

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

JUSTINA KROPAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS
VERTINIMAS.
VILNIAUS MIESTO IR PANEVĖŽIO MIESTO
SAVIVALDYBIŲ ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Algirdas Astrauskas

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS
VERTINIMAS.
VILNIAUS MIESTO IR PANEVĖŽIO MIESTO
SAVIVALDYBIŲ ATVEJO ANALIZĖ**

Viešojo administravimo specializacijos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ doc. dr. Algirdas Astrauskas

2014 - -

Recenzentas

2014

Atliko

_____ stud. J. Kropaitė

2014 - -

VILNIUS

2014

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. VEIKLOS VERTINIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SISTEMOS KONTEKSTE..	10
1.1. Veiklos vertinimas kaip personalo valdymo elementas.....	10
1.1.1. Veiklos vertinimo įtaka motyvacijos sistemai ir karjeros galimybėms	12
1.1.2. Veiklos vertinimo sąsaja su darbuotojo kvalifikacija	15
1.2. Veiklos vertinimas kaip sistema	18
1.2.1. Veiklos vertinimo tikslingumas ir teikiama nauda	19
1.2.3. Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų veiklos vertinimo ypatumai	26
1.3. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje	28
1.3.1. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir jo teisinio reguliavimo kaita Lietuvos valstybės tarnyboje	29
1.3.2. Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo proceso elementų analizė.....	33
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	42
2.1. Dokumentų analizės metodas	44
2.2. Anketinės apklausos metodas	45
3. VILNIAUS IR PANEVĖŽIO MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖ.....	48
3.1. Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo 2010-2013 metais pokyčių analizė	48
3.2. Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų požiūrio į tarnybinės veiklos vertinimo procesą analizė.....	59
IŠVADOS.....	70
PASIŪLYMAI	72
LITERATŪRA.....	73
SANTRAUKA	76
SUMMARY	77
ANOTACIJA	78
ANNOTATION	79
PRIEDAI.....	80

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje.	11
<i>2 pav.</i> Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema.	13
<i>3 pav.</i> valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu.	14
<i>4 pav.</i> Kvalifikacijos tobulinimo savivaldybėje modelis	17
<i>5 pav.</i> Darbuotojų vertinimo dimensijos	21
<i>6 pav.</i> Valstybės tarnautojo einamųjų metų veiklos užduoties nustatymo rodikliai	40
<i>7 pav.</i> Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo proceso etapai	43
<i>8 pav.</i> Tyrimo modelis	44
<i>9 pav.</i> Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita savivaldybėse 2010-2013 m.	49
<i>10 pav.</i> Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų kasmetinio veiklos vertinimo metu tiesioginio vadovo teiktų įvertinimų pokyčiai 2010-2013 m.	50
<i>11 pav.</i> Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų kasmetinio veiklos vertinimo metu tiesioginio vadovo teiktų įvertinimų pokyčiai 2010-2013 m.	52
<i>12 pav.</i> Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų vertinimo komisijos siūlymai po kasmetinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo už 2010-2013 m.	54
<i>13 pav.</i> Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų vertinimo komisijos siūlymai po kasmetinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo už 2010-2013 m.	56
<i>14 pav.</i> Vilniaus miesto savivaldybės tarnybinės veiklos vertinimo pokyčiai 2010-2013 m.	57
<i>15 pav.</i> Panevėžio miesto savivaldybės tarnybinės veiklos vertinimo pokyčiai 2010-2013 m.	58
<i>16 pav.</i> Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje.....	60
<i>17 pav.</i> Tiesioginio vadovo siūlymų ir vertinimo komisijos sprendimų palyginimas	61
<i>18 pav.</i> Valstybės tarnautojų suvokimas apie veiklos vertinimą	62
<i>19 pav.</i> Valstybės tarnautojų nuomonių, apie veiklos vertinimo sąsajas su įvairiomis galimybėmis, pasiskirstymas	63
<i>20 pav.</i> Nuomonių, apie metines veiklos užduotis, pasiskirstymas	64
<i>21 pav.</i> Nuomonių, apie sėkmingo veiklos vertinimo veiksnius, nustatant veiklos užduotis, pasiskirstymas	65
<i>22 pav.</i> Kriterijai, labiausiai įtakojantys tiesioginio vadovo sprendimą kasmetinio veiklos vertinimo metu.....	66
<i>23 pav.</i> Respondentų nuomonių, dėl siūlomų pokyčių poveikio institucijai, pasiskirstymas.....	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> vertinimo proceso elementų pakitimai 2010-2013 m. laikotarpiu.....	32
<i>2 lentelė.</i> Tarnybinės veiklos vertinimo terminai.....	35
<i>3 lentelė.</i> Veiklos vertinimo sistemos tobulinimo galimybės	68

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Karjeros valstybės tarnautojų kvalifikacijos vertinimo anketa

2 priedas. Klausimynas

IVADAS

Temos aktualumas. Tendencingai stiprėjanti globalizacija, spartūs ne tik technologiniai, bet ir politiniai bei ekonominiai pokyčiai, taip pat viešojo sektoriaus modernizavimas ir naujosios viešosios vadybos diegimas, kai vienu svarbiausių siekių tampa efektyviai veikianti valstybės tarnyba - vis didesnis dėmesys skiriamas personalo valdymo tobulinimui ne tik privataus sektoriaus organizacijose, bet ir viešajame sektoriuje. Dėl spartaus visuomenės tobulėjimo bei piliečių noro dalyvauti valstybės valdyme ir prisidėti prie vietos savivaldos ir valstybinių institucijų priimamų sprendimų, valstybės tarnyba turėtų veikti perimdama tam tikrą privataus sektoriaus patirtį, į veiklos efektyvumą orientuotą, administravimą ir taip kurti modernesnę valstybės tarnybą. Valstybės tarnybos modernizavimo ir efektyvumo siekio tema nėra visiškai nauja. Nemažai užsienio ir Lietuvos autorių (Armstrong M., 2006; Thom N, Ritz A, 2004; Kaselis M., Pivoras S, 2012; Vanagas R., Tumėnas A., 2008 ir kt.) yra nagrinėję viešojo sektoriaus siekį turėti profesionalią valstybės tarnybą, taip pat aiškiai nustatytą ir objektyviai pamatuojamą vykdomos veiklos rezultatų rodiklių poreikį.

Problematiškumas. Veiklos vertinimas padeda užtikrinti vienodą vadovo ir pavaldinio požiūrį į keliamus veiklos tikslus ir laukiamus rezultatus. Kasmetinio vertinimo metu galima palyginti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, atsižvelgiant į funkcijų vykdymą, paskirtų užduočių įvykdymą paskatinti labai gerai įvertintus valstybės tarnautojus finansinėmis motyvavimo priemonėmis, kuriuos paprastai pasireiškia kaip vienos veiksmingiausių skatinant darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Remiantis aiškiai nustatytais vertinimo kriterijais sudaromos galimybės objektyviau vertinti veiklos rezultatus. Veiklos vertinimas taip pat yra teisės į karjeros galimybes įgyvendinimas, kadangi labai gerus veiklos rezultatus pademonstravę valstybės tarnautojai gali tikėtis pakilti pareigose ar gauti kvalifikacinę klasę. Veiklos vertinimas siejasi ne tik su minėtais personalo valdymo elementais – motyvavimu ir karjera, bet ir su kvalifikacijos tobulinimu. Veiklos vertinimo metu nustatyti egzistuojantys kvalifikacijos trūkumai gali būti pašalinti priėmus sprendimą tobulinti kvalifikaciją, dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo mokymuose.

Visgi, viešajame sektoriuje dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas vis dar kelia tam tikrų problemų, priešingai nei viešojo sektoriaus organizacijose, veiklos rezultatus vertinant pagal gautą pelną, valstybės tarnyboje veikla labai gerai įvertinama pasiekus nustatytus tikslus, tačiau iškyla sunkumų nustatant individualų indėlį į institucijos tikslų pasiekimą. 2011 m. pradėta taikyti „į rezultatus orientuota“ veiklos vertinimo sistema, padėjo pamatą aiškesniam valstybės tarnautojų vertinimui ir jų indėlio į institucijos pasiektus rezultatus nustatymui. Šiuo metu, didelis

dėmesys skiriamas kompetencijų tobulinimui, įgyvendinant profesionalios valstybės tarnybos poreikį ir minėtai, į rezultatus orientuotai, veiklai siūlomi pokyčiai valstybės tarnyboje – kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimas. Visgi, net ir priartinus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą prie privataus sektoriaus naudojamų metodų, veiklos vertinimas vis dar reikalauja tam tikrų vertinimo proceso elementų tobulinimo, kadangi veiklos vertinimo rezultatams įtaką daro ir išorinių ir vidinių institucijos veiksmų pokyčiai, ne tik valstybės tarnautojo veiklos rezultatai.

Tyrimo objektas. Valstybės tarnautojų vertinimas (vertinimo sistema) Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybėse.

Tyrimo problema. Kaip per 4 metus keitėsi valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje? Kaip pakito per šį laikotarpį valstybės tarnautojų vertinimas Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybėse?

Tyrimo tikslas. Išnagrinėjus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos teorinius aspektus ir teisinį reguliavimą Lietuvoje, kaip ir dėl kokių priežasčių per ketverius metus pakito valstybės tarnautojų vertinimas Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybėse ir pateikti pasiūlymus surastoms problemoms spręsti.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, išskirti **šie tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti vertinimą žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo kontekste.
2. Atskleisti veiklos vertinimo proceso pagrindinius elementus.
3. Išanalizuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo teisinio reguliavimo kaitą Lietuvoje.
4. Atskleisti esminius valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo proceso elementus.
5. Pateikti Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių veiklos vertinimo pokyčių analizę.
6. Ištirti kaip valstybės tarnautojai vertina veiklos vertinimo procesą Vilniaus ir Panevėžio savivaldybėse, kokias problemas išskiria.
7. Pateikti pasiūlymus identifikuotoms veiklos vertinimo problemoms spręsti.

Tyrimo metodai. Nagrinėjant magistro baigiamojo darbo temą naudojami šie metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir kitų informacijos šaltinių, susijusių su veiklos vertinimu, sisteminimas ir analizė, kokybiniai tyrimo metodai – Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių pateiktų valstybės tarnautojų veiklos vertinimo 2010-2014 m. statistinių duomenų analizė, kiekybiniai tyrimo metodai – anketinė apklausa ir tyrimo metu gautų duomenų analizė, turinio (content) duomenų analizė.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalba, anotacija lietuvių ir anglų kalba, priedai.

Pirmojoje dalyje apibrėžiamas veiklos vertinimas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis, pateikiami Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso elementai, apžvelgiama reglamentuojančių teisės aktų kaita.

Antrojoje dalyje apžvelgiama darbo tyrimo metodologija, nurodomi metodai, kuriais naudojamosi atliekant darbo tyrimo problemos analizę.

Trečiojoje dalyje, pagal pateiktus duomenis, atliekama Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų veiklos vertinimo pokyčių 2010 – 2013 m. analizė. Šioje dalyje taip pat analizuojami minėtose savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų požiūrio į veiklos vertinimo procesą tyrimo rezultatai, pateikiami apibendrinti anketinės apklausos duomenys, atliekama gautų duomenų analizė, kuria remiantis pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Darbo pabaigoje pateikiamas naudotos literatūros sąrašas, magistro darbo santrauka ir anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

1. VEIKLOS VERTINIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SISTEMOS KONTEKSTE

Kiekvienos organizacijos vienas pagrindinių ir esminių elementų yra darbuotojai. Viskas, kas susiję su personalo paieška, darbuotojų atranka, jų mokymu ir kita veikla, vadinama žmogiškaisiais ištekliais. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra sudėtingas procesas, kurio kiekvienas elementas įtakoja kitų elementų ar procesų eigą, tinkamą darbuotojų valdymą.

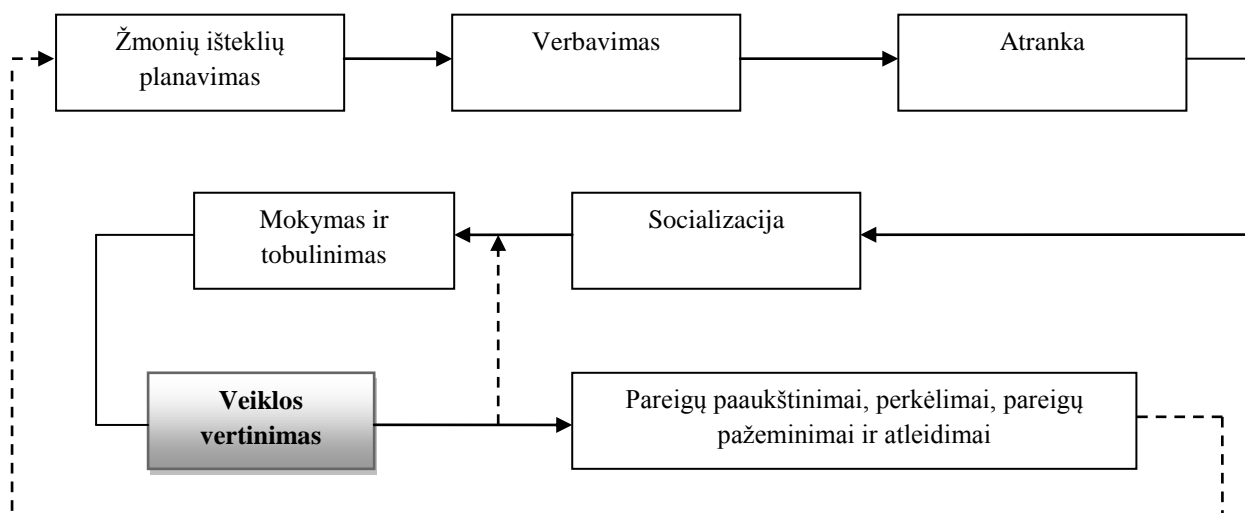
1.1. Veiklos vertinimas kaip personalo valdymo elementas

Personalo valdymo samprata apibrėžiama įvairiai, kai kurie autoriai vartoja „žmogiškųjų išteklių“ sąvoką, kiti – „personalo valdymo“, „personalo vadybos“ sampratas. Pagal M. Armstrong, žmogiškųjų išteklių valdymas yra valdymo proceso dalis, apibrėžiama kaip strateginis ir nuoseklus požiūris į organizacijos labiausiai vertinamo turto – organizacijoje dirbančius žmones, kurie individualiai ir kolektyviai prisideda prie organizacijos keliamų tikslų įgyvendinimo, valdymą.¹ Anot J. Stoner et al., žmonių išteklių procesą apibūdina kaip besitęsiančią procedūrą, kurios pagrindinė paskirtis yra organizacijos aprūpinimas žmonėmis ne tik reikiamoms pareigoms, bet ir reikiamu laiku.² G. Dessler personalo valdymą apibrėžia kaip tam tikrą praktinį darbą ar politiką, kad vadovaujant organizacijai būtų galima dirbti darbą, susijusį su žmonėmis. Šis autorius išskiria sritis, aprėpiančias personalo valdymą: darbo projektavimas, darbo jėgos poreikio planavimas ir reikiamų kandidatų verbavimas, jų atranka, naujai priimtų darbuotojų mokymas ir orientavimas; taip pat darbo užmokesčio ir išmokų valdymas, darbuotojų įvertinimas, komunikavimas su jais, mokymas ir tobulinimas taipogi neturėtų būti pamiršti.³ Galimas ir kitoks šių veiklų, įeinančių į žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, apibūdinimas (1 pav.).

¹ Armstrong M. *A handbook of human resource management practice*, London: Philadelphia (Pa.): Kogan Page, 2006, p. 496.

² Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p.368

³ Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001, p. 18.



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje.

Šaltinis: Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p.368

Pirmąją iš veiklų nurodo žmonių išteklių planavimą, užtikrinant tinkamą ir nuolatinį reagavimą į personalo paklausą. Kita proceso dalis – verbavimas, tai vadovaujantis žmonių išteklių plano poreikiais, potencialių kandidatų grupės sudarymas. Atrankos metu kandidatai į darbo vietą yra vertinami pagal pretenduojančių į darbo vietą anketas, taip pat santraukas, kuriose pateikiamos žinios apie pretendentą, interviu, gabumų bei įdarbinimo testus, rekomendacijas. Anksčiau minėtas darbuotojų orientavimas šioje žmonių išteklių valdymo proceso organizacijoje struktūroje yra apibrėžiamas kaip socializacija - tai pagalba naujiems darbuotojams prisitaikant organizacijoje, tuo tarpu tobulinimo ir mokymo tikslas yra darbuotojo gebėjimo prisidėti prie organizacijos vykdomos sėkmingos veiklos didinimas. Dar viena iš septynių valdymo proceso veiklų – veiklos vertinimas, kuris apima darbuotojo rezultatų lyginimą su užimamoms pareigoms keliamais standartais bei numatytais tikslais. Paskutinioji proceso dalis yra darbuotojo paaukštinimas pareigose, perkėlimas ar pareigų pažeminimas ir atleidimas, tai parodo bendrą darbuotojo vertę organizacijos mastu.⁴

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesams vis didesnę įtaką daro institucijų veiklos orientavimasis į veiklos efektyvumą bei visuomenės poreikių tenkinimą. Žmogiškųjų išteklių sistema yra sudaryta iš valdymo struktūrų, strategijos, valdymo būdų bei priemonių ir žinoma, personalo politikos. Svarbu tai, kad minėtosios sistemos dalys yra susijusios ir daro įtaką viena kitai. Savivaldybių institucijos, kaip ir valstybės institucijos, formalųjį žmogiškųjų išteklių valdymą sąlygoja administracinės teisės principai bei teisės aktų nuostatos. Viešojo administravimo nuostatos įtakoja institucijos vidaus struktūrą, valstybės tarnybos įstatyme reglamentuotos nuostatos įtakoja procedūras susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymu, t. y. valstybės tarnautojų priėmimas, jų veiklos vertinimas, taip pat tarnybinių nuobaudų skyrimas.⁵ Todėl svarbu yra tinkamai išmanyti personalo valdymo

⁴ Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p.368-369.

⁵ Chlivickas E., Žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas, kn. *Modernus viešasis valdymas*, Raipa A., et al, Kaunas: Vitae litera, 2012, p. 152-153.

elementus, kadangi kiekvienas atskiras elementas įtakoja visos sistemos veikimą. Tinkamai sudaryti veiklos planai, aiškiai sukurtos organizacinės struktūros, atrinkti ir tinkamai apmokyti bei motyvuoti darbuotojai kiekvienai organizacijai gali garantuoti sėkmingą veiklą ir privačiame ir viešajame sektoriuje. Žmogiškųjų išteklių valdyme svarbu nepamiršti motyvuoti pavaldinių. Griežtos kontrolės mechanizmai ir gerai numatyti strateginiai planai negarantuoja organizacijos sėkmės, todėl būtina skirti dėmesį tinkamų darbuotojų tam tikroms pareigoms atrankai, jų skatinimui, pasiektų darbo rezultatų įvertinimui bei kvalifikacijos kėlimui.⁶ Šie elementai tarpusavyje turi tvirtas sąsajas - darbuotojų vertinimo metu nustatytas reikiamas kvalifikacijos kėlimo poreikis ir numatytos galimybės jai kelti įtakoja profesionalaus kolektyvo egzistavimą, o tinkamai įvertinti darbo rezultatai didina pavaldinio motyvaciją dirbti organizacijoje ir siekti jos tikslų įgyvendinimo.

1.1.1. Veiklos vertinimo įtaka motyvacijos sistemai ir karjeros galimybėms

Viešąjį administravimą galima apibūdinti kaip specifinę veiklą, pasireiškiančią įvairiose valdymo struktūrose, turinčiose ne tik skirtingą administravimo sandarą, bet ir procesus bei techniką, kuriuos veikia įvairūs socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Žmogiškųjų, technologinių, informacinių bei finansinių išteklių organizavimas ir sutelkimas, - šių priemonių visumos sutelkimas siekiant užsibrėžtų tikslų, yra apibūdinamas kaip viešasis valdymas. Organizacijos, priklausančios Europos Sąjungos viešajam sektoriui, skatina veiklos efektyvumą valstybiniame valdyme, tam pasitelkdamos įvairią techniką bei metodus, kurių pagalba galima efektyviau administruoti darbo procesus, tobulinti darbuotojų veiklos vertinimą ir stiprintų jų motyvaciją.⁷ Bendri motyvai, skatinantys individus veikti konkurencingoje darbo rinkoje, yra gebėjimas konkuruoti ne tik šalies, bet ir užsienio rinkose, taip pat siekis įgauti naujų gūdžių bei žinių prisitaikant prie pokyčių, profesionalumas taipogi yra vienas iš siekių.⁸ H. Simon numatė ryšį tarp organizacinių bei asmeninių darbuotojo tikslų, jo manymu, sėkminga organizacijos veikla – tai didžiosios daugumos darbuotojų sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas aukščiau asmeninių tikslų iškeliant organizacijos tikslus.⁹ Todėl, kalbant apie sėkmingą ir efektyvią organizacijos veiklą, vienas iš veiksnių - pavaldinių darbo motyvacija, kurią įtakoja įvairūs motyvai, siekiant organizacijos tikslų.

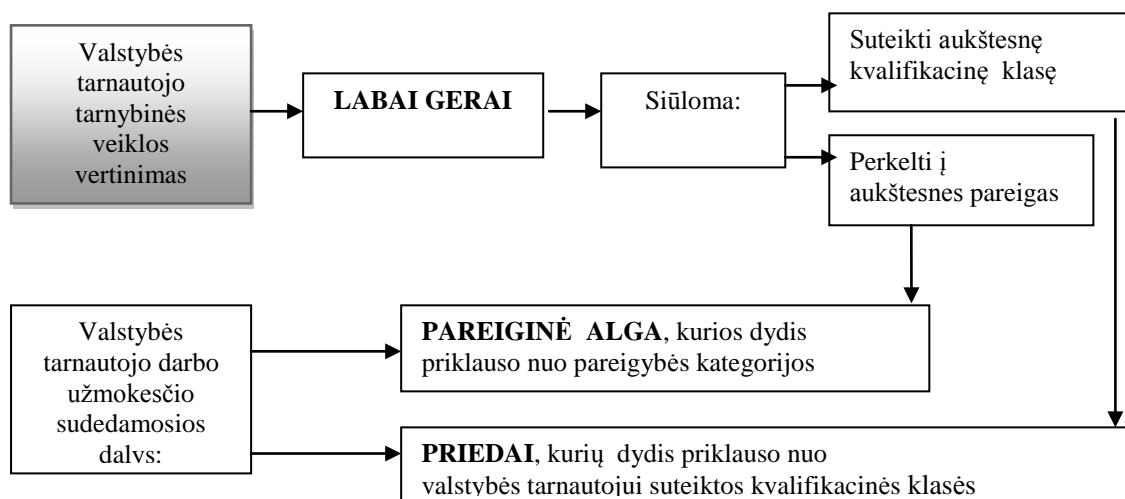
⁶ Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001, p. 19.

⁷ Chlivickas E., Žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas, kn. *Modernus viešasis valdymas*, Raipa A., et al, Kaunas: Vitae litera, 2012, p. 145.

⁸ Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2011, p.33.

⁹ Simon A. *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*, Vilnius: Knygiai, 2003, p. 38-39.

Motyvatoriai privačiame ir viešajame sektoriuje yra įvairūs, tai gali būti finansiniai aspektai, įvairios socialinės garantijos bei naudos, saugumo jausmas, darbo vietos suteikiamas socialinis statusas ir prestižas, kitus motyvuoja galimi iššūkiai darbe, ne monotoniškas darbas. Organizacijos veiklos specifika taip pat turi įtakos skirtingai darbuotojų motyvacijai, tai lemia organizacijos veiklos kontekstas, sprendimų priėmimo procedūros ir jų kiekiai, taip pat organizacinė kultūra ir vyraujantis vadovavimo stilius, keliamos vertybės, galiausiai nustatyti darbo rezultatų vertinimo kriterijai ir kt.¹⁰ Daugumos asmenų, dirbančių valstybės tarnyboje, vieni pagrindinių darbo motyvacijos elementų yra kilimas karjeros laiptais, taip pat pripažinimas bei geras veiklos įvertinimas. Atsižvelgiant į tai, didelis dėmesys institucijų personalo valdyme yra teikiamas tinkamai parengtai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemai.¹¹ Darbuotojų vertinimas darbdaviams suteikia galimybę įvertinti kiekvieno asmens indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, o patiems tarnautojams – galimybę siekti karjeros bei gauti didesnę finansinę atlygį už atliekamą darbą. Dažnai taikomas tarnybinės veiklos vertinimo sistemos siejimas su užmokesčiu už darbą (2 pav.).



2 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema.

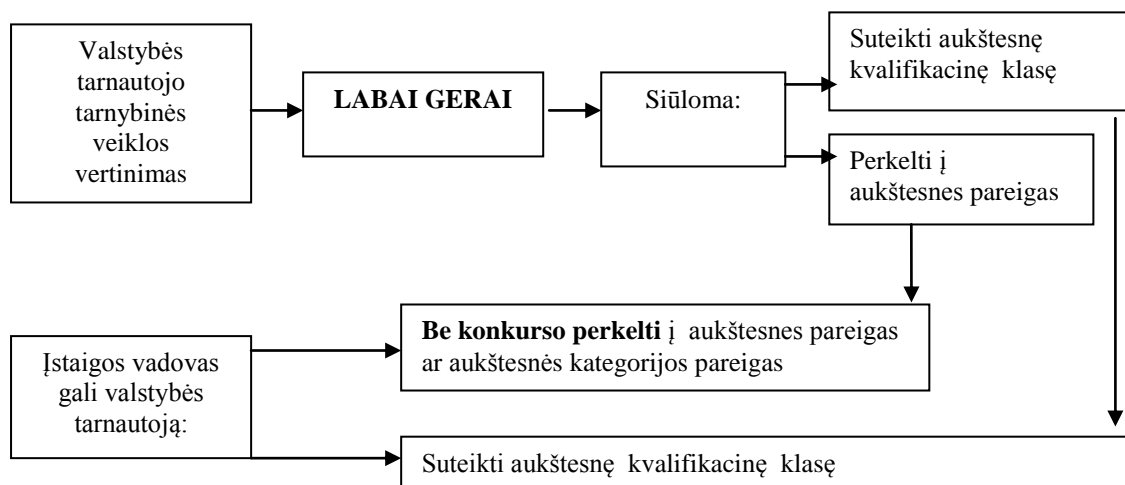
Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 68

Labai gerai įvertintas valstybės tarnautojas gali tikėtis gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę ar būti perkeltas į aukštesnes pareigas, kas tiesiogiai siejasi su didesne pareigine alga pagal pakeltos pareigybės kategoriją ar priedu prie pareiginės algos, priklausomai nuo suteiktos kvalifikacinės klasės. Šios sudedamosios viešajame sektoriuje dirbančio tarnautojo darbo užmokesčio dalys ir įtakoja jų veiklą siekiant geresnių rezultatų ir teigiamo įvertinimo. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema taip pat siejama su kita žmogiškųjų išteklių valdymo dalimi – motyvacija. Darbuotojo motyvacija

¹⁰ Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2011, p. 41.

¹¹ Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 67-68.

siekti organizacijos tikslų, taip pat vykdyti pavestas užduotis, gali pasireikšti įvairiai. Vienas iš motyvų gali būti karjeros siekis (3 pav.)



3 pav. valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu.

Šaltinis: Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 68

Gabus bei motyvuotas darbuotojas, dirbantis privataus sektoriaus organizacijoje ar valstybės tarnyboje gali pagrįstai tikėtis aiškios strategijos siekiant ilgalaikės karjeros. Demonstruojant išskirtinai gerus darbo rezultatus, kurie įrodo gebėjimus kurti vertę organizacijos ir piliečių labui, valstybė turi užtikrinti tinkamą erdvę darbui ir tolimesniam tobulėjimui. Daugelyje užsienio šalių taikoma praktika parodo sėkmingai modernizuojamą žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, kuomet karjeros vystymas, žmogiškųjų išteklių vystymo taip pat ir valdymo politika bei jos praktika pasireiškia per ilgalaikę ir aiškiai numatytą strategiją.¹²

Visgi, ne visus darbuotojus labiausiai motyvuoja darbo užmokestis ar karjeros galimybės, kai kurie individai vienu pagrindinių motyvatorių laiko darbo turinį, t. y. pasitenkinimą atliekamu darbu, su juo susijusia veikla. Šis motyvatorius labiau susijęs su vidiniu asmens mąstymu ir atlygiu už darbą, šį veiksni sunku kontroliuoti, tai priklauso nuo to ar asmuo dirba mėgstamą darbą ar turi veiksmų laisvę. Privačiajame sektoriuje galima didesnė laisvė priimant sprendimus ar pasirenkant veiklos būdus, tačiau viešasis sektorius yra labiau apribotas. Problemų gali kilti dirbant patinkantį darbą, tačiau atliekant jį savais būdais, kurie nėra priimtini organizacijoje, ir galimai sukelia neefektyvios veiklos ar net visos organizacijos problemą, tuomet vertinant veiklos rezultatus darbuotojas gali būti įvertintas neteisingai ar netgi neigiamai.¹³ Taigi, efektyvus, suderintas ir motyvuotas darbas organizacijos atžvilgiu gali garantuoti karjeros galimybes, tačiau veiklos vertinimas siejasi ne tik su šiais veiksniais. Darbuotojo veiklos vertinimo metu įvertinami ne tik tam tikro laikotarpio pasiekti rezultatai ir

¹² Valickas A., Gražulis V. Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams?, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(22), 2011, p. 114.

¹³ Riley D. *Public Personnel Administration*, Harper Collins college Publisher, 2001, p. 218.

įvykdytos užduotys, dėmesys skiriamas ir pavaldinio turimai kvalifikacijai, kaip ji atitinka užimamas pareigas, kokios gebėjimus reiktų tobulinti. Kvalifikuotas ir savo darbą puikiai išmanantis bei gebantis prisitaikyti prie rinkos ar teisės aktų pokyčių darbuotojas yra svarbus tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbdaviams.

1.1.2. Veiklos vertinimo sąsaja su darbuotojo kvalifikacija

Dabartiniame išsivysčiusių valstybių laikotarpyje visuomenė tampa vis labiau pretenzingesnė valdžios įstaigų atžvilgiu, piliečiai nebetoleruoja veiklos rezultatų neefektyvumo ar produktyvumo stokos. Tokie reikalavimai kelia naujus uždavinius ieškant viešojo administravimo sistemos efektyvumo didinimo būdų. Dėmesys teikiamas naujoms viešojo administravimo doktrinoms, kurios kelia didesnius reikalavimus dirbantiems valstybės tarnyboje. D. Osborne ir T. Gaebler yra iškėlę tam tikras valdžios savybes, kurios skatintų valdžią tapti labiau koordinuojančia, paremta visuomenės dalyvavimu, taip pat konkurencinga, įgyvendinančia numatytą misiją. Be to, pabrėžiamas orientavimasis į rezultatus, klientų poreikių tenkinimas, decentralizacija ir orientavimasis į rinką (cit. pgl: Gustas, 2003, p. 65). Remiantis šiomis savybėmis, numatomi reikalavimai dirbantiems valstybės tarnyboje: aiškios vizijos turėjimas, valdžios paslaugų teikimas, tenkinant piliečių poreikius, ir kitų skatinimas prisidėti prie visuomenės problemų sprendimo. Valstybės tarnautojų veiklos stiliaus pokyčius įtakojo paslaugų, kurias teikia valdžios institucijos, kokybės poreikis. Teigiama, kad valstybės tarnautojas gebantis dirbti komandoje, veiksmingai bendrauti ir priimti reikiamus sprendimus, tinkamai atlikdamas papildomas užduotis, - gali efektyviai dirbti piliečių labui. Taip išreiškiama valstybės tarnybos profesionalumo reikiamybė. Profesionali valstybės tarnyba gali būti tada, kai didelis dėmesys skiriamas asmenų, einančių pareigas valstybės tarnyboje ir atliekančių viešojo administravimo veiklą, lavinimui ir kvalifikacijos tobulinimui.¹⁴ Rengiant organizacijos strateginius veiklos planus į juos integruojamos programos ir planai, kurie numato darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, atsižvelgiant į veiklos vertinimo metu gautus rezultatus. Vienas svarbiausių siekinių yra profesionalūs darbuotojai, kurie turi tinkamai atlikti viešojo administravimo funkcijas bei teikti kokybiškas viešąsias paslaugas. Kiekvienais kalendoriniais metais sudarant metinį mokymo planą valstybės tarnautojams, pagrindinis dėmesys yra skiriamas dirbančiųjų specialiųjų gebėjimų tobulinimo poreikio nustatymui. Vertinant valstybės tarnautojo veiklą, įvertinami specialūs gebėjimai, kurių reikia tam tikroms funkcijoms užimamai pareigybei atlikti, t. y. vadybinių ir valdymo kompetencijų stiprinimas, vadovavimo gebėjimo tobulinimas bei lyderystės įgūdžių pritaikymas. Taip

¹⁴ Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 65.

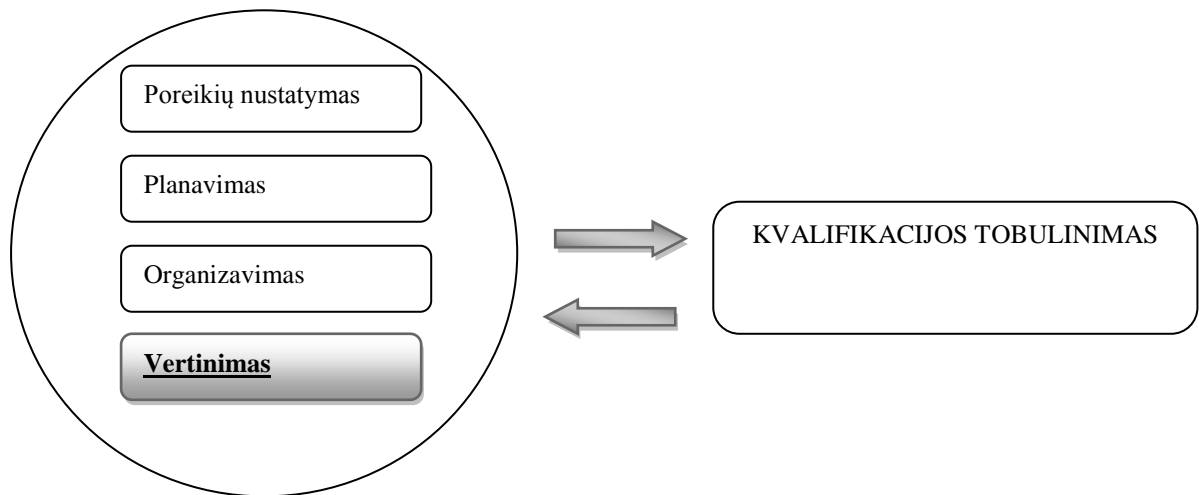
sukuriamas grįžtamasis ryšys tarp žmogiškųjų išteklių proceso elementų, kasmetinio veiklos vertinimo ir jo metu priimto sprendimo tobulinti kvalifikaciją.¹⁵

Kvalifikacijos tobulinimas, tam tikrų kursų skyrimas, turėtų vykti atsižvelgiant į tobulinimo poreikius, kurie priklauso ne tik nuo vykdomų funkcijų, bet ir einamų pareigų, išskiriamos kelios valstybės tarnautojų grupės. Valstybės tarnautojai, turintys aukščiausias kategorijas, yra priskiriami pirmajai grupei. Įstaigų vadovai bei jų pavaduotojai, taip pat departamentų direktoriai, šias pareigas užimantys asmenys yra tiesiogiai atsakingi už programų valstybės politikos įgyvendinimui rengimą bei realizavimą, taip pat išteklių valdymą. Remiantis naująja viešojo administravimo samprata, šiai grupei priskiriamų valstybės tarnautojų mokymas turėtų vykti orientuojantis į sisteminių mąstymą, įsisavinant vadybinės veiklos standartus. Antrajai grupei priskiriami tarnautojai, naujai priimti į valstybės tarnybą. Šiems darbuotojams svarbu ne tik gebėti praktikoje efektyviai taikyti norminius teisės aktus, bet ir apskritai suvokti viešojo administravimo sistemos funkcionavimą, taikytinas taisykles ir procedūras. Trečioji grupė – už personalo valdymą atsakingi tarnautojai. Šie asmenys privalo žinoti valstybiniame sektoriuje taikomą žmogiškųjų išteklių valdymo specifiką. Teorijų, susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymu ir ugdymu bei viešuoju administravimu, žinojimas taip pat labai svarbus. Prie pagrindinių bruožų priskiriama ir darbuotojų veiklos motyvacijos suvokimas bei personalo kvalifikacijos tobulinimo planavimas ir koordinavimas. Dar vienai grupei priskiriami tie tarnautojai, kurie dirba Europos Sąjungos institucijose. Šiems tarnautojams privalo išmanyti Europos Sąjungos teisyną, taip pat taikomas procedūras, taikomas rengiant ir priimant teisės aktus. Derėjimosi meno, taipogi, priskiriamas prie šiai grupei keliamų kvalifikacijos tobulinimo poreikių.¹⁶ Taigi, pagal kvalifikacijos tobulinimo poreikį nustačius kuriai grupei reiktų priskirti vieną ar kitą valstybės tarnautoją planuojamas ir organizuojamas darbuotojų mokymas. Vadovaujantis šiuo principu išryškėja dabartinis kvalifikacijos tobulinimo vietos savivaldoje modelis (4 pav.). Šiame modelyje galima išvelgti žmogiškųjų išteklių vystymo elementus – individualių darbuotojų poreikiai derinami su organizacijos tikslais, kvalifikacijos tobulinimas yra planuojamas, o numatyti planai yra integruojami į strateginius organizacijos planus, įtraukiami vertinimo elementai.¹⁷

¹⁵ Dačiulytė R. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 636.

¹⁶ Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 66.

¹⁷ Dačiulytė R. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 637.



4 pav. Kvalifikacijos tobulinimo savivaldybėje modelis

Šaltinis: Dačiulytė R. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 637.

Visgi, šis modelis nėra labai efektyvus, kadangi trūksta tinkamų sąlygų kompetencijų pokyčiams, taip pat mažokai atsižvelgiama į deklaruojamus siekius programose ir realius jų atitikimus mokymo rezultatuose, turėtų būti aiškesnė mokymų ir pasiektų rezultatų vertinimo sistema. Dėl šių priežasčių, vienas iš žmogiškųjų išteklių vystymo vietos savivaldos institucijose siekių yra efektyvesnio mokymosi gairių nubrėžimas, kuomet mokymasis yra priartinamas prie darbinės aplinkos. Pagrindinis šio efektyvesnio modelio elementas yra tokios aplinkos kūrimas savivaldybėje, kuri įgalintų mokymąsi. Šią aplinką turėtų sudaryti lyderystė, komandinis mokymasis ir bendradarbiavimas, ugdymas mokytis savarankiškai bei kompetencijų gebėti mokytis plėtra.¹⁸

Taigi, šiuolaikinis valstybės tarnautojas yra aukštos kvalifikacijos profesionalas, besivadovaujantis globaliu mąstymu. Tuo remiantis, kvalifikacijos kėlimo sistema turėtų būti orientuota į vietos savivaldos tarnautojų nuolatinį mokymą, taip parengiant reikiamos kompetencijos ir profesinės kvalifikacijos darbuotojus. Kita galimybė yra vienodų profesinių kriterijų kėlimas konkretaus lygio tarnautojams – susireguliuojanti atvira sistema, kuri veikia pasiūlos – paklausos principais. Visuomenės suvokimas, kad dalyvavimas viešosios politikos procese gali padėti efektyviau spręsti kultūros, socialines bei ekonomines problemas, parodo jos vis geresnį viešosios politikos išmanymą. Suprasdami šio proceso svarbą piliečiai gali jį kontroliuoti ir vertinti, todėl perduodant centrinės valdžios įgaliojimus regioninei valdžiai, visuomenė suteikiama daugiau galimybių dalyvauti vietos savivaldos institucijų sprendimų priėmime. Siekiant gauti geresnius rezultatus valstybės tarnyboje būtina remtis kvalifikuotų valstybės tarnautojų veikla.¹⁹ Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas daro įtaką kvalifikacijos lygio nustatymui, tačiau darbuotojų kvalifikacijos lygis svarbus ne tik

¹⁸ Dačiulytė R. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 638.

¹⁹ Puškorius S., Vanagas R. Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 618.

vertinamiesiems, bet ir vertintojams. Turint tinkamą kvalifikaciją užimamoms pareigoms, vadovai gali adekvačiau ir tikslingiau vertinti savo pavaldinių darbą, kadangi yra gerai susipažinę su jų veikla ir atliekamomis funkcijomis, taip pat žino kokios kompetencijos yra būtinos ir reikalingos kokybiškai atlikti viešųjų paslaugų teikimą.

1.2. Veiklos vertinimas kaip sistema

Veiklos vertinimas kaip viena iš viešojo valdymo sričių atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose XX a. septintajame dešimtmetyje, tuo metu pradėta įgyvendinti viešąsias programas, kurių pažangos vertinimui sukurta ne tik valdymo infrastruktūra, bet ir viešosios veiklos vertinimo praktika. Kaip antroji vertinimo iškilimo fazė įvardijama aštuntajame dešimtmetyje Skandinavijos ir anglosaksiškųjų tradicijų šalyse pradėtos vykdyti naujojo viešojo valdymo reformos. Dar po dešimtmečio prasidėjo trečiasis etapas, vertinimas paplito visame pasaulyje, Lietuva buvo ne išimtis. Trečiojo etapo vyksmui įtakos turėjo Europos Sąjungos bei Pasaulio banko spaudimas. Šiuolaikiniame viešajame valdyme, vertinimo veikla kaip viena iš funkcijų užima svarbią vietą, kadangi vis didesnis dėmesys yra skiriamas viešosios politikos efektyvumui.²⁰ Žodžio „vertinimas“ reikšmė kilusi iš prancūzų kalboje vartojamo žodžio *evaluer* – tai yra „nustatyti vertę“.²¹ Visgi, pati samprata gali priklausyti nuo įvairių aplinkybių: koks yra vertinimo tikslas, t. y. veiklos tobulinimas ar naudinga informacija; koks yra vertinimo objektas (organizacijos veikla, tam tikra programa ar viešoji politika); kokios teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvos bei vertinimo tipai (ex, ante, ex, post, formuojantis, vidutinio laikotarpio ar apibendrinantis); kokia viešojo valdymo sritis (energetika, socialinė politika, kultūra, švietimas). Taigi, bendriausia prasme vertinimą galima apibrėžti kaip objektyviosios realybės vertės nustatymą veiklą vykdant sistemingai.²²

Vienas iš pagrindinių personalo valdymo procesų yra veiklos vertinimas. Darbuotojų vertinimo sąvoka apibrėžiama įvairiai. Dessler G. (2001) nurodo, kad pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus vertinimas yra darbuotojo ankstesnės ar esamos veiklos lygio įvertinimas. Nustatomi standartai darbui atlikti, darbuotojas supažindinamas su vertinimo rezultatais, tam kad vėliau galėtų dirbti geriau ištaisydamas trūkumus atliekamuose darbuose. R. L. Daft (2000) nuomone, veiklos vertinimas įvardijamas kaip procesas, siekiant stebėti ir vertinti darbuotojo veiklą, įvertinimą ir teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojui, tai vienas iš būdų vystant veiksmingą darbo jėgą. A. H. Hosein (2003) vertinimą siejo su nuolatinėmis, planuotomis bei baigtinėmis veiklomis, įsitraukimą į tam tikras veiklas, ir tai kaip šios veiklos yra įvertinamos, taip pat vertinimą nurodė kaip nustatytą ar numanomą

²⁰ Segalovičienė I. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 3, 2011, p. 437.

²¹ Vedung E. Four Waves of Evaluation Diffusion. *Evaluation*, 2010, Vol. 16, No 32, p. 1-2.

²² Segalovičienė I. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 3, 2011, p. 438.

standartų, priemonių ir sisteminės krypties palyginimą bei kaip veiklos kryptių tobulinimo priemonę. S. P. Robbins (2007), darbuotojų vertinimą sieja su motyvacijos lūkesčių modeliu, kurio svarbiausias komponentas yra pastangų-veiklos rezultatų ir veiklos rezultatų – atpildo ryšiai, kai darbo įvertinimas daro didelę įtaką darbuotojo motyvacijai. Veiklos vertinimas taip pat gali būti apibrėžiamas kaip dalis darbo vietoje vykstančios komunikacijos, kuri padedi darbuotojui geriau atlikti darbą bei suteikia tvirtą pagrindą teisingai įvertinti jų veiklą, bendradarbiaujant su jais ir apsaugant nuo savavališkų ir netinkamų sprendimų. Atsižvelgiant į tai, vertinimas gali padėti organizacijai ir jos darbuotojams, tačiau svarbu vertinti laiką ir pastangas, kurių reikia siekiant sėkmingos veiklos.²³ Taigi, veiklos vertinimo procesą sudaro: vertinimo priežasčių ir tikslo nustatymas, vertintojų pasirinkimas, vertinimo kriterijų ir metodų pasirinkimas ir grįžtamojo ryšio sukūrimas.

1.2.1. Veiklos vertinimo tikslingumas ir teikiama nauda

Veiklos vertinimas taikomas ir viešojo, ir privataus sektoriaus organizacijose. Prieš pradedant šią procedūrą, visų pirma, reikia išsiaiškinti ir apibrėžti tikslą, kodėl reikia įvertinti darbuotojo veiklą, o tada rinktis tinkamiausius metodus ir nustatyti vertinimo kriterijus, kuriais vadovaujantis galima gauti geriausius vertinimo rezultatus ir užsibrėžtus tikslus. N. Thom, A. Ritz (2004) kaip vertinimo tikslą nurodo darbuotojų motyvacijos skatinimą, jų ugdymą ir rezultatyvumo didinimą. K. Cole (2010), pabrėžia, kad veiklos vertinimu siekiama trijų dalykų: apžvelgti praeitą periodą, patobulinti veiklą ir numatyti ateities veiklas. Dessler G. (2001) taip pat išskiria šias priežastis – darbuotojo skatinimą, rezultatyvumo didinimą ir karjeros planavimą, kurios lemia pavaldinių veiklos įvertinimą, t. y.:

- 1) Vertinimo metu gautą informaciją galima panaudoti priimant sprendimus dėl darbuotojo galimo paaugstinimo, atlygio už darbą padidinimo;
- 2) Vertinimo metu nustatomi darbuotojo veiklos privalumai, kuriuos reiktų labiau įtvirtinti ir trūkumai, kuriuos reiktų šalinti, - bendradarbiaujant sudaromas planas kaip tai padaryti;
- 3) Nauda darbuotojo karjeros planavimui, sužinant stipriąsias ir silpnąsias veiklos puses, koreguojamas karjeros planas.²⁴

Tinkamai atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas gali teikti trigubą naudą, visų pirma, pačiam darbuotojui, kurio veikla vertinama, darbuotojo vadovui ir organizacijai:

²³ Cole K. *Management: theory and practice*, Frenchs Forest: Pearson, 2010, p. 476.

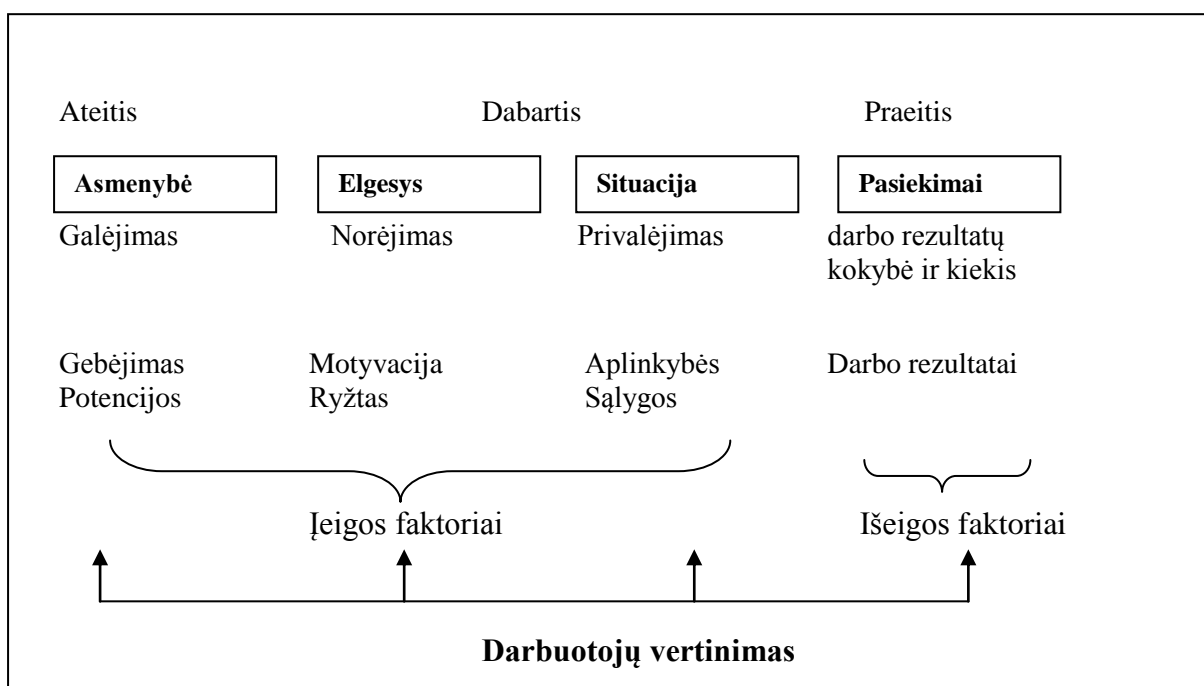
²⁴ Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001, p. 187

- *Darbuotojui teikiama nauda.* Atveriami komunikacijos kanalai ir stiprinami darbo santykiai, suteikiant galimybę darbuotojams galimybę atitrūkti nuo kasdienių darbų ir aptarti juos su vadovu. Aptariant kaip jie mato savo vaidmenį organizacijoje, galima numatyti aplinkybes, kurios įtakoja jų pastangas ir taip užtikrinti, kad darbuotojas ir vadovas išsikėlę tuos pačius lūkesčius. Grįžtamojo ryšio kūrimas, aptariant praėjusio laikotarpio, nustatant ateinančio laikotarpio darbo tikslus galimus būdus stiprinti savo stipriąsias puses ir plėtoti savo įgūdžius, padeda jam sukurti pridėtinę vertę organizacijai, nuolat įgydamas naujų įgūdžių ir tobulindamas esamus. Be to, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas didina darbuotojo lojalumą ir pasitenkinimą darbu.
- *Vadovui teikiama nauda.* Oficialiai vertinant aptariant veiklos vertinimo ataskaitas skatina vadovą aiškiai ir objektyviai pažvelgti į kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatus, galimus karjeros siekius, mokymo ir tobulėjimo poreikius, motyvuoti darbuotojus. Aptariant ir nustatant būsimosios darbo veiklos vykdymo tikslus, uždavinius ir prioritetus suteikiama galimybė parodyti savo suinteresuotumą darbuotoju, jo veikla, mokymų ir tobulinimu.
- *Nauda organizacijai.* Tai būdas objektyviai apskaičiuoti nuopelnais paremtą darbo užmokestį, mokėti už įgūdžius ir bendrąjį atlygį. Esant būtinybei pertvarkyti organizaciją (reorganizacija, darbo stoka), veiklos vertinimas yra nešališkas būdas pasirinkti reikiamus darbuotojus. Sistemingas veiklos vertinimas padeda organizuoti atskirų ar grupės darbuotojų karjeros galimybių plėtrą, taip pat rengti bendrus mokymo planus, pagal nustatytus mokymo ir tobulėjimo poreikius. Pagrindinė nauda – veiklos vertinimas susieja individualią darbuotojo veiklą su organizacijos vertybėmis, strategija ir iškeltais tikslais.²⁵

Taigi, pagrindiniai vertinimo tikslai siejasi su darbuotojo elgesiu ir pasiekimais, kuriuos veikia keli faktoriai: gebėjimas/ galėjimas, ryžtas/ norėjimas bei aplinkybės, veikla yra leidžiama ar privaloma (5 pav.) Siekis įvertinti žmogiškuosius išteklius sukelia sunkumų, nes iškyla klausimas, į ką labiausiai turėtų atsižvelgti vadovas vertinant: pasiektus darbo rezultatus, darbuotojų turimą kvalifikaciją, jų pasireiškiantį elgesį, asmenines savybes. Tačiau sėkmingas darbuotojų vertinimas turėtų remtis visomis išvardintomis dimensijomis. Vertinant elgesį ir veiklą privalu įvertinti darbuotojo lankstumą, gebėjimą laikytis terminų, taip pat kokybišką darbų atlikimą bei kitus kriterijus, kurie atspindi tinkamą organizacijos darbuotojo veiklą, tačiau svarbu nepamiršti atsižvelgti į aplinkybes, galėjusias įtakoti elgesį. Asmenybės savybių vertinimas reiškia darbuotojo gebėjimus bei potencialą

²⁵ Cole K. *Management: theory and practice*, Frenchs Forest: Pearson, 2010, p. 476-479.

reikiamu laiku pademonstruoti turimą kvalifikaciją ir sugebėjimus, tai ir galimybė plėtoti jo potencialą ateityje.²⁶



5 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos

Šaltinis: Thom N, Ritz A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: Monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, 256 p.

Kai vertinamas apima tik asmenybės ir elgesio įvertinimą - tai įeigos vertinimas, tačiau taikant tik šį vertinimą kyla pavojus, darbuotojo elgesį įvertinti labai gerai, nors tai ir neatitinka jo pasiekimų. Tačiau vadovaujantis tik grynos išeigos vertinimu, kai vertinami tik pasiekti rezultatai ir nėra atsižvelgiama kaip darbuotojas pelnė pasiekimus, nors jo tikslo siekimo būdai nebuvo priimtini kitiems darbuotojams. Todėl vykdant bet kokią darbuotojo vertinimą turėtų būti atsižvelgiama tiek į įeigos faktorius, tiek į išeigos, kadangi tik taip galima sėkmingai atlikti veiklos vertinimą.²⁷ Taigi, iš šių vertinimo dimensijų galime aiškiai išskirti vertinimo kriterijus, jų rinkinius, kurie svarbūs ir vertinamiesiems ir pačiam vertintojui.

Vertintojų pasirinkimas. Vertinimas turi remtis tam tikrais principais, kurie sieja organizacijos tikslus ir žmoniškųjų išteklių valdymo tobulinimą. Atliekant darbuotojų veiklos vertinimą svarbu numatyti, kas būtent turi nustatyti ar darbuotojas turėtų būti paaugštintas pareigose, ar jam dar reikalingi tam tikri mokymai, ar jis turėtų būti pažemintas pareigose ar net atleistas iš užimamų pareigų. Galima išskirti kelias pagrindines grupes vertintojų, kurie gali įvertinti darbuotojo veiklą:

²⁶ Thom N, Ritz A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: Monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, 256 p.

²⁷ Thom N, Ritz A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: Monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, 256 p.

- 1) *Vertina tiesioginis vadovas* – atsakomybė paliekama vienam asmeniui.²⁸ Vadovas atsakingas už pavaldinių darbą, todėl geriausiai gali įvertinti darbo rezultatus. Neigiami aspektai – kartais pasireiškiantis kvalifikacijos trūkumas tinkamai vertinti darbuotojo veiklos indėlį, taipogi, paliekama atsakomybė spręsti pavaldinių karjeros galimybes.²⁹
- 2) *Vertina grupė vadovų*. Vertinimas vyksta pildant atskiras vertinimo formas, dalyvauja daug vadovų ar vadovų komitetas. Veiksmingesnis už pirmąjį vertinimo būdą – vieno asmens, tačiau užima daugiau laiko bei susilpnina atskaitomybę tiesioginiam vadovui.
- 3) Darbuotoją *vertina grupė kolegų*, tai to paties organizacijos lygio bendradarbių vertinimas raštu ir atskirai.³⁰ Privalumai: patikimiausi vertinimo duomenys, nes gaunama daugiau nepriklausomų vertinimų nei vertinant tik tiesioginiam vadovui. Trūkumai – objektyvumo ir asmeniškumų galimas pasireiškimas.³¹
- 4) *Pavaldiniai vertina savo vadovus*. Šis būdas labiau taikomas privačiajame sektoriuje, mokslo ir švietimo įstaigose bei dinamiškus santykius priimančiose organizacijose.³² Taikomas kai siekiama sukurti organizacijos kultūrą, kurioje vertinamas atvirumas ir sąžiningumas, darbuotojams suteikiami įgaliojimai. Gali trūkumai pasireiškia per darbuotojų baimę būti nubaustais už išreikštą nuomonę, todėl būtinas anonimiškumo užtikrinimas.
- 5) *Savęs įvertinimas*. Suteikiami įgaliojimai, kurių pagalba galima sumažinti priešiško apriškas vertinimo procesui, taip pat skatinamas darbuotojo ir tiesioginio vadovo bendravimas aptariant veiklos rezultatus. Neigiami savęs vertinimo aspektai pasireiškia kaip objektyvumo trūkumas, dažnas vadovo ir darbuotojų rezultatų įvertinimo nesutapimas.
- 6) *360 laipsnių įvertinimas*. Šis būdas užtikrina grįžtamąjį ryšį vertinant darbo rezultatus, pasitelkiamai įmanomi darbuotojo kontaktai, su kuriais turi ryšį kiekvieną dieną – vadovai, kolegos, klientai, tiekėjai. Pagrindinis privalumas pastebimas organizacijose, kuriose dominuoja komandinis darbas, kokybės valdymo programos.³³ Vertintojai gali suteikti vertinamajam naudingų įžvalgų kaip jų elgesys veikia kitus ir jų pačių veiklą ir jos rezultatus, taip pat gali padėti įvertinti bei patobulinti savo veiklos stilių. Šis grįžtamojo ryšio pasirinkimas labiau tinkamas darbuotojo sąžiningumo, integralumo savybių įvertinimui.³⁴

Apibrėžti kuri vertintojų grupė yra tinkamiausia nėra lengva. Tačiau, aiškiai apibrėžus vertinimo tikslus, laukiamą vertinimo naudą bei atsižvelgus į organizacijos pobūdį, veiklos sritį,

²⁸ Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 389.

²⁹ Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 273.

³⁰ Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 389.

³¹ Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 274.

³² Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 389-390.

³³ Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 274.

³⁴ Cole K. *Management: theory and practice*, Frenchs Forest: Pearson, 2010, p. 483.

organizacinę kultūrą, santykius su pavaldiniais ir galimą grįžtamojo ryšio gavimą, galima tinkamai pasirinkti vertintojus. Kitas žingsnis yra pagrindinių kriterijų iškėlimas. Vertinimo kriterijai, jų rinkiniai, lemia vertinimo metodų pasirinkimą, taip pat įtakoja siekiamų rezultatų sėkmingą įgyvendinimą.

1.2.2. Darbuotojų veiklos rezultatų vertinimo proceso elementai: kriterijai ir metodai

Vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijų rinkiniai gali būti įvairūs, tai priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, jos dydžio, organizacinės kultūros bei veiklos sferos – viešasis ar privatus sektorius. Organizacijos įvertina skirtingus įgūdžius ir gebėjimus, priklausomai nuo darbo ir organizacijos darbuotojo profilio. Pagrindiniai vertinimo kriterijai: gebėjimas priimti sprendimus, gebėjimas dirbti komandoje, punctualumas, patikimumas, potencialas/ gebėjimas dirbti kitose srityse, organizacijos vertybių laikymasis, darbo srities žinios, veiklos kokybiškumas ir tikslumas, techniniai ir kiti veiklos įgūdžiai, mokymo ir tobulėjimo poreikiai.³⁵ Vertinimo kriterijų rinkiniai paprastai apima darbuotojo veiklos rezultatus, asmenines savybes ir kai kurias elgesio normas, taipogi techninius gebėjimus atlikti tam tikras pavestas funkcijas. Galima išskirti dažniausiai naudojamus kriterijų rinkinius/ sąrašus:

- *Individualių užduočių rezultatai.* Priklausomai nuo užduočių rezultatų, vertinama kaip darbuotojas vykdo užduotis, šiuo atveju svarbiau yra tikslas – užduoties įvykdymas, o ne pačios priemonės.
- *Elgsena.* Administracijos darbuotojų ar komandinio darbo metu, sunku išskirti darbo rezultatus, priskiriamus konkrečioms darbuotojo atliekamiems veiksmais, ir nustatyti jo indėlį į užduočių įgyvendinimą – tokiais atvejais vertinama darbuotojo elgsena. Vertinami ne veiklos rezultatai, o tokie veiksniai kaip terminų laikymasis, darbo, vadovavimo stilius.
- *Savybės.* Šie kriterijai yra mažiausiai atspindintys atliktą darbą, jo rezultatus, kartais gali būti visai nesusiję su užduoties vykdymo rezultatais. Tai vertintojo požiūriu turimos darbuotojo savybės, gebėjimai, kurie įtakoja jo vertinimą.³⁶

Atrinkus kriterijus, pagal kuriuos bus vertinama, svarbu įvertinti ir jų reikšmingumą. Reikšmingumas gali būti vertinamas pagal našumą-rezultatus, šiuo atveju reikšmingesni yra darbo rezultatai, atsidavimas darbui, tikslus nurodymų vykdymas, taip pat pareigingumas. Kriterijų reikšmingumas pagal elgseną reiškia, kad remiamasi darbuotojo darbo kokybe, kūrybiškumu, rodoma

³⁵ Cole K. *Management: theory and practice*, Frenchs Forest: Pearson, 2010, p. 480.

³⁶ Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 272-273.

iniciatyva bei gebėjimu bendradarbiauti.³⁷ Apibendrinant, galima teigti, kad svarbiausias dėmesys turėtų būti teikiamas veiklos rezultatų įvertinimui, o darbuotojo asmeninių savybių vertinimas turi būti įtrauktas tik tiek, kiek tos savybės siejasi ir įtakoja atliekamą darbą (pareiginėse instrukcijose nurodytus reikalavimus) ir atlikto darbo rezultatus.³⁸ Priklausomai nuo pasirinkto reikšmingo kriterijų rinkinio/ sąrašo pasirenkamas ir vertinimo tipas – formalus ar neformalus vertinimas, kurie padeda įvertinti darbuotojo veiklos rezultatus.

Vertinimo tipas. Nustačius tikslus, kurių siekiama vertinant veiklą, ir kriterijus, pagal kuriuos vertinama, kitas žingsnis – pasirinkti vertinimo tipą. Vadovai naudoja įvairius veiklos vertinimo būdus siekdami apibūdinti ir įvertinti darbuotojų darbo atlikimą. Vertinimas gali būti skirstomas įvairiai. Yra skiriami du vertinimo tipai: formalusis ir neformalusis vertinimas. Neformalaus veiklos vertinimo terminas apibūdinamas kaip nuolatinio grįžtamojo ryšio procesas, kurio metu pavaldiniai informuojami apie jų darbo naudą organizacijai, remiantis kasdienės veikos rezultatais. Neformaliu vertinimu galima paskatinti norimą darbo rezultatų lygį ir slopinti nepageidaujamą veiklą, tai vyksta dėl glaudaus grįžtamojo ryšio. Priešingai nei neformalus veiklos vertinimas, formalus sisteminis vertinimas yra atliekamas kasdieniu vertinimu, bet kas pusmetį ar kiekvienais metais. Šiam vertinimui keliami keli pagrindiniai tikslai: pavaldinių formalus supažindinimas su jų veiklos atlikimo lygio esamu vertinimu; įvardijimas tų darbuotojų, kurių veikla nebuvo pakankamai rezultatyvi organizacijos atžvilgiu ir juos reikia pažeminti pareigose; nustatymas darbuotojų, kuriems reikalingas papildomas mokymas, skaičių bei kandidatų įvardijimas į pareigų paaukštinimą.³⁹ Neformalų vertinimą lengviau galima įgyvendinti mažesnėse organizacijose, kuriose darbuotų skaičius nėra didelis, taip sukuriama palankesnė aplinka glaudžiam grįžtamajam ryšiui tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo. Formalus vertinimas labiau būdingas didesnėms organizacijoms, kadangi didelis kiekis darbuotojų bei įvairių veiklų valdymas apsunkina grįžtamojo ryšio kūrimą. Taigi, veiklos vertinimo metu vadovai pateikia informaciją ir pagyrimus dėl priimtinių darbuotojo našumo elementų. Veiklos vertinimo ataskaitose taip pat aprašomos veiklos sritys, kurias reikia tobulinti, o darbuotojai gali naudoti šią informaciją siekiant pagerinti darbo našumą.⁴⁰ Apskritai, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turėtų sutelkti dėmesį į du dalykus, kad veiklos vertinimas turėtų teigiamą poveikį organizacijai: pirma, tiksliai įvertinti veiklą plėtojant ir taikant vertinimo sistemas, tokias kaip reitingų skalės, ir antra, mokymų vadovai turėtų efektyviai panaudoti veiklos vertinimo pokalbį, kad darbuotojams būtų suteiktas grįžtamasis ryšys, kuris padėtų gerinti rezultatus ir

³⁷ Sakalas A. *Personalo vadyba*, Vilnius: leidykla „Margi raštai“, 2003, p.113.

³⁸ Ten pat, p.110.

³⁹ Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 389.

⁴⁰ Daft R. L. *Management*, Fort Worth (Tex): The Dryden Press, 2000, p. 412

didintų darbuotojų motyvaciją.⁴¹ Nustačius vertinimo tipą, priklausomai nuo vertinimo tikslo vadovas renkasi metodus, kurie geriausiai atspindėtų darbuotojo veiklos rezultatus, silpnąsias ir stipriąsias puses.

Vertinimo metodai. Darbo įvertinimo metodai gali būti įvairūs, vertinant veiklos rezultatus galima remtis vienu ar keliais formaliais metodais, siekiant efektyvaus vertinimo proceso ir sėkmingų jo rezultatų. Nemažai užsienio autorių nurodo galimus darbo įvertinimo metodus:

- 1) *Aprašymas.* Vadovas raštu aprašo darbuotojo vertinamo darbo periodo pasiektus rezultatus, taip pat darbuotojo stipriąsias puses, potencialą ir silpnąsias vietas, kurias reiktų tobulinti bei nurodo kaip būtų galima pagerinti veiklą. Nesudėtingas vertinimo metodas, tačiau reikalaujantis rašymo gebėjimų.
- 2) *Palyginimo metodas.* Palygina kiekvieno darbuotojo veiklą su kito komandos nario ar departamento darbuotojo veikla pagal nustatytus kriterijus. Taip įvertinamas produktyviausiai dirbantis/ silpniausias rezultatus turintis asmuo, kokybiškiausią darbą vykdantis ir mažiausiai pastangų dedantis asmuo.⁴² Galima išskirti *grupinį rangavimą*, darbuotojai sugrupuojami į kelias lygias dalis, į pirmąją priskiriant geriausius darbuotojus, taip suskirstant visus pavaldinius. *Individualaus rangavimo* metodas – darbuotojų išrikiavimas nuo geriausio iki blogiausio, kai tos pačios vietos kyrimas keliems asmenims nėra galimas. *Porinio palyginimo* metodas – darbuotojų palyginimas poromis, nustatant kuris iš jų yra stipresnis, vieną darbuotoją palyginant su visais likusiais. Šis metodas nėra rekomenduojamas organizacijoms, kuriose reikia įvertinti daug darbuotojų.⁴³
- 3) *Grafinės vertinimo skalės.* Įvardijami darbo rezultatų rodikliai: darbo drausmė, iniciatyvumas, bendradarbiavimas, sąžiningumas, pareigybei turimų žinių turėjimas, darbo kokybė ir kiekybė. Vertinant darbuotojo veiklos rezultatus kiekvienas rodiklis yra įvertinamas vadovaujantis didėjančia skale – kai pvz.: „iniciatyvumas“ gali būti įvertinamas nuo vieno (didelė iniciatyvos stoka) iki penkių (darbuotojas pasižymi dideliu iniciatyvumu). Remiantis šiuo metodu galima taikyti palyginimų metodą.⁴⁴
- 4) *Kritinių įvykių metodas.* Vertintojo dėmesys sutelkiamas į svarbius poelgius, neįprastai gerus ar visai nepageidaujamus, kurie įtakoja darbo atlikimo efektyvumą. Taikant šį metodą svarbu nuolat sekti darbuotojų veiklą ir vertinti jų poelgius, kaupti konkrečius kritinius įvykius, darbuotojų poelgius. Rašomas kritinių poelgių sąrašas, vertinamojo pokalbio metu gali padėti

⁴¹ Daft R. L. *Management*, Fort Worth (Tex): The Dryden Press, 2000, p. 413.

⁴² Cole K. *Management: theory and practice*, Frenchs Forest: Pearson, 2010, p. 482.

⁴³ Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 276.

⁴⁴ Ten pat, p. 275.

aptarti veiklos trūkumus, kuriuos reiktų šalinti ir aptarti veiklas, kurios yra pageidautinos ir tobulintinos.⁴⁵

- 5) *Su elgsena susijusios vertinimo skalės.* Šiuo metodu apibrėžiama elgsena, kurią įmanoma pastebėti darbe ir įvertinti. Įvertinimo dalyvių pateikti efektyvios ir neefektyvios elgsenos apibrėžimai tam tikram darbo rodikliui ir įvertinimo rodiklių rinkini, kai kiekvieno rodiklio reikšmė yra skirtinga. Vertintojas vertina darbuotojų veiklą pagal konkrečius elgesio kriterijus, o ne bendras savybes.⁴⁶
- 6) *Tikslinio valdymo metodas.* Taikydamas šį metodą, vadovas turi kiekvienam darbuotojui suformuluoti tikslus, kurie būtų konkretūs, išmatuojami ir periodiškai aptarinėjami apie jų įgyvendinimą. Šis metodas apima ne tik darbuotojų veiklos tikslų iškėlimą, tai visos organizacijos tikslų formulavimo bei vertinimo programa, kurią sudaro: organizacijos tikslų formulavimas, jos padalinių tikslų iškėlimas ir aptarimas, tikėtinų rezultatų numatymas suformuluojant individualius tikslus, darbo atlikimo rezultatų peržvelgimas ir įvertinimas bei grįžtamojo ryšio užtikrinimas⁴⁷

Pasirinkus tinkamiausią metodą ar metodus, ir pagal juos įvertinus darbuotojų veiklos rezultatus, juos įtakojančią elgseną, paprastai vyksta baigiamas vertinimo pokalbis. Vertinamojo pokalbio metu darbuotojas ir tiesioginis vadovas aptaria vertinimo rezultatus. Aptariamos tikslų įgyvendinimą įtakojusios ir pageidautinos veiklos, jų įtvirtinimo, mokymų galimybės. Taip pat aptariami darbo trūkumai, kuriuos reiktų šalinti ir priemonės tam įgyvendinti. Taipogi numatomi būsimos veiklos tikslai ir laukiami veiklos rezultatai. Pokalbis turi suteikti vertinimo grįžtamąjį ryšį, abipusiškai bendradarbiaujant. Vertinamojo pokalbio turinys paprastai yra panašus vertinant tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos darbuotojų veiklą.

1.2.3. Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų veiklos vertinimo ypatumai

Viešasis ir privatusis sektoriai skiriasi ne tik skiriasi pagal priklausomybę ir atskaitomybę, privataus sektoriaus organizacijos priklauso privatiems asmenims ar jų grupėms, viešojo sektoriaus institucijos dirba bendruomenių narių labui, valstybės piliečiams. Taip pat skirtumus galima išžvelgti ir dar dviem aspektais:

- 1) finansiniu, viešojo sektoriaus institucijos finansuojamos iš valstybės lėšų (mokesčiai ir rinkliavos), privataus sektoriaus organizacijų finansavimas vyksta privačiomis lėšomis.

⁴⁵ Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001, p. 191-192.

⁴⁶ Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 275.

⁴⁷ Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001, p. 191-192

- 2) kontrolės, valstybinės organizacijos paprastai yra kontroliuojamos politinių jėgų, tai reiškia, kad jas labiau riboja ne ekonominės sistemos veiksniai, o politinės.⁴⁸

Pagrindinis valstybės institucijų uždavinys yra efektyviai tenkinti piliečių poreikius bei kokybiškai teikti jiems reikalingas paslaugas, todėl institucijų darbo organizavimas turi veikti taip, kad šis uždavinys būtų įgyvendintas. Tiesioginį poveikį piliečių poreikiams daro ne tik tam tikri politiniai veiksniai, bet ir sparčiai kintanti kultūrinė, socialinė ir ekonominė aplinka. Todėl tinkamas ir laiku reagavimas į kintančią išorinę aplinką valstybės tarnautojams yra būtinas. Paprastai tai siejasi su valdymo sprendimais, kurie gali būti nestandartiniai. Visgi, reikia nepamiršti, kad valdžios institucijos savo darbą organizuoja remiantis strateginiais planais. Todėl norint laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, svarbu nepamiršti vieno strateginio planavimo elemento – išorinės aplinkos analizės, taip įvertinami pasikeitimai, kurie gali įtakoti organizacijos strategiją. Valstybės tarnautojai tinkamai įvaldę reikiamus valdymo elementus turėtų būti vertinami pagal kompetenciją ir veiklą.⁴⁹ Taigi, valstybės tarnautojų ir privataus sektoriaus darbuotojų veiklos vertinimas skiriasi, kadangi viešajame sektoriuje visos procedūros yra griežtai reglamentuotos, nurodant veiklos vertinimo žingsnius bei pagrindinius tikslus.

Daugelyje ES šalių paplito susitarimai dėl planuojamų ar jau nustatytų veiklos užduočių, kurie įvardijami kaip sudėtinė veiklos vadybos ir tikslais paremta veiklos vertinimo dalis. Šiems pokyčiams įtakos turėjo naujosios viešosios vadybos diegimas. Naudojant tikslus ir veiklos užduotis šiuolaikinės organizacijos gali gauti geresnius valdymo rezultatus nei remiantis tradicinėmis hierarchinėmis instrukcijomis. Todėl svarbiausia šioje sistemoje sukurti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosferą bei organizacinę kultūrą ar organizacinį klimatą taip pat paremtą pasitikėjimu. Visgi, taikant veiklos rezultatų vertinimą iškyla nemažai probleminių aspektų, tokių kaip veiklos užduočių pobūdis ar didėjantis administravimo krūvis. Pirmuoju atveju problema yra ta, kad viešajame sektoriuje veiklos užduotis dažnai lemia politiniu kaitumu pasižymintys politiniai reikalavimai, todėl gana sunku apibrėžti aiškias veiklos užduotis. Atsižvelgiant į naujai iškilusias aplinkybes ir susidariusias situacijas užduotis reikia pritaikyti, todėl jos nėra statiškos. Būtent todėl reikalingas tarpinis interviu veiklos užduotims peržiūrėti (metų viduryje) – tai sudaro papildomas sąnaudas. Taipogi, aukštesnio lygio tikslai su nustatytomis veiklos užduotimis dažnai neturi aiškaus ryšio. Didėjantis administravimo krūvis, kitaip tariant, padidėjusi biurokratija, yra antroji probleminių aspektų grupė. Tai pasireiškia kaip didesnis administracinis darbas, kuris atliekamas planuojant ir formuluojant veiklos užduotis, taip pat tariantis dėl jų vykdymo ir įgyvendinimo. Tradiciniame

⁴⁸ Boyne, G. A. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 2002, 39 (1) p. 98.

⁴⁹ Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 67.

viešajame administravime šios sąnaudos yra mažesnės. Remiantis kitų šalių patirtimi, daroma prielaida, kad šis krūvis nemaža dalimi priklauso nuo rimto abipusio, t. y. darbdavio ir darbuotojo, šio proceso suvokimo. Visgi, dalyvaujantys užduočių formulavime (interviu) dalyviai nėra lygiateisiai, tai tik iš dalies susitarimas ar derybos, kitaip tariant, kvazi susitarimai. Be to, užduočių, kurios yra kokybinio pobūdžio, atlikimą yra gana sunku objektyviai įvertinti. Taip pat, įžvelgiamas galimas piktnaudžiavimas darbuotojų atžvilgiu, pasitelkiant šį vertinimo procesą.⁵⁰

Privatus sektorius gali taikyti įvairesnius būdus vertinant darbuotojų veiklą bei skatinant geresnius veiklos rezultatus. Vienas iš būdų tai veiklos vertinimas apdovanojant labiausiai pasižymėjusius darbuotojus atlygiu už nuopelnus, pripažinimu ir kitais atlygiais. Tačiau vyrauja naujas požiūris, kad siejant veiklos vertinimą su nauda gali kilti nenumatytų pasekmių. R. L. Daft (2000) pateikia vieną iš privataus sektoriaus pavyzdžių, kaip vyksta vertinimo procesas palaikant grįžtamąjį ryšį, kai atlygio pakėlimas siejamas su sandoriu „kiek pinigų jūs ar aš galiu gauti“, o grįžtamasis ryšys yra pokalbis apie tai, kokią vertę „aš ir jūs galime sukurti“. Šiame procese darbuotojų vykdomų projektų rezultatai bendrai aptariami kas savaitę. Griežtais tvarkaraščiais numatomi oficialūs mėnesio ar ketvirčio posėdžiai aptarti kiekvieno asmens praeities, dabarties ir ateities darbus. Svarbu tai, kad šiuose posėdžiuose niekada nėra kalbama apie atlyginimo pakėlimą, šis klausimas yra svarstomas atskirai. Pagrindinė šio požiūrio idėja yra ta, kad veiklos vertinimas turėtų būti tęstinis procesas, o ne tam tikri veiksmai, atliekami vieną kartą per metus svarstant atlyginimų kėlimą, kas paprastai yra būdinga viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos vertinimo procedūrai.⁵¹

1.3. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje

Viešojo sektoriaus institucijų veikla turi didelę įtaką šalies gyventojams, kurių interesus jos atstovauja. Valstybės tarnautojai, einantys pareigas Lietuvos valstybės tarnyboje, vadovaudamiesi teisės aktais, turi tinkamai atlikti pavestas funkcijas. Vis didesnis visuomenės susidomėjimas viešųjų institucijų veikla kelia didesnius reikalavimus profesionaliai valstybės tarnybai, t. y. nepakanka tik formalus funkcijų atlikimo, reikalaujama efektyvesnių sprendimų priėmimo, grįžtamojo ryšio kūrimo, taip pat kvalifikuoto darbo, kuris užtikrintų atstovaujamo bendruomenių interesų ginimą. Dėl šių priežasčių Lietuvos valstybės tarnyboje taikomas karjeros valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, kuriuo siekiama užtikrinti kvalifikuotą ir orientuotą į veiklos rezultatus valstybės tarnautojų veiklą.

⁵⁰ Kaselis M., Pivoras S. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 1, 2012, p.141-142.

⁵¹ Daft R. L. *Management*, Fort Worth (Tex): The Dryden Press, 2000, p. 412.

1.3.1. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir jo teisinio reguliavimo kaita Lietuvos valstybės tarnyboje

Vietos savivalda yra viešojo valdymo dalis. Viešojo administravimo įstatyme pabrėžiama, kad savivaldybės institucijos ar įstaigos, pareigūnai ir valstybės tarnautojai bei savivaldybės įmonės yra viešojo administravimo subjektai, kurie teikia viešąsias paslaugas. Lietuvos viešojo administravimo sistemą sudaro šie subjektai: valstybinio ir savivaldybių administravimo. Vietos savivaldos įstatymas nurodo, kad savivaldybių institucijos ar įstaigos, jose dirbantys valstybės tarnautojai ir pareigūnai bei savivaldybės įmonės ir viešosios įstaigos, kurios priklauso ar dalinai priklauso savivaldybei, - kitaip tariant, visi šie savivaldybių administravimo subjektai yra įgalioti atlikti viešąjį administravimą.⁵² Kiekvienoje šalyje valstybės tarnybos valdymas yra reglamentuojamas specialiomis taisyklėmis, kurias sudaro šalies Konstitucijos⁵³, įstatymų bei vyriausybės nutarimų ir kolektyvinių sutarčių visuma. Bendras bruožas visoms šalims, nepaisant istorinių bei kitų skirtumų: taisyklių taikymo sritis yra visa valstybės tarnyba, t. y. valstybės tarnautojo statusas, tarnautojo teisės ir pareigos, socialinės ir kitos garantijos, darbo užmokesčio skaičiavimo sistema bei nuobaudų skyrimas. Dar vienas bendras bruožas – taisyklių kitimas ir tobulėjimas, kurį įtakoja kintantis viešasis administravimas bei valstybės sprendžiami uždaviniai.⁵⁴ Analizuojant valstybės tarnautojų⁵⁵ tarnybinės veiklos vertinimą, minėtieji viešojo administravimo pokyčiai taip pat turėjo įtakos numatant vertinamo objektus ir subjektus, taip pat apibrėžiant vertinimo procedūrą.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas nėra naujas reiškinys Lietuvoje. Pagrindinis teisės aktas reglamentuojantis valstybės tarnautojų veiklos vertinimą yra valstybės tarnybos įstatymas, kurio nuostatoms keičiantis kito ir tarnybinės veiklos vertinimo specifika. Jau 1995 m. priimtame Valdininkų įstatyme numatytas valdininkų atestavimas. Įstatyme nurodoma, kad „A“ lygio valdininkais vadinami tie, su kuriais yra sudaromos terminuotos, priklausančios nuo atitinkamų institucijų ar jų vadovų įgaliojimų laiko, sutartys. Šių valdininkų darbo rezultatus vertina jų vadovai. „B“ lygio valdininkais vadinami tie, kurių tarnyba nėra susieta su juos į pareigas paskyrusių institucijų įgaliojimų trukme. Šių valdininkų darbą nustatyta vertinti kasmet vadovaujantis darbovietės vidaus tvarkos taisyklėmis, darbo atestavimas rengiamas kartą per 3 metus, pagal jo rezultatus nustatoma valdininko kvalifikacinė kategorija. Kalbant apie atestavimą, 1995 m. Valstybės žiniuose Nr. 33-759

⁵² Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290; *Valstybės Žinios*, 2011, Nr. 45.

⁵³ Lietuvos Respublikos Konstitucija, *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014

⁵⁴ Židonis Ž. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 28, 2009, p. 90

⁵⁵ Valstybės tarnautojas – „fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis Valstybės tarnybos įstatymo 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą“. Karjeros valstybės tarnautojas – „valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio Įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje.“ šaltinis: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130.

paskelbtame Valdininkų įstatyme pažymima, kad „institucijos vadovas nustatyta tvarka pagal atestavimo rezultatus sprendžia apie valdininko pareiginio atlyginimo dydį, ar pakelti valdininką į aukštesnes pareigas, pažeminti jo pareigas ar atleisti iš jų pagal darbo įstatymus“.⁵⁶ Kitas žingsnis buvo 1999 m. priimtas Valstybės tarnybos įstatymas, kuriame valstybės tarnautojų profesionalumo ugdymas yra iškeliamas kaip pagrindinis tarnybinės veiklos vertinimo tikslas. Taip pat reglamentuojamas stažuotojų ir asmenų, paskirtų bandomajam laikotarpiui, tinkamumas valstybės tarnybai kai baigiasi stažuotė ar bandomasis laikotarpis, juos vertina tiesioginiai jų tarnybos vadovai.⁵⁷ Visgi, tiesioginės tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų ir darbo užmokesčio sistemos sąsaja nebuvo nustatyta, taip pat trūko motyvacijos sistemos įvedimo, kuri būtų skatinanti valstybės tarnautojus siekti karjeros.⁵⁸ 2002 m. priimtais Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimais pabrėžiamas tarnybinės veiklos vertinimo siekis – įvertinti ne tik valstybės tarnautojo kvalifikaciją bet ir veiklos rezultatus. Dėmesys skiriamas valstybės tarnautojo tobulėjimui, karjeros galimybėms, mokymo poreikio nustatymui. Įstatyme numatyta, kad tiesioginis karjeros valstybės tarnautojo vadovas per kalendorinius metus vertina darbuotojo tarnybinę veiklą. Tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas ar į valstybės tarnybą priimančias asmuo kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje įvertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, galimi įvertinimai: labai gerai, gerai arba nepatenkinamai. Numatyta, kad įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai ar nepatenkinamai, tolesnį vertinimą atlieka vertinimo komisija.⁵⁹ Vėlesniuose įstatymo pakeitimuose įtvirtintas ne tik kasmetinis valstybės tarnautojo vertinimas. 2004 metų valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje nurodoma, kad gali būti skiriamas ir neeilinis valstybės tarnautojo veiklos vertinimas, skiriamas tiesioginio vertinamojo vadovo motyvuotu pasiūlymu ar jį į pareigas priėmusio asmens įsakymu. Šis vertinimas vykdomas tuomet kai valstybės tarnautojas raštiškai pateikia prašymą perkelti į aukštesnes pareigas arba iškilus abejonėms dėl karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo tarnybinės veiklos rezultatų bei tiesioginiam valstybės tarnautojo vadovui pasiūlius suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę (trečią arba aukštesnę). Numatyta, kad jei nuo eilinio valstybės tarnautojo vertinimo dienos nėra praėję 6 mėnesiai, neeilinis vertinimas negali būti skelbiamas.⁶⁰

Tolimesni pakitimai valstybės tarnybos įstatyme ir valstybės tarnautojų veiklos vertinime susiję su darbuotojų veiklos, orientuotos į rezultatus, vertinimu. 2011 m. Lietuvoje pradėtas diegti valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus. Šis vertinimo būdas remiasi dalyvaujamosios vadybos principais, kurių sėkmingam įgyvendinimui reikalingas darbuotojų supratimas ir palaikymas.

⁵⁶ Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas, *Valstybės žinios*, 1995, Nr. 33-759.

⁵⁷ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130.

⁵⁸ Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 67.

⁵⁹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.

⁶⁰ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 4, 8, 15, 16, 17, 22, 25, 30, 43 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2004-07-27, Nr. 116-4323.

Vertinimo pagal veiklos rezultatus specifika atskleidžiama per tarnautojų individualių veiklos užduočių nustatymo bei vertinimo procesą.⁶¹ Toks vertinimas yra naudingas vertinamiems valstybės tarnautojams, kadangi taip jei sužino ko vadovai iš jų tikisi, taip pat gali aptarti atliekamus darbus bei poreikius, susijusius su mokymais ir karjeros vystymu. Taip pat gaunamas atgalinis ryšys, vadovas gali įvertinti darbų pasiskirstymo efektyvumą, pavaldinius motyvuojančius veiksnius ir keliamus lūkesčius. Galiausiai, atsiranda galimybė nustatant tarnautojų individualias metines veiklos užduotis integruoti institucijos ar įstaigos keliamus tikslus. Vienas pagrindinių valstybinių ir vietos savivaldos įstaigų ir institucijų veiklos tikslų yra gyventojų poreikių tenkinimas, efektyviai teikiant viešąsias paslaugas, o veiklos rezultatų vertinimas kaip tik ir suteikia galimybę įvertinti teikiamų paslaugų kokybę. Valstybės tarnybos naujausiuose įstatymo pakeitimuose dar plačiau apibrėžiamas tikslas kasmet vertinant valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą: „nustatyta tvarka įvertinti jų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją bei pasiektus rezultatus, vykdant jiems suformuluotas užduotis“⁶²

Taigi, pagrindinis teisės aktas šiuo metu reglamentuojantis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą yra: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 22 ir 22(1) straipsniai (*Valstybės žinios*, 1999, Nr. 66-2130, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708). Dar vienas teisės aktas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. priimtas nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“.⁶³ Taip pat 2011 m. parengtos, 2013 m. pataisytos ir papildytos Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“,

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo esminiai pokyčiai 2010-2013 m.

Analizuojant 4 metų laikotarpį, įvyko keletas svarbių pakeitimų Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose teisės aktuose, kurie turėjo įtaką ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos procesui. Esminiai pokyčiai pateikti 1 lentelėje, nurodant metus, kuriais buvo priimtas Valstybės tarnybos įstatymo ar kito tam tikro susijusio teisės akto pakeitimas, apžvelgiant kokie pakeitimai įvyko, kokios nuostatos pasikeitė ir įvardijant veiklos vertinimo elementus, kurie keitėsi priėmus nurodytus teisės aktus.

⁶¹ Kaselis M., Pivoras S. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 1, 2012, p.139.

⁶² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 3¹, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 16¹, 17, 22, 29, 30, 31¹, 32, 34, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 69-3523.

⁶³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470.

1 lentelė. vertinimo proceso elementų pakitimai 2010-2013 m. laikotarpiu

Metai	Priimtas teisės aktas	Kas pasikeitė	Veiklos vertinimo elementas
2010 m.	2010 m. gruodžio 29 d. buvo priimtas 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“ (<i>Valstybės Žinios.</i> , 2010, Nr. 158-8050).	Papildyta valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procedūra, nustatytos naujos formos, kurios pildomos tarnybinės veiklos vertinimo metu. Nustatyta, kad tiesioginis vadovas kasmet pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo užpildytą vertinimo anketą ir valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybes aprašyme nurodytas funkcijas. Aptaria praėjusiais metais suplanuotus įgyvendinti valstybės tarnautojo veiklos uždavinius ir pasiektus rezultatus, nustato einamaisiais metais planuojamas atlikti užduotis, aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą. ⁶⁴	Veiklos vertinimo kriterijai – pradėti taikyti kvalifikacijos vertinimo kriterijai: lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas ir gebėjimas atlikti pareigybes aprašyme nurodytas funkcijas. Veiklos rezultatų vertinimo kriterijai – nustatomi užduoties įvykdymo rodikliai.
2011m.	2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 20 patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija, susijusi su Valstybės tarnybos Tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 (<i>Valstybės Žinios.</i> , 2010, Nr. 69-3440).	Viena iš numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių - valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijų valdymo modelį. ⁶⁵	Veiklos vertinimo kriterijai – didesnis dėmesys kvalifikacijai ir turimoms kompetencijoms.
2012 m.	2012 m. birželio 5 d. Lietuvos Respublikos Seime priimtas Valstybės tarnybos įstatymo 31, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 161, 17, 22, 29, 30, 311, 32, 34, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas	Nuo 2012 m. rugšėjo 1 d. įsigaliojo nuostata, kad tarnybinės veiklos vertinimo metu valstybės tarnautojams gali būti suteikiama trečia arba nuosekliai aukštesnė kvalifikacinė klasė. Tarnybinę veiklą įvertinus labai gerai ir gerai gali būti taikomos ne finansinės skatinimo priemonės – valstybės tarnautojai skatinami padėka ir vardine dovana. Numatyta, kad kasmetinio vertinimo metu valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus nepatenkinamai, bus atliekamas neeilinis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas. ⁶⁶	Veiklos vertinimo proceso rezultatai – karjeros įgyvendinimo galimybių ir nefinansinių skatinimo priemonių įvedimas.
2012 m.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 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	Nuostatos įsigaliojo nuo 2013 m. kovo 15 d. Pakeisti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijaus reikšmės vertinimo balai, vertinama nebe nuo 1 iki 5, bet nuo 1 iki 4 balų. Mažiausias įvertinimas yra 1 (nepatenkinamai), didžiausias įvertinimas – 4 (labai gerai) balai.	Veiklos vertinimo metodai - grafinių vertinimo skalių pakeitimas.

⁶⁴ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2010 metais ataskaita, Vilnius, 2011.

⁶⁵ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2011 metais ataskaita, Vilnius, 2012.

⁶⁶ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita, Vilnius, 2013.

	vertinimo kriterijų“ pakeitimo (Valstybės žinios, 2012-12-15, Nr. 146-7527)		
2013 m.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiame komitete pateikti siūlymai dėl valstybės tarnybos tobulinimo. Vidaus reikalų ministerijai kartu su Valstybės tarnybos departamentu iki 2014 m. balandžio 15 d. pavesta parengti ir pateikti Vyriausybei Valstybės tarnybos įstatymo ir prirėkus kitų įstatymų pakeitimo projektus. ⁶⁷	Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimas. Siūloma atsieti veiklos vertinimą nuo darbo užmokesčio, pareigybes suskirstyti į pareigybių grupes. Tarnautojų vertinimas vykdytų įvertinant valstybės tarnautojo turimų kompetencijų lygius bei aptariant kai kurių iš jų ugdymo poreikį. ⁶⁸	Veiklos vertinimo proceso rezultatai – finansinių skatinimo priemonių sąsajos su veiklos vertinimu atsiejimas, karjeros plavimo pokyčiai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo ir kitų susijusių teisės aktų pakeitimais

1.3.2. Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo proceso elementų analizė

Karjeros valstybės tarnautojų veikla vertinama vadovaujantis galiojančiais valstybės tarnybą reglamentuojančiais teisės aktais, Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pateiktomis „Rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“. Vertinama yra: „įstaigos vadovų (išskyrus priimtų politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu) tarnybinė veikla; karjeros valstybės tarnautojų tarnybinė veikla; pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, tarnybinė veikla.“⁶⁹ Analizuojama bendra tarnautojų vertinimo procedūra (6 pav.), kurią sudaro tam tikri apibrėžti veiklos vertinimo elementai, pagrindiniai iš jų buvo aptarti šio darbo pirmajame skyriuje (1.2. Veiklos vertinimas kaip personalo valdymo elementas): veiklos vertinimo tikslas, nauda, vertinimo tipas, kriterijai, metodas.

Vertinimo tikslas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas yra nurodomas Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 2 dalyje „kiekvienais metais nustatyta tvarka įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiektus rezultatus, vykdant atitinkamai jo vadovaujama valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai arba vadovaujamam įstaigos padaliniui suformuluotas užduotis“.⁷⁰ Taigi, tikslu pabrėžiami trys valstybės tarnautojo vertinimo aspektai: turima kvalifikacija, gebėjimai pareigybes aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti ir pasiekti rezultatai.

Pagal formaliai apibrėžtą vertinimą tikslą, galima spręsti, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo priežastys siejasi su rezultatyvumo didinimu, kadangi vertinami veiklos rezultatai ir

⁶⁷ Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos pranešimas „Vyriausybėje pristatyti siūlomi valstybės tarnybos pokyčiai“, 2013-12-31, prieiga per internetą < <http://www.vtd.lt/index.php?2073430799> > (žiūrėta 2014- 02- 27)

⁶⁸ Ten pat.

⁶⁹ Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15

⁷⁰ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130 .

numatomi siekiami būsimos veiklos rezultatai. Taip pat tikslas siejasi ir su tarnautojų ugdymu, kadangi vertinama jų kvalifikacija ir gebėjimai atlikti pavestas funkcijas. Nors tikslė ir nepaminėta, tačiau vertinimas siejasi ir su vertinamo valstybės tarnautojo karjeros planavimu⁷¹, kadangi priklausomai nuo veiklos įvertinimo, karjeros valstybės tarnautojas gali būti paaukštintas pareigose ar gauti trečią ar aukštesnę nei turima kvalifikacinę klasę. Vertinamojo veiklos skatinimas taip pat nėra aiškiai išskirtas, tačiau galima jį susieti su vertinimo tikslu, kadangi „labai gerai“ įvertintas valstybės tarnautojas turi galimybę ne tik kilti karjeros laiptais, bet ir gauti didesnę atlygį už atliekamą darbą.

Vertinimo subjektai. Valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina tam tikri subjektai, priklausomai nuo to, kokias pareigas jie eina ir kokie subjektai priima vertinamąjį į pareigas:

- Į pareigas priimantis asmuo vertina įstaigos vadovo tarnybinę veiklą.
- Institucijos vadovas vertina tuo atveju, kai įstaigos vadovas į pareigas priimtas kolegialios institucijos.
- Tiesioginis vadovas vertina karjeros valstybės tarnautojo ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą.
- Vertinimo komisija vertinime dalyvauja tuomet kai valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas įvertina labai gerai, patenkinamai ir nepatenkinamai. Taip pat valstybės tarnautojo prašymu, kai tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo veiklą įvertina gerai. Nėeilinio vertinimo metu vertinimo komisija taip pat dalyvauja.⁷² Vertinimo komisiją sudaro valstybės at savivaldybės įstaigos arba institucijos, kurioje vertinamieji eina pareigas, vadovas. Komisija sudaroma dvejiems metams iš nemažiau kaip penkių narių, valstybės tarnautojų. Vienas iš komiteto narių privalo būti profesinės sąjungos narys, jei savivaldybės institucijoje tokia veikia, jei veikiančios kelios profesinės sąjungos, tuomet skiriamas vienas bendras atstovas, nesutarus dėl bendro atstovo – narys neskiriamas. Komisijos sudėtis gali būti keičiama, ją sudariusio asmens ar komisijos nario motyvuotu prašymu, nepaėjus dvejiems metams.⁷³
- Savivaldybės administracijos direktorius,
- Valstybės tarnautojas, kurio veikla yra vertinama. Karjeros valstybės tarnautojas ar pakaitinis valstybės tarnautojas taip pat dalyvauja savo veiklos vertinime, pildydamas Kvalifikacijos vertinimo anketą.⁷⁴

⁷¹Tiesioginis vadovas kiekvienais metais pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą. Šaltinis: Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470.

⁷²„Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ *Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15.

⁷³Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130.

⁷⁴„Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ *Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15

Taigi, pagal nagrinėtus vertinimo proceso elementus, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo pagrindinius subjektus galima priskirti šioms grupėms: tiesioginis vadovas, kuris yra tiesiogiai atsakingas už jo poskyrio, skyriaus, departamento veiklą; vadovų grupė – vertinimo komisija, kurią paprastai sudaro personalo valdymo tarnybos, departamento atstovai, kitų departamentų atstovai, taip pat turėtų būti asmenys, kurie išmanytų vertinamo valstybės tarnautojo veiklos sritį, tačiau vertinimo komisijos sudėtis nėra dažnai keičiama; savęs įvertinimas – vertinamas valstybės tarnautojas įvertina savo kvalifikaciją Kvalifikacijos vertinimo anketoje, kurioje balais nuo 1 iki 4 įsivertina savo veiklos vertinimo kriterijus, tačiau galutinį kriterijų įvertinimą, pagrindžiant nurodo tiesioginis vadovas. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pagrindinį valstybės tarnautojų veiklos vertinimą vykdo tiesioginis vadovas, tačiau galutinį sprendimą dėl kasmetinio veiklos vertinimo, išskyrus atvejus, kai veikla įvertinama „gerai“ ir motyvuotu prašymu nesikrepiama į vertinimo komisiją, priima vertinimo komisija.

Tarnybinės veiklos vertinimo terminai. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vykdomas pagal nustatytus terminus (2 lentelė), kurių turi laikytis viešojo sektoriaus institucijos, atliekančios šią procedūrą, taip pat aiškiai apibrėžtas ir tarnybinės veiklos vertinimo dažnumas. Priešingai nei viešajame sektoriuje, valstybinių institucijų tarnautojų veikla formaliai vertinama kartą metuose – kasmetinio vertinimo metu, galimas ir neeilinis veiklos vertinimas, tačiau turi būti laikomasi tam tikrų terminų.

2 lentelė. Tarnybinės veiklos vertinimo terminai

Ne vėliau liepos 1 dienos	Vykdomas kasmetinis vertinimas už kalendorinius metus, valstybės tarnautojui pradėjus eiti pareigas įstaigoje ne vėliau kaip nuo tų kalendorinių metų liepos 1 dienos.
Ne trumpiau kaip 6 mėnesius	Kasmetinis vertinimas vykdomas, jei vertinamasis įstaigoje, kurioje vertinama jo tarnybinė veikla, pareigas eina ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus, neįskaitant laikotarpio kai buvo atleistas iš pareigų ir nėjo valstybės tarnautojo pareigų.
Iki sausio 20 dienos	Tiesioginis vadovas įvertina valstybės tarnautojo veiklą už praėjusius kalendorinius metus (pildoma Kvalifikacijos vertinimo anketa, surašoma Tarnybinės veiklos vertinimo išvada). Surašyta ir vertinamojo pasirašyta Tarnybinės veiklos vertinimo išvada pateikiama įstaigos personalo administravimo tarnybai.
ne vėliau kaip per 3 darbo dienas	Valstybės tarnautojas Kvalifikacijos vertinimo anketa užpildo ir grąžina tiesioginiam vadovui ne vėliau kaip per 3 darbo dienas nuo jos gavimo dienos.
Iki kovo 1 dienos	Valstybės tarnautojų praėjusių metų veikla vertinama vertinimo komisijoje.
Ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų	Valstybės tarnautojui raštu pranešama apie būsimąjį

	tarnybinės veiklos vertinimą vertinimo komisijoje. Valstybės tarnybos departamentui pateikiama informacija per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą (VATIS).
--	--

Šalinis: sudaryta autoriaus remiantis „Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ *Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15.

Aiškiai apibrėžti svarbiausi veiklos vertinimo terminai padeda efektyviau vykdyti vertinimo procesą, išvengti nesusipratimų ar dviprasmių situacijų.

Vertinimo tipas. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra formalus, kadangi remiamasi ne kasdieniu vertinimu, bet kasmetiniu vertinimu, retesniais atvejais gali būti neeilinis veiklos vertinimas. Formaliam kasmetiniam vertinimui keliami keli pagrindiniai tikslai: pavaldinių formalus supažindinimas su jų veiklos atlikimo lygio esamu vertinimu – vertinamojo pokalbio metu tiesioginis vadovas supažindina pavaldinį su Kvalifikacijos vertinimo anketa. Taipogi, šis vertinimas pasižymi tuo, kad yra įvardijami tie darbuotojai, kurių veikla nebuvo pakankamai rezultatyvi organizacijos atžvilgiu ir juos reikia pažeminti pareigose ar tie, kuriems reikalingas papildomas mokymas – tiesioginis vadovas pokalbio metu apžvelgti valstybės tarnautojo veiklos rezultatus, supažindinti kokios veiklos sritys turėtų būti tobulinamos, kokie mokymai būtų reikalingi, taip pat nurodyti kurios užduotys, funkcijos yra vykdomos efektyviai. Oficialiai nėra reglamentuota, tačiau vadovas gali taikyti ir neformalų vertinimą, kuomet pavaldiniai yra nuolat informuojamai apie jų naudą skyriui, departamentui ar visai institucijai. Neformalus vertinimas padėtų sukurti grįžtamąjį ryšį, be to, taip tiesioginis vadovas galėtų įtakoti sėkmingesnę valstybės tarnautojo veiklą ir palengvinti formalaus kasmetinio vertinimo procedūrą, kuomet būtų lengviau įvertinti kriterijus, apibrėžiančius vertinamojo kvalifikaciją.⁷⁵

Vertinimo kriterijai. Veiklos vertinimas pagal rezultatus gali būti dvejopas: standartizuotas arba grįstas susitarimais. Standartizuotas vertinimas apima pasirinktų veiklos indikatorių naudojimą, visiems taikant tuos pačius kriterijus – kvalifikacijos vertinimo kriterijai. Susitarimais grįstas veiklos vertinimas remiasi vertinimu pagal individualias veiklos užduotis, kuomet darbuotojai supažindinami su aukštesniais padalinio, organizacijos ir administracijos veiklos tikslais – veiklos rezultatų vertinimo kriterijai. Standartizuotas veiklos vertinimo sistemoje veiklos rezultatai nustatomi galimai pagal objektyvesnius rodiklius, tuo tarpu individualių užduočių vertinimo sistemoje, ši dalis priklauso nuo to ar užduotys yra įgyvendintos ar neįgyvendintos. Individualios veiklos vertinimas standartizuotame lygmenyje vykdomas įvertinant veiklos rezultatus bei darbo aprašymo reikalavimus. Susitarimais

⁷⁵ Kaselis M., Pivoras S. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 1, 2012, p. 140-141

grįsto vertinimo sistemoje individuali veikla vertinama remiantis aiškiu ryšiu tarp individualios ir organizacinės veiklos, remiantis „tikslų medžiu“ susiejami organizaciniai tikslai ir individo veiklos užduotys, aiškiai nustatomi ryšiai. Visgi, svarbiausias momentas vertinant pagal veiklos rezultatus yra pačių darbuotojų abipusiškumas bei palaikymas, todėl atvirumas ir sudarytos dalyvavimo sąlygos gali užtikrinti geriausias veikimo sąlygas. Vadovų pareiga šioje vertinimo sistemoje, rezultatais orientuotą vertinimą žvelgti ne kaip į biurokratinę pareigą, o naudingą vadovavimo priemonę. Taigi, bendradarbiavimas ir pasitikėjimas yra kertinės savybės vadovų ir darbuotojų santykiuose.⁷⁶

Kvalifikacijos vertinimo kriterijai. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėse numatyta, kad: tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas, o kai valstybės tarnautoją į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas, vertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintais Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijais.⁷⁷ Kvalifikacijos vertinimo anketoje (1 priedas), kurią pildo ir vertinamas valstybės tarnautojas ir jo tiesioginis vadovas, išskiriami valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, pagal kuriuos vertinama darbuotojo kvalifikacija – tai pirmasis kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo etapas. Pagrindiniai kriterijai taikomi visiems vertinamiesiems yra: lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas, jie atspindi šias tarnautojų savybes:

- „Lyderystė“ – vertinamas darbuotojo palaikymas ir parama kolegų profesinio tobulėjimo siekime, taip pat jų nuomonės vertinimas. Atsižvelgiama ar asmuo yra draugiškas, geba kolegialiai bendrauti bei skatinti kitų tarpusavio bendradarbiavimą. Vertinama ar valstybės tarnautojas susipažinęs su savo veiklos naujais pakeitimais, geba juos pritaikyti bei pasidalina naujausia informacija su kolegomis. Pagalba kolegoms suvokiant numatytą veiksmų eigą taip pat yra vertinama.
- „Supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą“ – vertinamas asmens bendras suvokimas apie šią sritį, jos valdymo principus. Svarbus gebėjimas pripažinti sunkumus ir prašyti pagalbos ar siūlyti ją kitiems. Nusistatomi aiškūs veiklos tikslai bei pasiektų rezultatų stebėjimas ir grįžtamojo ryšio siekimas taip pat yra vertinami. Kvalifikacijos vertinime atspindi ir kolegų įsitikinimų gerbimas ir laiko skyrimas jų siekių bei interesų supratimui.
- „Programų ir projektų valdymo“ kriterijus vertinamas tik tokiu atveju, kai vertinamasis dalyvauja įstaigoje taikomoje projektinio valdymo sistemoje. Čia svarbūs: siekiamų rezultatų

⁷⁶Kaselis M., Pivoras S. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 1, 2012, p. 140-141.

⁷⁷Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470.

supratimas ir atitinkamų veiksmų įgyvendinimo užtikrinimas bei tinkamas pagrindinių projekto darbo metodų taikymas.

- „Finansų valdymas“. Šis kriterijus apibūdina valstybės tarnautojo supratimą apie įstaigos struktūrą bei veikimą, jos finansų valdymo principus bei gebėjimą optimaliai naudoti įstaigos materialinius išteklius.
- „Analizė ir pagrindimas“ – įvertinama kaip valstybės tarnautojas geba nustatyti pagrindines problemas ir pateikti siūlymus jų sprendimui, įvertindamas kiekvieno iš jų galimą riziką. Nustatoma kaip sekdamas, sistemindamas ir apibendrinamas informacijos srautus, gautą informaciją susieja su konkrečiais sprendimais taip pagrįsdamas priimamus sprendimus bei tobulindamas juos.⁷⁸

Įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai ir karjeros valstybės tarnautojo, einančio valstybės ar savivaldybės institucijos, ar įstaigos administracijos, ar struktūrinio padalinio vadovo pareigas, tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai papildomi dar keliais kriterijais, kadangi jie koordinuoja ir yra atsakingi už skyriaus, departamento, kurio vadovas yra, veiklą. Papildomi vertinami kvalifikacijos kriterijai: komunikacija ir viešieji ryšiai, šis kriterijus apima komunikacinių priemonių naudojimą atliekant įstaigos veiklos gerinimo procesą, įstaigos kultūros kūrimą ir plėtojimą, įstaigos bendradarbiavimo viduje ir už jos ribų ypatumų išmanymą, politikos formavimo ir įgyvendinimo užtikrinančios politikos kūrimą ir tobulinimą. Strateginis mąstymas taip pat yra privalomas vadovaujančias pareigas einantiems asmenims, šis kriterijus įvertina valstybės tarnautojo įnašą į įstaigos strategijos ir tikslų formavimą, taip pat supratimą apie valstybės prioritetus, suvokimą kaip nustatyti ir įvertinti pagrindinius rezultatų užtikrinimo veiksnius. Papildomas kriterijus – fizinių ir juridinių asmenų priežiūros funkcijų atlikimas, yra vertinamas tuo atveju, jei įstaiga atlieka tam tikras priežiūros funkcijas. Šis kriterijus atspindi administracinės naštos mažinimo siekį, pavaldžių asmenų veikloje taikomų nediskriminavimo, pagalbos teikimo, planavimo ir kitų principų užtikrinimą, siūlymų dėl teisinio reglamentavimo teikimą, bendradarbiavimą su ūkio subjektais.⁷⁹

Analizuojant teisės aktais nustatytus kriterijus, pagal kuriuos yra vertinami įstaigos vadovai, karjeros valstybės tarnautojai, galima juos priskirti į tam tikrus teorinius kriterijų rinkinius. Elgsenos kriterijų rinkiniui galima priskirti programų ir projektų valdymo, finansų valdymo ir analizės ir pagrindimo kriterijus, šie kriterijai atspindi ne pačius darbo rezultatus, o priemones ir būdus rezultatams pasiekti. Elgsenos kriterijai padeda nustatyti analitinius vertinamojo gebėjimus, jo kvalifikaciją sprendžiant problemas, sisteminant turimą informaciją joms išspręsti. Savybių kriterijų

⁷⁸ Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470.

⁷⁹ Ten pat.

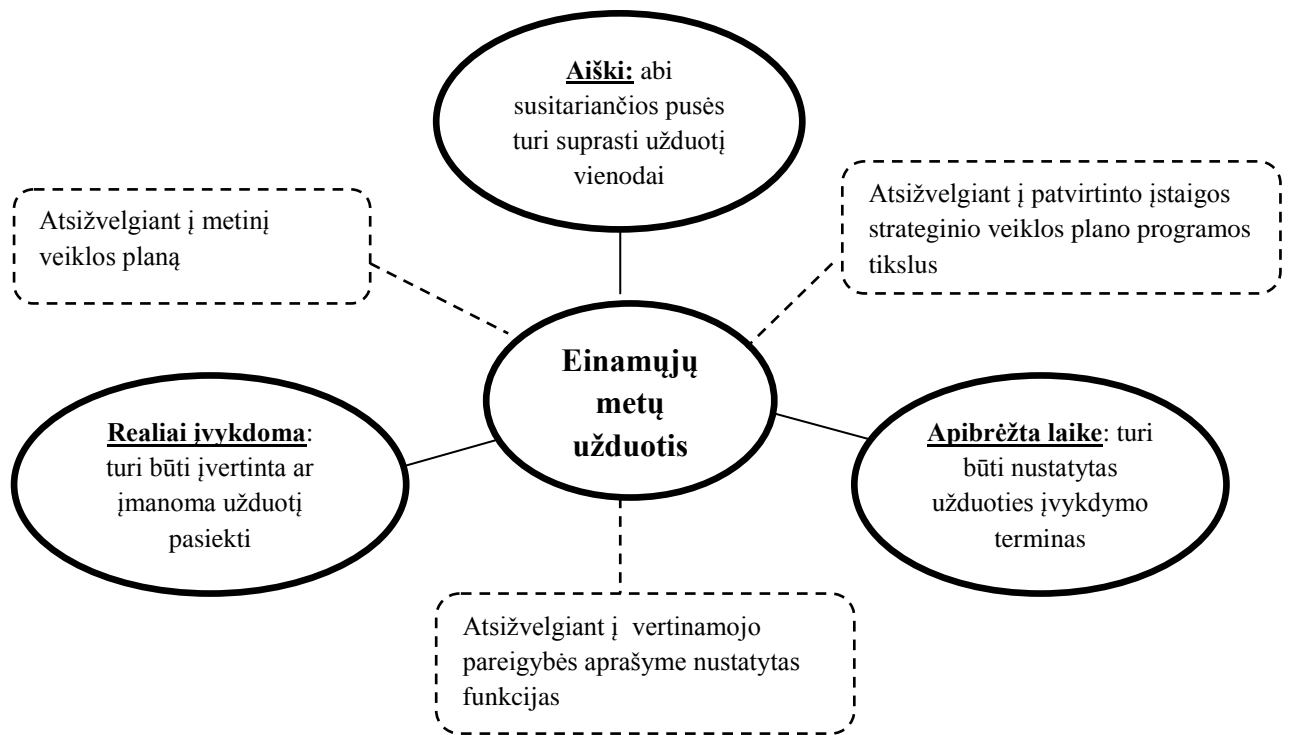
rinkiniui galima priskirti lyderystę ir supratimą apie žmogiškųjų išteklių valdymą, kadangi šie kriterijai padeda įvertinti ne darbo rezultatus, o valstybės tarnautojo gebėjimus bendrauti ir bendradarbiauti, gebėjimas dirbti komandoje. Visgi, objektyviai įvertinti savybių kriterijų rinkinį yra gana sudėtinga, kadangi valstybės tarnautojas lyderystės kriterijų gali įvertinti labai gerai, tuo tarpu tiesioginis vadovas nematydamas kasdienio pavaldinių bendravimo ar nežinodamas vidinių skyriaus ar departamento ryšių, šį kriterijų gali įvertinti tik patenkinamai, nes jo subjektyvia nuomone valstybės tarnautojas nekuria draugiškos atmosferos darbo vietoje. Norint užtikrinti efektyvų kvalifikacijos vertinimą, būtinas nuolatinis tiesioginio vadovo ir jam pavaldžių valstybės tarnautojų bendravimas, kad būtų kuriamas grįžtamasis ryšys.

Veiklos rezultatų vertinimo kriterijai. Gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas ir pasiektų rezultatų, vykdant valstybės tarnautojui suformuluotas užduotis, kriterijai yra aptariami per kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimo pokalbį su tiesioginio vadovu. Einamųjų metų užduotys bei veiklos vertinimo rodikliai įrašomi vertinimo išvadoje, kurią pildo tiesioginis vadovas po pokalbio su valstybės tarnautoju. Kiekvienas iš tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų turi savo reikšmes. Užduotys ir rodikliai, pagal kuriuos vertinami veiklos rezultatai, turi būti formuluojami ir nustatomi taip, kad būtų atsižvelgta į institucijos patvirtintą ar patikslintą strateginį planą, jo programų tikslus, nustatytas priemones ar uždavinius, taip pat į metinį veiklos planą, jo įgyvendinimui numatytas priemones, taipogi atsižvelgti turima ir į valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Valstybės tarnautojui nustatytos metinės užduotys turi pasižymėti tam tikromis savybėmis: jos turi būti pakankamai aiškios, jų įvykdymas turi būti realus, o įvykdymo terminas aiškiai nustatytas (6 pav.).⁸⁰ Nors ir sudėtinga tinkamai suformuluoti planuojamas atlikti užduotis ir jų konkrečius vertinimo rodiklius, taip pat numatyti rizikas, kurios gali įtakoti užduočių neįvykdymą⁸¹. Aiškiai suformuluoti rodikliai leidžia tinkamai įvertinti konkrečius pasiektus rezultatus. Aiškiai nustatytos veiklos rodiklių reikšmės pasižymi tuo, kad yra nesunkiai apskaičiuojamos, lengvai pamatuojamos ir patikimos.⁸²

⁸⁰ Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470

⁸¹ Apklausos dėl į rezultatus orientuotos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos taikymo santrauka. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2011, prieiga per internetą <<http://www.vtd.lt/index.php?-953244154>> (žiūrėta 2014-02-03)

⁸² Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470.



6 pav. Valstybės tarnautojo einamųjų metų veiklos užduoties nustatymo rodikliai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15.

Šiuos vertinimo rodiklius, jų kriterijus galima priskirti prie individualių užduočių rezultatų kriterijų rinkinio, svarbiausias momentas yra teigiamai įvertinti užduočių įvykdymą, remiantis nustatytais veiklos rezultatų vertinimo rodikliais. Tačiau, svarbu pabrėžti tai, kad valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas skirdamas užduotis taip pat nustato ir riziką, kuriai esant nustatytos veiklos užduotys gali būti neįvykdytos.⁸³ Ne visada veiklos rezultatai priklauso tik nuo valstybės tarnautojo pastangų ir kvalifikacijos, valstybinės institucijos ar įstaigos yra nuolat veikiamos tiek vidinių, tiek išorės veiksnių, kurie įtakoje ir jose pareigas einančių valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą. Visgi, didžioji dalis kriterijų, naudojamų veiklos vertinimui paprastai yra gana sunkiai išmatuojami ir koreguotini, kadangi siejasi su vidine darbuotojų būseną, kurią tinkamai įvertinti iš šalies yra pakankamai sudėtinga. Galutinį veiklos vertinimą priima komisija, kuri neturi tiesioginio kasdienio sąryšio su darbuotoju, kuriuo remiantis galėtų adekvačiai priimti sprendimą. Tinkamai įvertinti specialisto darbą ir jo kvalifikaciją gali tik tos pačios srities aukštesnio lygio ekspertai, Problema iškyla todėl, kad paprastai kelių narių vertinimo komisija sudaroma iš institucijos vadovo pavaduotojo, personalo skyriaus atstovo bei kelių skyrių vadovų, kurie savo ruožtu yra tik savo sričių specialistai.⁸⁴

⁸³ Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470

⁸⁴ Puškorius S., Vanagas R. Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 622-623.

Tarnybinės veiklos vertinimo metodai. Vertinant valstybės tarnautojų veiklą, remiamasi grafinės vertinimo skalės metodu, kadangi yra pildoma valstybės tarnautojo Kvalifikacijos vertinimo anketa, kurioje įvardijami kvalifikacijos vertinimo kriterijai: lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą ir kiti. Valstybės tarnybos įstatyme yra numatyti galimi kvalifikacijos vertinimo kriterijų įvertinimo balai: 1- nepatenkinamai, 2- patenkinamai, 3- gerai, 4- labai gerai.⁸⁵ Kiekvienas kriterijus yra įvertinamas vadovaujantis didėjančia skale – kai pvz.: lyderystė, gali būti įvertinamas nuo vieno (didelė iniciatyvos bendradarbiauti su kolegomis stoka) iki keturių (valstybės tarnautojas pasižymi dideliu noru bendradarbiauti). Balais vertinama ir valstybės tarnautojo pasiekti rezultatai, gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Tiesioginis vadovas įvertinęs individualių užduočių rodiklių įgyvendinimą, išveda bendrą visų įvertinimų vidurkį, taip gaunamas bendras balas – valstybės tarnautojo veiklą vertinti nepatenkinamai, patenkinamai, gerai ar labai gerai, pagal kurį nustatomas valstybės tarnautojo veiklos įvertinimo rezultatas.

Veiklos vertinimo proceso rezultatai. Tiesioginiam vadovui valstybės tarnautojo veiklą įvertinus gerai, valstybės tarnautojo veiklos vertinimas yra baigiamas, išskyrus atvejus, kai valstybės tarnautojas teikia prašymą dėl jo veiklos vertinimo valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijoje. Gerai įvertinus veiklą, nurodomas siūlymas tobulinti kvalifikaciją, tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo susitarimu numatomas tam tikrų mokymų poreikis. Tiesioginio vadovo siūlymu valstybės tarnautojo veiklą įvertinti labai gerai, patenkinamai ar nepatenkinamai, sprendimą dėl kasmetinės veiklos įvertinimo rezultatų priima vertinimo komisija, teikdama siūlymus valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui.⁸⁶ Vertinimo komisija už labai gerai įvertintą valstybės tarnautojo veiklą gali siūlyti: suteikti valstybės tarnautojui trečią ar aukštesnę nei turima kvalifikacinę klasę, pakelti pareigose, pakelti pareigose ir suteikti ne aukštesnę nei turėta kvalifikacinę klasę, paskatinti padėka ar vardine dovana, suteikti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą. Valstybės tarnautojų veiklą įvertinus patenkinamai siūloma tobulinti kvalifikaciją, suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti jo turimą trečią kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją. Įvertinus nepatenkinamai - panaikinti turimą kvalifikacinę klasę, o neturinčiam kvalifikacinės klasės – tobulinti jo kvalifikaciją, perkelti į žemesnes pareigas⁸⁷

⁸⁵ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130 .

⁸⁶ Rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ *Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15.

⁸⁷ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130 .

2. TYRIMO METODOLOGIJA

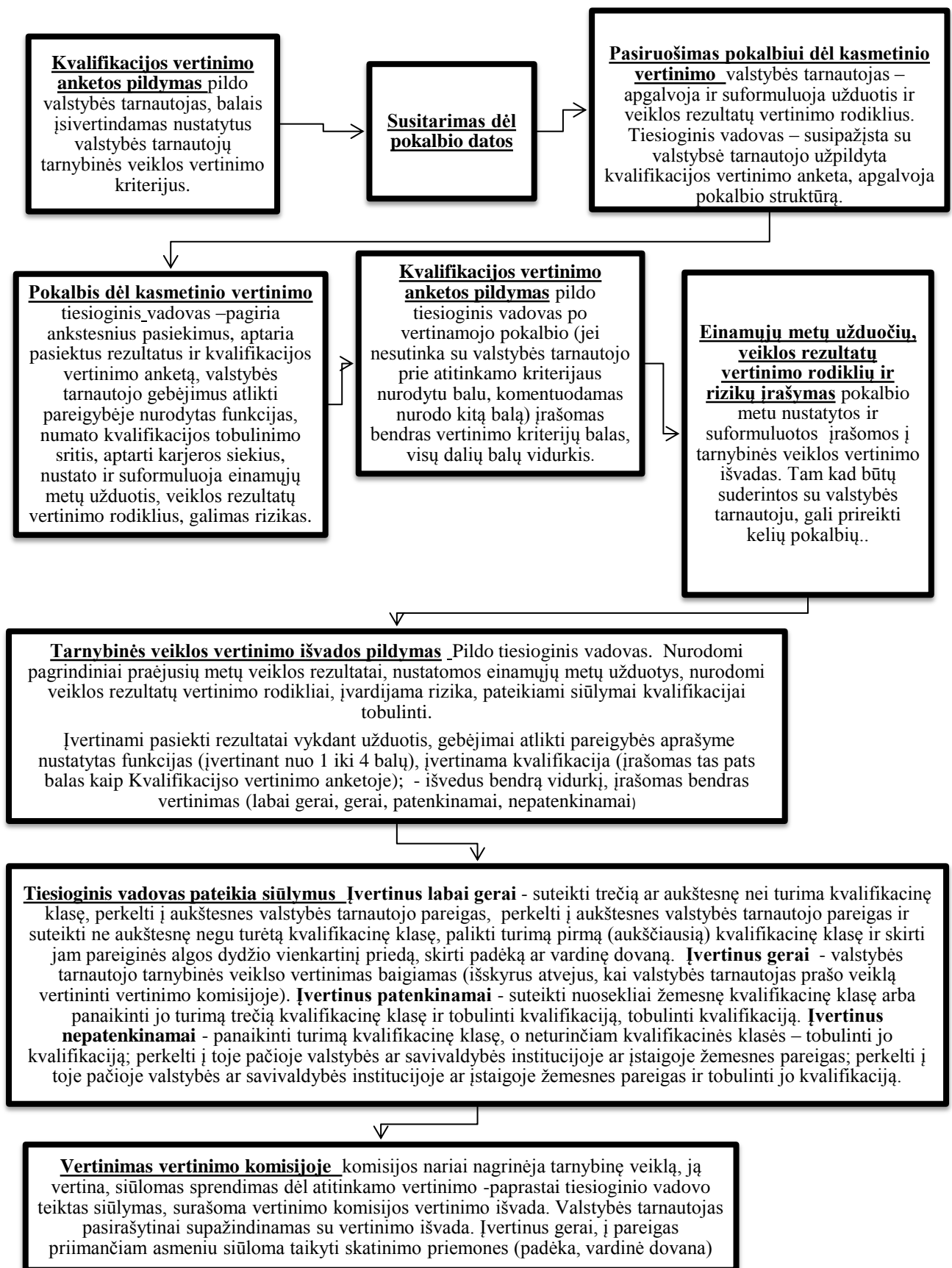
Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra labai svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementas, taikomas ir viešajame sektoriuje. Siekiant nustatyti konkrečių vertinimo proceso elementų ir įvykusių pokyčių sąsajas, tiriamas konkrečių savivaldybių atvejis. Norint užtikrinti kokybišką tyrimą pasirinktos dvi viešojo sektoriaus institucijos – Lietuvos didžiųjų miestų savivaldybės – Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto, kuriose vykdomas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. 2011 m. pradėtas taikyti veiklos vertinimas orientuotas į rezultatus paskatino išsamiau išnagrinėti kaip šis pokytis įtakojo veiklos vertinimą bei kokie dar išoriniai ir vidiniai pokyčiai turėjo įtakos tarnybinės veiklos vertinimui minėtose savivaldybėse.

Šio **tyrimo tikslas** išanalizuoti Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos specifiką ir joje egzistuojančias problemas.

Tyrimo uždaviniai:

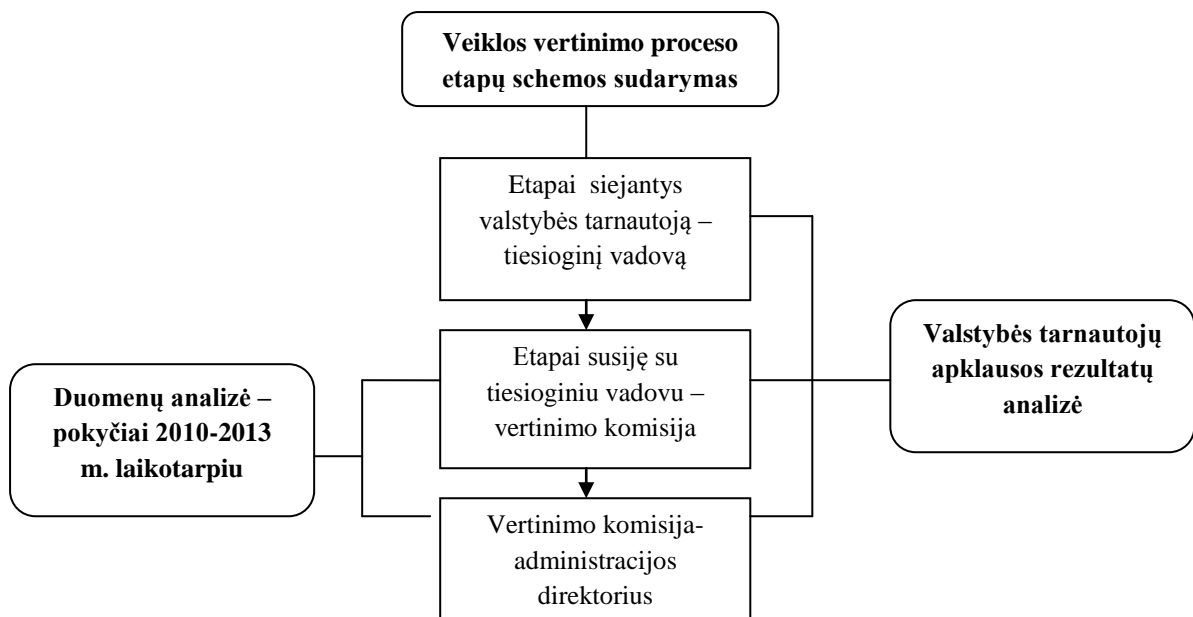
1. Remiantis savivaldybių pateiktais duomenimis, išnagrinėti kaip keitėsi valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybėse už 2010-2013 m. veiklą.
2. Remiantis Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių valstybės tarnautojų anketinės apklausos duomenimis, ištirti kaip valstybės tarnautojai vertina veiklos vertinimo procesą ir kokius probleminius aspektus išskiria.
3. Apibendrinant duomenų analizės ir anketinės apklausos rezultatus, išskirti esminius pokyčius lyginamuoju laikotarpiu ir jų įtaką veiklos vertinimui Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybėse.

Tyrimo modelis. Tyrimas susideda iš dviejų dalių, kurios analizuojamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo proceso etapus (7 pav.): pirmojoje dalyje pateikiama bendra valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso schema, antrojoje dalyje – analizuojami Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos 2010-2013 m. vertinimo (tiesioginio vadovo ir vertinimo komisijos sprendimų) pokyčiai. Trečiojoje dalyje pateikiama Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių valstybės tarnautojų požiūrio į vertinimo procesą (bendradarbiavimo su tiesioginiu vadovu, tiesioginio vadovo siūlymų, vertinimo komisijos sprendimų teikimą) ir jo pokyčius analizė. Apibendrinta tyrimo modelio schema pateikiama (8 pav.)



7 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo proceso etapai

Šalinis: sudaryta autorės, remiantis „Rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15.



8 pav. Tyrimo modelis
Šaltinis: sudaryta autorės

2.1. Dokumentų analizės metodas

Analizuojant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pokyčius 2010-2013 m. laikotarpiu, pasirinktas dokumentų analizės metodas. Šis metodas apibrėžiamas kaip pirminių dokumentų naudojimas, remiantis jais kaip pagrindiniais informacijos šaltiniais.⁸⁸ Siekiant tinkamai išnagrinėti analizuojamą laikotarpį, įžvelgti įvykusius pokyčius ir juos galėjusius įtakoti veiksniai, analizuojami šie dokumentai:

- Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių pateikti dokumentai, susiję su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos kasmetiniu vertinimu už 2010- 2013 m. laikotarpį.
- oficialūs teisės aktai, Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių tarybų priimti sprendimai, administracijos direktorių pasirašyti įsakymai, susiję su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu ar turintys įtakos veiklos vertinimo pokyčiams.
- Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės, reglamentuojantys valstybės tarnybą ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, vertinimo rodiklius.

Nagrinėjant pokyčius, aptariamą tam tikrą veiklos vertinimo proceso schemoje nurodyti etapai (žr. 7 pav.), vertinamų valstybės tarnautojų skaičiaus kaita, tiesioginio vadovo siūlymų įvertinti veiklą statistika, vertinimo komisijos sprendimų teikti siūlymus administracijos direktoriui dėl kasmetinio veiklos vertinimo sprendimų priėmimo. Pateikiant įvykusius veiklos vertinimo pokyčius, aptariamą

⁸⁸ Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, p. 488

veiksnyms galėjus turėti įtakos analizuojamam pokyčiui. Išanalizavus minėtus dokumentus pateikiama kiekvienos savivaldybės – Vilniaus ir Panevėžio miestų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo ryškiausių pokyčių ir juos galėjusių įtakoti veiksnių, vertinant tarnybinę veiklą už 2010-2013 m. seka kiekvienais analizuojamais metais.

2.2. Anketinės apklausos metodas

Kadangi šio darbo tyrimo tikslui pasiekti ir hipotezės teisingumo įvertinimui reikalingos ne konkrečios specifinės žinios, o konkreti, tiksli informacija apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimą Vilniaus ir Panevėžio savivaldybėse, buvo pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą, kuriam informacija buvo renkama naudojant individualios anketinės apklausos metodą. Šio anketavimo metu kiekvienam apklausos dalyviui pateikiama individuali anketa su tyrėjo suformuluotais klausimais į kurios apklausos dalyvis atsako savarankiškai, pagal nurodymus užpildydamas anketa.⁸⁹

Anketinės apklausos dalyviai. Šio tyrimo dalyviai yra Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybėse dirbantys valstybės tarnautojai. Darbuotojų skaičius nėra pastovus, tačiau pagal Savivaldybių pateiktus duomenis, 2014 m. pradžioje Vilniaus miesto savivaldybėje dirbo 621 valstybės tarnautojas, Panevėžio miesto savivaldybėje – 122 valstybės tarnautojai.

Anketinės apklausos imtis. Suformavus klausimyną ir prieš pradėdant atlikti tyrimą t.y. platinti apklausos anketas, būtina apskaičiuoti imtį, t.y. kiek tyrimo dalyvių turėtų atsakyti į anketos klausimus, jog gauti rezultatai būtų reprezentatyvūs. Skaičiuojant imtį kokybiniuose tyrimuose galima naudoti ši formulė⁹⁰:

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

n – imties atrankos dydis

Δ – paklaida

N – generalinė aibė

Imties paklaida buvo pasirinkta standartinė, kuri yra dažniausiai naudojama socialinių mokslų tyrimuose – 0,05 proc. Taigi, pagal turimus duomenis tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal žemiau pateiktą formulę:

⁸⁹ Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika. – Kaunas: Technologija, 2006, p. 76

⁹⁰ Butvilas T., Prakapas R. Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2011, p. 60.

Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų imtis:

$$\mathbf{n = 1 / (0,05^2 + 1 / 621) = 243,29=243}$$

n – imties atrankos dydis

0,05 – paklaida

621 – generalinė aibė

Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų imtis:

$$\mathbf{n = 1 / (0,05^2 + 1 / 122) = 93,49 = 94}$$

n – imties atrankos dydis

0,05 – paklaida

122 – generalinė aibė

Anketinės apklausos duomenų rinkimas. Tyrimo apklausa vyko 2014 m. kovo 19-24 d. Apskaičiavus tyrimo imtį paaiškėjo, jog reprezentatyviam tyrimui atlikti reikalingas ženklus tyrimo dalyvių atsakomumas. Siekiant surinkti reprezentatyvią imtį, buvo kreiptasi į Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių administracijas su prašymu padėti platinti tyrimo anketą. Abiejų Savivaldybių atstovams sutikus bendradarbiauti, anketos buvo išsiųstos visiems savivaldybių darbuotojams el. paštu vidiniame tinkle, nurodant, kad apklausos dalyviai yra valstybės tarnautojai. Susidūrus su tyrimo dalyvių pasyvumu dalyvaujant apklausoje, tyrimo autorės prašymu, apklausos anketos buvo išplatintos pakartotinai. Po antrojo apklausos anketų platinimo, buvo sulaukta daugiau valstybės tarnautojų atsakymų. Gauti **125** atsakymai iš **Vilniaus miesto savivaldybės** ir **50** (41% visų savivaldybės valstybės tarnautojų) atsakymų iš **Panevėžio miesto savivaldybės**.

Anketos klausimyno sudarymas. Tyrimo anketą sudarė 19 įvairaus tipo klausimų (2 priedas), Uždari klausimai bei atsakymų variantai, buvo suformuluojami remiantis baigiamąjo magistro darbo teorinėje dalyje analizuota medžiaga, taip pat dokumentais, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą. Visapusiškam informacijos tikslumo užtikrinimui, į tam tikrus klausimus tyrimo dalyviai turėjo galimybę įrašyti savo atsakymą, nurodant „kita“ laukelyje.

Suformuluoti klausimai buvo įvairūs – daugiausiai naudoti nominalinės skalės klausimai, keli intervalinio bei ranginio tipo klausimai. Klausimyno dalys:

- 1-2 klausimai - demografinė charakteristika.
- 3-5 klausimai – valstybės tarnautojo charakteristika (pareigos, darbo stažas valstybės tarnyboje, kvalifikacija – turima kvalifikacinė klasė).
- 6-9 klausimai – šiais metais vykusio kasmetinio vertinimo už 2013 m. tarnybinę veiklą rezultatai.

- 10-11 klausimai – požiūrio į veiklos vertinimą nustatymas.
- 12-14 klausimai – valstybės tarnautojų individualių veiklos užduočių vertinimas.
- 15 klausimas – tiesioginio vadovo sprendimą labiausiai įtakojančių veiksnių surangavimas.
- 16-18 klausimai – požiūrio į svarstomų Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimų įtakos veiklos vertinimui nustatymas.
- 19 – atviras klausimas, pasiūlymų teikimas tarnybinės veiklos vertinimo tobulinimui.

Anketinės apklausos duomenų apdorojimas ir analizė. Anketinės apklausos metu gauti duomenys buvo statistiškai apdoroti, atliekant statistinę duomenų analizę. Šiai analizei atlikti buvo naudojama statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programa Microsoft *Excell*, turinio (content) analizė.

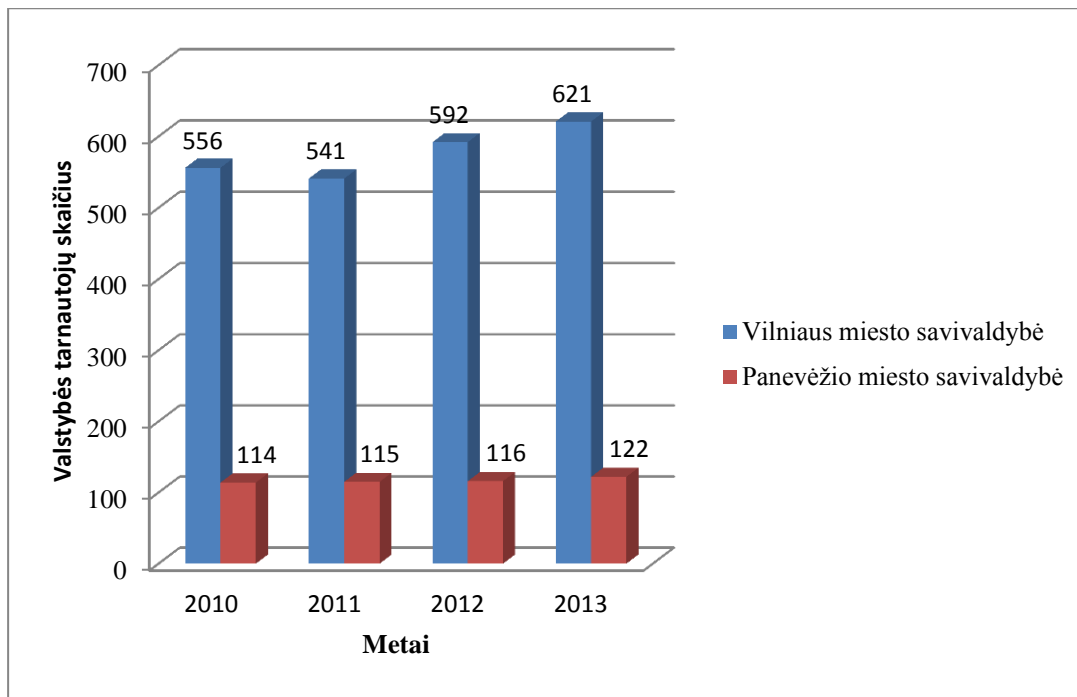
3. VILNIAUS IR PANEVĖŽIO MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖ

Analizuojant Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą ir jo pokyčius, svarbu iširti kokie buvo išoriniai veiksniai lėmę tam tikrus pokyčius. Nustačius įvykusius pasikeitimus, tolimesnė analizė apima pačių vertinamųjų – valstybės tarnautojų požiūrio į veiklos vertinimo procesą ir jo rezultatus, nagrinėjimą.

3.1. Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo 2010- 2013 metais pokyčių analizė

Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje 2014 metų pradžioje dirbo 974 darbuotojų, 621 iš jų – valstybės tarnautojai, likusieji 353 – darbuotojai, kurie dirba pagal darbo sutartis. Atitinkamai Panevėžio miesto savivaldybės administracijoje, dirbo 265 darbuotojai, iš kurių 122 valstybės tarnautojai ir 143 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Analizuojant Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą kasmetinio vertinimo metu, pasirinktas 4 metų laikotarpis – kasmetiniai veiklos vertinimai vykę 2011-2014 m., įvertinant 2010-2013 m. vykdytą valstybės tarnautojų veiklą.

Analizuojamu laikotarpiu, 2010-2013 m., valstybės tarnautojų skaičius minėtose savivaldybėse tendencingai augo (9 pav.), tik Vilniaus miesto savivaldybėje pastebimas nežymus valstybės tarnautojų skaičiaus sumažėjimas 2011 m. Remiantis Vilniaus savivaldybės pateiktais duomenimis, valstybės tarnautojų skaičius kelis kartus viršija darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičių. Visgi, pastebimas šio skaičiaus procentinis mažėjimas, lyginant 2010-2013 m., 2010 m. valstybės tarnautojų skaičius sudarė 74% visų darbuotojų skaičiaus, o 2013 - jau 64% visų darbuotojų skaičiaus. Priešingai nei Vilniaus miesto savivaldybėje, Panevėžio miesto savivaldybėje vyrauja darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius, o valstybės tarnautojų skaičius nesudaro nė pusės visų darbuotojų. Šis valstybės tarnautojų skaičius buvo gana pastovus, 2010-2012 m. sudarė 43 % visų darbuotojų, tik 2013 m. padidėjo trim procentais ir dabar sudaro 46% visų darbuotojų skaičiaus.



9 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita savivaldybėse 2010-2013 m.

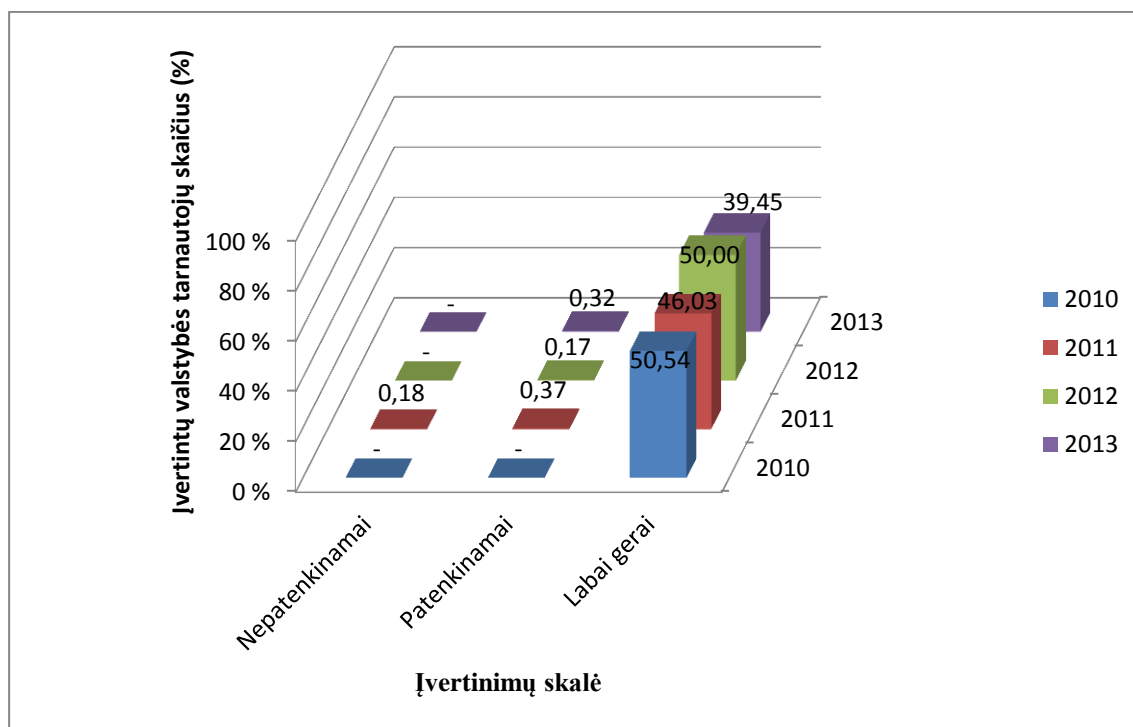
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilniaus ir Panevėžio savivaldybių pateiktais duomenimis

Kintantis valstybės tarnautojų skaičius savivaldybėse gali įtakoti ir karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijoje, kuri valstybės tarnautojų veiklą vertina tuo atveju, kai tiesioginis vadovas kasmetinio vertinimo išvadoje valstybės tarnautojo veiklą įvertina labai gerai, patenkinamai ar nepatenkinamai. Tiesioginiam vadovui valstybės tarnautojo veiklą įvertinus gerai – tarnybinės veiklos vertinimas yra baigiamas, išskyrus atvejus, kai valstybės tarnautojas teikia prašymą jo veiklą vertinti vertinimo komisijoje. Valstybės tarnautojų skaičius, kurių veikla buvo įvertinta gerai, šoktelėjo 2011 m. - daugiau nei pusės, t. y. (53%) Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų veiklos vertinimas buvo baigtas įvertinus tiesioginiam vadovui, kai prieš metus tai sudarė mažiau nei pusę, t. y. 275 valstybės tarnautojus iš visų 556 vertinamųjų. Tuo metu, Panevėžio savivaldybėje šis pokytis buvo ženkliai didesnis – 2011 m. gerai įvertintų valstybės tarnautojų dalis sudarė net 92% visų vertinamųjų, kai prieš metus ji buvo 12 % mažesnė, tai reiškia, kad 2011 m. tik 9 valstybės tarnautojų (8% visų vertinamųjų) veiklą vertinimo komisija. Šį ženklų pokytį galima susieti su 2011 m. įsigaliojusiu Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų pakeitimo“⁹¹, kuris nustatė tarnybinės veiklos vertinimą pagal rezultatus, veiklos vertinimo rodiklius, pakeisdamas vieną iš veiklos vertinimo elementų – veiklos vertinimo kriterijus.

⁹¹ 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 Žinios.*, 2010, Nr. 158-8050.

Nustačius aiškius kvalifikacijos vertinimo kriterijus, taip pat veiklos užduotis ir jų įvykdymo rodiklius, tiksliau išskiriant vykdomai veiklai keliamus kvalifikacijos reikalavimus ir įvardijant jų rodiklių įgyvendinimą pagal rangavimo skalę – taip buvo galima motyvuotai pagrindžiant įvertinti tarnautojų veiklą ir išryškėjusius jos trūkumus, tai galėjo lemti mažesnę labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičių.

Toliau, nagrinėjant Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, analizuojami būtent tie tiesioginio vadovo įvertinimai, kurie buvo teikti veiklos vertinimo komisijai. Pagal pateiktus grafikus (10 pav., 11 pav.), matoma aiški tendencija teikiant siūlymus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos komisijai, didžioji dalis įvertinimų yra labai gerai įvertinta veikla. Vilniaus miesto savivaldybėje per lyginamąjį laikotarpį (10 pav.), tik 2011 m. kasmetinio vertinimo metu tiesioginis vadovas nepatenkinamai įvertino 1 karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, daugiau tokių siūlymų 2010-2013 m. šioje savivaldybėje nebuvo.



10 pav. Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų kasmetinio veiklos vertinimo metu tiesioginio vadovo teiktų įvertinimų pokyčiai 2010-2013 m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės pateiktais duomenimis.

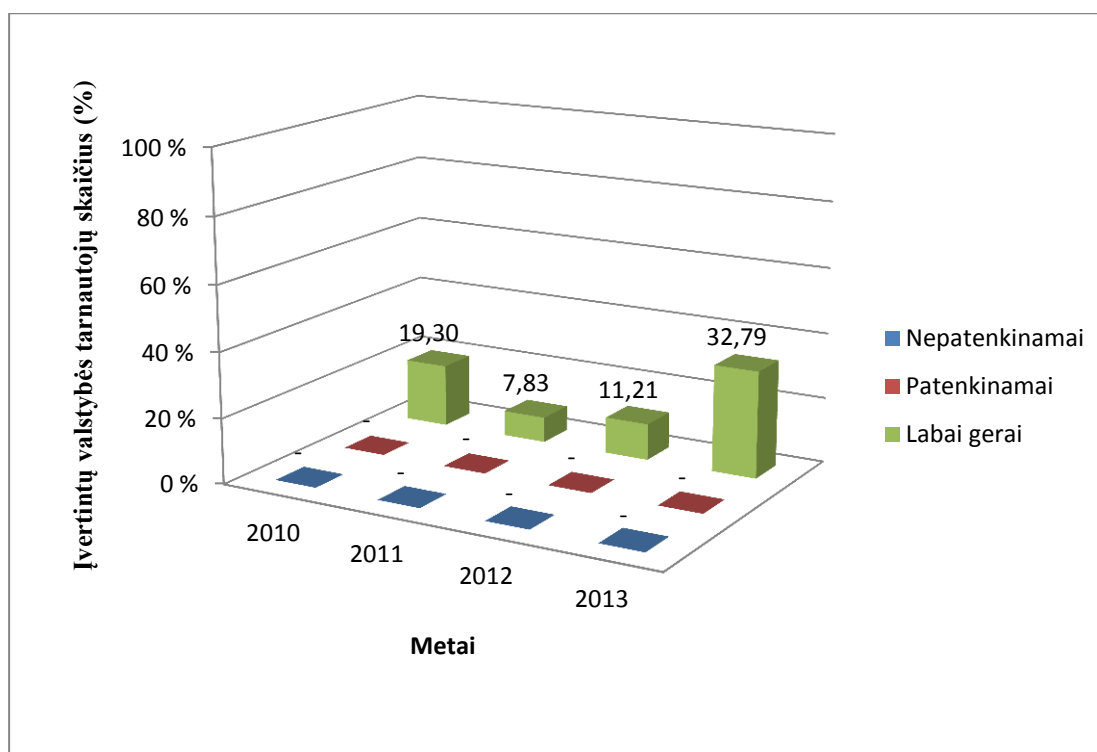
Tiesioginio vadovo siūlymų vertinti valstybės tarnautojo veiklą patenkinamai Vilniaus savivaldybėje 2010 m. nebuvo, o 2011-2013 m. sudarė mažiau nei pusę procento visų vertinamų valstybės tarnautojų, 2013 m. patenkinamai įvertinta buvo 2 valstybės tarnautojų tarnybinė veikla. Valstybės tarnautojo veiklos įvertinimą patenkinamai ar nepatenkinamai mažiausiai įtakoja išoriniai veiksniai - teisės aktų pakeitimai, ar vidinis veiksnys – valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudėtis, veiklos įvertinimas patenkinamai ar nepatenkinamai labiausiai priklauso nuo

valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos, pareigybės aprašyme nurodytų funkcijų vykdymo bei individualių veiklos užduočių rodiklių tinkamo įgyvendinimo. Tokį įvertinimą įtakoja ir valstybės tarnautojo kvalifikacijos rodikliai, neformaliai šį sprendimą gali įtakoti ir valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo subjektyvi nuomonė apie vertinamąjį, tačiau šis sprendimas turi būti motyvuotas ir pagrįstas konkrečiais veiklos pavyzdžiais ir veiklos rezultatais.

Panevėžio miesto savivaldybėje, per 2010-2013 m. laikotarpį valstybės tarnautojų veikla buvo vertinta tik gerai arba labai gerai, patenkinamai ar nepatenkinamai nebuvo įvertinta nė vieno valstybės tarnautojo tarnybinė veikla (11 pav.). Galima daryti prielaidą, kad nebuvo tokių valstybės tarnautojų, kurie vykdydami funkcijas, nustatytas pareigybės aprašyme, ar atlikdami planuotas veiklos užduotis, pagal nustatytus rodiklius, jų neįvykdė. Mažiausias skaičius kasmetinio vertinimo metu labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų buvo 2011 m., tai sudarė tik apie 8% visų vertinamų valstybės tarnautojų. 2012-2013 m. labai gerai tiesioginio vadovo įvertintų tarnautojų dalis didėjo. 2012 m. labai gerai įvertinta 13 valstybės tarnautojų veikla (11%), o 2013 m. šis skaičius išaugo iki 40, tai sudarė 33% visų valstybės tarnautojų, kurių veikla buvo vertinta šiais metais. Šį ženklų pokytį, per lyginamąjį laikotarpį, galėjo įtakoti Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas „dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2014 metų biudžeto patvirtinimo“⁹², kuriame prognozuojamos Panevėžio miesto savivaldybės biudžeto pajamos 2014 metams yra didesnės nei buvo prognozuotos 2013 metų biudžetui.⁹³ Finansiniai savivaldybės ištekliai daro įtaką valstybės tarnautojų vertinimui, kadangi nepakankamas pajamų surenkamumas ir dotacijų gavimas į biudžetą gali riboti skatinamų valstybės tarnautojų skaičių. Panevėžio savivaldybės atveju, siūlymo veiklą vertinti labai gerai pagrindiniai rezultatai – suteikti kvalifikacinę klasę arba perkelti į aukštesnes pareigas (5 pav.), šie siūlymai siejasi ne tik su teise įgyvendinti karjeros galimybes, bet ir su finansiniu skatinimu, kuris tampa sunkiau įgyvendinamas jei savivaldybės biudžetas yra nepakankamas. Taigi, tiesioginio vadovo siūlymai valstybės tarnautojų veiklą vertinti labai gerai toliau vertinami valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijoje.

⁹² Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2014 metų biudžeto patvirtinimo, Panevėžys, 2014 m. vasario 24 d. Nr. 1-44

⁹³ Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2013 metų biudžeto patvirtinimo, Panevėžys, 2013 m. vasario 25 d. Nr. 1-18;



11 pav. Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų kasmetinio veiklos vertinimo metu tiesioginio vadovo teiktų įvertinimų pokyčiai 2010-2013 m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Panevėžio miesto savivaldybės pateiktais duomenimis.

Kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisija, atsižvelgdama į tiesioginio vadovo siūlymus atitinkamai vertinti valstybės tarnautojo veiklą, priima sprendimus dėl siūlymo valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui – savivaldybės administracijos direktoriui, teikimo labai gerai įvertinti valstybės tarnautojo veiklą suteikiant jam: trečią arba aukštesnę nei turima kvalifikacinę klasę, perkelti į aukštesnes pareigas, perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikiant ne aukštesnę nei turėta kvalifikacinę klasę, skiriant pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą.⁹⁴ Analizuojant Vilniaus miesto savivaldybės vertinimo komisijos priimtus sprendimus, siūlymai perkelti valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas, pagal pateiktus duomenis (12 pav.), buvo tik 2010 m. – 11 valstybės tarnautojų ir 2012 m. – 2 valstybės tarnautojus. Komisijos sprendimų perkelti valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę nei turėta kvalifikacinę klasę buvo per visą lyginamąjį laikotarpį ir gana pastovus 2-3% visų labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų, tik 2012 m. šis skaičius padvigubėjo – 6% visų labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų.

Kitas veiklos vertinimo komisijos siūlymas, labai gerai įvertinus valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą 2010-2013 m. – skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą. Šis, finansinė skatinimo priemonė, buvo taikoma 2010-2012 m., kasmet sprendimų skaičius tokiu būdu skatinti labai gerai vykdomą veiklą augo. 2010 m. vienkartinis priedas prie pareiginės algos buvo skirtas 27% valstybės tarnautojams, 2011 m. – 36%, o 2012 m. netgi 42 % valstybės tarnautojų, kurių veiklą

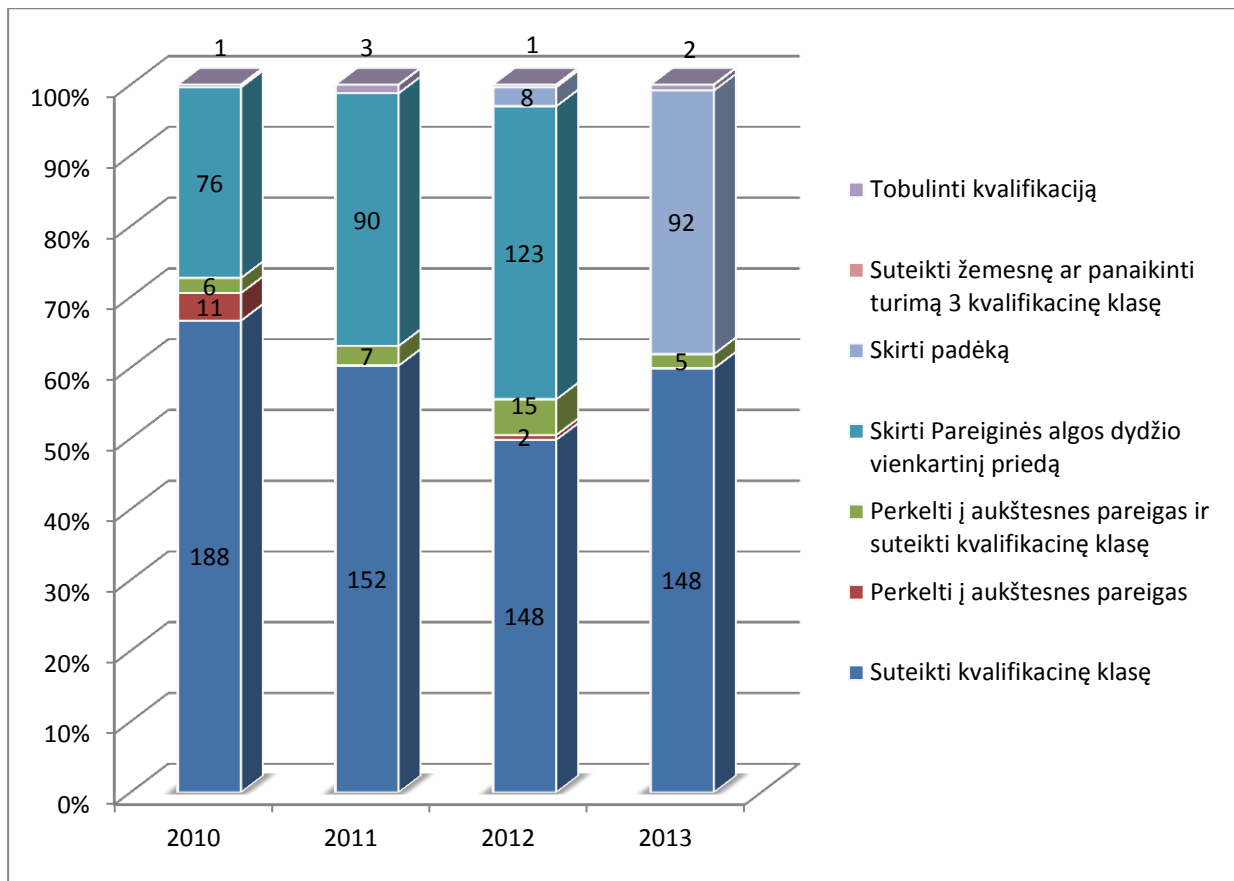
⁹⁴ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130.

įvertino labai gerai. Šiam sprendimui įtakos galėjo turėti 2011 m. administracijos direktoriaus priimtas įsakymas dėl vertinimo komisijos sudėties sudarymo. Ryškus pokytis matomas vertinant 2013 m. veiklą, iki tol didelę dalį, už labai gerai įvertintą valstybės tarnautojų veiklą, sudarę siūlymai skirti vienkartinį priedus prie pareiginės algos, šiais metais visai nebuvo teikti. Tam įtakos galėjo turėti 2012 m. priimta ir pradėjusi galioti Valstybės tarnybos įstatymo nuostata, kuria kasmetinio vertinimo metu suteikiama galimybė vertinimo komisijai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai, siūlyti taikyti Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnio 2 dalies 1 ir 2 punktuose apibrėžtas šias skatinimo priemones: teikti padėką arba vardinę dovaną. Ši nuostata galėjo įtakoti Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojo veiklos vertinimo komisijos ženkliai išaugusį labai gerai įvertintos veiklos skaičių, kai kasmetinio veiklos vertinimo rezultatas, vertinant valstybės tarnautojų veiklą per 2013 m., buvo sprendimas skirti padėką 92 (38 % visų labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų) valstybės tarnautojams, iki tol per lyginamąjį laikotarpį padėkos buvo skirtos tik 2012, tačiau jų skaičius sudarė tik 3 % visų valstybės tarnautojų, kurių veikla buvo įvertinta labai gerai (12 pav.).

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatus – siūlymus suteikti kvalifikacinę klasę, perkelti į aukštesnes pareigas, skirti pareiginės algos dydžio priedą prie pareiginės algos ir kt., įtakoti gali ir pati administracijos direktoriaus sudaryta valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija, tiksliau jos nariai. Vertinimo komisija sudaroma dvejimms metams, o jos nariai parenkami vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (*Valstybės Žinios*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) 22(1) straipsniu. Visi vertinimo komisijos nariai turi dalyvauti darbe, tačiau dėl svarbių priežasčių sudėtis gali būti nepilna, kažkuris narys gali nedalyvauti – vertinant valstybės tarnautojų veiklą vertinimo komisijos darbas vyksta kai jame dalyvauja didžioji dalis, t. y. daugiau nei pusė Komisijos narių.⁹⁵ Vertinimo komisijos sudėtis, lyginamuoju laikotarpiu, Vilniaus miesto savivaldybėje buvo nustatyta 2011 m. ir 2013 m. Galima daryti prielaidą, kad 2013 m. naujai sudaryta vertinimo komisija⁹⁶ turėjo įtakos valstybės tarnautojų vertinimui ir ženkliai padidėjusiam veiklos vertinimo rezultatų – skirti padėką (12 pav.), skaičiui. Be to, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vertinimo komisija darbą gali vykdyti ir nepilnos sudėties, tai gali lemti kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijos surašytoje vertinimo išvadoje pateiktą siūlymą, kadangi net ir vieno komisijos nario nebuvimas gali pakeisti sprendimo dėl atitinkamo vertinimo komisijos siūlymo priėmimą.

⁹⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. 60-2470.

⁹⁶Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymas Dėl Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos sudarymo, Vilnius, 2013 m. liepos 26 d. Nr. 40-280.



12 pav. Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų vertinimo komisijos siūlymai po kasmetinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo už 2010-2013 m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės pateiktais duomenimis.

Veiklos vertinimo komisijai vertinant tiesioginio vadovo siūlymus vertinti valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą patenkinamai ar nepatenkinamai Vilniaus miesto savivaldybėje 2010-2013 m. nebuvo sprendimų siūlyti administracijos direktoriui suteikti jiems žemesnę ar panaikinti turimą trečią kvalifikacinę klasę, perkelti į žemesnes pareigas. 2010 m. nebuvo siūlyimų vertinti valstybės tarnautojų veiklą patenkinamai ar nepatenkinamai, tačiau 1 valstybės tarnautojas, kurio veikla tiesioginio vadovo buvo įvertinta gerai, pateikė prašymą jo veiklą nagrinėta vertinimo komisijoje, vertinimo komisijos sprendimas vertinimo išvadoje buvo – tobulinti kvalifikaciją. 2011 m. buvo teikti du tiesioginio vadovo siūlymai 1 valstybės tarnautojo veiklą vertinti nepatenkinamai ir 2 – patenkinamai. Veiklos vertinimo komisijos sprendimas šiems valstybės tarnautojams buvo tobulinti kvalifikaciją. 2012 m. buvo priimti sprendimai 1 valstybės tarnautojui siūlyti tobulinti kvalifikaciją, 2013 m. – 2 valstybės tarnautojams.

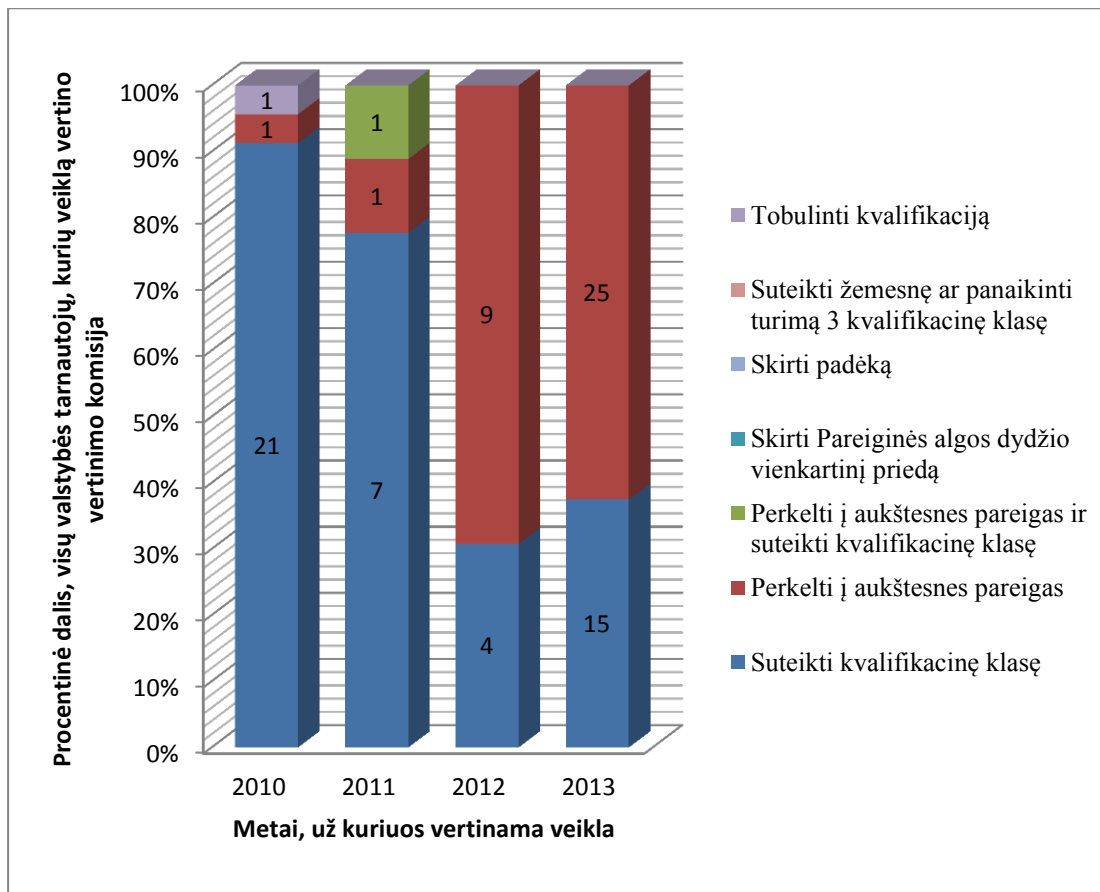
Analizuojant Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sprendimus, matoma, kad 2012-2013 m. valstybės tarnautojų, kurių veikla įvertinta labai gerai, skaičius didėjo (11 pav.). 2013 m. labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius patrigubėjo (33%) lyginant su 2012 m., kai labai gerai įvertinti buvo tik 11%. Galima daryti prielaidą, kad šį pokytį galėjo įtakoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiame komitete

pateikti siūlymai dėl valstybės tarnybos tobulinimo - kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimas, kuriuo siūloma atsisakyti kvalifikacinių klasių sistemos, visas pareigybes suskirstyti į pareigybių grupes, o vertinimą atsieti nuo darbo užmokesčio, - siekiant pereiti į aukštesnę pareigybių grupę numatomas specialių kompetencijos reikalavimų atitikimas kiekvienai grupei, tai sugriežtina ir skaidrina karjeros galimybes valstybės tarnyboje. Šie, planuojami pokyčiai, galėjo lemti beveik tris kartus išaugusį, lyginant su 2012 m., siūlymų suteikti kvalifikacinę klasę – 15 valstybės tarnautojų, perkelti į aukštesnes pareigas – 25 valstybės tarnautojams.

Dar vienas veiksnys, nesusijęs su bendraisiais Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, galėjęs turėti įtakos ryškiam pokyčiui vertinant karjeros valstybės tarnautojų veiklą per 2013 m. – 2013 m. liepos mėn. pasikeitusi savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudėtis⁹⁷. Šis pokytis, taip pat kaip ir pasikeitusi Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija, galėjo turėti įtakos siūlant valstybės tarnautojams suteikti kvalifikacines klases ar perkelti į aukštesnes pareigas. Analizuojant veiklos vertinimo komisijos vaidmenį, reiktų atsižvelgti ir į komisijos narių kompetencijų lygį, tik kompetetingi asmenys gali tinkamai įvertinti valstybės tarnautojo kompetencijų lygį ir už tai atitinkamai numatyti vertinimo rezultatus. Iškyla problema - netinkamai parinkta komisijos sudėtis, kai neatsižvelgiama į vertinamųjų pagrindines veiklos sritis, kurias turėtų išmanyti bent vienas komisijos narys.

Svarbu pažymėti tai, kad Panevėžio savivaldybėje per analizuojamą veiklos vertinimo laikotarpį, nebuvo skirta nė viena padėka, o siūlymas tobulinti kvalifikaciją buvo pateiktas tik 1 valstybės tarnautojui, kurio 2010 m vykdyta veikla tiesioginio vadovo buvo įvertinta gerai, bet jo prašymu veiklos vertinimas vyko ir vertinimo komisijoje – komisijos sprendimas sutapo su pirminiu valstybės tranautojo tiesioginio vadovo siūlymu tobulinti kvalifikaciją.

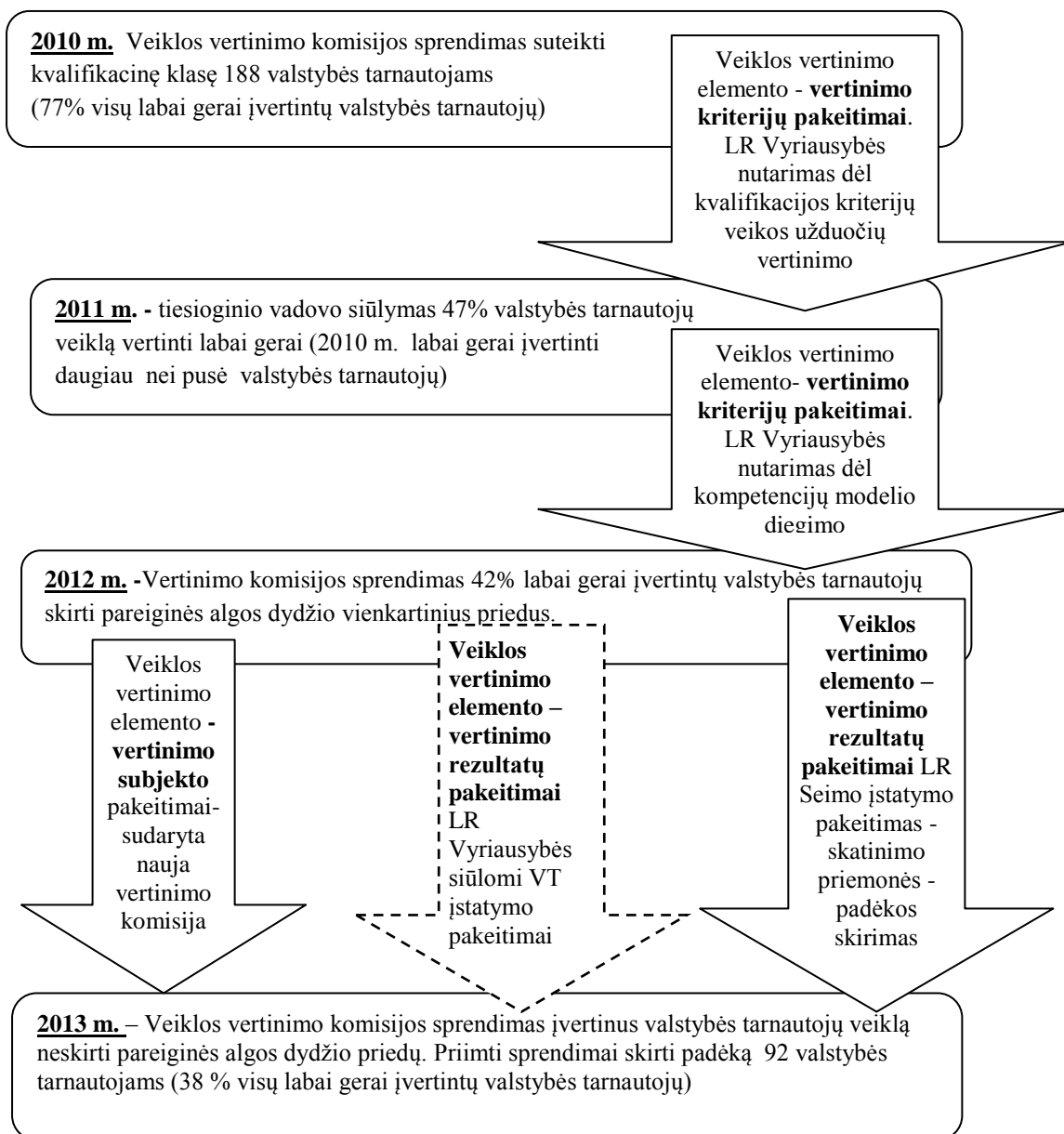
⁹⁷ Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymas „Dėl savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudarymo ir savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. Liepos 1 d. Įsakymo nr. A-686 1 punkto pripažinimo netekusiu galios“, Nr. A-611 2013-07-23.



13 pav. Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų vertinimo komisijos siūlymai po kasmetinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo už 2010-2013 m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Panevėžio miesto savivaldybės pateiktais duomenimis.

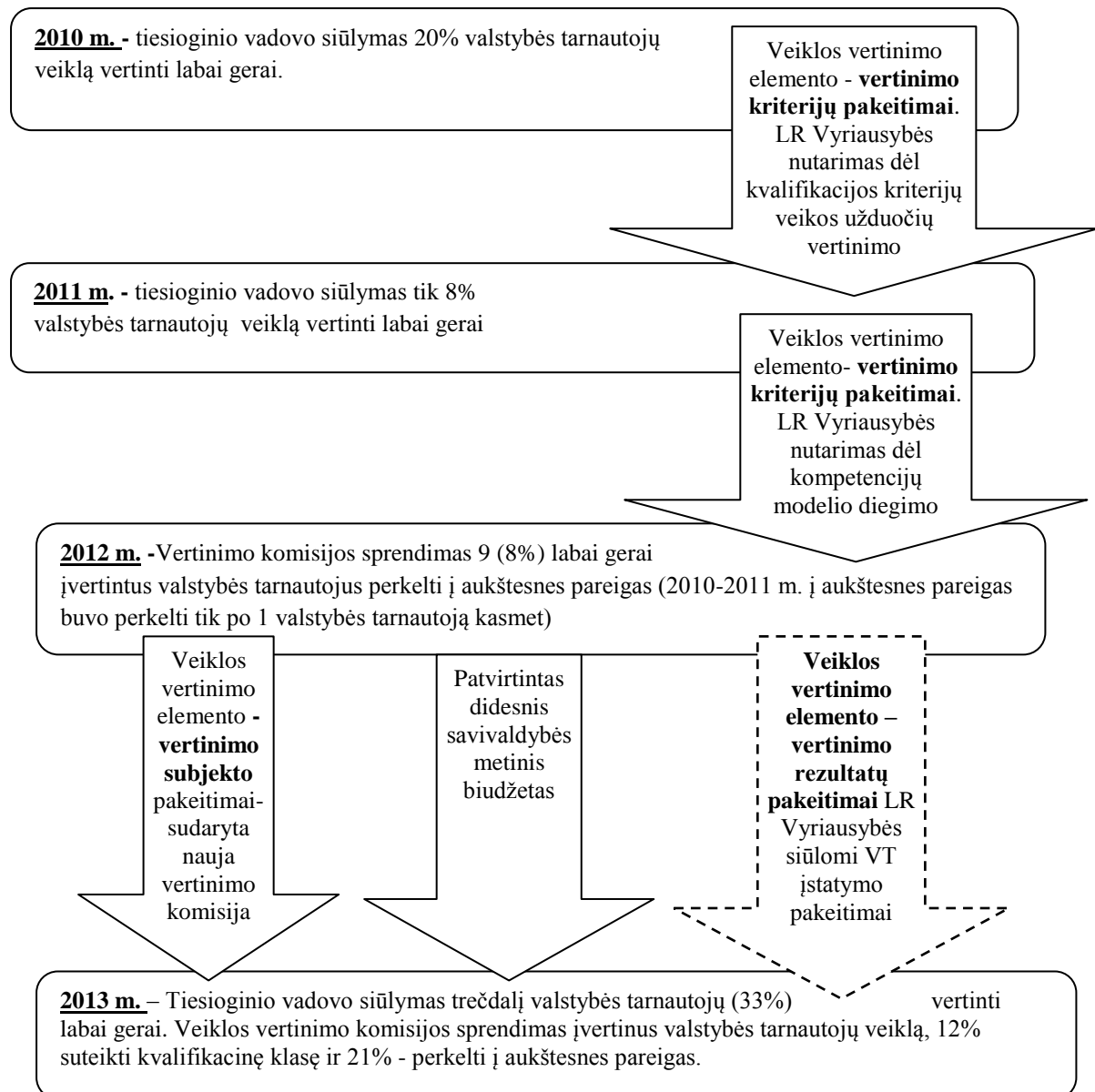
Apibendrinant Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą už 2010-2013 metus, šiuo laikotarpiu įvykusius pokyčius galima susieti su tam tikrais veiklos vertinimo elementų, kuriuos reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti su juo susiję teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, pokyčiais bei kitais veiksniais, kurie lemia būtent Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų veiklos vertinimą. Išanalizavus Vilniaus miesto ir Panevėžio savivaldybių valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesą – valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų siūlymus ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sprendimus teikti siūlymus savivaldybės administracijos direktoriui dėl valstybės tarnautojų veiklos įvertinimų, pateikiama apibendrinta 2010-2013 m. laikotarpio esminių pokyčių ir juos lėmusių veiklos vertinimo elementų ar kitų veiksnių, įtakojusių pokyčius, schema Vilniaus miesto savivaldybėje (14 pav.) ir Panevėžio miesto savivaldybėje (15 pav.)



14 pav. Vilniaus miesto savivaldybės tarnybinės veiklos vertinimo pokyčiai 2010-2013 m.

Šaltinis: sudaryta autorės

Didžiausi tam tikrais metais įvykę pokyčiai yra nurodomi kvadratuose, rodyklės žymi veiklos vertinimo elementų pasikeitimus ar kitus veiksnius, kurie įtakojo kitų metų valstybės tarnautojų kasmetinio veiklos vertinimo procesą, priimamus sprendimus, punktyrinė rodyklė nurodo galimus teisės aktų pakeitimus, kurie jau šiais metais vertinant valstybės tarnautojų veiklą galėjo turėti įtakos tiesioginių vadovų veiklos įvertinimams ar vertinimo komisijos sprendimams siūlyti tam tikrą veiklos vertinimo rezultatą.



15 pav. Panevėžio miesto savivaldybės tarnybinės veiklos vertinimo pokyčiai 2010-2013 m.

Šaltinis: sudaryta autorės

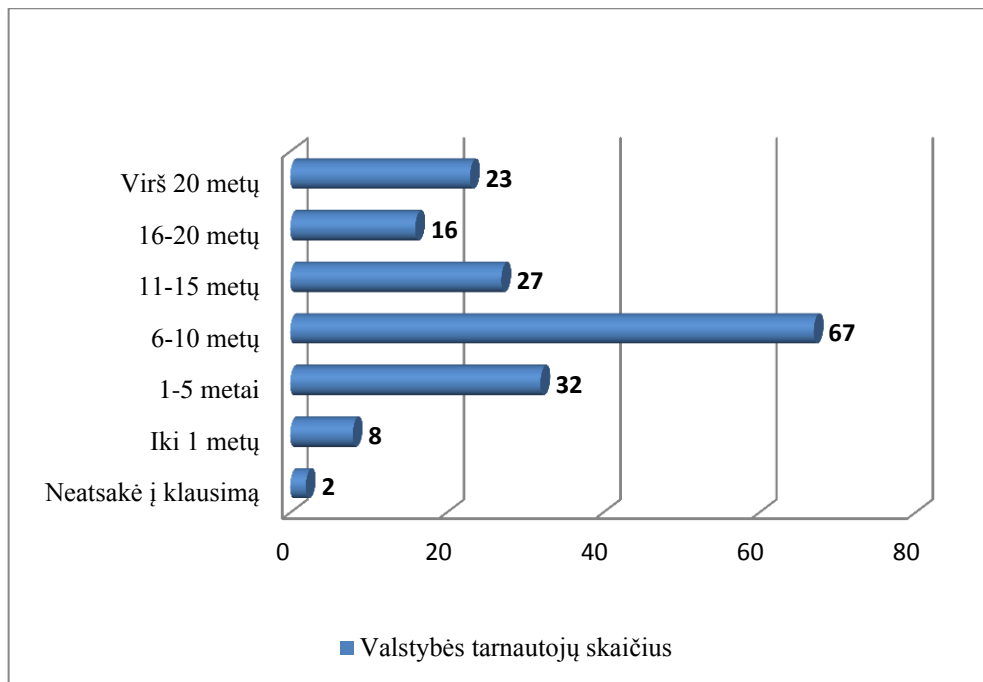
Išanalizavus ir pateikus abiejų savivaldybių valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo esminius pokyčius 2010-2013 m., galima daryti išvadą, kad lyginamuoju laikotarpiu didžiausią įtaką analizuotų savivaldybių veiklos vertinimui turėjo veiklos vertinimo elementų pokyčiai - nustatyti kvalifikacijos vertinimo kriterijai ir numatytos veiklos užduotys, jų įvykdymo rodikliai, taip pat didesnis dėmesys kompetencijoms. Įtakos galėjo turėti ir šiuo metu laukiami Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo projektai, numatantys veiklos vertinimo atskyrimą nuo finansinių skatinimo priemonių, paliekant tik galimybe labai gerai įvertintus valstybės tarnautojus skatinti vienkartinė išmoka. Šis veiksnys gali sietis ir su naujai numatytu veiklos vertinimo proceso rezultatu – galimu padėkos skirimu, kuris įtakojo Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų veiklos vertinimą. Ruošiantis galimiems valstybės tarnybos pokyčiams jau šiais metais pradėtas taikyti mažiau su

finansinėmis skatinimo priemonėmis susijęs veiklos rezultatų vertinimas. Kaip dar vienas veiksnys įtakojantis pokyčius abejose savivaldybėse - veiklos vertinimo komisijos. Vertinimo komisijos narių kompetencijos lygis lemia adekvačiai pasiektiems veiklos rezultatams priimamus sprendimus įvertinti valstybės tarnautojų veiklą. Dėl minėtos priežasties, labai svarbu atsakingai ir tinkamai priimti sprendimą dėl vertinimo komisijos narių paskyrimo, numatant reikiamų kompetencijų reikalavimus kiekvienam nariui. Savivaldybės finansiniai ištekliai – numatytos metinio biudžeto pajamos, taip pat nustatytas kaip vienas iš veiksnių, galėjusių įtakoti priimtų sprendimų labai gerai vertinti didesnę valstybės tarnautojų skaičių Panevėžio miesto savivaldybėje 2014 m. už 2013 metų tarnybinę veiklą. Dalinis veiklos vertinimo atskyrimas nuo finansinių skatinimo priemonių padėtų išvengti šios priklausomybės ir didelių pokyčių kasmet vertinant tarnybinę veiklą.

3.2. Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų požiūrio į tarnybinės veiklos vertinimo procesą analizė

Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų demografinė charakteristika. Apklausoje dalyvavo 175 respondentai, 125 Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojai ir 50 – Panevėžio miesto savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai. Respondentų amžius pasiskirstė įvairiai, tačiau dominuojančios amžiaus grupės buvo 31-39 metai (45 valstybės tarnautojai), 41-49 metai (45 valstybės tarnautojai), 51-59 metai (45 valstybės tarnautojai).

Valstybės tarnautojų charakteristika. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo einantys vyriausiojo specialisto/ specialisto pareigas – 122 valstybės tarnautojai (70% visų apklausos dalyvių), kita grupė, t. y. struktūrinio padalinio (departamento/ skyriaus/ poskyrio) vadovai sudarė 20% visų apklaustųjų, o struktūrinio padalinio (departamento/ skyriaus/ poskyrio) vadovų pavaduotojų buvo 18 (10% apklaustųjų). Galima manyti, kad apklausos duomenys yra reprezentatyvūs, kadangi joje dalyvavo visų pagrindinių valstybės tarnautojų grupių atstovai, išskyrus įstaigos vadovą ir jo pavaduotojus. Klausimas apie respondentų darbo stažą valstybės tarnyboje (16 pav.), atskleidė, kad didžiausia dalis – 38% apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų, valstybės tarnyboje pareigas einas 6-10 metų, per pusę mažiau – 18% apklaustųjų valstybės tarnautojais dirba nuo 1 iki 5 metų. Panašus skaičius apklausos dalyvių, valstybės tarnyboje turinčių 11- 15 metų darbo stažą (15%) ir valstybės tarnyboje dirbančių daugiau kaip 20 metų – 13% apklaustųjų.



16 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal stažą valstybės tarnyboje

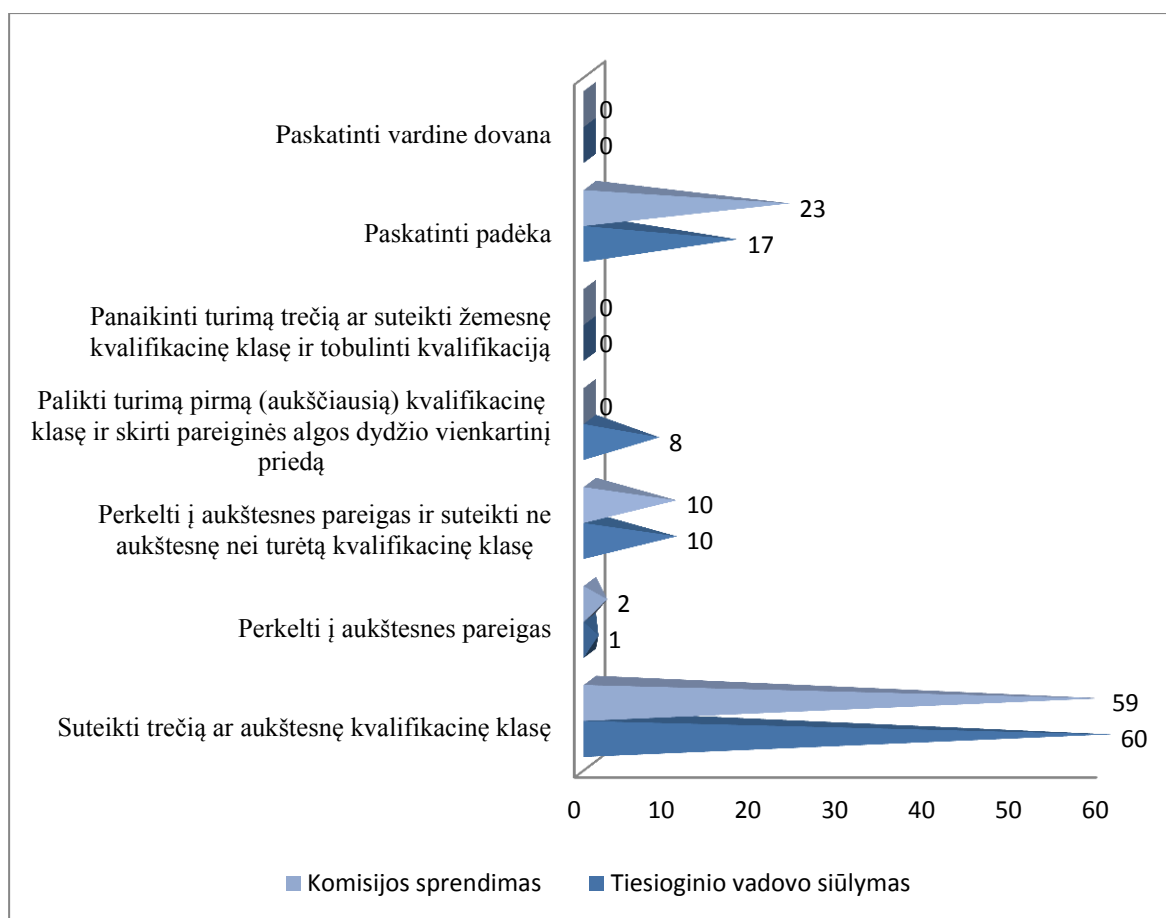
Atsakant į klausimą apie turimą kvalifikacinę klasę, 6 respondentai nepateikė atsakymo ir tik 6% apklaustųjų nurodė, kad kvalifikacinės klasės neturi. Įdomu tai, kad respondentų skaičius pasiskirstė atitinkamai kvalifikacinių klasių aukštumui – didžiausia dalis valstybės tarnautojų – 63, nurodė turintys pirmą kvalifikacinę klasę, antrą kvalifikacinę klasę turi 50 atsakiusiųjų, o trečią kvalifikacinę klasę nurodė turintys 46 valstybės tarnautojai.

2014 m. vykusio kasmetinio veiklos vertinimo už 2013 m. veiklos rezultatus analizė.

Apklauskos dalyvių buvo klausta kaip tiesioginis vadovas kasmetinio vertinimo metu įvertino jų tarnybinę veiklą už praėjusius metus. 88 valstybės tarnautojai (50,3%) nurodė, kad jų veikla buvo įvertinat labai gerai, 83 valstybės tarnautojų (47,4%) veikla buvo įvertinta gerai, nurodant tobulinti kvalifikaciją, 4 apklauskos dalyviai neatsakė į šį klausimą. Patenkinamai ar nepatenkinamai įvertintų apklauskos dalyvių nebuvo. Tik 3 valstybės tarnautojai, kurių veiklą tiesioginis vadovas įvertino gerai, kreipėsi su prašymu jų veiklą vertinti vertinimo komisijoje – vertinimo komisijos sprendimas buvo įvertinti veiklą labai gerai ir paskatinti darbuotojus padėka. Nurodydami teisioginio vadovo sprendimą veiklą vertinti gerai ar labai gerai, valstybės tarnautojai galėjo teikti pastabas šiuo klausimu, išsakytas komentaras: „*priklauso nuo aplinkybių ir metinių rezultatų*“ – parodo į veiklos rezultatus orietuotą veiklą. Tiesioginam vadovui valstybės tarnautojo veiklą įvertinus labai gerai, tolimesnis vertinimas vyksta tarnybinės veiklos vertinimo komisijoje.

Pagal pateiktą grafiką (17 pav.), galima aiškiai matyti sąsajas tarp tiesioginio vadovo siūlomų veiklos įvertinimų ir vertinimo komisijos sprendimų valstybės tarnautojų veiklą įvertinus labai gerai: suteikti trečią ar aukštesnę nei turima kvalifikacinę klasę – tiesioginio vadovo siūlymų buvo 60, tačiau

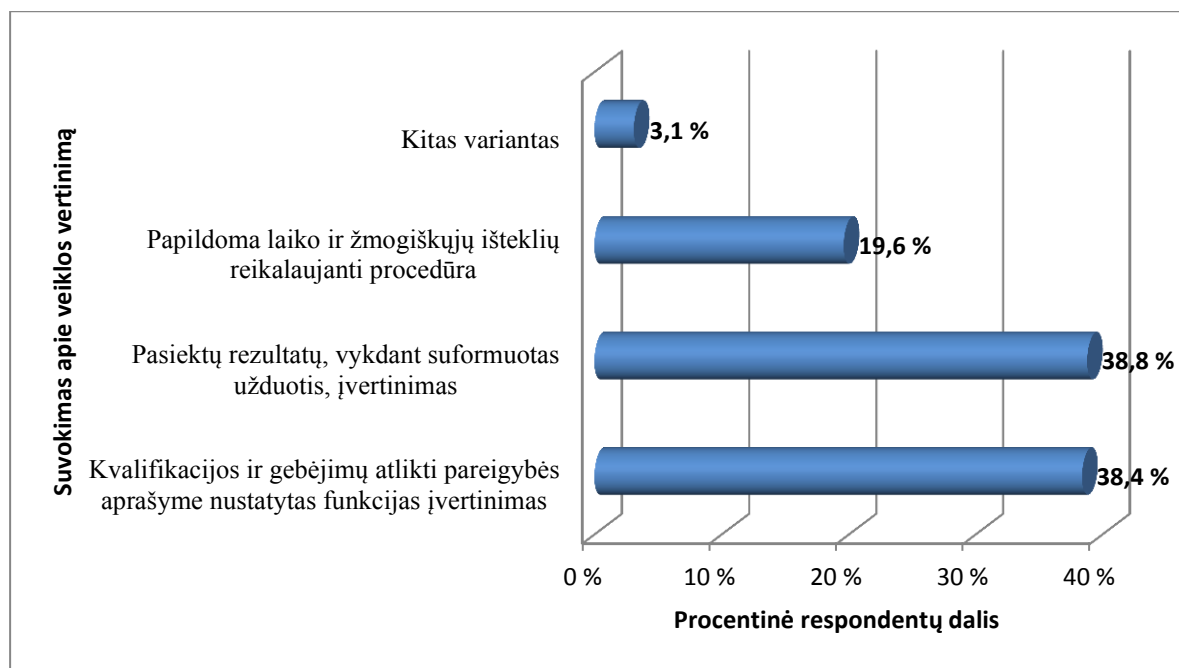
vertinimo komisijos sprendimas buvo kvalifikacinę klasę skirti 59 valstybės tarnautojams, vieną valstybės tarnautoją vietoje siūlytos kvalifikacinės klasės perkelti į aukštesnes pareigas, šis sprendimas buvo priimtas įvertinus dviejų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą. Siūlymai ir sprendimai perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę nei turėta kvalifikacinę klasę sutapo – 10 valstybės tarnautojų buvo pakelti pareigose jiems suteikiant kvalifikacines klases. Tiesioginio vadovo siūlymai 8 valstybės tarnautojams palikti turimą pirmą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą Vilniaus miesto savivaldybės veiklos vertinimo komisijos sprendimu nebuvo įgyvendinti – priimtas sprendimas valstybės tarnautojus skatinti padėka, todėl po vertinimo komisijos sprendimų išaugo bendras valstybės tarnautojų skatinimo padėka skaičius – 23, vietoje 17 tiesioginio vadovo siūlymų.



17 pav. Tiesioginio vadovo siūlymų ir vertinimo komisijos sprendimų palyginimas

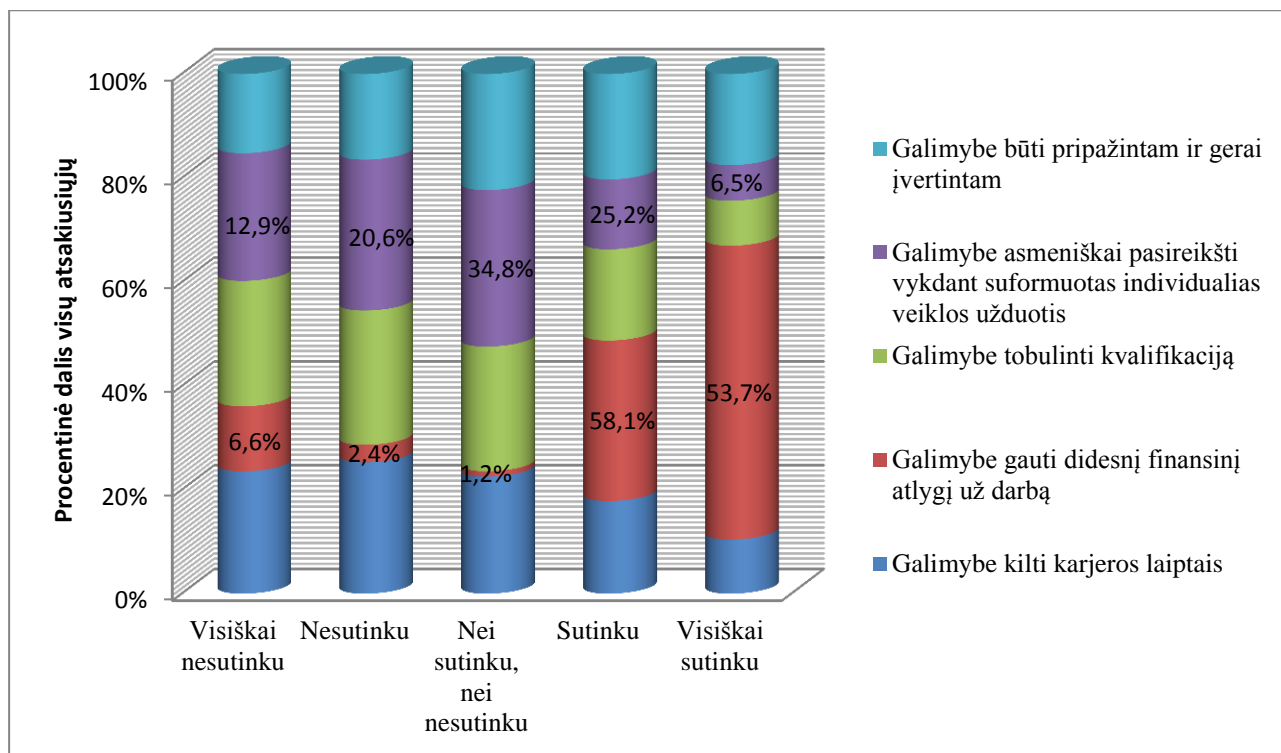
Išanalizavus tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus, tyrimo metu buvo bandoma išsiaiškinti kaip valstybės tarnautojai įvardija patį veiklos vertinimą, kas jų nuomone yra veiklos vertinimas. Tyrimo dalyviams buvo pateikti trys veiklos vertinimo apibrėžimai, bei palikta galimybė pasirinkti kelis atsakymo variantus bei pateikti savo atsakymo variantą (18 pav.). Pagal grafike pateiktus duomenis, galima matyti, kad veiklos vertinimą valstybės tarnautojai suvokia kaip kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiektų rezultatų,

vykdant suformuotas užduotis, įvertinimą. Penktadalis veiklos vertinimą įvardija ir kaip papildomą laiko ir žmogiškųjų išteklių reikalaujančią procedūrą. 7 valstybės tarnautojai (3,1%) pateikė savo veiklos vertinimo suvokimo sampratas: teigiami apibūdinimai – „galimybė padidinti atlyginimą“, „galimybė paskatinti“. Likusieji veiklos vertinimo apibūdinimai atskleidė neigiamą respondentų požiūrį į veiklos vertinimą – „niekam neįdomi procedūra“, „formalumas“, „papildoma procedūra, nes veikla vertinama pagal partinę priklausomybę“.



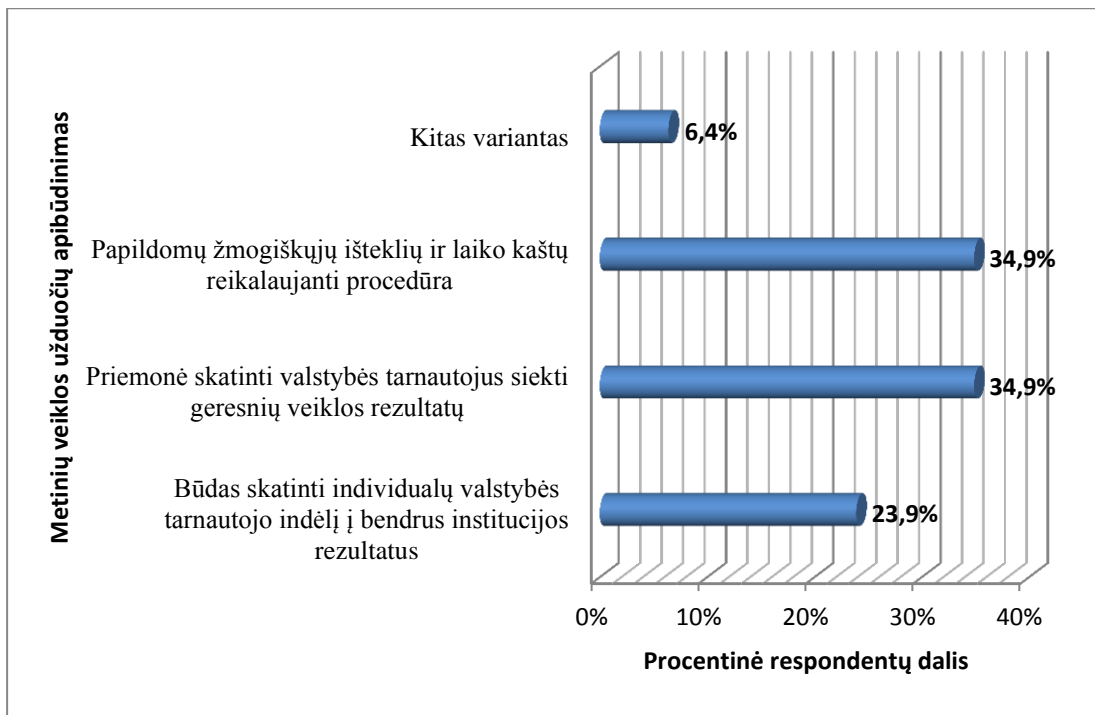
18 pav. Valstybės tarnautojų suvokimas apie veiklos vertinimą

Išsiaiškinus kaip valstybės tarnautojai suvokia veiklos vertinimą, kitas klausimu buvo norima nustatyti jų nuomonę apie veiklos vertinimo sąsajas su kitais žmogiškųjų išteklių valdymo elementais – karjeros galimybėmis, motyvacijos priemonėmis, kvalifikacijos ir mokymosi galimybėmis. Apklaustiesiems buvo pateiktos penkios galimos veiklos vertinimo sąsajos, kurias jie turėjo įvertinti pasirinkdami atsakymus nuo 1 – visiškai nesutinku, iki 5 – visiškai sutinku (19 pav.) Tyrimas atskleidė, kad veiklos vertinimas labiausiai siejamas su galimybe gauti didesnę finansinę atlygį už darbą, mažesnę dalis, veiklos vertinimą siejo su galimybe tobulinti kvalifikaciją. Mažiausiai sąsajų su veiklos vertinimu apklaustiesiems kelia galimybė asmeniškai pasireikšti vykdant suformuotas individualias veiklos užduotis. Veiklos vertinimo ir karjeros galimybių sąsaja taip pat nėra labai aiškiai pažymima. Taigi, nors faktiškai veiklos vertinimas ir suprantamas kaip pasiektų rezultatų ir gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, įvertinimas, tačiau praktikoje šis procesas labiau siejamas su vienu pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementu – motyvacija, kai motyvatoriumi siekti geresnių veiklos rezultatų tampa finansinės skatinimo priemonės.



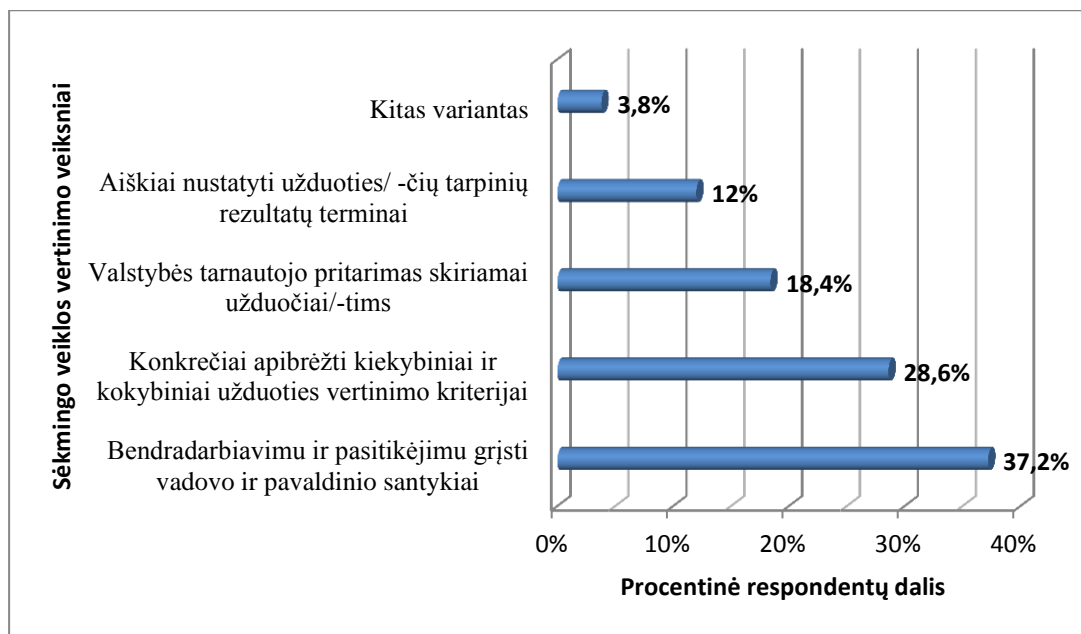
19 pav. Valstybės tarnautojų nuomonių, apie veiklos vertinimo sąsajas su įvairiomis galimybėmis, pasiskirstymas

Tarnybinės veiklos vertinimas apima ne tik valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų atlikimą, bet ir individualių metinių užduočių įvykdymą. Nuo 2011 metų, siekiant į rezultatus orientuotos veiklos įgyvendinimo, valstybės tarnautojams yra nustatomos veiklos užduotys ir numatomi rodikliai, pagal kuriuos vertinama ar užduotys yra įvykdytos. Todėl svarbu išsiaiškinti kokia apklausos dalyvių nuomonė apie jiems paskiriamas metines veiklos užduotis. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojai veiklos užduotis vertina gana dviprasmiškai (20 pav.) Apklaustieji nurodė, kad tai yra priemonė skatinti valstybės tarnautojus siekti geresnių veiklos rezultatų, tačiau individualių veiklos užduočių skyrimas reikalauja ne tik papildomų žmogiškųjų, bet ir laiko kaštų. Veiklos užduotis, kaip būdą skatinti individualų valstybės tarnautojo indėlį į bendrus institucijos rezultatus, nurodė 24% apklaustųjų, 6% respondentų pateikti savo atsakymų variantus: 3 apklaustieji nurodė, kad veiklos užduotys yra biurokratizmo ir „formalumo didinimas“. Taip pat buvo išreikštos nuomonės: „kelia nerimą, kad tos užduotys gali būti neįvykdytos“, pats turi susigalvoti užduotis, jei visi darbai surašyti pareigybės aprašyme“ – šie pasisakymai atskleidžia anksčiau darbe aptartą problemą dėl papildomų laiko kaštų naudojimo ir galimo grįžtamojo ryšio trūkumą.



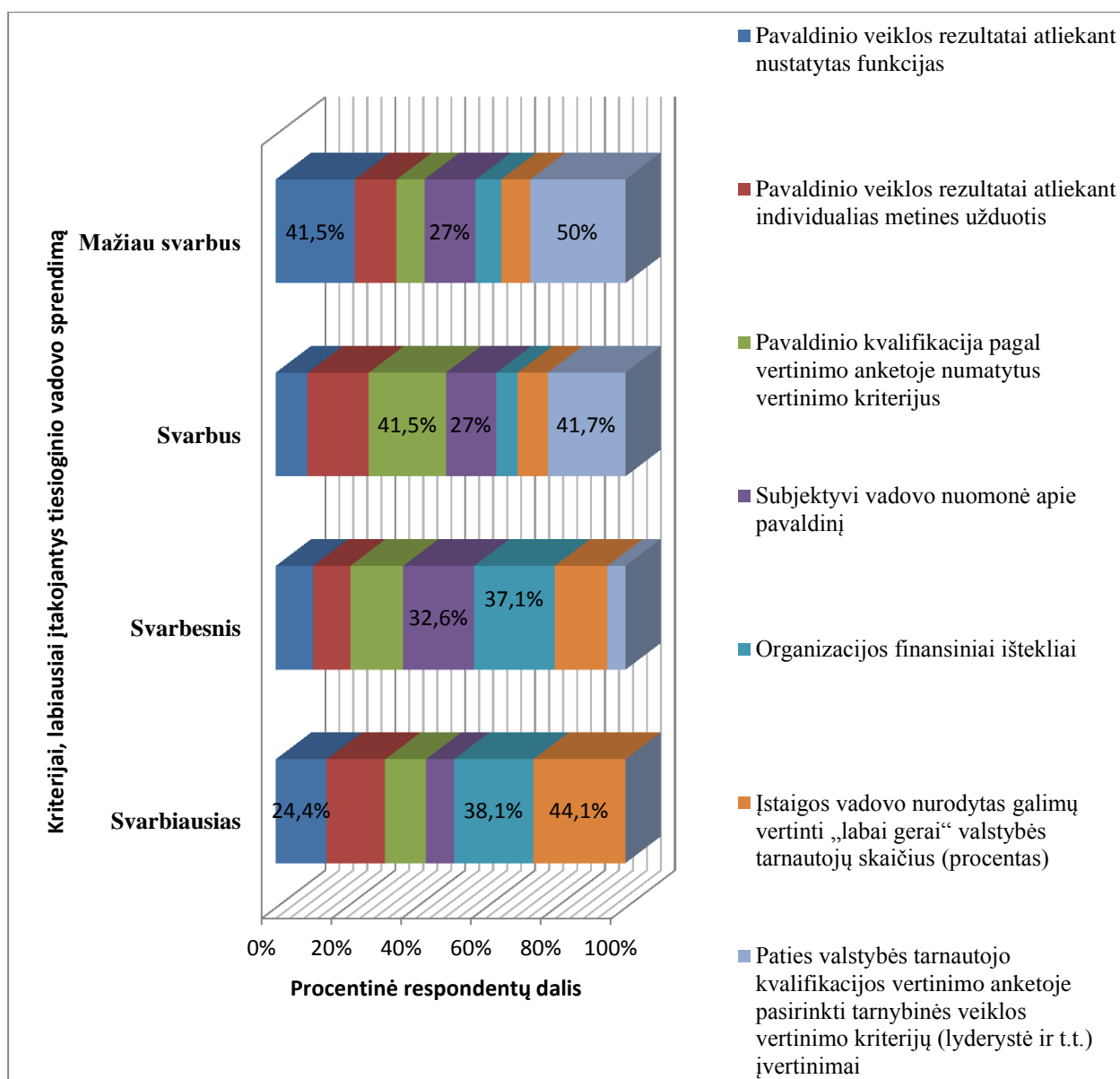
20 pav. Nuomonių, apie metinės veiklos užduotis, pasiskirstymas

Siekiant sėkmingos ir rezultatus orientuotos veiklos, nepakanka vien tik nustatyti veiklos užduotis ir jų įvykdymo rodiklius. Veiklos užduočių taikymo procesas yra daug sudėtingesnis ir apima daugiau veiksnių, kurie daro įtaką sėkmingai įvertintai veiklai. Valstybės tarnautojų buvo paklausta kokie veiksniai, jų nuomone, yra svarbūs nustatant individualias veiklos užduotis (21 pav.) Pagrindiniu veiksniumi, lemiančiu sėkmingą užduoties įgyvendinimą 37% apklaustųjų nurodė bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstus vadovo ir pavaldinio santykius, - tai parodo koks svarbus yra grįžtamojo ryšio palaikymas, geri santykiai tarp vadovo ir pavaldinio. Konkrečiai apibrėžti kiekybiniai ir kokybiniai užduoties vertinimo kriterijai yra svarbūs 29% apklaustųjų – aiškūs vertinimo kriterijai padeda tikslingai ir efektyviai siekti numatytų tikslų. Mažiausią įtaką sėkmingam veiklos vertinimui daranti veiksni respondentai nurodo aiškiai nustatytus užduoties/ -čių tarpinių rezultatų terminus, kaip keli respondentai teigė: „svarbu, ne kokios suformuojamos užduotys, bet kaip jos atliekamos“, svarbu „aiškios veiklos kryptys ir tikslai“. Aiškinantis svarbiausius veiksnius, buvo pateikta ir tokių nuomonių, kad sėkmingo veiklos vertinimo veiksniais gali būti politiniai aspektai - „vertinama ne pagal užduotis, o pagal politinį požiūrį“, ir finansiniai – „riboti finansiniai ištekliai pakelti darbo užmokestį“. Apibendrinus tyrimo dalyvių atsakymus, galima daryti išvadą, kad sėkmingo veiklos vertinimo rezultatų galima tikėtis tada, kai veiklos užduotys yra nustatomos vadovui ir valstybės tarnautojui bendradarbiaujant, konkrečiai apibrėžiant vykdomų užduočių tikslus ir jų įgyvendinimo kokybinius ir kiekybinius kriterijus.



21 pav. Nuomonių, apie sėkmingo veiklos vertinimo veiksniais, nustatant veiklos uždavies, pasiskirstymas

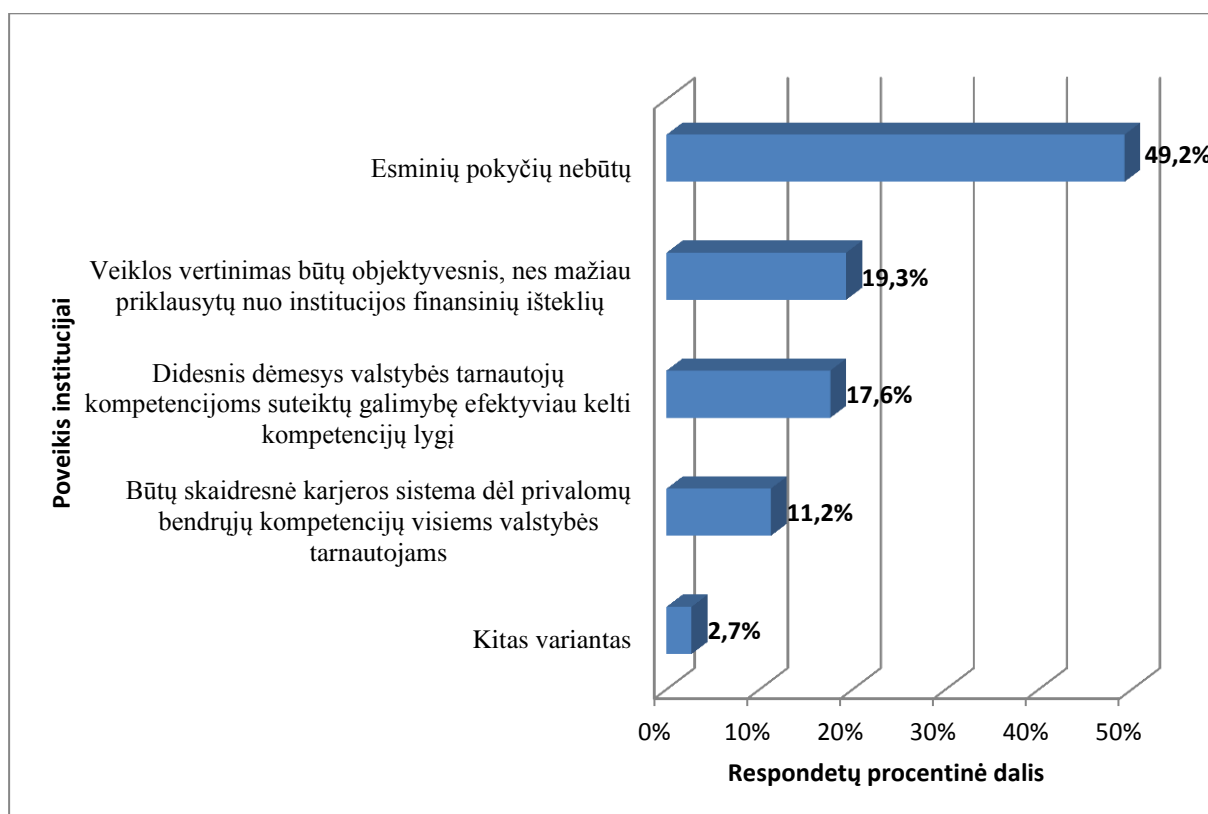
Kasmetinio vertinimo metu, vertinant veiklos uždavies ir pagrindinių funkcijų vykdymą, didžiausią atsakomybę tenka valstybės tarnautojo tiesioginiam vadovui, kadangi nuo jo sprendimo atitinkamai įvertinti jam pavaldaus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą priklauso vertinamojo galimybės pakilti pareigose, gauti pasiūlymą suteikti kvalifikacinę klasę, finansinės skatinimo priemonės. Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo paprašyta iš septynių galimų kriterijų išrinkti keturis, jų nuomone svarbiausius kriterijus, darančius didžiausią įtaką tiesioginio vadovo sprendimams vertinant valstybės tarnautojų veiklą kasmetinio vertinimo metu. Išrinkti kriterijai turėjo būti suranguoti pagal svarbą (1- svarbiausias, 2 – svarbesnis, 3- svarbus, 4 – mažiau svarbus). Pagal žemiau pateiktą grafiką (22 pav.), galima nustatyti, kad svarbiausias kriterijus, kuris labiausiai įtakoja tiesioginio vadovo sprendimą yra įstaigos vadovo nurodytas galimų vertinti „labai gerai“ valstybės tarnautojų skaičius (procentas), šį kriterijų, kaip patį svarbiausią, nurodė 44% visų apklaustųjų. Kaip svarbesnis kriterijus buvo nurodyti organizacijos finansiniai ištekliai – 37% respondentų. Kaip svarbus ir mažiau svarbus kriterijus nurodomas valstybės tarnautojo kvalifikacijos vertinimo kriterijai - paties valstybės tarnautojo kvalifikacijos vertinimo anketoje pasirinkti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų (lyderystė ir t.t.) įvertinimai (41,7%) ir pavaldinio kvalifikacija pagal vertinimo anketoje numatytus vertinimo kriterijus (41,5%). Prie kriterijų, įtakančių veiklos vertinimą kaip svarbus priskiriamas ir valstybės tarnautojo veiklos rezultatai atliekant nustatytas funkcijas (41,5%). Apibendrinant valstybės tarnautojų pasirinktus kriterijus, pagal svarbą, – didžiausią įtaką daro, tarpusavyje turintys sąsajų, įstaigos vadovo nurodytas skatinamų valstybės tarnautojų skaičius ir savivaldybės finansiniai ištekliai, taip pat valstybės tarnautojo kvalifikacija.



22 pav. Kriterijai, labiausiai įtakojantys tiesioginio vadovo sprendimą kasmetinio veiklos vertinimo metu

Valstybės tarnautojų požiūris į galimus valstybės tarnybos sistemos pakeitimus. Apklauso dalyviams buvo trumpai pristatyti šiuo metu Lietuvos Respublikos Vyriausybėje svarstomi Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo siūlymai. Pagrindiniai siūlomi pokyčiai - kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio, kuriuo būtų remiamasi vykdant valstybės tarnautojų atrankų, vertinant jų tarnybinę veiklą, nustatant mokymų poreikį ir planuojant karjerą, diegimas. Teikiamas siūlymas vietoje 20 pareigybių kategorijų visas pareigybes suskirstyti į pareigybių grupes ir joms taikyti bendrus kompetencijų reikalavimus. Tyrimo temai aktualiausias planuojamų pokyčių veiksnys yra galimas tarnybinės veiklos vertinimo atsiejimas nuo finansinio skatinimo priemonių, kasmetinis veiklos vertinimas būtų labiau siejamas su kompetencijų lygio nustatymu ir kvalifikacijos tobulinimu. Finansinio skatinimo veiksnys nebūtų visiškai panaikintas, kadangi siūlymuose nurodoma, kad labai gerai įvertintus valstybės tarnautojus būtų galima paskatinti vienkartinė pinigine išmoka.

Pasidomėjus kaip apklausos dalyviai vertintų tokius pokyčius, koks būtų jų požiūris, atsakymai pasiskirstė labiau į neigiamą pusę. 40% valstybės tarnautojų nurodė, kad neigiamai vertintų tokius pakeitimus (23 pav.) Vienas iš respondentų nurodė: „*valstybės tarnyboje kaip ir bet kuriame darbe turi būti skatinimo sistema. Atlyginimo didinimas ar priemonių mokėjimas yra vienas iš skatinimo būdų. Dabartinis vertinimas sudaro galimybę padidinti atlyginimus ne tik gerai dirbantiems, bet "saviems" žmonėms. Ta sistema tikrai neveikia gerai, bet pareigybių skirstymas į grupes nieko nepakeis.*“ Lygiai tiek pat asmenų, kaip ir išreiškę neigiamą požiūrį, pasisakė neturintys nuomonės šiuo klausimu. Galima manyti, kad kol kas ši tema nėra plačiai aptariama, ne visi viešojo sektoriaus darbuotojai yra susipažinę ar girdėję planuojamus valstybės tarnybos tobulinimo pokyčius. Pasidomėjus kaip apklaustųjų nuomone planuojami pokyčiai paveiktų jų savivaldybės veiklą, vykdomą veiklos vertinimą, beveik pusė respondentų teigė, kad esminių pokyčių tai nesukeltų. Penktadalis valstybės tarnautojų nurodė, kad šis veiksnys galėtų įtakoti objektyvesnį veiklos vertinimą, dėl mažesnės priklausomybės nuo organizacijos finansinių išteklių.



23 pav. Respondentų nuomonių, dėl siūlomų pokyčių poveikio institucijai, pasiskirstymas

Planuojami pakeitimai numato galimybę valstybės tarnautojui, parodžiusiam labai gerus veiklos rezultatus, papildomai tobulinti kompetencijas pagal jo individualų poreikį, atsižvelgiant į atliekamas funkcijas. Apklausos dalyviams pateikus klausimą ar tai juos motyvuotų siekti geresnių veiklos rezultatų – daugiau nei pusė jų (60%) nurodė, kad motyvuotų. Galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojus motyvuoja ne tik finansiniai paskainimai, bet ir tobulėjimo galimybės.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tobulinimas. Anketinės apklausos pabaigoje buvo pateiktas atviras klausimas, kuriuo prašoma valstybės tarnautojų atskleisti savo nuomonę apie galimus tarnybinės veiklos vertinimo patobulimus. Planuojamų valstybės tarnybos pokyčių klausimu neigiamą požiūrį atskleidę respondentai, turėjo galimybę pateikti jų nuomone efektyvius veiklos vertinimo proceso tobulinimo būdus. Apklausos dalyviai gana noriai atsakinėjo ir teikė jų nuomone reikiamus pakeitimus. Turinio (content) analizės būdu išskirti valstybės tarnautojų išsakytos egzistuojančios problemos ir jų sprendimo būdai ir priemonės (3 lentelė).

3 lentelė. Veiklos vertinimo sistemos tobulinimo galimybės

Objektyviau vertinti, atsižvelgiant į pasiektus rezultatus	<i>„Tarnybinės veiklos vertinimas turėtų būti objektyvus atsižvelgiant į pasiektus rezultatus (vertinant kiekybinę išraišką pagal esamą realų krūvį).“</i>
	<i>„Darbuotojas turi būti vertinamas už atliktą darbą, kuris numatytas pareigybėse arba už papildomai atliktą darbą, kuris atsirado metų eigoje (nes tokių darbų būna labai daug), o ne iš anksto turi sukli galvą, kokią čia užduotį sugalvoti ateinantiems metams, kad įrašyti į savo vertinimo anketą (dažniausiai tos užduotys būna visiškai nereikalingos ir beprasmės, o sugalvotos tik tam, kad to reikalauja vertinimo anketa ir tam sugalvotam darbui atlikti yra nenaudingai naudojami papildomi laiko kaštai ir žmogiškieji ištekliai).“</i>
	<i>„Pagal darbo rezultatus, o ne pagal "lojalumą"“</i>
Atskirti nuo institucijos finansinių išteklių	<i>„Klasių sistema turėtų išlikti, o lėšos atskirtos nuo savivaldybės biudžeto. Daugiau dirbi daugiau ir paskatinimų-didesnis atlygis“</i>
	<i>Vertinimas neturėtų priklausyti nuo institucijos finansinių išteklių</i>
Atsieti nuo politinių aspektų	<i>„Pagal darbo rezultatus, o ne pagal "lojalumą"“</i>
	<i>„Vertinimą atsieti nuo partinės priklausomybės. Depolitizuoti savivaldybių administracijas. Vertinimą, jei toks reikalingas, turėtų atlikti nepriklausomi vertintojai, o ne savivaldybės politikų paskirti asmenys ir su jais susiję. Todėl šiuo metu nėra jokio objektyvumo vertinime“</i>
Paskirti nepriklausomus vertintojus	<i>Kiekvieni savivaldos rinkimai baigiasi restruktūrizacija ir departamentų vadovų kaita, dažniausiai naujieji statytiniai ne pačios aukščiausios kvalifikacijos. Ir apie kokį vertinimą gali eiti kalba kai tavo vadovai užima postus pagal politinę priklausomybę bet ne pagal kompetenciją“</i>
	<i>„Vertinimą, jei toks reikalingas, turėtų atlikti nepriklausomi vertintojai, o ne savivaldybės politikų paskirti asmenys ir su jais susiję“</i>
	<i>„Turėtų vertinti ne tiesioginis vadovas, o nepriklausoma komisija, sudaryta iš įvairių institucijų deleguotų asmenų. Dabar vadovui suteiktos visos galimybės piktnaudžiauti, suvesti sąskaitas su jam neįtikusiu darbuotoju“</i>
Labiau individualizuotos užduotys	<i>„Darbuotojai turėtų būti vertinami pagal jų kompetenciją, vertinti turėtų tam sudaryta komisija, o ne pats darbuotojas save įsivertinti, kaip dabar yra daroma.“</i>
	<i>„Labiau individualizuotas užduočių nustatymas ir jų vertinimas.“</i>
Bendravimo tarp vadovo ir pavaldinio skatinimas	<i>„skatinti bendravimą tarp vadovo ir pavaldinio“</i>

Mažesnis biurokratizmas	<i>„Mažiau biurokratizmo, pildymų ir kt.“</i>
Keisti vertinimo periodiškumą	<i>„Vertinimai galėtų vykti kas pusmetį (eiliniai)“</i>
Skaidresnis vertinimo procesas	<i>„Vertinimo procesą padarytų skaidrų visos Lietuvos mastu (pvz. filmuotų)“</i>
Užtikrinti tobulinimų įgyvendinimą	<i>„Svarbu, kad būtų įgyvendinti siūlomi tobulinimai, o ne liktų tik projektu.“</i>
Tobulinimai nėra reikalingi	<i>„Manau, kad tarnybinės veiklos vertinimo sistema pakankamai tobula.“</i>
Veiklos vertinimas nėra reikalingas	<i>„Kaip ir minėjau, mano nuomone, vertinimas nereikalingas“</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

Atlikus Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo analizę, galima teigti, kad veiklos vertinimą Panevėžio ir Vilniaus miesto savivaldybių valstybės tarnautojai apibrėžia kaip veiklos rezultatų ir nustatytų funkcijų vertinimą, tačiau šis procesas jiems labiau siejasi su finansiniu paskatinimu. Valstybės tarnautojų nuomone, tiesioginio vadovo sprendimą, įvertinant tarnybinę veiklą, labiausiai įtakoja įstaigos vadovo nurodytas galimų vertinti „labai gerai“ valstybės tarnautojų skaičius (procentas) ir organizacijos finansiniai ištekliai, o ne veiklos rezultatai, tai įtakoja mažėjančią suinteresuotumą siekti organizacijos tikslų. Visgi, kaip vieną iš motyvuojančių veiksnių, kurie skatina siekti nustatytų veiklos užduočių rodiklių įgyvendinimo, valstybės tarnautojai nurodė metines veiklos užduotis. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad veiklos užduotys sėkmingai įgyvendinamos tuo atveju, kai pačios užduotys ir jų įgyvendinimo rodikliai nustatomi valstybės tarnautojui ir jo tiesioginiam vadovui bendradarbiaujant. Todėl labai svarbu yra palaikyti grįžtamąjį ryšį, nepaversti kasmetinio veiklos vertinimo ir jo metu nustatomų individualių veiklos užduočių biurokratine procedūra. Kitas išaiškėjęs motyvavimo veiksnys – galimybė tobulinti kompetencijas pagal individualų poreikį, atsižvelgiant į vykdomą veiklą, nors esminių pokyčių vertinimo sistemoje tai nesukeltų, tačiau net ir egzistuojant veiklos vertinimo priklausomybei nuo organizacijos išteklių, išliktų galimybė valstybės tarnautojus skatinti per individualius jų poreikius. Darytina išvada, kad svarbiausias veiklos vertinimo sistemos tobulinimo uždavinys yra objektyvus vertinimas, kuris gali būti pasiektas kasmetinio vertinimo metu objektyviai atsižvelgiant į jau pasiektus veiklos rezultatus, ne tik individualių užduočių, bet ir funkcijų nurodytų pareigybės aprašyme įvykdymą, atsiejant veiklos vertinimą nuo politinių partijų įtakos, numatant galimybę veiklos vertinime dalyvauti ir nepriklausomiems vertintojams.

IŠVADOS

1. Veiklos vertinimas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių sistemos elementų. Personalo poreikio planavimas, naujų darbuotojų verbavimas ir atranka, naujai priimtų ir esamų darbuotojų mokymas yra pirminiai personalo valdymo sistemos elementai, po kurių taikomas veiklos vertinimas. Darbuotojų motyvacija ir karjeros galimybės taip pat turi tvirtas sąsajas su veiklos vertinimu, nes tinkamai įvertinti darbo rezultatai didina pavaldinio motyvaciją dirbti organizacijoje ir siekti jos tikslų įgyvendinimo.
2. Veiklos vertinimas veikia ne tik kaip visos personalo valdymo sistemos dalis, bet funkcionuoja ir kaip atskira sistema, kurią sudaro vertinimo tikslo nustatymas, tinkamų vertintojų pasirinkimas, vertinimo kriterijų ir metodų naudojimas bei grįžtamojo ryšio kūrimas. Šios sistemos naudojimo pagrindas yra veiklos vertinimo rezultatų sąsaja su organizacijos tikslų įgyvendinimu.
3. Veiklos vertinimas taikomas ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje. Lietuvos valstybės tarnyboje vykdomas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, orientuotas į veiklos rezultatus. Per ketverius metus veiklos vertinimą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimai įtakojo šių vertinimo proceso elementų pokyčius: veiklos vertinimo kriterijų – pradėta daugiau dėmesio skirti kvalifikacijai, veiklos vertinimo proceso rezultatų – nefinansinių skatinimo priemonių (padėkos) skirimas, veiklos vertinimo metodų – vertinimo skalių pakeitimas.
4. Pagrindiniai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos formalaus vertinimo proceso elementai yra: vertinimo subjektai – valstybės tarnautojas, tiesioginis vadovas, tarnybinės veiklos vertinimo komisija; veiklos užduočių įvykdymo rodikliai ir kvalifikacijos vertinimo kriterijai, nustatomi kasmetinio vertinimo metu ir veiklos vertinimo proceso rezultatai – vertinimo komisijos teikiami siūlymai įvertinti valstybės tarnautojo veiklą.
5. Išanalizavus Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų veiklos vertinimo pokyčius už 2010-2013 m. vykdytą veiklą, nustatyti šie ryškiausi pokyčiai ir juos įtakoję veiksniai: Vilniaus miesto savivaldybėje už 2013 m. tarnybinę veiklą neskirtas nė vienas priedas prie pareiginės algos, ši pokytį įtakojo galimų veiklos vertinimo rezultatų papildymas – labai gerai įvertintos veiklos skatinimas padėka. Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ryškiausias pokytis 2013 m. veiklos vertinime - trigubai išaugęs labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius, kuriam įtakos galėjo turėti naujos vertinimo komisijos sudarymas, didesnis institucijos metinis biudžetas ar planuojami valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai.

6. Veiklos vertinimas Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių valstybės tarnautojams siejasi su finansiniu skatinimu, nors ir teoriškai šį procesą apibrėžia kaip veiklos rezultatų ir nustatytų funkcijų įvykdymo vertinimą. Valstybės tarnautojų požiūriu, jų veiklos vertinimą labiausiai įtakoja ne pasiektų veiklos rezultatų vertinimas, bet organizacijos finansiniai ištekliai ir iš anksto numatytas galimų vertinti „labai gerai“ valstybės tarnautojų skaičius. Tyrime dalyvavę valstybės tarnautojai išskyrė šiuos veiklos vertinimo sistemos tobulinimo aspektus: objektyvesnį veiklos vertinimą, atsižvelgiant į atliktą darbą, ne tik į iš anksto numatomas užduotis, politinių veiksnių ir organizacijos finansinių išteklių atsiejimą nuo veiklos vertinimo ir nepriklausomų vertintojų skirimą.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į analizės metu gautus duomenis, siūlomi šie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos probleminių sričių tobulinimo būdai:

- **Problema:** veiklos vertinimo rezultatų sąsaja su organizacijos finansiniais šaltiniais.
Problemos sprendimo būdas: tarnybinės veiklos vertinimą atsieti nuo darbo užmokesčio (neteikti siūlymų dėl kvalifikacinės klasės suteikimo ar perkėlimo į aukštesnes pareigas, kurie susiję su finansiniais ištekliais), tačiau palikti finansinį skatinimą vienkartinę pinigine išmoka.
Kaip tai įgyvendinti: teikti Lietuvos Respublikos Vyriausybei valstybės tarnybos įstatymo ir kitų teisės aktų pakeitimo projektus, dėl 2013-12-16 Vyriausybės strateginiame komitete pristatytų ir patvirtintų siūlomų valstybės tarnybos sistemos pakeitimų.
- **Problema:** politizuoto ir subjektyvaus veiklos vertinimo apraiškos.
Problemos sprendimo būdas: nepriklausomų veiklos vertintojų numatymas (kasmetinio vertinimo metu, kai veiklos vertinimas vyksta vertinimo komisijose, valstybės tarnautojo prašymu; neeilinių veiklos vertinimų metu, taip pat vertinant aukštesnio lygio valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą).
Kaip tai įgyvendinti: pasinaudoti LR Valstybės tarnybos įstatymo 22(1) straipsnyje nurodoma teise į vertinimo komisijos darbą įtraukti ir Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovą arba jo įgaliotą valstybės tarnautoją. Siekiant mažesnių laiko kaštų, nepriklausomais vertintojais galėtų būti žemesnio lygio valstybės institucijos tam tikros srities atstovai – pvz. Valstybinės mokesčių inspekcijos padalinio atstovas, kai vertinama finansų ar ekonomikos srities kompetencijų reikalaujanti valstybės tarnautojo tarnybinė veikla.

LITERATŪRA

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014
2. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas, *Valstybės žinios*, 1995, Nr. 33-759
3. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130
4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.
5. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 3¹, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 16¹, 17, 22, 29, 30, 31¹, 32, 34, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2012, Nr. 69-3523
6. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 60-1945; *Valstybės Žinios*, 2006, Nr. 77-2975
7. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290; *Valstybės Žinios*, 2011, Nr. 45
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. 60-2470.
9. Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymas „Dėl savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudarymo ir savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. Liepos 1 d. Įsakymo nr. A-686 1 punkto pripažinimo netekusiu galios“, Nr. A-611 2013-07-23.
10. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2013 metų biudžeto patvirtinimo, Panevėžys , 2013 m. vasario 25 d. Nr. 1-18
11. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2014 metų biudžeto patvirtinimo, Panevėžys , 2014 m. vasario 24 d. Nr. 1-44
12. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „*Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo*“, 2011-02-28, pataisyta ir papildyta 2013-03-15
13. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymas Dėl Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos sudarymo, Vilnius, 2013 m. liepos 26 d. Nr. 40-280.

Moksliniai šaltiniai:

14. Armstrong M. *A handbook of human resource management practice*, London: Philadelphia (Pa.): Kogan Page, 2006, p. 982.

15. Boyne, G. A. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 2002, 39 (1) p. 97-122.
16. Butvilas T., Prakapas R. Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2011, p. 105.
17. Chlivickas E., Žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas, kn. *Modernus viešasis valdymas*, Raipa A., et al, Kaunas: Vitae litera, 2012, p. 145-
18. Cole K. *Management: theory and practice*, Frenchs Forest: Pearson, 2010, p. 1120.
19. Dačiulytė R. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 633-641.
20. Daft R. L. *Management*, Fort Worth (Tex): The Dryden Press, 2000, p. 781.
21. Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001, p. 343
22. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 65-70
23. Kaselis M., Pivoras S. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 1, 2012, p.139-152
24. Palidauškaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2011, p.33-45
25. Puškorius S., Vanagas R. Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 618-632
26. Riley D. *Public Personnel Administration*, Harper Collins college Publisher, 2001.
27. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2007, p. 376.
28. Sakalas A. *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai, 2003, p. 296.
29. Segalovičienė I. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 3, 2011, p. 437-450
30. Simon A. *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*, Vilnius: Knygiai, 2003, p. 406
31. Stoner J., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 647.
32. Thom N., Ritz A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: Monografija*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, p. 336.
33. Valickas A., Gražulis V. Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams?, *Ekonomika ir vadyba:aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(22), 2011, p.114-123
34. Vedung E. Four Waves of Evaluation Diffusion. *Evaluation*, 2010, Vol. 16, No 32, p.263-277.

35. Židonis Ž. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 28, 2009, p. 89-98

Kiti šaltiniai:

36. Apklauskos dėl į rezultatus orientuotos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos taikymo santrauka. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2011, prieiga per internetą < <http://www.vtd.lt/index.php?-953244154>> (žiūrėta 2014-02-03)
37. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas: Judex, 2007
38. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika. – Kaunas: Technologija, 2006, p. 121.
39. Panevėžio miesto savivaldybės pateikti dokumentai
40. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, p. 628
41. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2010 metais ataskaita, Vilnius, 2011.
42. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2011 metais ataskaita, Vilnius, 2012.
43. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita, Vilnius, 2013.
44. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos pranešimas „Vyriausybėje pristatyti siūlomi valstybės tarnybos pokyčiai“, 2013-12-31, prieiga per internetą < <http://www.vtd.lt/index.php?2073430799>> (žiūrėta 2014- 02- 27)
45. Vilniaus miesto savivaldybės pateikti dokumentai

Kropaitė J. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių atvejo analizė/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. A. Astrauskas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – p. 87.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes viešojo sektoriaus modernizavimas ir didėjantis piliečių įsitraukimas į vietos savivaldos priimamus sprendimus didina efektyviai veikiančios, į rezultatus orientuotos ir profesionalios valstybės tarnybos poreikį. Veiklos vertinimas padeda užtikrinti vienodą vadovo ir pavaldinio požiūrį į keliamus veiklos tikslus, taip pat veikia kaip motyvavimo priemonė, užtikrina teisės į karjerą įgyvendinimą. 2011 m. pradėtas taikyti veiklos vertinimas orientuotas į veiklos rezultatus, padėjo pamatus profesionalios valstybės tarnybos siekių įgyvendinimui, tačiau veiklos vertinimas vis dar reikalauja tam tikrų vertinimo proceso elementų tobulinimo, kadangi vertinimo rezultatams įtaką daro ne tik valstybės tarnautojo veiklos rezultatai, bet ir išorinių bei vidinių institucijos veiksmų pokyčiai.

Atsižvelgiant į šią situaciją, iškelta **darbo problema**: kaip per 4 metus keitėsi valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnyboje ir konkrečiai Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybėse? **Darbo tikslas** yra išsiaiškinti kaip ir dėl kokių priežasčių per ketverius metus pakito valstybės tarnautojų vertinimas minėtose savivaldybėse ir pateikti pasiūlymus surastoms problemoms spręsti. Tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**: atskleisti pagrindinius veiklos vertinimo elementus, išanalizuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo teisinio reguliavimo kaitą ir vertinimo procesą Lietuvoje, pateikti Vilniaus ir Panevėžio miestų savivaldybių veiklos vertinimo pokyčių ir valstybės tarnautojų požiūrio į veiklos vertinimą analizę.

Darbo metodai parinkti pagal atskirų darbo dalių nagrinėjimo specifiškumą. Teorinėje darbo dalyje naudojama mokslinės literatūros analizė, nagrinėjami veiklos vertinimo elementai ir veiklos vertinimo procesas Lietuvos valstybės tarnyboje. Analitinėje dalyje, pagal savivaldybių pateiktus duomenis, analizuojami Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių tarnybinės veiklos vertinimų pokyčiai 2010-2013 m. Atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa ir tyrimo metu gautų duomenų analizė, kurios duomenimis remiantis, duomenis, analizuojami Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių tarnybinės veiklos vertinimų pokyčiai 2010-2013 m. Atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa ir tyrimo metu gautų duomenų analizė, kurios duomenimis remiantis, galima teigti, kad veiklos rezultatų vertinimą stipriai įtakoja organizacijos finansiniai ištekliai, aiškiai apibrėžti veiklos vertinimo kriterijai.

Pagrindiniai žodžiai: žmoniškųjų išteklių valdymas, valstybės tarnyba, valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, veiklos vertinimas pagal rezultatus.

Kropaitė J. Civil servants' performance evaluation. The case of Vilnius and Panevezys municipalities/ Master's Work in Public administration. Supervisor assoc.. doc. dr. A. Astrauskas – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University. – 2014, p. 87.

SUMMARY

Public administration master's thesis topic is relevant for public sector modernization and increasing citizens' involvement in decisions made by local government which increase operating efficiency and results-oriented professional and public service needs. Performance evaluation helps to ensure equal attitudes of a leader and subordinate to objectives, it also works as a tool of motivation, helps to ensure the right to the implementation of career. Performance evaluation, used from 2011, is oriented to work results, laid the foundation for the professional civil service seeks to implement, but it still requires some elements of the evaluation process to be improved, because an evaluation of the work results is influenced not only by the performance of a public servant, but also by external and internal factors of body changes.

Considering to this situation, the raised issue of a labour is: how, during 4 years, the evaluation of performance of civil servants was changing in Lithuania's public service and specifically in the Municipalities of Vilnius and Panevezys. The aim of this labour is to find out how and why in four years the assessment of civil servants in these municipalities has changed and to give suggestions how to solve those encountered problems. In order to achieve the purpose, the tasks were set: uncover the basic elements of the performance evaluation, analyze changes of the regulatory of the performance evaluation of civil servants and evaluation process of Lithuania, give the analysis of the changes of performance evaluation in Vilnius and Panevezys municipalities and the approach of civil servants to performance assessment analysis.

Working methods were chosen according to particularity of each part of work. The theoretical part of the paper used in the scientific literature. In this part the performance evaluation elements and the process of performance evaluation in Lithuania's civil service are examined. In the analytical part, according to the given results from the municipalities, the career development changes in 2011-2013 in the municipalities of Vilnius and Panevezys are analyzed. Adding to this, quantitative research was done – questionnaire and analysis of data obtained. Performance evaluation is strongly influenced by the organization's financial resources, clearly defined performance criteria.

Key words: human recourse management, public service, performance appraisal (evaluation) of civil servants, performance evaluation according to the results.

Kropaitė J. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių atvejo analizė/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. A. Astrauskas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, - 2014, p. 87.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo 2010-2013 m. laikotarpio pokyčiai ir pateikti siūlymai veiklos vertinimo proceso tobulinimui. Pirmojoje dalyje apibrėžiamas veiklos vertinimas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, pateikiami Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso elementai, apžvelgiama reglamentuojančių teisės aktų kaita. Antrojoje dalyje, pagal pateiktus duomenis atliekama Vilniaus miesto ir Panevėžio miesto savivaldybių valstybės tarnautojų veiklos vertinimo pokyčių, pasirinktu laikotarpiu, analizė. Šioje dalyje taip pat analizuojami minėtose savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų požiūrio į veiklos vertinimo procesą tyrimo rezultatai, pateikiami apibendrinti anketinės apklausos duomenys, atliekama gautų duomenų analizė, kuria remiantis pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių valdymas, valstybės tarnyba, valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, veiklos vertinimas pagal rezultatus

Kropaitė J. Civil servants' performance evaluation. The case of Vilnius and Panevezys municipalities/ Master's Work in Public administration. Supervisor assoc.. doc. dr. A. Astrauskas – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University. – 2014, p. 87.

ANNOTATION

In this Master's thesis changes in civil servants performance appraisals development for 2010-2013 in the municipalities of Vilnius and Panevezys cities are analyzed and suggestions for improving performance measurement process are given. The first part is defined as the performance evaluation of human resource management, Lithuanian civil servants performance evaluation process elements are presented, the overview of the legislation change is done. In the second part the analysis of civil servants performance evaluation changes in Vilnius and Panevezys municipalities are described. This section also analyzes the said municipality civil servants approach to performance evaluation process results, summarizes the questionnaire data, also performed data analysis according to which the findings and recommendations are given.

Key words: human recourse management, public service, performance appraisal (evaluation) of civil servants, performance evaluation according to the results

PRIEDAI

Šaltinis: Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 5 priedas
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gruodžio 12 d. nutarimo Nr. 1514 redakcija)

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		
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"/>	

Vardas, pavardė	Pareigos	Data	Bendras balas (gaunamas iki sveiko skaičiaus suapvalinus visų dalių balų vidurkį) (pildo tiesioginis vadovas)
4. FINANSŲ VALDYMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS	<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)

Klausimynas

1. Jūsų amžius:

1. Iki 25
2. 26-30
3. 31-39
4. 40-49
5. 50-59
6. 60 ir daugiau

2. Savivaldybė kurioje dirbate:

1. Vilniaus miesto
2. Panevėžio miesto

3. Jūsų užimamos pareigos:

1. Įstaigos vadovas
2. Įstaigos vadovo pavaduotojas
3. Struktūrinio padalinio (departamento/ skyriaus/ poskyrio) vadovas
4. Struktūrinio padalinio (departamento/ skyriaus/ poskyrio) vadovo pavaduotojas
5. Vyriausiasis specialistas/ specialistas

4. Jūsų darbo stažas valstybės tarnyboje:

1. Iki 1 metų
2. 1 - 5 metai
3. 6 – 10 metų
4. 11 – 15 metų
5. 16 – 20 metų
6. Virš 20 metų

5. Kokią kvalifikacinę klasę turite šiuo metu?

1. Pirmą
2. Antrą
3. Trečią
4. Kvalifikacinės klasės neturiu

6. Tiesioginis vadovas kasmetinio vertinimo metu Jūsų 2013 m. tarnybinę veiklą įvertino:
Jei žymite "gerai", pereiškite prie 8 kl.

1. Labai gerai
2. Gerai
3. Patenkinamai
4. Nepatenkinamai

7. Koks buvo Jūsų tiesioginio vadovo siūlymas?:

1. Suteikti trečią ar aukštesnę kvalifikacinę klasę
2. Perkelti į aukštesnes pareigas
3. Perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę nei turėtą kvalifikacinę klasę
4. Palikti turimą pirmą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą
5. Tobulinti kvalifikaciją
6. Panaikinti turimą trečią ar suteikti žemesnę kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją
7. Paskatinti padėka
8. Paskatinti vardine dovana

8. Jei Jūsų tarnybinė veikla buvo įvertinta „gerai“, ar teikėte prašymą veiklą vertinti valstybės tarnautojų vertinimo komisijos posėdyje?

"Kita" - galite pakomentuoti savo sprendimą, kas jį lėmė

1. Taip
2. Ne
3.

9. Jei tiesioginis vadovas įvertino „labai gerai“, „patenkinamai“ ar „nepatenkinamai“, tolesnis vertinimas vyko valstybės tarnautojų veiklos vertinimo komisijoje. Koks buvo komisijos sprendimas?

1. Suteikti trečią ar aukštesnę kvalifikacinę klasę
2. Perkelti į aukštesnes pareigas
3. Perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę nei turėtą kvalifikacinę klasę
4. Palikti turimą pirmą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą
5. Tobulinti kvalifikaciją
6. Panaikinti turimą trečią ar suteikti žemesnę kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją
7. Paskatinti padėka
8. Paskatinti vardine dovana

10. Veiklos vertinimas, Jūsų nuomone, yra (galimi keli atsakymai):

1. Kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas įvertinimas
2. Pasiektų rezultatų, vykdant suformuotas užduotis, įvertinimas
3. Papildoma laiko ir žmogiškųjų išteklių reikalaujanti procedūra
4.

11. Veiklos vertinimas Jums siejasi su: (galite pasirinkti nuo 1 iki 5, 1 – visiškai nesutinku, 5-visiškai sutinku)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galimybė kilti karjeros laiptais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė gauti didesnę finansinę atlygį už darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė tobulinti kvalifikaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė asmeniškai pasireikšti vykdant suformuotas individualias veiklos užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė būti pripažintam ir gerai įvertintam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kokia Jūsų nuomonė apie individualias metines veiklos užduotis, nustatomas kasmetinio vertinimo metu (galimi keli atsakymai)?

1. Būdas skatinti individualų valstybės tarnautojo indėlį į bendrus institucijos rezultatus
2. Priemonė skatinti valstybės tarnautojus siekti geresnių veiklos rezultatų
3. Papildomų žmogiškųjų išteklių ir laiko kaštų reikalaujanti procedūra
4.

13. Kaip manote, kas svarbu nustatant individualias veiklos užduotis, kad vertinimas būtų sėkmingas? (galimi keli atsakymai)

1. Valstybės tarnautojo pritarimas skiriamai užduočiai/-tims
2. Bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįsti vadovo ir pavaldinio santykiai
3. Aiškiai nustatyti užduoties/ -čių tarpinių rezultatų terminai
4. Konkrečiai apibrėžti kiekybiniai ir kokybiniai užduoties vertinimo kriterijai
5.

14. Ar numatant individualias veiklos užduotis Jūsų tiesioginis vadovas: (galite pasirinkti nuo 1 iki 4, 1 - ne, 4 - taip)

	Ne	Labiau ne, nei taip	Labiau taip, nei ne	Taip
Atsižvelgė į tai, kokias užduotis norėtumėte atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiaujant su Jumis priėmė sprendimą skirti tam tikras užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiškiai nustatė užduočių atlikimo tikslus, terminus ir kriterijus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Nurodykite ir suranguokite pagal svarbą 4 kriterijus, kurie Jūsų nuomone labiausiai įtakoja tiesioginio vadovo sprendimą, vertinant pavaldinių veiklą kasmetinio vertinimo metu (1 –svarbiausias, 4-mažiau svarbus)

	1	2	3	4
Pavaldinio veiklos rezultatai atliekant nustatytas funkcijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pavaldinio veiklos rezultatai atliekant individualias metines užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pavaldinio kvalifikacija pagal vertinimo anketoje numatytus vertinimo kriterijus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subjektyvi vadovo nuomonė apie pavaldinį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paties valstybės tarnautojo kvalifikacijos vertinimo anketoje pasirinkti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų (lyderystė ir t.t.) įvertinimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos finansiniai ištekliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įstaigos vadovo nurodytas galimų vertinti „labai gerai“ valstybės tarnautojų skaičius (procentas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Šiuo metu svarstomi siūlymai vietoj 20 pareigybių kategorijų visas valstybės tarnautojų pareigybes suskirstyti į pareigybių grupes, tarnybinės veiklos vertinimą atsieti nuo finansinio skatinimo priemonių. Jūsų požiūris į šiuos pokyčius?

1. Teigiamas
2. Neigiamas
3. Neturiu nuomonės
4.

17. Pagal siūlomus pakeitimus (žr. 16 kl.), kasmetinis veiklos vertinimas būtų labiau siejamas su kompetencijų lygio nustatymu ir kvalifikacijos tobulinimu, o „labai gerai“ įvertintus valstybės tarnautojus būtų galima paskatinti vienkartinė pinigine išraiška. Kaip manote, kokį poveikį šie pokyčiai turėtų Jūsų institucijoje? (galimi keli atsakymai)

1. Veiklos vertinimas būtų objektyvesnis, nes mažiau priklausytų nuo institucijos finansinių išteklių
2. Būtų skaidresnė karjeros sistema dėl privalomų bendrųjų kompetencijų visiems valstybės tarnautojams

3. Didesnis dėmesys valstybės tarnautojų kompetencijoms suteiktų galimybę efektyviau kelti kompetencijų lygį
4. Esminių pokyčių nebūtų
5.

18. Dar vienas siūlomas pakeitimas - galimybė valstybės tarnautojui, parodžiusiam labai gerus veiklos rezultatus, papildomai tobulinti kompetencijas pagal jo individualų poreikį, atsižvelgiant į atliekamas funkcijas. Ar tai Jus motyvuotų siekti geresnių veiklos rezultatų?

1. Taip, motyvuotų
2. Nemotyvuotų
3. Neturiu nuomonės
4.

19. Jūsų nuomone, kaip būtų galima patobulinti tarnybinės veiklos vertinimą?