

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

RAIMONDA GRIKINYTĖ
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS
VERTINIMO SISTEMA LIETUVOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas-
doc. Jonas Jagminas

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMAS – VIENAS IŠ SVARBIAUSIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTŲ	6
2. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO TEORINIS PAGRINDAS.....	8
2. 1. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TIKSLAI	8
2. 2. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS OBJEKTAS	10
2. 3. VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJŲ PARINKIMAS	12
2. 4. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO METODAI.....	14
2. 5. VEIKLOS VERTINIMO SUBJEKTAI	18
2. 6. VEIKLOS VERTINIMĄ ĮTAKOJANTIS ŽMOGIŠKASIS FAKTORIUS	19
2.7. VERTINIMO REZULTATŲ PATEIKIMAS VERTINAMAJAM.....	21
3. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS BEI TYRIMO ORGANIZAVIMAS.....	23
3. 1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ	24
3. 2. DABARTINĖS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ BEI TOBULINTINŲ KRYPTIŲ NUSTATYMAS	29
3. 3. UŽSIENIO ŠALIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS	33
3. 4. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TYRIMAI DRUSKININKŲ SAVIVALDYBĖJE.....	35
3. 4. 1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ NUOMONĖS APIE TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMĄ LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE.....	37
4. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO TOBULINIMO LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE MODELIS.....	47
IŠVADOS	51
REKOMENDACIJOS	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	53
SANTRAUKA.....	57
SUMMARY.....	58
PRIEDAS.....	59

ĮVADAS

Temos aktualumas ir reikšmė. Intensyvūs integracijos, informacinės visuomenės plėtojimosi procesai vis labiau įtakoja žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesus. Sistemingas veiklos vertinimas – viena iš pagrindinių personalo valdymo priemonių šiuolaikinėje organizacijoje, kurios svarbą ir reikalingumą pabrėžia galimybė panaudoti įvertinimo rezultatus, priimant valdymo sprendimus, įtakojančius beveik visas žmoniškųjų išteklių vadybos proceso dalis. Aiškiai nustatyti veiklos standartai suvienodina darbuotojų ir darbdavių supratimą apie atliekamą darbą, užtikrinamas organizacijos atlyginimų bei skatinimo sistemos efektyvus funkcionavimas, pagrindžiami personalo vadybos sprendimai, vykdant reorganizaciją, pervedant darbuotojus į kitas pareigas, planuojant jų karjerą, tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikius.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba yra palyginti jauna struktūra, neturinti tvirtų susiformavusių žmogiškųjų išteklių vadybos tradicijų. Visgi šiandienos iššūkiai, Lietuvos įsiliejimas į Europos Sąjungą, pasikeitęs užduočių pobūdis bei specifika, naujos valstybės tarnybos formavimasis ir platesnis informacinių technologijų panaudojimas reikalauja tobulinti, papildyti bei pakeisti atitinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos organizavimo ir administravimo aspektus.

Kadangi svarbiausieji personalo valdymo sprendimai priimami veiklos įvertinimo rezultatų pagrindu, todėl galima išvelgti esminį tarnybinės veiklos vertinimo proceso vaidmenį žmogiškųjų išteklių vadybos sistemoje valstybės tarnyboje. Teisingas valstybės tarnautojų veiklos įvertinimas ir su juo susijusi tolesnė karjera motyvuoja žmones efektyvesniam darbui. Tuomet organizacijoje išsivysto sveika konkurencija, didėja darbo našumas, tuo pačiu geriau patenkinami visuomenės poreikiai. Tačiau tam, kad veiklos vertinimo sistema taptų efektyvi, ji turi būti tinkamai organizuota ir teisingai administruota. Priešingu atveju, vertinimo sistemos potencialas nebus tinkamai išnaudotas, įvertinimo duomenys nebus tikslūs, o tokia situacija gali įtakoti klaidingų sprendimų priėmimą ir net pakenkti tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Magistro baigiamajame darbe numatytos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimo galimybės ir kryptys galėtų duoti praktinę naudą, užtikrinant efektyvų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos funkcionavimą valstybės tarnyboje, patikimesnių ir objektyvesnių duomenų gavimą, vertinamųjų darbuotojų motyvaciją dirbti bei tobulėti bei profesinės kvalifikacijos lygio kėlimą.

Tyrimo objektas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procesas ir jį įtakoiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti šiuo metu Lietuvos valstybės tarnyboje vykdomą valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, apžvelgti su šia sistema susijusias problemas bei numatyti galimų papildymų ar pakeitimų kryptis ir sritis, siekiant užtikrinti vertinimo sistemos efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai. Siekiant nustatyto tikslo, išskirti šie uždaviniai:

1. Apžvelgti esamus žmogiškųjų išteklių vadybos teorinius veiklos vertinimo modelius. Teorinių žinių pagrindu nustatyti atskirus vertinimo sistemų organizavimo, administravimo ir vykdymo aspektus, kurie gali būti panaudojami užtikrinant efektyvų ir patikimą vertinimo procesą konkrečioje organizacijoje.

2. Nustatyti veiklos vertinimo sistemos, naudojamos Lietuvos valstybės tarnyboje, potencialių problemų bei trūkumų sritis, įvertinti įstatymų papildymų ir atliktų patobulinimų tikslingumą bei naudingumą.

3. Ištirti veiklos vertinimo sistemos valstybės tarnyboje naudotojų (vertintojų ir vertinamųjų) nuomonę apie pačią sistemą bei galimas jos tobulinimo galimybes ir kryptis. Empiriniam tyrimui pasirinkti Druskininkų savivaldybės karjeros bei pakaitiniai valstybės tarnautojai.

4. Parengti konkrečių valstybės tarnautojų vertinimo proceso tobulinimų, papildymų, rekomendacijų modelį, siekiant užtikrinti tinkamą valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos funkcionavimą ir visapusišką gaunamo potencialo panaudojimą.

Darbo etapai. Magistrinį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje trumpai aprašoma veiklos vertinimo svarba ir aktualumas, jo reikšmė tiek organizacijai, tiek pačio vertinamojo karjerai.

Antroji dalis yra teorinė. Joje nagrinėjami teoriniai personalo veiklos vertinimo sistemos pagrindai, siekiant išsiaiškinti pagrindinius aspektus, užtikrinančius efektyvų ir patikimą vertinimo sistemos įdiegimą ir naudojimą organizacijoje.

Trečioje dalyje atliktas dabartinės bei anksčiau veikusių valstybės tarnautojų sistemų palyginimas, siekiant išskirti jų ypatumus. Išnagrinėta dabartinė veiklos vertinimo sistema, nustatytos galimos probleminės sritys.

Pateiktas bei analizuojamas Druskininkų savivaldybės valstybės tarnautojų požiūris į veiklos vertinimo sistemos svarbą, jos trūkumus bei tobulinimo galimybes. Atlikti empiriniai tyrimai įgalino nustatyti galimas valstybės tarnautojų vertinimo sistemos tobulinimo galimybes ir kryptis.

Darbo pabaigoje pateiktos atlikto darbo išvados bei praktinės rekomendacijos.

Tyrimo metodai. Darbe atliekamos veiklos vertinimo sistemos teorinį ir metodologinį pagrindą sudaro šiuolaikiniai socialinių mokslų bei žmogiškųjų išteklių vadybos pasiekimai.

Siekiant suformuluoti moksliskai pagrįstas veiklos vertinimo sistemos tobulinimo prielaidas, darbe naudojami teoriniai analizės, lyginimo, apibendrinimo metodai ir empirinis anketinis metodas.

Darbo šaltiniai. Darbe naudojamosi žmogiškųjų išteklių vadybos mokslinė bei mokomąja literatūra, konferencijų pranešimais, monografijomis, nagrinėjamą darbo temą analizuojančiais straipsniais periodiniuose leidiniuose, internetinėse svetainėse pateikta informacija. Taip pat naudojami atitinkami Lietuvos Respublikos įstatymai bei norminiai aktai.

1. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMAS – VIENAS IŠ SVARBIAUSIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTŲ

Personalo vaidmens stiprinimas ir požiūrio į jį pasikeitimas yra susiję su mokslinė – technine pažanga. Įvairiose veiklos srityse diegiami nauji lankstūs veiklos metodai, sudaromos galimybės pasirinkti darbo sudėtingumą. Tai mažina personalo poreikį ir ypač keičia poreikio struktūrą: labiau reikia vadovų, specialistų, aukštos kvalifikacijos darbininkų. Iš darbuotojų reikalaujama naujų savybių: nuolatinio profesinio pasirengimo ugdymo, mokymosi, sugebėjimo priimti savarankiškus sprendimus, dirbti kolektyve, atsakomybės, kūrybiškumo¹.

Šiandienos sąlygomis žmonėms skirtas vienas iš svarbiausių vaidmenų, siekiant organizacijos tikslų. Todėl būtent žmogiškiems ištekliams efektyviai valdyti turėtų būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Pagrindiniai šiandienos iššūkiai – globalizacija, pelno augimas, susijęs su organizacijos vystymu, naujų technologijų panaudojimas, pastangos išsaugoti intelektualinį kapitalą ir nuolatinių pokyčių procesai – verčia organizacijas vystyti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemas, siekiant gauti kaip galima daugiau teigiamų rezultatų iš visų organizacijos narių veiklos.

Efektyvi žmogiškųjų išteklių vadybos sistema padeda darbuotojams suprasti ir pasiekti organizacijos tikslus. Žvelgiant į darbuotojus kaip į strateginius išteklius, nederėtų pamiršti, kad žmonės nepriklauso organizacijai, kaip jai priklauso materialiai ištekliams. Darbuotojai yra individai, kurie turi savo lūkesčius, viltis, vertinimus, suvokimus, jausmus ir pažiūras į organizaciją, savo pareigas bei darbo sąlygas. Todėl efektyvi žmogiškųjų išteklių vadybos sistema turėtų atitikti darbuotojų lūkesčius ir apimti visas veiklas, susijusias su žmogiškųjų išteklių optimaliu panaudojimu. Galima išskirti tokius pagrindinius personalo valdymo darbus: žmogiškųjų išteklių planavimas ir panaudojimas, darbo užmokesčio administravimas ir darbo apmokėjimo sistemos valdymas, organizacijos struktūros projektavimas ir darbo modeliavimas, darbuotojų mokymas ir ugdymas, darbuotojų santykiai, socialinio aprūpinimo, sveikatos priežiūros paslaugų teikimas darbuotojams².

Efektyviai veikianti žmogiškųjų išteklių vadybos sistema ir sėkmingai įgyvendinamos veiklos, susijusios su personalo reikalais, yra svarbiausi elementai, reikalingi norint užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą. Terminas žmogiškųjų išteklių vadyba šiame darbe naudojamas neatsitiktinai. Išsiaiškinus tai, kad darbuotojai šiandieną yra bet kurios organizacijos konkurencingumo pagrindas, vien operatyvinės personalo veiklos, apsiribojančios vien smulkių su personalo reikalais susijusių problemų sprendimu, jau nebepakanka. Į personalo valdymą derėtų žvelgti kaip į strateginį procesą, užtikrinantį planingą ir efektyvią darbuotojų veiklą, kurios tikslas – organizacijos siekių įgyvendinimas. Vadovaujantis šiuo požiūriu, vadovai, dirbantys su personalu,

¹ Martinkus A., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija, 2002. P. 138

² Mullins J. L. Management and organisational behavior. London: Pearson Education Limited, 2002. P. 546.

yra lygiaverčiai strateginio planavimo proceso partneriai, jie privalo ne tik priderinti personalo valdymo funkciją prie organizacijos strateginių poreikių, net tik vykdyti kasdienes operatyvines užduotis. Priešingai – poreikis padaryti institucijos žmoniškuosius išteklius konkurencinio pranašumo įrankiu – reiškia, jog personalo tarnybos vadovybė turi būti lygiavertė partnerė kuriant ir įgyvendinant visą institucijos strategiją, taip pat ir konkurencinę strategiją³

Šio darbo tikslas – yra nagrinėti vieną svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų – personalo veiklos vertinimą. Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį bei jų veiklą. Šio proceso svarbą ir reikalingumą pabrėžia galimybė panaudoti įvertinimo rezultatus, priimant sprendimus, įtakojančius beveik visas žmogiškųjų išteklių vadybos proceso dalis. Personalas vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš sąvokų, vartojamų darbuotojams įvertinti, įvairovės. Personalas, darbuotojų darbingumas, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų įvertinimas – sąvokos, vartojamos vertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti⁴. Vienose organizacijose darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas neformalizuotai, nefiksuojant vertinimo rezultatų dokumentuose, nekaupiant duomenų. Kitose organizacijose darbuotojų potencialas ir veikla įvertinama formalizuotai, pasitelkus veiklos vertinimo sistemas. Oficialus ir sistemingas atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno organizacijos nario darbą, nurodyti jo potencialą vienoje ar kitoje srityje, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo poreikius, nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo galimybes bei kryptis. Vertinimo sistema leidžia spręsti atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera. Tokiu būdu efektyvi veiklos vertinimo sistema gali stimuliuoti būsimą darbuotojų veiklą bei motyvuoti jų elgesį organizacijoje. Todėl tinkamai organizuotas, oficialus, objektyvus veiklos vertinimas yra lemiamą veiklą, susijusi su žmogiškųjų išteklių vadyba. Visapusiški veiklos įvertinimo rezultatai gali būti pakankamas pagrindas svarbiausių personalo vadybos sprendimų priėmimui: pareigų ir atsakomybės paskirstymui, veiklos apmokėjimo sąlygų, paaukštinimų, profesinės kvalifikacijos kėlimo poreikių bei potencialo nustatymui. Esant šioms sąlygoms, personalo vertinimas tampa svarbia grandimi organizacijos žmogiškųjų išteklių vadyboje, nuo kurios priklauso darbuotojo karjera, tobulėjimo galimybės bei materialinė ir dvasinė gerovės. Todėl organizacijoms reikalinga efektyviai veikiant ir duodanti tikslus darbuotojų veiklos vertinimo sistema. Efektyvi veiklos vertinimo sistema gali duoti realią naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojams, tačiau ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į vertinimo sistemos projektavimą, jos įgyvendinimą, vertinimo proceso vykdymą, vertinimo metodų parinkimą.

³ Arimavičiūtė M., Domarkas V., Gineitienė D. ir kt. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija. Vilnius: LTU, 2002. P.168

⁴ Sakalas A. Personalas vadyba. Vilnius: Margi raštai: 2003. P. 110.

2. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO TEORINIS PAGRINDAS

Šiame skyriuje nagrinėjami teoriniai personalo veiklos vertinimo sistemos pagrindai, siekiant išsiaiškinti pagrindinius aspektus, užtikrinančius efektyvų ir patikimą vertinimo sistemos įdiegimą ir naudojimą organizacijoje. Veiklos vertinimas įtakoja darbo apmokėjimo, karjeros, atleidimo iš darbo ir kitus sprendimus, todėl turi apimti tik patikimus metodus ir moksliskai pagrįstas procedūras, vertinimo procesą privalo vykdyti tik atitinkamai tam paruošti asmenys.

2.1. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TIKSLAI

Diegiant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, šios sistemos tikslai yra vieni iš svarbiausių klausimų, lemiančių efektyvų proceso funkcionavimą.

Šio darbo autoriaus nuomone, detalūs ir informatyvūs specifiniai veiklos vertinimo tikslai pateikiami A. Sakalo knygoje⁵:

1. **Vadovavimo proceso gerinimas:** jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
2. **Personalo įvedimo proceso optimizavimas:** pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.
3. **Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas:** darbuotojų įvertinimas yra pagrįsta vienos ar kitos sistemos įvedimo bazė.
4. **Personalo ugdymo sistemos tobulinimas:** organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema.
5. **Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas:** vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.
6. **Bendradarbių motyvavimo gerinimas:** darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; padeda ir nuolatinė kontrolė.

G. Dessler darbuotojų vertinimą apibūdina kaip darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus ir išskiria tris priežastis, dėl kurių reikia vertinti darbuotojus⁶:

1. Darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo.

⁵ Ten pat, P. 110-111.

⁶ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 186-187.

2. Darbuotojo įvertinimas leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus;

3. Vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą.

Kad vertinimo sistema turi motyvuoti žmones, sutinka ir S. P. Robbins⁷. Jis teigia, kad svarbiausias motyvacijos lūkesčių modelio komponentas yra veiklos rezultatai, konkrečiai, pastangų – veiklos rezultatų ir veiklos rezultatų – atpildo ryšiai. Žmonės privalo būti tikri, kad jei dirbs taip, kaip reikalaujama, gaus atpildą, kurį vertina.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių specialistų požiūrius į darbuotojų vertinimo tikslus, galima išskirti dvi pagrindines jų grupes:

➤ Įvertinamieji tikslai– kurių pagalba tikslinamas, koreguojamas darbo pobūdis ir turinys, padaromos išvados apie atliktą veiklą (pvz. darbo kokybės ir apimties įvertinimas, darbuotojų darbo funkcijų, pareiginių instrukcijų koregavimas);

➤ Raidos tikslai–kurių pagalba darbuotojų pastangos nukreipiamos geresnio veiklos atlikimo ir darbo rezultatų gerinimo link (pvz. darbuotojų įtraukimas į veiklos vertinimo procesą ir aktyvus dalyvavimas jame, bendradarbiavimas, darbą motyvuojančių veiksmų atkleidimas, mokymosi ir tobulinimosi poreikių nustatymas).

Tarnybinės veiklos vertinimas turi būti:

➤ orientuotas į tikslus: besiremiantis veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais, matuojantis rezultatus, o ne numatytus tikslus ar uždavinius;

➤ orientuotas į dalyvavimą: tiek nustatant tarnybinės veiklos tikslus vertinamo laikotarpio pradžioje, tiek vertinant rezultatus jo pabaigoje, pavaldinys įtraukiamas tiek pat, kiek ir vadovas;

➤ orientuotas į vystimąsi: tarnybinės veiklos vertinimas turi pasiekti daugiau, negu tik nustatyti darbuotojų reitingą. Jis turi padėti patobulinti tarnybinę veiklą, padėti nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę.⁸

Veiklos vertinimo sistemos tikslais skirstomi ir pagal laiko požiūrį. Vienas tikslas yra įvertinti darbuotojo veiklą praeityje, kitas – orientuotas į ateitį, būsimą veiklą.

Svarbiausias dalykas, kad kiekviena organizacija pakankamai aiškiai nustatytų veiklos vertinimo tikslus bei uždavinius, susijusius su visos organizacijos tikslais bei vertybėmis, nes tik tuomet bus galimai patikimai apibrėžti vertinimo sistemos objektą.

⁷ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, P. 272.

⁸ Pijoras S., Dapkutė R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje// Politologija Nr. 1 (33), 2004.

2. 2. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS OBJEKTAS

Šiame poskyryje aptariama tai, kas yra vertinama vertinimo proceso metu – darbuotojų asmeninės ar profesinės savybės, elgesys ar veiklos rezultatai. Veiklos vertinimo sistemos objekto pasirinkimas priklauso nuo situacijos organizacijoje, veiklos pobūdžio, vertinimo sistemai keliamų tikslų. Diegiant vertinimo sistemą svarbu atsižvelgti į tokius aspektus kaip vertintojo galimybę stebėti veiklos atlikimo procesą ir galimybę pamatuoti veiklos rezultatus. 1 lentelėje pavaizduotas veiklos vertinimo sistemos objekto pasirinkimas, atsižvelgiant į šiuos du veiksnius.

1 lentelė. Veiklos vertinimo objekto parinkimas, atsižvelgiant į galimybę stebėti ir matuoti veiklos rezultatus

Galimybė matuoti veiklos rezultatus	Galimybė stebėti veiklos procesą		
		Didelė	Maža
	Didelė	Elgesio, rezultatų ir laimėjimų vertinimas	Rezultatų ir laimėjimų vertinimas
Maža	Elgesio vertinimas	Asmenybės vertinimas	

Šaltinis: Gruzd B. Darbo atlikimo vertinimas. Vilnius, 2003. P. 7

Kaip matyti iš pateiktų lentelėje duomenų, darbo proceso stebėjimo ir rezultatų įvertinimo galimybės sąlygoja vertinimo sistemos objekto parinkimą taip, kad įvertinimo rezultatai būtų patikimi, sistema veiktų efektyviai, o darbuotojų įvertinimas būtų objektyvus. Sunkiausia užduotis vertinant asmenines darbuotojo savybes, yra tų savybių teisingas parinkimas bei tikslus apibrėžtumas, kad skirtingi vertintojai vieną savybę suvoktų vienodai. Asmenybės savybės turi būti parinktos tik tos, kurios yra tiesiogiai susijusios su veiklos atlikimo efektyvumu ir kad vertinamasis tiksliai žinotų, kokios jo savybės bus vertinamos.

Nors veiklos vertinimo sistema, paremta asmenybės bruožų vertinimu, gali sėkmingai funkcionuoti ir yra naudojama nedidelėse organizacijose, toks vertinimo objektas yra kritikuojamas mokslinėje literatūroje⁹. Silpnoji asmeninių savybių vertinimo pusė yra žemas patikimumo laipsnis. Vertindami darbuotojo veiklą pagal asmenines savybes, negalime tiksliai numatyti, kaip darbuotojas atliks savo darbą, labai sunku atrasti ryšį tarp asmeninių savybių bei atliekamo darbo kokybės¹⁰. Asmenybės bruožų vertinimu pagrįsta veiklos vertinimo sistema remiasi prielaida, kad žmonės, parodantys tam tikras teigiamas asmenines charakteristikas, bus geri darbuotojai¹¹. D. D. Riley akcentuoja¹², jog veiklos vertinimo sistemos pagrindinis dėmesys turėtų būti sutelkiamas ties

⁹ Adamonienė R. Venckūnienė V. Įvertinimo vaidmuo personalo valdyme. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2001. P. 15

¹⁰ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, P. 273

¹¹ Riley D. D. Public personnel administration. New York: Longman, 2002, P. 236

¹² Ten pat, P. 237

atliekamu darbu, tuo tarpu asmeninės darbuotojo savybės neturėtų būti vertinamos tol, kol jos nereikalingos pagrindinių užduočių įvykdymui, dirbant konkretų darbą.

Kitas veiklos vertinimo sistemos objektas – elgsena. Elgsena suprantama kaip darbuotojo elgesys darbo vietoje. S. P. Robbins nurodo¹³, jog darbuotojo elgsena vertinama tada, kai yra sunku nurodyti konkrečius rezultatus, kurie galėtų būti tiesiogiai priskirti darbuotojo veiksams. Tai ypač pasakytina apie administracijos darbuotojus ir tuos, kurių darbo užduotys – neatskiriama komandos veiklos dalis. Pastaruoju atveju komandos rezultatus gali būti nesunku įvertinti, tačiau gali būti nelengva arba tiesiog neįmanoma pasverti kiekvieno komandos nario indėlį. Elgesio vertinimu pagrįstoje sistemoje vertinimo standartai yra objektyvesni, nes jie paremiami kiekybiškai įvertinamais kriterijais, kurie padidina galutinių duomenų objektyvumą¹⁴. Tačiau pastangos sukurti objektyvius veiklos vertinimo standartus, susietus su darbuotojo elgesiu, susiduriama su šiomis problemomis:

- objektyviais laikomi tie standartai, kuriuos galima įvertinti kiekybiškai, todėl specifinių darbų kokybei pamatuoti naudojami netinkami standartai, nepateikiantys patikimų rezultatų;

- jeigu standartai yra parinkti tinkamai, tai nereiškia, jog jie bus administruojami objektyviai – neįmanoma visiškai pašalinti asmeniškumo ir tendencingumo įtakos vertinimo procesui.

Vertinant darbuotojo veiklos rezultatus, yra vertinami konkretūs veiklos rezultatai, susiję su anksčiau nustatytais darbo tikslais. Šis metodas taikomas tuomet, kai yra galimybė konkrečiai pamatuoti atliktą veiklą. Veiklos vertinimo sistemos, pagrįstos pasiektų rezultatų vertinimu, sėkmingas funkcionavimas priklauso nuo specifinių, pamatuojamų, pasiekiamų, tikroviškų ir laiko ribojamų veiklos tikslų nustatymo. Vertinant palyginam, koku mastu pasiekti veiklos tikslai, apibrėžti vertinimo laikotarpio pradžioje, pagal tai įvertinamas individualaus darbuotojo indėlis ir jo darbinė veikla¹⁵. Toks vertinimo objekto pasirinkimas sąlygoja aktyvų darbuotojo dalyvavimą, planuojant būsimąją veiklą, tai turi teigiamos įtakos personalo ugdymui. Tačiau siūloma vertinant atsižvelgti ne tik į darbinės veiklos rezultatus, bet ir į darbuotojo pastangas tikslams pasiekti. Pastangos yra vienintelis dalykas, kurį darbuotojas gali kontroliuoti, ir į tai dėl to būtina reikia atsižvelgti¹⁶

A. Sakalas teigia¹⁷, kad darbuotojo elgesys vienoje ar kitoje situacijoje priklauso nuo individualių žmogaus savybių bei charakterio, todėl negalime visiškai nevertinti asmeninių

¹³ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, P. 273

¹⁴ Riley D. D. Public personnel administration. New York: Longman, 2002, P. 239

¹⁵ Mullins J. L. Management and organisational behavior. London: Pearson Education Limited, 2002, P.546

¹⁶ Riley D. D. Public personnel administration. New York: Longman, 2002, P. 241

¹⁷ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai: 2003. P. 118-119.

žmogaus savybių. Juk sugebėjimą sudėtingose situacijose priimti optimalų sprendimą, atsakyti už patikėtų užduočių vykdymą, laikytis disciplinos, būti aktyviam bei iniciatyviam ir t.t. lemia ne žinių lygis, o asmeninės savybės. Todėl vertinimo metu ir būtina nustatyti, kurios savybės yra tobulintinos, kurių galbūt visai nėra, nors jos ir būtinos atliekamam darbui.

A. Sakalas pabrėžia kompetencijos sąvoką, t.y. žinių ir įgūdžių derinimą bei sugebėjimą juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Jis išskiria profesinę, metodinę, socialinę, asmeninę, veiklos bei tarpkultūrinę kompetencijas. Jų pagrindu sudaromas atitinkamos darbo vietos kompetencijų profilis – asmenybės savybių, žinių ir įgūdžių rinkinys, lemiantis efektyvų darbo atlikimą. Kompetencija gali būti nagrinėjama trim lygiais:

- atskiro darbuotojo lygiu reikalaujama kompetencijos, kuri reikalinga kasdieniame darbe, ruošiantis naujoms pareigoms ir ateities reikalavimams;
- komandos lygiu, be sugebėjimo bendradarbiauti, reikalinga vystyti tas savybes, kurios reikalingos komandai, kad joje būtų sinergijos efektas;
- įmonės lygiu reikalinga orientacija į klientus, verslininkiška kultūra.

Vertinant kompetencijas, apjungiami asmenybės bruožų, elgesio, rezultatų vertinimai. Svarbus tokio vertinimo privalumas, kad vertinami veiklos aspektai, kurie svarbūs organizacijai, tačiau pats A. Sakalas pažymi¹⁸, kad kompetencija įvertinama labai sunkiai, darbuotojų įvertinimas galimas tik turint pareiginius darbuotojo kompetencijos reikalavimus

2. 3. VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJŲ PARINKIMAS

Viena didžiausių priežasčių, kodėl vertinimo sistema neįgyvendina jai iškeltų tikslų, yra nepakankamai apibrėžti arba neteisingai parinkti kriterijai. Kriterijus – vertinimo pagrindas, matas, todėl labai svarbu pasirinkti juos atitinkančius organizacijos pobūdį, keliamus tikslus bei atliekamą darbą. Kriterijai neatskiriami nuo vertinimo sistemos objekto, pagal tai, kas bus vertinama, nustatomi atitinkami ir kriterijai. Išskiriami trys pagrindiniai kriterijų rinkiniai: individualių užduočių rezultatai, elgsena ir asmeninės savybės¹⁹:

Individualių užduočių rezultatai. Jei svarbu tikslas, o ne priemonės, vadovybė turėtų įvertinti, kaip darbuotojai vykdo užduotis. Pvz. prekybos agentas turėtų būti vertinamas pagal bendrąsias pardavimo pajamas, naujų klientų skaičių.

Elgsena. Dažnai labai sunku nurodyti konkrečius rezultatus, kurie galėtų būti tiesiogiai priskirti darbuotojo veiksams. Tai ypač pasakytina apie administracijos darbuotojus. Tuomet galime vertinti tokius dalykus, kaip ataskaitų pateikimas nurodytu laiku, darbo stilius ir pan.

¹⁸ Ten pat. P. 116.

¹⁹ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 272.

Savybės. Silpniausi, tačiau vis dar plačiai organizacijų taikomi kriterijai yra individualios savybės. Autorius kritikuoja šį kriterijų, kadangi jis yra labiausiai nutolęs nuo atlikto darbo. Tokios savybės, kaip „jo požiūris į darbą yra geras“, jis „pasitiki savimi“, juo „galima pasikliauti“, „atrodo užsiėmęs“ nebūtinai susijusios su užduoties įvykdymo rezultatais.

Suprantama, kad darbuotojai privalo žinoti pagal kokius kriterijus bus vertinama jų veikla. Jei tikslai, kurių siekia darbuotojai, yra neaiškūs, jei šių tikslų įvertinimo kriterijai yra migloti ir jei darbuotojai netiki, kad jų pastangos bus teigiamai įvertintos, arba jei jie yra įsitikinę, kad organizacija jiems atlygins nepatenkinamai, kai bus pasiekti darbo tikslai, galima tikėtis, kad darbuotojai dirbs blogiau, nei leidžia jų galimybės²⁰. Pasirinkti veiklos vertinimo kriterijai turi kažką reikšti tiek vertinamajam, tiek vertinančiajam, jie turi būti nustatomi vadovo ir pavaldinio susitarimo pagrindu.

Organizacijose naudojami vertinimo kriterijai turėtų atspindėti asmeninį indėlį, siekiant nustatytų tikslų. Kriterijai, pasirinkti įvertinti darbuotojų veiklos rezultatus, stipriai įtakoja vertinamųjų elgesį – žmonės linkę daryti tai, kuo remiantis jie įvertinami. Taigi, pasirinkus neteisingus, neatitinkančius organizacijos tikslų vertinimo kriterijus, galima paskatinti darbuotojus vykdyti visiškai priešingą darbinę veiklą, nei buvo laukta. Todėl V. Rinkevičienė pabrėžia²¹ vadovybės ir darbuotojų bendradarbiavimo reikšmę, sudarant vertinimo rodiklių sistemą. Vienas iš svarbiausių dalykų yra kriterijų reikšmingumas, skirtingas pareigas vykdantiems darbuotojams gali būti keliami skirtingi reikalavimai.

Kuriant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, tikslingiausia pasiremti A. Sakalo pasiūlyta vertinimo kriterijų pasirinkimo schema²²:

1. Sukonkretinami darbuotojų vertinimui svarbūs kriterijai. Sudaromas atitinkamai darbo vietai ir darbuotojui keliamų reikalavimų profilis. Konkretizuoti vertinimo kriterijus yra lengviau, kai darbų analizės metu sukuriama veiklos atlikimo standartai, užfiksuojami dokumentuose. Tai padeda susieti darbinės veiklos įvertinimą su konkrečiu atliekamu darbu.

2. Įvertinamas kriterijų reikšmingumas. Kriterijų reikšmingumo įvertinimas padeda:

- atsisakyti nereikšmingų kriterijų;
- nustatyti kriterijų reikšmingumą.

Autorius pabrėžia, kad pats kriterijų skaičius dar negarantuoja vertinimo tikslumo, dažnai būna atvirkščiai. Kriterijų reikšmingumą nustatyti galima dviem būdais:

1) visi kriterijai vertinami pagal vienodą vertinimo skalę (100, 10, 5, 3,1 balų) ir dauginant iš kriterijaus reikšmingumo išvedama tikroji kriterijaus reikšmė;

²⁰ Ten pat.

²¹ Rinkevičienė V. Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. Ciklas: Žmonės vertingiausias šaltinis // Vadovo pasaulis Nr. 11, 2003. P. 20

²² Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 112.

2) kriterijaus reikšmingumas iš karto numatytas vertinime, suteikiant kriterijui nevienodą balų skaičių. Kriterijų reikšmingumui nustatyti paprastai pasitelkiami ekspertai.

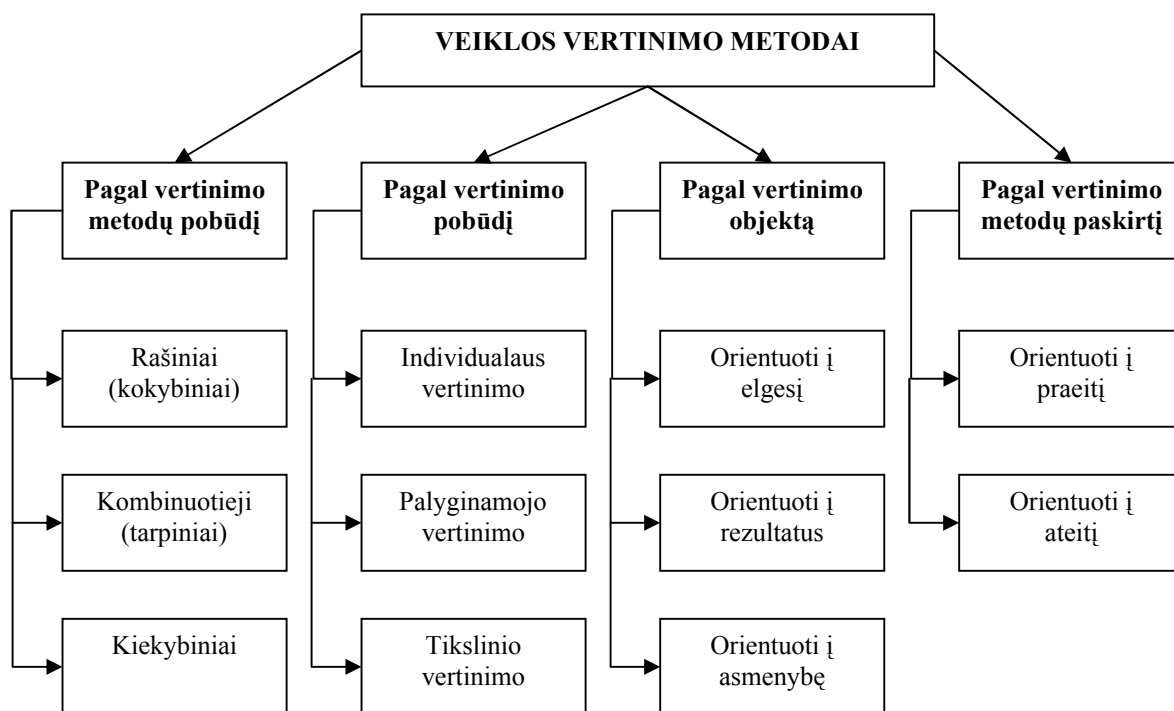
3. Nustatoma kriterijų vertinimo skalė. Reikia pasirinkti tinkamą vertinimo skalę, tai gali būti 3, 5, 10, 100 balų arba dažniausiai naudojama 3 ir 5 balų sistema. Svarbiausia, tiksliai ir logiškai apibūdinti diapazonus.

4. Vertinamas personalas.

Apibendrinus galima pasakyti, kad kriterijų parinkimo reikšmė yra be galo didelė, juk pagal juos vertinama darbuotojo veikla, todėl jie turi būti tiesiogiai susiję su atliekamu darbu, o darbuotojai supažindinami su jais, kadangi žmonės yra linkę daryti tai, kuo remiantis jie yra vertinami.

2. 4. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO METODAI

Šio skyrelio tikslas – apžvelgti dažniausiai naudojamus vertinimo sistemos metodus, įvertinti jų privalumus bei trūkumus. Apibendrinus įvairių vadybos specialistų aprašomus personalo vertinimo metodus, galima juos taip suklasifikuoti (žr. 1 pav.):



1 pav. Veiklos vertinimo metodų suskirstymas.

Pagal vertinimo metodų pobūdį išskiriami aprašomieji (kokybiniai), kombinuotieji ir kiekybiniai vertinimo metodai²³.

²³ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 275-276, Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 188-194.

Rašiniai/Aprašomieji - paprasčiausias įvertinimo būdas – raštu aprašant darbuotojo stipriąsias ir silpniąsias puses, ankstesnius veiklos rezultatus, potencialą ir pateikiant pasiūlymus, kaip jis galėtų pagerinti savo darbą. Šio metodo privalumas tas, kad nereikalingos sudėtingos formos ar mokymas, kaip jas užpildyti, tačiau rezultatai dažnai atspindi rašančiojo sugebėjimus.

Neigiamas šio metodo aspektas, kad skirtingų ekspertų vertinimo duomenų negalima lyginti, vertinimo rezultatai gana subjektyvūs: dažnai išaukštinamos ar užmiršamos tos savybės, kurios ekspertui atrodo svarbios ar nesvarbios. Šio darbo autoriaus nuomone, šį metodą galima taikyti tada, kai nėra galimybės kiekybiškai pamatuoti vertinamųjų darbinę veiklą. Taip pat galimas šio vertinimo metodo panaudojimas kartu su kitais metodais, pvz. derinant su grafinės skalės duomenimis. Efektyviausiai šis metodas gali būti panaudotas vertinamojo asmeninių savybių vertinimui pagrįsti.

Kritiniai įvykiai sutelkia vertintojo dėmesį į svarbius poelgius, nuo kurių priklauso, ar darbas atliktas efektyviai, ar ne. Tai yra vertintojas užrašo pastabas apie tai, ką darbuotojas padarė ypač efektyviai arba ypač neefektyviai. Čia svarbiausia paminėti tik konkrečius poelgius, ne miglotai apibūdinti asmenybės savybes. Šio darbo autoriaus nuomone, šis metodas patrauklus tuo, kad suteikiama pakankami išsami informacija apie darbuotojo veiklą, galima iš karto matyti, ką reiktų pakeisti savo darbe, taip pat tai, kad darbuotojas bus vertinamas už visą vertinimo periodą, o ne už paskutinio laikotarpio atliktą darbą.

Tačiau šis metodas turi ir trūkumų: vertintojai skiria daug pastangų ir laiko aprašydami vertinamųjų kritinių įvykių pavyzdžius, darbuotojai grįžtamojo ryšio sulaukia vėlai, kai veikla jau būna atlikta ir nebėra ką tobulinti. Taip pat kaip ir rašinių atveju, šio metodo vertinimo rezultatų negalima išreikšti kiekybiškai, didelė objektyvumo problema, kadangi yra galimybė vertinti pagal subjektyvius, pačių vertintojų nusistatytus veiklos standartus.

Grafinės vertinimo skalės - vienas seniausių ir populiariausių vertinimo metodų. Taikant jį išvardijami tokie darbo rezultatų rodikliai kaip darbo kiekybė ir kokybė, žinių nuodugnumas, bendradarbiavimas, lojalumas, darbo drausmė, sąžiningumas ir iniciatyvumas. Paskui vertintojas įvertina kiekvieną sąrašo rodiklį pagal didėjančią skalę (pvz. nuo nepatenkinamo iki puikaus).

Šis metodas nesuteikia tokios išsamios informacijos kaip rašiniai ar kritinių įvykių metodas, tačiau jas parengti ir panaudoti reikia mažiau laiko, jos taip pat leidžia taikyti kiekybinę analizę ir palyginimus. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į vertinimo kriterijų parinkimą, derėtų vertinti darbuotojo elgesį ar veiklos rezultatus, o ne asmenines savybes.

Su elgsena susijusios vertinimo skalės - tai sujungti pagrindiniai kritinių įvykių ir grafinių vertinimo skalių metodų elementai: vertintojas vertina išsisinėje skalėje, tačiau balai yra konkretūs elgesio darbe pavyzdžiai, o ne bendro pobūdžio apibūdinimai ar savybės. Su elgsena susijusios vertinimo skalės apibrėžia konkrečią įmanomą pastebėti ir įvertinti elgseną darbe. Su

darbu susijusios elgsenos pavyzdžiai ir darbo rodikliai sužinomi paprašant įvertinimo dalyvių pateikti efektyvios ir neefektyvios elgsenos, susijusios su kiekvienu darbo rodikliu, pavyzdžių. Šie elgsenos pavyzdžiai vėliau paverčiami darbo įvertinimo rodiklių rinkiniu, kuriame kiekvieno rodiklio reikšmė skiriasi. Įvertinimo išvados pateikiamos, pvz. tokiais elgesio aprašymais: padaro anksčiau nei nurodoma, planuoja, įgyvendina, sprendžia neatidėliotinas problemas, vykdo įsakymus, sprendžia kritiškas situacijas. Vertinimo standartai geriau apibrėžiami, kadangi naudojami kritiniai veiklos įvykiai, kombinuojami su vertinimo skale, aiškiai nurodo vertintojams, kuri veikla yra atliekama gerai, vidutiniškai ir blogai. Pasinaudojus darbo pavyzdžiais, pagal kuriuos vertinama, vertinimo rezultatus lengviau pateikti vertinamajam asmeniui. Šio metodo trūkumas – ilgai trunkanti darbo analizė ir sudėtingų vertinimo skalių sudarymas.

Pagal vertinimo metodų paskirtį išskiriami²⁴:

- orientuoti į praeitį vertinimo metodai – jų pagalba vertinamas praeityje atliktas darbas;
- orientuoti į ateitį vertinimo metodai – bandoma įvertinti tinkamumą ateities pareigoms.

Veiklos vertinimo metodai pagal vertinimo pobūdį skirstomi į individualaus ir palyginamojo, tikslinio vertinimo metodus²⁵. Individualaus vertinimo metodas – kai iš pradžių vertinamas kiekvienas darbuotojas individualiai, po to vertinamieji darbuotojai palyginami tarpusavyje pagal vertinimo rezultatus.

Palyginamojo vertinimo metodams priklauso vertinimo būdai, kai vertinama iš karto grupė darbuotojų ir vertinamieji darbuotojai palyginami tarpusavyje. Atliekant daugelio žmonių palyginimą, atskiro asmens darbo rezultatai lyginami su kito ar kitų žmonių rezultatais. S. P. Robbins aprašo tris pagrindinius palyginimo būdus: grupinio rangavimo, individualaus rangavimo ir porinio rangavimo²⁶.

Atliekant grupinį rangavimą, reikia, kad vertintojas tam tikru būdu sugrupuotų darbuotojus. G. Dessler šį metodą apibūdina kaip priverstinio rangavimo, kai iš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pvz. 15 % dirba *labai gerai*, 20 % dirba *gerai* ir t.t. Šio metodo privalumas tas, kad leidžia išvengti vertinimo vienodumo, kai visi darbuotojai įvertinami vienodai. Toks grupinis rangavimo metodas sumažina vertinime dalyvaujančių darbuotojų pasitikėjimą rezultatų objektyvumu, sistemos patikimumu.

Naudojant individualaus rangavimo metodą, visi darbuotojai surikiuojami nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną arba kelis kriterijus. Aukščiausiai vertinamo pagal kriterijų

²⁴ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas: VDU, 2002. P. 141.

²⁵ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas: VDU, 2002. P. 89, Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P 276, Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 190-191.

²⁶ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P 276.

darbuotojo pavardė rašoma pirmojoje eilutėje, žemiausiai vertinamo – paskutinėje. Tuomet antrasis geriausias įrašomas antrojoje eilutėje, o antrasis blogiausias – priešpaskutinėje ir t.t. kol bus surašyti visi darbuotojai. Taikant šį individualaus rangavimo metodą negalima tos pačios vietos skirti dviems darbuotojams bei iškyla problema dėl kiekybinės informacijos, nėra aišku, kas yra gerai dirbama, kas blogai ir ką reiktų tobulinti.

Taikant porinio palyginimo metodą kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu. Kai visi darbuotojai palyginami poromis, suskaičiuojama kiek kartų kiekvienas iš jų buvo stipresnis už porininką. Toks metodas užtikrina, kad visi darbuotojai palyginami vieni su kitais, tačiau aišku, kad šis metodas netinka, kai reikia lyginti labai daug darbuotojų.

Taikant tikslinio valdymo metodą, vadovas kiekvienam darbuotojui turi suformuluoti konkrečius, išmatuojamus tikslus ir periodiškai kartu su juo aptarinėti, kaip sekasi šiuos tikslus įgyvendinti. Šis metodas gali būti pritaikomas kiekvienai veiklos rūšiai, vertinamieji žino, kaip bus matuojami jų pasiekimai, specifiniai abipusiai nutarti veiklos tikslai pateikiami darbuotojams. Šio vertinimo privalumas atsispindi jo orientacijos į rezultatus pabrėžime. Tačiau abejonių kelia sugebėjimas iš anksto nustatyti bei suformuluoti tikslus, juk tikslai gali būti įtakojami išorinių faktorių.

Be aptartųjų tradicinių veiklos vertinimo metodų, žmogiškųjų išteklių vadybos specialistas G. Dessler išskiria dar ir kompiuterizuoto veiklos vertinimo metodą²⁷. Šis veiklos vertinimo metodas susideda iš tam tikrų kompiuterinių programų, kurios leidžia vertintojams ištisus metus kaupti pastabas apie pavaldinius, o paskui juos įvertinti pagal darbo atlikimo kriterijus, pasitelkus kompiuterį. Šio metodo taikymas leidžia sumažinti asmeninės vertintojo nuomonės įtaką vertinimo rezultatų objektyvumui, nors ir visiškai jos nepanaikina. Tačiau vertinimui reikalingi duomenys gali būti kaupiami viso vertinimo laikotarpio metu, vadinasi darbuotojas nebus vertinamas vien tik paskutiniojo laikotarpio veiklos pagrindu. Informacinių technologijų panaudojimas, leidžia sutaupyti laiko ir lėšų, vykdant vertinimo procesą bei apdorojant duomenis. Tačiau efektyvios kompiuterizuotos vertinimo sistemos kūrimas konkrečioje organizacijoje gali pareikalauti nemažų informacinių technologijų specialistų pastangų. Žymių laiko bei pinigų sąnaudų gali prireikti ruošiant vertintojus, kaip tiksliai naudotis kompiuterizuota programa, kad išnaudoti visus vertinimo sistemos privalumus.

A. Sakalas vertinimo metodus skirsto ir pagal charakteristikas²⁸:

- laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis);
- kai vertinama pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas).

²⁷ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, P. 192-194.

²⁸ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003, P. 124 .

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

Kiekvienas iš minėtųjų vertinimo metodų turi savų privalumų ir trūkumų. Kadangi darbuotojų veiklos vertinimas yra neatskiriama žmogiškųjų išteklių vadybos dalis, svarbu žinoti įvairių vertinimo metodų stipriąsias ir silpnąsias puses bei konkretaus vertinimo būdo efektyvaus pritaikymo galimybes ir būdus, norint sumažinti vertintojo asmenybės ir su ja susijusių vertinimo klaidų įtaką galutiniams rezultatams. Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, derėtų atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes. Svarbiausia, kad vertinimo metodika būtų suprantama tiems, kas ja naudosis bei ja remiantis bus vertinami.

2. 5. VEIKLOS VERTINIMO SUBJEKTAI

Šiame poskyryje nagrinėjamas vienas svarbiausių efektyviai veikiančios vertinimo sistemos klausimų – kas konkrečiai turi vertinti darbuotojus. Atlikti tyrimai rodo egzistuojančią nuomonę, kad daugiausia subjektyvumo vertinimui įneša ne naudojama sistema ar metodai, o veiklos vertinimo procesą atliekantys žmonės²⁹. Todėl iš karto galima daryti prielaidą, kad nesvarbu, kad atliks vertinimą, vis tiek beveik visada išliks vertinimo klaidų, susijusių su vertintojo asmenybės įtaka vertinimo procesui.

Išanalizavus literatūroje pateiktus vertinimo variantus, galima išskirti šias vertintojų grupes: tiesioginiai vadovai, kolegos, savęs įvertinimas, pavaldiniai, 360 laipsnių vertinimas.

Dažniausiai darbuotojus vertina jų **tiesioginiai vadovai**. Tai gana nesudėtinga ir logiška. Atrodytų viskas labai elementaru, tiesioginis vadovas geriausiai išmano savo pavaldinių darbą, yra už juos atsakingas ir pats įvertina jų darbą, tačiau šis vertinimo būdas sulaukia daugiau kritikos. Kaip teigia G. Dessler, vadovas gali nežinoti, kaip darbuotoją vertina klientai ar kolegos, kurių darbą priklauso nuo vertinamojo, taip pat gali būti, kad tiesioginis vadovas yra iš anksto nusistatęs vienu ar kitu atžvilgiu prieš savo pavaldinį³⁰. S. P. Robbins mano, kad daugelis tiesioginių vadovų jaučiasi neturį reikiamos kvalifikacijos įvertinti individualų kiekvieno savo pavaldinio indėlį³¹.

Kolegų vertinimo duomenys yra patikimiausi, - taip teigia S. P. Robbins. Kodėl? Pirma, kolegos yra arti veiksmo vietos. Kasdien bendraudami, jie išsamiai susipažįsta su bendradarbio

²⁹ Adamonienė R. Venckūnienė V. Įvertinimo vaidmuo personalo valdyje. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2001. P. 15

³⁰ Dessler G. Personalų valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 187.

³¹ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003 P. 274-276.

rezultatais. Antra, kai vertintojai yra kolegos, gaunami keli nepriklausomi vertinimai, tuo tarpu tiesioginis vadovas pateikia tik vieną. O kelių vertinimų vidurkis dažnai būna patikimesnis nei vienas vertinimas. Tačiau ir čia gali kilti sunkumų dėl kolegų nenoro vertinti vienas kitą bei neobjektyvumo, sukkelto draugystės ar priešiško.

Savęs įvertinimas sumažina darbuotojų priešišumą įvertinimo procesui toks vertinimas gali tapti puikia priemone skatinti darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų diskusijas apie darbo rezultatus. Pažymėtini trūkumai – savęs vertinimas gali būti išpūstas ir neobjektyvus, be to rezultatai dažnai nesutampa su tiesioginio vadovo vertinimu.

Tiesioginių pavaldinių vertinimas gali suteikti tikslią ir išsamią informaciją apie vadovo elgesį. Toks vertinimas taip pat dera su organizacijos pastangomis sukurti kultūrą, vertinančią sąžiningumą bei atvirumą ir suteikiančią darbuotojams įgaliojimus. Šios vertinimo formos akivaizdi problema, kad tiesioginiai vadovai gali nubausti pavaldinius, jei šie nepalankiai juos įvertins.

360 laipsnių vertinimas gerai tinka organizacijose, įdiegusiose komandų, darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą ir kokybės valdymo programas. Pasikliaudamos grįžtamuoju ryšiu iš bendradarbių, klientų ir pavaldinių, šios organizacijos tikisi, kad kiekvienas pasijus dalyvaujantis darbo vertinimo procese, o kompanija gaus tikslesnę informaciją apie darbuotojų darbą.

A. Sakalas vertinimui siūlo pasitelkti ekspertų iš šalies paslaugas. Tačiau tai brangus metodas, todėl jis labiau rekomenduotinas aukšto lygio vadovams. G. Dessler išskiria dar vieną vertinimą, tai - vertinimo komitetus. Šiuos komitetus paprastai sudaro tiesioginis vadovas ir dar trys ar keturi kiti vadovai. Šitaip galima išvengti šališko individualaus vertinimo. Be to, skirtingus aspektus geriau patikėti vertinti skirtingiems vertintojams. Kelių žmonių vertinimo rezultatai vis tiek būna patikimesni, sąžiningesni ir pagrįstesni už tuos, kuriuos vertina tiesioginis vadovas³².

Taigi, galima pastebėti, kad didesnis vertintojų skaičius užtikrina objektyvesnį bei patikimesnį vertinimą, tačiau toks procesas užima daug laiko sąnaudų ir ne visada įmanoma tai padaryti. Svarbiausia, norint išvengti galimų vertinimo klaidų, tai atlikti kuo kruopštesnį vertintojų paruošimą vertinimo procesui.

2. 6. VEIKLOS VERTINIMĄ ĮTAKOJANTIS ŽMOGIŠKASIS FAKTORIUS

Personalo veiklos vertinimo procesas reikalauja aktyvaus žmonių dalyvavimo jame. Tai gali sukelti tam tikrų sunkumų, susijusių su žmogiškąją prigimtimi, pažiūromis, nuostatomis, būdo savybėmis ir pan. Asmenybės įtaka įvertinimo rezultatų objektyvumui yra vertinimo procesą apsunkinantis faktorius. D. Riley pateikia asmeninių vertintojo charakteristikų įtakos vertinimo

³² Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P 114.

duomenims pavyzdį³³. Jo teigimu, vieni žmonės paprasčiausiai nemėgsta vertinti kitų žmonių veiklos. Kiti supranta vertinimo proceso reikšmingumą ir stengiasi atlikti vertinimą kaip galima detaliau, nuodugniau. Nemėgstantys vertinimo proceso viską padaro skubotai, paviršutiniškai, atmetinai. Taigi ir šių dviejų skirtingų asmenybių tipų vertinimo rezultatai bus skirtingi. Kitas neobjektyvaus veiklos vertinimo variantas, kai vertintojas, norėdamas, kad blogai savo pareigas atliekantis pavaldinys jas atliktų geriau, įvertina jį kaip gerą darbuotoją. Tokio vertinimo rezultatas – neefektyvios veiklos skatinimas. Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai išskiria šias vertinimo problemas, susijusias su asmenybės įtaka vertinimo procesui³⁴:

➤ **Neaiškūs standartai.** Tai reiškia, jog vertinimo skalė yra pernelyg nekonkreči, kad ją būtų galima vienareikšmiškai interpretuoti. Vadovai gali skirtingai vertinti „gerą“ darbo atlikimo lygį.

➤ **Išankstinės nuomonės įtaka.** Išankstinė nuomonė dažniausiai susiformuoja veikiant tretiesiems asmenims. Tretieji asmenys dažnai informuoja apie teigiamas ar neigiamas vertinamojo savybes, pateikia tam tikrų rekomendacijų, ir tai atsiliepia vertinimui.

➤ **„Aureolės“ efektas.** Reiškia, kad pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų (pvz. gebėjimą sutarti su žmonėmis) lems vertinimą pagal visus kitus kriterijus (pvz. darbo kiekį). Ir atvirkščiai, nedraugiškas darbuotojas gali būti neigiamai įvertintas pagal visus kriterijus.

➤ **Nesenai įvykę įvykiai.** Pasireiškia tada, kai vertintojui sunku apibendrinti viso vertinimo periodo duomenis apie darbuotojo veiklą. Tada dėmesys sutelkiamas į paskutinius buvusius įvykius (mėnesio, savaitės) ir pagal juos vertinama viso periodo veikla.

➤ **Atlaidumas arba griežtumas.** Kai kurie vadovai yra įpratę vertinti visus pavaldinius vien gerai arba blogai. Tai atsitinka, kai norima išsaugoti gerą tarpusavio supratimą ir paskatinti darbuotojus, arba atvirkščiai, kai nenorima sudaryti jiems galimybės gauti didesnę atlyginimą ar aukštesnes pareigas.

➤ **Savęs atvaizdavimas.** Tai tendencija priskirti savo paties asmeninius charakterio bruožus, motyvus ir ambicijas kitiems. Dažniausiai tai yra neigiamų savo paties asmeninių charakterio bruožų perkėlimas kitiems asmenims. Tačiau taip pat yra tendencija kitame asmenyje matyti ir savo paties stipriąsias puses.

A. Sakalas išskiria klaidų grupę, susijusią su sąmoningu vertinimo falsifikavimu. Autoriaus teigimu, dažnai vertinimo rezultatai mėginami suorganizuoti iš anksto. Kartais tai naudinga ir įmonei, ypač, jei reikia priimti dalykinį požiūri netinkamą, bet pažįstamą darbuotoją; dažnai norima atleisti darbuotoją, tačiau bijomasi prisiimti asmeninę atsakomybę, ieškoma tam objektyvių

³³ Riley D. D. Public personnel administration. New York: Longman, 2002. P. 227

³⁴ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 196-197, Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 130, Valstybės tarnybos departamentas prie VRM. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005. P. 134

priežasčių. Tai yra atvejai, kai personalo vertinimas naudojamas ne pagal paskirtį, o kaip priemonė įrodyti tai, ko iš tikrųjų nėra³⁵. Taigi minėtų klaidų vertinimo sistemoje reikėtų vengti, kadangi kitaip iškreipomi vertinimo rezultatai, jie duoda mažai naudos ir nepasiteisina pati veiklos vertinimo sistemos prasmė ir tikslas.

Mokymasis visą gyvenimą, nuolatinis kvalifikacijos didinimas užtikrina, kad organizacijoje liktų vien tik geriausi darbuotojai³⁶.

2.7. VERTINIMO REZULTATŲ PATEIKIMAS VERTINAMAJAM

Labai svarbus veiklos vertinimo proceso etapas yra vertinimo rezultatų pateikimas vertinamajam. Nuo to, kaip jis bus atliktas, priklauso ar bus pasiekti tikslai, nustatyti diegiant vertinimo sistemą organizacijoje. Tinkamai suteikiant grįžtamojo ryšio informaciją darbuotojui, sistema funkcionuoja ir duoda teigiamus rezultatus³⁷. Populiariausia grįžtamojo ryšio pateikimo forma – vertinimo interviu, kurio metu vadovas bei pavaldinys aptaria įvertinimo rezultatus, priima sprendimus dėl tolimesnių planų: atlyginimo, paaukštinimo pareigose, mokymosi poreikio ir pan. Dauguma vadybos specialistų pastebi, kad vertinimo rezultatų aptarimas yra ko gero sunkiausia užduotis tiek vertintojui, tiek vertinamajam. S. P. Robbins nuomone³⁸, daugeliui vadovų tik kelios veiklos sritys yra nemalonesnės, nei supažindinti darbuotojus su jų darbo įvertinimo rezultatais. Jei organizacijos politika ir kontrolės priemonės neverčia šito daryti, vadovai dažnai linkę ignoruoti šią savo pareigą. Tam jis mato tris priežastis. Pirma, kad vadovai dažnai jaučiasi nepatogiai, su darbuotojais tiesiogiai aptarinėdami jų darbo trūkumus. Atsižvelgiant į tai, kad beveik kiekvienas darbuotojas galėtų kažką patobulinti savo darbe, vadovai pateikdami neigiamus komentarus, baiminasi konfrontacijos. Antra, daugelis darbuotojų linkę gintis, kai nurodomi jų trūkumai. Užuoat priėmę pastabas kaip konstruktyvų pagrindą pagerinti savo darbui, kai kurie darbuotojai ginčijasi dėl įvertinimo, kritikuodami savo vadovą ar suversdami kaltę kam nors kitam. Ir trečia, darbuotojai yra linkę perdėti gerai save vertinti savo darbą. Tad net tada, kai vadovai praneša gerą naujieną, darbuotojams gali pasirodyti nepakankamai gera. Svarbu darbo įvertinimo grįžtamojo ryšio problemą reikia ne ignoruoti, o mokyti vadovus, kaip organizuoti konstruktyvius darbo įvertinimo rezultatų aptarimus.

Vadovas turi būti tinkamai pasirengęs pokalbiui, išstudijavęs vertinimo rezultatus, pasirinkęs tinkamą tam vietą, kur negalėtų trukdyti telefonų skambučiai ar lankytojai. Žemesnio

³⁵ Sakalas A. Personalų vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 130

³⁶ Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sistemos koncepcija (projektas). Vilnius, 2006.

³⁷ Adamonienė R. Venckūnienė V. Įvertinimo vaidmuo personalo valdyme. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2001. P. 16

³⁸ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 279.

rango bei aptarnaujančiam personalui turėtų skirti maždaug pusvalandį laiko, o vadovaujantiems darbuotojams ir apie valandą³⁹. Vadovas pokalbio metu turi vengti nepagrįstos kritikos, o remtis konkrečiais atvejais. Kuo labiau pokalbis bus susijęs su veiklos tikslais, standartais, bei užfiksuotais rezultatais, tuo labiau jis bus priimtinesnis darbuotojui. Jei darbuotojas dirbo nelabai gerai, svarbu sutarti, kaip ir kada jis pagerins darbą. Čia gali praversti veiksmų planas. Jei susiduriama su vertinamojo mėginimais gintis, svarbiausia neužsipulti jo gynybos, o duoti jam kelias minutes laiko apsiraminti. Jei tai neįmanoma, geriausia būtų pokalbį atidėti. Po efektyvaus aptarimo – tokio, kai darbuotojas mano, kad įvertinimas buvo teisingas, vadovas nuoširdus, o klimatas konstruktyvus – jis gali išeiti pakilia nuotaika, susipažinęs su darbo sritimis, kurias reikėtų tobulinti, ir pasiryžęs ištaisyti trūkumus⁴⁰.

³⁹ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 195.

⁴⁰ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, P. 280.

3. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS BEI TYRIMO ORGANIZAVIMAS

Tyrimas – tai sistemingas, kritiškas, praktika paremtas, iškeltos hipotezės apie spėjamus ryšius tarp reiškinių vertinimas⁴¹.

Siekiant suformuluoti moksliskai pagrįstas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos Lietuvoje tobulinimo prielaidas, naudojami teoriniai analizės, lyginimo, apibendrinimo metodai ir empirinis anketinis tyrimo metodas.

Analizės metodas – mokslinio tyrimo metodas, suskaidant daiktą, reiškinį į sudėtines dalis, požymius, savybes: kurios nors dalies, kuri vėliau nagrinėjama išskyrimas iš visumos, Analizės metodas teikia apibendrintų žinių apie daiktą, reiškinį, procesą⁴².

Vykdamas analizę, valstybės tarnautojų vertinimo sistema suskaidyta į sudedamąsias dalis, siekiant išryškinti jos sandarą, nustatyti sudedamųjų dalių santykius, atlikta vertinimo sistemos savybių analizė, svarbiausiems ypatumams nustatyti.

Lyginimo metodas – tai socialinis tyrimas, kai derinama informacija, gauta įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais, įvairių socialinių sistemų (institūtų, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t.t.), skirtingų autorių ar tyrimo kolektyvų, įvairiais rinkimo ar matavimo metodais⁴³. Metodo pasirinkimą lėmė tai, kad jis įgalino siekti įvairių metodologinių ir metodinių personalo veiklos vertinimo sistemos tobulinimui skirtų uždavinių sprendimo būdų.

Šiame darbe atliktas esamos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos ir anksčiau veikusių sistemų palyginimas, taip pat kaip palyginimui pateiktas Belgijos valstybės tarnyboje naudojamos veiklos vertinimo sistemos pavyzdys.

Lyginant objektas suskaidomas į dalis, išskiriami jų ypatumai. Jų gretinimas reiškia elementų siejimą. Palaipsniui gilėjančios analizės ir sintezės kaita leidžia lyginimu atskleisti objektų vienodumo, skirtingumo, tapatumo ir panašumo santykius, siekiant nustatyti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos specifines savybes ir bruožus, aspektus, darančius įtaką šiai sistemai.

Apibendrinimo metodas – mąstymo operacija ir produktas, tikrovės reiškinių bendrųjų, esminių požymių ir savybių atspindėjimas⁴⁴. Metodas parinktas norint nusakyti bendruosius teiginius bei tyrimo metu nustatytus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemų dėsningumus ir principus, taip pat apibendrinant veiklos vertinimo klausimu analizuotą literatūrą, gautus tyrimo metu empirinius duomenis, darant galutinę išvadą, formuluojant pagrindinius teiginius ir pasiūlymus. Empirinių duomenų apie veiklos vertinimo sistemą Lietuvos valstybės tarnyboje

⁴¹ Valackienė A. Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, 2004, P. 27.

⁴² Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003, P.375.

⁴³ Ten pat, P. 415.

⁴⁴ Ten pat, P. 387.

rinkimui pasitelktas apklausos metodas. Respondentai empiriniam tyrimui atrinkti naudojant netikimybinį tiriamųjų grupių parinkimo būdą – tikslinių grupių formavimą. Tai užtikrino, kad į tiriamąją grupę pateko asmenys, tipiškiausi veiklos vertinimo proceso atžvilgiu.

3. 1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pradžia laikoma 1995 m., kai priėmus Valdininkų įstatymą buvo įvestas valdininkų atestavimas⁴⁵. Tuo metu „A“ lygio tarnautojus, t.y. paskirtus Seimo, Prezidento, Vyriausybės ir kitus pareigybių sąraše nurodytus tarnautojus, padedančius valstybės politikams vykdyti savo funkcijas, vertino jų vadovai. „B“ lygio tarnautojų – valdininkų – kurių tarnyba nesusieta su juos paskyrusių institucijų įgaliojimų trukme, vertinimą reglamentavo Valdininkų atestavimo laikinieji nuostatai, priimti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimu Nr. 1405⁴⁶.

1997 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino naujus Valdininkų atestavimo nuostatus⁴⁷, kurie galiojo iki 2003 m. lapkričio 5 d. ir pradėjo sieti vertinimo rezultatus su kvalifikacinių klasių suteikimu bei darbo užmokesčiu, karjera. Valdininkų įstatymas galiojo 1995–1999 metais ir buvo taikomas 20 tūkst. valdininkų. Atsižvelgiant į Europos sąjungos nuostatas sukurti stabilią valstybės tarnybą, 1997 metais pradėtas rengti Valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės tarnybos įstatymas buvo priimtas 1999 m. liepos 8 d., įsigaliojo 1999 m. liepos 30 d. ir nustatytas trejų metų įstatymo įgyvendinimo laikotarpis⁴⁸. 2002 m. įsigaliojus naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymui⁴⁹, priimta Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka (dabar – taisyklės). Taip pat patvirtinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.

Šiuo metu valstybės tarnautojų vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimų nuostatos bei minėtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“⁵⁰.

⁴⁵ LR valdininkų įstatymas. // Valstybės žinios, 1995, Nr. 33-759.

⁴⁶ LR Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimas Nr. 1405 „Dėl valdininkų atestavimo laikinųjų nuostatų patvirtinimo“.

⁴⁷ LR Vyriausybės 1997 m. birželio 5 d. nutarimas Nr. 565 „Dėl valdininkų (pareigūnų) atestavimo nuostatų patvirtinimo“.

⁴⁸ LR Valstybės tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130.

⁴⁹ LR Valstybės tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708

⁵⁰ LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, Valstybės žinios, 2002, Nr. 60-2470.

Efektiviausią visų galiojusių ir galiojančios vertinimo sistemų analizę galima atlikti pasitelkus svarbiausius žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos aspektus: vertinimo tikslą, vertinimo objektą, subjektą, vertinimo metodą, naudojamus kriterijus, vertinimo rezultatų pateikimą vertinamajam, periodiškumą, apskundimo galimybę. Analizuojant vertinimo sistemų tikslų nustatymo klausimus (žr. 2 lentelę), galima pastebėti, kad 1995–2002 metais galiojusioje vertinimo sistemoje buvo konkrečiai susieti įvertinimo bei skatinimo tikslai. Vėliau deklaruojami tik įvertinamojo pobūdžio tikslai, konkrečiai neakcentuojant vertinimo reikšmės asmens tobulėjimo užtikrinimui.

2 lentelė. Duomenys apie valstybės tarnautojų vertinimo sistemų tikslus

Eil. Nr.	Sistemų palyginimo aspektas	Egzistuojantis valstybės tarnautojų vertinimas	Valdininkų vertinimas nuo 1995-11-03	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 1999-07-30	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 2002-07-01
1.	Vertinimo sistemos tikslas	Įvertinti tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją	Objektyviai įvertinti tinkamumą eiti pareigas, skatinti juos nuolat tobulėti	Ugdyti valstybės tarnautojo profesionalumą	Įvertinti tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją

Veiklos vertinimo objektai, pasirinkti valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje (žr. 3 lentelę), yra kombinuoti ir nežymiai kintantys, kaip ir anksčiau, taip ir dabar, yra vertinama tarnybinė veikla bei kompetencija. Šio darbo autoriaus pastebėjimu, tik 1995-1999 metais atestuojant valdininkus buvo vertinamos ir dalykinės savybės, būtinos efektyviam darbui užtikrinti. Nė vienoje vertinimo sistemoje, neatskleidžiama tai, kas yra svarbiausia tarnaujant valstybės tarnyboje. Juk kiekvienas valstybės tarnautojas vadovaujasi veiklos etikos principais, turi ir kitų, savo, kaip valstybės tarnautojų, pareigų. Jei jis yra geras darbuotojas, bet blogas valstybės tarnautojas? Šio darbo autorius mano, kad įvedus etikos principų laikymosi kriterijus gali padidėti vertintojų pasitikėjimas vertinimo sistema. Juk tik vertinimo metu galima nustatyti, ar valstybės tarnautojas laikosi nustatytų etikos principų, prisiima atsakomybę už savo veiklą, nepiktnaudžiauja tarnyba.

3 lentelė. Duomenys apie valstybės tarnautojų vertinimo objektus

Eil. Nr.	Sistemų palyginimo aspektas	Egzistuojantis valstybės tarnautojų vertinimas	Valdininkų vertinimas nuo 1995-11-03	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 1999-07-30	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 2002-07-01
1.	Vertinimo objektas	Veiklos rezultatai; profesinė kompetencija	Profesinis pasirengimas; kompetencija; dalykinės savybės; praktinė veikla	Tarnybinė veikla	Tarnybinės veiklos rezultatai; kvalifikacija

Pagrindiniai tarnybinės veiklos vertinimo subjektai, kurie vertina valstybės tarnautojų veiklą, yra tiesioginiai/padalinių vadovai bei vertinimo/atestavimo komisijos (žr. 4 lentelę). 1995-1999 metais, atliekant valdininkų atestavimą, struktūrinių padalinių vadovai parašydavo vertinamajam asmeniui charakteristiką, kurioje turėdavo būti aptarti nustatyti klausimai, supažindindavo su ja vertinamąjį ir pateikdavo Personalo skyriui arba atsakingam už personalo tvarkymą darbuotojui. Valdininkas, susipažinęs ir nesutinkantis su charakteristikos teiginiais turėdavo teisę pateikti komisijai argumentuotą paaiškinimą – charakteristikos turinio paneigimą.

Šiuo metu naudojamoje vertinimo procedūroje karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą per kalendorinius metus ir praėjus vieneriems tarnybos metams nuo pakaitinio valstybės tarnautojo priėmimo ir kiekvienais kitais tarnybos metais (išskyrus, kai priėmimo į pareigas laikotarpis yra trumpesnis) pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas pagal nustatytus vertinimo kriterijus. Valstybės tarnautojas supažindinamas su vertinimo išvadomis, tačiau neturi teisės sutikti arba nesutikti su tiesioginio viršininko vertinimu (susipažinau ir sutinku/susipažinau ir nesutinku). Vertinimo išvados pagrįstumą ir tolesnę vertinamojo tarnybą reglamentuojančius sprendimus priima specialiai tam sudarytos vertinimo komisijos, kurios nagrinėja tiesioginio vadovo pateiktą vertinimo išvadą ir po pokalbio su vertinamuoju nustato pastarojo gebėjimus, būtinus pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti. Nagrinėjant tiesioginio vadovo atsakomybę už vertinimo išvadų pagrįstumą bei objektyvumą, tai dabartinėje vertinimo tvarkos taisyklėse nėra atsakomybės nustatymo, kuris buvo reglamentuotas 1995-2002 metais galiojusiose vertinimo tvarkose. Taip pat pastebima, kad nė vienoje vertinimo tvarkoje nėra reglamentuotas vertintojų paruošimas vertinimo procesui, visiškai nekreipiamas dėmesys į vertintojo kompetenciją vertinti kitus žmones bei jo pareigas vertinimo proceso metu. Nėra numatytas duomenų kaupimas viso vertinimo periodo metu, nuolatinis rezultatų fiksavimas.

4 lentelė. Duomenys apie valstybės tarnautojų vertinimo subjektus

Eil. Nr.	Sistemų palyginimo aspektas	Egzistuojanti s valstybės tarnautojų vertinimas	Valdininkų vertinimas nuo 1995-11-03	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 1999-07-30	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 2002-07-01
1.	Vertinimo subjektas	Tiesioginis vadovas/ Vertinimo komisija	Struktūrinio padalinio vadovas / Atestavimo komisija	Tiesioginis vadovas/ Tarnybos vertinimo komisijos/ Personalo valdymo taryba/ Pareigūnų tarnybos vertinimo komisija	Tiesioginis vadovas/ Vertinimo komisija

5 lentelė. Duomenys apie valstybės tarnautojų vertinimo metodus ir kriterijus

Eil. Nr.	Sistemų palyginimo aspektas	Egzistuojantis valstybės tarnautojų vertinimas	Valdininkų vertinimas nuo 1995-11-03	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 1999-07-30	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 2002-07-01
1.	Vertinimo metodas	Struktūrizuotas, aprašomojo pobūdžio pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų	Aprašomojo pobūdžio	Aprašomojo pobūdžio	Aprašomasis pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų
2.	Vertinimo kriterijai	<ul style="list-style-type: none"> - Veiklos krūvis; - Veiklos kokybė; - Atliekamų užduočių sudėtingumas; - Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms užduotims vykdyti; - Bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas 	<ul style="list-style-type: none"> - Susipažinimas su pareiginėmis funkcijomis ir teisės aktais; - Gebėjimas taikyti teorines žinias darbe; - Darbo veiklos rezultatai; - Gebėjimas dalykiškai vykdyti pavedimus; - Organizaciniai gebėjimai ir pavedimų vykdymo kontrolės organizavimas; - Profesinis pasirengimas; - Kūrybiškumas ir iniciatyvumas; - Kruopštumas darbe; - Bendra elgesio kultūra; - Darbo drausmės laikymasis; - Gebėjimas dirbti kolektyve, dalykiškai reaguoti į kritiką 	<ul style="list-style-type: none"> - Susipažinimas su pareiginėmis funkcijomis ir teisės aktais; - Gebėjimas taikyti teorines žinias darbe; - Darbo veiklos rezultatai; - Gebėjimas dalykiškai vykdyti pavedimus; - Organizaciniai gebėjimai ir pavedimų vykdymo kontrolės organizavimas; - Profesinis pasirengimas; - Kūrybiškumas ir iniciatyvumas; - Kruopštumas darbe; - Bendra elgesio kultūra; - Darbo drausmės laikymasis; - Gebėjimas dirbti kolektyve, dalykiškai reaguoti į kritiką. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valstybės tarnautojo veiklos krūvis; - Valstybės tarnautojo veiklos kokybė; - Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas; - Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti; - Valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Veiklos vertinimo kriterijai priklauso nuo vertinimo objekto (žr. 5 lentelę). Kadangi visose vertinimo sistemose orientuojamasi į veiklos rezultatus, kompetenciją, todėl parinkti atitinkami kriterijai, kuriais bandoma užtikrinti jų tinkamumą atspindėti sistemai nustatytus vertinimo objektus. Derėtų pabrėžti tai, kad nagrinėjamose vertinimo sistemose pasirinkti kriterijai buvo

taikomi visiems tarnautojams, neatsižvelgiant į skirtingas jų vykdomas pareigas, atsakomybės lygį bei veiklos specifiką. Šio darbo autoriaus nuomone, kaip ir anksčiau, taip ir dabar, vertinimo kriterijai išliko labai neapibrėžti, bei neįmanomi apibrėžti kiekybiškai, todėl išlieka skirtingo suvokimo, subjektyvumo problemos.

Reikėtų aptarti dar vieną svarbiausių vertinimo proceso dalykų – tai vertinimo rezultatų pateikimą vertinamajam (žr. 6 lentelę). Pastebima, kad nė vienoje vertinimo sistemoje nėra detaliai reglamentuoti vertintojų ir vertinamųjų pokalbiai, siekiant nurodyti sritis, kur vykdoma veikla neatitinka lūkesčių bei numatyti planą problemoms išspręsti. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje numatytas pokalbis, pateikiantis informacijos apie įvertinimo rezultatus, deja, tik vertinimo pabaigoje, kai veikla jau būna atlikta. Tokiu būdu nėra užtikrinamas pavaldinių tobulėjimas ir ugdymas.

6 lentelė. Duomenys apie vertinimo rezultatų pateikimą vertinamajam

Eil. Nr.	Sistemų palyginimo aspektas	Egzistuojantis valstybės tarnautojų vertinimas	Valdininkų vertinimas nuo 1995-11-03	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 1999-07-30	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 2002-07-01
1.	Vertinimo rezultatų pateikimas vertinamajam	Nedetalizuota	Nereglamentuota	Nereglamentuota	Nedetalizuota

Analizuojant valstybės tarnautojų vertinimo periodiškumą, matyti, kad jie visada buvo vertinami vieną kartą per metus, taip pat numatytas neeilinis vertinimas, praėjus ne mažiau kaip 6 mėnesiams nuo eilinio vertinimo (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Duomenys apie valstybės tarnautojų vertinimo periodiškumą

Eil. Nr.	Sistemų palyginimo aspektas	Egzistuojantis valstybės tarnautojų vertinimas	Valdininkų vertinimas nuo 1995-11-03	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 1999-07-30	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 2002-07-01
1.	Vertinimo periodiškumas	Kartą per metus; Neeilinis vertinimas	Kartą per trejus metus/neeilinis vertinimas	Kartą per metus; Neeilinis vertinimas	Kartą per metus; Neeilinis vertinimas

Kitas svarbus veiklos vertinimo sistemos funkcionavimo aspektas – galimybė apskųsti vertinimo rezultatus (žr. 8 lentelę). 1995 – 2002 metais galiojusiuose atestavimo nuostatuose buvo numatyta atestuojamojo teisė apskųsti komisijos sprendimą, detaliai aprašyta apskundimo tvarka. Šiuo metu galiojančioje vertinimo tvarkoje taipogi yra numatyta galimybė apskųsti valstybės

tarnautoją į pareigas priėmusios asmens sprendimus, priimtus pagal vertinimo komisijos pasiūlymus, tačiau kaip apskūsti vertintojo ar komisijos išvadą, nėra reglamentuota, taip pat nenustatyta patikrinimo terminų, gavus skundą, ir vertinimo pakeitimų tvarka.

8 lentelė. Vertinimo rezultatų apskundimo galimybė

Eil. Nr.	Sistemų palyginimo aspektas	Egzistuojantis valstybės tarnautojų vertinimas	Valdininkų vertinimas nuo 1995-11-03	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 1999-07-30	Valstybės tarnautojų vertinimas nuo 2002-07-01
1.	Vertinimo rezultatų apskundimo galimybė	Nedetalizuota	Detalizuota	Detalizuota	Nedetalizuota

Apibendrinant galima pasakyti, kad dabartinė valstybės tarnautojų vertinimo sistema nežymiai skiriasi nuo anksčiau galiojusių vertinimo sistemų vertinimo tvarkos organizavimo, administravimo bei pasirinkto vertinimo būdo klausimais. Todėl galima teigti, kad šiuo metu egzistuojanti valstybės tarnautojų vertinimo sistema neišsprendžia visų problemų buvusių ankstesnėse vertinimo sistemose, o kai kuriais nagrinėtais atvejais gali sukelti naujų vertinimo sunkumų.

3. 2. DABARTINĖS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ BEI TOBULINTINŲ KRYPTIŲ NUSTATYMAS

Per pastarąjį dešimtmetį pakito visuomenės požiūris į valstybės tarnybą, valstybės tarnautojams keliami vis didesni reikalavimai. Stebima tendencija turėti greičiau reaguojančią į pokyčius, profesionalią ir mažiau kainuojančią administraciją. Lietuvos narystė ES iškelia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną, susijusią su administracinių gebėjimų stiprinimu. Narystė ES suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine parama⁵¹.

Būtent tinkamai organizuotu ir teisingai administruotu valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimu ir turi būti pasiektas valstybės tarnybos profesionalumas bei veiksmingumas.

Nagrinėjant dabartinės valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos požymius, funkcijas, nustatytos galimos probleminės sritys, susijusios su nepakankamai reglamentuotomis vertinimo standartų, kriterijų nustatymo, vertinimo duomenų kaupimo ir fiksavimo, vertintojų ruošimo vertinimo procesui, supažindinimo su įvertinimo rezultatais,

⁵¹ LR Vyriausybės 2004-04-28 nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 m strategijos patvirtinimo“.

vertintojų pareigų bei atsakomybės sąlygomis bei valstybės tarnautojo vertinimo formos neefektyvumu, leidžiančiu pagrįstai abejoti įvertinimo rezultatų objektyvumu ir patikimumu.

Minėtos potencialių problemų galimybės sudarė prielaidas numatyti galimas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tobulinimo kryptis.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnis bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“.

Valstybės tarnautojo ir jo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – įvertinti įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo, priimto į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Nagrinėjant vertinimo tikslą, pastebima, kad vertinimas orientuojamas į konkrečius veiklos rezultatus, visiškai nesiejant to su skatinimo tikslais. Tačiau paanalizavus minėtų sistemų sąsajas su karjeros ir darbo užmokesčio sistemomis, galima teigti, kad valstybės tarnautojų vertinimo sistema turėtų motyvuoti vertinamuosius tobulėti, kadangi įvertinimo rezultatai tiesiogiai susiję su galimybe užimti aukštesnes pareigas ir tuo pat metu gauti didesnę darbo užmokesčių⁵².

Nagrinėjant valstybės tarnautojų vertintojų parinkimą, galima teigti, jog jie parinkti teisingai, kadangi tiesioginis vadovas labiausiai nusimano apie pavaldinio darbą, kontroliuoja jo veiklą bei yra už jį atsakingas. Komisija reikalinga tam, kad įvertinti tiesioginio vadovo išvadų pagrįstumą bei objektyvumą.

Personalo veiklos vertinimas yra vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo sričių, kurio metu priimami svarbūs sprendimai, todėl vertinantys asmenys turi būti paruošti vertinti kitų žmonių darbą. Šiuo metu nėra jokios reglamentuotos vertintojų rengimo vertinimo procesui sistemos, neparengta vertinimą atliekančių vadovų apmokymo programa. Tai sąlygoja neefektyvų vertinimo sistemos funkcionavimą. Turi būti parengta vertintojų rengimo programa, kurios metu būtų sprendžiami vertinimo klaidų išvengimo, efektyvių grįžtamojo ryšio pokalbių vedimo, veiklos problemų koregavimo klausimai.

Valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama pagal pareigybės aprašymą ir 5 vertinimo kriterijus:

- valstybės tarnautojo veiklos krūvis;
- valstybės tarnautojo veiklos kokybė;
- valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas;
- gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms

⁵² Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai Valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. // Viešoji politika ir administravimas Nr. 5, 2003. P. 65-70.

funkcijoms vykdyti;

➤ Valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdamant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Vertinimo kriterijų reikšmės bei paaiškinimai randami tik „Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadove“⁵³. Iš Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių nėra aišku kaip vertinti vieną ar kitą kriterijų. Kriterijai turi būti derinami su valstybės tarnautojo pareigybės aprašymu. Paminėtina yra tai, kad toks pats vertinimo metodas, tie patys vertinimo kriterijai taikomi skirtingas pareigas, skirtingo pobūdžio darbą dirbantiems valstybės tarnautojams. Kas visus vienija, tai, kad jie visi yra valstybės tarnautojai, tačiau vertinimo metu į tai neatsižvelgiama, nėra nė vieno kriterijaus, pagal kurį būtų galima spręsti ne tik kaip apie darbuotoją, o ir kaip valstybės tarnautoją, pareigų vykdymą. Esant tokiai situacijai, nėra aišku, kuo remiantis buvo pasirinkti naudojami kriterijai, kyla abejonių dėl vertinimo rezultatų patikimumo ir atitikimo realiai veiklai. Vertinimo kriterijai yra neapibrėžti, nekonkretūs, sunkiai įvertinami kiekybiškai, iškyla galimybė susidurti su skirtingu kriterijaus suvokimu. Pavyzdžiui, skirtingi vadovai gali skirtingai suvokti žodžius „nepriekaištingai vykdo jam pavestas užduotis“. Kas yra nepriekaištingai? Kaip tai įvertinti? Taip pat nenustatytas kriterijų reikšmingumas.

Valstybės tarnautojų vertinimas nėra savitiksliis: jei pasitelkę vertinimo sistemą siekiame, kad administracija būtų veiklesnė, o valstybės tarnautojai labiau motyvuoti, turime valstybės tarnautojų vertinimą traktuoti kaip procesą. Taigi vertinimas neturėtų būti vykdomas tik metų gale, bet atliekamas ištikus metus⁵⁴. Analizuojant nagrinėjamos vertinimo tvarkos teisinį reglamentavimą, nepavyko rasti informacijos apie tai, kaip turėjo būti administruojamas vertinimui reikalingų duomenų kaupimas ir fiksavimas viso vertinimo periodo metu. Metai yra pakankamai ilgas laiko tarpas, kurio metu vykdytą veiklą sunku prisiminti. Be to, dažniausiai vadovai prisimena tik darbuotojo klaidas, netinkamą elgesį, o patys darbuotojai – tik gerai atliktus darbus, todėl šiuo atveju iškyla dviprasmiška situacija, iš kurios geriausia išeitis – fiksuoti konkrečius darbuotojo poelgius, darbo pasiekimus ar atvirksčiai. Be to, užfiksuoti duomenys gali būti rimtais argumentais teisinių ginčų, iškilusių dėl netinkamo veiklos įvertinimo, procesų metu.

Veiklos vertinimą reglamentuojančiuose dokumentuose nepakankamai detalai reglamentuota supažindinimo su įvertinimo rezultatais tvarka. Valstybės tarnautojų vertinimo taisyklėse numatyta, kad vertintojas su vertinamuoju bendrauja tik vertinimo proceso pabaigoje, kai vadovas jau įvertina savo pavaldinį, tačiau būtinas pokalbis ir vertinimo laikotarpio pradžioje, kurio metu būtų aptarti veiklos tikslai ir uždaviniai, o esant būtinumui, turėtų vykti ir periodiniai pokalbiai, kurių metu galima aptarti kylančius sunkumus, esant būtinumui, keisti nustatytus

⁵³ Valstybės tarnybos departamentas prie VRM. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005. P. 133

⁵⁴ Ten pat. P. 129.

uždavinius ar planus. Šiuo metu visiškai nereglamentuotas vertinamojo indėlis į būsimos veiklos tikslų ir planų sudarymą bei administruojant pačią veiklos vertinimo sistemą. Toks vertinimo duomenų pateikimo organizavimo būdas pagrįstai verčia abejoti sistemos nustatytų tikslų įgyvendinimu, kadangi rezultatai vertinamajam pateikiami tik tada, kai veikla jau atlikta ir ją patobulinti nebėra galimybių. Veiksmų plano problemoms įveikti nesudarymas taip pat neprisideda prie vertinamojo valstybės tarnautojo ugdymo ir veiklos tobulinimo. Apibendrinant reikėtų pabrėžti, jog dabartinės valstybės tarnautojų vertinimo grįžtamasis ryšis yra labai silpnas bei neskatinantis bendradarbiavimo tarp vertintojo ir vertinamojo.

Kitas probleminis vertinimo sistemos administravimo klausimas yra vertinimo rezultatų apskundimo tvarkos nustatymas. Tobuliant veiklos vertinimo sistemos administravimą, reikėtų konkrečiai nustatyti su tarnybinės veiklos vertinimu susijusių skundų padavimo bei nagrinėjimo tvarką. Turėtų būti numatyti vertinimo duomenų apskundimo pagrindai.

Tenka pastebėti, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimui pasirinktas metodas bei jo pasirinkimo priežastys nenurodytos nė viename vertinimo sistemos diegimą bei funkcionavimą reglamentuojančiame dokumente. Valstybės tarnautojų vertinimui pasitelktas aprašomasis metodas pagal nustatytus atskirus vertinimo kriterijus. Tai kokybiniai aprašymai, bendrai atspindintys vertintojų nuomonę apie vertinamąjį. Tai leidžia numatyti įvertinimo tikslumo priklausomybę nuo vertintojo sugebėjimo sklandžiai ir aiškiai reikšti mintis. Pagal vertinimo pobūdį naudojamą metodą galima priskirti individualaus vertinimo metodų grupei, kadangi atskiri valstybės tarnautojai nelyginami tarpusavyje. Pagal metodo paskirtį esamas vertinimo būdas orientuotas į praeityje atliktą veiklą. Karjeros valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, turintis galimybę įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje. Todėl vertinant valstybės tarnautoją, turėtų būti galimybė vertinimo metu nurodyti jo potencialą, galimas veiklos sritis, ateinančių metų karjeros galimybes ir pan. Tarnybinės veiklos vertinimas neturi būti orientuotas vien į praeitį, tačiau turi būti suformuota ir ateinančių metų vizija, galbūt net ir konkretūs uždaviniai. Tai svarbu, nes tiek vertinamasis, tiek vertinantysis iš karto po vertinimo turės aiškia kitų metų kryptį, konkrečius tikslus, o tai padės motyvuoti žmones darbui bei tobulinti savo kvalifikaciją.

Pastebima dar keletas svarbių dalykų, kuriuos, šio darbo autoriaus manymu, būtina įtraukti į valstybės tarnautojų vertinimo taisykles. Vienas iš jų yra valstybės tarnautojų vertinimas, pasikeitus tiesioginiams vadovams, taip pat valstybės tarnautojui persikėlus į kitas pareigas ir pan. Nė viename valstybės tarnautojų vertinimą reglamentuojančiame dokumente apie tai nėra užsiminta. Siūloma įvesti naują praktiką, kad tiesioginis vadovas, iš jo vadovaujamo padalinio išėinantis valstybės tarnautojui į kitas pareigas, pateiktų išvadą apie tą pavaldinį kitai įstaigai⁵⁵, taip

⁵⁵ Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai Valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. // Viešoji politika ir administravimas Nr. 5, 2003. P. 69.

pat jei vadovas perkeliamas į kitas pareigas, turėtų įvertinti savo pavaldinį, jei po jo eilinio vertinimo praėjo daugiau kaip 6 mėnesiai.

Pagal valstybės tarnautojų vertinimo taisykles, tiesioginis vadovas, įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą *labai gerai*, siūlo valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui:

- Suteikti valstybės tarnautojui trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę;
- Perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas.

Šio darbo autoriaus pastebėjimu, kartais gali iškilti problemų dėl organizacijos biudžeto lėšų trūkumų, todėl vadovai gali tiesiog nevertinti savo pavaldinių *labai gerai*, ir nėra numatyta galimybė įvertinti tarnybinę veiklą *labai gerai*, nesiūlant suteikti jam kvalifikacinę klasę, paliekant esamą, ar atidedant priedo už kvalifikacinę klasę mokėjimą. Tokiu būdu galima išvengti valstybės tarnautojų lūkesčių nuvylio bei demotyvacijos. Tokiu būdu galima vertinti ir tuos valstybės tarnautojus, kurių veikla anksčiau buvo įvertinta *labai gerai*, jiems buvo suteikta kažkuri kvalifikacinė klasė, o šiemet jį taip pat norima įvertinti *labai gerai*, tačiau paliekant tą pačią kvalifikacinę klasę. Tokiu atveju, autoriaus nuomone, būtų nebūtinai vertinimo komisijos vertinimas.

Atlikta valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuojančių dokumentų analizė parodė, jog ne visi vertinimo sistemos administravimo klausimai detalai aprašyti, o kai kurie organizavimo aspektai visiškai nenumatyti. Taigi, galime daryti prielaidą apie nepakankamą valstybės tarnautojų vertinimo sistemos administravimo procedūrų potencialo išnaudojimą, jų efektyvumą bei patikimumą bei numatyti vertinimo sistemos tobulinimo kryptis būtent šiose srityse.

3. 3. UŽSIENIO ŠALIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS

Siekiant nustatyti tendencijas, vyraujančias užsienio šalių valstybės tarnybos personalo veiklos vertinimo srityje, pasirinkta Belgijos valstybės tarnyboje naudojama veiklos vertinimo sistema.

Belgijos federalinėje administracijoje tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimui naudojamai „Ugdymo ratų“ sistema. Ji orientuota į bendravimo tarp viršininko ir darbuotojo skatinimą, darbuotojo kompetencijų vystymo skatinimą ir valstybės tarnybos tikslų įgyvendinimą. Prieš ugdymo ratų koncepcijos sukūrimą federalinėje administracijoje buvo naudojama 1997 metais sukurta vertinimo sistema. Ši sistema rėmėsi asmeninių valstybės tarnautojų rezultatų vertinimu. Ugdymo ratų koncepcija atspindi apsisprendimą bendrų reformų kontekste modernizuoti žmoniškųjų išteklių valdymą. Senoji vertinimo sistema jau nebetenkinė efektyvios personalo išteklių valdymo politikos poreikių. Be to, ji netenkinė darbuotojų.

Naujosios programos įdiegimo principas – ją įgyvendinant organizacijoms palikti pakankamai autonomiškumo. Siekiama organizacijoms pateikti priemones ir paramą bei formuoti integruotą institucijų tinklą ir taip remti ir skatinti keitimąsi patirtimi ir gera praktika. Vertinimas taikomas tiek valstybės tarnautojams, tiek darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Ugdymo ratų tikslas yra padidinti:

- Efektyvumą (strateginis lygmuo);
- Našumą (veiklos lygmuo);
- Darbuotojų motyvaciją ir ugdymą (individualus lygmuo), ypač pasitelkiant kompetencijų ugdymui skirtus veiksmus.

Per visus šiuos etapus vadovas ir darbuotojas yra bendrai atsakingi už šių rezultatų pasiekimą ir nuolatinį individo, komandos ir organizacijos ugdymą. Visa tai reikalauja optimalios komunikacijos tarp tiesioginių vadovų ir darbuotojų. Ugdymo ratai padeda vadovui atlikti savo, kaip komandos valdytojo ar instruktoriaus pareigas.

Ugdymo ratai remiasi trimis tarpusavyje priklausomais lygmenimis:

- Strateginis lygmuo (valdymo vizijos ir tikslų perkėlimas į valdymo planą);
- Veiklos lygmuo (veiklos plane nurodyti procesai ir rezultatai);
- Individualus lygmuo (kiekvieno personalo nario įnašas ir asmeninis ugdymasis).

Kiekviename iš šių etapų galima išskirti keturias pakopas:

- Planavimą;
- Darymą;
- Tikrinimą;
- Veikimą.

Ugdymo rate vykdoma tokia veikla:

- Strateginiame lygmenyje – valdymas;
- Veiklos lygmenyje – priežiūra ir patarimai;
- Individualiajame lygmenyje – savivalda.

Per visus šiuos etapus vadovas ir darbuotojas yra bendrai atsakingi už šių rezultatų pasiekimą ir nuolatinį individo, komandos ir organizacijos ugdymą. Visa tai reikalauja optimalios komunikacijos tarp tiesioginių vadovų ir darbuotojų.

Vertintojas yra tiesioginis vertinamo asmens viršininkas. Jis tiesiogiai atsako už savo darbuotojų rėmimą ir už veiklos tikslų nustatymą, vertinimą bei pritaikymą komandos lygmenyje. Per įvairius ugdymo ratų metodikoje numatytus pokalbius darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę apie darbą, pareigas, kurias jie yra pasirengę vykdyti, apie darbo tikslus ir jiems pasiekti reikalingas priemones. Iš esmės rengdamasis vertinimo pokalbiui, vertinamasis turi atlikti savęs įvertinimą, nuo kurio vertinimo pokalbis ir bus pradėtas.

Vertintojus skiria vadovybė. Vadovų komitetas nustato įgyvendinimo procedūras ir tam tikrais atvejais įsikiša į jų darbą (kai pateikiama apeliacija, dėl galimo atleidimo iš darbo ir t.t.)

Didžiulė atsakomybė vertinimo procese skiriama ir Personalo padaliniui, kuris atsako už žmogiškųjų išteklių valdymą bei organizavimą. Tai yra pirmoji vertinimo procesą prižiūrinti instancija, kuri teikia paramą vertintojams ir vertinamiesiems. Pavyzdžiui, Personalo tarnybos tvirtina pareigybių aprašymus ir prisideda ieškant sprendimų – tokius sprendimus gali sudaryti asmens paskyrimas į kitas pareigas ar ugdymo priemonių jam pasiūlymas. Tiesa, esminis principas – suteikti tiesioginiams viršininkams kiek įmanoma daugiau atsakomybės. Vertinimas atliekamas organizacijos, komandos ir individo lygmenyse. Strateginio ir veiklos plano vertinimu siekiama įvertinti išreikštas vizijas ir tikslus bei strateginių ir veiklos planų pasiekimus. Individualaus plano vertinimo tikslas – įvertinti asmens darbo efektyvumą ir jo įnašą siekiant nustatytų tikslų. Vertinimo kriterijai remiasi pareiginėmis instrukcijomis, asmens darbo našumu ir iš anksto nustatytais ugdymo tikslais. Pagal tai, kaip sekėsi siekti nustatytų tikslų ir atsižvelgiant į asmeninį vertinamojo asmens įnašą, vertinime apibrėžiamos stipriosios darbuotojo veiklos pusės ir dalykai, kuriuos reiktų tobulinti.

Ugdymo ratai – tai integruota žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė, kuri naudojama keliuose procesuose: priėmimo naujoje vietoje ir integravimo, karjeros vertinimo ir t.t. Nors šiuo metu nėra tiesioginio ryšio tarp vertinimo rezultato ir pareigų perkėlimo, ugdymo ratai yra įdomūs kiekvienam kvalifikaciją keliančiam asmeniui ne tik kaip trumpalaikė savo darbe atliekama užduotis, tačiau kaip ir tolimesnės karjeros perspektyva. Be to, gavus geresnius rezultatus ir veiklos plano vykdymo ir valdymo tikslų įgyvendinimo dėka artimiau integruojantis į darbo aplinką, stiprėja darbuotojo profesinė motyvacija. Jei dėl ugdymo ratų taikymo darbuotojai turi nusiskundimų, jie gali kreiptis į įvairias tarnybas. Personalo tarnyba atsako už sklandų ugdymo ratų funkcionavimą savo organizacijoje. Jei pateikiami pagrįsti oficialūs skundai, ji privalo rasti individualius sprendimus. Jei iškyla sunkumų, ši tarnyba veikia kaip tarpininkas⁵⁶.

3. 4. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TYRIMAI DRUSKININKŲ SAVIVALDYBĖJE

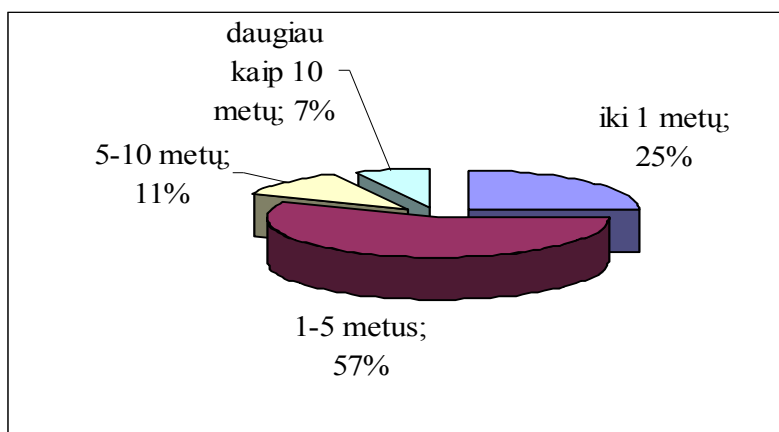
2006 m. rugsėjo – spalio mėnesiais atliktas tyrimas, kuriuo siekta išsiaiškinti valstybės tarnautojų nuomonę apie šiuo metu naudojamą personalo veiklos vertinimo sistemą Lietuvos valstybės tarnyboje. Tyrimui pasirinkta Druskininkų savivaldybė. Tyrime dalyvavo 42 karjeros ir pakaitiniai valstybės tarnautojai. Paklaidos dydis - 8 %⁵⁷.

⁵⁶ Valstybės tarnybos departamentas prie VRM. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005. P. 56-68.

⁵⁷ Žr. formulę. Valackienė A. Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, 2004, P. 113.

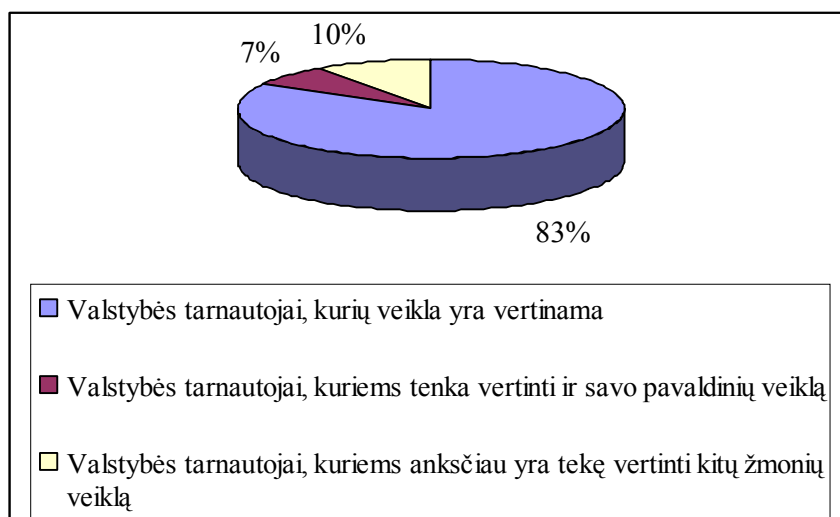
Siekiant sužinoti karjeros valstybės tarnautojų nuomonę apie naudojamą veiklos vertinimo sistemą, jos tobulinimo galimybes bei galimas tobulinimo kryptis, atlikta anketinė apklausa. Apklausa parengta tiesioginiams vadovams, atliekantiems pavaldžių valstybės tarnautojų vertinimą, bei vertinamiesiems karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams.

Apklausoje naudotos anketos sudarytos iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pateikti klausimai, norint nustatyti vertintojų požiūrį į vertinimo sistemą, jos reikalingumą, bei problemas, su kuriomis susiduriama vertinant. Antroje dalyje pateiktais klausimais siekiama sužinoti vertinamųjų pasitenkinimo atskirais vertinimo sistemos aspektais lygį. Trečioje anketos dalyje pateikti bendri klausimai, siekiant sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę apie vertinimo sistemos tobulinimo būtinybę bei galima tobulinimo sritis. 2 pav. pateikta informacija apie tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų stažą valstybės tarnyboje.



2 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų stažas valstybės tarnyboje

Po apklausos paaiškėjo, kad tarp 42 atsakiusiųjų anketą 83 % sudaro valstybės tarnautojai, kurių tarnybinė veikla yra vertinama, tačiau jie patys nevertina ir niekada nėra vertinę kitų žmonių veiklos. Likusią dalį sudaro valstybės tarnautojai, kuriems šiuo metu tenka vertinti savo pavaldinių veiklą arba tai yra tekę jiems daryti anksčiau (žr. 3 pav.).



3 pav. Valstybės tarnautojų statusas

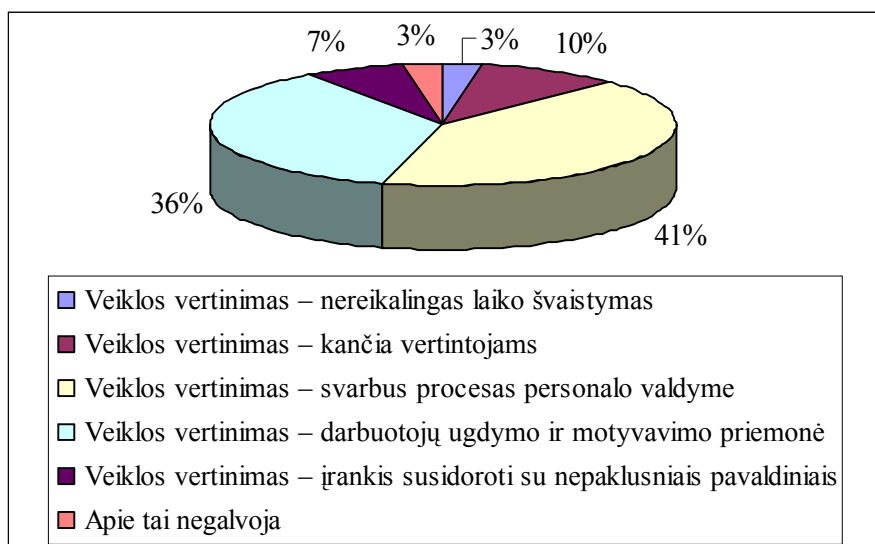
3. 4. 1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ NUOMONĖS APIE TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMĄ LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE

Apklauskos metu stengtasi nustatyti valstybės tarnautojų bendrą požiūrį į vertinimo procesą, jo svarbą bei reikšmingumą. Tam pateikta bendro pobūdžio teiginių.

Apdorojus pateiktus tyrimo duomenis (žr. 4 pav.) paaiškėjo, kad 41,7 % valstybės tarnautojų mano, jog darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbus procesas personalo valdyme. 36,1 % sutinka su teiginiu, kad veiklos vertinimas – darbuotojų ugdymo ir motyvavimo priemonė. Tačiau net 9,7 % apklaustųjų galvoja, kad vertinimas tai yra kančia vertintojams. Kad veiklos vertinimas – įrankis susidoroti su nepaklusniais pavaldiniais sutinka 6,9 %.

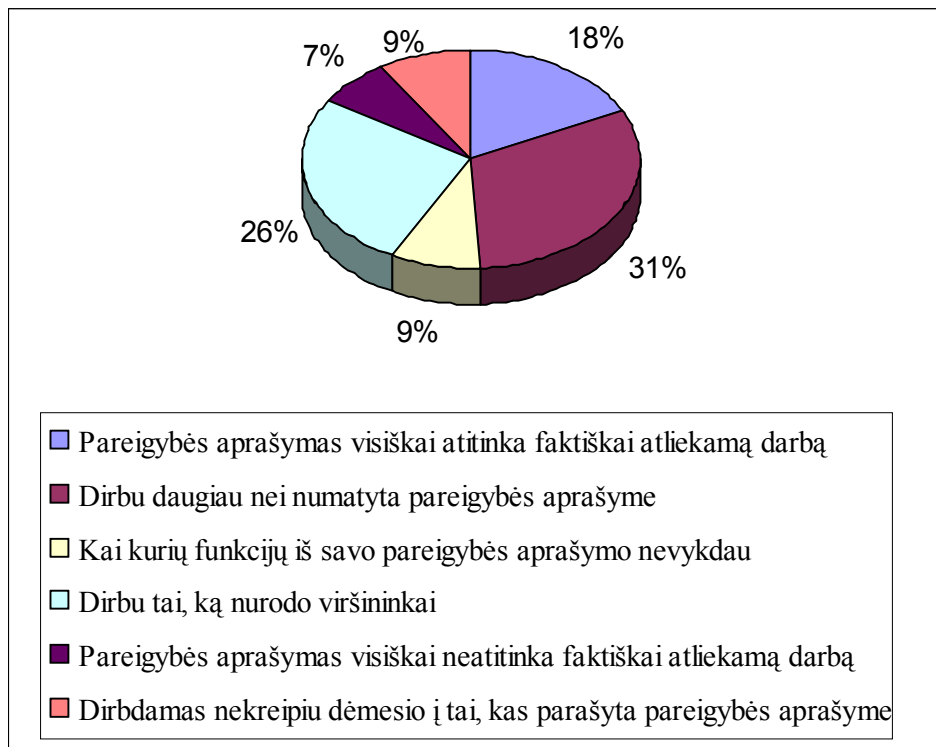
2,8 % mano, kad vertinimas – nereikalingas laiko švaistymas ir kiti 2,8 % visai negalvoja apie vertinimo proceso reikšmingumą.

Apibendrinant galima pasakyti, kad lyg tai valstybės tarnautojai supranta veiklos vertinimo proceso svarbą ir reikšmę, tačiau lygiagrečiai išlieka dalis valstybės tarnautojų, kurie nelaiko vertinimo vienu iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių vadybos procesų.

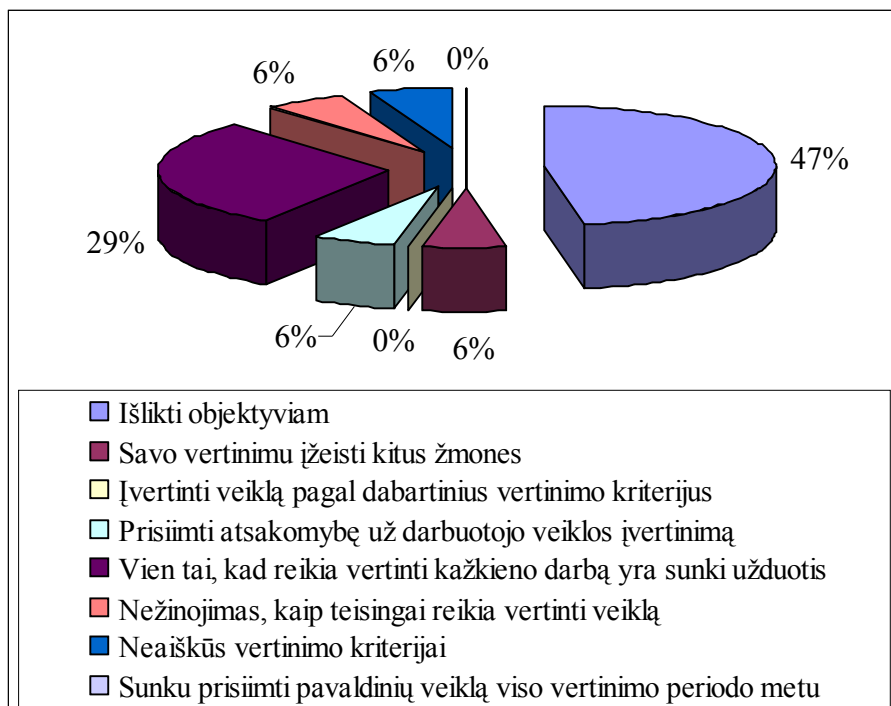


4 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie bendrus veiklos vertinimo teiginius

Kadangi pareigybės aprašymas yra pagrindas įvertinti valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą, siekta išsiaiškinti, ar visi valstybės tarnautojai dirba pagal savo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (žr. 5 pav.). Net 31 % apklaustųjų valstybės tarnautojų dirba daugiau nei numatyta jų pareigybės aprašymuose. 26 % - dirba tai, ką nurodo viršininkai. Taigi, galima teigti, kad dėl to gali kilti problemų dėl veiklos vertinimo, kadangi valstybės tarnautojų veiklos vertinimas atliekamas pagal pareigybės aprašymą, o jei pagal jį nedirbama, pavaldiniams labai sunku suvokti kokių pagrindu įvertinta jų veikla. Ir tik 18 % apklaustųjų valstybės tarnautojų atliekamas darbas visiškai atitinka pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas.



5 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie faktinio jų atliekamo darbo atitikimą pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms

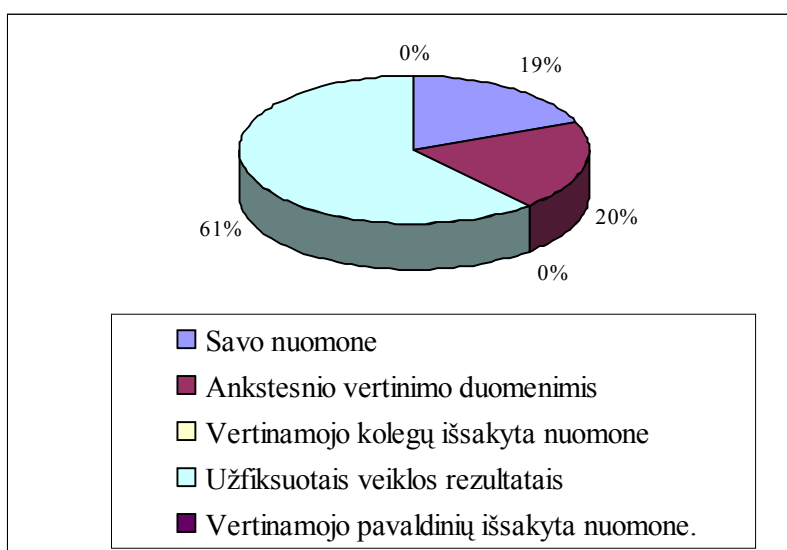


6 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie sunkumus, su kuriais susiduriama vertinant kitų žmonių veiklą

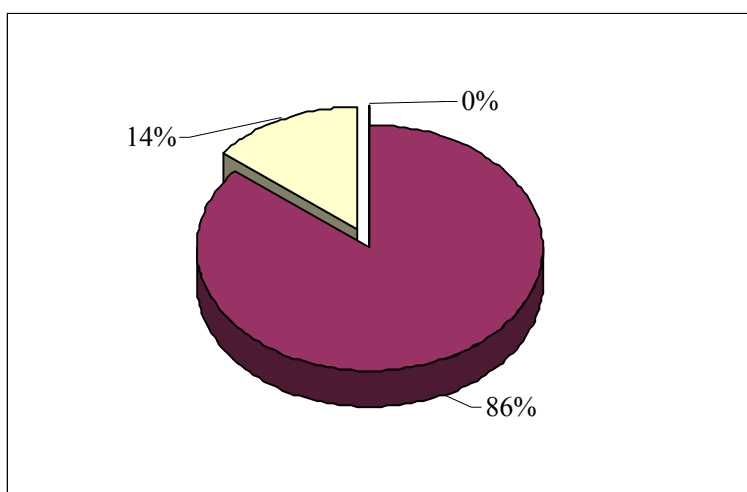
Kas būna sunkiausia vertinant kitų žmonių veiklą pateikta 6 pav. Tyrime dalyvavusių vertintojų bei anksčiau vertinusių tarnybinę veiklą valstybės tarnautojų požiūris į vertinimo sunkumus beveik nesiskiria. Daugiausia, net 47 % apklaustųjų, teigia, kad sunkiausia vertinant kitų

žmonių veiklą yra išlikti objektyviam. 29 % nuomone, vertinimo procesas sunkus jau vien dėl to, kad tenka vertinti kitų žmonių veiklą. Labai džiugu, kad nė vienam iš apklaustųjų nėra sunki užduotis prisiminti savo pavaldinių veiklą viso vertinimo periodo metu. Apibendrinant galima teigti, kad vertintojai didžiausią dėmesį vertinimo proceso metu skiria ne įvertinimo rezultatams, o tik žmogiškajam veiklos vertinimo aspektui.

Bandyta nustatyti, kokiais informacijos šaltiniais dažniausiai remiasi vertintojai, pasirinkdami vienokį ar kitokį pavaldinio įvertinimo sprendimą. Džiugu, kad net 61 % apklaustųjų vertintojų vertindami pavaldinių veiklą dažniausiai pasikliauja užfiksuotais veiklos rezultatais. Tačiau visgi išlieka tikimybė, kad kiti vertintojai, vertindami savo pavaldinių veiklą pasitelkdami savo nuomonę bei ankstesnio vertinimo rezultatais, visgi atliks vertinimą neobjektyviai (žr. 7 pav.).



7 pav. Informacijos šaltiniai, kuriais pasikliauja valstybės tarnautojai, vertindami savo pavaldinius



8 pav. Vertintojų jaustas nepasitenkinimas iš pavaldinių dėl įvertinimo rezultatų

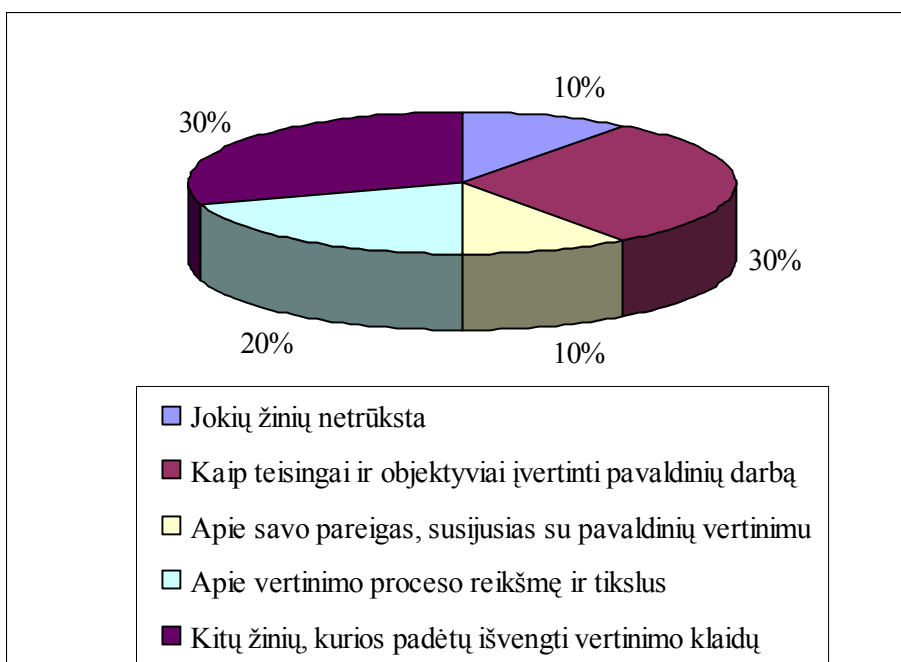
Net 86 % apklaustųjų vertintojų yra tekę pajusti pavaldinių nepasitenkinimą dėl įvertinimo rezultatų, 14 % - niekada neteko to pajusti (žr. 8 pav.).

Labai įdomu yra sužinoti, kokią reikšmę vertintojai teikia vertinimo rezultatų pateikimui vertinamajam – grįžtamojo ryšio suteikimui (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Vertintojų nuomonė apie jų teikiamą grįžtamąjį ryšį vertinamiesiems

Vertintojo nuomonė apie grįžtamojo ryšio suteikimą vertinamajam - vertinimo pokalbį	Procentinė dalis
Vertinimo proceso metu visada skiriu laiko pavaldiniams jų veiklos įvertinimo rezultatams aptarti.	57 %
Be veiklos įvertinimo rezultatų aptarimo, nustatome ir ateinančių metų tikslus, konkrečius uždavinius, kad abudu žinotumėm ko tikimės vienas iš kito.	0,0%
Su vienais tenka pasikalbėti, su kitais ne.	43 %
Neturiu tam laiko, nors ir labai norėčiau.	0,0%
Deja, neteko kalbėtis apie tai su pavaldiniais.	0,0%
Vengiu pokalbių su pavaldiniais, ypač, jei juos įvertinu patenkinamai.	0,0%

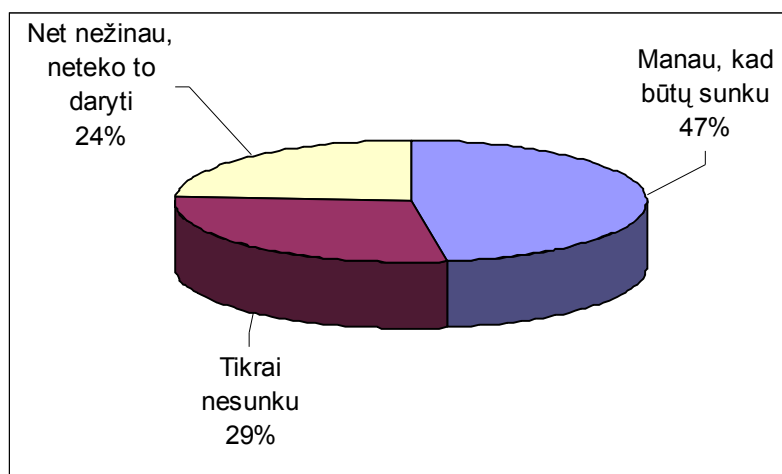
Džiugu, kad net 57 % apklaustų vertintojų skiria laiko pavaldiniams jų vertinimo rezultatams aptarti, tačiau nė vienas iš apklaustųjų neteikia reikšmės ateinančių metų tikslų bei uždavinių nustatymams. Grįžtamojo ryšio suteikimas yra vienas iš svarbiausių etapų vertinimo sistemoje, todėl vadovams yra būtina suprasti šio etapo reikšmę ir svarbą dažniau skiriant laiko pavaldiniams jų veiklai tiek viso vertinimo periodo metu, tiek jo pabaigoje aptarti.



9 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie žinias, kurių trūksta vertinant kitų žmonių veiklą

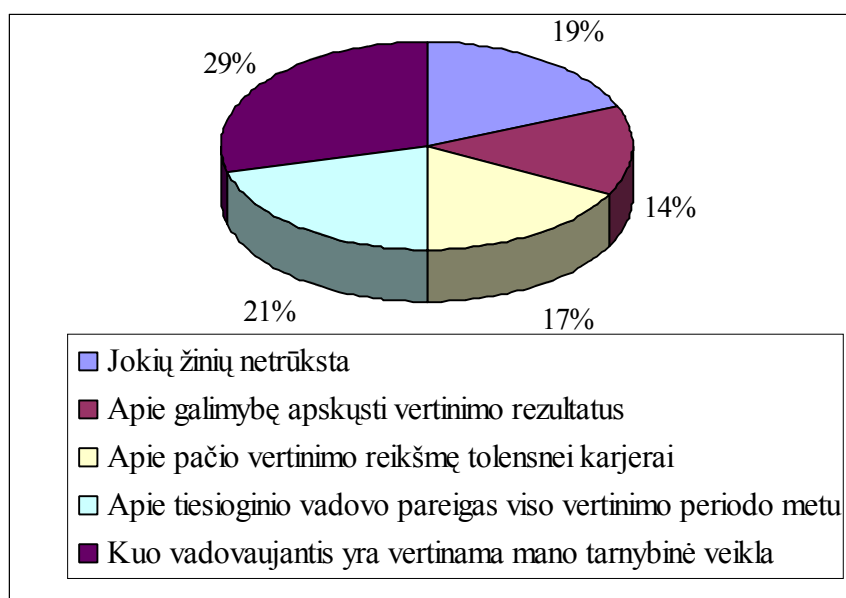
Apklausus kokių žinių apie vertinimo sistemą trūksta asmenims, vertinantiems valstybės tarnautojų veiklą (žr. 9 pav.), 30 % tyrime dalyvavusių vertintojų galvoja, kad jiems labiausiai

trūksta žinių, kaip teisingai ir objektyviai įvertinti pavaldinių darbą. Tiek pat mano, kad jiems reikalingos kitos žinios, kurios padėtų išvengti vertinimo klaidų. Ir tik 10 % apklaustųjų manymu, jiems netrūksta jokių žinių. Galima teigti, kad vertintojams išlieka svarbi jų pačių atlikto vertinimo kokybė bei galutiniai rezultatai.



10 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie veiklos vertinimo sudėtingumą

Pasidomėjus ką apie veiklos vertinimo sudėtingumą mano niekada to nedarę asmenys, nustatyta, kad net 47,6 % apklaustųjų mano, kad tai jiems atlikti būtų labai sunku (žr. 10 pav.). Net 28,6 % respondentų galvoja, kad vertinti kitų žmonių veiklą jiems būtų tikrai nesunku, o 23,8 % abejoja savo žiniomis bei gebėjimu tai atlikti. Apklausos metu taip pat siekta išsiaiškinti, kokių žinių trūksta patiems vertinamiesiems apie valstybės tarnautojų vertinimo procesą ir galimybes, tai net 29 %, apklaustųjų norėtų sužinoti, koku pagrindu yra vertinama jų tarnybinė veikla (žr.11 pav.).

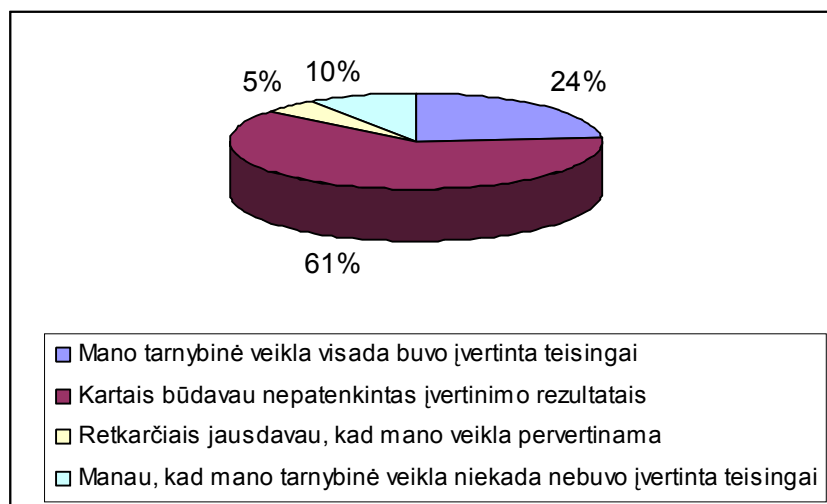


11 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie žinias, kurių jiems trūksta vertinimo proceso metu

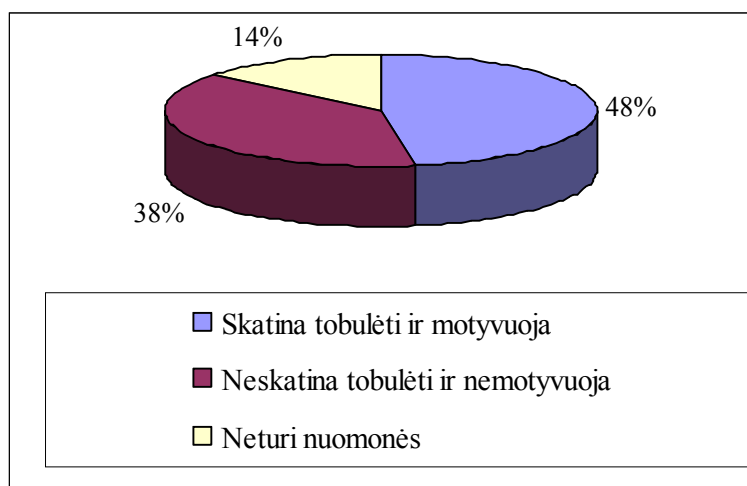
Tuo tarpu net 21 % valstybės tarnautojų norėtų žinoti apie jų veiklos vertinančiųjų (savo tiesioginių vadovų) pareigas viso vertinimo proceso metu. Apie vertinimo reikšmę tolesnei karjerai

norėtų sužinoti 17 % apklaustųjų, o 14 % svarbu išsiaiškinti apie galimybę apskusti vertinimo rezultatus. Džiugu, kad net 19 % respondentų mano, jog jiems netrūksta jokių žinių apie valstybės tarnautojų vertinimą. Galima daryti išvadą, kad visgi vertinamiesiems trūksta žinių apie vertinimo sistemą.

Paklausti kaip valstybės tarnautojai vertina savo tarnybinės veiklos įvertinimo rezultatus, tai net 61,9 % apklaustųjų kada nors buvo nepatenkinti dėl savo vertinimo. Tačiau yra net 4,8 %, kurie jaučia, kad jų tarnybinė veikla būdavo pervertinta kitų kolegų atžvilgiu (žr. 12 pav.).



12 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie jų veiklos įvertinimo rezultatus

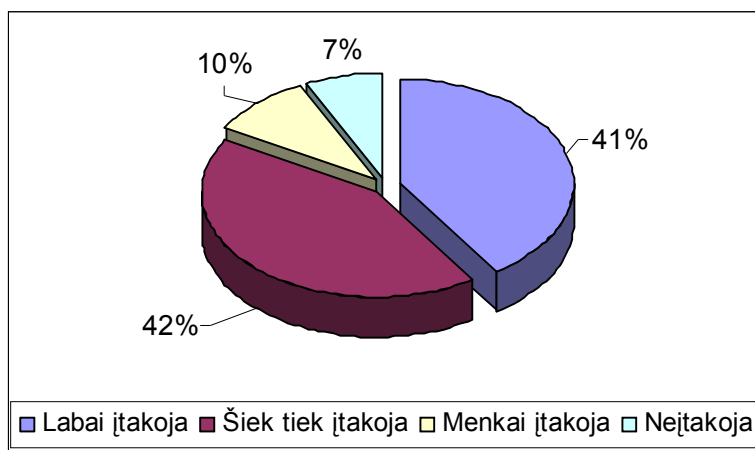


13 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie dabartinę valstybės tarnautojų vertinimo sistemą

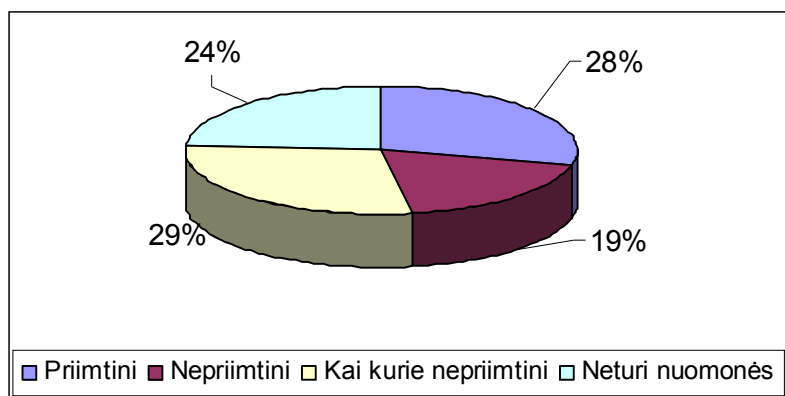
Vienas iš pagrindinių veiklos vertinimo sistemos diegimo valstybės tarnyboje uždavinių – paskatinti valstybės tarnautojų tobulėjimą bei motyvumą. Vykdamas apklausą, stengiasi išsiaiškinti, ar šiuo metu naudojama valstybės tarnautojų vertinimo sistema skatina vertinamųjų tobulėjimą. Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad nuomonės šiuo klausimu labai skiriasi (žr. 13 pav.). 48 % apklausoje dalyvavusių nurodo, jog dabartinė valstybės tarnautojų vertinimo sistema juos skatina

tobulėti ir motyvuoja, tačiau net 38 % nemano, jog tobulėjimas yra įtakojamas veiklos vertinimo sistemos, 14,3 % šiuo atveju neturi tvirtos nuomonės.

Atlikus valstybės tarnautojų atsakymų apie asmeninės vertintojo nuomonės įtakojimą veiklos įvertinimo rezultatams analizę (žr. 14 pav.), nustatyta, kad 43 % apklaustų valstybės tarnautojų manymu, asmeninė vertintojo nuomonė šiek tiek įtakoja vertinimo rezultatus ir net 40 % galvoja, kad asmeninė nuomonė labai įtakoja. Tik 7 % respondentų tiki, kad veiklos vertinimo rezultatai nepriklauso nuo asmeninės vertintojo nuomonės.



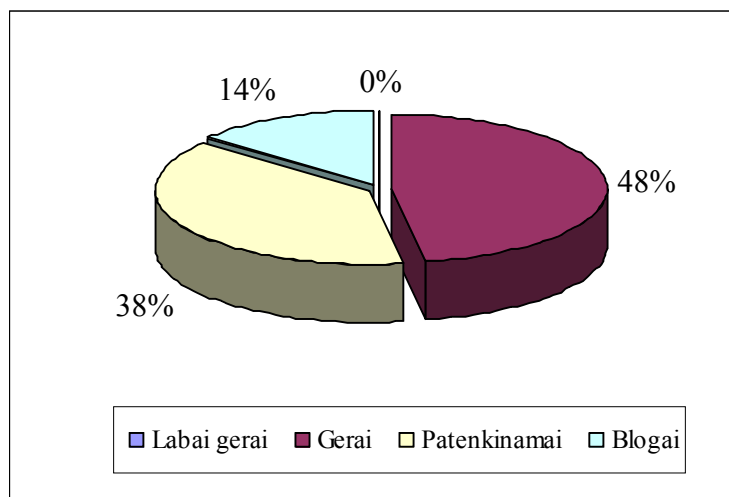
14 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie asmeninės vertintojo nuomonės įtaką vertinimo rezultatams



15 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie veiklos vertinimo kriterijus

29 % apklaustųjų teigiamai atsiliepia apie vertinimo kriterijus, naudojamus vertinant valstybės tarnautojus, lygiai tiek pat mano, jog kai kurie iš vertinimo kriterijų yra nepriimtini. Neigiamai apie vertinimo kriterijus atsiliepia 19 %. Likusieji neturi nuomonės apie kriterijų tinkamumą (žr. 15 pav.).

Šio darbo antrame skyriuje minėta, jog grįžtamojo ryšio pateikimas vertinamajam yra labai svarbus procesas, nuo kurio sėkmingo įgyvendinimo priklauso visai vertinimo sistemai nustatytų tikslų pasiekimas. Taigi, planuota sužinoti, kaip organizuojamas ir vykdomas įvertinimo rezultatų pateikimas (žr. 16 pav.).



16 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie supažindinimo su įvertinimo rezultatais procedūra

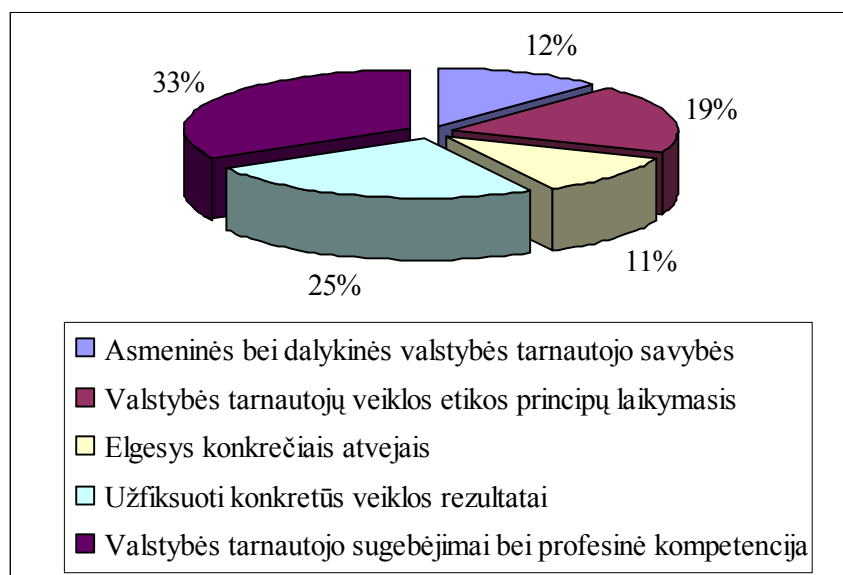
47,6 % visų apklaustųjų mano, kad supažindinimo su įvertinimo rezultatais procedūra organizuota gerai. 38,1 % galvoja, kad duomenų pateikimo vertinamajam procesas vykdomas patenkinamai. 14,3 % šį procesą įvertino kaip blogai organizuotą. Apklausus vertintojus dėl vertinimo pokalbio su pavaldiniais, net 57 % teigė, kad vertinimo proceso metu visada skiria laiko pavaldiniams jų vertinimo rezultatams aptarti, tačiau to paties užklausus vertinamųjų, tai net 26 % nurodė, jog niekada nevyksta jokie pokalbiai. Beveik trečdaliui apklaustųjų vadovai skiria laiko pokalbiui, tačiau tik supažindinimui su veiklos įvertinimo rezultatais. Labai džiugu, kad 21 % teigia, kad jų vadovai jiems visada skiria laiko ne tik vertinimo rezultatams aptarti, bet ir ateinančiųjų metų tikslų nustatymui. (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Vertinamųjų išsakytą nuomonę apie grįžtamąjį ryšį

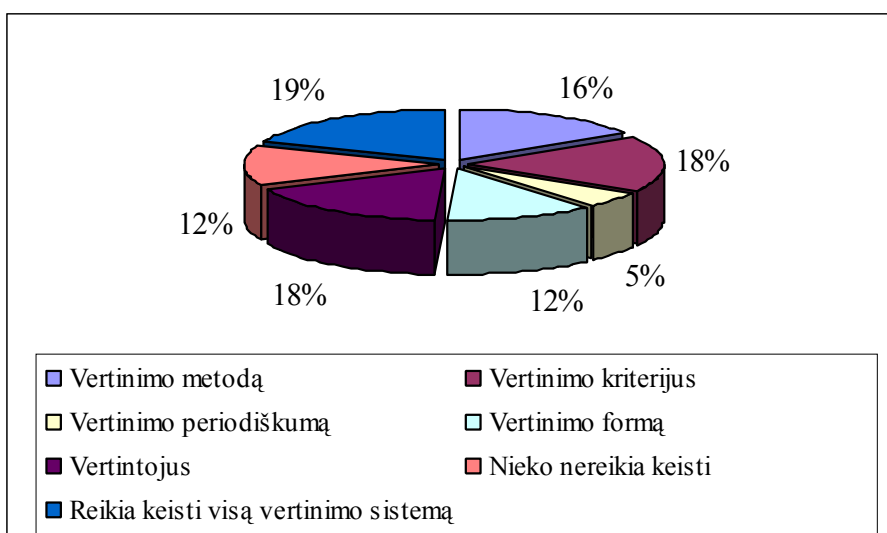
Vertinamojo nuomonė apie grįžtamojo ryšio suteikimą - vertinimo pokalbį	Procentinė dalis
Visada skiria laiko įvertinimo rezultatams aptarti bei ateinančių metų tikslams nustatyti.	21 %
Jeigu ir skiria laiko pokalbiui, tai tik supažindinimui su veiklos įvertinimo rezultatais.	29 %
Priklauso nuo to, kiek vadovas tuo periodu yra užsiėmęs ir gali skirti laiko.	14 %
Niekada nevyksta jokie pokalbiai.	26 %
Su vienais pasikalba, su kitais ne.	5 %
Manau, kad jis bijo tų pokalbių.	5 %

Labai skirtingai apklausti valstybės tarnautojai išskiria dalykus, kurie, jų manymu, turėtų būti svarbiausi vertinant valstybės tarnautoją (žr. 17 pav.) Trečdalis apklaustųjų galvoja, kad svarbiausia yra vertinti valstybės tarnautojo sugebėjimus bei profesinę kompetenciją. 24,8 % mano, jog turėtų būti vertinami konkretūs užfiksuoti veiklos rezultatai. Kad valstybės tarnautojams yra

svarbus veiklos etikos principų laikymasis pažymi 19,3 %. Todėl tai yra tikslinga įtraukti į valstybės tarnautojų vertinimo kriterijus.



17 pav. Nuomonė apie dalykus, kurie yra svarbūs vertinant valstybės tarnautojus

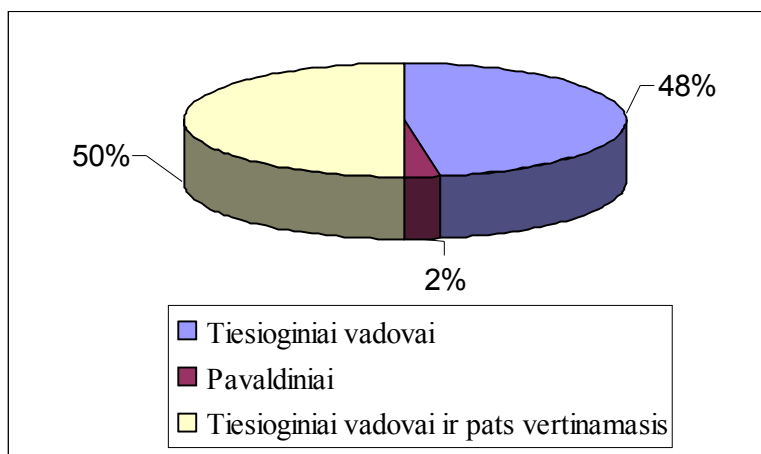


18 pav. Nuomonė apie tai, ką reikėtų keisti dabartinėje valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje

Norint, jog veiklos vertinimo sistema efektyviai veiktų ir teiktų patikimus rezultatus, reikalinga ja besinaudojančių asmenų parama tiek diegiant sistemą, tiek vėliau, vykstant įvairiems, su vertinimu susijusiems procesams. Vadovaujantis tokia nuostata, nuspręsta sužinoti vertinamųjų valstybės tarnautojų nuomonę apie naudojamos valstybės tarnautojų vertinimo sistemos tobulinimo būtinybę ir galimas tobulinimo kryptis (žr. 18 pav.).

Tik 12 % apklaustųjų mano, jog dabartinės valstybės tarnautojų vertinimo sistemos visai keisti nereikia. Visi kiti teigia, jog būtina keisti bent vieną iš atskirų vertinimo sistemos aspektų: 16 % mano, kad tai turi būti vertinimo metodas, 18 % išskiria vertinimo kriterijus kaip labiausiai būtinus keisti. Kad reikia keisti vertintojus mano net 18 % respondentų. Pagal apibendrintus

duomenis galima teigti, kad mažiausiai svarbus dalykas vertinimo sistemoje yra vertinimo periodiškumas. Jį pasiryžę keisti tik 5 %.



19 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie vertinimo subjektus

Taip pat planuota sužinoti, ką vertinimo procese dalyvaujančių valstybės tarnautojų nuomone reikėtų pasirinkti veiklos vertintojais, kad veiklos vertinimas būtų objektyvus. Iš tyrimo rezultatų (žr. 19 pav.) matyti, kad pusė visų apklaustųjų teigia, kad vertinti veiklą turėtų tiesioginiai vadovai ir lygiagrečiai pats vertinamasis. Tačiau galima pastebėti ir nuostatą, kad net 48 % apklaustųjų paliktų teisę vertinti jų veiklą tik tiesioginiams vadovams. Tik nedidelė dalis mano, jog reikėtų sudaryti galimybę jų veiklą įvertinti pavaldiniams.

4. PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO TOBULINIMO LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE MODELIS

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizė bei apibendrinti vertintojų bei vertinamųjų valstybės tarnautojų nuomonių tyrimo apie vertinimo sistemą, jos tobulinimo galimybes bei kryptis, rezultatai leidžia numatyti veiklos vertinimo sistemos valstybės tarnyboje tobulinimo perspektyvas bei parinkti atitinkamas tobulinimo kryptis, siekiant padidinti sistemos efektyvumą ir visapusiškesnį jos potencialo naudojimą.

Šiame skyriuje pateikiamas veiklos vertinimo sistemos tobulinimo modelis (žr. 20 pav.), kuris galėtų būti panaudotas, diegiant pakeitimus ar papildymus naujojoje valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje. Modelį sudaro išskirti du lygmenys, kuriuose reikėtų atlikti vertinimo sistemos tobulinimus.

Valstybės tarnautojų vertinimo sistemos tobulinimo galimybės turi būti analizuojamos, suvokiant patį veiklos vertinimą kaip būtina, tačiau nepakankamą efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymo užtikrinimui, vadybos proceso dalį. Šis procesas remiasi visų veiklos organizavimo elementų, kurie turi įtakos darbuotojo atliekamos veiklos vykdymo lygiui, administravimu. Valstybės tarnyboje personalo veiklos valdymas turėtų apimti tarnybinės veiklos tikslų nustatymo, atrankos ir skyrimo į valstybės tarnybą, tarnybinės veiklos vertinimo, ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo bei karjeros valdymo procesus – visas žmogiškųjų išteklių vadybos dalis, kurios įtakoja vykdomos veiklos efektyvumo lygį.

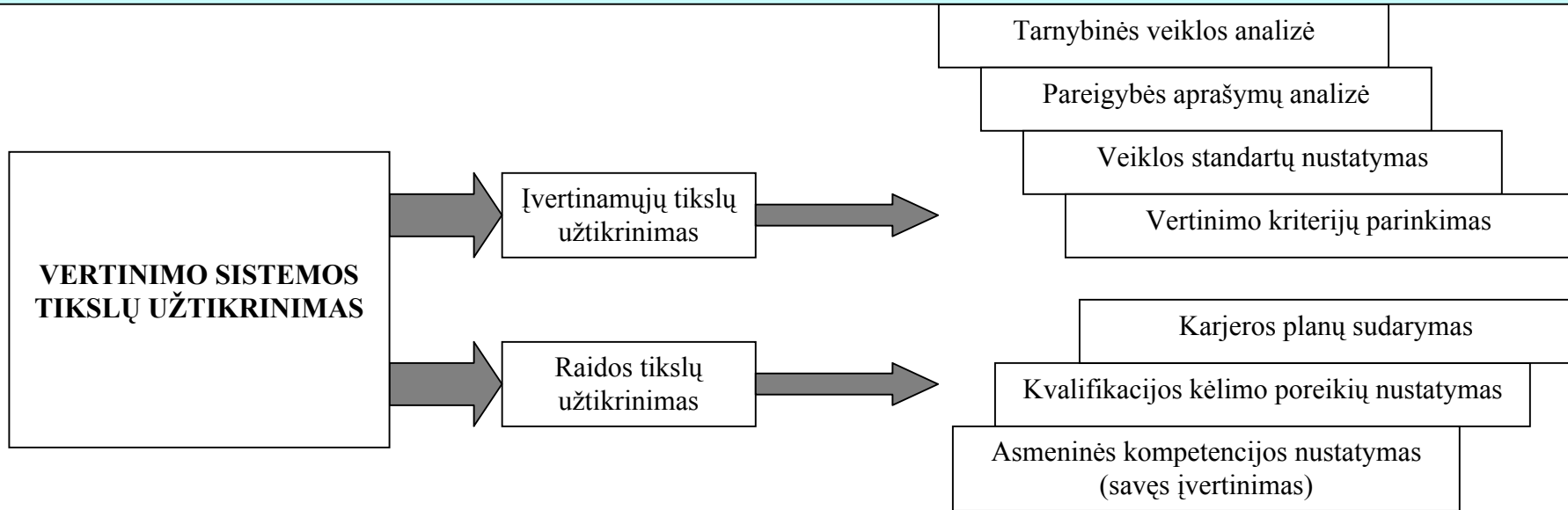
Pagrindinis specifinis tarnybinės veiklos vadybos uždavinys turėtų būti valstybės tarnautojo veiklos, atitinkančios organizacijos tikslus, užtikrinimas bei tobulinimas. Tokiu būdu, valstybės tarnautojų vertinimas galėtų būti suprantamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, integruota į veiklos vadybos procesą, įvertinanti atliktą tarnybinę veiklą vertinimo periodo metu bei nustatanti lūkesčius, keliamus valstybės tarnautojo atliekamai veiklai, sekančio vertinimo periodo metu, nurodant ugdymo bei tobulinimo strategiją numatytos veiklos efektyvumo didinimui.

Tyrimų metu nustatytos esminių valstybės tarnautojų vertinimo sistemos pakeitimų prielaidos leidžia numatyti vertinimo tobulinimus organizaciniame sistemos lygmenyje, kurie užtikrintų raidos ir įvertinamųjų tikslų įgyvendinimą. Tam reikia iš naujo peržvelgti visus vertinimo sistemos kūrimo ir diegimo etapus.

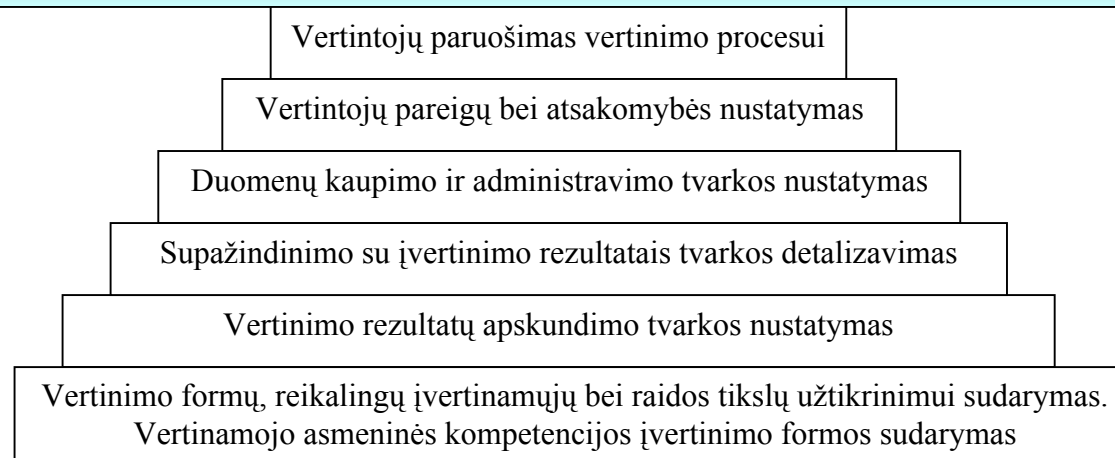
Siekiant, kad sistemos patobulinimai užtikrintų patikimus įvertinimus ir teiktų realius duomenis, susijusius su jų atliekama veikla, reikėtų atlikti detalią tarnybinės veiklos analizę, išskiriant skirtingos specifikos, skirtingų atsakomybės lygių veiklas. Veiklos analizės procedūra įgalintų apibrėžti darbų pobūdį, darbuotojų savybes, reikalingas nagrinėjamiems darbams atlikti, bei įvardintų terminus, sąlygas, kurioms esant atliekama konkreti tarnybinė veikla.

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMO PROGRAMA

ORGANIZACINIS LYGMUO



ADMINISTRAVIMO LYGMUO



20 pav. Valstybės tarnautojų vertinimo sistemos tobulinimo programa

Labai svarbus etapas, siekiant įgyvendinti įvertinamuosius tikslus, yra pareigybės aprašymų sudarymas. Pareigybės aprašymas yra pagrindinis dokumentas, naudojamas vertinimo proceso metu. Tai yra atspirties taškas visų tarp tiesioginio vadovo ir jam pavaldaus valstybės tarnautojo kylančių diskusijų metu, aiškinantis vykdomų pareigų turinį⁵⁸. Pareigybės aprašymo sudarymo metu konkrečiai susitariama, ko bus reikalaujama iš valstybės tarnautojo, vykdančio jam pavestas užduotis⁵⁹. Pareigybės aprašymai sudaromi pasitelkus veiklos analizės metu gautus duomenis bei vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimais Nr. 684 „Dėl ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“ bei Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“.

Atlikus detalią veiklos analizę, parengus atitinkamos veiklos pareigybės aprašymą, būtina parinkti tinkamus kriterijus, kurias remiantis galėtų būti vertinamas tarnybinės veiklos atlikimas. Vertinimo kriterijai turėtų atspindėti realiai vykdomas tarnybinės veiklos užduotis, taip pat autorius siūlo vertinti valstybės tarnautojų etikos principų laikymąsi. Valstybės tarnautojų etikos principų laikymosi kriterijai turi būti parinkti pagal Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisykles, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968 „Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“. Taigi, valstybės tarnautojo vertinimas tokiu atveju susidėtų iš dviejų dalių: vertinimas pagal tai, kaip jie atlieka konkrečias pareigybės aprašyme nustatytas jiems funkcijas, koku lygiu jie atitinka jiems keliamus reikalavimus bei visiems valstybės tarnautojams vienodi kriterijai, nusakantys jų sugebėjimą laikytis nustatytų etikos principų. Būtina pabrėžti vertinamųjų dalyvavimą sudarant pareigybės aprašymus bei nustatant konkrečias funkcijas, parenkant atitinkamus veiklos vertinimo kriterijus. Svarbu, kad tiek vertintojas, tiek vertinamasis vienprasmėškai suprastų tai, pagal ką bus vertinama tarnybinė veikla, bei toks aktyvus bendradarbiavimas gali padidinti pasitikėjimą vertinimo sistema, kurios kūrime jie patys dalyvavo.

Siekiant įgyvendinti vertinimo sistemos tobulinimus, skirtus raidos tikslų užtikrinimui, organizaciniame lygmenyje derėtų numatyti didesnę ryšį tarp valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo bei karjeros valdymo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesais. Šiuo tikslu vertėtų peržiūrėti grįžtamosios vertinimo informacijos pateikimo organizavimo tvarką. Neapsiribojant įvertinimo aptarimu, reikia sudaryti galimybę vertintojui ir vertinamajam aptarti bei sudaryti pastarojo karjeros valstybės tarnyboje planus. Tokių pasitarimų metu gauti duomenys, pridėti prie tarnybinės veiklos vertinimo išvadų, būtų pirminiais informacijos

⁵⁸ Valstybės tarnybos departamentas prie VRM. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005. P. 129

⁵⁹ Ten pat. P. 132

šaltiniais, planuojant valstybės tarnautojo karjerą. Taip pat derėtų aptarti veiklos sritis, kuriose trūksta profesinių žinių bei numatyti kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo perspektyvas. Aktyvus darbuotojo dalyvavimas sudarant jo asmeninį ugdymo planą leistų atsižvelgti į vertinamojo asmeninius poreikius bei nuomonę, kuriose veiklos srityse jam reikėtų tobulinti savo sugebėjimus. Tokiu būdu išsiaiškinama ir darbuotojo motyvacija dirbti savo darbą bei noras tobulėti. Be tiesioginės paramos naudos, aktyvus vadovo bei pavaldinio bendravimas turėtų teigiamos įtakos ir geresnės darbinės atmosferos užtikrinimui, padidėtų vertinimo reikšmingumas tiek vertintojams, tiek vertinamiesiems.

Norint įgyvendinti vertinimui nustatytus tikslus, derėtų apsvarstyti galimybę praplėsti tarnybinės veiklos vertinimą atliekančių subjektų ratą. Tyrimas parodė, kad dauguma respondentų mano, jog veikla būtų įvertinama objektyviau, jeigu būtų sudaryta galimybė pačiam valstybės tarnautojui įvertinti savo tarnybinės veiklos įvertinimo lygį. Pagrindinis vertintojas liktų tiesioginis vadovas. Vertinamojo savęs įvertinimo rezultatai būtų sėkmingai panaudojami grįžtamosios vertinimo informacijos pateikimo metu, nustatant skirtumus tarp to, kaip pats vertinamasis ir kaip vertintojas interpretuoja vykdomos veiklos lygį. Tokia informacija įgalintų nustatyti požiūrių skirtumus bei sudarytų sąlygas efektyviau įgyvendinti vertinimo sistemos tikslus, kadangi vertinimo rezultatai jau būtų objektyvesni, tokiu būdu būdu taip pat sumažėtų vertinamojo asmens pasipriešinimas vertinimo rezultatams.

Toliau vertėtų aptarti siūlomus tobulinimo aspektus vertinimo sistemos administravimo lygmenyje. Atlikus dabartinės valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos analizę, nepavyko rasti detalios patvirtintos vertintojų ruošimo vertinimo procesui programos. Todėl galima daryti prielaidą, jog dalis vertintojų gali neturėti pakankamų teorinių žinių, įgalinčių efektyviai ir patikimai įvertinti pavaldinių vykdomą tarnybinę veiklą. Esama padėtis veiklos vertinimo sistemoje sąlygoja būtinybę parengti išsamią vertinančiųjų asmenų mokymo programą bei numatyti žinių atnaujinimo seminarus prie kiekvieną vertinimo periodą. Be išsamių nurodymų bei paaiškinimų kaip vertinti, turėtų būti numatyti bendri teoriniai bei praktiniai vertinimo proceso organizavimo, administravimo, vertinimo klaidų ir jų išvengimo, pavaldinių veiklos stebėjimo ir analizavimo, grįžtamosios informacijos pateikimo, klausimai. Vertintojai turėtų būti supažindinami su valstybės tarnautojų vertinimą reglamentuojančių įstatymų pakeitimais ir papildymais. Kitas svarbus valstybės tarnautojų vertinimo sistemos administravimo aspektas turėtų apimti vertintojų pareigų ir atsakomybės detalų aprašymą bei teisinį reglamentavimą. Turi būti aiškiai nurodyta, ką turi atlikti vertintojas prasidėjus vertinimo periodui, vertinimo laikotarpiu bei jam pasibaigus. Tokie papildymai formuotų atsakingesnę vertintojų požiūrį į patį vertinimo procesą bei sąlygotų vertinamųjų didesnę pasitikėjimą. Taip pat derėtų detalizuotai aprašyti duomenų, reikalingų įvertinant tarnybinę veiklą, kaupimo bei jų patikimumo klausimus.

IŠVADOS

1. Personalo veiklos vertinimas – svarbi žmogiškųjų išteklių vadybos dalis. Nuoseklus ir efektyvus veiklos vertinimo sistemos susiejimas su kitomis žmogiškųjų išteklių vadybos valdymo sritimis leidžia užtikrinti individualių ir organizacijos lūkesčių, tikslų pasiekimą, suteikiant naudą visiems vertinimo proceso dalyviams.

2. Egzistuojanti tikimybė personalo vertinimo procese įsivelti klaidoms, susijusioms su netinkamu veiklos vertinimo sistemos organizavimu, neefektyviu administravimu ar žmogiškojo faktoriaus įtaka, reikalauja detalaus vertinimo sistemos projektavimo, nuoseklaus suplanuoto diegimo, tinkamų vertinimo metodų ir kriterijų parinkimo, išsamios vertintojų mokymo programos parengimo ir vykdymo.

3. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo teorinių modelių gausa bei galimybė vertinimo organizavimo būdus kombinuoti tarpusavyje, žinant kiekvieno metodo stipriąsias ir silpnąsias puses, leidžia kiekvienai organizacijai adaptuoti priimtinausius personalo vertinimo proceso teorinius modelius ir juos pritaikyti konkrečioms organizacijos reikmėms.

4. Išsami valstybės tarnautojų vertinimo sistemos esminių organizavimo ir administravimo aspektų analizė išryškino potencialias problemas, kurios gali kilti dėl:

- 1) neaiškios vertinimo kriterijų nustatymo tvarkos;
- 2) nereglamentuoto vertinimo duomenų kaupimo proceso;
- 3) nenumatytos vertintojų mokymo programos;
- 4) nepakankamai efektyviai organizuoto įvertinimo duomenų pateikimo vertinamajam;
- 5) neapibrėžtų vertintojų atsakomybės sąlygų;
- 6) nedetalizuotos vertinimo apskundimo tvarkos;
- 7) nepakankamo organizacinių priemonių potencialo išnaudojimo, siekiant nustatytą vertinimo sistemai raidos tikslų;
- 8) nenumatyto vertinimo rezultatų patikrinimo.

6. Nustatyta, kad didesnioji apklaustųjų vertinimo procese dalyvaujančių valstybės tarnautojų dalis pritaria būtinybei tobulinti valstybės tarnautojų vertinimo sistemą.

7. Tyrimo metu nustatyti potencialių problemų ir trūkumų aspektai atskleidžia nepakankamai efektyvų valstybės tarnautojų vertinimo sistemos įvertinamųjų ir raidos tikslų įgyvendinimą bei leidžia numatyti vadybines tobulinimo prielaidas sistemos organizavimo ir administravimo srityse, siekiant optimizuoti vertinimo proceso efektyvumą.

REKOMENDACIJOS

1. Atlikti išsamius valstybės tarnautojų vertinimo sistemos vartotojų nuomonės tyrimus, siekiant įvertinti objektyvesnį požiūrį į vertinimo sistemos reikšmę nei naudą.
2. Numatyti vadybinius sprendimus valstybės tarnautojų vertinimo sistemos organizaciniame lygmenyje, skirtus efektyviam sistemos įvertinamųjų tikslų įgyvendinimui:
 - 2.1. Išskirti skirtingos specifikos ir atsakomybės lygių veiklas, apibrėžti darbų pobūdį, darbuotojų dalykines ir moralines savybes, reikalingas konkrečioje tarnybinėje vietoje.
 - 2.2. Atnaujinti pareigybės aprašymų parengimo bei tikslinimo tvarką.
 - 2.3. Parinkti skirtingus veiklos ir potencialo vertinimo kriterijus skirtingoms pareigybių kategorijoms.
 - 2.4. užtikrinti organizacijos valstybės tarnautojų dalyvavimą veiklos analizės, pareigybės aprašymų tikslinimo bei vertinimo kriterijų nustatyme.
3. Numatyti vadybinius sprendimus valstybės tarnautojų vertinimo sistemos administraciniame lygmenyje, skirtus efektyviam sistemos raidos tikslų įgyvendinimui:
 - 3.1. Suteikti galimybę vertinamajam vertinimo formoje išsakyti savo lūkesčius bei poreikius, susijusius su karjeros planavimu, kvalifikacijos kėlimu.
 - 3.2. Atsižvelgti į išsakytus vertinamojo valstybės tarnautojo lūkesčius bei poreikius, planuojant karjeros klausimus, kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus.
 - 3.3. Sudaryti sąlygas valstybės tarnautojui pačiam įvertinti savo veiklos atlikimo lygį.
4. Parengti valstybės tarnautojų vertinimo sistemos administravimo tvarkos papildymus ar pakeitimus:
 - 4.1. parengti išsamią vertintojų mokymo programą bei reglamentuoti teorinių vertinimo žinių atnaujinimo tvarką prieš kiekvieną vertinimo periodą.
 - 4.2. Detaliai aprašyti ir teisiškai reglamentuoti vertintojų pareigas vertinimo laikotarpiu bei jų atsakomybės aspektus.
 - 4.3. Išsamiai reglamentuoti vertinimo duomenų kaupimo, jų patikrinimo ir objektyvumo užtikrinimo klausimus.
 - 4.4. Numatyti ir reglamentuoti vertinimo informacijos pateikimo tvarką – pokalbio tikslus, variantus, metodiką vertinimo laikotarpio pradžioje, vertinimo periodo metu, vertinimo periodo pabaigoje.
 - 4.5. Detalizuoti vertinimo rezultatų apskundimo atvejus bei tvarką.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos konstitucija// Valstybės žinios, 1992, Nr. 33-1014.
2. LR Valdininkų įstatymas// Valstybės žinios, 1995, Nr. 33-759.
3. LR Valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130.
4. LR Valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708.
5. LR Valstybės tarnybos įstatymo 10 ir 22 straipsnių pakeitimo įstatymas// Valstybės žinios, 2003, Nr. 17-705.
6. LR Valstybės tarnybos įstatymo 2, 14, 16, 22 ir 44 straipsnio pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios, 2003, Nr. 116-5258.
7. LR Viešojo administravimo įstatymas// Valstybės žinios, 1999, Nr. 60-1945.
8. LR Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas// Valstybės žinios, 1997, Nr. 67-1659.
9. LR Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimas Nr. 1405 „Dėl Valdininkų atestavimo laikinųjų nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios, 1995, Nr. 92-2058.
10. LR Vyriausybės 1997 m. birželio 5 d. nutarimas Nr. 565 „ Dėl valdininkų (pareigūnų) atestavimo nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios, 1997, Nr. 53-1241.
11. LR Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 684 „Dėl ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“//Valstybės žinios, 2002, Nr. 51-1952.
12. LR Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2002, Nr. 51-1953.
13. LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“// Valstybės žinios, 2002, Nr. 60-2470.
14. LR Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968 „Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios, 2002, Nr. 65-2656.
15. LR Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2002, Nr. 71-2981.
16. LR Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2004, Nr. 69-2399.

17. LR Vyriausybės 2005 m. vasario 21 d. nutarimas Nr. 197 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių plano patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2005, Nr. 26–830.
18. Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2006 m. sausio 10 d. įsakymas Nr. 27V-87 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo“//Valstybės žinios, 2005, Nr. 149-5460.
19. Adamonienė R., Venckūnienė V. Įvertinimo vaidmuo personalo valdyme. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga – Kaunas, 2001. P. 274.
20. Arimavičiūtė M., Domarkas V., Gineitienė ir kt. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija – Vilnius: LTU, 2002. P. 292.
21. Bakanauskienė I. Personalo valdymas – Kaunas: VDU, 2002. P. 141.
22. Čiarnienė R., Sakalas A., Vienažindienė M. Strategic personnel management in public sector: the case study of Kaunas municipality // Engineering economics. 2006, No. 2. P. 62–69.
23. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 343.
24. Gimžauskienė E. Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu //Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 39, 2006.
25. Gruzdis B. Darbo atlikimo vertinimas// Personalo vertė ir vadyba. Vadybos sprendimų centras. 7 dalis–Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2003. P.16.
26. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai Valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas// Viešoji politika ir administravimas Nr. 5, 2003. P. 65-70.
27. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas Nr. 5, 2003. P. 84-90.
28. Jurkštienė A., Gimžauskienė E. Organizacijos veiklos vertinimo sistemų modeliavimo principai: teoriniai ir praktiniai aspektai// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 25, 2003.
29. Kaip vesti metinio tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius: gairės/ Dvynių projektas, No. LI99/IB-OT-01, Vilnius, 2002. P. 24.
30. Kvietkus A. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas įsibėgėja// Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 11, 2004. P. 26-27.
31. Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sistemos koncepcija (projektas). Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Vilnius, 2006. P.129

32. Marcinkevičiūtė L. Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 5, 2005. P. 239-247.
33. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas – Kaunas: Technologija, 2002, P. 221.
34. Mullins J. L. *Management and organisational behavior*. London: Pearson Education Limited, 2002. P. 693.
35. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 11, 2005. P. 66.
36. Palidauskaitė J. *Viešojo administravimo etika* - Kaunas, 2001.
37. Palidauskaitė J., Staponienė V. Efektyvumo ir etikos santykis Valstybės tarnyboje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4. E. Galvanausko tarptautinė konferencija/ Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. P. 164–170.
38. Palidauskaitė J. Valstybės tarnautojų veiklos teisinis reglamentavimas: etinis aspektas // *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 4, 2003, P. 82–90.
39. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas// *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 11, 2005. P. 66.
40. Pijoras S., Dapkutė R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje// *Politologija* Nr. 1 (33), 2004.
41. Puškorius S. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*–Vilnius: LTU, 2002. P. 291.
42. Rekomendacijos kasmetiniam valstybės tarnautojų vertinimui// http://www.vtd.lt/index.php?18_789499 , prisijungimo laikas: 2006-10-31.
43. Riley D. *Public personnel administration* – New York: Longman, 2002. P. 329.
44. Rinkevičienė V. Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. Ciklas: Žmonės vertingiausias šaltinis // *Vadovo pasaulis* Nr. 11, 2003. P. 18-22.
45. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai* – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 376.
46. Sakalas A. *Personalo vadyba* – Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 296.
47. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* – Vilnius: LTU, 2003. P. 626.
48. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*–Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. P. 55.
49. Valackienė M. *Sociologinis tyrimas* – Kaunas: Technologija, 2004. P. 147.
50. *Valstybės tarnautojų etika: straipsnių rinkinys* –Vilnius: Margi raštai, 2002. P. 329.

51. Valstybės tarnautojų skaičius Lietuvoje 2006-07-01// <http://www.vtd.lt/index.php?-132919208>, prisijungimo laikas: 2006-11-20.
52. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2005 metų apžvalga. –Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, 2005. P.40.
53. Žmogiškų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas– Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2005. P. 186.

SANTRAUKA

Šio magistrinio darbo tema – Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema Lietuvoje. Nagrinėta viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių vadybos sričių – personalo veiklos vertinimo procesas. Tinkamai organizuotas ir efektyviai vykdomas veiklos vertinimas teikia asmeniui bei organizacijai naudingą informaciją, kuri leidžia priimti svarbius vadybinius sprendimus: pareigų ir atsakomybės paskirstymo, veiklos apmokėjimo sąlygų, paaukštinimo, kvalifikacijos kėlimo poreikio bei potencialo nustatymo. Tačiau vertinimo procesas sukelia daug problemų, susijusių su organizaciniais, administraciniais bei žmogiškaisiais vertinimo aspektais.

Šiame darbe išanalizuota Lietuvos valstybės tarnyboje naudojama tarnybinės veiklos vertinimo tvarka, siekiant nustatyti galimus sistemos trūkumus, problemas bei tobulinimo galimybes.

Magistrinį darbą sudarė trys dalys. Pirmoje dalyje trumpai aprašyta veiklos vertinimo svarba ir aktualumas, jo reikšmė tiek organizacijai, tiek pačio vertinamojo karjerai.

Antroji dalis – teorinė. Joje buvo nagrinėti teoriniai personalo veiklos vertinimo sistemos pagrindai, siekiant išsiaiškinti pagrindinius aspektus, užtikrinančius efektyvų ir patikimą vertinimo sistemos įdiegimą ir naudojimą organizacijoje.

Trečioje dalyje atliktas dabartinės bei anksčiau veikusių valstybės tarnautojų sistemų palyginimas, siekiant išskirti jų ypatumus. Išnagrinėta dabartinė veiklos vertinimo sistema, nustatytos galimos probleminės sritys.

Atlikti empiriniai Druskininkų savivaldybės valstybės tarnautojų vertinimo sistemos vartotojų nuomonės tyrimai įgalino nustatyti tobulintinus sistemos aspektus, parinkti reikiamų papildymų bei pakeitimų kryptis, parengti praktinių tobulinimų siūlymus. Visa tai atlikta siekiant padidinti valstybės tarnautojų vertinimo sistemos efektyvumą bei užtikrinant visapusiškesnę jos potencialo panaudojimą.

Darbo pabaigoje pateiktos atlikto darbo išvados bei praktinės rekomendacijos.

Prasminiai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, veiklos vertinimo sistema, vertinimo tikslai, vertinimo metodai, vertinimo kriterijai, vertinimo subjektai, vertinimo objektai, valstybės tarnyba.

SUMMARY

The process of the personnel activity rating, that is one of the most crucial points of the human resources rating was studied in the Master degree working paper. Rating system that is organized properly and applied effectively, help the person and the organization to get the useful information and to make an important managerial decisions on duties and responsibilities distribution, conditions of payment, promotion, needs for qualification raising and for the establishing the potential. Although the rating process instigates many problems that are connected with organizational, administrative and human resource rating aspects.

To define possible imperfections and problems of the system, and to find development possibilities, the procedure of the service activity rating of the Lithuanian state service was analyzed in the paper.

The Master degree working paper consists of three parts. In the first part of the paper the importance and the relevance of the activity rating was described, as well as the rating importance for both, the organization and for the person rated.

The second part was theoretical. In order to clear up main aspects, those ensure effective and reliable rating system implementation and use in organization, the theoretical basics of personnel activity rating was examined.

In the third part of the paper the comparison of former and current state service activity rating was made. The current activity rating system was examined to detect possible problems.

The practical research done on the state service system in Druskininkai municipality, based on the users' opinion, helped to define the system aspects that should be developed, to choose the course for supplements and changes in rating system, and to prepare practical offers for the development. The aim of the research was to enrich the effectiveness and to ensure comprehensive potential of the state service rating system.

The conclusions and practical recommendations are given at the end of the paper.

Key words: human resources, activity rating system, rating aims, rating methods, rating criteria, rating subject, rating object, state service.

APKLAUSOS ANKETOS, SKIRTOS VALSTYBĖS TARNAUTOJAMS, PAVYZDYS

.....
Gerbiamas valstybės tarnautojau,

Kviečiame Jus dalyvauti apklausoje, kurią organizuoja Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentė.

Šio tyrimo tikslas – **sužinoti Jūsų nuomonę** apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Lietuvoje.

Apklausa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Jums tinkamiausią atsakymą pabraukite (pvz. 2. Nuomonės neturiu), arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje.

Užpildytą anketą siūsti elektroniniu paštu r.grikinyte@mail.ru

Apibendrinti tyrimo duomenys bus panaudoti, siekiant įvertinti ir patobulinti valstybės tarnautojų vertinimo sistemą Lietuvoje, todėl **Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus mums labai svarbūs.**

Dėkojame už atsakymus!

.....
1. Darbo trukmė valstybės tarnyboje? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. iki 1 metų.
2. 1-5 metus.
3. 5-10 metų.
4. daugiau kaip 10.

2. Kas, Jūsų nuomone, yra darbuotojų veiklos vertinimas? (PAŽYMĖKITE KELIS JUMS TINKAMUS TEIGINIUS)

1. Nereikalingas laiko švaistymas.
2. Kančia vertintojams.
3. Svarbus procesas personalo valdyme.
4. Darbuotojų ugdymo ir motyvavimo priemonė.
5. Įrankis susidoroti su nepaklusniais pavaldiniais.
6. Apie tai negalvoju.
7. Kita _____

3. Ar Jūsų pareigybės aprašymas atitinka faktiškai atliekamą darbą? (PAŽYMĖKITE DU JUMS TINKAMUS ATSAKYMUS)

1. Visiškai atitinka.
2. Dirbu daugiau, nei numatyta pareigybės aprašyme.
3. Kai kurių funkcijų iš savo pareigybės aprašymo nevykdu.
4. Dirbu tai, ką nurodo viršininkai.
5. Visai neatitinka.
6. Dirbdamas nekreipiu dėmesio į tai, kas parašyta pareigybės aprašyme.

4. Ar Jums tenka vertinti savo pavaldinių darbą? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Taip.
2. Ne (PEREIKITE PRIE 12 KLAUSIMO).
3. Anksčiau tekdavo.

5. Kas yra sunkiausia vertinant kitų žmonių darbą? (PAŽYMĖKITE KELIS JUMS TINKAMUS ATSAKYMUS)

1. Išlikti objektyviam.
2. Savo vertinimu įžeisti kitus žmones.
3. Įvertinti veiklą pagal dabartinius vertinimo kriterijus.
4. Prisiimti atsakomybę už darbuotojo veiklos įvertinimą.
5. Vien tai, kad reikia vertinti kažkieno darbą, yra sunki užduotis.
6. Nežinojimas, kaip teisingai reikia vertinti veiklą.
7. Neaiškūs vertinimo kriterijai.
8. Sunku prisiminti pavaldinių veiklą viso vertinamo periodo metu.
9. Kita _____

6. Ar laikote save pakankamai kompetentingu vertinti kitus žmones? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Taip, esu kompetentingas.
2. Nepakankamai, trūksta kai kurių teorinių žinių.
3. Nesu kompetentingas.
4. Sunku įvertinti savo kompetenciją.
5. Nežinau.

7. Kokiais informacijos šaltiniais Jūs labiausiai pasikliaujate vertindami pavaldinius? (PAŽYMĖKITE DU JUMS LABIAUSIAI TINKAMUS ATSAKYMUS)

1. Savo nuomone.
2. Ankstesnio vertinimo duomenimis.
3. Vertinamojo kolegų išsakyta nuomone.
4. Vertinamojo pavaldinių išsakyta nuomone.
5. Užfiksuotais veiklos rezultatais.
6. Kita _____

8. Ar esate gavęs pastabų apie netaisyklingai atliktą pavaldinio vertinimą? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Taip
2. Ne

9. Ar jautėte pavaldinių nepasitenkinimą dėl įvertinimo rezultatų? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Visada tai jaučiu
2. Kartais tekdavo
3. Niekada neteko

10. Ar kalbate su savo pavaldiniais apie jų tarnybinės veiklos įvertinimo rezultatus, ar aptariate ateinančių metų veiklos planus? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Vertinimo proceso metu visada skiriu laiko pavaldiniams jų veiklos įvertinimo rezultatams aptarti.
2. Be veiklos įvertinimo rezultatų aptarimo, nustatome ir ateinančių metų tikslus, konkrečius uždavinius, kad abudu žinotumėm ko tikimės vienas iš kito.
3. Su vienais tenka pasikalbėti, su kitais ne.

4. Neturiu tam laiko, nors ir labai norėčiau.
5. Deja, neteko kalbėtis apie tai su pavaldiniais.
6. Vengiu pokalbių su pavaldiniais, ypač, jei juos įvertinu patenkinamai.

11. Kokių žinių apie vertinimo sistemą Jums trūksta? (PAŽYMĖKITE KELIS JUMS TINKAMUS ATSAKYMUS IR PEREIKITE PRIE 18 KLAUSIMO)

1. Jokių žinių netrūksta.
2. Kaip teisingai ir objektyviai įvertinti pavaldinių darbą.
3. Apie savo pareigas, susijusias su pavaldinių vertinimu.
4. Kaip prarasti valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo pokalbį.
5. Apie vertinimo proceso reikšmę ir tikslus.
6. Kitų žinių, kurios padėtų išvengti vertinimo klaidų.
7. Kita _____

12. Jei Jums tektų vertinti kitų žmonių darbą, ar tai Jums būtų sunku? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Manau, kad būtų sunku.
2. Tikrai nesunku.
3. Net nežinau, neteko to daryti.

13. Kaip vertinamasis asmuo, ar jaučiatės prisidedantis prie savo veiklos įvertinimo? (PAŽYMĖKITE DU JUMS TINKAMUS ATSAKYMUS)

1. Jaučiuosi visiškai nedalyvaujantis savo pačio veiklos vertinimo procedūroje.
2. Niekam neįdomi mano paties nuomonė apie mano darbo rezultatus.
3. Tiesioginis vadovas nenoriai kalba su pavaldiniais apie vertinimą.
4. Jaučiuosi pats aktyviai dalyvaujantis savo veiklos vertinimo procese.
5. Stengiuosi viso vertinimo periodo metu, o ne paskutinę minutę, kai vertinimo rezultatų pakeisti jau negali.

14. Ar tiesioginis vadovas vertinimo proceso metu praveda su Jumis pokalbį, skirtą tarnybinės veiklos rezultatams aptarti? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Visada skiria laiko įvertinimo rezultatams aptarti bei ateinančių metų tikslams nustatyti.
2. Jeigu ir skiria laiko pokalbiui, tai tik supažindinimui su veiklos įvertinimo rezultatais.
3. Priklauso nuo to, kiek vadovas tuo periodu yra užsiėmęs ir gali skirti laiko.
4. Niekada nevyksta jokie pokalbiai.
5. Su vienais pasikalba, su kitais ne.
6. Manau, kad jis bijo tų pokalbių.

15. Ar Jūs esate gerai informuotas apie valstybės tarnautojų vertinimo sistemą? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Manau, kad žinau pakankamai.
2. Žinau tik tiek, kiek pats tuo domiuosi.
3. Tiesa pasakius, žinau nelabai daug.
4. Nežinau.

16. Kokių žinių Jums trūksta apie valstybės tarnautojų vertinimo sistemą?
(PAŽYMĖKITE KELIS JUMS TINKAMUS ATSAKYMUS)

1. Jokių žinių man netrūksta.
2. Apie galimybę apskųsti vertinimo rezultatus.
3. Apie pačio vertinimo reikšmę tolimesnei karjerai.
4. Apie tiesioginio vadovo pareigas viso vertinimo periodo metu.
5. Kuo vadovaujantis yra vertinama mano tarnybinė veikla.
6. Kita _____

17. Jūsų manymu, ar Jūsų tarnybinė veikla vertinama teisingai? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Visada.
2. Kartais būdavau nepatenkintas įvertinimo rezultatais.
3. Retkarčiais jausdavau, kad mano veikla pervertinama.
4. Manau, kad niekada mano veikla nebuvo įvertinta teisingai.

18. Jūsų nuomone, ar dabartinė valstybės tarnautojų vertinimo sistema skatina tobulėti bei motyvuoja? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Skatina tobulėti bei motyvuoja.
2. Neskatina tobulėti ir nemotyvuoja.
3. Neturiu nuomonės.

19. Kaip manote, ar asmeninė vertintojo nuomonė įtakoja vertinimo rezultatus?
(PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Labai įtakoja.
2. Šiek tiek įtakoja.
3. Menkai įtakoja.
4. Neįtakoja.
5. Neturiu nuomonės.

20. Ar Jums priimtini valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai?
(PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Priimtini.
2. Nepriimtini.
3. Kai kurie nepriimtini.
4. Neturiu nuomonės.

21. Jūsų nuomone, kas turėtų būti svarbiausia vertinant valstybės tarnautoją?
(PAŽYMĖKITE KELIS JUMS PRIIMTINUS TEIGINIUS)

1. Asmeninės bei dalykinės valstybės tarnautojo savybės.
2. Valstybės tarnautojo veiklos etikos principų laikymasis.
3. Elgesys konkrečiais atvejais.
4. Užfiksuoti konkretūs veiklos rezultatai.
5. Asmeninė vertintojo nuomonė.
6. Valstybės tarnautojo sugebėjimai ir bei profesinė kompetencija.
7. Kita _____

22. Kaip vertinate valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą?
(PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Vieneri metai tinkamiausias laiko tarpas.
2. Metai per ilgas laiko tarpas, kad būtų galima prisiminti veiklą viso vertinimo periodo metu.
3. Nebūtina veiklą vertinti kiekvienas metais.
4. Neturiu nuomonės.

23. Kaip manote, ką reikėtų keisti dabartinėje valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje? (PAŽYMĖKITE KELIS JUMS PRIIMTINUS ATSAKYMUS)

1. Vertinimo metodą.
2. Vertinimo kriterijus.
3. Vertinimo periodiškumą.
4. Vertinimo formą.
5. Vertintojus.
6. Nieko nereikia keisti.
7. Reikia keisti visą vertinimo sistemą.
8. Kita _____

24. Kas Jūsų nuomone, turėtų vertinti darbuotojus? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

1. Tiesioginiai vadovai.
2. Kolegos.
3. Pavaldiniai.
4. Tiesioginiai vadovai ir pats vertinamasis.

25. Ar gerai organizuota supažindinimo su vertinimo rezultatais procedūra?
(PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)

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

26. Prašome parašyti Jūsų nuomonę apie dabartinę valstybės tarnautojų vertinimo sistemą Lietuvoje

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus!