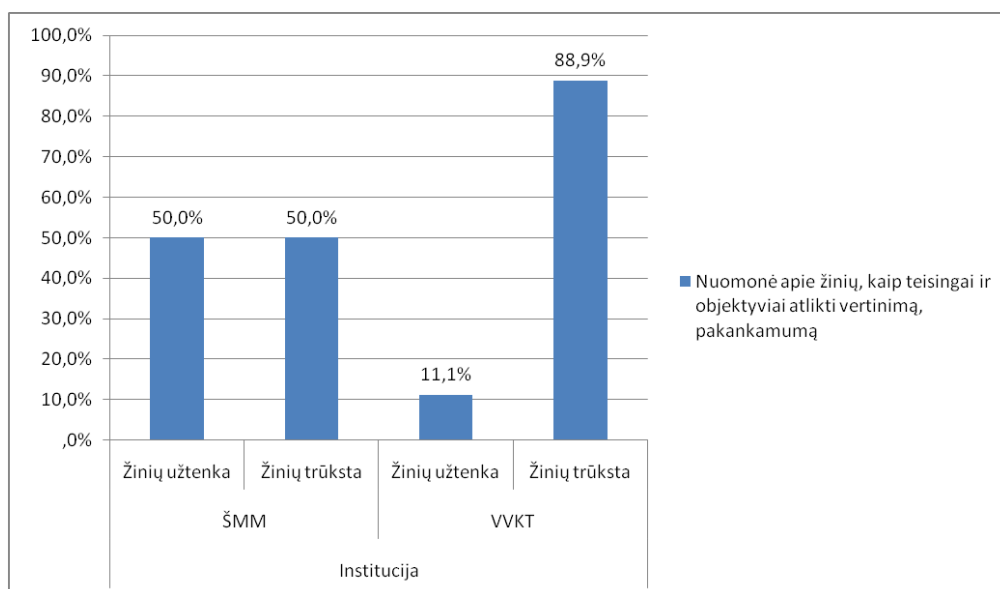
darbuotojų vertinimą vertinamuosius apmokė už personalą atsakingi asmenys, teigė tik 17,4 proc. ŠMM ir 11,1 proc. VVKT vertintojų.



**20 pav. Vertintojų pasiskirstymas pagal apmokymą vykdyti kitų darbuotojų vertinimą**

Apibendrinant 13 anketos klausimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad tiriamose institucijose vertinamųjų apmokymai atliekami retai – tik ŠMM apytiksliai kas trečias vertintojas dalyvavo išoriniuose mokymuose, dažniausiai vertintojai remiasi tik savo žiniomis ir konsultacijomis su kolegomis.

Siekiant išsiaiškinti, kaip asmenys, atliekantys vertinimą, vertina savo turimas žinias apie vertinimo vykdymą, jiems buvo pateiktas klausimas „Jūsų nuomone, ar Jums užtenka turimų žinių, kaip teisingai ir objektyviai atlikti vertinimą“. Gauti rezultatai rodo, kad ŠMM ir VVKT darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė – žinių vertinimui atlikti pakanka 50 proc. ŠMM ir tik 11,1 proc. VVKT darbuotojų (žr. 21 pav.). Tai rodo, kad VVKT darbuotojams statistiškai reikšmingai labiau nei ŠMM darbuotojams jaučiamas žinių apie darbuotojų vertinimą nepakankamumas. Tai gali būti sietina su tuo, kad ŠMM darbuotojai dažniau dalyvavo mokymuose.



**21 pav. Vertintojų pasiskirstymas pagal žinių, kaip teisingai ir objektyviai atlikti vertinimą, turėjimą**

Apibendrinant tyrimo dalį, skirtą vertinimo klaidoms nustatyti, galima teigti, kad tiriamosiose institucijose egzistuoja vertinimo rezultatų patikimumo problema, kuri yra tiesiogiai siejama su vertintojų nulemtomis klaidomis. Pasireiškiančios vertinimo klaidos yra siejamos su asmeninėmis vertintojų savybėmis arba vertinamųjų stebėjimo procesu. Teoriškai dažnai šios klaidos daromos ne specialiai, o automatiška. Tačiau institucijose nežymiai, bet pasireiškia ir vertinimo problemos, siejamos su sąmoningu, tyčiniu vertinimo falsifikavimu. Ši problema siejama su išankstiniu vertinimo rezultatų organizavimu.

Vertinimo klaidos gali būti siejamos su rezultatais, kad didžiąjai daliai vertintojų trūksta teorinių žinių apie vertinimo procedūros įgyvendinimą, o tam gali turėti įtakos situacija, kad vertinamieji yra retai apmokomi išoriniuose mokymuose ar mokomi už personalą atsakingų asmenų, jie dažniausiai pasikliauja tik savo suvokimu apie tai, teisės aktų interpretacija ir konsultacijomis su kitomis kolegomis, kurie praktiškai gali turėti tiek pat žinių.

Vertinimo klaidų vadybos teorijoje siūloma išvengti įvairiais būdais, tačiau dažniausia sutinkamas siūlymas yra vertintojų apmokymai, taip pat siūloma į vertinimą įtraukti ne vieną vertintoją, o kelis (pvz. 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį naudoti) – tokiu būdu bus išvengiama vieno vertintojo subjektyvios nuomonės.

## IŠVADOS

### *Atsižvelgiant į darbo 1 uždavinį, darbe daromos šios išvados:*

- Darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbi organizacijos vadybos sritis, skatinanti organizaciją ir jos žmogiškuosius išteklius tobulinti veiklą, didinti produktyvumą, bei suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį. Vertinimas suprantamas kaip procesas, kuris apima vertinimo projektavimą, vertinimo įdiegimą ir vykdymą ir vertinimo rezultatų įtvirtinimą. Vertinimo projektavimas apima tikslų nustatymą, vertinimo objekto ir subjekto nustatymą, metodo parinkimą, kriterijų nustatymą, laiko ir dažnumo nustatymą. Vertinimo procedūros vykdymą apima veiklos planavimas, veiklos vykdymas, vertinamasis pokalbis, vertinimo sprendimo priėmimas, vertinamojo supažindinimas su rezultatais. Rezultatų įtvirtinimas apima iškeltų vertinimo tikslų įgyvendinimą, remiantis vertinimo rezultatais.
- Plačiaja prasme vertinimo sistemą galime suprasti kaip veiklos vertinimo elementų, procedūrų, etapų, organizacijos vykdomos politikos įgyvendinimo darbuotojų vertinimo srityje, visumą. Vertinimo sistemos sėkmę organizacijoje lemia tai, kaip tiksliai viskas buvo apgalvota ir suplanuota projektavimo etape ir kaip darbuotojai suvokia vertinimo svarbą, naudą ir pritaria vertinimo sistemai. Svarbus vaidmuo tenka žmogiškajam faktoriui, t.y. tyčinių ir netyčinių klaidų tikimybei.

### *Atsižvelgiant į darbui keliamą 2 uždavinį, daromos šios apibendrinančios išvados:*

- Veiklos vertinimo sistema Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose yra projektuojama dvejais lygmenimis: valstybiniu lygmeniu (valstybės tarnautojų vertinimo reglamentavimas) ir organizaciniu lygmeniu (darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas);
- Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje yra nauja sritis, pradėjusi formuotis nuo 1995 metų, o realiai egzistuoti tik 2002 metais. Per šį laikotarpį formavosi ir keitėsi vertinimo tikslai, vertinimo objektas, vertinimo metodika, vertinimo kriterijai, vertinimo skalė, vertinimo dažnumas, netgi vertinimo subjektai, pakito vertinimo komisijos vaidmuo, keitėsi ir pati veiklos vertinimo samprata, tačiau iki šiol valstybės tarnautojų vertinimo tvarka turi projektavimo trūkumų:
  - Vertinimo tikslai yra administracinio pobūdžio, jie nėra siejami su valstybės tarnautojų ir įstaigos veiklos tobulinimu, tarnautojų motyvavimu.
  - Vertinimo subjektams yra sudarytas subjektyvaus vertinimo pagrindas.

- Neiškirti vertinimo kriterijai žemesnio lygio vadovams. Vertinimo kriterijai yra neaiškūs ir per siauri, o jų įvertinimas visiškai priklauso nuo tiesioginio vadovo gebėjimo analizuoti.
- Sukurtas subjektyvus vertinimo metodas, neleidžiantis palyginti kelių vertinamųjų rezultatų ir daryti gilesnės analizės;
- Sukurta vertinimo skalė ne visai atitinka vertinimo kriterijų, neaišku kuo remiantis vadovas priima galutinį sprendimą.
- Nedetalizuota pokalbio organizavimo ir vedimo tvarka, kas sudaro prielaidas nevykdyti pokalbio organizavimo būtinų etapų – nenumatyta darbuotoją informuoti apie pokalbio datą, pokalbio metu informuoti darbuotoją apie jo gerą ar blogą veiklą, aptarti kaip ją tobulinti, iškelti veiklos tikslus, uždavinius, nusibrėžti veiklos kryptį. Po išvados surašymo nenumatytas išsamesnis įvertinimo paaiškinimas. Pats darbuotojas mažai įtraukiamas į vertinimo procesą.
- Sukurta nekonkurencinga sistema – tarnautojas neskatinamas siekti konkrečių rezultatų, konkrečių tikslų – jo pareiga yra tiesiog vykdyti pareigybių aprašyme numatytas funkcijas.
- Institucijos kuria ir diegia darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo metodikas:
  - Vertinimo metodika sukurta ŠMM X departamente yra pavyzdinė ir sveikintina, nepaisant kelių projektavimo klaidų (nenumatytas vertinamojo supažindinimas raštu su rezultatais, nenumatytas vertinimo rezultatų apskundimas) atitinkanti vertinimo sistemos projektavimo etapus. Problemos kyla iš praktinio vertinimo įgyvendinimo ir dėl to, kad tvarka nėra taikoma visos institucijos mastu, ji nėra oficiali, bei taikoma ir X departamento valstybės tarnautojams.
  - VVKT vertinimo tvarka numato visų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį vertinimą, tačiau daromos didelės projektavimo klaidos, nesutapimai tarp vertinimo kriterijų, skalės bei vertinimo tikslo ir objekto, sukurtas subjektyvus vertinimo teorinis pagrindas. Ne visais atvejais yra numatyta vertinimo išvados surašymas ir darbuotojo supažindinimas su vertinimo rezultatais. Vertinimo klaidos padarytos projektavimo etape lemia kitas vertinimo metu atsirandančias problemas ir nesusipratimus.

***Atsižvelgiant į darbui iškeltą 3 uždavinį, daromos šios išvados:***

- Teisė aktais numatytas valstybės tarnautojų vertinimas yra praktiškai vykdomas, tuo tarpu VVKT ir ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimas numatytas projektavimo etape yra praktiškai įgyvendinamas nepilnai (VVKT – 71 proc., ŠMM – 76,4 proc.).
- Praktinis vertinimo vykdymas atitinka projektavimo etape vertinimo sistemai keliamus administracinius arba įvertinimo tikslus – pakelti atlyginimą, skirti priedą, pakelti pareigose, tačiau



vertinimu nepasiekiamas esminio tikslo, kuriuo diegiamas vertinimas – siekiant tobulinti organizacijos ir darbuotojų veiklą, suteikti darbuotojams atgalinį ryšį.

- Praktiškai yra vertinama tiek įeiga, tiek išeiga, kas projektavimo etape ne visada numatoma.
- Praktiškai vertinimo metu yra parenkami numatyti kriterijai, tačiau vertinamas ir vadovavimas, lyderiavimas, strateginių tikslų įgyvendinimas, kas nenumatyta žemesnio lygio vadovams ir specialistams.
- Egzistuoja šios vertinimo procedūros laikymosi problemos: vertinamasis pokalbis vyksta ne kiekvieno vertinimo metu; ne visada tiesioginis vadovas informuoja iš anksto prieš vertinamąjį pokalbį; ne visada vertinamojo pokalbio metu darbuotojas informuojamas apie jo darbo trūkumus ir privalumus; nenurodoma, kokiais būdais bus tobulinama darbuotojo veikla; nesiteiraujama apie darbuotojo tikslus, lūkesčius ir norus; kvalifikacijos kėlimo poreikis ne visada aptariamas; ne visi institucijų darbuotojai žino pagal kokius kriterijus yra vertinama jų veikla; ne visada darbuotojas yra pasirašytinai supažindinamas su vertinimo rezultatais.
- Darbuotojų vertinimo rezultatus lemia ne realus darbuotojo darbas ir jo rezultatai, bet įstaigos finansinė padėtis, darbuotojo tiesioginio vadovo nuomonė ir santykiai su tiesioginiu vadovu.
- Praktiškai egzistuoja vertinimo rezultatų patikimumo problema, kuri yra tiesiogiai siejama su vertintojų nulemtomis tyčinėmis ir netyčinėmis klaidomis. Didžiausia problema siejama su tiesioginio vadovo simpatijomis ir antipatijomis, t.y. išankstiniu nusistatymu. Egzistuojant šiai problemai ir projektavimo klaidoms, vertinimas yra subjektyvus. Taip pat ryški tendencija – vertinama ne pagal nustatytus reikalavimus, o lyginant darbuotojus – “palyginimo efektas”. ŠMM pasireiškia ir “etiketės priskyrimo” bei “naujumo efektas”. Vertinimo klaidos sietinos su žinių apie vertinimą ir mokymų trūkumą.
- Darbuotojai nepritaria dabartinei vertinimo sistemai, egzistuoja nuomonė, kad tai tik formalumas, užimantis laiką. Tyrimas patvirtina, kad dabartinė vertinimo sistema neskatina tobulinti darbuotojų ir organizacijų veiklą.

*Patvirtinama tyrimo hipotezė – veiklos vertinimo sistema Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose yra tobulintina teoriniu ir praktiniu lygmenimis.*

Nuo 2011 m. sausio 1 dienos įsigaliojo nauja vertinimo tvarka, kur visos būtinos valstybės tarnautojų vertinimo sistemos dalys yra numatytos ir reglamentuotos, pakeitimai panaikina ankstesnes dideles valstybės tarnautojų projektavimo klaidas ir iš esmės atitinka visus vertinimo teorijoje išskirtus vertinimo sistemos etapus. Teorinis vertinimo sistemos tobulinimas panaikins ir kai kurias praktines klaidas, bus sumažintas pagrindas subjektyviam vertinimui. Dabar vertinimo sistemos sėkmingumas priklausys tik nuo jos įdiegimo ir įgyvendinimo aplinkybių, nuo žmogiškojo faktoriaus įtakos, nuo vertintojų apmokymo.

## REKOMENDACIJOS

### **Rekomendacijos ŠMM:**

- Oficialiai patvirtinti ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veiklos vertinimo tvarką, numatyti vertinamojo supažindinimą raštu su vertinimo rezultatais pagrindžiant juos, ir supažindinti visus ministerijoje dirbančius darbuotojus su vertinimo tvarka, vertinimo tikslu, kriterijais, metodu, vertinimo pokalbio vedimo eiga.

- Vykdyti ne tik X departamento, bet visų ŠMM darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimą.

- X departamente dirbančius valstybės tarnautojus vertinti pagal jiems taikomą tvarką, nedubliuoti dvejų vertinimo metodų ir kelių kriterijų rinkinių.

- Siekiant išvengti „naujumo efekto“, tikslinga įvesti tarpinį vertinamąjį pokalbį metų viduryje, kurio metu būtų peržiūrima pusmečio veikla ir įvertinami to laikotarpio rezultatai, o metų pabaigoje sumuojami dvejų vertinimų rezultatai.

### **Rekomendacijos VVKT:**

- Peržiūrėti darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo metodiką, patikslinti vertinimo kriterijus, kasmet nustatyti siekiamus rezultatus, o tik tada juos vertinti, įvesti papildomus vertinimo subjektus, kaip kolegų vertinimas ir savęs įsivertinimas, kas vertinimui suteiktų daugiau objektyvumo, numatyti kiekvieno vertinimo metu išvados surašymą, vertinamojo supažindinimą su rezultatais, numatyti galimybę vertinamajam apskusti vertinimo išvadą, arba adaptuoti pagal savo institucijos specifiką naują valstybės tarnautojų vertinimo metodiką, įsigaliojusią nuo 2011 m. sausio 1 d.

### **Bendros rekomendacijos abiem institucijoms:**

- Atsižvelgiant į tyrimo išvadas, kad nesilaikoma visų numatytų vertinimo proceso etapų, daromos vertinimo klaidos, kad vertinimo sistema nėra teigiamai vertinama ir į tai, kad nuo 2011 m. sausio 1 d. įsigaliojo nauja valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, Personalo skyrius turėtų prarasti vidinius mokymus vertintojams ir vertinamiesiems, paaiškinant apie veiklos vertinimo tikslą, supažindinant su vertinimo kriterijais, metodika, vertinimo išvados priėmimo eiga ir skale, akcentuoti būtinybę prarasti vertinamąjį pokalbį, per kurį vertinamajam suteikiama informacija apie jo realaus darbo įvertinimą, nurodant teigiamas ir neigiamas veiklas. Kita mokymų dalis turėtų būti skirta supažindinti su galimomis vertinimo klaidomis, akcentuoti vertinimo klaidų žalą. Po mokymų ir kito praktinio darbuotojų vertinimo atlikti vidinį tyrimą ar apklausą, siekiant išsiaiškinti, ar sumažintas praktinių vertinimo klaidų skaičius.

**Rekomendacijos valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos tobulinimui:**

- Veiklos vertinimo tikslas turėtų būti nukreiptas į valstybės tarnautojų, o tuo pačiu ir įstaigos veiklos tobulinimą ir atgalinio ryšio valstybės tarnautojui suteikimą. Kai valstybės tarnautojai gaus grįžtamąjį ryšį ir vertinimas bus nukreiptas į realaus darbo ar veiklos tobulinimą, tada bus galima tikėtis valstybės tarnautojų pritarimo esamai vertinimo tvarkai.

- Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu nustatyta, jog vertinama lyginant kelių darbuotojų veiklas, tikslinga būtų į vertinimo metodiką įtraukti suminių balų skaičiavimą vertinant kriterijus ir darbo rezultatus tam tikroje balų skalėje ir juos sumuojant, o galutinę išvadą priimti pagal nustatytus rezultatų intervalus. Toks metodas suteikia galimybę objektyviai lyginti ir įvertinti kelių darbuotojų rezultatus.

## LITERATŪRA

1. **Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas.** Martinkus ir kt.: Kauno technikos universitetas. - Kaunas: Technologija, 2000, - 234 p. – ISBN 9986138302
2. **Armstrong A.** A Handbook of human resource management practice / 10th ed. – London, 2006, - 957 p. – ISBN 0 7494 4631 5
3. **Arthur A. E., Lyster S.** 199 pre-written employee performance appraisals: the complete guide to successful employee evaluations and documentation. – Ocala: Atlantic Publishing Group, 2006, - 320 p. – ISBN 0-910627-76-2. – URL: <http://books.google.lt/books?id=MCERIRkajXUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
4. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas: vadovėlis – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, - 343 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
5. **Butkus F. S.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – p. 172-174. – ISBN 9955501391
6. **Chlivickas E., Lobanova L.** Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. – 2009, Nr. 1 (21), p. 63-72. – ISSN 1648-4541
7. **Chlivickas E., Raudeliūnienė J.** Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. – 2007, Nr. 4 (16), p. 44-52. – ISSN 1648-454
8. **Coens T., Jenkins M.,** Foreword by Peter Block. Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead. – San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2000. – 338 p. – ISBN 1-57675-076-0. – URL: <http://books.google.com/books?id=o4-BACWBJWYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
9. **Collin P.H.** Dictionary of human resources and personnel management. - London: A&C Black Publishers, 2006. – 281 p. – ISBN 071368142X
10. **Daley D. M.** Designing effective performance appraisal systems // Handbook of human resource management in government / Editor S. E. Condrey. – San Francisco: Jossey-Bass, 1998, p. 368-385. – ISBN 0787940992
11. **Damašienė V.** Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002. – 164 p. – ISBN 9986705878
12. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai / iš anglų k. vertė D. Masilionis / Redaktoriai: I. Bakanauskienė, V. Venclovas. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p. – ISBN 9986850363
13. **Grote D.** The Performance Appraisal Question and Answer Book: survival guide for manager. - New York: American Management Association, 2002. – 239 p. – ISBN 0-8144-7151-X –

- URL: <http://books.google.lt/books?id=GSL-2wiru40C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
14. **York K. M.** Applied human resource management: strategic issues and experiential exercises. – Los Angeles (Calif.): SAGE Publication, 2010. – 411 p. – ISBN 978-1-4129-5492-1
  15. **Latham G.** Performance appraisal and feedback // Encyclopedia of Career Development (2 vol.) / Editors: J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. – London: SAGE Publication, 2006, p. 619-622. – ISBN 1412905370
  16. **Lepsinger R., Lucia A.D.** 360° feedback and Performance Appraisal // Training. – 1997, No. 34 (9), p. 62-70. <http://www.ctu.edu.vn/centers/cfl/teaching/ebooks/55.pdf> [žiūrėta 2010 09 09]
  17. **Levy P. E., Williams J. R.** The social context of Performance Appraisal: A review and framework for the future // Journal of Management, 2004, vol. 30, no. (6) 881-905. <http://jom.sagepub.com/content/30/6/881> [žiūrėta 2010 09 09]
  18. **Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=16645](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=16645) [žiūrėta 2010 10 11]
  19. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.** (Žin., 1999 m. Nr. 66-2130). [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=84605&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=84605&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010 08 10]
  20. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas.** (Žin., 2002, Nr. 45-1708). [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=165299](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165299) [žiūrėta 2010 08 12]
  21. **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.** (Žin., 1999, Nr. 60-1945; Žin., 2010, Nr. 81-4228). [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=378191](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378191) [žiūrėta 2010 07 01]
  22. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=380313](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=380313) [žiūrėta 2010 09 20]
  23. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl LR 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“.** 2010 m. gruodžio 29 d. Nr. 1860. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390283%20](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390283%20) [žiūrėta 2011 03 01]
  24. **Lobanova L.** Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės // Viešasis administravimas. – 2008, Nr. 4 (20), p. 52-60. – ISSN 1648-4541
  25. **Lobanova L., Stankevičienė A.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8

26. **Manoharan T.R., Muralidharan C., S.G. Deshmukh.** Employee Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis: A Case Study // Research and Practice in Human Resource Management – 2009, No. 17(1), p. 92-111. – URL: <http://rphrm.curtin.edu.au/2009/issue1/employee.html>
27. **Meyer-Sahling J.H, Nakrošis V.** Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Santrauka. 2009 m. vasario mėn. Vilniaus universitetas, Nottingham universitetas. 13 p. URL: <http://web.vu.lt/tspmi/v.nakrosis/bin.php/id-806/>
28. **Murchy K. R., Cleveland J. N.** Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives. – London: SAGE publications, 1995. – 482 p. – ISBN 0-8039-5475-1 URL: [http://books.google.lt/books?id=CnpuE09Vit0C&printsec=frontcover&source=gbs\\_similarbooks\\_s&cad=1#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=CnpuE09Vit0C&printsec=frontcover&source=gbs_similarbooks_s&cad=1#v=onepage&q&f=false)
29. **Murphy H. T., Margulies J.** Performance appraisals. ABA Labor and Employment Law Section Equal Employment Opportunity Committee 2004 Mid-Winter Meeting. 2004, 6 p. [http://faculty.ksu.edu.sa/72395/studentsite/Documents/performance%20appraisal%20\(2\).pdf](http://faculty.ksu.edu.sa/72395/studentsite/Documents/performance%20appraisal%20(2).pdf) [žiūrėta 2010 08 08]
30. **Masiulis K.** Viešojo sektoriaus reformavimo teisinės kliūtys / Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, p. 147 – 150. – ISBN 9789955969518
31. **Nakrošis V.** Lietuvos valstybės tarnyba kryžkelėje: vadybos modelio link? / Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, p. 133 – 146. – ISBN 9789955969518
32. **Pivoras S.** Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje // Naujoji viešoji vadyba / Redaktoriai: A. Raipa (atsakingasis), E. Backūnaitė ir kt. – Kaunas: Kauno technikos universitetas, 2007, p.151-165. – ISBN 9789955252597
33. **Pivoras S., Dapkutė R.** Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo valdyme // Politologija. – Vilnius, 2004, 1 (33) tomas. – ISSN 1392-1681. – URL: <http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CCIQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ceeol.com%2Fasp%2Fgetdocument.aspx%3Flogid%3D5%26id%3D3158e1a1667d43998f4c96f4318f7b5a&rct=j&q=pivoras%20dapkute&ei=RaJ6TNjwK8mYOPnMyN8P&usg=AFQjCNFw7Hp0x55xVJCoG15nfkWYTQC34Q>
34. **Prochaska S.** Tree-hundred-sixty-degree (360°) evaluation // Encyclopedia of Career Development (2 vol.) / Editors: J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. – SAGE Publication: London, 2006. – p. 807-809. – ISBN 1412905370

35. **Prochaska S.** Rater errors in performance appraisal // Encyclopedia of Career Development (2 vol.) / Editors: J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. – SAGE Publication: London, 2006. – p. 671-672. – ISBN 1412905370
36. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2003. – 376 p. – ISBN 9986-850-46-0
37. **Roberts G. E.** Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works // Public Personal Management – EBSCO Publishing, 2003, vol. 32, No. 1, p. 89-98. – URL: <http://www.tamu.edu/classes/payne/PA/Roberts%202003.pdf>
38. **Sakalas A.** Personalo vadyba: vadovėlis. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
39. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
40. **Shafrita J. M.** The dictionary of public policy and administration. - Boulder (Colo.): Westview Press, 2004. – 310 p. – ISBN 0813342600
41. **Šarmavičius O.** Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje: esama situacija ir reformos iššūkiai [Vilnius, 2006] <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/56/26/38663513.ppt> [žiūrėta 2010 09 08]
42. **Tamošiūnas T., Šalkauskaitė A.** Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. - Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2010, Nr. 1 (17) – p. 112 – 124. – ISSN 1648-9098. URL: <http://www.su.lt/lt/mokslo-leidiniai/ekonomika-ir-vadyba-aktualijos-ir-perspektyvos>
43. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5
44. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vertė Kęstutis Masiulis: Lietuvos teisės universitetas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, 335 p. – ISBN 995556363X
45. **Valdininkų atestavimo laikinieji nuostatai. (1995)**  
[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=) [žiūrėta 2010 10 25]
46. **Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka.** (Žin., 2002, Nr. 60-2470).  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=169023&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169023&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010 09 20]
47. **Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ar valstybės pinigų fondų, patvirtintų ir užimtų**

**pareigybių skaičiaus pokytis per 2010 metų spalio mėn. (viešojo administravimo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose).** Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Sudarė: Andrej Svorobovič; Vaidas Jonavičius. 2010. Vilnius. 9 p. – URL: <http://www.vtd.lt/index.php?-510024592> [žiūrėta 2010 11 10]

48. **Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijos.** Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. <http://www.vtd.lt/index.php?-1243287824> [žiūrėta 2010 09 15]
49. **Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2009 metais ataskaita.** Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. 2010. Vilnius. 84 p. <http://www.vtd.lt/index.php?-173973716> [žiūrėta 2010 12 30]
50. **Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija.** Patvirtinta 2010 m. birželio 2 d. LR Vyriausybė nutarimu Nr. 715. [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=375123](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375123) [žiūrėta 2010 11 12]
51. **Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo taisyklės.** Patvirtinta Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos viršininko 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. 1A-805 (pakeitimas 2008 m. rugpjūčio 8 d. įsakymu Nr. 1A-935)
52. **Vanagas R., Tumėnas R.** Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste // Viešoji politika ir administravimas. – 2008, Nr. 25, p. 56-66. – ISSN 1648-2603
53. **Župerka A., Župerkienė E.** Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. – Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2010, Nr. 20 (1) – p. 182-191. - ISSN 1822-6760. – URL: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/182.pdf>



Adomaitytė A. Veiklos vertinimo sistema Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. – 85 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta veiklos vertinimo sistema Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose. Pirmoje darbo dalyje analizuojama teoriniai veiklos vertinio aspektai, veiklos vertinimo sąvoka, teoretikų išskiriamos veiklos vertinimo sistemos sudedamosios dalys ir apibendrinant išskiriama veiklos vertinimo sistemos schema. Antroje darbo dalyje pagrindžiamas empirinis tyrimas, veiklos vertinimo sistema analizuojama dvejais lygmenimis: 1. valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos analizė; 2. analizuojamos Švietimo ir mokslo ministerijoje ir Valstybinėje vaistų kontrolės tarnyboje prie Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerijos įdiegtos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, tvarkos. Trečioje darbo dalyje analizuojami anketinio tyrimo rezultatai, įvertinamas praktinis teisės aktų ir sukurtų metodų institucijose taikymas, aiškinamasi, ar daromos veiklos vertinimo praktinės klaidos, apibendrinama, daromos išvados.

**Pagrindiniai žodžiai:** veiklos vertinimas, veiklos vertinimo sistema, valstybės tarnautojų vertinimas, darbuotojų vertinimas, Lietuvos viešojo administravimo institucijos

Adomaitytė A. Performance appraisal system in institutions and agencies of Lithuanian public administration / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 85 p.

### ANOTATION

In this master work has been analyze and evaluated situation of performance appraisal system in Lithuanian public administration's institutions and agencies. The first part describes academic aspects of performance appraisal and the concept of performance appraisal, highlights the components of performance appraisal system according to theorists and accentuates the scheme of performance appraisal system. In the second part of work there is substantiated an empirical research, the system of activity assessment is analysed in two levels – analysis of nation salaried assessment method and implemented methods analysis of personnel that works according to employment contract in the Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania and the National post of medicine regulatory near the Ministry of Health of the Republic of Lithuania. The third part of the work analyses the results of survey, evaluates practical adaptation of legislation and created methods in institutions, annotates whether practical mistakes of activity assessment are made, summarizes and represents conclusions.

**Key Words:** performance appraisal, performance appraisal system, appraisal of public service employees, appraisal of workers, institutions and agencies of Lithuanian public administration.

Adomaitytė A. Veiklos vertinimo sistema Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Mykolo Romerio Universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. – 85 p.

## SANTRAUKA

Darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbi tiek viešojo administravimo, tiek privačios organizacijos vadybos sritis, skatinanti organizaciją ir jos žmogiškuosius išteklius tobulinti veiklą, didinti produktyvumą, bei suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį.

Darbe keliami šie *probleminiai klausimai*: kokie pagrindiniai Lietuvos viešojo administravimo darbuotojų vertinimo sistemos teoriniai ir praktinio įgyvendinimo privalumai ir trūkumai? kokia žmogiškojo faktoriaus įtaka tobulinant viešojo administravimo darbuotojų veiklos vertinimo sistemą? *Tyrimo objektu* laikomas darbuotojų veiklos vertinimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose. Veiklos vertinimas darbe analizuojamas kaip procesas, kuriuo vertinama individuali darbuotojo veikla, ne organizacijos visuminė veikla. *Tyrimo tikslas* – išanalizuoti Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose egzistuojančią veiklos vertinimo sistemą, nustatyti jos atitiktį teoriniams veiklos vertinimo modeliams ir išryškinti vertinimo sistemos teorinio pagrindo bei praktinio jo taikymo santykį bei tobulinimo perspektyvas. Šiam tikslui pasiekti darbe keliami šie *uždaviniai*:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti teorinius veiklos vertinimo modelius, išryškinti veiklos vertinimo sistemos sudedamąsias dalis.
2. Išanalizuoti Lietuvos viešojo administravimo institucijų ir įstaigų darbuotojų veiklos vertinimą reglamentuojančius teisės aktus, išryškinti jų teorinius privalumus ir trūkumus.
3. Nustatyti Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose įdiegtos vertinimo sistemos praktinio įgyvendinimo privalumus ir trūkumus bei nustatyti žmogiškojo faktoriaus įtaką veiklos vertinimo tobulinimo perspektyvoje.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti darbo tikslą dvejose viešojo administravimo institucijose atliktas tyrimas – Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijoje ir Valstybinėje vaistų kontrolės tarnyboje prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos. Siekiama nustatyti praktinius viešojo administravimo darbuotojų vertinimo sistemos aspektus, šio sektoriaus darbuotojų suvokimą apie vertinimo reikšmę, pritarimą sistemai bei teisės aktų praktinio taikymo šiose institucijose aplinkybes. Darbe analizuojamos ir šiose institucijose įdiegtos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimo metodikos, siekiant pilnai įgyvendinti darbo 2 uždavinį.

Darbo *metodika* – teorinis mokslinės literatūros analizės metodas, lyginimo, apibendrinimo metodai, duomenų analizės metodas naudojant SPSS programą, bei empiriniai metodai - nestruktūrizuotas interviu su tiriamųjų institucijų darbuotojais, atsakingais už personalą, ir anketinis metodas.

Darbo struktūrą sudaro trys dalys – pirmoje analizuojama teoriniai veiklos vertinio aspektai, veiklos vertinimo sąvoka, teoretikų išskiriamos veiklos vertinimo sistemos sudedamosios dalys ir apibendrinant išskiriama vertinimo sistemos schema. Antroje darbo dalyje pagrindžiamas empirinis tyrimas, veiklos vertinimo sistema analizuojama dvejais lygmenimis – valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos analizė ir tiriamose institucijose analizuojama įdiegtos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, tvarkos. Trečioje darbo dalyje analizuojami anketinio tyrimo rezultatai, įvertinamas praktinis teisės aktų ir sukurtų metodų institucijose taikymas, aiškinamasi, ar daromos veiklos vertinimo praktinės klaidos, apibendrinama ir daromos išvados.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vertinimo sistemos projektavimo etape yra daromos klaidos, kurios įtakoja praktinio vertinimo įgyvendinimo trūkumus, t.y. klaidos, kylančios iš teorinių trūkumų, pasireiškia ir procesų nesilaikymo problemos, o taip pat žmogiškojo faktoriaus nulemtos tyčinės ir netyčinės vertinimo klaidos. Sukurta nekonkurencinga sistema, neskatinanti tobulėti nei darbuotojų, nei organizacijos veiklos. Svarbi vertinimo sistemos problema yra objektyvumo trūkumas – subjektyviam vertinimui sukurtas teorinis pagrindas, praktiniame lygmenyje jis taip pat egzistuoja.

Patvirtinama tyrimo hipotezė – veiklos vertinimo sistema Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose yra tobulintina teoriniu ir praktiniu lygmenimis.

Nuo 2011 m. sausio 1 dienos įsigaliojusi nauja vertinimo tvarka panaikina ankstesnes dideles projektavimo klaidas ir iš esmės atitinka visus vertinimo teorijoje išskirtus vertinimo sistemos etapus. Teorinis vertinimo sistemos tobulinimas sumažins ir kai kurias praktines klaidas, bus sumažintas pagrindas subjektyviam vertinimui. Vertinimo sistemos sėkmingumas dabar priklausys tik nuo jos įdiegimo ir įgyvendinimo aplinkybių, nuo žmogiškojo faktoriaus įtakos, o tam reikalingi apmokymai tiek vertintojams, tiek vertinamiesiems.

Adomaitytė A. Performance appraisal system in institutions and agencies of Lithuanian public administration / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. - 85 p.

## SUMMARY

Personnel performance appraisal is a substantial area of both public administration and private organization management. It encourages an organization and human resources of organization to improve its activity, enhance productivity and provide a feedback for personnel.

This work contains of further *problematic questions*: what are advantages and disadvantages of academic performance appraisal system and practical implementation of Lithuanian public administration? What is the impact of human factor for the improvement of public administration staff performance appraisal system? *The object* of research is a performance appraisal off staff in institutions and agencies of Lithuanian public administration. In this work appraisal of activity is analysed as a process by which individual employee activity, but not entirety of organization activity is assessed. *The purpose of research* – to analyse the existing activity performance appraisal system of Lithuanian public administration in institutions and agencies, to identify this system coincidence to academic models of performance appraisal and highlight the relation between academic basis of activity assessment and practical adaptation and improvement perspectives. For this purpose *the main tasks* are set:

1. To analyse and summarize academic models of performance appraisal, to highlight the main components of performance appraisal system.
2. To analyse the legislation that regulates personnel performance appraisal in institutions and agencies of Lithuanian public administration, to highlight the academic advantages and disadvantages of them.
3. To identify advantages and disadvantages of academic personnel performance appraisal system practical implementation in institutions and agencies of Lithuanian public administration and identify the impact of human factor to improvement perspective of activity appraisal.

In order to implement the purpose of this work successfully, the research was accomplished in two institutions of public administration – Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania and National post of medicine regulatory near the Ministry of Health of the Republic of Lithuania. The aim is to identify the aspects of practical performance appraisal system of public administration, a perception about appraisal significance of this sector personnel, an approval for system and circumstances of legislation practical adaptation in these institutions. In order to achieve the full

implementation of second goal of this work there are analysed performance appraisal methods of these institutions personnel work according to employment contract.

*Methods of this research* – academic analysis method of scientific literature, comparison, summation method, the method of data analysis using SPSS programme and empirical methods – unstructured interview with surveyed institutions employees that are responsible for personnel, also a survey method.

*Paper's structure.* the structure of this work consists of three parts – the first one analyses academic aspects of activity assessment and the concept of activity assessment, highlights the components of activity assessment system according to theorists and accentuates the scheme of activity assessment. In the second part of work there is substantiated an empirical research, the system of activity assessment is analysed in two levels – analysis of nation salaried assessment method and implemented methods analysis of personnel that works according to employment contract in examined institutions. The third part of the work analyses the results of survey, evaluates practical adaptation of legislation and created methods in institutions, annotates whether practical mistakes of activity assessment are made, summarizes and represents conclusions.

After research there was proved the mistakes of performance appraisal are made in projection stage and they influence disadvantages of practical appraisal implementation, i. e. mistakes that emerge from academic disadvantages, also problems of processes breach occur, deliberate and unconscious mistakes impacted by human factor emerge likewise. There was developed incompetent system that does not encourage improvement of both personnel and organization activity. A substantial problem of performance appraisal is lack of objectivity – academic basis is created for subjective appraisal, it also exists in practical level.

Approved hypothesis of research – performance appraisal system in institutions and agencies of Lithuanian public administration can be improved in both academic and practical levels.

The new appraisal method that inuring since January 1st of 2011 eliminates previous huge projection mistakes and effectively satisfies all stages of appraisal system accentuated in appraisal theory. Academic improvement of appraisal system will reduce some practical mistakes, the basis for subjective appraisal will be reduced. The success of performance appraisal system will depend just on instillation of it, implementation circumstance and human factor impact, whereas this requires instruction for both estimators and estimation objects.

## 1 PRIEDAS

Vertinimo metodai				
	Metodas	Metodo aprašymas	Privalumai	Ribotumas
1.	<b>Rašiniai, aprašymai (charakteristikos)</b>	Vertintojai rašo aprašymą darbuotojo stiprybių, silpnybių, vykdytos veiklos, potencialo ir siūlymų dėl tobulėjimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paprastas</li> <li>• Nereikia sudėtingų formų ir specialių mokymų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestruktūrizuotas ir kiekvieno asmens skirtingas</li> <li>• Sunku lyginti darbuotojus</li> <li>• Subjektyvus, nepatikimas</li> </ul>
2.	<b>Kritinių įvykių metodas</b>	Registruojami darbuotojo itin geri ir itin blogi darbo poelgiai, kurie yra aptarimai su darbuotoju nustatytais laiko intervalais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akcentuojamas elgesys, ne asmenybės bruožai</li> <li>• Apibūdina, koks elgesys yra pageidaujamas ir koks tobulintinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalaujantis daug laiko ir pastangų</li> <li>• Vertinimas neišreiškiamas kokybiškai, todėl sunku palyginti darbuotojus</li> <li>• Jei nenustatyti veiklos standartai, vertinimas gali būti subjektyvus</li> <li>• Grįžtamojo ryšio sulaukiama vėlai</li> </ul>
3.	<b>Kontrolinis sąrašas</b>	Vertintojas naudoja elgesio aprašymų sąrašą ir tikrina jį su realia darbuotojo veikla,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengvas naudoti vertintojui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali būti neefektyvus, jeigu yra daug</li> </ul>

Vertinimo metodai				
	Metodas	Metodo aprašymas	Privalumai	Ribotumas
		pažymėdamas prie teiginio „TAIP“ arba „NE“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengvai suprantamas vertinamajam</li> </ul>	skirtingų darbo kategorijų <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per siaura vertinimo skalė (tik „TAIP“ arba „NE“)</li> </ul>
4.	<b>Grafinė vertinimo skalė</b>	Kiekvieno darbuotojo charakteristika yra išreiškiama kriterijais ir įvertinama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalauja mažai laiko ir patogios naudoti</li> <li>• Galima taikyti kiekybinę analizę ir palyginimą</li> <li>• Galimas palyginimas skirtingose darbo kategorijose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesuteikia gilesnės informacijos</li> </ul>
5.	<b>Priverstinio pasirinkimo</b>	Iš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus (x proc. dirba labai gerai; x proc. – gerai, x proc. vidutiniškai; x – blogai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išvengiama iškraipymų ir šališkumo</li> <li>• Lengvai apdorojami duomenys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemėgstamas vertintojų</li> <li>• Nėra grįžtamojo ryšio</li> </ul>
6.	<b>Elgesiu paremtos vertinimo skalės (BARS)</b>	Aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo privalumai derinami su kokybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išvengiama vertinimo klaidų</li> <li>• Objektyvus</li> <li>• Tikslus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalauja daug laiko ir finansinių sąnaudų</li> <li>• Sudėtingos vertinimo skalės</li> </ul>

Vertinimo metodai				
	Metodas	Metodo aprašymas	Privalumai	Ribotumas
7.	<b>Grupinis palyginimo</b>	Vertintoja suskirsto darbuotojus pagal atitinkamą klasifikaciją, pavyzdžiui grupelėmis po 5 darbuotojus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Išvengiama vertinimo vienodumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trūkumai pasireiškia, kai pavaldinių skaičius yra santykinai mažas</li> </ul>
8.	<b>Individualus rangavimas</b>	Sudaromas sąrašas darbuotojų nuo aukščiausio iki žemiausio vertinimo. Tik vienas gali būti geriausias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aiškiai išskiriamas geriausias ir blogiausias darbuotojas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trūkumai pasireiškia, kai pavaldinių skaičius yra santykinai mažas</li> <li>Kiekybinės informacijos trūkumas</li> </ul>
9.	<b>Porinis palyginimas</b>	Pavaldinys suporuojamas ir palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu vertinamuoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiekvienas darbuotojas yra palyginamas su kitais</li> <li>Mažas darbo imlumas</li> <li>Kokybinis įvertinimas</li> <li>Kompleksinis vertinimas, rezultatai objektyvūs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gali būti sunkiai valdomas, užimti daug laiko ir pastangų, kai didelis darbuotojų skaičius yra lyginamas</li> </ul>
10.	<b>Tikslinis valdymas</b>	Skirsto organizacijos tikslus į individų tikslus. Siekiama vertinti veiklą tikrinant, kiek buvo pasiekti nustatyti tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientuotas į rezultatus ir darbuotojo indėlį</li> <li>Padeda vykdyti organizacijos planavimo ir kontrolės funkcijas</li> <li>Suteikia motyvacijos</li> <li>Grįžtamojo ryšio užtikrinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Užima pernelyg daug vadovo laiko</li> <li>Didina darbo su dokumentais apimtį</li> </ul>
11.	<b>360 laipsnių grįžtamasis ryšys</b>	Grįžtamasis ryšys apie darbuotojų aktyvumą iš vadovų, pavaldinių, kolegų, įtraukiant ir savęs vertinimą, bei išorės vertintojus – klientus, tiekėjus ir kitus suinteresuotus tarpininkus. Naudojamas mokymo ir vystymo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visapusiškas darbuotojo įvertinimas</li> <li>Įtraukiamas pats vertinamasis ir aplinkiniai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peržiūros konfidencialumas mažas</li> <li>Užima daug laiko ir pastangų</li> </ul>



Vertinimo metodai				
	Metodas	Metodo aprašymas	Privalumai	Ribotumas
		tikslams		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brangus</li> <li>• Tinka tik mokymo ir vystymo tikslams</li> </ul>

**Šaltinis:** Sudaryta pagal Sakalas, Šalčius, 1997; Dessler, 2001; Manoharan, Muralidharan, Deshmukh, 2009; Robbins, 2003; Prochaska, 2006; York, 2010.

## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS PROJEKTAVIMO RAIDA

## 2 PRIEDAS

	1995 m. gegužės 1 d. – 1999 m. liepos 29 d.	1999 m. – 2002 m.	2002 m. – 2007 m.	2007 m. – 2010 m.	Nuo 2011 m.
<b>Vertinimo tikslas</b>	Objektyviai įvertinti tinkamumą eiti pareigas, skatinti nuolat tobulėti	Ugdyti valstybės tarnautojų profesionalumą	Įvertinti tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją	Įvertinti kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas, o įstaigos vadovo ir įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimą	Įvertinti kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas, o įstaigos vadovo ir įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimą
<b>Vertinimo objektas</b>	“A” lygio valdininkai (politinio pasitikėjimo) - nedetalizuota “B” lygio valdininkų: profesinis pasirengimas, kompetencijos, dalykinės savybės, praktinė veikla	Karjeros valstybės tarnautojų, įstaigų vadovų (ne politinio pasitikėjimo), pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla/ profesionalumas	Įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatai; kvalifikacija	Įstaigų vadovų (išskyrus politinio pasitikėjimo), karjeros valstybės tarnautojų, pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla	Įstaigų vadovų (išskyrus politinio pasitikėjimo), karjeros valstybės tarnautojų, pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla: kvalifikacija, gebėjimas atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas, o vadovų ir gebėjimas įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus
<b>Vertinimo subjektas</b>	“A” lygio valdininkų – tiesioginis vadovas “B” lygio valdininkų – struktūrinių padalinių vadovai, įstaigos vadovas, atestavimo komisija	Tiesioginis vadovas, vertinimo komisija, personalo valdymo taryba.	Tiesioginis vadovas, vertinimo komisija	Tiesioginis vadovas, vertinimo komisija	Tiesioginis vadovas, savęs įsivertinimas, vertinimo komisija
<b>Vertinimo metodas</b>	Aprašomoji charakteristika	Tas pats	Aprašomasis pagal vertinimo kriterijus	Aprašomasis pagal vertinimo kriterijus	Mišrus – taikoma tikslinio valdymo metodų užuomazgų ir grafinės vertinimo skalės elementai
<b>Vertinimo kriterijai</b>	“A” lygio valdininkai - nedetalizuota “B” lygio valdininkai : Susipažinimas su pareiginėmis funkcijomis ir teisės aktais; Gebėjimas taikyti teorines žinias; Veiklos rezultatai; Gebėjimas dalykiškai vykdyti pavedimus; Organizaciniai gebėjimai, pavedimų vykdymo	Tas pats	Veiklos krūvis, veiklos kokybė, atliekamų užduočių sudėtingumas, gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybes aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas	Įstaigų vadovų: įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas; vadovavimas; lyderiavimas.  Karjeros ir pakaitinių tarnautojų: produktyvumas; kompetencija;	Įstaigų vadovų ir kt. tarnautojų, turinčių pavaldžių asmenų: lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas, komunikacija ir viešieji ryšiai, strateginis

	<p>kontrolės organizavimas; Profesinis pasirengimas, kūrybiškumas, iniciatyvumas, kruopštumas, bendra elgesio kultūra; Darbo drausmė; Gebėjimas dirbti kolektyve, dalykiškai reaguoti į kritiką.</p>			<p>veiklos kokybė</p>	<p>mąstymas, gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, fizinių ir juridinių asmenų priežiūros funkcijų atlikimas</p> <p>Karjeros valstybės tarnautojų: lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas, gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas</p>
<b>Vertinimo dažnumas</b>	<p>1 k./1 m. pagal vidaus tvarkos taisykles. 1 l./3 m. pagal atestavimo nuostatus/ neeilinis</p>	<p>1 kartą per metus/ neeilinis</p>	<p>1 kartą per metus / neeilinis</p>	<p>1 kartą per metus / neeilinis</p>	<p>1 kartą per metus / neeilinis</p>

## 3 PRIEDAS

## ĮSTAIGOS VADOVŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Rekomenduojamas turinys
1.	Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas	<p>įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas;</p> <p>įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas;</p> <p>informacijos, susijusios su įstaigos veikla, valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas, sisteminis problemų ir procesų įstaigoje vertinimas); kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas</p>
2.	Vadovavimas	<p>personalo valdymas;</p> <p>finansinių išteklių valdymas;</p> <p>materialinių išteklių valdymas;</p> <p>technologijų valdymas</p>
3.	Lyderiavimas	<p>efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas;</p> <p>orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui;</p> <p>procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas);</p> <p>atstovavimas įstaigai</p>

**Šaltinis:** Valstybės tarnautojų tarybinės veiklos vertinimo kriterijai (LR Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

## 4 PRIEDAS

## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO KRITERIJAI

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Rekomenduojamas turinys
1.	Produktyvumas	<p>pasiekti veiklos rezultatai ir jų atitiktis struktūrinio padalinio ar įstaigos nustatytiems tikslams;</p> <p>įvairaus apibrėžtumo, kompleksiško ir sudėtingumo užduočių vykdymas;</p> <p>informacijos valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas);</p> <p>darbo planavimas ir organizavimas, efektyvus darbo laiko paskirstymas;</p> <p>bendravimas ir bendradarbiavimas (darbas komandoje, tarnybinė pagalba, požiūris į interesus)</p>
2.	Kompetencija	<p>turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas siekiant rezultatų;</p> <p>kvalifikacijos tobulinimas;</p> <p>valstybės tarnautojui suteiktų teisių įgyvendinimas ir valstybės tarnautojo pareigybei priskirtų funkcijų atlikimas;</p> <p>anglų ir prancūzų (ar vokiečių) kalbų geras mokėjimas ir gebėjimas atstovauti Lietuvai Europos Sąjungoje (taikoma valstybės tarnautojams, atstovaujantiems Lietuvai Europos Sąjungoje); asmeninė motyvacija (iniciatyvumas, kūrybiškumas, naujovių siekimas, polinkis plėsti žinias, profesinis aktyvumas)</p>
3.	Veiklos kokybė	<p>tinkamai ir laiku atliktos užduotys;</p> <p>veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį;</p> <p>asmeninių tikslų (veiklos rezultatų, karjeros, naujovių siekimo, individualių ugdymosi tikslų) ir planų suderinimas su įstaigos tikslais bei planais ir jų įgyvendinimas;</p> <p>savo veiklos analizė;</p> <p>atsakingumas už darbo rezultatus</p>

**Šaltinis:** Valstybės tarnautojų tarybinės veiklos vertinimo kriterijai (LR Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

## 5 PRIEDAS

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI NUO  
2011 M. SAUSIO 1 D.**

Istaigų vadovų ir jų pavadootojų, administracijų vadovų, departamentų direktorių ir jų pavadootojų kriterijai	Kitų valstybės tarnautojų, turinčių pavaldžių asmenų, vertinimo kriterijai	Karjeros valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijai
Lyderystė	Lyderystė	Lyderystė
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą
Programų ir projektų valdymas	Programų ir projektų valdymas	Programų ir projektų valdymas
Finansų valdymas	Finansų valdymas	Finansų valdymas
Analizė ir pagrindimas	Analizė ir pagrindimas	Analizė ir pagrindimas
Komunikacija ir viešieji ryšiai	Komunikacija ir viešieji ryšiai	-
Strateginis mąstymas	Strateginis mąstymas	-
Gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas	Gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas	Gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas
Fizinių ir juridinių asmenų priežiūros funkcijų atlikimas	Fizinių ir juridinių asmenų priežiūros funkcijų atlikimas	-

**Šaltinis:** Valstybės tarnautojų tarybinės veiklos vertinimo kriterijai (LR Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimo Nr. 1860 redakcija)

## 6 PRIEDAS

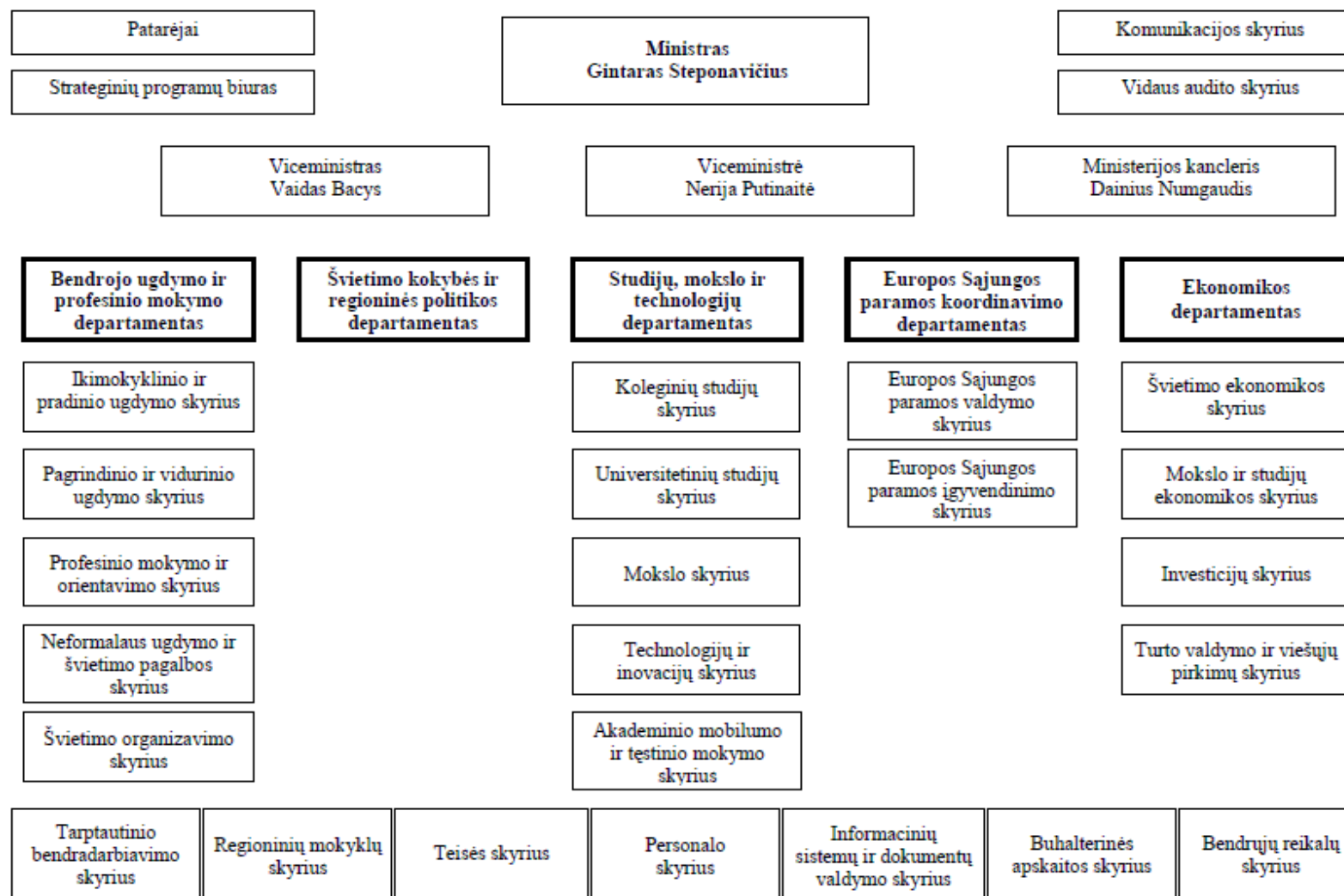
**GEBĖJIMŲ ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NUMATYTAS FUNKCIJAS  
VERTINIMAS**

Aprašymas	Pažymimas atitinkamas langelis
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) ir viršijo visus sutartus vertinimo rodiklius	5 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) ir viršijo kai kuriuos sutartus vertinimo rodiklius	4 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, iš esmės įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) pagal sutartus vertinimo rodiklius	3 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė tik kai kuriuos planuotus veiklos uždavinius (užduotis) pagal sutartus vertinimo rodiklius ir jo veikloje buvo trūkumų	2 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, neįvykdė planuotų veiklos uždavinių (užduočių) pagal sutartus vertinimo rodiklius ir jo veikloje buvo akivaizdžių trūkumų (užduotys dažniausiai neatliktos laiku arba atliktos netinkamai)	1 <input type="checkbox"/>
<b>TIESIOGINIO VADOVO KOMENTARAI</b>	

**Šaltinis:** Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 2 priedas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimo Nr. 1860 redakcija)

## 7 PRIEDAS

## LR ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJOS STRUKTŪRA

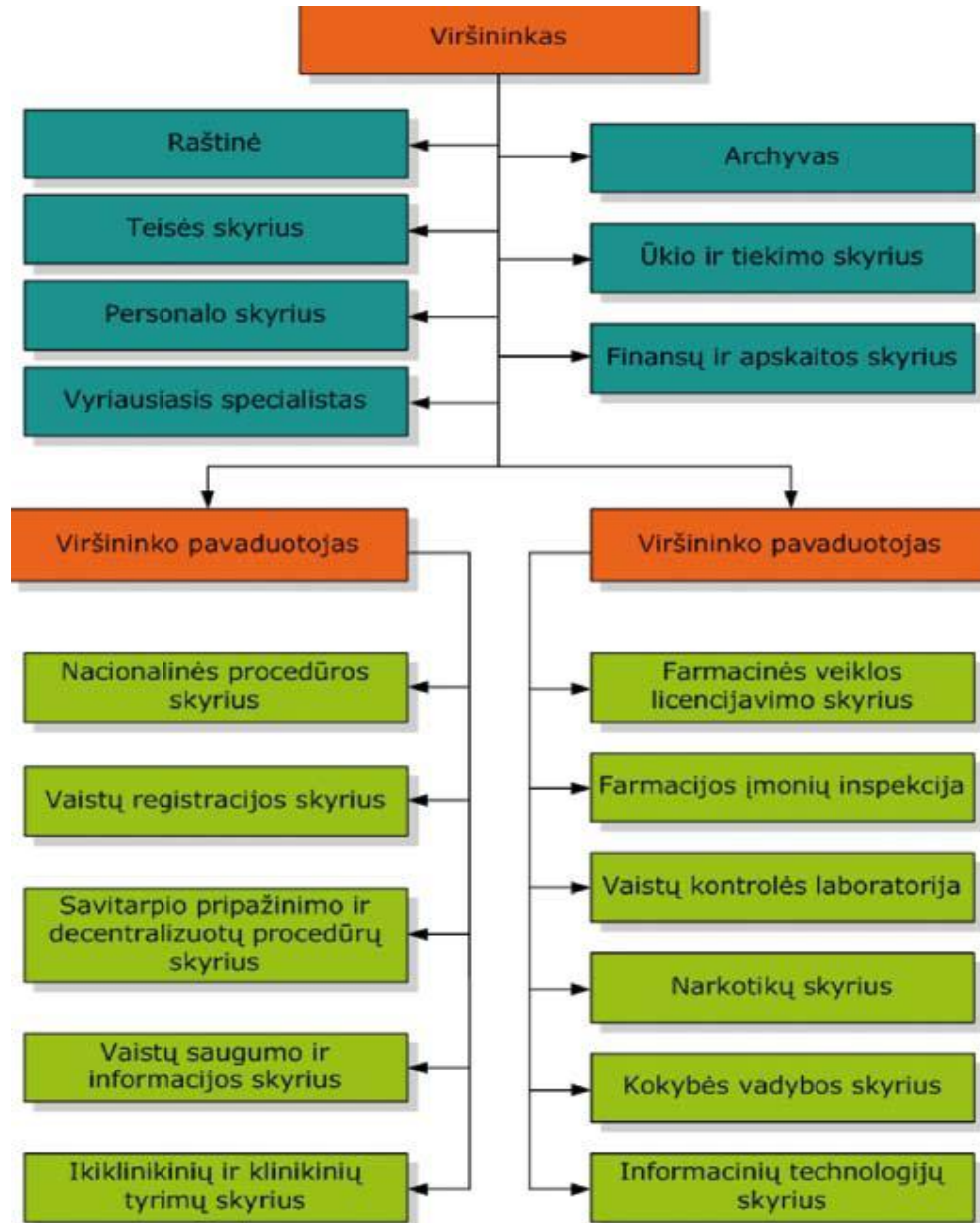


Šaltinis: LR švietimo ir mokslo ministerijos interneto puslapis [http://www.smm.lt/apie\\_ministerija/struktura.htm](http://www.smm.lt/apie_ministerija/struktura.htm)



## 8 PRIEDAS

## VALSTYBINĖS VAISTŲ KONTROLĖS TARNYBOS PRIE SAM STRUKTŪRA



Šaltinis: VVKT prie SAM interneto puslapis <http://www.vvkt.lt/index.php?1725921443>

## 9 PRIEDAS

## Veiklos vertinimo sistemos tyrimas viešojo administravimo institucijose ir įstaigose

*Gerbiamas respondente,*

*Viešojo administravimo institucijų ir įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo sistema yra tobulintina, tačiau išsiaiškinti, kiek tobulinimui turi įtakos praktinis vertinimo vykdymas viešojo administravimo institucijose ir nustatyti, kokios yra praktinės vertinimo klaidos, darbuotojų požiūris į vertinimo sistemą - šio tyrimo tikslas. Todėl jūsų objektyvūs ir atviri atsakymai mums yra labai svarbūs.*

*Šis klausimynas yra anoniminis, niekur nebus viešinama Jūsų atskira nuomonė ir atsakymai. Apibendrinti rezultatai bus naudojami magistriniame darbe.*

*Tyrimą vykdo: Mykolo Romerio magistrante Alma Adomaitytė. Užpildytą anketą prašau išsiųskite el. paštu: [alma.adomaityte@gmail.com](mailto:alma.adomaityte@gmail.com)*

*Atsakymus žymėkite X*

**1. Jūs esate:**

- Karjeros valstybės tarnautojas  
 Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas  
 Pakaitinis valstybės tarnautojas  
 Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį

**2. Jūsų pareigos:**

- Įstaigos vadovas  
 Departamento direktorius  
 Departamento direktoriaus pavaduotojas  
 Skyriaus vedėjas  
 Skyriaus vedėjo pavaduotojas  
 Vyriausiasis specialistas  
 Vyresnysis specialistas  
 Specialistas  
 Kita (įrašykite).....

**3. Kiek laiko dirbate šioje institucijoje?:**

- Iki metų  
 1-2 metus  
 2 - 5 metus  
 5-10 metų  
 Virš 10 metų

**4. Kaip dažnai yra vertinama Jūsų veikla?:**

- Mano veikla vertinama reguliariai kiekvienais metais  
 Dažniausiai 1 kartą per metus vyksta kasmetinis vertinimas, o kartais ir neeilinis vertinimas  
 Nei karto nebuvau formaliai vertinamas (pasirinkę šį atsakymą, pereikite prie 12 klausimo)  
 Kita (įrašykite).....

**5. Patvirtinkite arba paneikite šiuos teiginius, nusakančius vertinimo proceso vykdymą:**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Kiekvienais metais man yra iškeliami veiklos tikslai, kuriais vadovaujantis aš vykdu veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiekvieno mano veiklos vertinimo metu vyksta vertinamasis pokalbis su mano tiesioginiu vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiesioginis vadovas mane informuoja iš anksto prieš kiekvieną vertinamąjį pokalbį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo metu tiesioginis vadovas mane skatina įsivertinti savo veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinamojo pokalbio metu aš esu informuojamas apie savo darbo privalumus ir trūkumus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinamojo pokalbio metu su vadovu aptariame, kokiais būdais bus tobulinama mano veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinamojo pokalbio metu tiesioginis vadovas manęs teiraujasi apie mano tikslus, lūkesčius ir norus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinamojo pokalbio metu yra kalbama apie mano kvalifikacijos kėlimo poreikį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man yra žinoma pagal kokius kriterijus yra vertinama mano veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visada esu supažindinamas pasirašytinai su vertinimo rezultatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apie vertinimo rezultatus esu informuojamas tik žodžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Jūsų nuomone, kokių tikslų yra vertinama Jūsų veikla (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymo variantus):**

- Siekiant paaugštinti/ pažeminti pareigose
- Siekiant pakelti/ sumažinti atlyginimą
- Siekiant suteikti man atgalinį ryšį apie mano veiklą konkrečiu laikotarpiu
- Siekiant įvertinti mano kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti funkcijas
- Siekiant tobulinti mano, o tuo pačiu ir organizacijos, veiklą
- Siekiant nustatyti kvalifikacijos kėlimo poreikį
- Kita (įrašykite).....

**7. Jūsų nuomone, tiesioginis vadovas vertinimo metu vertina Jūsų (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus):**

- Asmenines savybes
- Darbo rezultatus
- Kvalifikaciją
- Gebėjimą atlikti funkcijas
- Elgesį darbe
- Sunku pasakyti

**8. Pagal kuriuos iš šių kriterijų, jūsų nuomone, yra vertinama Jūsų veikla (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus):**

- Lyderiavimas  
 Vadovavimas  
 Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas  
 Kompetencija  
 Veiklos kokybė  
 Produktyvumas  
 Terminų laikymasis  
 Kita (įrašykite).....

**9. Patvirtinkite arba paneikite, kiek šie veiksniai lemia Jūsų ir kolegų veiklos vertinimo rezultatus:**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<b>Vertinimo rezultatus lemia</b>				
Realus darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos finansinės galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aukščiausiojo vadovo nuomonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiesioginio vadovo nuomonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplinkinių nuomonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su tiesioginiu vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo komisijos sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Patvirtinkite arba paneikite šiuos teiginius apie vertinimo sistemą Jūsų darbovietėje:**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vertinimas yra formalumas, užimantis vadovų ir darbuotojų darbo laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pritariu dabartinei vertinimo sistemai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dabartinė vertinimo sistema skatina tobulinti mano ir organizacijos veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Patvirtinkite arba paneikite šiuos teiginius, remiantis esama vertinimo praktika Jūsų įstaigoje:**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Viena darbuotojo gera savybė nulemia viso vertinimo rezultatus, neatsižvelgiant į kitus vertinimo kriterijus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viena darbuotojo bloga savybė nulemia viso vertinimo rezultatus, neatsižvelgiant į kitus vertinimo kriterijus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinamasis yra vertinamas ne pagal nustatytus reikalavimus, bet lyginant jo veiklą su kitų darbuotojų veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geriau yra vertinami aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sudaryta nuomonė apie darbuotoją trukdo įvertinti jį pagal realius jo rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo rezultatus lemia tokie veiksniai kaip lytis, amžius, svoris, negalia, nėštumas, šeimyninė padėtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimui turi įtakos tiesioginio vadovo simpatija arba antipatija vertinamojo atžvilgiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinamos smulkmenos, trumpalaikiai rezultatai, o ne svarbiausi dalykai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinami paskutiniai darbo rezultatai, o ne veikla visu vertinamuoju laikotarpiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo rezultatai yra organizuojami iš anksto. Dėl giminystės ryšių, politinių sprendimų ir kt. aplinkybių vertinimo rezultatai yra žinomi iš anksto, nors jie neatitinka realios darbuotojo veiklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Ar Jums pačiam tenka vertinti kitus žmones:**

- Taip  
 Yra tekę vertinti ankščiau (šioje institucijoje)  
 Ne (jei pasirinkote šį atsakymo variantą, toliau anketos nepildykite)

**13. Kas Jus apmokė, kaip vykdyti darbuotojo vertinimą (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus) :**

- Dalyvavau išoriniuose mokymuose  
 Paaiškino kiti kolegos, vertinantys darbuotojus  
 Niekas neapmokė, skaičiau teisės aktus  
 Kaip atlikti vertinimą aiškino asmenys, atsakingi už personalą

**14. Jūsų nuomone, ar Jums užtenka turimų žinių, kaip teisingai ir objektyviai atlikti vertinimą:**

- Taip, manau užtenka  
 Ne, manau trūksta žinių

*Ačiū už bendradarbiavimą ir atsakymus!*