

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**TEISĖS FAKULTETAS**  
**KONSTITUCINĖS IR ADMINISTRACINĖS TEISĖS INSTITUTAS**

**RENATA LATAKIENĖ**

**„VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS  
VEIKLOS VERTINIMO ADMINISTRACINIS –  
TEISINIS REGULIAVIMAS“**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Darbo vadovas**  
**dr. Gintautas Vilkelis**

**KLAIPĖDA, 2014**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**TEISĖS FAKULTETAS**  
**KONSTITUCINĖS IR ADMINISTRACINĖS TEISĖS INSTITUTAS**

**RENATA LATAKIENĖ**

**„VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS  
VEIKLOS VERTINIMO ADMINISTRACINIS –  
TEISINIS REGULIAVIMAS“**

**Viešosios teisės magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 621M90022**

**Darbo vadovas**  
**dr. Gintautas Vilkelis**

**Recenzentas**

**Atliko**  
**VTKmis2-01 stud.**  
**Renata Latakienė**  
**2014-03-**

**KLAIPĖDA, 2014**

## TURINYS

<b>LENTELIŲ SARAŠAS</b> .....	5
<b>PAVEIKSLŲ SARAŠAS</b> .....	6
<b>PRIEDŲ SARAŠAS</b> .....	7
<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAS – TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS</b> .....	11
1.1. Tarnybinis veiklos vertinimas – kaip valdymo įrankis.....	12
1.2. Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo teisinis reguliavimas.....	15
1.3. Kasmetinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas.....	17
1.2.1. Kvalifikacijos vertinimo anketos pildymas, pokalbis dėl tarnybinės veiklos vertinimo.....	17
1.2.2. Strateginių veiklos tikslų, veiklos užduočių, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių ir rizikos nustatymas .....	19
1.4. Neeilinis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas.....	22
<b>2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO TEISINIŲ PAGRINDŲ ANALIZĖ</b> .....	25
2.1. 2002 m., 2007 m. ir 2010 metų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų palyginimas.....	25
2.2. Kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimas vertinimo komisijoje, komisijos sudarymo spragos.....	29
2.3. Į pareigas priimančio asmens sprendimo įgyvendinimas, neįgyvendinimo pasekmės.....	33
<b>3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI</b> .....	36
3.1. Tyrimo metodologija.....	36
3.2. Tyrimo imties charakteristika.....	37
3.3. Valstybės tarnautojų nuomonės tyrimas apie tarnybinės veiklos vertinimą .....	38
3.4. Ekspertų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimą.....	47
3.5. Tyrimo apibendrinimas.....	49
<b>IŠVADOS</b> .....	50
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	51
<b>TEISĖS AKTO PROJEKTAS</b> .....	52
<b>ANOTACIJA</b> .....	53
<b>ANOTATION</b> .....	54
<b>SANTRAUKA</b> .....	55

<b>SUMMARY</b> .....	56
<b>LITERATŪROS SARAŠAS</b> .....	57
<b>PRIEDAI</b> .....	59

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.....	26
2 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė.....	28

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Pav. Nr. 1. Ar pareiğybės aprašymas atitinka faktiškai atliekamą darbą.....	39
Pav. Nr. 2. Kas yra tarnybinės veiklos vertinimas.....	40
Pav. Nr. 3. Kas svarbiausia vertinant valstybės tarnautoją.....	40
Pav. Nr. 4. Ar tarnybinė veikla vertinama teisingai.....	41
Pav. Nr. 5. Ar įstaigoje tiesioginis vadovas praveda pokalbį.....	42
Pav. Nr. 6. Ar asmeninė vertintojo nuomonė įtakoja rezultatus.....	43
Pav. Nr. 7. Kokių žinių trūksta apie vertinimo sistemą.....	43
Pav. Nr. 8. Kaip vertina tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą.....	44
Pav. Nr. 9. Ką reikėtų keisti dabartinėje valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje.....	45

## PRIEDŲ SAŖAŠAS

Priedas Nr. 1. Karjeros valstybės tarnautojų kvalifikacijos vertinimo anketa.....	59
Priedas Nr. 2. 2002 metų tarnybinės veiklos vertinimo forma.....	60
Priedas Nr. 3. 2007 metų tarnybinės veiklos vertinimo forma.....	62
Priedas Nr. 4. 2010 metų tarnybinės veiklos vertinimo forma.....	64
Priedas Nr. 5. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos išvada.....	67
Priedas Nr. 6. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos posėdžio protokolas.....	68
Priedas Nr. 7. Anketa.....	69

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Norint patenkinti visuomenės bei viešojo administravimo institucijų valdymo poreikius jau 2002 metais buvo sukurta valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, kurios pagalba buvo pradėti vertinti valstybės tarnautojai. Sistemingas veiklos vertinimas – viena iš pagrindinių personalo valdymo priemonių šiuolaikinėje organizacijoje, kurios reikalingumą ir svarbą pabrėžia galimybė panaudoti įvertinimo rezultatus, priimant valdymo sprendimus, įtakančius beveik visas žmogiškųjų išteklių vadybos proceso dalis. Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla – tai valstybės tarnautojo veikla, atliekant pareigybės aprašyme, įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytas pareigas. Vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas. Dažnas tarnybinės veiklos vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojo gebėjimų įvertinimu. Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas motyvuoja valstybės tarnautoją siekti profesinio tobulumo ir karjeros.

**Temos ištirtumas.** Lietuvoje valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra mažai nagrinėjamas. S.Pivoras ir R.Dapkutė<sup>1</sup> savo straipsnyje aptaria tarnybinės veiklos vertinimo proceso ypatybes, nagrinėja valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. R.Vanagas, A.Tumėnas<sup>2</sup> nagrinėja Lietuvos savivaldybių darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos pagrindinius bruožus, jos trūkumus. Pateikia galimus kai kurių vertinimo procese kylančių problemų sprendimo būdus. E.Gustas<sup>3</sup> straipsnyje nagrinėja vieną žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje aspektą – tarnybinės veiklos vertinimą, pateikia pasiūlymus šiai sistemai tobulinti. L.Liukinevičienė, E.Garolienė<sup>4</sup> straipsnyje kalba apie žmogiškųjų išteklių vadybos procesą, kuris nuolat reikalauja vertinti darbuotojų elgesį ir jų veiklą. T.Tamošiūnas, A.Šalkauskaitė<sup>5</sup> straipsnyje analizuoja valstybės tarnyboje dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Pateikia išvadas apie vertinimo sistemos esamą situaciją, pateikia rekomendacijas jos tobulinimui. E.Gimžauskienė<sup>6</sup> straipsnyje pristato teorinių bei empirinių tyrimų rezultatus, kurie atskleidžia kaip organizacijos

---

<sup>1</sup> Pivoras, S. Dapkutė, R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje. (Prieiga per internetą žiūrėta 2013-12-04 [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1\\_33/str5.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1_33/str5.pdf))

<sup>2</sup> Vanagas, R., Tumėnas, A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste// Viešoji politika ir administravimas. 2008 Nr. 25

<sup>3</sup> Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas// Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5,

<sup>4</sup> Liukinevičienė L., Garolienė E. Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2009, Nr. 2 (15)

<sup>5</sup> Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2010. 1(17)

<sup>6</sup> Gimžauskienė, E. Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 39, 2006.

vertybės apsprendžia veiklos vertinimo proceso pobūdį bei turinį. S.Malinauskaitė<sup>7</sup> savo straipsnyje pateikia rekomendacijas kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą.

**Darbo objektas:** Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, jos administracinis ir teisinis reguliavimas.

**Tyrimo problema.** Tarnybinės veiklos vertinimo modelis Lietuvoje yra netobulas ir koreguotinas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turėtų būti objektyvi, atsižvelgiant į tarnybinės veiklos rezultatus, gebėjimus ir kompetenciją. Norint, kad valstybės tarnyba būtų patraukli ir turėtų daugiau kompetentingų išsilavinusių, sugebančių efektyviai dirbti valstybės tarnautojų, būtina tarnybinės veiklos vertinimo sistemą tobulinti. Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla yra vertinama vertinimo komisijoje, kuri sudaryta iš valstybės tarnautojų. Ne visada sudarytoji komisija deramai atlieka savo funkcijas. Kai kuriems trūksta žinių, kompetencijos. Todėl tai yra problema. Šiame darbe pateikti siūlymai kaip patobulinti komisijos sudėtį ir kokius taikyti jiems reikalavimus. Taip pat pateikiami siūlymai kaip patobulinti vertinimo procedūrą vertinimo komisijoje.

**Tyrimo hipotezė:** Lietuvoje šiuo metu egzistuojanti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi esminių trūkumų ir reikia tobulinti teisės aktus.

**Tyrimo tikslas:** Atskleisti tarnybinės veiklos vertinimo vaidmenį Lietuvos valstybės tarnyboje, nustatyti problemas bei numatyti papildymus ar pakeitimus, siekiant užtikrinti efektingą tarnybinės veiklos vertinimą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo teisinį reguliavimą, tarnybinės veiklos vertinimo etapus;
2. Palyginti 2002 m., 2007 m., 2010 m. tarnybinės veiklos vertinimo formas;
3. Išanalizuoti vertinimo komisijos priimamų sprendimų problemas, sprendimo neįgyvendinimo pasekmes remiantis teismų praktika.
4. Ištirti tarnybinės veiklos vertinimo valstybės tarnyboje vertinamųjų nuomonę apie vertinimo sistemą bei galimas jos tobulinimo galimybes.

**Darbo šaltiniai.** Darbe naudojami Lietuvos teisės aktais, Lietuvos teismų praktika, moksliniai darbai. Naudotasi teisine literatūra, straipsniais periodiniuose leidiniuose, teisės tinklalapiuose esančia informacija ir kitais šaltiniais.

**Darbo metodai:** teoriniai analizės, lyginimo, apibendrinimo, interviu ir anketinė apklausa.

**Darbo struktūra.** Darbas susideda iš įvado, 3 dalių, išvadų ir pasiūlymų bei priedų.

---

<sup>7</sup> Milinauskaitė, S. Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą//Valstybės tarnybos aktualijos. 2007. Nr. 10.

Pirmojoje dalyje apibūdinamas tarnybinės veiklos vertinimo tikslas, tarnybinės veiklos vertinimo teisinis reguliavimas, analizuojamas šiuo metu galiojantis tarnybinės veiklos vertinimo modelis, jo etapai.

Antrojoje dalyje lyginamos tarnybinės veiklos vertinimo formos, analizuojamos vertinimo komisijoje priimamų sprendimų, problemos, sprendimo neįgyvendinimo pasekmės remiantis teismų praktika.

Trečiojoje dalyje atliktas valstybės tarnautojų nuomonės tyrimas apie tarnybinės veiklos vertinimą.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas bei priedai.

# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAS – TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS

Pagrindiniu sėkmės veiksniumi bet kokioje organizacijoje šiandien tampa žmogiškieji ištekliai. „Nuo darbuotojų kompetencijos, profesionalumo, kvalifikacijos priklauso, kaip organizacija įgyvendins savo strategiją, ar pasieks užsibrėžtų tikslų ir ar atliekama veikla duos laukiamų rezultatų. Jau nuo seniausių laikų, atsiradus pirmosioms organizacijoms, ieškoma tokių veiklos valdymo sistemų, kurios padėtų gerinti visos organizacijos ir kiekvieno organizacijos darbuotojo veiklos rezultatus“<sup>8</sup>.

Pasak L.Lobanovos „žmogiškieji ištekliai, žinios gebėjimai ir kompetencijos yra žiniomis grindžiamos visuomenės ir ekonomikos pagrindas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik verslo įmonėse, bet ir viešajame sektoriuje“<sup>9</sup>. „Organizacijos strateginės veiklos viena svarbiausių kryptių tampa darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą pabrėžiantis personalo valdymas. Pati žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka šiandien apima visus aspektus, susijusius su organizacijos išlaidomis: darbo saugą, selektyvią atranką, brangiai kainuojančius mokymus, veiklos vertinimą, informacijos sklaidą ir dalijimąsi ja, iniciatyvas, paaukštinimą pareigose ir plėtros aktualizavimą“<sup>10</sup>.

Žmogiškieji ištekliai yra „vienas esminių resursų bet kuriai organizacijai. Kaip teikia G.S. Bantra, tai pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas. Veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių“<sup>11</sup>.

„Vienas esminių naujosios viešosios vadybos elementų – veiklos valdymas ir su tuo susietas darbuotojų veiklos vertinimas. Nors darbuotojų veiklos vertinimas yra sudėtingas procesas jis jokių būdu nėra savitiksliis ar izoliuotas procesas. Darbuotojų veiklos vertinimas yra integrali specialaus valdymo būdo – veiklos valdymo dalis“<sup>12</sup>.

R.Vanagas ir R.Tumėnas išskiria du pagrindinius būdus kaip viešojo administravimo sistema gali būti valdoma:

1. „Remiantis taisyklėmis, kai darbuotojas gera veikla iš esmės sutapatinama su nepriekaištingu taisyklių laikymusi;

<sup>8</sup> Milinauskaitė, S. Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą//Valstybės tarnybos aktualijos. 2007. Nr. 10. P. 49

<sup>9</sup> Lobanova, L. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės// Viešasis administravimas. 2008 Nr. 4 (20), P.52

<sup>10</sup> Liukinevičienė L., Garolienė E. Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2009, Nr. 2 (15) P. 162

<sup>11</sup> Juknevičienė, V. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006. 1(6), P. 96

<sup>12</sup> Vanagas, R., Tumėnas, A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste// Viešoji politika ir administravimas. 2008 Nr. 25. P. 58

2. Remiantis veiklos rezultatų vertinimu, kuomet darbuotojų gera veikla iš esmės sutapatinama su pasiektais, dažniausiai kiekybiškai įvertinamais rezultatais.

Bet kuriuo atveju organizacijos darbuotojų veiklos rezultatų vertinimui išsivysčiusiose viešojo administravimo sistemose yra skiriamas ypatingas dėmesys, tačiau iš esmės skiriasi tokio vertinimo supratimas, naudojami vertinimo kriterijai ir rodikliai<sup>13</sup>.

E.Chlivickas teigia, kad „siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina sistemiškai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus“<sup>14</sup>.

„Žmonių išteklių valdymo procesas susideda ir septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo; verbavimo; atrankos; socializacijos; mokymo ir tobulinimo; veiklos vertinimo; pareigų paaugštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo. Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį ir jų veiklą“<sup>15</sup>.

„Tradiciniame viešajame administravime, vertinant darbuotojų veiklą, naudojamosi paprastais tačiau objektyviais kriterijais: tarnybos laiku ir nepriekaištingu teisės normų laikymusi. Naujaja viešąja vadyba paremta veiklos vertinimo sistema yra integrali veiklos valdymo dalis – darbuotojas turi aiškiai ir kiekybiškai apibrėžtas užduotis ir todėl nėra sunku jo veiklą įvertinti objektyviai. Galima diskutuoti, ar tradiciniame viešajame administravime ir naujoje viešojoje vadyboje tarnautojų veikla vertinama objektyviai visos sistemos rezultatyvumo atžvilgiu, tačiau vertinimas yra objektyvus bent pagal apibrėžtus vertinimo kriterijus“<sup>16</sup>.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad bet kokioje įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje svarbiausia yra darbuotojo darbo rezultatai. Nuo to priklauso įmonės, įstaigos ar organizacijos sėkmė. Todėl ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų veiklos vertinimui.

### **1.1. Tarnybinės veiklos vertinimas kaip valdymo įrankis**

„Privačiame sektoriuje vertinimas gali būti naudojamas kaip vienas motyvacinių veiksmų skiriamas paskatinimus, perkeliant į aukštesnes pareigas ar atleidžiant. Viešojo administravimo teorijos klasikas Entonis Dausas yra išvardijęs keletą vertinimo taikymo viešajame sektoriuje trūkumų:

<sup>13</sup> Vanagas, R., Tumėnas, A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste// Viešojo politika ir administravimas. 2008 Nr. 25. P. 57

<sup>14</sup> Chlivickas, E. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos// Viešasis administravimas, 1(5), P.62

<sup>15</sup> Liukinevičienė, L., Garolienė, E. Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2009. 2 (15) P. 163

<sup>16</sup> Vanagas, R., Tumėnas, A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste// Viešojo politika ir administravimas. 2008 Nr. 25. P. 62

1. Objektīvūs vertinimo standartai yra naudingi tik tada, kai galima palyginti kelių individų darbą, t. y. standartai pritaikomi tik situacijoms, kada daug žmonių atlieka tą patį darbą, jų veikla rutininė.
2. Tik dalį pareigūno funkcijų galima objektyviai įvertinti. Tad objektyvų vertinimą bet kokių atveju reikia jungti su subjektyviu.
3. Objektīvūs vertinimo kriterijai gali sukelti disfunkcinius padarinius. Valstybės tarnautojas gali susitelkti atlikti daugiausia tik tuos uždavinius, už kurių atlikimą jis yra vertinamas.
4. Objektīvūs standartai negali tiesiogiai išmatuoti galutinio tarnybinės veiklos produkto<sup>17</sup>.

T.Norbert, R.Adrian teigia, kad „pagrindinė vertinimo pasekmė privačiame sektoriuje – karjera, atlyginimo kilimas. Karjera viešajame sektoriuje dažniausiai vyksta darbuotojui kylant hierarchijos pakopomis. Tokia vertikali karjeros struktūra tik ribotam darbuotojų skaičiui gali sudaryti sąlygas pereiti į aukštesnes pareigas, o tie, kuriems nepavyksta pakilti į aukštesnę poziciją, turi tenkintis tik periodiškai didėjančiu darbo užmokesčiu. Beveik neturi galimybių siekti dalykinės karjeros siauriai apibrėžtose srityse arba projektais užsiimantys asmenys. Menkos galimybės daryti karjerą didelėse administravimo ir daugelyje mažų valstybinių institucijų, mokyklose, universitetuose būna ir dėl ten dominuojančios griežtos hierarchijos. Esant tokiai situacijai, užsienio šalių mokslininkai pasisako už tokios valstybės tarnybos koncepcijos priėmimą, kuri, siekiant karjeros, atvertų didesnes galimybes rinktis instituciją arba veiklos sritį ir šiam procesui suteiktų patrauklumo“<sup>18</sup>.

Lietuvos viešajame sektoriuje veiklos vertinimas gali būti siejamas tiek su karjeros, tiek su atlyginimų politika. L.Liukinevičienė ir E.Garolienė teigia, kad „paprastai organizacijos bando pateisinti atlyginimo sistemos nelankstumą teisinių aktų apibrėžtais lygybės reikalavimais. Daugelyje institucijų atlyginimo dydis nustatomas vadovaujantis klasine atlyginimų lentele, pagal kurią atlyginimas yra periodiškai didinamas, todėl nei prasti, nei ypač geri darbo rezultatai iš esmės neturi įtakos atlyginimo dydžiui. Yra šalių turinčių kitokios patirties. Pavyzdžiui Maltoje ne tik nustatomi konkretūs laukiami darbo rezultatai, bet ir labai konkrečios, detalios vertinimo ir kompensavimo kvotos. Tarnyba vertinama kaip patenkinama, pagirtina, labai gera ir puiki. Už patenkinamą tarnybą nustatomas priedas nuo 1 iki 3 %, už pagirtiną – nuo 4 iki 7 % algos, už labai gerą tarnybą – nuo 8 iki 12 %, už puikią – nuo 13 iki 15 % algos. Be to numatyta, kad puikiai gali būti įvertinti ne daugiau kaip 10 % tarnautojų, labai gerai – ne daugiau kaip 40 % ir pan. Nepatenkinti turi būti įvertinti 10 % tarnautojų. Numatyta gana didelė puikiai ir labai gerai įvertinamų ir atitinkamai atlyginamų tarnautojų proporcija (50%) gali būti aiškinama teisingumo ir darbuotojų tarpusavio solidarumo palaikymo principas. Atliktas viešųjų organizacijų penkiose šalyse tyrimas ( Australija, Danija, Airija, Didžioji

<sup>17</sup> Pivoras, S. Dapkutė, R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje. (Prieiga per internetą žiūrėta 2013-12-04 [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1\\_33/str5.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1_33/str5.pdf) )

<sup>18</sup> Norbert, T., Adrian, R. Viešoji vadyba/Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2004. P. 234

Britanija, JAV) parodė, kad iš pateiktų 13 darbuotojų skatinimo priemonių mažiausiai buvo vertinamas atlyginimo siejimas su veiklos vertinimu<sup>19</sup>.

„Dažniausiai veiklos vertinimas apibrėžiamas kaip duomenų kaupimo ir informacijos analizės procesas skirtas sprendimams priimti ir koordinuoti, siekiant užtikrinti visų organizacijos hierarchinių lygių veiklos bei pasiekimų, rezultatų įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus bet kurio laiko momentu<sup>20</sup>.

T.Tamošiūnas ir A.Šalkauskaitė teigia, kad „pagrindinis tarnybinės veiklos vertinimo aspektas yra vertinimo tikslas. Vienas tikslų gali būti sprendimų, susijusių su valstybės tarnautojo skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais<sup>21</sup>.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą, „valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas yra kiekvienais metais įvertinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją, jo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat įvertinti pasiektus rezultatus, vykdant suformuluotas užduotis<sup>22</sup>.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas – tai „formalizuotas, sustruktūrintas ir reglamentuotas procesas, kurio metu matuojami ir vertinami darbuotojų gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikacija bei pasiekti rezultatai, vykdant jiems suformuluotas užduotis per tam tikrą laikotarpį. Šis procesas įgalina nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybės dirbti taip efektyviai, kad būtų teikiama didžiausia nauda organizacijai<sup>23</sup>.

Pasak S.Pivoro ir R.Dapkutės, „vienas iš svarbesnių aspektų yra vertinimo tikslas – sprendimų susijusių su paaugštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Bet jų gali būti ir daugiau: atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams, efektyvaus organizacijos (įstaigos) darbo užtikrinimas ir kt. Tinkamas darbuotojų metinis vertinimas yra vienas svarbiausių organizacijos augimo veiksnių, tačiau neretai pripažįstama, kad joje įdiegta darbuotojų vertinimo sistema – tai formali procedūra, kuri neturi jokios išliekamosios vertės arba neretai yra tik vadovybės kontrolės procedūra<sup>24</sup>.

E.Gustas nagrinėdamas valstybės tarnautojų vertinimą teigia, kad „valstybės tarnautojo ir jo veiklos vertinimo tikslas – įvertinti įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo, priimto į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Nagrinėjant vertinimo tikslą, pastebima, kad vertinimas orientuojamas į konkrečius veiklos rezultatus, visiškai neatsiejant to su skatinimo tikslais. Tačiau paanalizavus minėtų sistemų

<sup>19</sup> Liukinevičienė, L., Garolienė, E. Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 2 (15) P. 164

<sup>20</sup> Gimžauskaiienė, E. Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 39, 2006. P-69

<sup>21</sup> Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2010. 1(17) P.113

<sup>22</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // *Valstybės žinios* 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

<sup>23</sup> LR Generalinė prokuratūra. // *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso apibendrinimas*. 2003-04-10 Nr. 17.9-992

<sup>24</sup> Pivoras, S. Dapkutė, R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje. (Prieiga per internetą žiūrėta 2013-12-04 [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1\\_33/str5.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1_33/str5.pdf) )

sąsajas su karjeros ir darbo užmokesčio sistemomis, galima teigti, kad valstybės tarnautojų vertinimo sistema turėtų motyvuoti vertinamuosius tobulėti, kadangi įvertinimo rezultatai tiesiogiai susiję su galimybe užimti aukštesnes pareigas ir tuo pat metu gauti didesnę darbo užmokestį<sup>25</sup>.

Tarnybinės veiklos vertinimas turi būti:

1. „Orientuotas į tikslus: besiremiantis veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais, matuojantis rezultatus, o ne numatytus tikslus ar uždavinius;
2. Orientuotas į dalyvavimą: tiek nustatant veiklos vertinimo laikotarpio pradžioje, tiek vertinant rezultatus jo pabaigoje, pavaldinys įtraukiamas tiek pat, kiek ir vadovas;
3. Orientuotas į vystymąsi: tarnybinės veiklos vertinimas turi pasiekti daugiau negu tik nustatyti darbuotojų reitingą. Jis turi padėti tobulinti tarnybinę veiklą, padėti nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę<sup>26</sup>.

R.Vanagas ir A.Tumėnas mano, kad „teisingas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimas motyvuoja juos efektyvesniam darbui. Kad veiklos vertinimo sistema taptų efektyvi, ji turi būti tinkamai organizuota ir teisingai administruota. Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susieja valstybės tarnautojo veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taip pat didesnę darbo užmokestį<sup>27</sup>.

Apibendrinant galima teigti, kad tarnybinės veiklos vertinimas, tai labai svarbus ir reikalingas kiekvieno vadovo darbo įrankis, padedantis darbuotojams tobulėti ir naudotinas jų veiklai stimuliuoti bei įprastam darbui gerinti. Valstybės tarnautojų vertinimas yra savotiška skatinimo forma, vienas iš motyvacijos elementų, kurio išraiška gali būti finansinės ir moralinės priemonės.

## **1.2.Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos teisinis reguliavimas**

„Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pradžia laikoma 1995 m., kai priėmus Valdininkų įstatymą buvo įvestas valdininkų atestavimas<sup>28</sup>. Tas įstatymas „nereglementavo valdininkų darbo užmokesčio ir nesiejo su jo atestavimo rezultatais. Tuo metu „A“ lygio tarnautojus paskirtus Seimo, Prezidento, Vyriausybės ir kitus pareigybių sąrašė nurodytus tarnautojus, padedančius valstybės politikams vykdyti savo funkcijas, vertino jų vadovai. „B“ lygio tarnautojų

<sup>25</sup> Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.// Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5, P. 65-70

<sup>26</sup> Pivoras, S. Dapkutė, R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje. (Prieiga per internetą žiūrėta 2013-12-04 [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1\\_33/str5.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1_33/str5.pdf) )

<sup>27</sup> Vanagas, R. Tumėnas, A. Savivaldybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste// Viešoji politika ir administravimas.2008. Nr. 25, P.56-66

<sup>28</sup> LR Valdininkų įstatymas.// Valstybės žinios. 1995, Nr. 33-759

valdininkų, kurių tarnyba nesusieta su juos paskyrusių institucijų įgaliojimu trukme, vertinimą reglamentavo Valdininkų atestavimo laikinieji nuostatai, priimti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimu Nr. 1405<sup>29</sup>.

1997 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino naujus „Valdininkų atestavimo nuostatus“<sup>30</sup>, kurie galiojo iki 2003 m. lapkričio 5 d. ir pradėjo siekti vertinimo rezultatus su kvalifikacinių klasių suteikimu bei darbo užmokesčiu, karjera. Siekiant sukurti stabilią valstybės tarnybą buvo pradėtas rengti „Valstybės tarnybos įstatymas“<sup>31</sup>. Šis įstatymas priimtas 1999 m. liepos 8 d., įsigaliojo 1999 m. liepos 30 d. ir nustatytas trijų metų įstatymo įgyvendinimo laikotarpis. 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas nustatė:

1. „Valstybės tarnautojų profesionalumo vertinimą pereinamuoju trejų metų laikotarpiu;
2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą po pereinamojo laikotarpio“<sup>32</sup>.

2002 m. įsigaliojus naujos redakcijos „Valstybės tarnybos įstatymui“<sup>33</sup>, buvo priimta Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka (taisyklės), kur buvo patvirtinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Šiuo įstatymu įtvirtinta tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, kur siekiama šių tikslų:

1. „Užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą;
2. Skatinti valstybės tarnautoją tobulėti;
3. Sudaryti galimybę siekti karjeros;
4. Nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį;
5. Sustiprinti valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą“<sup>34</sup>.

Šiuo metu valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas“<sup>35</sup> bei Lietuvos Respublikos 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Ši tvarka buvo papildyta du kartus. Pirmą kartą 2007 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos nutarimu Nr. 1106 buvo nustatyti skirtingi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai įstaigos vadovams ir karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams. Šioje papildytoje tvarkoje buvo detalizuotos kasmetinio ir neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo procedūros, patvirtintos tarnybinės veiklos vertinimo formos,

<sup>29</sup> LR Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimas Nr. 1405 „Dėl valdininkų atestavimo laikinųjų nuostatų patvirtinimo“.

<sup>30</sup> LR Vyriausybės 1997 m. birželio 5 d. nutarimas Nr. 565 „Dėl valdininkų (pareigūnų) atestavimo laikinųjų nuostatų patvirtinimo“.

<sup>31</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

<sup>32</sup> Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.// Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5, P. 67

<sup>33</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

<sup>34</sup> Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.// Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5, P. 67

<sup>35</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

praplėsta ir patvirtinta vertinimo skalė, detaliau reglamentuota vertinimo komisijų tvarka. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. nutarimu Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“ įtvirtino naujas, į rezultatus orientuotas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo nuostatas. Į valstybės tarnautojų vertinimo tvarką buvo įtrauktos einamųjų metų planuojamos atlikti veiklos užduotys, veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir numatomos rizikos. Visa tai nustatoma pokalbio metu tarp valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 4 dalyje nurodyta, kad „valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama kiekvienais metais, jeigu valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus eina pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje yra vertinama jo tarnybinė veikla“<sup>36</sup>. Valstybės tarnybos įstatymas taip pat numato valstybės tarnautojų neeilinį vertinimą.

## **1.2. Kasmetinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas**

Lietuvos Respublikos „Valstybės tarnybos įstatymas“<sup>37</sup> kalba apie tai, kad valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama kasmet, jei valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus ėjo pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje vertinama jo tarnybinė veikla. Iki sausio 20 dienos tiesioginis vadovas turi įvertinti valstybės tarnautojo veiklą už praėjusius kalendorinius metus ir surašytą bei vertinamo valstybės tarnautojo pasirašytą tarnybinės veiklos vertinimo išvadą pateikti įstaigos personalo administravimo tarnybai.

Kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo etapai yra penki: valstybės tarnautojo kvalifikacijos vertinimo anketos pildymas; pokalbis dėl tarnybinės veiklos vertinimo; einamųjų metų užduočių, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių ir rizikos nustatymas; tarnybinės veiklos vertinimo išvados pildymas; tarnybinės veiklos vertinimas vertinimo komisijoje.

### **1.2.1. Kvalifikacijos vertinimo anketos pildymas, pokalbis dėl tarnybinės veiklos vertinimo**

Tiesioginis vadovas, pasibaigus metams, už kuriuos yra vertinama valstybės tarnautojo veikla, pirmiausia valstybės tarnautojui pateikia užpildyti kvalifikacijos vertinimo anketą ir valstybės tarnautojas turi įsivertinti savo kvalifikaciją balais nuo 1 iki 4 (Priedas Nr. 1). Pateikdamas

<sup>36</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

<sup>37</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

kvalifikacijos vertinimo anketą valstybės tarnautojui, tiesioginis vadovas jos atitinkamose skiltyse nurodo: vertinamojo valstybės tarnautojo vardą ir pavardę; vertinamojo valstybės tarnautojo pareigas; kvalifikacijos vertinimo anketos pateikimo valstybės tarnautojui datą.

Anketoje yra penki punktai –, lyderystė, supratimas apie žmoniškųjų išteklių valdymą, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas, kuriuos valstybės tarnautojas privalo užpildyti, atsižvelgdamas į karjeros valstybės tarnautojui numatytus tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus, kurie yra patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 nutarimu Nr. 909<sup>38</sup>.

Vertindamas savo kvalifikaciją valstybės tarnautojas „gali įvertinti kiekvieną kriterijaus dėmenį nuo vieno iki keturių, o po to išvesti kiekvieno kriterijaus vertinimo aritmetinį vidurkį, arba įvertinti kiekvieną kriterijų bendrai. Kriterijų turinys parodo, į ką atkreiptinas dėmesys vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal tam tikrą kriterijų. Jeigu veiklos, nurodytos kriterijų rekomenduojamame turinyje valstybės tarnautojas neatlieka, jos apibūdinti nereikia. Gali būti apibūdinama kita, kriterijų atitinkanti veikla, kuri nėra įrašyta rekomenduojamame turinyje“<sup>39</sup>.

Toliau valstybės tarnautojas ir jo tiesioginis vadovas susitaria dėl pokalbio datos. Tiesioginis vadovas iki pokalbio susipažįsta su valstybės tarnautojo užpildyta vertinimo anketa.

S.Malinauskaitė teigia, kad „siekdami efektyvaus vertinamojo pokalbio, jam turi ruoštis ir tiesioginis vadovas, ir pats valstybės tarnautojas. Tiesioginiam vadovui svarbu išanalizuoti jam pavaldaus tarnautojo veiklos rezultatus, surinkti juos pagrindžiančius faktus, parinkti pokalbiui tinkamą laiką ir apie jį informuoti valstybės tarnautoją. Besirengdamas pokalbiui tiesioginis vadovas turi apmąstyti jo detales, pasirengti klausimus, kuriuos norėtų užduoti savo pavaldiniui. Tuo tarpu valstybės tarnautojas šiam pokalbiui taip pat turėtų ruoštis: parengti savo veiklos ataskaitą, surinkti faktus, pagrindžiančius jo veiklos rezultatus, apmąstyti savo individualius karjeros planus, mokymosi poreikius, galbūt kokios pagalbos tiesioginio vadovo norėtų paprašyti“<sup>40</sup>.

Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo numatytos galimos klaidos, kurių tiesioginis vadovas turi stengtis išvengti:

- 1.,,Išankstinės simpatijos ir antipatijos, šališkumas vertinamojo valstybės tarnautojo atžvilgiu;
- 2.Neaiškių (nevienodų) standartų taikymas tarnautojams;
- 3.Vertinimas pagal vieną kriterijų (pvz., gebėjimą sutarti su kolegomis) sąlygoja, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus;

<sup>38</sup> 2010 m. gruodžio 29d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“ (priedo nauja redakcija nuo 2013-03-15).

<sup>39</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. 2013-03-15

<sup>40</sup> Malinauskaitė, S. Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą//Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 10, P.49-55

4. Vertinami trumpalaikiai, dažnai neesminiai rezultatai<sup>41</sup>.

Tiesioginis vadovas kasmet, pokalbio su valstybės tarnautoju metu:

1. „Aptaria valstybės tarnautojo užpildytą vertinimo anketą ir valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas. Kai vertinama įstaigos vadovo veikla, aptariami ir jo gebėjimai įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus;

2. Aptaria praėjusiais metais suplanuotus įgyvendinti valstybės tarnautojo veiklos uždavinius ir pasiektus rezultatus;

3. Nustato einamųjų metų planuojamas atlikti užduotis;

4. Aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą<sup>42</sup>.

Pokalbis tarp vadovo ir darbuotojo turi vykti konfidencialiai. Vadovas bendraudamas su savo darbuotoju turėtų suteikti tarnautojui galimybę išsakyti savo nuomonę, būti taktiškas. S. Malinauskaitė teigia, kad „pokalbis tarp tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo – puiki galimybė išsiaiškinti vienas kito lūkesčius, motyvuoti valstybės tarnautoją, suvienodinti savo supratimą apie struktūrinio padalinio, įstaigos tikslus, atliekamą darbą, padėti tarnautojui suprasti veiklos plėtros sritis, perspektyvas. Tiesioginis vadovas pokalbio metu turi puikią galimybę sužinoti savo pavaldinio požiūrį į jam paskirtas veiklos sritis, karjeros vystymo poreikius<sup>43</sup>.

Po pokalbio su valstybės tarnautoju „tiesioginis vadovas užpildo vertinimo anketą (įrašo atitinkamą komentarą (pagrindimą) tais atvejais, kai nesutinka su valstybės tarnautojo nurodytu balu, ir nurodo kitokį balą) ir pagal valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados formą surašo valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą<sup>44</sup>.

### **1.2.2. Strateginių veiklos tikslų, veiklos užduočių, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių ir rizikos nustatymas**

Norint, kad „organizacijos veikla būtų kuo efektyvesnė, darbuotojas panaudotų kuo daugiau turimo potencialo reikia apibrėžti ir pateikti veiklos užduočius. Veiklos užduočių skaičius turėtų būti optimalus, leidžiantis kryptingai panaudoti tyrimą potencialą, taip teigiamai įtakojant valstybės tarnautojo veiklos procesus<sup>45</sup>.

<sup>41</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. 2013-03-15

<sup>42</sup> 2010 m. gruodžio 29d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“.

<sup>43</sup> Malinauskaitė, S. Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą// Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 10, P.49-55

<sup>44</sup> 2010 m. gruodžio 29d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“ .

<sup>45</sup> Hale, R., Whitlam, P. Efektyvus veiklos valdymas. 2009, Vilnius, P. 130

Einamųjų metų užduotys, veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir rizikos suformuluojamos valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo pokalbio metu, o susitarus dėl jų, įrašomos atitinkamose tarnybinės veiklos vertinimo išvados skiltyse. „Formuluojant užduotis valstybės tarnautojams, svarbu, kad jos būtų aiškios, realiai įvykdomos, turėtų nustatytą įvykdymo terminą. Užduotys turi būti sukonzentruotos į pačius svarbiausius einamaisiais metais, laikantis nustatytų prioritetų ir kriterijų, o ne apimti visas valstybės tarnautojo funkcijas, nurodytas pareigybės aprašyme“<sup>46</sup>.

2007 m. spalio 17 d. nutarime „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, veiklos vertinimo procese nebuvo reglamentuotas valstybės tarnautojų veiklos užduočių nustatymas. Valstybės tarnautojai neturėjo aiškiai, kiekybiškai apibrėžtų užduočių ir negalėjo pateikti kiekybinių savo darbo rezultatų, ataskaitų. Tačiau priėmus 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimą „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo, veiklos vertinimo procese užduočių nustatymas tapo reglamentuotas.

Einamųjų metų užduotys valstybės tarnautojams formuluojamos ne mažiau kaip trys ir ne daugiau kaip šešios. Tai yra tikrai optimalus skaičius leidžiantis valstybės tarnautojui jas atlikti einamaisiais metais. Tokiu būdu yra užtikrinimas didesnis veiklos vertinimo objektyvumas, nes tampa aišku kas ir kokios konkrečiai atliktos užduotys bus vertinamos.

Valstybės tarnautojui „skirtos vykdyti užduotys, atsižvelgiant į pasikeitusius Vyriausybės prioritetus ar naujus reikalavimus, vieną kartą per metus gali būti pakeistos ar papildytos, bet ne vėliau, kaip likus 4 mėnesiams iki tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo. Tokiais atvejais, atsižvelgdamas į įvykusius pokyčius, tiesioginis vadovas koreguoja ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklius“<sup>47</sup>.

Pokalbio su valstybės tarnautoju metu susitariama dėl einamųjų metų veiklos rezultatų vertinimo rodiklių, kurie taip pat įrašomi į tarnybinės veiklos išvados atitinkamą skiltį. Pagal Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamento parengtas rekomendacijas reikalavimai veiklos rezultatų vertinimo rodikliams yra šie:

1. „Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai turi būti aiškiai suformuluoti. Abi pusės turi vienodai suprasti vertinimo rodiklį;
2. Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai turi leisti įvertinti užduoties rezultato pasiekimą. Formuluojant rodiklius svarbu atkreipti dėmesį, kad jie turi parodyti valstybės tarnautojo įdėtą indėlį (pasiekimą) (pvz., parengė ir laiku pateikė ministrui įsakymo projektą), o ne atspindėti patį veiklos procesą (pvz., rengė teisės akto projektą);

---

<sup>46</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. 2013-03-15

<sup>47</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. 2013-03-15

3. Rodiklių reikšmės turi būti pamatuojamos ir apskaičiuojamos, patikimos ir nesudėtingai patikrinamos (pasiektų rodiklių reikšmių tikrinimas neturi pareikalauti papildomų materialinių sąnaudų). Tačiau vertinant, ar pasiektos rodiklių reikšmės, galima naudotis atliktų įvertinimų ir tyrimų duomenimis (audito, kontrolės išvadomis, atliktų apklausų rezultatais ir kt.)

4. Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai turi būti suprantami, išmatuojami, pasiekiami (tačiau pakankamai ambicingi). Vadovas ir valstybės tarnautojas turi susitarti, kokie bendrieji rodikliai (kokybės, kiekio, laiko ar kaštų efektyvumo) svarbūs apibrėžiant siekiamą veiklos rezultatą. Nustačius bendruosius rodiklius, būtina nustatyti specialiuosius rodiklius, t.y. nustatyti kaip galėtų būti išmatuojama kokybė, kiekis, laikas ar kaštų efektyvumas (skaičius procentais, kuris leistu įvertinti pokyčius);

5. Vertinimo rodikliai turi atspindėti rezultatą, kurio pasiekimą valstybės tarnautojas gali tiesiogiai įtakoti (pvz., specialistas, nagrinėjantis asmenų pateikiamus prašymus, negali įtakoti didesnio ar mažesnio šių prašymų skaičiaus. Jis išnagrinėja tiek prašymų, kiek jų pateikia. Todėl jo veiklos vertinimo rodikliu negalėtų būti išnagrinėtų prašymų skaičius<sup>48</sup>).

Darbo vertinimo rodikliai, tam, kad būtų „užtikrinamas objektyvumas veiklos vertinimo procese, siekiant teigiamai įtakoti valstybės tarnautojo veiklos procesus, turi atspindėti darbuotojo esmę, jo paties daromą įtaką darbo rezultatams. Kadangi labai sunku rasti objektyvius darbo vertinimo rodiklius, o subjektyvumas pats savaime mažina vertinamojo pasitikėjimą, vertinimo rodiklių sistema turi būti sudaroma vadovui ir pavaldiniui kuo glaudžiau bendradarbiaujant<sup>49</sup>).

Ne visose įstaigose valstybės tarnautojų darbą galima išreikšti skaičiais (procentais). Pvz., prokuroro padėjėjas, jis negali nusimatyti einamiesiems metams surašyti atitinkamą skaičių kažkokių procesinių dokumentų projektų, nes jo darbas priklauso nuo prokuroro darbo. Kiekio rodiklis parodo, kiek valstybės tarnautojas ar padalinys turi suteikti paslaugų ar sukurti produktų. Negali nusimatyti prokuroro padėjėjas, kad per metus surašys atitinkamą skaičių ataskaitų ar apibendrinimų, nes kartais gaunamos užduoties iš kitų įstaigų būna neplanuotos. „Valstybės tarnyba nėra gamyba, sunku įvesti tuos kiekybės rodiklius, kaip pasverti vieną ar kitą dalyką. Juk gamyboje yra aiškus produktas, per kiek laiko jis sukurtas, jo kiekis, o čia produktas yra teisės aktai<sup>50</sup>. Kokybės rodiklis parodo, kaip valstybės tarnautojas turi atlikti užduotį, pvz., atliktos užduoties naudingumas, tikslumas, efektyvumas. Prie kokybės rodiklių būtų galima priskirti praėjusių bei einamųjų metų darbo rezultatų palyginimą. Laiko rodiklis parodo, kaip greitai, kada ar iki kurios datos valstybės tarnautojas turi atlikti užduotį. Kaštų efektyvumo rodiklis parodo, kiek laiko, žmogiškųjų išteklių ir pinigų sunaudota rezultatui pasiekti.

<sup>48</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. 2013-03-15

<sup>49</sup> Butkus, F. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai//Vilnius: Eugrimas, 2003. P.173

<sup>50</sup> Kaselis, M., Pivoras, S. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje.// Viešojo politika ir administravimas. 2012 T.11 Nr. 1 P. 139-152

Rodikliai galėtų būti sutrumpėjęs paslaugos ar produkto suteikimo laikas, to paties lygio ar sumažėjusio padalinio išlaidos.

Pokalbio su valstybės tarnautoju metu taip pat kalbama dėl rizikos, kuriai esant einamųjų metų užduotys gali būti neįvykdytos. Šios rizikos atitinkamai įrašomos į tarnybinės veiklos vertinimo išvadą. Analizuojant rizikos veiksnius turi būti vertinti išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką užduočių įvykdymui. Pvz., prie išorinių būtų galima priskirti teisės aktų pasikeitimai, prioritetų pasikeitimai, kitų įstaigų bendradarbiavimo stoka. Prie vidinių būtų galima priskirti žmogiškuosius išteklius, tokius kaip nedarbingumas ir kt. Prie rizikos veiksnių negalima būtų priskirti aplinkybių, kurios priklauso nuo paties valstybės tarnautojo, pvz., atostogos – jas valstybės tarnautojas turi planuoti taip, kad užtikrintu savo veiklos užduočių įgyvendinimą.

Valstybės tarnautojas „turi prisiimti visą atsakomybę dėl rezultato, jeigu turi galimybę jį įtakoti. Rizika, kuriai esant einamųjų metų užduotys gali būti neįgyvendintos, įvardijama kaip tam tikro atsitikimo ir jo sukeltų padarinių galimybė“<sup>51</sup>.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad veiklos vertinimo rezultatai padeda nustatyti organizacijoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo procesus, turinčius veiklos rezultatams, aptikti problemas ir numatyti jų sprendimo būdus. Nėra sudėtinga vertinti veiklą, kurios rezultatus galima apčiuopti, suskaičiuoti, pamatuoti kiekybiškai. Tačiau įvertinti paslaugas teikiančių valstybės tarnautojų veiklą, kurių rezultatų negalima suskaičiuoti nėra taip paprasta. Būtina remtis nustatytais kriterijais, kad vertinimas būtų visapusiškas ir objektyvus.

#### **1.4. Neeilinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas**

Lietuvos Respublikos „Valstybės tarnybos įstatyme“<sup>52</sup> yra numatytas neeilinis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas. Neeilinė valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūra mažai kuo skiriasi nuo kasmetinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūros. Pagrindinė neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo priežastis – jei iškyla abejonių dėl tarnautojo kvalifikacijos, administracinių gebėjimų, išryškėja nuomonių skirtumai dėl kvalifikacinių klasių suteikimo ir pan. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos neeilinis vertinimas galimas tik vieną kartą per kalendorinius metus. Nuo valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo turi būti praėję ne mažiau kaip 6 mėnesiai arba valstybės tarnautojas ne mažiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus turi būti ėjęs pareigas toje įstaigoje, kurioje būtų vertinama jo tarnybinė veikla. Gali būti vertinama įstaigos vadovo, karjeros ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinė veikla.

<sup>51</sup> Lietuvos Respublikos. Valstybės tarnybos departamentas. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. 2013-03-15

<sup>52</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

„Neeilinis įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimas atliekamas tuomet, kai iškyla abejonių dėl pakankamos įstaigos vadovo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus; yra įstaigos vadovą į pareigas priimančio asmens, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti įstaigos vadovui kvalifikacinę klasę“<sup>53</sup>.

Neeilinį karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą galima atlikti šiais atvejais:

1. Iškyla abejonių dėl pakankamos karjeros valstybės tarnautojo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;

2. Yra karjeros valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;

3. Yra karjeros valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti jį į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas.

Taip pat galimas ir pakaitinio valstybės tarnautojo neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas. Pagal Lietuvos Respublikos „Valstybės tarnybos įstatymą“<sup>54</sup> jis atliekamas kai yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę, arba yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų. Esant vienai iš šių aplinkybių, jei tiesioginis vadovas mano, kad reikia vertinti valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą neeilinio vertinimo metu, surašo išvadą. Tuo atveju, jei valstybės tarnautojas pateikia prašymą perkelti jį į konkrečias aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tiesioginis vadovas išvadą surašyti privalo. Tiesioginis vadovas gali pateikti motyvuotą siūlymą nepritarti tokiam valstybės tarnautojo prašymui arba pateikti kitokią motyvuotą siūlymą (pavyzdžiui, suteikti kvalifikacinę klasę), jeigu jis turi tam objektyvių priežasčių. Atlikus valstybės tarnautojo neeilinį vertinimą, kaip ir kasmetinio vertinimo metu, tarnybinė veikla apibūdinama pagal kiekvieną iš kriterijų. Įvertinimas nerašomas, tik pateikiamas vienas iš motyvuotų siūlymų:

1. Suteikti kvalifikacinę klasę (nurodyti kokią – trečią, antrą ar pirmą);
2. Suteikti pakaitiniam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę;
3. Perkelti valstybės tarnautoją į konkrečias aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas;
4. Perkelti valstybės tarnautoją į konkrečias aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę.

Jei neeilinis vertinimas atliekamas iškilus abejonių dėl pakankamos valstybės tarnautojo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, ar įstaigos vadovo gebėjimų įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus, pateikiamas vienas iš šių motyvuotų siūlymų:

---

<sup>53</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

<sup>54</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

1. Suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją;
2. Tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją;
3. Panaikinti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją;
4. Perkelti valstybės tarnautoją į žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti kvalifikaciją;
5. Atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų.

## **2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO TEISINIŲ PAGRINDŲ ANALIZĖ**

### **2.1. 2002 m., 2007 m. ir 2010 m. tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų palyginimas**

Pagal 2002 m. birželio 17 d. nutarimą Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ tik pradėjus taikyti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą iki 2007 metų tarnybinės veiklos vertinimo sistemoje buvo nustatyti penki vertinimo kriterijai: veiklos krūvis, veiklos kokybė, atliekamų užduočių sudėtingumas, gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai (Priedas Nr. 2).

Veiklos krūvio kriterijumi buvo įvertinamas atliekamų užduočių skaičius ir įvairovė, skiriamos papildomos užduotys, dalyvavimas darbo grupėse, komisijose, projektuose. Veiklos kokybė įvertinama ar valstybės tarnautojo užduotys atliekamos laiku ir ar veiklos kokybė atitinka lauktąją. Atliekamų užduočių sudėtingumu įvertinamos problemos su kuriomis susiduria ir pats sprendžia valstybės tarnautojas, situacijų aiškumas, kompleksiskumas. Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti įvertinamos valstybės tarnautojo profesinės, techninės žinios ir įgūdžiai, motyvaciją plėsti, naudotis ir dalintis žiniomis su kitais. Bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas įvertinamas valstybės tarnautojo polinkis dalintis informacija, teikti konsultacijas, pagalbą kolegoms, interesantams.

Po pakeitimų pagal 2007 m. spalio 17 d. nutarimą Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“, tarnautojų veiklos vertinimo kriterijų sąrašas buvo susiaurintas iki 3 kriterijų bei pateikti skirtingi vertinimo kriterijai vadovams bei karjeros valstybės tarnautojams. Karjeros valstybės tarnautojams buvo šie kriterijai: produktyvumas, kompetencija, veiklos kokybė (Priedas Nr.3).

1. Produktyvumo kriterijus: pasiekti veiklos rezultatai ir jų atitiktis struktūrinio padalinio ar įstaigos nustatytiems tikslams; įvairaus apibrėžtumo, kompleksiskumo ir sudėtingumo užduočių vykdymas; informacijos valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas); darbo planavimas ir organizavimas, efektyvaus darbo laiko paskirstymas; bendravimas ir bendradarbiavimas (darbas komandoje, tarnybinė pagalba, požiūris į interesantus).

2. Kompetencija tai turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas siekiant rezultatų; kvalifikacijos tobulinimas; valstybės tarnautojui suteiktų teisių įgyvendinimas ir valstybės tarnautojo pareigybei priskirtų funkcijų atlikimas; užsienio kalbų mokėjimas; asmeninė motyvacija (iniciatyvumas, kūrybiškumas, naujovių siekimas, polinkis plėsti žinias, profesinis aktyvumas).

3. Veiklos kokybė tai tinkamai ir laiku atliktos užduotys, veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį; asmeninių tikslų (veiklos rezultatų, karjeros, naujovių siekimo, individualių ugdymosi tikslų) ir planų suderinimas su įstaigos tikslais bei planais ir jų įgyvendinimas; savo veiklos analizė; atsakingumas už darbo rezultatus.

Įstaigos vadovams vertinimo kriterijai buvo šie:

1. Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas – įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas, įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas, 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.

2. Vadovavimas – personalo valdymas, finansinių išteklių valdymas, materialinių išteklių valdymas, technologijų valdymas.

3. Lyderiavimas – efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas, orientavimasis į rezultatus, įtaką pavaldinių elgesiui ir mąstymui, procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas), atstovavimas įstaigai.

Pagal 2010 m. gruodžio 29 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“ valstybės tarnautojų tarnybinė veikla turi būti vertinama atsižvelgiant į šiuos kriterijus: lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdybą, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizės apgrindimas, gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai pateikti 1 lentelėje.

*1 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai*

<b>LYDERYSTĖ</b>
Palaiko ir remia padalinyje dirbančių kolegų profesinio tobulėjimo siekus
Domisi ir vertina kolegų nuomonę
Bendradarbiauja su kitais padaliniais ir skatina padalinių tarpusavio bendradarbiavimą
Yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus
Žino ir supranta savo veiklos indėlį siekiant įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus
Yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje
Padedą kitiems suvokti savo veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė

Nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ir svarbia darbine informacija
Siūlo, kaip tobulinti darbo metodus ir procesus
Siūlo priemones įstaigos, padalinio veiklai gerinti, pasitelkiant komandos narių ir kitų suinteresuotų asmenų kūrybines idėjas
<b>SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ</b>
Supranta pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus
Pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos prašyti
Nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi vykdomą pažangą
Suprantamai išaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir patitiktina, ar buvo tinkamai suprstas
Gergia visų kolegų įsitikinimus
Skiria laiko kolegų interesams ir siekiams suprasti
Dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras
Atlikdamas savo veiklą/paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio
<b>PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS</b> (vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje)
Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą
Sugeba suvokti pagrindinius ryšius tarp nagrinėjamų klausimų ir atsakomybę
Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių
Suvokia ir tinkamai taiko pagrindinius projekto metodus
Įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką
Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti
<b>FINANSŲ VALDYMAS</b>
Supranta įstaigos struktūrą ir kaip ji veikia
Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus
Prereikęs konsultuojasi su finansų specialistais
Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius
<b>ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS</b>
Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvarstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką
Seka informacijos srautus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją
Teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė)
Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti

Šaltinis: 2010 m. gruodžio 29 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“

Naujojoje vertinimo tvarkoje, atsiranda visiškai nauji valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, tokie kaip lyderystė, supratimas apie žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą, finansų valdymas ir kt., kadangi siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos sritį: ugdyti lyderystės įgūdžius, sugebėti dirbti komandoje, priimti sudėtingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Kitaip tariant keičiantis viešojo administravimo aplinkai ir pobūdžiui, keičiasi požiūris į žmones, vykdančius viešojo administravimo funkcijas valstybėje.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, po pokalbio su valstybės tarnautoju, tiesioginis vadovas surašo valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą (Priedas Nr. 4). Pirmame išvados skyriuje pirmoje skiltyje yra nurodomi pagrindiniai praėjusių metų veiklos rezultatai. Aprašomos pasiektos ankstesnėje kasmetinio vertinimo išvadoje nustatytos užduotys, nurodomos priežastys dėl kurių užduotys nebuvo įvykdytos ar įvykdytos nepilnai. Antroje šio skirsnio skiltyje surašomi pagrindiniai metų veiklos uždaviniai (užduotys) einamiesiems metams. Trečioje skiltyje nurodomi veiklos rezultatų vertinimo rodikliai, kurie yra suderinti su valstybės tarnautoju. Ketvirtoje skiltyje įvardijama rizika,

kuriai esant užduotys gali būti neįgyvendintos. Antrame tarnybinės veiklos skyriuje atsižvelgiant į aprašymą, nuo 1 iki 4 balų įvertinami pasiekti rezultatai vykdant užduotis pažymint atitinkamą langelį (mažiausias įvertinimas 1, didžiausias 4). Trečiame skyriuje nuo 1 iki 4 balų įvertinami gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Ketvirtame skyriuje reikia pažymėti kvalifikacijos vertinimo langelį, kuris atitinka kvalifikacijos anketoje gautą balą. Taip pat tiesioginis vadovas pateikia pasiūlymus kaip tobulinti kvalifikaciją. Penktame skyriuje įrašomas bendras vertinimas atitinkantis tarnybinės veiklos vertinimo skalėje gautą rezultatą (lentelė Nr. 2).

2 lentelė. Tarnybinės veiklos vertinimo skalė

<i>Vertinimo rodiklis</i>	<i>Rekomenduojamas vertinimo rodiklio turinys</i>
Labai gerai	Rodomi puikūs profesiniai įgūdžiai, aukšta kvalifikacija, laiku įvykdomos 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: 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų.

Šeštame skyriuje tiesioginis vadovas surašo savo siūlymą pagal Lietuvos Respublikos „Valstybės tarnybos įstatymą“<sup>55</sup> jeigu karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina labai gerai:

- 1) Suteikti įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui trečią arba nuosekliai aukštesnę kvalifikacinę klasę arba
- 2) Perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, arba
- 3) Perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti jam ne aukštesnę negu turėtą kvalifikacinę klasę, arba
- 4) Įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui palikti turimą pirmą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą, arba
- 5) taikyti Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnio 2 dalies 1 ir 2 punktuose nustatytas skatinimo priemones, t.y. skirti padėką ar vardinę dovaną.

Kvalifikacinių klasių suteikimas yra itin svarbus veiksnys, leidžiantis padidinti atlyginimą per priedą. Kvalifikacinė klasė – svarbi karjeros reguliavimo priemonė. Kvalifikacinės klasės didėjimas reiškia kompetencijos augimą ir įgytus gebėjimus, reikalingus aukštesnėm pareigom užimti. Tačiau

<sup>55</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas.// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

kvalifikacinės klasės turi būti suteikiamos objektyviai, kad skatintu darbuotojus tobulėti ir siekti aukštesnės kvalifikacijos.

Įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą patenkinamai, siūloma:

1) Suteikti valstybės tarnautojui nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti jo turimą trečią kvalifikacinę klasę ir tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją;

2) Tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją.

Įvertinusi įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą nepatenkinamai, siūloma:

1) Panaikinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo turimą kvalifikacinę klasę, o valstybės tarnautojui, neturinčiam kvalifikacinės klasės, – tobulinti jo kvalifikaciją;

2) Perkelti įstaigos vadovą (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar nustatytai kadencijai) ar karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas;

3) Perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti jo kvalifikaciją.

Jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina gerai, jo teisinė padėtis nesikeičia ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas yra baigiamas, išskyrus atvejį kai šis valstybės tarnautojas prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintu vertinimo komisija.

## **2.2. Kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimas vertinimo komisijoje, komisijos sudarymo spragos**

Lietuvos Respublikos „Valstybės tarnybos įstatymo“<sup>56</sup> 22 straipsnis numato, jog valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo ar įstaigos vadovą į pareigas priimančios kolegialios institucijos vadovas apie būsimą valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą vertinimo komisijoje ne vėliau kaip prieš 10 dienų iki vertinimo pradžios praneša valstybės tarnautojui ir valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai. Apie tai vertinamiems valstybės tarnautojams pranešama raštu.

Tiek kasmetinės tiek neeilinės valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudaromos vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 22<sup>1</sup> straipsniu. Teisės akte įsakyme nurodomi „vertinimo komisijos pirmininkas ir kiti jos nariai, taip pat vertinimo narys, kuriam pavedama atlikti vertinimo komisijos pirmininko funkcijas, vertinimo komisijos pirmininkui dėl svarbių priežasčių negalint dalyvauti vertinimo komisijos darbe. Vertinimo komisijos sekretoriaus funkcijas atlieka valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, kurioje vyksta komisijos posėdis,

<sup>56</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas.//Valstybės žinios 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

vadovo paskirtas asmuo. Vertinimo komisijos sekretorius nėra vertinimo komisijos narys. Vertinimo komisijos darbe turi dalyvauti visi jos nariai. Kai vertinimo komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti kuris nors narys, ši komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau kaip pusė vertinimo komisijos narių. Jeigu paaiškėja, kad vertinimo komisijos narys yra valstybės tarnautojo, kurio tarnybinė veikla vertinama, sutuoktinis, artimas giminaitis ar asmuo, susijęs svainystės ryšiais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių dėl vertinimo komisijos nario nešališkumo, vertinimo komisijos narys turi nusišalinti<sup>57</sup>.

Vertinimas komisijoje vyksta tuomet, kai tiesioginis vadovas įvertino valstybės tarnautojo veiklą labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, taip pat valstybės tarnautojas asmenine iniciatyva prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų vertinimo komisija. „Vertinimo komisija sudaroma 2 metams iš valstybės tarnautojų. Vertinimo komisiją sudariusio asmens motyvuotu sprendimu arba komisijos nario motyvuotu prašymu vertinimo komisijos sudėtis gali būti keičiama nepraėjus 2 metams nuo jos sudarymo dienos. Komisiją sudaro 5 arba 7 nariai ir tik valstybės tarnautojai. Jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, tai vienas komisijos narys turi būti jos atstovas. Įstaigos vadovų, vidaus audito tarnybų vadovų ir auditorių, vertinimo komisijos narių ir 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo sudarytos vertinimo komisijos. Atskiros komisijos sudaromos ir savivaldybėse. Į šių komisijų sudėtį gali būti įtraukiami valstybės tarnautojai iš Valstybės kontrolės bei Finansų ministerijos. Jų darbe vertinimo komisijos nario teisėmis taip pat gali dalyvauti ir valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovas ar jo įgaliotas asmuo“<sup>58</sup>.

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu nagrinėdama valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, vertinimo komisija vertina valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jo kvalifikaciją, o įstaigos vadovo – ir gebėjimus įgyvendinti jo vadovaujamos įstaigos strateginius tikslus. Neeilinio Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra vertinimo komisijoje apima: valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimą, sprendimo dėl atitinkamo vertinimo komisijos siūlymo priėmimą, vertinimo komisijos išvados surašymą.

G.Vilkelis teigia, kad „labai atsakingas darbas yra parinkti vertinimo komisijos narius. Tai turi būti ne tik labai kvalifikuoti specialistai, bet ir aukštos tarnybinės etikos žmonės, geranoriški, su geru psichologiniu pasirengimu. Su vertinamu valstybės tarnautoju reikia bendrauti atvirai, jį išklausti ir tada priimti sprendimus. Vertinimas neturi būti tardymas, spaudimas“<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“.

<sup>58</sup> LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130 (aktuali redakcija 2014-01-07)

<sup>59</sup> Vilkelis, G. Vertinimas – tarnautojų inventorizacija / Valstybės tarnybos aktualijos. 2007., Nr. 10 P. 40-44

„Pagal dabartinę tvarką vertinimo komisijos sudėtis nėra pakankama užtikrinti vertinimo objektyvumo. Komisija pagal jai keliamus vertinimo tikslus turi įvertinti tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją. Visiškai suprantama, kad kvalifikaciją gali tikrinti tik tos pačios srities atstovas, turintis pakankamai (pageidautina, kad net daugiau nei vertinamasis darbuotojas, žinių, kad galėtų įvertinti vertinamuosius. Komisija yra sudaroma iš skirtingos kvalifikacijos asmenų, paprastai iš struktūrinių padalinių vadovų (įvairių skyrių, poskyrių, vadovų ir pan.). Pavyzdžiui susidaro paradoksali situacija, kai informacinių technologijų specialisto veiklą vertina buhalteris, ekonomistas, teisininkas ir pan., o teisininko kvalifikaciją – informacinių technologijų specialistas, ekonomistas ir pan. Todėl dažniausiai komisija nėra pajėgi įvertinti savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos, nes yra nekompetentingos sudėties. Kvalifikacija gali vertinti tik aukštesnės kompetencijos subjektai“<sup>60</sup>.

T.Tamošiūnas ir A.Šalkauskaitė teigia, kad „vertinimo komisijos sudėtis nėra pakankama užtikrinti vertinimo objektyvumą. Sudaryta vertinimo komisija pagal jai keliamus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tikslus turi įvertinti tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją. Kvalifikaciją gali tikrinti tik tos pačios srities atstovas, turintis pakankamai žinių, kad galėtų įvertinti vertinamuosius. Jeigu vertinimo komisija yra sudaroma iš skirtingos kvalifikacijos asmenų, komisija nėra pajėgi įvertinti darbuotojų kvalifikacijos, nes yra nekompetentingos sudėties“<sup>61</sup>.

Kitas svarbus vertinimo komisijų aspektas yra tas, kad „nors pagal nustatytą tvarką tokios komisijos nariai gali būti ir kitų įstaigų valstybės tarnautojai, tačiau dažniausiai vertinimuose jie nedalyvauja. Kadangi tvarkoje numatyta, kad Valstybės tarnybos departamento direktorius ar jo įgaliotas valstybės tarnautojas gali dalyvauti vertinimo komisijos darbe šios komisijos nario teisėmis, tikslinga būtų šią nuostatą patikslinti: vertinimo komisijos darbe privalo dalyvauti nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas. Tai užtikrintų objektyvesnį darbuotojo vertinimą komisijoje“<sup>62</sup>.

G.Vilkelis teigia, jog patirtis rodo, kad „vertinime dalyvaujant didesniai žmonių skaičiui, objektyvumo laipsnis žymiai padidėja. Idealu kai tie žmonės nesusieti jokiais tarnybiniais ryšiais, skirtingų padalinių ar net institucijų. Tada objektyvumas praktiškai garantuojamas. Komisijos nariai skaito dokumentus, vertina darbuotojo funkcijas be jokio išankstinio nusistatymo. Žinoma ne visada

---

<sup>60</sup> Vanagas, R., Tumėnas, A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste// Viešojo politika ir administravimas. 2008 Nr. 25. P. 62

<sup>61</sup> Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2010. 1(17) P.113

<sup>62</sup> Vanagas, R., Tumėnas, A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste// Viešojo politika ir administravimas. 2008 Nr. 25. P. 57

išvengiama asmeniškumo, ypač mažose įstaigose, kur žmonės gerai vienas kitą pažįsta. Būna, kad darbuotojai vertinami ne pagal tai, kaip dirba, o pagal tai, patinka ar nepatinka viršininkui<sup>63</sup>.

Administraciniuose teismuose pareiškėjai ne kartą ginčijo tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudėtį ir komisijos narių statusą. Galėtume paminėti administracinę bylą Nr. A 248-837/2006, kurioje buvo „sprendžiamas klausimas dėl sprendimo panaikinti valstybės tarnautojui 3 kvalifikacinę klasę teisėtumo ir pagrįstumo, atlikus jo neeilinį vertinimą. Byloje nustatyta, kad sudarant vertinimo komisiją nebuvo paskirtas sekretorius, o vertinimo procedūros metu posėdžio protokolą rašė vienas iš komisijos narių. Teisėjų kolegija šias aplinkybes Vertinimo taisyklių 3 punkto kontekste pripažino vertinimo tvarkos pažeidimu. Tačiau, pasak teisėjų kolegijos, šis tvarkos pažeidimas nereiškia, kad protokolą rašęs asmuo prarado savo kaip komisijos nario statusą ir negalėjo balsuoti dėl tarnautojo vertinimo ir siūlymų valstybės tarnautoją į darbą priėmusiam asmeniui. Šis pažeidimas neturėjo įtakos komisijos priimtam sprendimui, todėl nesudaro pagrindo jį naikinti. Pirmos instancijos teismas, konstatuodamas, kad komisijos sekretoriaus funkcijas atlikusi komisijos narė neturėjo balsavimo teisės, netinkamai išaiškino teisės normas“<sup>64</sup>.

Vertinimo komisija turi „teisę pakviesti dalyvauti komisijos posėdyje tiesioginį vadovą, kai nagrinėjama jam pavaldaus valstybės tarnautojo tarnybinė veikla. Šiuo atveju vertinimo komisijos nariai tiesioginiam vadovui pasiūlo išsamiau apibūdinti tam tikrus valstybės tarnautojo gebėjimus, būtinus valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti, taip pat pateikti jam kitų klausimų, susijusių su valstybės tarnautojo, kurio tarnybinė veikla vertinama, kvalifikacija ir tarnybinės veiklos rezultatais“<sup>65</sup>. Administracinėje byloje Nr. A<sup>662</sup>-1215/2010, kurioje „buvo vertinamas sprendimo panaikinti pareiškėjui 3 kvalifikacinę klasę teisėtumas ir pagrįstumas, Vyriausiasis administracinis teismas, sistemiškai aiškindamas teisinį reglamentavimą, padarė išvadą, kad vertinimo komisijos darbe, t. y. valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūroje, negali dalyvauti tiesioginis vertinamo valstybės tarnautojo vadovas, kaip jį apibrėžia Vertinimo taisyklių 6 punktas, kadangi jis yra suinteresuotas ginti savo surašytą išvadą, kuri yra vertinimo komisijos nagrinėjimo dalykas, ir gali daryti įtaką kitų vertinimo komisijos narių apsisprendimui. Esant situacijai, kai dvejiems metams sudarytos vertinimo komisijos vienu iš narių yra tiesioginis vertinamo valstybės tarnautojo vadovas, surašęs valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą, jis, vadovaudamasis Vertinimo taisyklių 5 punktu, nuo šios konkrečios vertinimo procedūros turi nusišalinti ir, vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymo 22<sup>1</sup> straipsnio 6 dalimi ir Vertinimo taisyklių 21 punktu, vertinime gali dalyvauti tik kaip vertinimo komisijos iškviestas vertinamo

<sup>63</sup> Vilkelis, G. Vertinimas – tarnautojų inventorizacija// Valstybės tarnybos aktualijos. 2007., Nr. 10 P. 40-44

<sup>64</sup> 2006-02-20 nutartis administracinėje byloje Nr. A248-837/2006.

<sup>65</sup> 2010 m. gruodžio 29d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“.

valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas. Priešingu atveju vertinimo komisijos sudėtis laikytina šališka, o jos surašyta išvada – neobjektyvia<sup>66</sup>.

Pagal „vertinimo taisykles“<sup>67</sup> valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra vertinimo komisijoje apima:

1. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimą;
2. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą;
3. Sprendimo dėl atitinkamo vertinimo komisijos siūlymo priėmimą (išskyrus atvejus, kai vertinimo komisija valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina gerai);
4. Vertinimo komisijos išvados surašymą (Priedas Nr. 5).

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu nagrinėdama valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, vertinimo komisija vertina valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, jo kvalifikaciją ir jam nustatytų užduočių vykdymo rezultatus.

Vertinimo taisyklių 51 straipsnis numato, jog vertinimo komisijos posėdis protokoluojamas (Priedas Nr. 6). Pasak Vyriausiojo administracinio teismo, tai reiškia, jog pagal „Vertinimo taisykles valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra adekvačiai turėtų būti atspindėta vertinimo komisijos posėdžių protokole. Šis reglamentavimas bei minėto proceso eigos nustatymas patvirtina, kad protokolo rašymas nėra vien formalus reikalavimas, protokole turi būti užfiksuota vertinimo komisijos posėdžio eiga. Tačiau vien tik posėdžio eigos detalus nefiksavimas vertinimo komisijos posėdžio protokole, kai laikytasi kitų formos reikalavimų, negali būti pakankamu pagrindu panaikinti vertinimo komisijos išvadą“<sup>68</sup>.

Duomenys apie vertinimo komisijos (jeigu valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertino ši komisija) įvertinimą ir/ar siūlymą, į pareigas priimančio asmens sprendimą dėl vertinimo komisijos siūlymo įgyvendinimo pateikiami Valstybės tarnautojų registrai.

### **2.3. Į pareigas priimančio asmens sprendimo įgyvendinimas, neįgyvendinimo pasekmės**

Į pareigas priimančio asmuo, gavęs vertinimo komisijos siūlymą, per penkias darbo dienas nuo vertinimo komisijos posėdžio turi priimti sprendimą dėl šios komisijos siūlymo įgyvendinimo. Vertinimo komisijos siūlymai į pareigas priimančiam asmeniui nėra privalomi. Tačiau į pareigas priimančio asmuo, apsisprendęs įgyvendinti vertinimo komisijos siūlymą, turi jį ta apimtimi, kaip

<sup>66</sup> 2010-10-08 nutartis administracinėje byloje Nr. A662-1215/2010.

<sup>67</sup> 2010 m. gruodžio 29d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“.

<sup>68</sup> 2011-04-18 nutartis administracinėje byloje Nr. A662-3431/2011.

pasiūlė vertinimo komisija. Jeigu į pareigas priimančias asmuo nusprendžia neįgyvendinti vertinimo komisijos siūlymo, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos išvadoje jis daro žymą ir pateikia motyvuotą savo sprendimą. Su tokiu sprendimu valstybės tarnautojas turi būti supažindintas pasirašytinai.

Vyriausiasis administracinis teismas administracinėje byloje Nr. A63-1006/2009 „vertindamas į pareigas priėmusio asmens įsakymą neįgyvendinti vertinimo komisijos siūlymo suteikti prokuroro padėjėjai pirmą kvalifikacinę klasę, be kita ko, sistemiškai analizavo Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 14 ir 26 dalių nuostatas. Teisėjų kolegija konstatavo, jog vertinimo komisijos sprendimas suteikti karjeros valstybės tarnautojui atitinkamą kvalifikacinę klasę valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui yra rekomendacinio pobūdžio ir neprivalomas, o valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo turi diskrecijos teisę motyvuotai nuspręsti dėl aukštesnės kvalifikacinės klasės valstybės tarnautojui nesuteikimo, paliekant jam turėtą kvalifikacinę klasę. Tačiau reikalavimas valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui priimti šiuo klausimų „motyvuotą sprendimą“ reiškia, kad ši valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens teisė nėra absoliuti. Jo atstovaujamos valstybės institucijos interesai tokiais atvejais turi būti grindžiami ne vien abstrakčiais argumentais, bet visų pirma jie turi būti pagrįsti valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės normų nuostatomis, taip pat ir valstybės tarnybos veiklos principais. Todėl, tais atvejais kaip nustatoma, kad valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimas nesuteikti aukštesnės kvalifikacinės klasės konkrečiam valstybės tarnautojui, paliekant jam turėtą kvalifikacinę klasę, neatitinka lygiateisiškumo, skaidrumo ar kitų principų, lyginant šį sprendimą su analogiškais sprendimais kitų valstybės tarnautojų atžvilgiu, tai gali sudaryti teisinį pagrindą tokį valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimą pripažinti neteisėtu“<sup>69</sup>.

Administracinėje byloje Nr. A63-7/2012 buvo nustatyta, kad „pareiškėjo tiesioginis vadovas jo tarnybinę veiklą įvertino „labai gerai“ ir pasiūlė, vadovaudamasis VTĮ 22 straipsnio 14 dalies 4 punktu, pareiškėjui palikti turimą pirmą kvalifikacinę klasę bei skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą. Vertinimo komisija pareiškėjo veiklą taip pat įvertino „labai gerai“, siūlė palikti jam turimą kvalifikacinę klasę, tačiau atsižvelgdama į Vyriausybės 2010 m. gruodžio 6 d. pasitarimo protokolo Nr. 82 rekomendaciją, siūlė nepriimti sprendimų dėl vienkartinių piniginių išmokų mokėjimo ir neskirti vienkartinės išmokos. Skundžiamu atsakovo sprendimu, kuriuo atsisakyta įgyvendinti Vertinimo komisijos sprendimą, pareiškėjo tarnybinė veikla įvertinta „gerai“, neskiriant pareiškėjui vienkartinės išmokos, kuri skiriama, jei pareiškėjo veikla būtų įvertinta „labai gerai“. Skundžiamas sprendimas iš esmės buvo grindžiamas Vyriausybės 2010 m. gruodžio 6 d. pasitarimo protokole nurodyta rekomendacija valstybės ar savivaldybės įmonėms nepriimti sprendimų dėl vienkartinių išmokų mokėjimo bei 2010 m. birželio 10 d. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos

<sup>69</sup> 2009-10-05 nutartis administracinėje byloje Nr. A63-1006/2009.

rekomendacija, kurioje buvo konstatuota, jog pareiškėjo kitas darbas gali kelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą. Vyriausiasis administracinis teismas šioje byloje pažymėjo, jog 2010 m. gruodžio 6 d. Vyriausybės pasitarimo protokole nurodyta rekomendacija valstybės ar savivaldybės įmonėms nepriimti sprendimų dėl vienkartinių išmokų mokėjimo negalėjo turėti poveikio pareiškėjos tarnybinės veiklos vertinimui, nes yra žemesnės galios teisės aktas nei Valstybės tarnybos įstatymas. Be to, įvertinus tai, kad atsakovas Vertinimo komisijos sprendimo neįgyvendino remiantis tik Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos rekomendacija, tai yra prielaida, nepagrindžiant tokio sprendimo valstybės tarnybą reglamentuojančių aktų nuostatomis, darytina išvada, kad toks sprendimas yra be motyvų, todėl negali būti pripažintas pagrįstu ir teisėtu. Rekomendacinio pobūdžio teiginiais, nepagrįstais konkrečiomis faktinėmis aplinkybėmis sprendimas negali būti grindžiamas. Toks sprendimas yra neteisėtas ir turi būti panaikintas<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Lietuvos Vyriausiojo administracinio teismo praktikos, nagrinėjant bylas dėl tarnybinių ginčų, apibendrinimas. I dalis. 2013 m.

### 3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodų pagrindimas atliktas remiantis K.Kardelio „Mokslinių tyrimo metodologija ir metodai“<sup>71</sup>. Pasirinkti tinkamiausią tyrimo metodą yra labai svarbus etapas rašant magistro baigiamąjį darbą. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas labai palengvina darbą. Nuo metodo pasirinkimo priklausys viso tyrimo sėkmė. Tinkamiausias metodas leidžia išvengti nereikalingų klaidžiojimų, padeda greičiau gauti norimus rezultatus. Tyrimo metodų parinkimą sąlygoja tyrimo strategija, padedanti pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą ir uždavinius. Tyrimo metodų parinkimas yra vienas iš pagrindinių tyrimo etapų.

K.Kardelis teigia, kad „metodologija gali būti suprantama kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, nurodanti kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas“<sup>72</sup>. „Metodologija – tikrovės pažinimo teorija, mokslas aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją, dažniausiai suprantama kaip bendros strategijos sritis, o tyrimo metodai – instrumentai, kurių pagalba pažįstama tiesa, atskleidžiami dėsningi objektyviojo pasaulio reiškinių ryšiai“<sup>73</sup>.

Siekiant išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą 2013 m. lapkričio mėn. ir 2014 m. sausio mėn. buvo atliktas tyrimas su valstybės tarnautojais. Tyrimui buvo pasirinkta Lietuvos Respublikoje esančios prokuratūros: Generalinė prokuratūra, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių apygardos prokuratūrose dirbantys valstybės tarnautojai (prokuroro padėjėjai); Klaipėdos m. apylinkės teismo bei Klaipėdos apygardos teismo valstybės tarnautojai (teisėjo padėjėjai); Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Klaipėdos skyriaus valstybės tarnautojai; Klaipėdos miesto savivaldybės valstybės tarnautojai; Klaipėdos teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojai; Valstybinės darbo inspekcijos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Telšių skyriaus valstybės tarnautojai. Siekiant sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę apie šiuometinę naudojamą tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, buvo atlikta anketinė apklausa. Apklausa populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Taikant šį metodą per trumpą laiką galima apklausti daug respondentų.

„Anketa – klausimų lapas, tam tikroms žinioms surinkti“<sup>74</sup>. Sudarant anketą buvo remtasi K.Kardelio rekomendacijomis:

<sup>71</sup> Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. 2002

<sup>72</sup> Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. 2002 P.13

<sup>73</sup> Tidikis, R. Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2003

<sup>74</sup> Tidikis, R. Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2003

1. „Anketoje turi būti paaiškinama dėl ko atliekamas tyrimas ir pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija;
2. Anketoje klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami;
3. Kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas;
4. Svarbi anketos apimtis: ilga anketą tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai;
5. Reikia vengti klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą, taip pat sudėtingų, erzinančių klausimų<sup>75</sup>.

Anketa sudaryta iš 22 klausimų (Priedas Nr. 7), kuriais buvo siekiama surinkti būtiniausius duomenis reikalingus tyrimui atlikti ir įvertinti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Anketa sudaryta iš 3 dalių. Pirmoje dalyje prašoma respondento dalyvauti tyrime, paaiškinamas tyrimo tikslas, pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija. Antroje dalyje yra renkama informacija apie respondento lytį, amžių, išsilavinimą, stažą valstybės tarnyboje. Trečioje dalyje, t.y. pagrindinėje dalyje pateikiami probleminiai klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, vertinimo sistemos tobulinimo galimybes.

Darbe buvo naudojama viena iš apklausų rūšių – interviu. „Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją“<sup>76</sup>.

Interviu buvo atliekamas su Lietuvos Respublikos Generalinės prokuratūros Teisės ir personalo skyriaus specialiste, Lietuvos Respublikos prokuratūros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos nariu, Klaipėdos m. Savivaldybės personalo skyriaus specialistais, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Klaipėdos skyriaus valstybės tarnautojų tiesioginiu vadovu. Ekspertams buvo užduoti po 5 klausimus.

### **3.2. Tyrimo imties charakteristika**

Tyrimo metu buvo apklausti 112 respondentų. Anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu pasirinkus adresatus skirtingose institucijose ir paprašius jas užpildyti. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo, jog imtyje dominuoja moterys. Iš apklaustų 112 respondentų 15 buvo vyrų ir 97 moterys. Tai parodo tikrą situaciją valstybės tarnyboje. Pagal statistiką daugiau kaip du trečdaliai visų valstybės tarnautojų yra moterys. Moterys valstybės tarnybą vertina labiau nei vyrai, nes joms aktualios socialinės garantijos.

<sup>75</sup> Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. 2002 P.93-94

<sup>76</sup> Kardelis, K. Mokslinių tyrimo metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. 2002 P.98

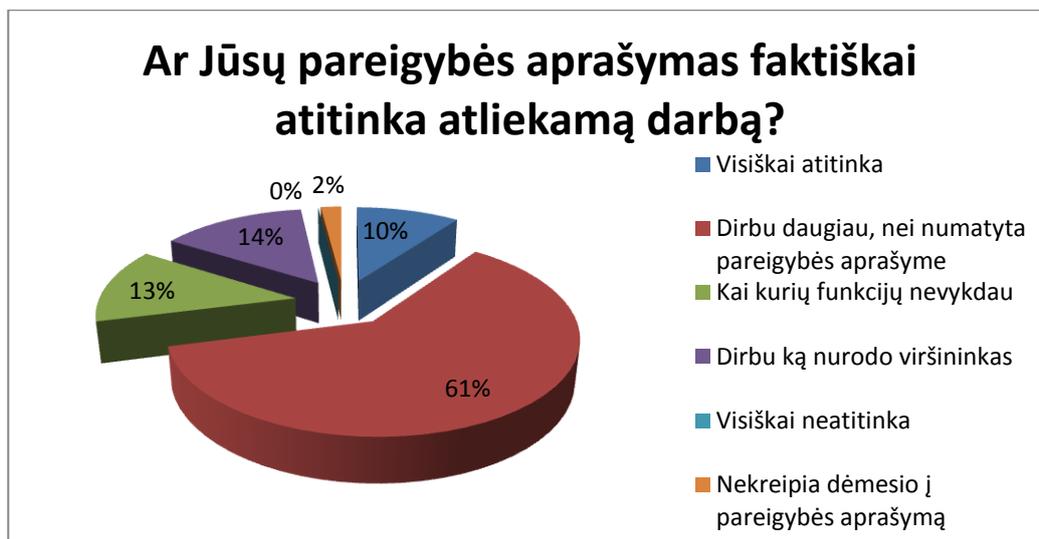
Apklausti valstybės tarnautojai pagal amžių pasiskirstė taip: daugiausiai dalyvavo respondentų kurių amžius yra nuo 25 iki 35 metų, net 70%, 18% respondentų amžius buvo nuo 36 iki 45 metų, 10% respondentų amžius nuo 46 iki 55 metų. 2% respondentų buvo vyresni nei 56 metai. Nebuvo nei vieno respondento, kuris būtų buvęs jaunesnis nei 25 metai.

Analizuojant respondentų pateiktus duomenis apie jų išsilavinimą, daugiausiai valstybės tarnautojai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, net 76 %. 10 % respondentų dar nėra baigę aukštojo mokslo. Tik 14 % dirbančių valstybės tarnyboje turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tai rodo, kad valstybės tarnyboje keliami aukšti išsilavinimo reikalavimai.

Paklausus valstybės tarnautojų apie darbo trukmę valstybės tarnyboje, 52% atsakė, jog dirba nuo 5 metų iki 10 metų. 33 % valstybės tarnautojų darbo stažas siekia daugiau nei 10 metų. Nuo 1 metų iki 5 metų dirba 15 % respondentų ir nebuvo nei vieno valstybės tarnautojo dirbančio iki 1 metų. Tai parodo, kad pasikeitus valstybės tarnautojų atrankos sistemai, t.y. sugriežtėjus reikalavimams, žmonės pradeda bijoti valstybės tarnautojo darbo.

### **3.3. Valstybės tarnautojų nuomonės tyrimas apie tarnybinės veiklos vertinimą**

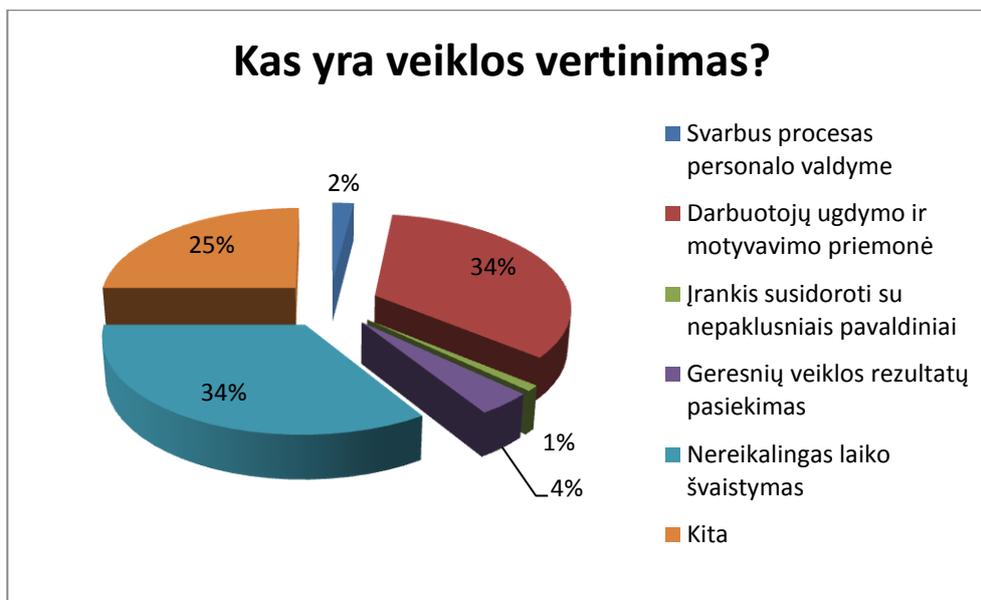
Kiekvienas valstybės tarnautojas turi savo pareigybės aprašymą. Pareigybės aprašymas yra pagrindas įvertinti valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, todėl tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti ar visi apklausti valstybės tarnautojai dirba pagal savo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Net 61% apklaustų respondentų nurodė, kad dirba daugiau nei numatyta jų pareigybės aprašyme. 14% dirba tai ką nurodo viršininkas, 13% valstybės tarnautojų kai kurių funkcijų nurodytų pareigybės aprašyme nevykdo ir 2 % dirbdami nekreipia į pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas. Labai gaila, bet tik 10 % respondentų nurodė, kad pareigybės aprašymas visiškai atitinka atliekamą darbą. Galima daryti išvadą, kad dėl to gali kilti problemų vertinant valstybės tarnautoją. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas atliekamas pagal pareigybės aprašymą ir jeigu pagal jį nedirbama, valstybės tarnautojams labai sunku suprasti kokių pagrindu yra vertinama jo tarnybinė veikla.



Pav. Nr. 1 Ar pareigybės aprašymas atitinka faktiškai atliekamą darbą

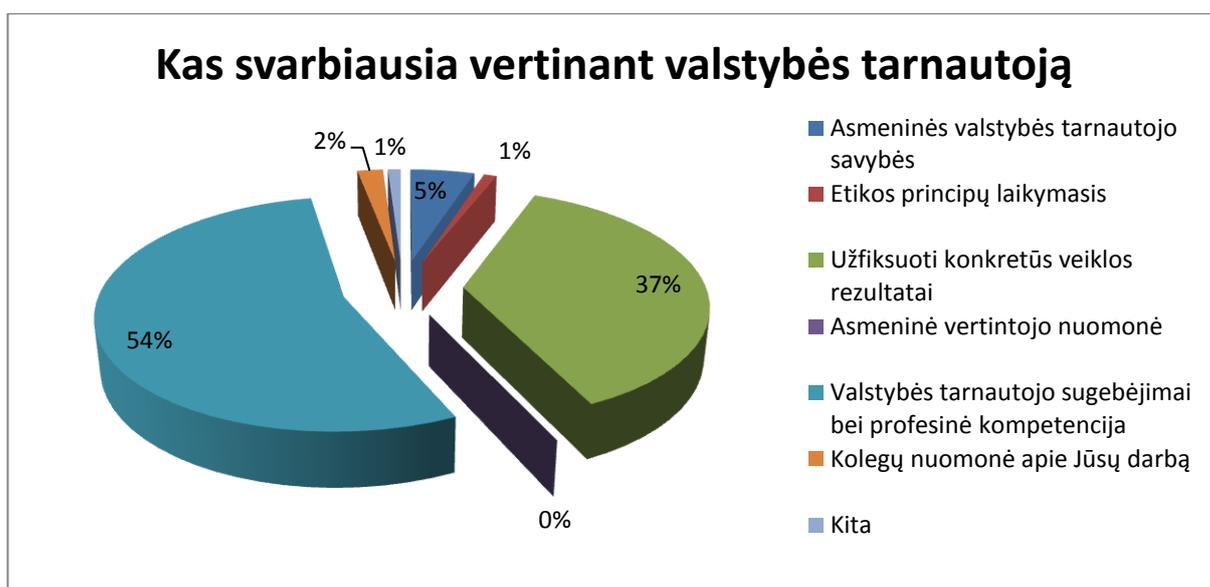
Aiškinantis ar tarnybinės veiklos vertinimas valstybės tarnautojų skatina tobulėti bei motyvuoja, 73% respondentų atsakė, kad ne. 25% valstybės tarnautojų pasirinko teigiamą atsakymą bei 2% respondentai neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Tyrimo rezultatai parodė, jog daugumą apklaustųjų mano, kad tarnybinės veiklos vertinimas neskatina ir nemotyvuoja valstybės tarnautojo. Nors vienas iš tarnybinės veiklos vertinimo sistemos uždavinių – paskatinti valstybės tarnautojų tobulėjimą bei motyvaciją.

Apdorojus pateiktus duomenis į pareiktą klausimą kas jų nuomone yra tarnybinės veiklos vertinimas, paaiškėjo, jog 34 % respondentų mano, jog valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas tai darbuotojų ugdymo ir motyvavimo priemonė. Lygiai tiek pat procentų, t.y. 34 % respondentų galvoja, jog tai nereikalingas laiko švaistymas. Būtų galima padaryti išvadą, jog dalis valstybės tarnautojų supranta tarnybinės veiklos vertinimo proceso reikšmę ir svarbumą, o likusi dalis nelaiko tarnybinės veiklos vertinimo kaip vieno iš svarbiausių žmoniškųjų išteklių vadybos procesų. 4 % respondentų mano, jog tai svarbus procesas personalo valdyje bei 1 % mano, jog vertinimas yra įrankis susidoroti su nepaklusniais pavaldiniais. Buvo 25% respondentų, kurie pasirinko kitus atsakymus. Vienas iš parašytų variantų buvo tai, kad tarnybinės veiklos vertinimas – tai tik galimybė pasididinti atlyginimą kai suteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė arba kai perkeliama į aukštesnes pareigas. Kitas pasirinktas atsakymas buvo, jog tai netinkamai veikiantis, visiškai neatitinkantis atitinkamos institucijos valstybės tarnautojo darbo pobūdžio vertinimo forma.



Pav. Nr.2 Kas yra tarnybinės veiklos vertinimas

Valstybės tarnautojams buvo užduotas klausimas, kas Jų nuomone turėtų būti svarbiausia vertinant valstybės tarnautoją? Daugiau nei pusė respondentų, t.y. 54 % atsakė, jog svarbiausia yra valstybės tarnautojo sugebėjimai bei profesinė kompetencija. 37 % mano, kad užfiksuoti konkretūs veiklos rezultatai yra labai svarbūs vertinant valstybės tarnautoją. 5 % pasisakė už asmenines valstybės tarnautojo savybes, 2 % respondentų mano, jog vertinant valstybės tarnautoją yra svarbi kolegų nuomonė apie tarnautojo darbą, 1 % mano, kad svarbu etikos principų laikymasis. Nei vienas respondentas nepažymėjo, jog vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą yra svarbi asmeninė vertintojo nuomonė. 1% respondentų pasirinko kitą variantą ir pažymėjo, jog jeigu tai veiklos vertinimas, tai turėtų būti vertinama veikla, rezultatai, darbo kokybė.

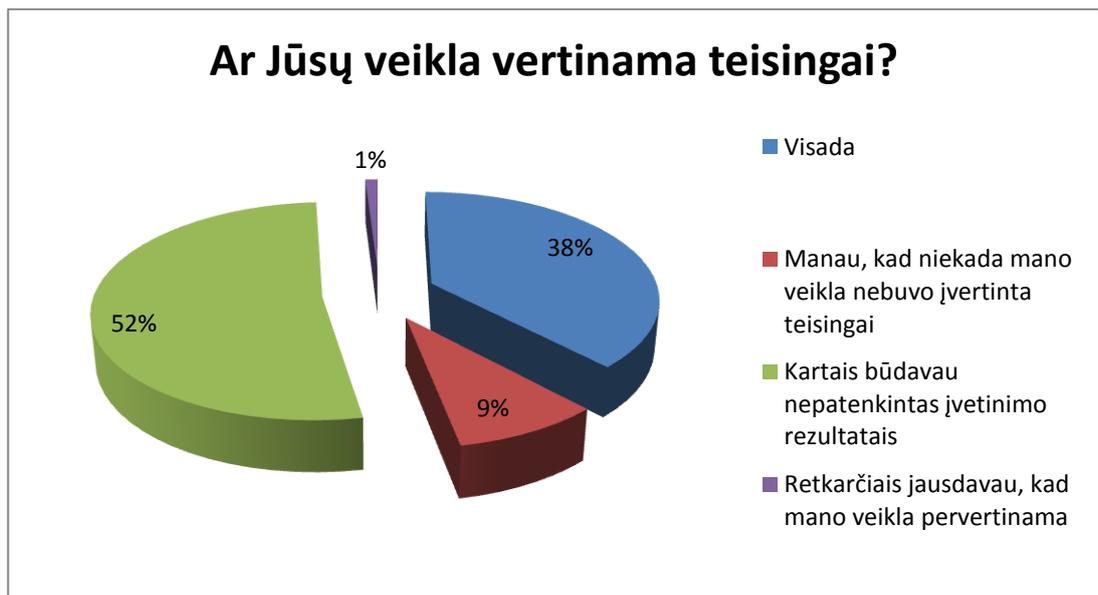


Pav. Nr. 3 Kas svarbiausia vertinant valstybės tarnautoją

Apdorojant toliau gautus duomenis paaiškėjo respondentų nuomonė apie tai, kas turėtų vertinti valstybės tarnautojus. 53 % respondentų pasisakė už tai, jog tarnybinę veiklą turėtų vertinti tiesioginiai vadovai, 44 % respondentų pasisakė už tai, kad veika turėtų būti vertinama specialios komisijos. Nei vienas respondentas nepasirinko, kad valstybės tarnautojus turėtų vertinti kitų padalinių vadovai, kolegos, ar vertina pats save. 3 % valstybės tarnautojai pasisakė už tai, kad valstybės tarnautoją turėtų vertinti komisija, vadovo teikimu, kad vertinti turėtų speciali komisija į kurią įtrauktas nešališkas asmuo, bei buvo nuomonių, jog vertinti valstybės tarnautoją turi speciali komisija sudaryta iš atitinkamos srities kvalifikuotų specialistų.

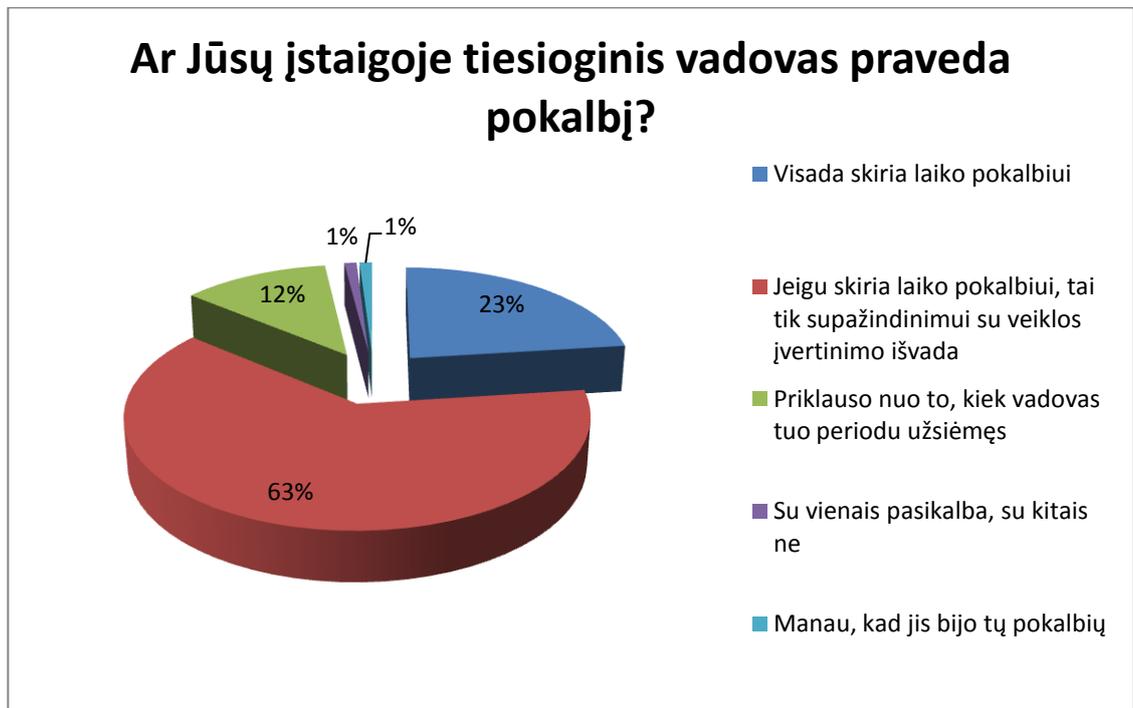
Paklausus valstybės tarnautojų apie tai jei tektų vertinti kitų žmonių darbą, ar tai jiems tai būtų sunku. 40 % pasisakė, jog nebūtų sunku vertinti kito tarnybinę veiklą bei 40 % respondentų mano, jog tikrai nebūtų sunku tai padaryti. 20 % abejoja savo gebėjimais vertinant kitų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą. Vieni mano, jog tam, kad vertinti kitų darbą pats turi nepriekaištingai atlikti pareigas, visapusiškai būti susipažinęs su vertinamojo asmens darbo specifiška. Kiti mano, jog vertinti galėtų tik savo srities valstybės tarnautojus. Dar viena nuomonė buvo tokia, kad jeigu reikėtų vertinti kolegų, su kuriais kasdien susiduria darbe veiklą, būtų nelengva tai padaryti, nes reikėtų išvengti išankstinių simpatijų ir antipatijų, šališkumo vertinamo kolegos atžvilgiu.

Į klausimą apie tai, ar respondentų tarnybinė veikla vertinama teisingai, dauguma atsakė, jog kartais būdavo nepatenkinti įvertinimo rezultatais, net 52 % respondentų pasirinko šį atsakymą. 38 % valstybės tarnautojų patvirtino, kad jų veikla visada vertinama teisingai. 1 % respondentų jaučia, kad jų tarnybinė veikla būdavo pervertinama kitų kolegų atžvilgiu. 9 % mano, kad niekada nebuvo jų veikla įvertinta teisingai.



Pav. Nr.4 Ar tarnybinė veikla vertinama teisingai

Valstybės tarnautojams buvo užduotas klausimas ar tiesioginis vadovas vertinimo proceso metu praveda su valstybės tarnautojais pokalbį, skirtą tarnybinės veiklos rezultatams aptarti. Net 63 % respondentų atsakė, kad jeigu ir skiria laiko vadovas, tai tik supažindinimui su veiklos įvertinimo išvada. Labai gaila, bet pokalbis su vadovu yra labai svarbus etapas tarnybinės veiklos vertinimo procese. Pokalbio metu būtina su vadovu aptarti praėjusių metų rezultatus, nusistatyti einamųjų metų užduotis, nusistatyti rodiklius pagal kuriuos tarnybinė veikla bus vertinama. Tik 23 % respondentų atsakė, jog vadovas visada skiria laiko įvertinimo rezultatams aptarti bei ateinančių metų tikslams nustatyti. 12 % atsakė, kad pokalbis su vadovu priklauso nuo to, kiek vadovas tuo periodu yra užsiėmęs, 1% atsakė, jog su vienais pasikalba, su kitais ne bei 1 % mano, kad vadovas bijo tų pokalbiu, todėl vertinimas nėra aptariamasis.



Pav. Nr.5 Ar įstaigoje tiesioginis vadovas praveda pokalbį

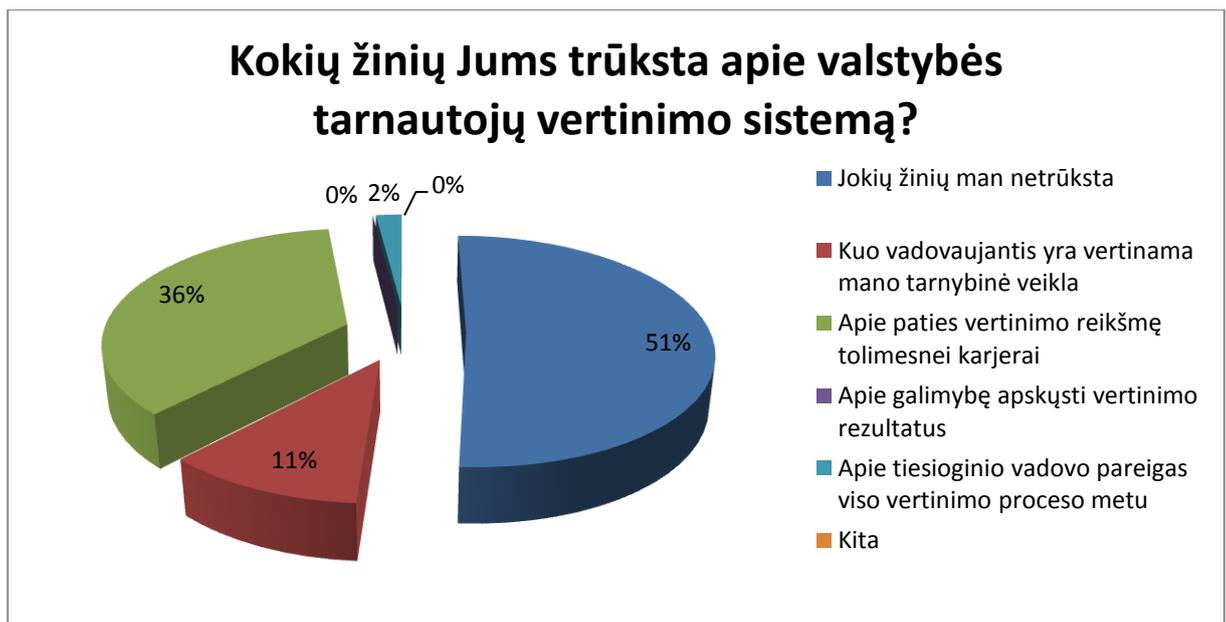
Išanalizavus duomenis apie tai ar asmeninė vertintojo nuomonė įtakoja vertinimo rezultatus 53 % atsakė, kad šiek tiek įtakoja, net 39 % galvoja, kad asmeninė vertintojo nuomonė labai įtakoja ir tik 5 % mano, kad vertintojo asmeninė nuomonė neįtakoja vertinimo rezultatų. Buvo tokių respondentų, kurie išsakė savo nuomonę atskirai pažymėdami, jog dabartinėje tarnybinės veiklos vertinimo tvarkoje galimas šališkumas ir subjektyvumas. Kiti mano, jog įtaka gali priklausyti tik nuo vertintojo reikšmingumo pačios komisijos sudėtyje. Jei vertina tik vienas asmuo, tai be abejonės jo nuomonė įtakoja vertinimo rezultatus. Tačiau jei vertintojas yra tik vienas iš kelių komisijos narių, jo nuomonė gali būti svarbi ar mažiau svarbi, tačiau ne galutinė ir vertinimo rezultatams mažai atsiliepti.



Pav. Nr. 6 Ar asmeninė vertintojo nuomonė įtakoja rezultatus

Paklausus respondentų ar jie yra gerai informuoti apie valstybės tarnautojų vertinimo sistemą, 69 % apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą žino tiek, kiek pats domisi, 31% mano, kad žino pakankamai. Džiugina tai, kad neatsirado nei vieno valstybės tarnautojo nežinančio apie tarnybinės veiklos vertinimo sistemą.

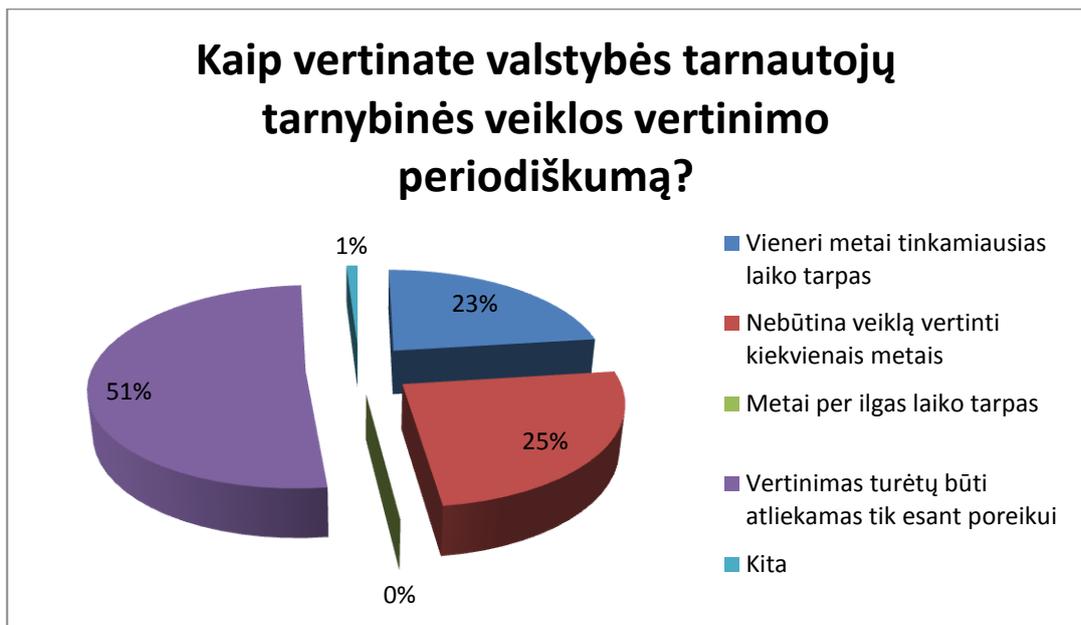
Apklaustos metu taip pat siekta išsiaiškinti kokių žinių jiems trūksta apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. 51 % apklaustųjų nurodė, kad jokių žinių jiems netrūksta. Apie vertinimo reikšmę tolimesnei karjerai norėtų sužinoti 36 % respondentų. 11 % vertinamųjų norėtų sužinoti kuo vadovaujantis vertinama jų tarnybinė veikla. Tik 2 % valstybės tarnautojų norėtų sužinoti apie tiesioginio vadovo pareigas viso vertinimo proceso metu. Neatsirado nei vieno respondento norinčio sužinoti daugiau apie galimybę apskūsti vertinimo rezultatus.



Pav. Nr. 7 Kokių trūksta žinių apie vertinimo sistemą

Į klausimą ar priimtini valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai 22 % respondentų atsakė, kad vertinimo kriterijai priimtini. Atsakymą nepriimtini visiškai pasirinko 32% valstybės tarnautojų, bei 2 % šiuo klausimų neturėjo nuomonės. 44 % respondentų išsakė savo nuomonę, kad vertinimo kriterijai nepriimtini. Valstybinė įstaiga nekuria konkretaus produkto, valstybės tarnautojai – nekonkuruoja tarpusavyje dėl darbo, kiekvienas turi savo darbo barą. Sunku įvertinti atskirų darbuotojų indėlį į darbą, nes skiriasi darbo pobūdis. Vertinimo metu dažniausiai žiūrima į kiekybinius vertinimo kriterijus, nes reikia pateikti per metus savo atlikto darbo „statistiką“, atlikto darbo kokybė lieka nebeįdomi.

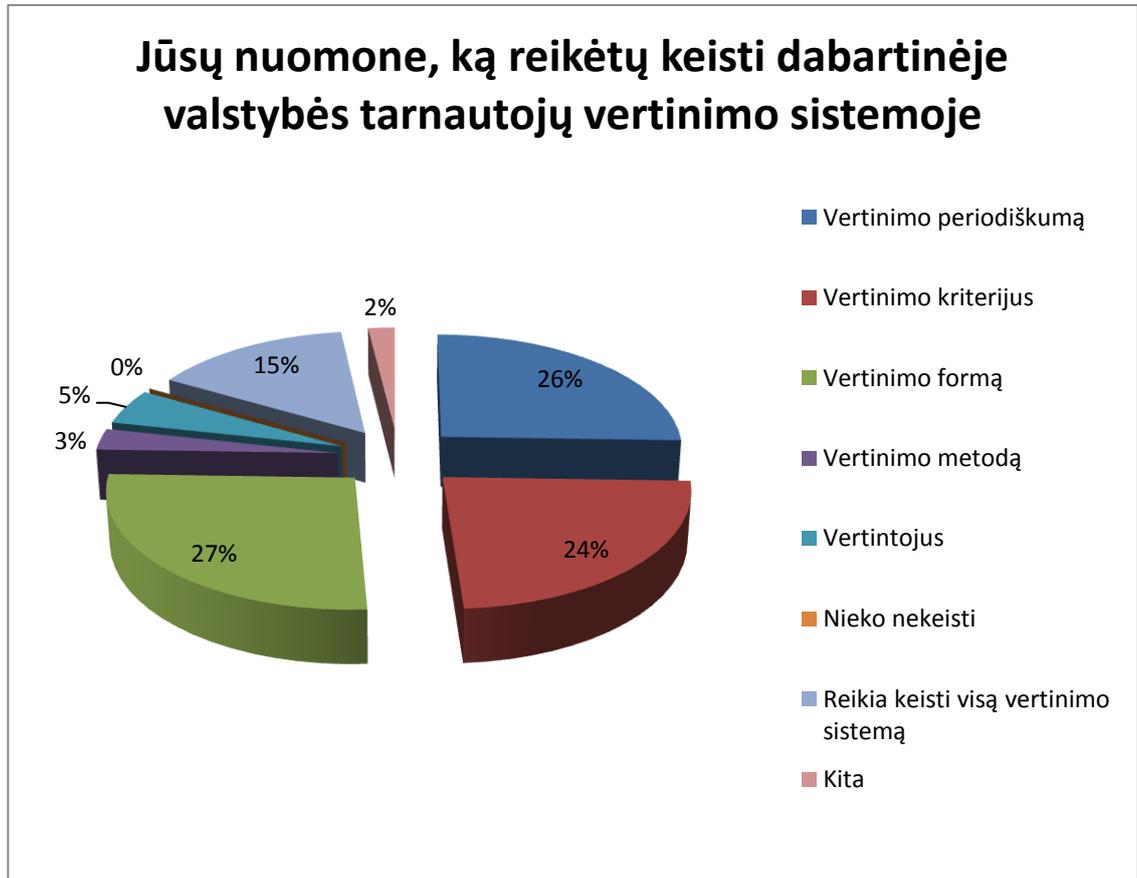
Sekantis analizuojamas klausimas buvo kaip valstybės tarnautojai vertina tarnybinės veiklos periodiškumą. Net 51 % respondentų mano, kad valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą reikėtų vertinti tik esant poreikiui. 25 % pasisakė už tai, kad nebūtina tarnybinę veiklą vertinti kiekvienais metais ir 24 % valstybės tarnautojų mano, kad vieneri metai pakankamai geras laiko tarpas, kad įvertinti tarnautojo tarnybinę veiklą. Kai kurie respondentai mano, kad veiklos vertinimo laikotarpis turėtų priklausyti nuo valstybės tarnautojo darbo specifikos.



Pav. Nr. 8. Kaip vertina tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą

Norint, kad tarnybinės veiklos vertinimo sistema veiktų efektyviai, būtina sužinoti naudojamos vertinimo sistemos tobulinimo būtinybę. Respondentams buvo užduotas klausimas ką Jų nuomone reikėtų keisti dabartinėje valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje. Nuomonių buvo įvairių. Tačiau nei vienas apklaustas valstybės tarnautojas nepasisakė apie tai, kad nereikėtų nieko keisti dabartinėje vertinimo sistemoje. 26 % respondentų pasisakė, kad keisti reikėtų tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą, 24 % išskiria vertinimo kriterijus kaip labiausia būtinus keisti. 27% respondentų siūlo keisti vertinimo formą, 3 % keisti metodą, 5 % mano, kad reikėtų keisti vertintojus, o 15 % pasisako už tai, kad reikia keisti visą valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. 2 % respondentų

pasisakė apie tai, kad tarnybinės veiklos vertinime privalomai turėtų dalyvauti vertinamojo tiesioginis vadovas. Šiuometinėje vertinimo sistemoje vadovo dalyvavimas nėra privalomas, čia yra jo pasirinkimas.



Pav. Nr.9 Ką reikėtų keisti dabartinėje valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje

Paklausus valstybės tarnautojų apie tai ar šiuo metu galiojanti tarnybinės veiklos vertinimo sistema užtikrina objektyvų valstybės tarnautojų vertinimą, net 90 % pasisakė, kad ne, neužtikrina ir tik 10 % davė teigiama atsakymą.

Buvo įdomu sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę apie vertinimo komisiją, todėl jiems buvo pateiktas klausimas ar Jų nuomone vertinimo komisijos sudėtį turi sudaryti tos pačios įstaigos valstybės tarnautojai? 58 % apklaustųjų pasakė, kad komisijos sudėtį turėtų sudaryti tos pačioje įstaigoje dirbantys valstybės tarnautojai. 42 % išreiškė neigiamą atsakymą, išreikdami savo papildomą nuomonę. Jie mano, kad vertinimo komisijos sudėtį turi sudaryti Valstybės departamento atstovai, tiesioginis vadovas, institucijos kurioje konkrečiai dirba valstybės tarnautojas, atstovai. Kiti siūlo į įstaigoje dirbančių valstybės tarnautojų sudarytą komisiją įtraukti nešališką asmenį. Dar viena respondentų nuomonė tokia: kad komisijos narių sudėtį gali sudaryti toje pačioje įstaigoje dirbantys valstybės tarnautojai, tačiau jei turėtų būti aukštos kvalifikacijos.

Labai aktualu buvo sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę, ar sutinka su tuo, kad tarnybinės veiklos vertinimas yra susijęs su įstaigos finansinėmis galimybėmis. Net 97 % pareiškė, kad taip tai

susiję su finansinėmis galimybėmis ir tik 3% pareiškė, kad finansai tarnybinės veiklos vertinimui įtakos neturi.

Paskutiniame anketos punkte valstybės tarnautojų buvo prašoma įvardinti kokius trūkumus jie mato valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemoje. Taip pat buvo prašoma pateikti pasiūlymų kaip ją tobulinti.

Respondentai mano, kad kai kuriais atvejais darbuotojo tarnybinės veiklos vertinimas laikomas tik vertinamojo reikalu. Vertinamasis turi pats apie save užpildyti vertinimo išvadą, „gauti“ parašą iš tiesioginio vadovo, o vėliau dalyvauti vertinimo procese. Jų nuomone vertinimo procese tiesioginis vadovas turėtų dalyvauti, taip prisidedant prie vertinimo komisijos objektyvesnio įvertinimo vertinamojo atžvilgiu. Taip pat tuo atveju, kai darbuotojas pats turi galimybę užpildyti vertinimo išvadą visiškai šiame procese nedalyvaujant tiesioginiam vadovui, vertinimo išvadoje gali atsispindėti ne visai skaidrūs darbuotojo veiklos rezultatai. Dauguma respondentų išreiškė nuomonę, kad vertinimo laikotarpis vieneri metai yra per dažnas, kad pati vertinimo forma turi trūkumų ir tai reikėtų keisti.

Keli respondentai teigė, jog neteisinga ir per sudėtinga pati vertinimo išvados forma. Ji turėtų būti skirtinga skirtingoms institucijoms. Nėra pakankamai informacijos kaip teisingai užpildyti vertinimo išvadą. Taip pat respondentų nuomone nepakankamai kvalifikuoti specialistai sudaro tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudėtį. Vertinime privalomai turėtų dalyvauti įstaigos vadovas, tiesioginis vadovas, kuris pateiktų savo argumentus, nuomonę apie vertinamąjį asmenį. Jo nuomone tarnybinės veiklos vertinimas neobjektyvus, visiškai nesusipažįstama su vertinamojo realiai atliktais darbais, neįvertinamas darbuotojo darbo krūvis.

Buvo kai kurių respondentų nuomonė, kad reikėtų apskritai atsisakyti tarnybinės veiklos vertinimo sistemos, jog ši sistema neturi jokios reikšmės, tai tik biurokratiniai dalykai.

Vienas iš respondentų pareiškė, jog tarnybinės veiklos vertinimo sistema realiai neveikia, taip kaip turėtų veikti, dėl lėšų trūkumo. Tai reiškia, jog jeigu nėra lėšų mokėti padidinto darbo užmokesčio suteikiant atitinkamą kvalifikacinę klasę, tai vertinimo metu jų iš viso ir nesuteikia. Kita išsakyta nuomonė buvo, jog tarnybinės veiklos vertinimai visiškai neobjektyvūs, nepagrįsti ir neteisingi, paremti tik simpatijomis, antipatijomis, bet iš tiesų nėra vertinamas valstybės tarnautojo darbas. Dėl finansų trūkumo jau keleri metai iš eilės valstybės tarnautojai vertinami tik gerai, kad tik nesuteikti kvalifikacinės klasės ir nepadidinti darbo užmokesčio. Todėl siūlo esant tokiai situacijai, t.y. neskiriant piniginių lėšų tarnautojų skatinimui, sustabdyti vertinimo sistemą, bei ją atnaujinti tik tada kai atsiras pakankamai lėšų.

Dar viena respondento nuomonė buvo tokia: valstybės tarnautojams dirbantiems panašaus pobūdžio darbą, pasiekiant panašius darbo rezultatus, kategorijos ir kvalifikacinės klasės turėtų būti suteikiamos tos pačios. Be to tai turėtų priklausyti ir nuo valstybės tarnautojo darbo stažo.

Kiti respondentai teigė, jog valstybės tarnautojų kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimas įvairiose valstybinėse institucijose yra vertinamas ir įgyvendinamas labai skirtingai. Visu pirma jis tiesiogiai yra siejamas su darbo užmokesčiu, t.y. atlyginimo didėjimu. Tai galima teigti, kad vienas ir valstybės tarnautojų skatinimo būdų. Tačiau šiandieninėje situacijoje vieni tarnybinę veiklą vertina itin atsakingai, kiti visiškai atmestinais.

### **3.4. Ekspertų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimą**

Interviu buvo atliekamas su Lietuvos Respublikos Generalinės prokuratūros Teisės ir personalo skyriaus specialiste, Lietuvos Respublikos prokuratūros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos nariu, Klaipėdos m. Savivaldybės personalo skyriaus specialistais, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Klaipėdos skyriaus valstybės tarnautojų tiesioginiu vadovu. Ekspertams buvo užduoti po 5 klausimus.

Pirmas klausimas buvo užduotas: kokius mato pagrindinius trūkumus ir privalumus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemoje?

Respondentai įvardino šiuos trūkumus:

1. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo rezultatas ir jo įgyvendinimas priklauso nuo įstaigos finansinių išteklių;
2. Nekompetentingi vertinimo komisijos nariai, t.y. komisijos nariai nesusipažinę su tarnautojų pareigybėmis bei jų atliekamomis funkcijomis;
3. Komisijos vertinimo siūlymai dažnai iš anksto būna suderinti su įstaigos vadovu, neatsižvelgiant į valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą;
4. Valstybės tarnybos parengta vertinimo forma (užduotys, tikslai ir t.t.) visoms valstybinėms institucijoms vienodos. Tos formos turėtų būti diferencijuotos pagal valstybinių institucijų atliekamas funkcijas;
5. Tarnybinę tarnautojo veiklą vertina tik vienas darbuotojas, t.y. tiesioginis vadovas, nes tada dominuoja simpatijos ir antipatijos;
6. Netinkamas tarnybinės veiklos vertinimo laikotarpis, t.y. vertinimo periodiškumas turėtų būti daugiau nei vieneri metai.

Respondentai įvardino šiuos privalumus:

- 1) Grįžtamasis ryšys – valstybės tarnautojo įvertinimas, pripažinimas. Įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, paaikšėjusius vertinimo metu, ir įtvirtinti pranašumus;

- 2) Gebėjimų tobulinimas - tarnybinės veiklos vertinimas padeda valstybės tarnautojams, sužinoti jiems keliamus reikalavimus, pastebėti savo tarnybinės veiklos trūkumus, tobulėti ir gerinti savo darbą;
- 3) Sudaro galimybes siekti karjeros;
- 4) Leidžia valstybės tarnautojo konkrečiais darbais prisidėti prie institucijos veiklos gerinimo.

Antru klausimu norima buvo sužinoti kokiomis kryptimis būtų galima tobulinti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą? Respondentai atsakė, kad reikėtų sukonkretinti vertinimo kriterijus. Dabartinis valstybės tarnautojų vertinimo mechanizmas numato valstybės tarnautojų skatinimą, motyvavimą veiklai, kelti kvalifikaciją, funkcijas atlikti kokybiškai, laikytis valstybės tarnybos pagrindinių principų. Tačiau tik dėl mūsų valstybės žmonių mentaliteto ši sistema veikia ne pilnu pajėgumu ir šališkai. Valstybės tarnautojo vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojų vertinimu. Institucijų vadovai turėtų atsakingiau žiūrėti į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procesą, o nelaikyti jo formaliu. Reikėtų keisti tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą.

Trečias klausimas: kokie nariai Jų nuomone turėtų sudaryti tarnybinės veiklos vertinimo komisiją? Ar būtina vertinimo komisijos narių profesinė kvalifikacija, darbo patirtis ir pan.? Respondentai atsakė, kad vertinimo komisijos nariai turėtų būti aukštesnes pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Jų darbo patirtis būtina (ne mažiau kaip 3 metai). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos darbe turėtų dalyvauti nors vienas nešališkas narys, pvz. Valstybės tarnybos departamento atstovas – užtikrintų objektyvesnį valstybės tarnautojų vertinimą komisijoje. Komisiją turėtų sudaryti kvalifikuoti nariai, susipažinęs su vertinamų tarnautojų atliekamomis funkcijomis, taip pat įstaigos ar atitinkamų skyrių vadovai.

Kadangi interviu buvo atliekamas su skirtingų institucijų valstybės tarnautojais buvo įdomu sužinoti ar Jų įstaigoje susiduriama su finansine problema, dėl kurios į pareigas priimančias asmuo negali įgyvendinti siūlymo tarnautojui dėl aukštesnės kvalifikacinės klasės ar pakėlimo pareigose? Respondentai atsakė, kad Jų įstaigose su šia problema susiduria dažnai. Institucijoje susiduriama su finansine problema, dėl kurios institucijos vadovas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu negali suteikti valstybės tarnautojams aukštesnės kvalifikacinės klasės. Perkėlimus į aukštesnes pareigas tai neįtakoja, nes jie iš anksto būna suderinti su įstaigos vadovu.

Pasirinkus skirtingų institucijų respondentus buvo aktualu sužinoti ar šiuo metu galiojanti vertinimo forma tinka įstaigos valstybės tarnautojams pagal darbo pobūdį? Respondentų nuomonė išsiskyrė. 4 apklausti respondentai atsakė, kad šiuo metu galiojanti vertinimo forma visiškai netinka jų įstaigai. Vienas respondentas atsakė, kad dabartinė valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema tinka jų institucijai.

### 3.5. Tyrimo apibendrinimas

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė nemažai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumų. Tyrimas parodė, kad dauguma valstybės tarnautojų yra nepatenkinti dabartine valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Dalis jų mano, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra nereikalingas laiko švaistymas. Mano nuomone tarnybinės veiklos vertinimo sistema neveikia dėl įstaigos finansinės padėties.

Respondentų nuomone svarbiausia vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą turėtų būti tarnautojo sugebėjimai atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas ir kompetencija. Labai svarbūs turi būti užfiksuoti konkretūs darbo rezultatai, darbo kokybė.

Apklausa parodė, kad tiesioginiai vadovai į tarnautojo tarnybinės veiklos procedūrą žiūri labai formaliai. Vadovas skiria laiko tik supažindinimui su veiklos įvertinimo išvada. Įstatyme yra numatytas pokalbis tarp tiesioginio vadovo ir vertinamo valstybės tarnautojo, kurio metu yra svarbu nusimatyti einamųjų metų uždavinius, aptarti veiklos rezultatus, vertinimo rodiklius, pasitarti dėl tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo. Įstatyme taip pat yra numatyta, kad tiesioginis vadovas turi teisę dalyvauti vertinimo komisijoje ir pristatyti savo vertinimą. Tačiau dažniausiai vadovai to nedaro. Mano nuomone tiesioginio vadovo dalyvavimas vertinimo komisijoje turėtų būti privalomas. Gal tada tiesioginis vadovas labiau įsigilintų į valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemą.

Dar vienas svarbus momentas apklausoje buvo sužinoti respondentų nuomonę apie tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus. Ar kriterijai pagal naują tvarką jiems priimtini. Labai gaila, bet daugiau nei pusė apklaustųjų išsakė savo nuomonę, kad vertinimo kriterijai yra nepriimtini ir, kad juos reikia keisti atitinkamai pagal kiekvienos įstaigos darbo pobūdį. Tobulinant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos sistemą reikėtų remtis aiškiais vertinimo kriterijais.

Toliau kalbant apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą būtina buvo išsiaiškinti kaip valstybės tarnautojai vertina tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą. Dauguma mano, kad tarnautoją reikėtų vertinti tik esant poreikiui. Mano nuomone sutapo su kita dalimi respondentų, kurie mano, jog nebūtina tarnybinę veiklą vertinti kas metai. Nors Tarnybinės veiklos vertinimo tikslas yra kiekvienais metais įvertinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją, jo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat įvertinti pasiektus rezultatus, vykdant suformuluotas užduotis, tačiau tai per trumpas laikas valstybės tarnautojui išnaudoti visą savo potencialą siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis. Manau vertinimo periodiškumą reikėtų pailginti.

Atlikus tyrimą galima daryti išvadą, kad tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi daug trūkumų ir ją reikėtų tobulinti.

## IŠVADOS

1. Viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo sričių, suteikianti galimybes valstybės tarnautojui kilti karjeros laiptais ar gauti didesnę atlyginimą, yra tarnybinės veiklos vertinimas, kurį reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir tarnautojų vertinimo tvarka.
2. Pastaraisiais metais reformuota Lietuvos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra nenuosekli. Nors reikalaujama vertinti rezultatus, nesukurta veiklos valdymo sistema, kuria būtų fiksuojami konkretūs darbai ir jie išrikiuojami pagal svarbą. Taip pat nesukurta veiklos vertinimo matavimo sistema. Tai lemia, kad darbuotojų vertinimas iš esmės yra subjektyvus.
3. Tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudėtis nėra pakankamai kompetentinga, kad užtikrintų vertinimo objektyvumą. Vertinimo komisiją sudaro nekvalifikuoti, dažniausiai žemesnės kompetencijos subjektai.
4. Vienas esminių vertinimo sistemos trūkumų ar netobulumų yra tai, kad siūlymas suteikti aukštesnę kvalifikacinę klasę ar perkelti į aukštesnės kategorijos pareigas užtraukia finansinę našta organizacijai, todėl dažnai tarnybinės veiklos vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojo gebėjimų įvertinimu.

**Hipotezė**, kad šiuo metu egzistuojanti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi esminių trūkumų ir reikia tobulinti teisės aktus **pasitvirtino**. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi šiuos trūkumus: vertinimo kriterijai, vertinimo periodiškumas, pati vertinimo procedūra sudaro prielaidas dideliame vertinimo subjektyvumui; nekompetentingi vertinimo komisijos nariai; valstybės tarnautojo vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojo pasiekimų ir gebėjimų įvertinimu. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą galima būtų tobulinti šiomis kryptimis: konkretizuoti vertinimo kriterijus atitinkamai pagal įstaigos veiklą; pakeisti tarnybinio vertinimo periodiškumą; įvesti specialius reikalavimus vertinimo komisijos nariams; valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą sieti su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais.

## PASIŪLYMAI

1. Šiuo metu veikiančioje tarnybinės veiklos vertinimo sistemoje vertinimo komisija turi teisę pakviesti dalyvauti komisijos posėdyje tiesioginį vadovą, kai nagrinėjama jam pavaldaus valstybės tarnautojo tarnybinė veikla. Siūlytina, kad tiesioginio vadovo dalyvavimas vertinimo komisijos posėdyje būtų traktuojamas kaip privaloma pareiga. Tiesioginis vadovas galėtų tiesiogiai komisijai pagrįsti vertinimo išvados teiginius.
2. Pakeisti valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą. 1 metų terminas per trumpas norint įvertinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją, jo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas bei pasiektus rezultatus vykdant jiems suformuluotas užduotis. Siūlytina tarnybinės veiklos vertinimą daryti kas 3 metus. 3 metų terminas leistų per ilgesnį laiko tarpą pamatyti tarnautojo profesinius įgūdžius, kvalifikaciją, įvertinti tarnautojo gebėjimus panaudoti turimas žinias pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, tarnautojo veiklos kokybę, asmenines savybes, didesnius, labiau apčiuopiamus darbo rezultatus.
3. Pasiūlymas dėl komisijos sudarymo: valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos darbe privalo dalyvauti nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas - tai užtikrintų objektyvesnį darbuotojų vertinimą komisijoje. Kiti komisijos nariai turėtų būti aukštesnės kvalifikacijos, su didesne darbo patirtimi nei vertinamieji valstybės tarnautojai. Įstatymas turėtų numatyti komisijos nariams specialius reikalavimus.
4. Atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą labiau reikėtų orientuotis į ateities veiklos rezultatus, planus, darbuotojo gebėjimą išmokyti pritaikyti naujoves, nustatyti žinių gebėjimų trūkumus. Rekomenduotina įstaigoms atsakingiau žiūrėti į valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, orientuojantis į konkrečius veiklos rezultatus, o ne į finansines įstaigos galimybes, kad tarnybinės veiklos vertinimas netaptų tik formalia procedūra.

**LIETUVOS RESPUBLIKOS  
VALSTYBĖS TARNYBOS ĮSTATYMO 22<sup>1</sup> STRAIPSNIO 2 IR 6 DALIES PAKEITIMO  
ĮSTATYMAS**

2014 m. .... Nr. ....  
Vilnius

**1 straipsnis. 22<sup>1</sup> straipsnio 2 dalies pakeitimas**

Pakeisti 22<sup>1</sup> straipsnio 2 dalį ir ją išdėstyti taip:

„2. Vertinimo komisija sudaroma dvejiems metams iš valstybės tarnautojų. Vertinimo komisija sudaroma iš ne mažiau kaip 5 narių. **Į komisijos sudėtį privalo būti įtrauktas Valstybės tarnybos departamento atstovas.** Jei valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikia profesinė sąjunga, vienas vertinimo komisijos narys turi būti jos atstovas. Jei valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikia kelios profesinės sąjungos, jos susitarimu skiria bendrą atstovą į vertinimo komisijos narius. Jei profesinės sąjungos nesusitaria dėl bendro atstovo paskyrimo, profesinių sąjungų atstovas į vertinimo komisijos narius neskiriamas. Vertinimo komisiją sudariusio asmens motyvuotu sprendimu arba komisijos nario motyvuotu prašymu vertinimo komisijos sudėtis gali būti keičiama nepraėjus dvejiems metams nuo jos sudarymo dienos.

**2 straipsnis. 22<sup>1</sup> straipsnio 6 dalies pakeitimas**

Pakeisti 22<sup>1</sup> straipsnio 6 dalį ir ją išdėstyti taip:

„6. Vertinimo komisija **privalo** į savo posėdį pakviesti valstybės tarnautojo, kurio tarnybinė veikla vertinama, tiesioginį vadovą“.

*Skelbiu šį Lietuvos Respublikos Seimo priimtą įstatymą.*

RESPUBLIKOS PREZIDENTAS

## ANOTACIJA

Latakienė, R. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo administracinis – teisinis reguliavimas. Viešosios teisės magistro baigiamasis darbas. Vadovas dr. Gintautas Vilkelis. – Klaipėda: Mykolo Romerio universitetas, Konstitucinės ir administracinės teisės institutas, 2014. – 70 p.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 3 dalių. Pirmojoje dalyje apibūdinamas tarnybinės veiklos vertinimo tikslas, tarnybinės veiklos vertinimo teisinis reguliavimas, analizuojamas šiuo metu galiojantis tarnybinės veiklos vertinimo modelis, jo etapai. Antrojoje dalyje lyginamos tarnybinės veiklos vertinimo formos, analizuojamos vertinimo komisijoje priimamų sprendimų, problemos, sprendimo neįgyvendinimo pasekmės remiantis teismų praktika. Trečiojoje dalyje atliktas valstybės tarnautojų nuomonės tyrimas apie tarnybinės veiklos vertinimą. Išanalizuoti esminiai vertinimo sistemos trūkumai, pateikti pasiūlymai kaip reikėtų vertinimo sistemą tobulinti.

**Pagrindiniai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, valstybės tarnautojas, veiklos vertinimo sistema, vertinimo komisija, vertinimo kriterijai.

## ANOTATION

Renata Latakiene. Administrative and legal regulation of public servants official activities assessment. Master's thesis of Public Law. Supervisor: Dr. Gintautas Vilkelis. - Klaipeda: Mykolas Romeris University Faculty of Law. Institute of the Constitutional and Administrative Law. 2014. - 70 pages.

Master's thesis consists of three parts. The first part describes the purpose of officer assessment, the assessment of the legal regulation, analyzed the model and its stages of officer which is currently in force. The second part compares the form of officer, assessment analyzes the decisions and problems, the consequences of non-compliance on the basis of case law.

The third part committed public servants opinion survey about career assessment. Analyzed the fundamental system weaknesses of assessment, submitted proposals on how to improve assessment system.

Key words: human resources, public servant, assessment of activities system, the evaluation committee, criteria of assessment.

## SANTRAUKA

Magistrinio baigiamojo darbo tikslas - atskleisti tarnybinės veiklos vertinimo vaidmenį Lietuvos valstybės tarnyboje, nustatyti problemas bei numatyti papildymus ar pakeitimus, siekiant užtikrinti efektingą tarnybinės veiklos vertinimą. Darbo uždaviniai: išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo teisinį reguliavimą, tarnybinės veiklos vertinimo etapus; palyginti 2002 m., 2007 m., 2010 m. tarnybinės veiklos vertinimo formas; išanalizuoti vertinimo komisijos priimamų sprendimų problemas, sprendimo neįgyvendinimo pasekmes remiantis teismų praktika, ištirti tarnybinės veiklos vertinimo valstybės tarnyboje vertinamųjų nuomonę apie vertinimo sistemą bei galimas jos tobulinimo galimybes. Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, jos administracinis ir teisinis reguliavimas. Tyrimo metodai – teoriniai analizės, lyginimo, apibendrinimo, interviu ir anketinė apklausa. Tyrimui buvo pasirinkta Lietuvos Respublikoje esančios prokuratūros: Generalinė prokuratūra, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių apygardos prokuratūrose dirbantys valstybės tarnautojai; Klaipėdos m. apylinkės teismo bei Klaipėdos apygardos teismo valstybės tarnautojai; Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Klaipėdos skyriaus valstybės tarnautojai; Klaipėdos miesto savivaldybės valstybės tarnautojai; Klaipėdos teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojai; Valstybinės darbo inspekcijos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Telšių skyriaus valstybės tarnautojai. Atlikus tyrimą padarytos šios išvados: viena svarbiausių žmoniškųjų išteklių valdymo sričių, suteikianti galimybes valstybės tarnautojui kilti karjeros laiptais ar gauti didesnę atlyginimą, yra tarnybinės veiklos vertinimas, kurį reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir tarnautojų vertinimo tvarka; Lietuvos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra nenuosekli; vienas esminių vertinimo sistemos trūkumų ar netobulumų yra tai, kad siūlymas suteikti aukštesnę kvalifikacinę klasę ar perkelti į aukštesnės kategorijos pareigas užtraukia finansinę naštą organizacijai, todėl dažnai tarnybinės veiklos vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojo gebėjimų įvertinimu. Darbe pateikti siūlymai kaip tobulinti valstybės tarnautojų vertinimo sistemą. Hipotezė, kad šiuo metu egzistuojanti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi esminių trūkumų ir reikia tobulinti teisės aktus - pasitvirtino.

## SUMMARY

The purpose of the master's thesis is to reveal the role of the assessment of the official duty activities in Lithuanian public service, to identify problems and provide additions or modifications to ensure an efficient assessment of the official duty activities. The tasks of the work: to analyse legal regulation of the assessment of civil servants official duty activities, stages of the official duty activities assessment, to compare forms of the official duty activities assessment in 2002, 2007 and 2010, to analyse the problems of the decisions taken by jury, the consequences of failure to implement a decision following case laws, to examine the opinion of the persons assessed for their official duty activities in the public service about the assessment system as well potential possibilities to improve it. The object of the research – a system for assessment of civil servants official duty activities and its administrative as well legal regulation. Research methods – methods of theoretical analysis, comparison, generalization, interviews and a questionnaire survey. To carry out the research the following institutions have been selected: civil servants working in the Prosecutor General's Office, Vilnius, Kaunas, Klaipeda, Panevezys and Siauliai Regional Public Prosecutor's Offices, civil servants from Klaipeda City Territorial and Klaipeda Regional Courts, civil servants from Klaipeda Division of The State Social Insurance Fund Board under the Ministry of Social Security and Labour, civil servants from Klaipeda City Municipality, civil servants from Klaipeda Territorial Employment Agency, civil servants from Telsiai Division of State Labour Inspection under the Ministry of Social Security and Labour. Having carried out the research the following conclusions made: one of the most important fields of the human resources management providing an opportunity for a civil servant to seek a career or to receive a bigger salary is assessment of his/her official duty activities which is regulated by the Law on Public Service as well Order of qualification classes granting for civil servants and their assessment; the system for the civil servants' official duty activities assessment in Lithuania is inconsistent; one of the essential failings or imperfections of the assessment system is that offering to grant a higher qualification class or to move to a position of higher category pulls a financial burden for institution, therefore, assessment of the official duty activities is often associated with financial possibilities of the institution but not with assessment of civil servants real abilities. In the thesis there have been presented offers how to improve the system for civil servants assessment. The hypothesis that the present system for civil servants' official duty activities assessment has fundamental shortages and that the legislation needs to be improved – has confirmed.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas//Valstybės žinios, 1995, Nr. 33-759.
2. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130.
3. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios , 2002, Nr. 45-1708.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimas Nr. 1405 „Dėl Valdininkų atestavimo laikinųjų nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios, 199, Nr. 92-2058.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. birželio 5 d. nutarimas Nr. 565 „Dėl Valdininkų (pareigūnų) atestavimo nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios, 1997, Nr. 53-1241.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“// Valstybės žinios, 2002, Nr. 60-2470
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“//Valstybės žinios
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“//Valstybės žinios
9. Lietuvos Respublikos Generalinė prokuratūra. // Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso apibendrinimas. 2003-04-10 Nr. 17.9-992.
10. Lietuvos Vyriausiojo administracinio teismo praktikos, nagrinėjant bylas dėl tarnybinių ginčų, apibendrinimas. I dalis. 2013 m.
11. Butkus, F. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003.
12. Chlivickas, E. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos. Viešasis administravimas, 1(5), 2001
13. Gimžauskaienė, E. Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 39, 2006. P-69
14. Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.// Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5,
15. Hale, R., Whitlam, P. Efektyvus veiklos valdymas. 2009, Vilnius,

16. Juknevičienė, V. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006. 1(6),
17. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. 2002
18. Liukinevičienė L., Garolienė E. Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009, Nr. 2 (15)
19. Lobanova, L. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. 2008, *Viešasis administravimas* Nr. 4 (20),
20. Milinauskaitė, S. Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą. 2007. Nr. 10.
21. Norbert, T., Adrian, R. *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2004.
22. Pivoras, S. Dapkutė, R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje. (Prieiga per internetą žiūrėta 2014-02-04 [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1\\_33/str5.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2004-1_33/str5.pdf) )
23. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. 2013-03-15
24. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2010. 1(17)
25. Tidikis, R. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2003
26. Vanagas, R., Tumėnas, A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008 Nr. 25.
27. Vilkelis, G. Vertinimas – tarnautojų inventorizacija. *Valstybės tarnybos aktualijos*. 2007., Nr. 10
28. 2009-10-05 nutartis administracinėje byloje Nr. A63-1006/2009.
29. 2011-04-18 nutartis administracinėje byloje Nr. A662-3431/2011.
30. 2006-02-20 nutartis administracinėje byloje Nr. A248-837/2006.
31. 2010-10-08 nutartis administracinėje byloje Nr. A662-1215/2010.

## PRIEDAI

### Priedas Nr. 1.

#### KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS VERTINIMO ANKETA

Vardas, pavardė	Pareigos				Data	Bendras balas (gaunamas iki sveiko skaičiaus suapvalinus visų dalių balų vidurkį) (pildo tiesioginis vadovas)
	1	2	3	4		
Vertinama atsižvelgiant į karjeros valstybės tarnautojui nustatytus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus						Tiesioginio vadovo komentaras (pagrindimas), jeigu jis nesutinka su valstybės tarnautojo pažymėtu balu, ir vertinimas
1. LYDERYSTĖ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS (vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas joje dalyvauja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. FINANSŲ VALDYMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Valstybės tarnautojas nurodo, ar esant galimybei norėtų pasinaudoti tarnybiniu kaitumu toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje (pildo tik karjeros valstybės tarnautojai).

\_\_\_\_\_  
(Valstybės tarnautojo parašas)

\_\_\_\_\_  
(Tiesioginio vadovo parašas)

<b><u>VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMAS</u></b>		
<b>VERTINAMOJO DUOMENYS</b> (vardas, pavardė)	<b>Pareigybės pavadinimas</b>	<b>Padalinys</b>
<b>VERTINIMO RODIKLIŲ SKALĖ</b>		
Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama:		
1. Valstybės tarnautojo veiklos krūvis		
Komentarai:		
Vertinimas:		
2. Valstybės tarnautojo veiklos kokybė		
Komentarai:		
Įvertinimas:		
3. Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas		
Komentarai:		
Įvertinimas:		
4. Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti		

Komentarai:

Įvertinimas:

5. Valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas

Komentarai:

Įvertinimas:

Bendros tiesioginio vadovo išvados, gali būti pateikiamos rekomendacijos, kaip gerinti veiklą. Taip pateikiamos rekomendacijos dėl valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo:

Bendras įvertinimas:

Tiesioginis vadovas

Data

Vertinamojo asmens parašas:

Data:

**(Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados forma)**


---

 (valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos ir jos struktūrinio padalinio pavadinimas)
**VALSTYBĖS TARNAUTOJO** \_\_\_\_\_

(vardas ir pavardė)

**TARNYBINĖS VEIKLOS KASMETINIO VERTINIMO IŠVADA**

\_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_

(data)

\_\_\_\_\_ (sudarymo vieta)

**I. BENDRIEJI DUOMENYS**

Pareigybė –  
 Valstybės tarnautojo pareigos –  
 Paskyrimo į pareigas įstaigoje data –  
 Pareigybės lygis –  
 Pareigybės kategorija –  
 Kvalifikacinė klasė –  
 Vertinimo laikotarpis –

**II. TARNYBINĖS VEIKLOS APIBŪDINIMAS**

Eilės Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Rekomenduojamas turinys
1.	Produktyvumas	
2.	Kompetencija	.
3.	Veiklos kokybė	

### **III. TIESIOGINIO VADOVO ĮVERTINIMAS**

Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama

### **IV. TIESIOGINIO VADOVO SIŪLYMAS**

Siūlau

### **V. REKOMENDACIJOS, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ**

Rekomenduoju

Tiesioginis vadovas

\_\_\_\_\_

(parašas)

\_\_\_\_\_

(vardas, pavardė)

Susipažinau

(valstybės tarnautojo vardas, pavardė, parašas)

Data

(Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados forma)

\_\_\_\_\_ (valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos ir jos struktūrinio padalinio pavadinimas)

VALSTYBĖS TARNAUTOJO \_\_\_\_\_

(pareigos, vardas ir pavardė)

### TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA

\_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_

(data)

\_\_\_\_\_ (sudarymo vieta)

### I. PASIEKTI IR PLANUOJAMI REZULTATAI

PAGRINDINIAI PRAĖJUSIŲ METŲ (ESANT VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS NEEILINIAM VERTINIMUI – EINAMŲJŲ METŲ) VEIKLOS REZULTATAI

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

EINAMŲJŲ METŲ UŽDUOTYS (nustatomos ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 6 užduotys)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

PASIEKTŲ REZULTATŲ VYKDANT UŽDUOTIS VERTINIMO RODIKLIAI

(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)

Kiekybiniai, kokybiniai, laiko ir kiti kriterijai, kuriais vadovaudamasis tiesioginis vadovas vertins, ar nustatytos užduotys yra įvykdytos

RIZIKA, KURIAI ESANT NUSTATYTOS UŽDUOTYS GALI BŪTI NEĮVYKDYTOS  
(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)  
Kokios aplinkybės gali turėti įtakos šių užduočių neįvykdymui?

## II. PASIEKTŲ REZULTATŲ VYKDANT UŽDUOTIS VERTINIMAS

APRAŠYMAS	Pažymimas atitinkamas langelis
Valstybės tarnautojas įvykdė užduotis ir viršijo kai kuriuos sutartus vertinimo rodiklius	4 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas iš esmės įvykdė užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius	3 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas įvykdė tik kai kurias užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius	2 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas neįvykdė užduočių pagal sutartus vertinimo rodiklius	1 <input type="checkbox"/>

## III. GEBĖJIMŲ ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NUSTATYTAS FUNKCIJAS VERTINIMAS

	Vertinama pažymint atitinkamą langelį
Gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 1–4 punktuose)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
1. Visapusiškas informacijos valdymas atliekant funkcijas	
2. Efektyvus darbo laiko paskirstymas	
3. Racionaliausio būdo / metodo pasirinkimas funkcijoms atlikti	
4. Kiti valstybės tarnautojo vertinimai, jeigu įstaigoje taikomos ir kitos personalo valdymo priemonės, susijusios su tarnybinės veiklos vertinimu	
Tiesioginio vadovo komentaras (vertinimo pagrindimas)	

## IV. KVALIFIKACIJOS VERTINIMAS

	Pažymimas langelis, atitinkantis kvalifikacijos vertinimo anketoje gautą balą
Vertinimas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>

PASIŪLYMAI, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ

Nurodoma, kokie mokymai siūlomi valstybės tarnautojui
---

### V. BENDRAS VERTINIMAS

	Pažymimas langelis, atitinkantis bendrą pasiektą rezultatą, gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir kvalifikacijos vertinimų vidurkį			
Vertinimas	Nepatenkinamai <input type="checkbox"/>	Patenkinamai <input type="checkbox"/>	Gerai <input type="checkbox"/>	Labai gerai <input type="checkbox"/>

### VI. SIŪLYMAI

---



---



---



---



---

(Tiesioginis vadovas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Valstybės tarnautojas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

**Priedas Nr. 5**

(Vertinimo komisijos išvados forma)

(valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos pavadinimas)

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO  
KOMISIJOS IŠVADA**\_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_  
(data)\_\_\_\_\_  
(sudarymo vieta)

Valstybės tarnautojo vardas ir pavardė \_\_\_\_\_

Valstybės tarnautojo pareigos \_\_\_\_\_  
(nurodomas įstaigos pavadinimas,\_\_\_\_\_  
struktūrinio padalinio pavadinimas, pareigybė)

Vertinimo komisijos įvertinimas \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos siūlymas \_\_\_\_\_  
(pritariti arba nepritarti tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui;\_\_\_\_\_  
nusprendus nepritarti tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui, pateikiami argumentai)

Vertinimo komisijos siūlymas atleisti \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos pirmininkas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

Vertinimo komisijos nariai: (Parašai) (Vardai ir pavardės)

Vertinimo komisijos nario atskiroji nuomonė \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(vertinimo komisijos nario pareigų pavadinimas)\_\_\_\_\_  
(parašas)\_\_\_\_\_  
(vardas ir pavardė)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

\_\_\_\_\_  
(valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens žyma, nusprendus neįgyvendinti vertinimo komisijos siūlymo)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)  
 (Vardas ir pavardė)  
 (Data)

## Priedas Nr. 6

### (Vertinimo komisijos posėdžio protokolo forma)

\_\_\_\_\_ (valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

### VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KOMISIJOS POSĖDŽIO PROTOKOLAS

\_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_  
 (data)

\_\_\_\_\_ (sudarymo vieta)

Vertinimo komisijos, sudarytos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (įsakymo ar potvarkio, kuriuo sudaryta komisija, data, numeris),  
 posėdis įvyko \_\_\_\_\_, posėdžio pradžia \_\_\_\_\_,  
 (data) \_\_\_\_\_ (nurodomas laikas)  
 posėdžio pabaiga \_\_\_\_\_.  
 (nurodomas laikas)

Komisijos pirmininkas \_\_\_\_\_

Komisijos sekretorius \_\_\_\_\_

Komisijos nariai: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kiti dalyviai: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DARBOTVARKĖ. Šių valstybės tarnautojų \_\_\_\_\_ tarnybinės  
 veiklos vertinimas: \_\_\_\_\_ (nurodoma, ar eilinis, ar neeilinis)

## ANKETA

Gerb., Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos administracinis - teisinis reguliavimas“. Šio tyrimo tikslas – sužinoti jūsų nuomonę apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą. Apklausa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Jums priimtinausia atsakymą pažymėkite X arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje. Užpildytą anketą prašau atsiųsti elektroniniu paštu [latakiene@gmail.com](mailto:latakiene@gmail.com)

**1. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**2. Jūsų amžius:**

- Mažiau nei 25 metai
- Nuo 25 iki 35 metų
- Nuo 36 iki 45 metų
- Nuo 46 iki 55 metų
- Nuo 56 metų ir daugiau

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Nebaigtas aukštasis
- Kita

**4. Darbo trukmė valstybės tarnyboje:**

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

**5. Ar Jūsų pareigybės aprašymas faktiškai atitinka atliekamą darbą?**

- Visiškai atitinka
- Dirbu daugiau, nei numatyta pareigybės aprašyme
- Kai kurių funkcijų iš savo pareigybės aprašymo nevykdau
- Dirbu tai, ką nurodo vadovas
- Visiškai neatitinka
- Dirbdamas nekreipiu dėmesio į tai, kas parašyta pareigybės aprašyme

**6. Ar sutinkate su teiginiu, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skatina tobulėti bei motyvuoja?**

- Taip
- Ne

- Neturiu nuomonės

**7. Kas Jūsų nuomone yra valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas? (Pažymėkite kelis Jums tinkamus teiginius)**

- Svarbus procesas personalo valdyme  
 Darbuotojų ugdymo ir motyvavimo priemonė  
 Įrankis susidoroti su nepaklusniais pavaldiniais  
 Geresnių veiklos rezultatų pasiekimas  
 Nereikalingas laiko švaistymas  
 Kita \_\_\_\_\_
- 

**8. Kas Jūsų nuomone turėtų būti svarbiausia vertinant valstybės tarnautoją? (Pažymėkite kelis Jums tinkamus teiginius)**

- Asmeninės valstybės tarnautojo savybės  
 Etikos principų laikymasis  
 Užfiksuoti konkretūs veiklos rezultatai  
 Asmeninė vertintojo nuomonė  
 Valstybės tarnautojo sugebėjimai bei profesinė kompetencija  
 Kolegų nuomonė apie Jūsų darbą  
 Kita \_\_\_\_\_
- 

**9. Kas Jūsų nuomone turėtų vertinti valstybės tarnautojus?**

- Tiesioginiai vadovai  
 Speciali komisija  
 Kitų padalinių vadovai  
 Kolegos  
 Valstybės tarnautojas pats save vertina  
 Kita \_\_\_\_\_
- 

**10. Jei Jums tektų vertinti kitų žmonių darbą, ar tai Jums būtų sunku?**

- Manau, kad būtų sunku  
 Tikrai nesunku  
 Kita \_\_\_\_\_
- 

**11. Ar Jūsų tarnybinė veikla vertinama teisingai?**

- Visada  
 Manau, kad niekada mano veikla nebuvo įvertinta teisingai  
 Kartais būdavau nepatenkintas įvertinimo rezultatais  
 Retkarčiais jausdavau, kad mano veikla pervertinama

**12. Ar tiesioginis vadovas vertinimo proceso metu praveda su Jumis pokalbį, skirtą tarnybinės veiklos rezultatams aptarti?**

- Visada skiria laiko įvertinimo rezultatams aptarti bei ateinančių metų tikslams nustatyti  
 Jeigu ir skiria laiko pokalbiui, tai tik supažindinimui su veiklos įvertinimo išvada  
 Priklauso nuo to, kiek vadovas tuo periodu yra užsiėmęs  
 Su vienu pasikalba, su kitais ne  
 Manau, kad jis bijo tų pokalbių

**13. Kaip manote, ar asmeninė vertintojo nuomonė įtakoja vertinimo rezultatus?**

- Labai įtakoja
  - Šiek tiek įtakoja
  - Neįtakoja
  - Kita \_\_\_\_\_
- 

**14. Ar Jūs esate gerai informuotas apie valstybės tarnautojų vertinimo sistemą?**

- Manau, kad žinau pakankamai
- Žinau tik tiek, kiek pats tuo domiuosi
- Žinau nelabai daug
- Nežinau

**15. Kokių žinių Jums trūksta apie valstybės tarnautojų vertinimo sistemą? (Pažymėkite Jums tinkamus variantus)**

- Jokių žinių man netrūksta
  - Kuo vadovaujantis yra vertinama mano tarnybinė veikla
  - Apie paties vertinimo reikšmę tolimesnei karjerai
  - Apie tiesioginio vadovo pareigas viso vertinimo proceso metu
  - Apie galimybę apskųsti vertinimo rezultatus
  - Kita \_\_\_\_\_
- 

**16. Ar Jums priimtini valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai? (Jei pažymėjote „Kai kurie nepriimtini, tai parašykite kokius būtent vertinimo kriterijai Jums nepriimtini“)**

- Priimtini
- Kai kurie nepriimtini
- Nepriimtini visiškai
- Neturiu nuomonės

**17. Kaip vertinate valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą?**

- Vieneri metai tinkamiausias laikas tarpas
  - Nebūtina veiklą vertinti kiekvienais metais
  - Metai per ilgą laiką tarpas, kad būtų galima prisiminti veiklą viso vertinimo periodo metu
  - Vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui
  - Kita \_\_\_\_\_
- 

**18. Jūsų nuomone, ką reikėtų keisti dabartinėje valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje? (Pažymėkite Jums tinkamus variantus)**

- Vertinimo periodiškumą
  - Vertinimo kriterijus
  - Vertinimo formą
  - Vertinimo metodą
  - Vertintojus
  - Nieko nekeisti
  - Reikia keisti visą vertinimo sistemą
  - Kita \_\_\_\_\_
-

