

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

SAULIUS PRANKA  
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS  
MAGISTRANTŪROS NEAKIVAIZDINIŲ STUDIJŲ PROGRAMA

PERSONALO VERTINIMO ORGANIZAVIMAS IR VERTINIMO  
PERSPEKTYVOS MARIJAMPOLĖS SAVIVALDYBĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas  
Doc. Jonas Jagminas

Vilnius, 2006

## TURINYS

<b>Įvadas</b> .....	3
<b>1. Personalo vertinimo teoriniai ir teisiniai aspektai</b> .....	5
1.1. Personalo vertinimo samprata ir metodai .....	5
1.2. Veiklos vertinimo metodai.....	8
1.3. Veiklos vertinimo kriterijų parinkimas .....	12
1.4. Personalo vertinimo teisinis reglamentavimas.....	14
1.4.1. Vertinimo tikslai.....	15
1.4.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo eiga.....	16
<b>2. Personalo vertinimo organizavimo Marijampolės savivaldybėje analizė</b> .....	21
2.1. Marijampolės savivaldybė.....	21
2.1.1. Teisinis savivaldybės statusas ir pagrindinės sąvokos.....	21
2.1.2. Bendra informacija apie Marijampolės savivaldybę.....	23
2.1.3. Personalo tarnyba.....	24
2.2. Veiklos vertinimo tyrimo metodikos pagrindimas.....	26
2.3. Anketinės apklausos duomenų analizė.....	28
<b>3. Personalo vertinimo tobulinimo perspektyvos</b> .....	38
3.1. Vertinimo patikimumas.....	38
3.2. Vertinimo pokalbių pravedimo rekomendacijos .....	40
3.3. Vertinimo veiklos tobulinimo modelis.....	41
<b>Išvados ir pasiūlymai</b> .....	45
<b>Literatūra</b> .....	46
<b>Santrauka</b> .....	49
<b>Summary</b> .....	50
<b>Priedai</b> .....	51

## Ivadas

Viešojo sektoriaus vadovų gebėjimams iškilo iššūkis pajėgti savąsias institucijas valdyti taip, kad jos būtų kreipiamos siekti ateities požiūriu prasmingų rezultatų, ir sugebėti didinti jų veiksmingumą. Valstybės valdymas, kuris išties siekia tapti rezultatyvus, visų pirma turi pasižymėti gebėjimu probleminėse situacijose atrasti tinkamus inovacinius sprendimus. Be to, veiksmingai valdyti yra įmanoma tik tada, kai yra tinkama organizacijos struktūra ir kai joje dirba kvalifikuoti bei motyvuoti žmonės.

Valstybinių institucijų, kaip ir kiekvienos organizacijos vadovai siekia, kad jo vadovaujama organizacija pasiektų kuo geresnių rezultatų. Kokiu keliu jis to siekia, priklauso nuo pačio vadovo asmeninių savybių, išsilavinimo, gebėjimo dirbti su pavaldiniais, priimti sprendimus. Vieni vadovai mano, kad pasiekti gerų rezultatų galima tik griežtu vadovavimu, kiti atvirkščiai – įgyvendinant demokratinį valdymą, treči, kad organizacijos lygį reikia kelti diegiant naujausias technologijas ir panašiai. Sakytume, kiekvienas jų savotiškai teisingas. Tačiau, manytume, tikslingiausias sprendimas yra tas, kuris orientuotas ne į technines priemones, bet į pačius darbuotojus, bei į su jais susijusiais klausimais.

**Tyrimo aktualumas.** Objektivus ir sistemingas veiklos atlikimo vertinimas – viena iš pagrindinių personalo valdymo priemonių šiuolaikinėje organizacijoje. Kadangi dirbdami darbuotojai panaudoja nemažai fizinių bei protinių galių, jie turi žinoti atliekamo darbo kokybę. Taigi, vertinimas ir padeda nustatyti kokių rezultatų darbuotojas pasiekia atlikdamas savą darbą. Įvertinimas skatina darbuotojus toliau sėkmingai dirbti arba motyvuotai ištaisyti darbo atlikimo klaidas ir dirbti geriau. Visa tai tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos kokybę ir jos veiklos efektyvumą. Norint plėtoti administracinio personalo ugdymą, motyvavimą ir apmokėjimą būtina tobulinti veiklos vertinimo sistemą.

**Tyrimo problema.** Personalo vertinimas yra viena iš sudėtingiausių vadovo darbo sričių. Tiesiogiai nuo vadovo įvertinimo rezultatų priklauso darbuotojų karjera, galimybė gauti didesnę atlyginimą. Kadangi viešajame sektoriuje valstybės tarnautoją vertina tik vienas tiesioginis vadovas, labai lengva suabejoti, ar darbuotojas buvo įvertintas teisingai, ar neprarado įstatymuose numatytų galimybių pakilti karjeros laiptais, o gal atvirkščiai – darbuotojo kvalifikacija yra per žema jo užimamoms pareigoms vykdyti.

**Tyrimo objektas.** Personalo vertinimas.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti personalo vertinimo organizavimą Marijampolės savivaldybėje ir pasiūlyti vertinimo tobulinimo perspektyvas.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti personalo vertinimo teorinius ir teisinius aspektus.
2. Nustatyti personalo vertinimo reikalingumą.
3. Ištirti personalo vertinimo organizavimą Marijampolės savivaldybėje.
4. Pateikti išvadas ir personalo vertinimo tobulinimo kryptis.

**Tyrimo hipotezė.** Vadovai vertindami valstybės tarnautojus vengia išskirti labai gerus ar blogai dirbančius darbuotojus.

**Tyrimo periodas.** Duomenys apie Marijampolės savivaldybės personalo vertinimo organizavimą surinkti 2006 metų rugpjūčio mėnesį.

**Tyrimo metodai.** Analizės, dokumentų analizės, mokslinės literatūros apibendrinimo ir anketinės apklausos.

**Informacijos šaltiniai.** Darbe naudojamosi teorine žmogiškųjų išteklių vadybos mokslinė ir mokomąja literatūra, įvairių konferencijų pranešimais, nagrinėjamą darbo temą analizuojančiais straipsniais periodiniuose leidiniuose, taip pat LR konstitucija, LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymu, LR vietos savivaldos įstatymu, Marijampolės savivaldybės veiklą reglamentuojančiais dokumentais.

**Tyrimo rezultatai.** Pirmoje (teorinėje) šio darbo dalyje nagrinėjami personalo vertinimo samprata ir metodai, veiklos vertinimo kriterijų parinkimas, personalo vertinimo teisinis reglamentavimas: vertinimo tikslai ir vertinimo eiga.

Antroje (analitinėje) dalyje analizuojama Marijampolės savivaldybė, bei atliekama anketinės apklausos duomenų analizė.

Trečiojoje šio darbo dalyje teikiami pasiūlymai apie personalo vertinimo organizavimą Marijampolės savivaldybėje.

Apibendrinus ir įvertinus magistrinio darbo rezultatus, darbas baigiamas išvadomis ir pasiūlymais.

**Darbo taikomoji vertė.** Pasiūlytas savivaldos institucijų darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo modelis.

# 1. Personalo vertinimo teoriniai ir teisiniai aspektai

## 1.1. Personalo vertinimo samprata ir metodai

Personalo vaidmens stiprėjimas ir požiūrio į jį pasikeitimas yra susiję su mokslinė – technine pažanga, kuri iš esmės leido pakeisti darbinę veiklą. 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. Daugiau kontrolės operacijų patikima pačiam darbuotojui, jam deleguojami vis sudėtingesni uždaviniai. Iš darbuotojų reikalaujama naujų savybių: nuolatinio profesinio pasirengimo ugdymo, mokymosi, sugebėjimo priimti savarankiškus sprendimus, dirbti kolektyve, atsakomybės, kūrybiškumo [27. P.138]. Personalo vertinimas yra labai svarbi žmogiškųjų išteklių vadybos dalis, kuri padeda darbuotojams suprasti ir pasiekti organizacijos tikslus, užtikrinamas organizacijos narių bendradarbiavimas ir visų darbuotojų įtraukimas, priimant valdymo sprendimus, lemiančius efektyvią organizacijos veiklą. Taigi šiandienos sąlygomis žmonėms skirtas vienas iš svarbiausiųjų vaidmenų, siekiant galutinių organizacijos tikslų.

Nagrinėti vieną iš svarbiausiųjų žmogiškųjų išteklių vadybos grandžių – personalo veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, yra pagrindinis šio darbo tikslas. Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį bei jų veiklą. Vienose organizacijose toks vertinimas atliekamas neformalizuotai, nefiksuojant vertinimo rezultatų dokumentuose, nevedant apskaitos, nekaupiant vertinimo duomenų. Pažangiose organizacijose darbuotojų potencialas ir veikla įvertinama formalizuotai, pasitelkus į pagalbą veiklos vertinimo sistemas. Oficialus ir sistemingai 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 ir kryptis. Vertinimo sistema įgalina spręsti atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera organizacijoje. Tokiu būdu efektyvi veiklos vertinimo sistema gali stimuliuoti būsimąją darbuotojų veiklą bei motyvuoti jų elgesį organizacijoje.

Personalo įvertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš sąvokų, vartojamų darbuotojams įvertinti, įvairovės. Personalo, darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų įvertinimas – sąvokos, vartojamos vertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti. Asmenybės vertinimo pagrindas yra

charakterio savybių vertinimas. Esmė yra ta, kad asmenybės savybės turi būti siejamos su tam tikrais darbais (pareiginės instrukcijos reikalavimais) [42. P.110].

Įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje skirtingai apibrėžia, kas yra personalo veiklos vertinimas:

- Darbuotojų veiklos įvertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaugštinimo ar pažeminimo [20. P.80].
- Darbuotojų vertinimas – dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus [10. P.186].
- Veiklos vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti [44. P.389].
- Veiklos vertinimas – darbuotojo stebėjimo, įvertinimo duomenų dokumentavimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojui procesas [9. P.423].
- Personalo vertinimas – tai paslauga, kai taikant specialias metodikas vertinamos asmens charakterio ypatybės, gebėjimai, turimos žinios ir įgūdžiai. Kitaip sakant personalo vertinimas skirtas įvertinti specifines esamų ar būsimų darbuotojų kompetencijas [34. P.2].

Nors ir įvardijama skirtingai, veiklos vertinimo proceso esmė suprantama beveik vienodai – vertinama, siekiant racionaliau panaudoti darbuotojus, kelti jų veiklos efektyvumą, didinti darbo kokybę, ugdyti asmenybę, sukurti kolektyve palankų psichologinį klimatą. Ypatinę vertinimo proceso reikšmę atskleidžia S. P. Robbins [40. P.272]. Jis akcentuoja veiklos vertinimo svarbą darbuotojo motyvacijai padidinti, susiedamas vertinimo procesą su motyvacijos lūkesčių modeliu. Autoriaus nuomone, svarbiausias šio modelio komponentas yra veiklos rezultatai, konkrečiai, pastangų – veiklos rezultatų ir veiklos rezultatų – atpildo ryšių. Daroma prielaida, kad 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 atlygins nepatenkinamai, kai bus pasiekti darbo tikslai, galima tikėtis, kad darbuotojai dirbs blogiau, nei leidžia jų galimybės.

Norint įdiegti veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, šios sistemos tikslų nustatymas yra vienas iš svarbiausių klausimų, lemiančių efektyvų proceso funkcionavimą. T. H. Murphy ir J. Margulies manymu [30. P.3]. dauguma firmų, naudojančių formalų savo darbuotojų vertinimą, nepakankamai aiškiai nustato veiklos vertinimo sistemos tikslus. Tokiose organizacijose tikimasi, kad veiklos vertinimo procesas atliks visas šias funkcijas – veiklos tikslų nustatymas darbuotojams, grįžtamojo ryšio suteikimas apie atliktą darbą, motyvavimas tobulinimuisi ir kvalifikacijos kėlimui, darbo apmokėjimo sprendimų paskirstymas, darbuotojų

veiklos dokumentavimas, atleidimo iš darbo pagrindimas. Autorių nuomone, nei viena vertinimo sistema negali pasiekti visų šių tikslų vienu metu, o turi būti orientuota į konkrečių organizacijos iš anksto nustatytų rezultatų įvykdymą. Kitas tikslų nustatymo aspektas tas, kad vertinimo sistemos tikslai bei užduotys turi būti susieti su visos organizacijos tikslais, ir atitikti jos kultūros bei kitus reikalavimus [29. P.706]. Integruojama organizacijoje vertinimo sistema tikslingumo atžvilgiu turėtų būti susieta su šiomis žmogiškųjų išteklių vadybos veiklomis – darbuotojų planavimas, karjeros numatymas, mokymas ir veiklos valdymas.

Manytume, jog detalūs ir informatyvūs specifiniai veiklos vertinimo tikslai, į kuriuos orientuojamos tinkamai organizuotos veiklos vertinimo sistemos, yra šie [1. P.41]:

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

Apžvelgiant žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų požiūrius į veiklos vertinimo sistemų tikslus, galima išskirti dvi pagrindines jų grupes:

- įvertinamieji tikslai – kurių pagalba tikslinamas, koreguojamas darbo pobūdis ir turinys, padaromos išvados apie atliktą veiklą (pvz. darbuotojų darbo funkcijų, darbo kokybės ir apimties įvertinimas, pareiginių instrukcijų koregavimas, darbo užmokesčio keitimas);
- 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 atskleidimas ir įgyvendinimas, darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi poreikių nustatymas).

Taigi kuriant vertinimo sistemą organizacijoje, svarbu apsispręsti, į kurios grupės tikslus ši sistema bus orientuota – pagal tai bus priimami tolesni sprendimai dėl vertinamųjų, pačių vertintojų, vertinimo metodų bei kriterijų pasirinkimo.

Apibendrinus šiame skyriuje pateiktą medžiagą, sakytume, jog veiklos vertinimas gali būti suprantamas kaip platesnio veiklos vadybos proceso sudedamoji dalis, o efektyvus veiklos planavimas ir tobulinimas yra būtinos pirminės sąlygos patikimam veiklos vertinimo proceso įgyvendinimui. Galiausiai, veiklos vertinimas įtakoja darbo apmokėjimo, karjeros, atleidimo iš darbo ir kitus sprendimus, susijusius su personalu. Todėl akivaizdu, kad organizacijoms reikalinga efektyviai veikianti ir duodanti tikslus rezultatus darbuotojų veiklos vertinimo sistema.

## **1.2. Veiklos vertinimo metodai**

Siekiant detaliau išnagrinėti veiklos vertinimo sistemos organizavimo klausimą, būtina apžvelgti įvairių vertinimo metodų klasifikavimo teoriją, panagrinėti personalo vadyboje dažniausiai naudojamų vertinimo metodų privalumus ir trūkumus. Pati personalo vertinimo praktika sąlygojo daugybės įvairių vertinimo metodų sukūrimą. Daugelio šių metodų tikslas – išaiškinti trūkumus personalo darbe, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę. Priklausomai nuo siekiamų tikslų, kiekvienas vadovas gali pasirinkti, kokius vertinimo metodus naudos. Todėl yra svarbu žinoti, kokių atveju kokie metodai tinka.

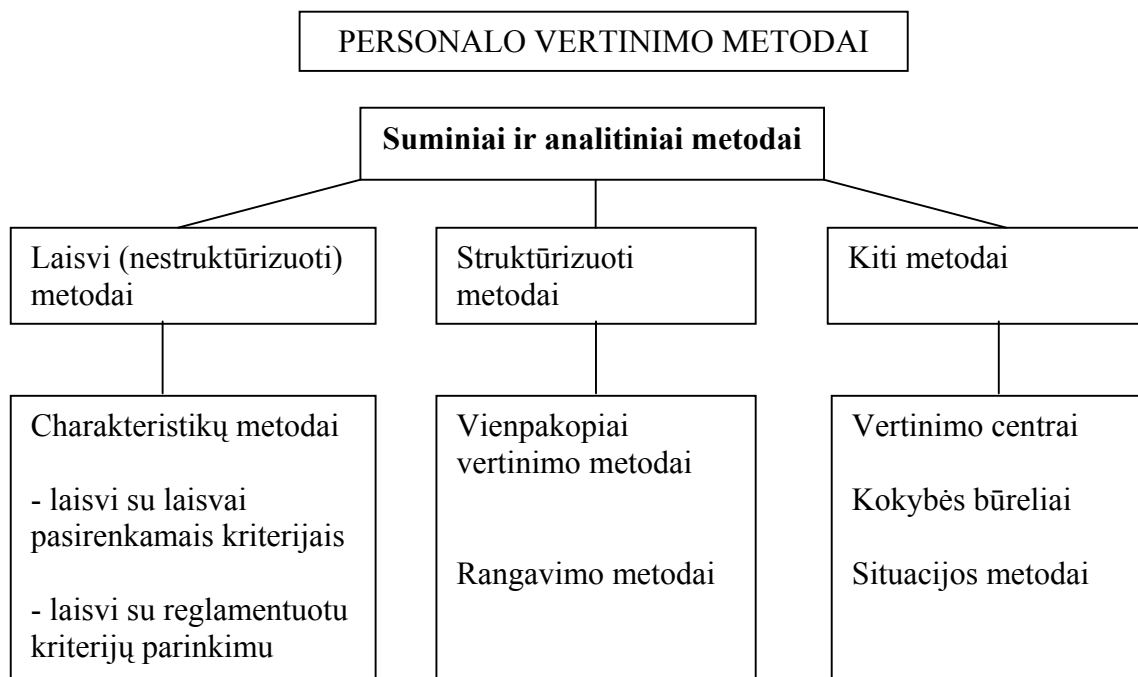
Aišku, paprastą, suprantamą bei vieną iš daugelio personalo vertinimo metodų klasifikacijų pateikia A. Sakalas (1 pav.). Skiriami suminiai (kompleksiniai) ir analitiniai vertinimo metodai. Antrame klasifikacijos lygyje pateikta taikomų metodų detalizacija. Šiandien darbuotojai vis dažniau vertinami taikant ištisą metodų kompleksą. Todėl galima įvertinti visapusiškai: tiek darbo rezultatus, tiek jų potencialą.

Toliau aptarsime keletą įvairių autorių siūlomų taikyti vertinimo metodų, nustatysime jų teigiamas ir neigiamas puses, pritaikymą ir panaudojimą organizacijose.

Pastebime, jog yra taikomi du charakteristikų [42. P.124] metodo variantai: kai laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis) ir kai pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas). Vertinant pagal laisvai pasirenkamas charakteristikas, stebėtojas laisvai pasirenka vertinimo kriterijus, vertinimo sistemą ir aprašymo būdą. Šio metodo taikymo pavyzdys – vadovo rašomos nestandartizuotos charakteristikos, jose, atsižvelgiant į tikslą, akcentuojami vieni ar kiti kriterijai. Nors šis variantas tariamai paprastas, skirtingų ekspertų vertinimo duomenų negalima lyginti, vertinimo rezultatai gana subjektyvūs: dažnai išaukštinamos ar užmiršamos tos savybės, kurios vertintojui atrodo svarbios ar nesvarbios. Vertinant pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą minėtų trūkumų išvengiama. Tai yra, nes



nustatomi kriterijai, kuriuos būtina įvertinti. Sudaroma kriterijų vertinimo skalė. Šiuo būdu užtikrinamas palyginamumas, darbuotojui galima išvesti suminį įvertinimo balą, nesvarbu, koks vertinimui naudotų kriterijų skaičius.



1 pav. Personalo vertinimo metodų klasifikacija [42. P.123].

Taikant kritinių įvykių metodą [14. P.191] reikia registruoti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo su darbu aplinka susijusių poelgių pavyzdžius ir aptarti juos kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais. Šis vertinimo metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui. Jis verčia vadovą galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištisus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, todėl rangavimas atspindi ne tik pastarojo laikotarpio darbuotojo veiklos rezultatus. Rašydami nuolat papildomą kritinių įvykių sąrašą, taip pat sukauptis konkrečius pavyzdžius, ką būtent jūsų pavaldiniai gali padaryti, kad pašalintų savo darbo trūkumus.

Vienas iš populiarių vertinimo būdų yra suranguoti darbuotojus nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną kriterijų ar kelis kriterijus (2 pav.). Taikant diferencijuojamą rangavimą, pakaitomis yra nustatomas pats geriausias ir pats blogiausias, toliau – antras pagal gerumą ir pagal blogumą ir taip tęsiama tol, kol į eilę sustatomi visi darbuotojai. Tokiu būdu užtikrinama, kad klaidų yra padaroma vidutiniame lygyje, kur jos nėra tokios skausmingos, o ne kraštutiniuose vertinimuose: geriausi ir blogiausi atrenkami rangavimo pradžioje ir šis apsisprendimas būna labiau pagrįstas. Reglamentuotame rangavime iš anksto nusprendžiama, kaip ranguojama aibė turi pasiskirstyti. Procentais yra suskirstoma kiek vertinti labai gerai, kiek gerai, vidutiniškai, blogai, bei labai blogai. Sakykime vadovas gali darbuotojus suskirstyti štai

tokiu santykiu: 15 procentų dirba labai gerai, 20 procentų dirba gerai ir vidutiniškai, 30 procentų dirba vidutiniškai, 20 procentų dirba vidutiniškai ir prastai, 15 procentų dirba prastai.

#### ALTERNATYVAUS RANGAVIMO SKALĖ

Pagal \_\_\_\_\_ kriterijų

Išvardinkite darbuotojus, kuriuos norite vertinti pagal šį kriterijų. Aukščiausiai vertinamo pagal šį kriterijų darbuotojo pavardę įrašykite pirmoje eilutėje, žemiausiai vertinamo – dešimtoje. Antrąjį geriausią pagal šį kriterijų įrašykite antroje eilutėje, o antrąjį blogiausią – devynioliktojoje ir taip toliau. Tęskite tol, kol surašysite visus darbuotojus.

Aukščiausiai vertinamas darbuotojas

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

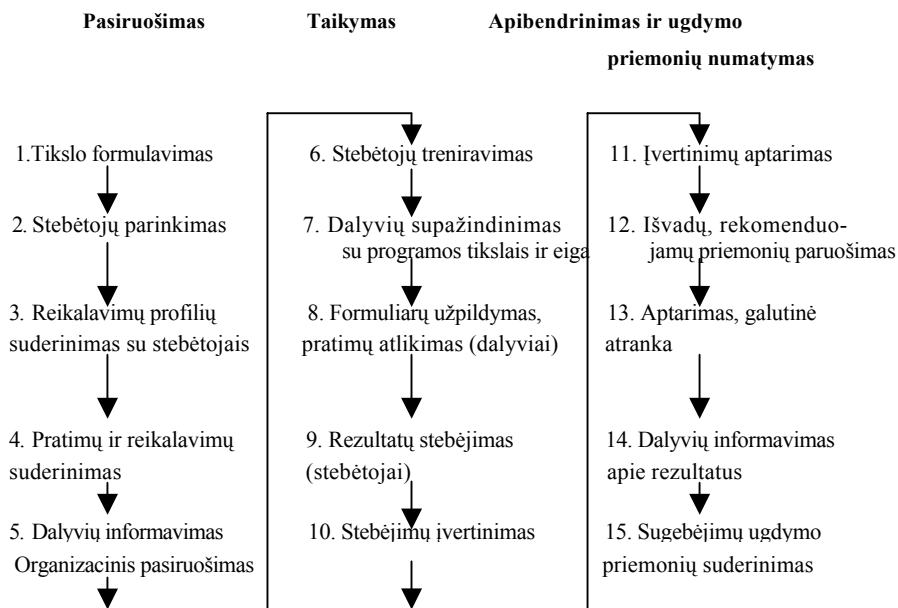
Žemiausiai vertinamas darbuotojas

2.pav. Alternatyvaus rangavimo metodas [14. P.190]

Šiuo metu darbuotojai vis dažniau vertinami pasitelkiant ištisą metodų kompleksą. Tada juos galima įvertinti visapusiškai. Čia išskiriamas įvertinimo centrų metodas[1. P.44].

Įvertinimo centras yra sisteminis, smulkiai suplanuotas, daugiadienis personalo atrankos ir ugdymo metodas. Pratybose dalyvauja iki 12 dalyvių – kandidatų, kuriuos vertina 6 stebėtojai. Pratimai orientuoti į specifinę perspektyvinę įmonės veiklą. Pratimų rezultatai vertinami pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami: šie jiems pademonstruojami, nurodant daromas klaidas, trūkumus. Yra vertinama ne tik formali dalyvių elgsena, bet ir neformali: laisvalaikio, valgymo metu, nes vertinamieji ir stebėtojai kelias dienas gyvena kartu. Pagrindinis įvertinimo centrų privalumas – vertinimo metodai varijuojami, priklausomai nuo reikalingų kriterijų įvertinimo, vertinimui būdingas kompleksiskumas.

Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra parodyta 3 paveiksle. Vertinama ne tik formali, bet ir neformali elgsena; kaip elgiamasi laisvalaikiu, valgant, nes vertinamieji ir stebėtojai kelias dienas gyvena kartu.



3 pav. Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra [42. P.115]

Pasiruošimo fazėje labai svarbu darbo vietų aprašymai, reikalavimų profiliai, kurie pateikiami įmonės vadovybės ir suderinami - aptariami su stebėtojais. Pagal juos numatoma įvertinimo centre naudotinių pratimų nomenklatūra.

Parinkti pratimai atliekami ribotą laiką, jų rezultatus stebėtojai vertina pagal tarpusavyje suderintą metodiką. Galutiniame etape, parengus kiekvieno darbuotojo vertinimo lapą ir palyginus reikalavimų ir kandidatų savybių profilius, nustatomas tinkamiausias kandidatas. Svarbu, kad tuo darbas nesibaigia. Su kiekvienu kandidatu kalbama individualiai, nurodomos klaidos, teigiamos ir neigiamos savybės ir suderinamas priemonių planas, kuris padėtų išvengti trūkumų.

Didžiausias įvertinimo centro privalumas, kad galima varijuoti vertinimo metodus, priklausomai nuo vertinamų kriterijų, vertinimui būdingas kompleksiskumas.

Kiekvienas iš nagrinėtųjų 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 bei 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 – be šių žmonių supratimo ir idealiai suprojektuota veiklos vertinimo sistema gali būti pasmerkta žlugti.

### 1.3. Veiklos vertinimo kriterijų parinkimas

Sprendžiant klausimą, į ką turėtų būti kreipiamas didžiausias dėmesys, vertinant darbuotojo indėlį į darbą bei jo silpnąsias ir stipriąsias puses, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į: išdirbį ar vykdomas užduotis, nusakančias, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai; kompetencijas ir įgūdžius, apibrėžiančius, kaip darbuotojas atlieka užduotis, kokie jo įgūdžiai ir elgesys jas atliekant.

Veiklos vertinimo kriterijai - vertinimo dimensijos, pagal kurias vertinamas darbuotojas nurodančios, ko bus tikimasi iš darbuotojo veiklos.

Akivaizdu, kad 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 [41. P.20] pabrėžia vadovybės ir darbuotojų bendradarbiavimo reikšmę, sudarant vertinimo rodiklių sistemą. Vertinant tikslinga nustatyti, kurie kriterijai bei jų rodikliai yra reikšmingesni, nes skirtingas pareigas vykdantiems darbuotojams gali būti keliami skirtingi reikalavimai. Tikslūs vertinimo kriterijai gali būti nustatomi tuomet, kai aiškiai žinomos darbuotojo užduotys. Netinkamų kriterijų parinkimas gali turėti rimtų neigiamų pasekmių vertinant darbuotojo veiklą. Sunku yra sudaryti bendrų kriterijų sąrašą, tinkantį daugumai organizacijos darbuotojų, nes kiekvienoje organizacijoje skirtingas pareigas užimantiems darbuotojams keliami skirtingi reikalavimai. Dažnoje organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo kompetencijoms, kaip esminiam veiklos vertinimo kriterijui, t.y. darbuotojo įgūdžiams, darbiniam elgesiui, įgalinančiam pasiekti keliamus tikslus. Gali būti išskiriamos tokios kompetencijos, pavyzdžiui:

- kūrybiškumas ir novatoriškumas, apibūdinamas kaip sugebėjimas generuoti ir tobulinti idėjas, produktus bei paslaugas, kurios veda į kasdienius sėkmingus rezultatus;
- iniciatyvumas, kuris suprantamas, kaip proaktyvus atsakingas darbinis elgesys, ne tik numatant galimą problemą, kliūtį ar galimybę, bet ir imantis atitinkamų veiksmų;
- sprendimų priėmimas, t.y. sugebėjimas ir noras priimti sprendimus, interpretuojant atitinkamą informaciją, atskirti svarbiausius veiksnius nuo kitų faktų, kurti ir vertinti alternatyvas bei suteikti prioritetus veiksmams, atsižvelgiant į atitinkamą įgaliojimų lygį. Taip pat pasirengimas prisiimti atsakomybę už galutinį rezultatą;

- komunikacijos įgūdžiai, t.y. sugebėjimas suprasti ir naudoti tinkamus metodus tiksliai ir įtakingamai perduodant reikalingą informaciją. Užtikrinti atvirumo kultūrą pasitelkiant dvipusį bendravimą;
- analitinis mąstymas, apibūdina situacijos supratimą, suskaldant ją į mažesnius elementus, situacijos nuosekli ir sisteminė analizė, sisteminis įvairių aspektų ar savybių palyginimas tarpusavyje, racionalus prioritetų nusistatymas, priežastinio ryšio suvokimas;
- komandinis darbas ir bendradarbiavimas, tai nusiteikimas dirbti bendradarbiaujant su kitais, noras būti komandos dalimi;
- lankstumas, t.y. sugebėjimas prisitaikyti ir efektyviai dirbti įvairiose situacijose, su įvairiais žmonėmis ir grupėmis, įvertinti įvairias galimybes situacijose;
- orientacija į pasiekimus, suprantamas kaip siekimas dirbti puikiai bei tobulinti darbo atlikimo standarto;
- orientacija į klientų poreikių patenkinimą, t.y. siekimas patenkinti klientų (vidinių ir išorinių) poreikius, sukuriant stiprius bendradarbiavimo ryšius su jais, suderinant strateginius ir operacinius veiklos planus, priimant sprendimus orientuotus į kliento poreikius;
- savarankiškumas, tai sugebėjimas ir noras savarankiškai suplanuoti darbus, juos atlikti, prisiimti reikiamą atsakomybę tiek planuojant darbus, tiek juos atliekant;
- komandos kūrimas ir kvėpimas, tai yra noras ir sugebėjimas burti efektyviai dirbančią komandą mokant ir tobulinant darbuotojus, juos įgaliojant ir motyvuojant. Mokėjimas tikrovišką ir įtakingamą asmeninę viziją, sujungti ją su bendrais tikslais ir perteikti ją kitiems, taip įkvepiant ir motyvuojant žmones sėkmingai dirbti, pasiekti numatytus tikslus;
- pokyčių valdymas, t.y. sugebėjimas pozityviai priimti pokyčių keliamus iššūkius sau, komandai, įmonei ir verslui;
- savęs ir kitų motyvavimas, kuris suprantamas kaip sugebėjimas nustatyti tinkamus tikslus sau ir kitiems, skatinti veiklą.

Taigi, veiklos vertinimo kriterijai gali būti labai įvairūs (dažniausiai skiriami kiekybiniai ir kokybiniai darbuotojų veiklos vertinimo kriterijai), pradedant pardavimais, pagamintu produkcijos skaičiumi, kaštais ar net klientų atsiliepimais. Vertinimas bus tikslus, objektyvus bei naudingas tuo atveju, jei vertinimo kriterijai bus nustatyti juos sugretinus su darbo tikslais.

Veiklos vertinimo kriterijaus pasirinkimo problemišumą pabrėžia faktas, kad kriterijai kinta – efektyviai parinktos veiklos matavimo priemonės gali būti pagrįstos, patikimos, teikiančios praktinę naudą vienu darbuotojo veiklos laikotarpiu, tačiau, pasikeitus atitinkamoms

aplinkybėms, tos pačios priemonės gali neatspindėti darbuotojo veiklai keliamų reikalavimų. Atlikus mokslinės literatūros analizę, reikėtų pastebėti, kad dauguma autorių pateikia bendro rekomendacinio pobūdžio reikalavimus veiklos vertinimo kriterijams, tačiau detalios analizuojančiųjų, kaip konkrečiai veiklai parinkti tinkamas matavimo priemonės, nėra daug. Manytume, kad kuriant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, tikslingiausia pasiremti M. Armstrong [3. P.127] pateiktomis šiomis veiklos vertinimo kriterijų nustatymo rekomendacijomis:

- vertinimo kriterijai turi atsižvelgti ne į pastangas, o į rezultatus;
- rezultatai turi būti darbuotojo kontrolės ribose;
- kriterijai turi būti objektyvūs ir pastebimi;
- informacija, reikalinga darbo rezultatams įvertinti, turi būti prieinama;
- pasikeitus aplinkybėms kriterijai turi būti atitinkamai keičiami.

Analizuojant vertinimo metodus, pabrėžta, kad, išliekant galimybei dviprasmiškai traktuoti vertinimo kriterijus bei jiems taikomus rodiklius, sumažėja vertinimo duomenų objektyvumas ir patikimumas – tą lemia vertintojo asmenybės įtaka vertinimo rezultatams. Todėl, parenkant vertinimo kriterijus, reikia užtikrinti, kad skirtingi žmonės vienodai suprastų, ką norima įvertinti. Tam turėtų pasitarnauti aiškūs sąvokų bei įvairių matavimo skalių apibūdinimas.

#### **1.4. Personalo vertinimo teisinis reglamentavimas**

Aukščiausias įstatymas, kuriuo vadovaujasi Marijampolės savivaldybė yra Lietuvos Respublikos Konstitucija. Kaip žinome, savivaldybė yra valstybinė organizacija, o jos darbuotojai – valstybės tarnautojai. Taigi jos veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas priimtas 2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855 Vilnius.) Šis įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus ir yra pagrindinis teisinis dokumentas, kuriuo vadovaujasi vertinant valstybės tarnautojus.

Kitas svarbus dokumentas, kuriuo reglamentuojamas valstybės tarnautojų vertinimas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo” 2006 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 794, Vilnius.

Taip pat vertinant valstybės tarnautojus reikia atsižvelgti ir į Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą „Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“ priimto 2002m. birželio 24 d. Nr. 968, Vilnius.

Valstybės tarnautojų paskyrimo į kvalifikacines klases ir vertinimo procedūrų nuostatai yra numatyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnyje.

Pagal šio straipsnio nuostatas turi būti vertinama karjeros valstybės tarnautojų bei įstaigų vadovų tarnybinė veikla.

### **1.4.1. Vertinimo tikslai**

- gerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę ir efektyvumą;
- didinti valstybės tarnautojų motyvaciją;
- sudaryti galimybę vadovams daryti efektyvesnius sprendimus, įskaitant profesionalios karjeros planavimą ir individualaus profesionalaus vystymosi programos sudarymą;
- skatinti valstybės tarnautojų asmeninį tobulinimąsi.

Vertinant:

- turėtų būti įvertinamas visas periodas;
- negalima vertinimo susieti tik su paskutiniųjų užduočių atlikimu;
- negalima vertinimo paversti atskira akcija.

Reikia paminėti, kad vertinant būtina užtikrinti vertinimo skaidrumą, o rezultatai turi būti patikimi.

Vertinimo pagrindas – pareigybių aprašymai ir nustatyti bendrieji vertinimo kriterijai. Tai turi būti maksimaliai objektyvus procesas. Vadovaujantis vertinimo rezultatais, vystoma individualaus mokymo bazė.

Taigi, vertinimas nebus efektyvus, nepadės vystyti viešojo administravimo gebėjimų, nesugebės sukurti įstaigoje sveikos konkurencijos, t. y. nebus pasiekti vertinimo tikslai, jeigu vertindami valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas bei vertinimo komisija nesivadovaus Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklėmis. Pagrindiniai etikos principai išdėstyti Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnyje ir minėtuose Etikos taisyklėse, patvirtintose Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968.

Apibendrinant galėtume teigti, kad jeigu valstybės tarnautojų vertinimas bus organizuotas vadovaujantis Etikos taisyklėmis, tai vertinimas bus naudingas įstaigai, visuomenei, jis pasieks savo tikslus ir bus viena iš priemonių, kuri padės gerinti Lietuvos viešojo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus.

## 1.4.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo eiga

Siekiant išsiaiškinti, kaip yra organizuojamas veiklos vertinimas valstybės tarnyboje, reikia išnagrinėti keletą tą vertinimo tvarką reglamentuojančių dokumentų. Visų pirma, pagal Valstybės tarnybos įstatymą yra vertinama visų įstaigų vadovų, karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinė veiklos rezultatus ir kvalifikaciją. Tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas, karjeros valstybės tarnautojų kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą pagal Vyriausybės patvirtintus kriterijus turi atlikti iki einamųjų metų gruodžio 15 d., o pakaitiniai valstybės tarnautojai vadovo vertinami praėjus vieneriems tarnybos metams nuo priėmimo į pareigas datos ir kiekvienais kitais tarnybos metais. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvada (priedas A) pateikiama įstaigos personalo tarnybai ir saugoma valstybės tarnautojo asmens byloje. Jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama „gerai“, jis ar ji lieka toliau dirbti savo užimamose pareigose. O jei tiesioginis vadovas įvertino valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai ar nepatenkinamai, išvada dėl valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo pateikiama ir vertinimo komisijai.

Vertinant valstybės tarnautojus yra taikomas vienas iš charakteristikų metodas, aptartas 1.2. skyriuje. Tai nesunku pastebėti, kadangi, kaip nuostatuose numatyta, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus turi apibūdinti jo tiesioginis tarnybos vadovas pagal jau nustatytus šiuos penkis vertinimo kriterijus:

- ◆ 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 bei bendradarbiavimo įgūdžiai, vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Be to, vertinantysis neturi pasirinkimo teisės ir aprašant kriterijus, nes pagal Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 2 dalį, tiesioginis valstybės tarnautojo tarnybos vadovas turi pateikti savo vertinimą, apibūdinamas jį vienu iš trijų žemiau nurodytų įvertinimų:

- ◆ labai gerai
- ◆ gerai
- ◆ nepatenkinamai

Vertinimo komisija taip pat privalo vertinti valstybės tarnautojus pagal šią vertinimo balų sistemą, kaip numatyta Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 6 dalyje. Kadangi įvertinimai



yra nustatyti, tai visoje valstybės tarnyboje išvengiama nesusipratimų dėl įvertinimų, kurių galėtų kilti jei vertinančiajam būtų suteikta teisė kriterijus aprašyti savais apibūdinimais. Tačiau manytume, ir kaip vėliau anketinės apklausos analizėje pastebėsime, ši įvertinimo skalė yra per siaura atskleisti darbuotojų veikos rezultatus.

Toliau analizuodami valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą pastebime, kad Valstybės tarnybos įstatymo 21 straipsnyje, yra numatytos trys valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės, iš kurių pirmoji yra aukščiausia, o trečioji - žemiausia kvalifikacinė klasė. Kvalifikacines klases taip pat galima apibūdinti kaip premijas. Atskiriems valstybės tarnautojams gali būti suteikiama kvalifikacinė klasė, atsižvelgiant į jų tiesioginių tarnybos vadovų įvertinimus.

Įdomu pastebėti, kad premija už trečiąją kvalifikacinę klasę sudaro 15 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę klasę - 30 procentų, o už pirmąją kvalifikacinę klasę - 50 % pareiginės algos, kaip numatyta Valstybės tarnybos įstatymo 25 straipsnio 3 dalyje.

Įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai ar nepatenkinamai, valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo turi ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų raštu informuoti valstybės tarnautoją ir valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančią įstaigą apie vertinimo datą. Vertinimo komisija įvertina karjeros valstybės tarnautoją ne vėliau kaip iki vasario 1 d., o pakaitinį valstybės tarnautoją ne vėliau kaip per mėnesį po to, kai jo veiklą įvertina tiesioginis vadovas.

Jeigu valstybės tarnautojas serga ar dėl kitų svarbių priežasčių negali dalyvauti komisijos posėdyje, komisijos posėdis gali vykti vėliau, kai tos priežastys išnyks. Atsisakius valstybės tarnautojui dalyvauti vertinimo komisijos posėdyje, posėdis gali vykti ir jam nedalyvaujant.

Vertinimo komisijos sudaromos 2 metams įstaigos vadovo arba valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo įsakymu. Savivaldybėse Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 3 dalyje išvardintus valstybės tarnautojus vertina savivaldybės tarybos sudaryta komisija. Komisijos vykdo kasmetinius ir neeilinius vertinimus.

Vertinimo komisijos vertina valstybės tarnautojus, kurių tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas įvertino labai gerai ar nepatenkinamai. Jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla tiesioginio vadovo du metus iš eilės buvo įvertinta gerai, o valstybės tarnautojas mano, kad jo tarnybinė veikla turėtų būti įvertinta labai gerai, valstybės tarnautojas gali pareikalauti, kad jį vertintų komisija. Komisija turi nustatyti, ar teisingai valstybės tarnautoją įvertino tiesioginis vadovas.

Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo įsakymu sudarytos vertinimo komisijos vertina pačius įstaigos vadovus, vidaus audito tarnybos vadovus bei auditorius, vertinimo komisijos narius ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojus.

#### **Vertinimo komisijos sudarymas**

- Komisiją sudaro 5 arba 7 nariai.
- Komisija sudaroma tik iš valstybės tarnautojų.
- Jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, tai vienas komisijos narys turi būti profesinės sąjungos atstovas (jis turi būti valstybės tarnautoju), jei yra kelios profesinės sąjungos, jos turi tarpusavyje susitarti, kurios profesinės sąjungos atstovas dalyvaus komisijos darbe.
- Komisijos nariais gali būti kitų įstaigų valstybės tarnautojai.
- Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovas gali įgalioti dalyvauti komisijos posėdyje savo atstovą komisijos nario teisėmis.
- Komisijos posėdis gali vykti, jei jame dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių.

Komisija, vertindama valstybės tarnautoją, turi nustatyti, ar tiesioginis vadovas teisingai įvertino valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal vertinimo kriterijus, atsižvelgiama į valstybės tarnautojo pareigybės aprašymą.

Komisijos nariai prireikus gali pasiūlyti tiesioginiam vadovui išsamiau apibūdinti tam tikrus valstybės tarnautojo gebėjimus, būtinus valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, taip pat pateikti jam kitų klausimų, susijusių su valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatais. Pasibaigus pokalbiui, vertinimo komisijos nariai aptaria būsimą valstybės tarnautojo įvertinimą. Pasibaigus valstybės tarnautojo vertinimo aptarimui, balsuojama dėl vertinimo komisijos pirmininko pasiūlyto valstybės tarnautojo įvertinimo. Jei komisija nepitaria tiesioginio vadovo vertinimui, tai laikoma, kad valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinta gerai.

Nagrinėjant valstybės tarnybos vertinimo sistemą, gali kilti klausimas, o kokios galimybės atsiranda darbuotojui, jei jis yra įvertinamas labai gerai arba nepatenkinamai? Atsakant į šį klausimą reikia remtis Valstybės tarnybos įstatymu. Taigi, jeigu komisija patvirtina labai gerą valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą, ji siūlo įstaigos vadovui:

- 1) suteikti valstybės tarnautojui trečią ar aukštesnę kvalifikacinę klasę – šis siūlymas įstaigos vadovui privalomas;
- 2) perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas;
- 3) palikti tą pačią (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir gaunamą priedą už

kvalifikacinę klasę, jei toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje nėra galimybės pasiūlyti aukštesnių pareigų.

Komisijai patvirtinus nepatenkinamą valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą, įstaigos vadovui yra siūloma:

- 1) tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją – šis siūlymas įstaigos vadovui privalomas;
- 2) suteikti valstybės tarnautojui žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti trečią kvalifikacinę klasę – šis siūlymas įstaigos vadovui privalomas;
- 3) perkelti karjeros valstybės tarnautoją į žemesnes pareigas;
- 4) atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų, jei du kartus iš eilės jis įvertintas nepatenkinama – šis siūlymas įstaigos vadovui privalomas.

Taip pat komisija, siūlydama perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas, gali siūlyti suteikti valstybės tarnautojui ir kvalifikacinę klasę (bet kokią).

Kaip matome, šiame įstatyme yra tikrai nemažai aplinkybių dėl kurių valstybės tarnautojas turėtų stengtis savo pareigas atlikti bent jau gerai. Tačiau tai gali būti pasiekama tik tada, kai vertinimo rezultatai bus pasiekti kuo objektyvesni ir tikslesni.

Pačių komisijų darbą organizuoja komisijų pirmininkai ir sekretoriai. Komisijų dokumentacija turėtų būti saugoma įstaigų personalo tarnybose. Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo sudarytų komisijų dokumentai saugomi įstaigų, kuriose eina pareigas komisijos pirmininkas, personalo tarnybose. Šių komisijų dokumentų kopijos turėtų būti pateiktos Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos. Savivaldybių tarybų komisijų dokumentai turėtų būti saugomi savivaldybių administracijų personalo tarnybose. Įvertinus valstybės tarnautoją, surašoma valstybės tarnautojų vertinimo komisijos išvada (priedas B), kuri yra atskira kiekvienam vertinamam valstybės tarnautojui, o valstybės tarnautojas su valstybės tarnautojų vertinimo komisijos išvada supažindamas pasirašytinai.

Valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo per 5 darbo dienas turi priimti sprendimą dėl komisijos siūlymų įgyvendinimo.

Verta paminėti, kad gali vykti ir neeilinis valstybės tarnautojo vertinimas, tačiau ne anksčiau kaip praėjus 6 mėnesiams po kasmetinio valstybės tarnautojo vertinimo dienos. Skaičiuojama nuo komisijos posėdžio dienos, o jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla buvo įvertinta gerai, nuo išvados surašymo dienos. Neeilinio vertinimo metu karjeros valstybės tarnautoją galima paaukštinti, arba jam galima suteikti trečią ar aukštesnę kvalifikacinę klasę, arba siūlyti vieną iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnyje 8 punkte numatytų siūlymų.

Taigi, įvertinus valstybės tarnautoją, surašoma valstybės tarnautojų vertinimo komisijos išvada, kuri yra atskira kiekvienam vertinamam valstybės tarnautojui. Su valstybės tarnautojų vertinimo komisijos išvada pasirašytinai supažindamas valstybės tarnautojas Neatsižvelgiant į tai, kada vyko neeilinis vertinimas – kasmetinis vertinimas turi vykti laiku ir turi būti vertinama visų įstaigų vadovų ir karjeros valstybės tarnautojų tarnybinė veikla.

Apibendrinant aptartąją valstybės tarnyboje naudojamą veiklos vertinimo sistemą, galima daryti išvadą, jog vertinant darbuotojus yra naudojamas reglamentuotas, aprašomojo pobūdžio su pasirinktais vertinimo rodikliais metodas. Taigi, vertinant valstybės tarnautoją, nurodomi atitinkantys vertinimo kriterijus punktai, pagal kuriuos turi būti raštiškai pateikta vertinančiojo nuomonė ir priskiriami įvertinimo rodikliai (labai gerai, gerai, nepatenkinamai). O apibūdinant naudojamų vertinimo kriterijų klausimą, derėtų pabrėžti, jog pasirinkti kriterijai nagrinėjamoje valstybės tarnybos sistemoje yra vienodai taikomi visiems tarnautojams, neatsižvelgiant į skirtingas jų vykdomas pareigas ar veiklos specifiką.

## 2. Personalo vertinimo organizavimo Marijampolės savivaldybėje analizė

### 2.1. Marijampolės savivaldybė

#### 2.1.1. Teisinis savivaldybės statusas ir pagrindinės sąvokos

Kiekvienos savivaldybės paskirtis – kurti, tvarkyti ir tobulinti ekonominę, socialinę, kultūrinę ir ekologinę valdomos teritorijos sandarą, derinant savivaldžios bendruomenės ir valstybės interesus. Taigi vietos savivaldybės turi užtikrinti, kad jų valdomuosiuose administraciniuose teritoriniuose vienetuose gyvenantys piliečiai tiesiogiai ir savarankiškai spręstų visus teritorijos raidos, aplinkos apsaugos klausimus, taip pat garantuotų žmonių teisių ir laisvių realizavimą. Demokratinėse valstybėse savivaldybių veiklos sferą apibrėžia įstatymai [43. P.270].

Aukščiausias įstatymas, kuriuo vadovaujasi Marijampolės savivaldybė yra Lietuvos Respublikos Konstitucija. Kaip žinome, savivaldybė yra valstybinė organizacija, o jos darbuotojai – valstybės tarnautojai. Taigi jos veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas priimtas 2002 04 23.) Šis įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.

Kitas įstatymas, kuriuo vadovaujasi Marijampolės savivaldybė yra Lietuvos respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. VIII-2018, priimtas 2000 10 12. Šis įstatymas apibrėžia vietos savivaldos principus, nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką, savivaldybių įgaliojimus ir funkcijas ir t.t.

Marijampolės savivaldybė turi patvirtinusi savo veiklos nuostatus, kurie jau konkrečiai reglamentuoja Marijampolės savivaldybės atliekamas funkcijas, uždavinius, darbo tvarką.

**Vietos savivalda** – valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytas vykdomąją ir kitas institucijas.

**Savivaldybė** – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą.

**Savivaldybės institucijos** – atstovaujamoji institucija, tai yra savivaldybės taryba, ir vykdomoji institucija, tai yra savivaldybės administracijos direktorius, turinčios vietos valdžios

ir viešojo administravimo teises bei pareigas. Savivaldybės institucijos yra atsakingos už savivaldos teisės ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesais.

**Savivaldybės administracija** yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo bei paslaugų valstybės tarnautojai (išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojus).

**Valstybės tarnyba** – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant audita, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.

**Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis Valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą.

**Įstaigos vadovas** – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai.

**Karjeros valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio Įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje.

**Pakaitinis valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iki šio Įstatymo nustatyta tvarka į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas, taip pat valstybės tarnautojas, pakeičiantis laikinai negalintį eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoją.

**Kvalifikacinė klasė** – tam tikros kategorijos valstybės tarnautojo kvalifikacijos lygmuo.

## 2.1.2. Bendra informacija apie Marijampolės savivaldybę

Marijampolės savivaldybė (4 pav.) įsteigta 2000 m. pavasarį po teritorinės administracinės reformos, kurios metu buvo panaikintas Marijampolės rajonas.

Savivaldybė vakaruose ribojasi su Vilkaviškio rajonu, šiaurėje - su Kazlų Rūdos savivaldybe, pietuose - su Kalvarijos savivaldybe, rytuose - su Prienų ir Alytaus rajonais.



Savivaldybės centras - Marijampolės miestas, 4 pav. Marijampolės savivaldybė. didžiausias Sūduvos (Suvalkijos) miestas, septintas pagal dydį Lietuvoje, apskrities centras, išsidėstęs abipus Šešupės. Atstumas nuo Marijampolės iki Vilniaus - 139 km, iki Klaipėdos - 231 km, iki Lenkijos sienos - 38 km.

Savivaldybė yra svarbių automobilių magistralių sankirtoje. Viena iš jų Via Baltica po rekonstrukcijos sujungs Helsinkį su Centrine ir Pietų Europa, kita - Karaliaučiaus (Kaliningrado) miestą per Minską (Baltarusija) su Maskva. Marijampolės miestas turi patogų susisiekimą su kitais Pietų Lietuvos miestais. Per savivaldybės teritoriją eina geležinkelis Kaunas-Šeštokai-Alytus.

Marijampolės savivaldybės teritorija - tai Marijampolės miestas ir 6 seniūnijos: Gudelių, Igliaukos, Liudvinavo, Marijampolės, Sasnavos ir Šunskų.

Savivaldybė užima 75,5 tūkst. ha, iš jų 72 proc. užima žemdirbystės plotai, 12,3 proc. - miškai, 4,2 proc. - miestai ir gyvenvietės, 2 proc. - pramonės įmonės ir keliai, 6,9 proc. - kitos paskirties žemė.

Kaip ir kiekviena organizacija taip ir savivaldybė turi savo struktūrą (5 pav.), į kurią įeina :

- **Savivaldybės taryba**

- Komitetai

- Aplinkosaugos ir kaimo reikalų
- Finansų ir ekonomikos
- Socialinės ir sveikatos apsaugos
- Švietimo, kultūros ir sporto
- Savivaldybės plėtros, ūkio ir verslo vystymo
- Kontrolės
- Savivaldybės kontrolieriaus tarnyba

- **Savivaldybės meras**
  - Mero patarėjas
  - Mero patarėjas
  - Tarybos sekretorius
- **Mero pavaduotojas**
- **Administracijos direktorius**
  - Administracijos padaliniai

Marijampolės savivaldybės administracijos struktūra pateikta priede C.

### 2.1.3. Personalo tarnyba

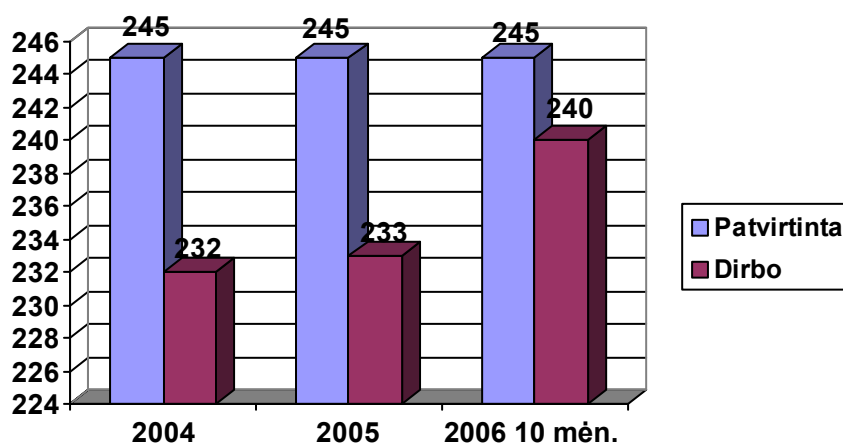
Marijampolės savivaldybės administracijoje 2006-09-02 dirbo 240 darbuotojai, tame skaičiuje: 1 įstaigos vadovas, 145 karjeros valstybės tarnautojai, 94 darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis .

Marijampolės savivaldybės administracijoje dirba:

74 vyrai, 166 moterys;

darbuotojų išsilavinimas: 129 aukštasis, 69 aukštasis neuniversitetinis, 14 aukštesnysis, 28 vidurinis;

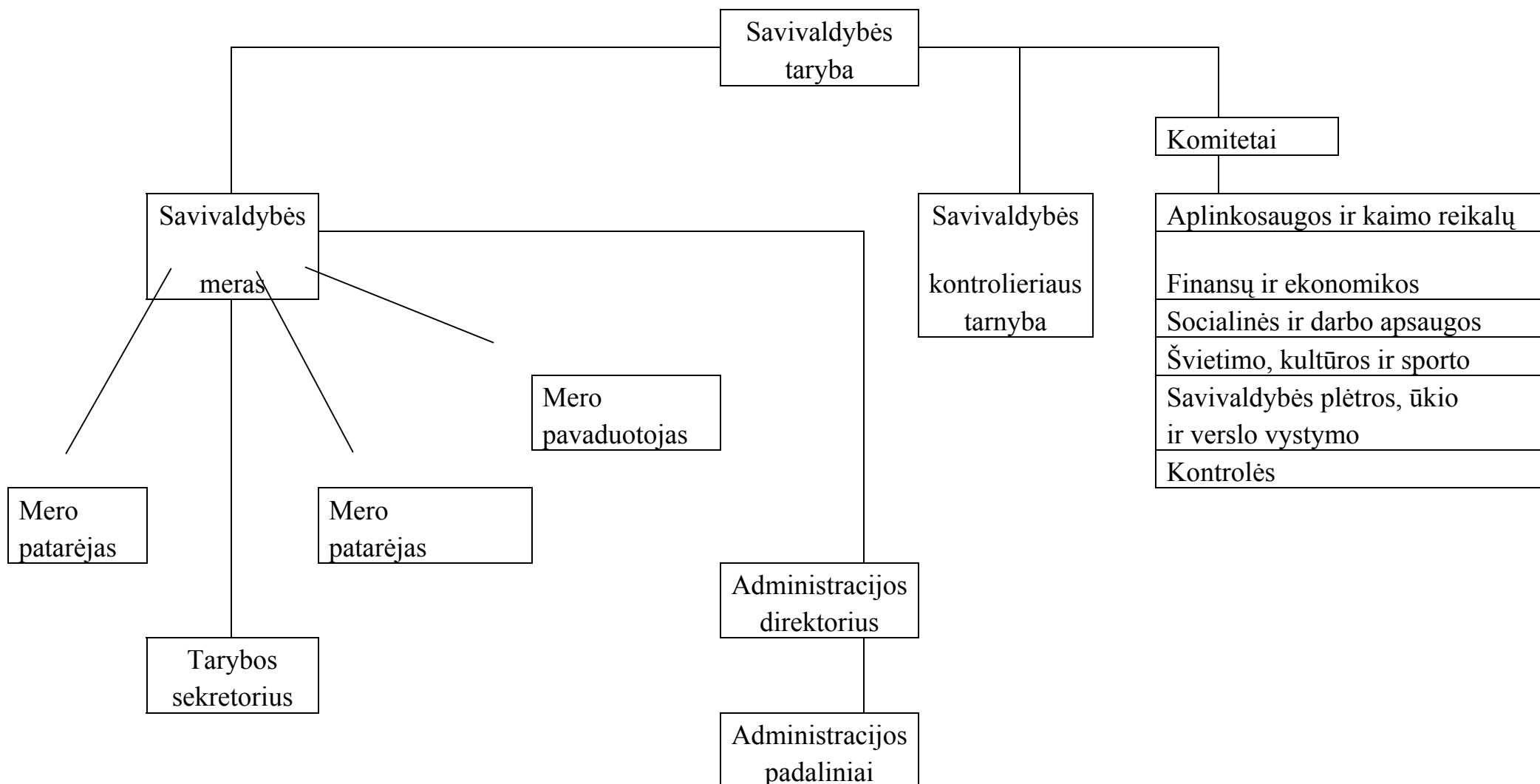
vidutinis darbuotojų amžius – 46,5 metai.



6 pav. Marijampolės savivaldybės administracijos pareigybių ir dirbančių darbuotojų skaičius 2004-2006 metais.

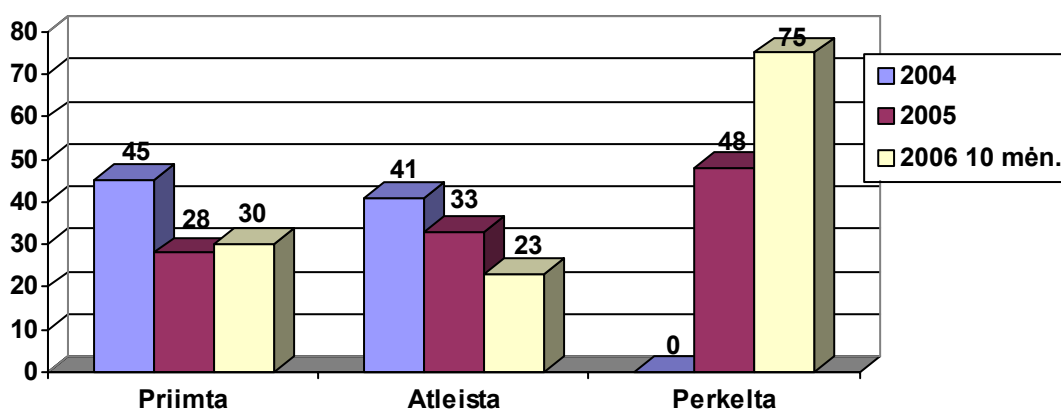


## Marijampolės savivaldybės struktūra



5 pav. Marijampolės savivaldybės struktūra 2006 metais

Atlikus analizę Marijampolės savivaldybės administracijoje nustatyta, jog nors visų paskutinių trijų metų pareigybių skaičius išliko toks pats, tačiau pačių dirbančiųjų nežymiai kiekvienais metais daugėjo (6 pav.). Darbuotojų priėmimas ir atleidimas 2004 m. buvo didžiausias lyginant su 2005 ir 2006 m., beje atleidimas, kiekvienais metais vis gana žymiai mažėjo, o perkėlimas atvirkščiai – žymiai didėjo (7 pav.). Mano manymu, tai lėmė šios organizacijos jaunumas, reikėjo ieškoti tinkamų, kvalifikuotų darbuotojų, galinčių tinkamai atlikti savo tarnybines pareigas, todėl ir darbuotojų priėmimas ir atleidimas 2004 m. buvo didžiausias, o vėliau jau iš turimų darbuotojų buvo ieškoma kiekvienam tarnautojui, pagal jo galimybes, tinkamiausia pareigybė. Valstybės tarnautojų vertinimas jų atleidimui ir perkėlimui Marijampolės savivaldybės administracijoje turėjo labai nedidelę įtaką, nes tik keletas tyrimo dalyvavusių respondentų yra gavę įvertinimą “labai gerai” arba “nepatenkinamai”.



7 pav. Darbuotojų priėmimas - atleidimas – perkėlimas Marijampolės savivaldybės administracijoje 2004-2006 metais.

## 2. 2. Veiklos vertinimo tyrimo metodikos pagrindimas

Šiame skyriuje pateikiama personalo veiklos vertinimo sistemų tyrimo koncepcija – pagrindinė tyrimo idėja ir teoriniai teiginiai, kuriais remiantis sumanytas tyrimas. Pateikiami tyrimo metodai, nurodant kuo pagrįstas atitinkamo būdo pasirinkimas, ir tyrimo metodika, kuria remiantis pasirinktos tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tobulinimo kryptys.

Personalo veiklos vertinimo sistemų tyrimo teorinį ir metodologinį pagrindą sudaro šiuolaikiniai socialinių mokslų ir žmogiškųjų išteklių vadybos pasiekimai. Siekiant suformuluoti moksliskai pagrįstas tarnybinės veiklos vertinimo sistemos organizacijoje tobulinimo galimybes,

naudojami teoriniai analizės, dokumentų analizės, apibendrinimo ir empirinis anketinis tyrimo metodai.

Analizės metodas – mokslinio tyrimo metodas, suskaidant daiktą, reiškinį į sudėtinges dalis, požymius, savybes; kurios nors dalies, kuri vėliau nagrinėjama atskirai, išskyrimas iš visumos. Analizės metodas teikia apibendrintų žinių apie daiktą, reiškinį, procesą [47. P. 375]. Vykdamas veiklos vertinimo sistemų tyrimus, pasirinktos šios analizės formos:

- veiklos vertinimo sistemų skaidymas į sudedamąsias dalis, siekiant išryškinti jų visumos sandarą, nustatyti sudedamųjų dalių santykius;
- vertinimo metodų suskaidymas – klasifikacija.

Pasirinktos analizės formos įgalino pažinti personalo veiklos vertinimo sistemų elementus kaip sudėtingos visumos dalis. Analizės metodas šiame darbe dar naudotas, apdorojant empirinio tyrimo metu gautus duomenis.

Dokumentų analizės metodas – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai [47. P.488]. Metodo pasirinkimą lėmė tai, jog valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo organizavimą nustato įvairūs teisiniai dokumentai. Kadangi šie dokumentai yra oficialūs, todėl ir atlikti analizės rezultatai yra patikimi. Taip pat šio metodo panaudojimas įgalino nustatyti neigiamas vertinimo puses, kurias reikėtų tobulinti.

Apibendrinimo metodas – mąstymo operacija ir produktas, tikrovės reiškinijų bendrųjų, esminių požymių ir savybių atspindėjimas [47. P.387]. Metodas pasirinktas, norint nusakyti bendruosius teiginius bei tyrimo metu nustatytus personalo veiklos vertinimo sistemos dėsningumus ir principus. Pasirinktas metodas darbe naudotas, apibendrinant veiklos vertinimo klausimu analizuotą literatūrą, gautus tyrimo metu duomenis, darant galutinę išvadą, formuluojant pagrindinius viso darbo ir tyrimo teiginius bei pasiūlymus.

Empirinių duomenų, apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo objektyvumą, reikalingumą, patikimumą Marijampolės savivaldybės administracijoje, rinkimui pasitelktas apklausos metodas. Šis metodas yra vienas iš geriausių ir paprasčiausių būdų norint surinkti informaciją apie organizaciją, jos veiklą, trūkumus bei privalumus ir duomenis apibendrinus pateikti išvadą. Paprastai darbuotojai nuoširdžiai, nieko neslėpdami atsako į anketoje pateiktus klausimus. Juos skatina tai daryti, kadangi anketa yra anoniminė ir pavaldiniai nesibaimina jog jų vadovai sužinos vienokią ar kitokią nuomonę. Taip pat šis metodas yra geras tuo, kad apklausoje dalyvauja įvairaus lygio darbuotojai, todėl surinktoje informacijoje atsispindi tiek paprastų tarnautojų tiek ir jų vadovų požiūris į apklausiamą dalyką. Pagrindinis anketinės apklausos tikslas buvo gauti informacijos apie atliekamą darbuotojų vertinimą Marijampolės savivaldybės administracijoje, nustatyti teigiamas ir neigiamas vertinimo puses, išsiaiškinti darbuotojų požiūrį

į veiklos vertinimą, jo skaidrumą ir objektyvumą. Remiantis moksline literatūra [39. P.3] apklausų rezultatai yra statistiškai galiojantys, kai joje dalyvauja atitinkamas respondentų skaičius (1 lentelė), bei esant tokiomis sąlygomis: tyrime dalyvaujantys asmenys pasirenkami atsitiktinai, apklausos atsakomumas turi būti 100% ir laikoma, kad nėra jokių sisteminių skirtumų tarp dalyvavusių apklausoje ir nedalyvavusių.

1 lentelė. Tyrimo rezultatų tikrumas, atsižvelgiant į minimalų tyrime dalyvaujančių asmenų skaičių.

Apklausiamos organizacijos narių skaičius	Reikalingas minimalus apklaustųjų skaičius	Procentinė apklaustųjų išraiška
50,000	381	0.8
25,000	378	1.5
10,000	370	3.7
5,000	357	7.1
2,500	333	13.3
1,000	285	28.5
500	217	43.4
250	152	60.8
200	132	66.0
100	80	80.0
50	44	88.0
25	24	96.0

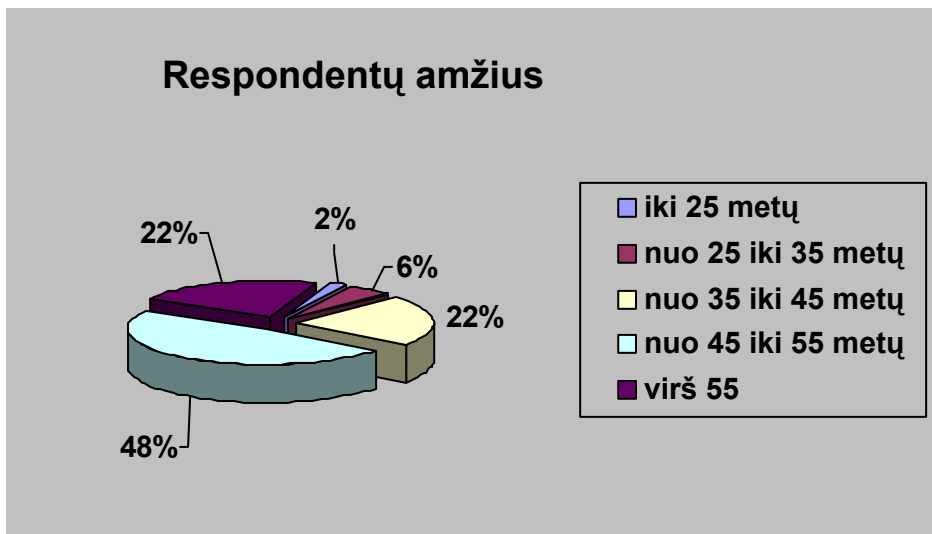
Taip pat reikia išskirti, jog tokiu būdu gauti duomenys yra su 5 % paklaida. Atsižvelgus į minėtus rodiklius, bei sulyginus juos su tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičiumi, šios anketinės apklausos rezultatus galime laikyti reprezentatyviais ir naudoti juos tolimesniame darbe.

### 2.3. Anketinės apklausos duomenų analizė

Anketinė apklausa buvo atlikta Marijampolės savivaldybės administracijoje 2006 metų rugpjūčio mėn. Šiame tyrime, apie savivaldybės darbuotojų vertinimą, dalyvavo 109 valstybės tarnautojai t.y. kiek daugiau nei 75 % visų Marijampolės savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų.

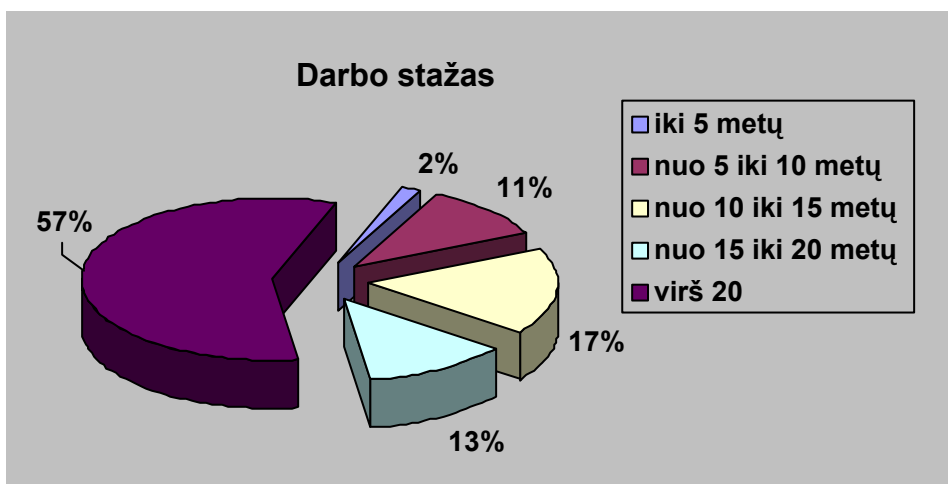
Anketos struktūra. Ją sudaro uždarų 16 klausimų, taip pat išsiaiškinant darbuotojų amžių, lytį, darbo stažą ir išsilavinimą. Anketa pradedama nuo bendresnių su vertinimu susijusių klausimų, vėliau pereinant prie konkretesnių, vertinimo eigą, kriterijus atspindinčių klausimų. Anketos pavyzdys pateiktas D priede.

Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų amžius ir darbo stažas pasiskirstę taip kaip parodyta 8 ir 9 paveiksluose. Iš pateiktų duomenų matome, jog dauguma (70%) Marijampolės savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų yra vyresni nei 45 metų. Tai rodo, jog ši organizacija išlaiko senuosius darbuotojus, nelabai norėdama įsileisti jaunąją kartą. Žinoma tai turi ir savų plusų ir minusų. Kalbant apie teigiamas puses, reikia pažymėti, kad daugiau nei pusė (70%) respondentų turi didesnę kaip 15 metų darbo stažą (9 pav.) kas leidžia darbuotojams gerai išmanyti savo darbo sritį, greitai ir objektyviai spręsti iškilusias problemas.



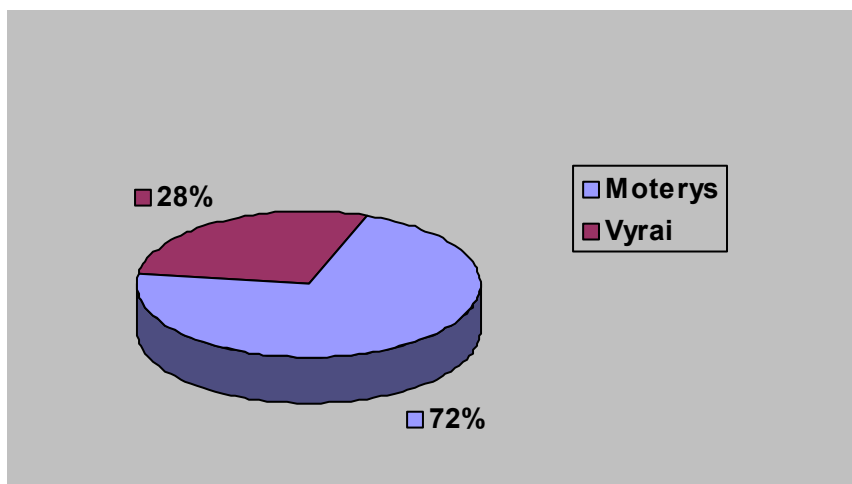
8 pav. Apklausoje dalyvavusių darbuotojų amžius.

Reikia pastebėti, jog vyresnio amžiaus retai kada turi naujų idėjų kaip tobulinti savo atsakomybėje esančias veiklos sritis, kurių dažnai nestokoja perspektyvūs jauno amžiaus darbuotojai. Todėl priėmus į darbą daugiau jaunesnio amžiaus valstybės tarnautojų ir sujungus jaunatvišką ambicingumą ir sumanumą su nenuginčijama patirtimi Marijampolės savivaldybė savo veikloje pasiektų geresnių rezultatų.



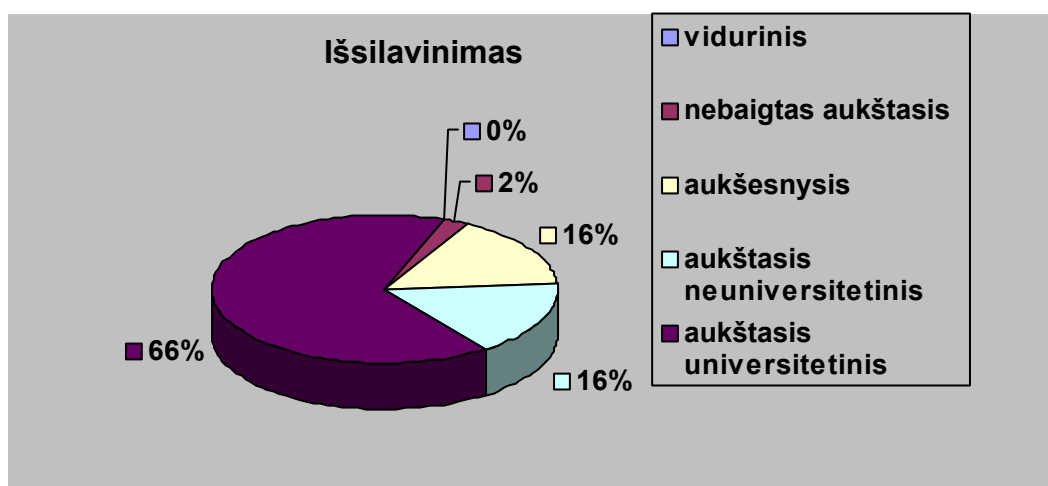
9 pav. Apklausoje dalyvavusių darbuotojų darbo stažas.

Šioje apklausoje dalyvavo 72 % moterų ir 28 % vyrų (10 pav.) T.y. 63 % visų Marijampolės savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų moterų ir 68 % visų Marijampolės savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų vyrų. Įvertinus tai, galime teigti, jog apklausos rezultatuose neatsispindi labiau vyriška ar moteriška nuomonė, nes tyrime dalyvavusių moterų ir vyrų santykis su visomis dirbančiomis moterimis ir vyrais praktiškai yra lygus.



10 pav. Anketinėje apklausoje dalyvavusių moterų ir vyrų santykis.

Įdomu pastebėti tai, jog beveik visi tyrime dalyvavę Marijampolės savivaldybės administracijoje valstybės tarnautojai turi ne žemesnį kaip aukštesnįjį išsilavinimą, o dauguma (66 %) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (11 pav.).



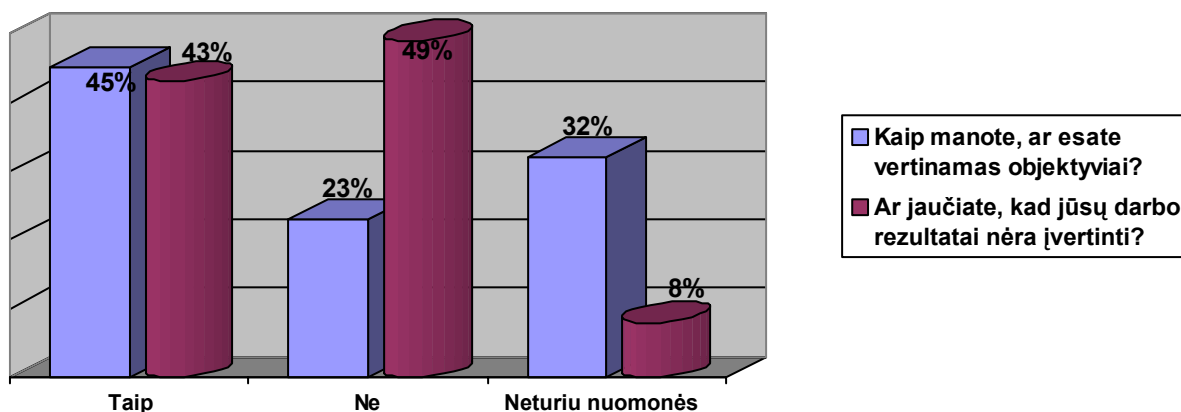
11 pav. Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų išsilavinimas.

Kaip jau minėjau pagal LR vyriausybės nutarimą “Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų” valstybės tarnautojo vadovas kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą turi atlikti iki einamųjų metų gruodžio 15 dienos. Tačiau remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog net 32 % iš vis nežinojo, kad yra kasmet vertinami (12 pav.). Tai yra todėl, kad įvertintieji valstybės tarnautojai nėra supažindinami su įvertinimu. Taip yra prarandami kai kurie vertinimo tikslai: skatinti, motyvuoti darbuotoją tolimesniam darbui.



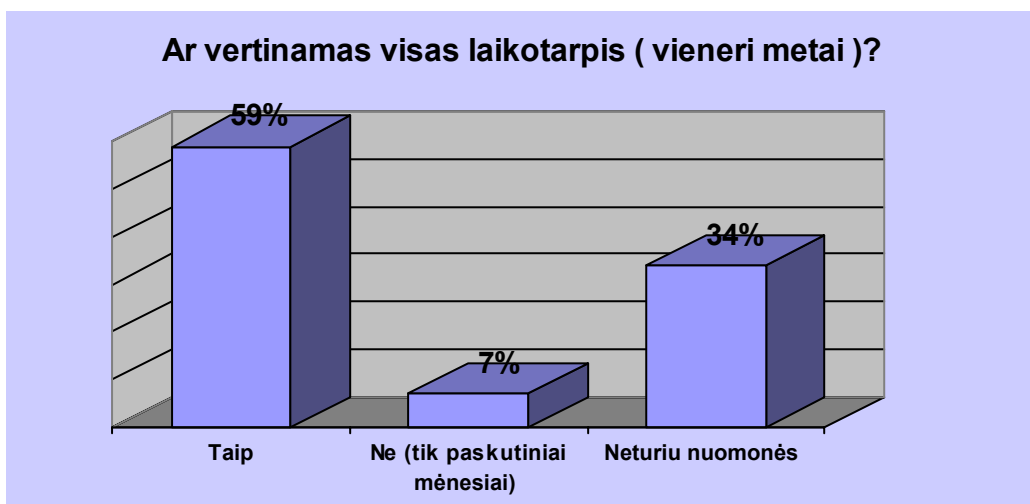
12 pav. Valstybės tarnautojų žinojimas apie vykdomą kasmetinį vertinimą.

Į klausimą “kaip manote, ar esate vertinamas objektyviai?” nemaža dauguma (45 %) respondentų atsakė teigiamai, o sugretinus šį klausimą su kitu “ar jaučiate, kad darbo rezultatai nėra įvertinti?” (13 pav.) pastebime jog beveik tie patys 49 % valstybės tarnautojų mano, kad jų darbo rezultatai yra įvertinti. Tai leidžia teigti, jog apklausoje dalyvavę darbuotojai į anketos klausimus atsakinėjo nuoširdžiai, nebuvo linkę pateikti klaidingų duomenų. Remdamasis tyrimo rezultatais, įdomu pažymėti, kad beveik visi darbuotojai, kurių amžius iki 35 metų jaučiasi neįvertinti ir vertinami neobjektyviai.



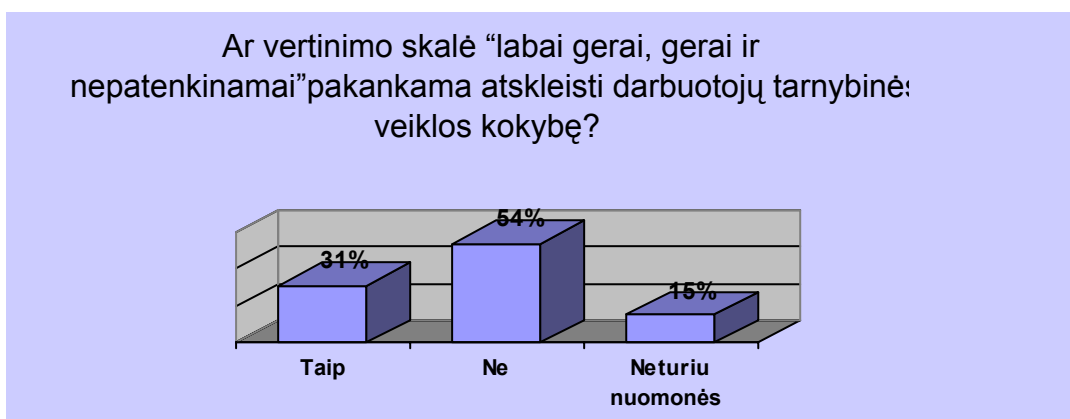
13 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo rezultatų įvertinimo objektyvumą.

Kadangi vertinimas vyksta periodiškai t.y. kasmet, tai ir vertinamas turi būti visas periodas. Pateikti duomenys leidžia teigti, jog Marijampolės savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai vertinami laikantis šio principo. Dauguma (59 %) apklaustųjų mano, kad yra vertinami visi metai, o ne daugiau paskutiniai mėnesiai (7 %). 34% respondentų neturi nuomonės (14 pav.).



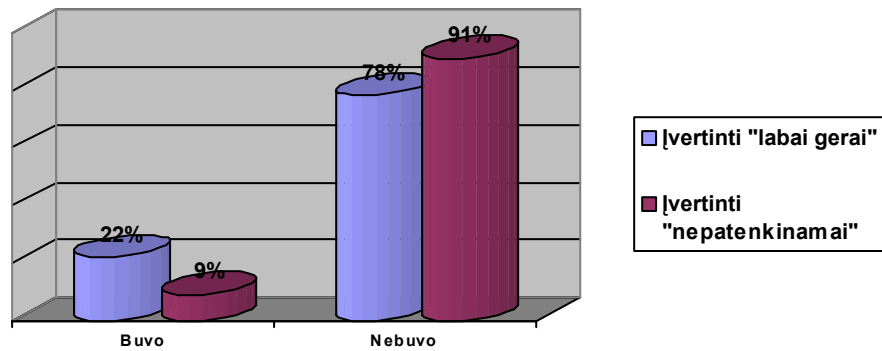
14 pav. Valstybės tarnautojų vertinimo laikotarpis.

Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojai yra vertinami trimis įvertinimais: “labai gerai, gerai, nepatenkinamai”. Mūsų pastebėjimą, kad ši vertinimo skalė yra per siaura patvirtino ir anketinių duomenų analizė. Į klausimą ar vertinimo skalė “labai gerai, gerai, nepatenkinamai” pakankama atskleisti darbuotojų tarnybinės veiklos kokybę dauguma (54 %) respondentų atsakė neigiamai, 31% apklaustųjų mano jog šios vertinimo skalės pakanka, o 15% valstybės tarnautojų neturėjo nuomonės (15 pav.). Padidinus įvertinimų skaičių, atsirastų platesnis pasirinkimas įvertinant valstybės tarnautojus. Šis papildymas leistų suranguoti darbuotojus platesniame diapazone, kuris tiksliau atspindėtų tarnautojų atliekamų užduočių kokybę, asmenines savybes, kūrybingumą.



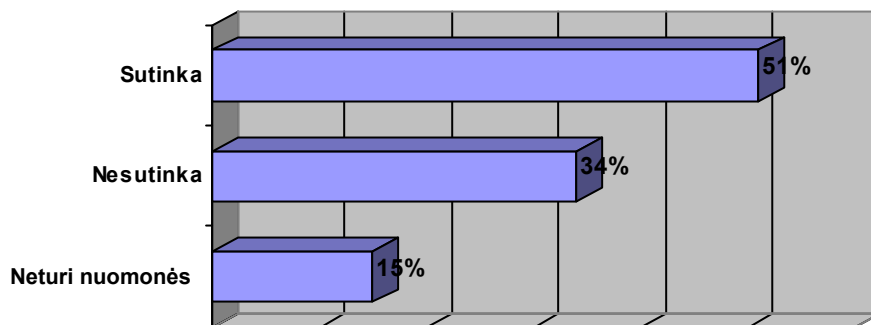
15 pav. Nustatytos vertinimo skalės pakankamumas vertinant valstybės tarnautojus.





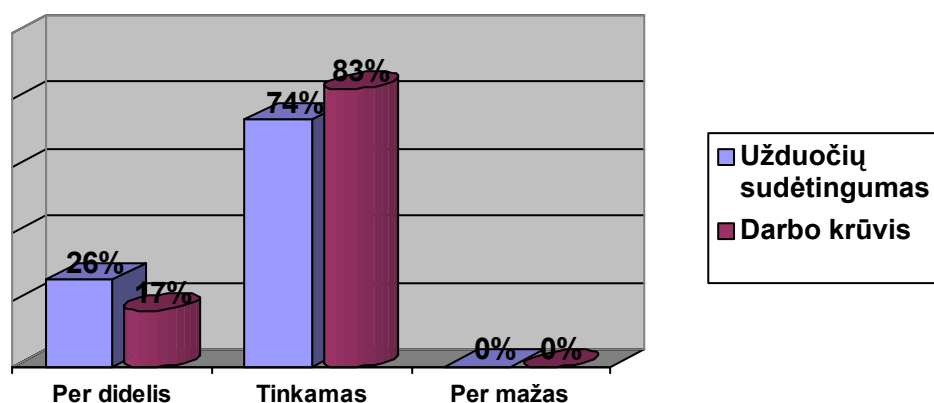
16 pav. Valstybės tarnautojų įvertinimai.

Tyrimo duomenimis tik 22% apklaustų valstybės tarnautojų per visą savo darbo stažą buvo įvertinti labai gerai ir 9% respondentų gavo įvertinimą “nepatenkinamai” (16 pav.). Tai leidžia manyti, jog Marijampolės savivaldybės administracijoje vertinant darbuotojus vyrauja centrinė tendencija t.y. beveik visi darbuotojai vertinami vienodai. Verta pažymėti, kad ir patys anketinėje apklausoje dalyvavę valstybės tarnautojai mano, jog centrinė tendencija tikrai pastebima vertinant darbuotojus. Dauguma (51%) apklaustųjų pritaria šiai nuomonei, nemaža dalis (34 %) – nepritaria, ir nedaug (15 %) respondentų neturi nuomonės (17 pav.).



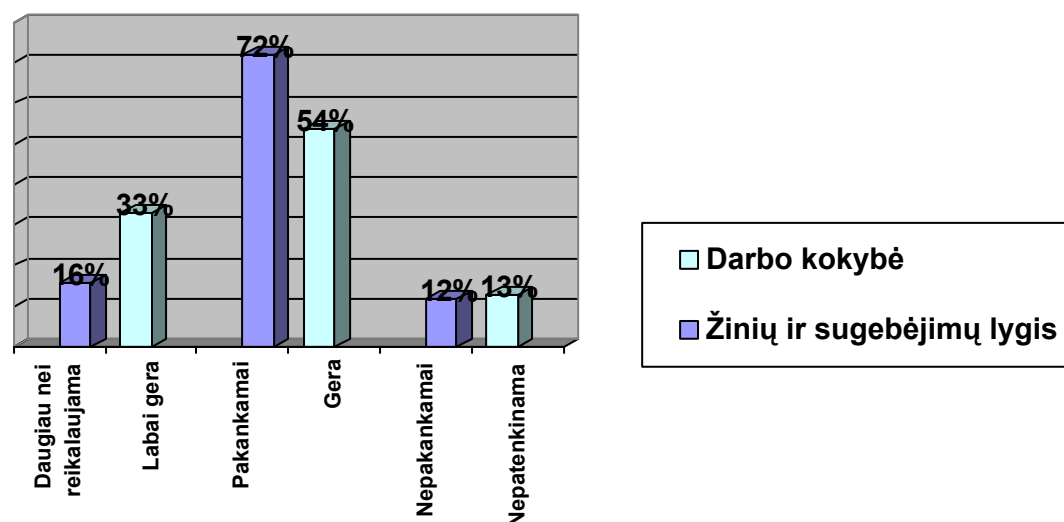
17 pav. Valstybės tarnautojų nuomonė apie vertinant darbuotojus vyraujančią centrinę tendenciją.

Pateikti duomenys leidžia teigti, jog tai yra todėl, kad patys vertintojai siekia kuo paprasčiau atlikti kasmetinį privalomą vertinimą, tokiu būdu neužsikraunant sau papildomais rūpesčiais, kurie kiltų įvertinus tarnautoją kitaip nei “gerai”. Tokiu būdu, labai gerai dirbantys specialistai nukenčia – negauna aukštesnės kvalifikacinės klasės, ar praranda kitas įvertinimo „labai gerai“ įstatymų numatytas profesines galimybes, o neįvertinus blogai dirbančių tarnautojų, nukenčia pati organizacija, nes jos veiklą vykdo netinkami ar nekvalifikuoti darbuotojai.



18 pav. Darbuotojų užduočių sudėtingumas ir darbo krūvis.

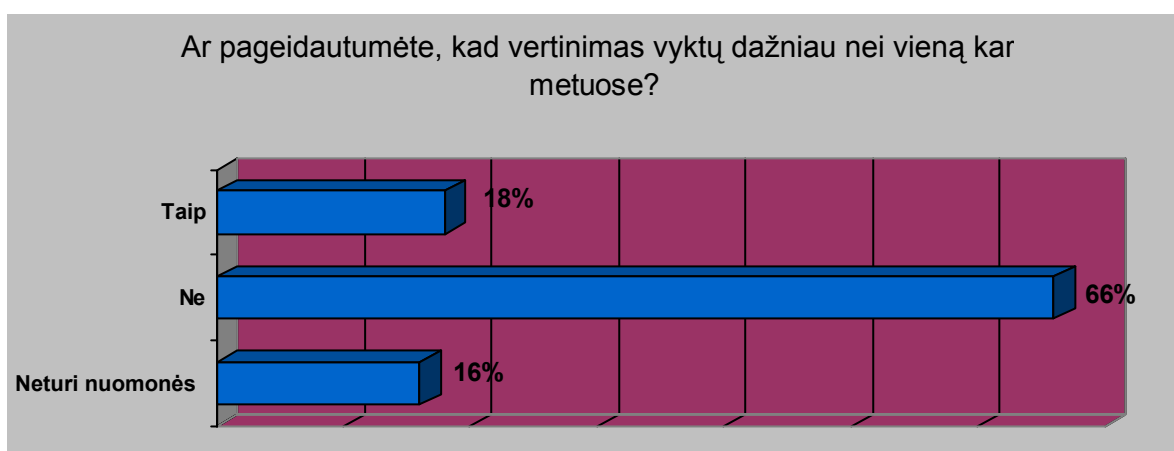
Vertinant valstybės tarnautojų atliekamų užduočių sudėtingumą ir darbo krūvį, nustatyta jog 26 % respondentų mano, kad užduotims esančioms jų atsakomybėje keliami per dideli reikalavimai ir sunkumai (18 pav.). Nedidelė dalis 17 % apklaustųjų teigia esant per dideliu darbo krūviui. Tačiau dauguma apklausoje dalyvavusių darbuotojų (atitinkamai 74 % ir 83 %) mano, kad užduočių sudėtingumo lygis ir darbo krūvis yra tinkami ir pagal nustatytus reikalavimus ir per mažo darbo krūvio bei užduočių sudėtingumo neįvertino nei vienas respondentas.



19 pav. Valstybės tarnautojų darbo kokybės, bei žinių ir sugebėjimų įsivertinimas.

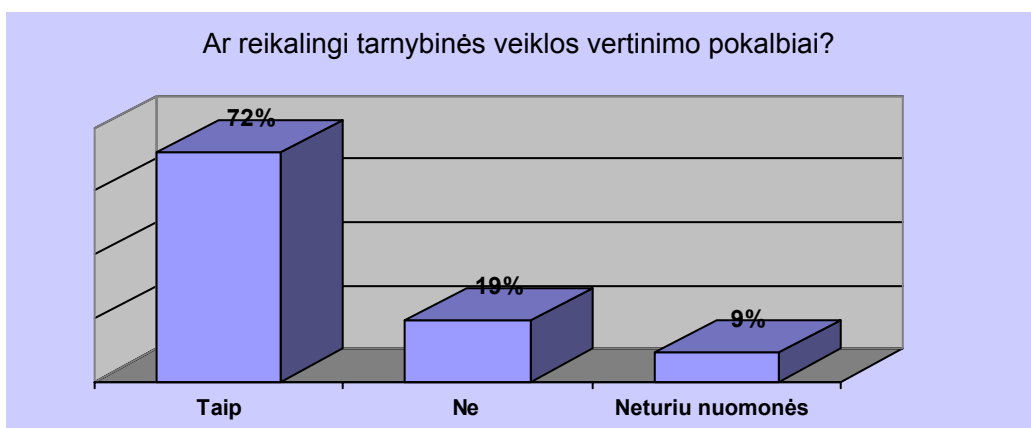
Analizuodamas valstybės tarnautojų galimybę darbe panaudoti savo turimas žinias ir sugebėjimus, nustatyta, kad 16 % respondentų mano sugebėjimų ir žinių turintys daugiau nei reikalaujama (19 pav.), o lyginant darbo kokybę su jau minėtais kriterijais pastebime, kad

dvigubai daugiau (33% ) valstybės tarnautojų savo darbo kokybę įvertina labai gerai. Didelė dauguma (72 %) darbuotojų teigia, kad sugebėjimų ir žinių yra pakankamai, o 54 % respondentų mano jų darbo kokybei esant gerai. Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonė apie nepakankamą žinių ir sugebėjimų panaudojimą darbe praktiškai sutampa su darbo kokybe įvertinta nepatenkinamai atitinkamai 12% ir 13%. Šie faktai leidžia teigti, jog apie 10% valstybės tarnautojų turėtų būti įvertinti nepatenkinamai ir pagal LR valstybės tarnybos įstatymą, juos būtų privaloma siųsti į kvalifikacijos kėlimo kursus arba pažeminti pareigose. Tuo tarpu labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius taip pat turėtų siekti 10% visų Marijampolės savivaldybės administracijoje dirbančių tarnautojų. Tokiu būdu, tarp valstybės tarnautojų padidėjus sveika konkurencija padėtų jiems tapti labiau motyvuotais, atsakingiau žiūrėti į pareigas.



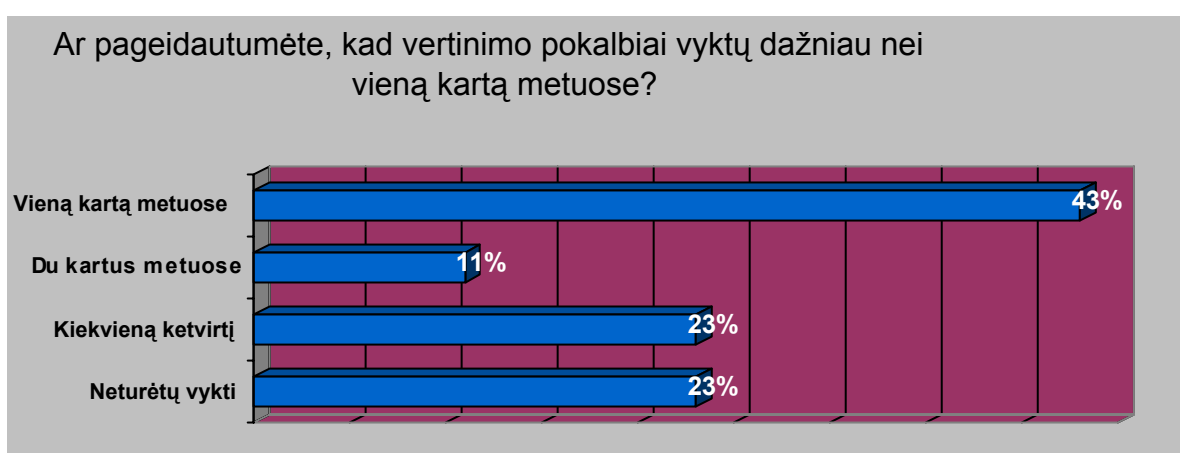
20 pav. Darbuotojų nuomonė apie vertinimo dažnumą.

Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojai privalo būti vertinami vieną kartą metuose. Šiai įstatymo nuostatai pritaria dauguma ( 66%) anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų (20 pav.). 18 % darbuotojų nepageidautų, jog vertinimas vyktų dažniau nei vieną kartą metuose, o 16 % apklaustųjų apie vertinimo dažnumą neturėjo nuomonės.



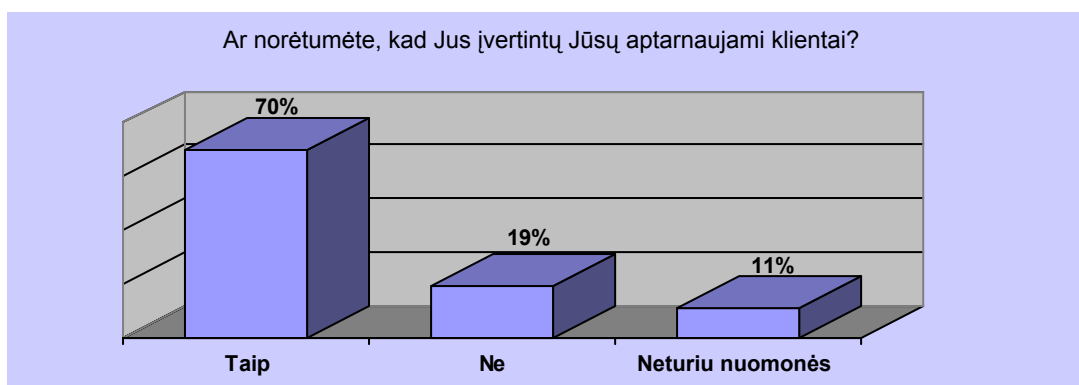
21 pav. Darbuotojų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius.

Pagal ankstesnius vertinimo kriterijus, tarnybiniai pokalbiai nebūdavo pravedami, ir tik po 2006 metų rugpjūčio 25 dienos vertinimo kriterijų pakeitimo jie buvo įvesti. Kad šis papildymas priimtas teisingai parodo ir apklausos duomenys. Respondentų nuomone, tarnybinės veiklos vertinimo pokalbio įvedimas į vertinimo sistemą yra tikrai naudingas ir reikalingas Marijampolės savivaldybės administracijoje. Taip mano net 72 % apklaustų valstybės tarnautojų. Tuo tarpu šiam siūlymui prieštarauja 19 %, o neturi nuomonės 9 % respondentų (21 pav.). Tokio pokalbio pravedimas naudingas tuo, kad pokalbio metu, tiesioginis pavaldinių viršininkas ar departamentų vadovas aptartų esamą situaciją, problemas, sunkumus, trūkumus, išklaustų tarnautojų pageidavimus, nusiskundimus, nurodytų tolimesnį darbo pobūdį, kaip jį geriau atlikti.



22 pav. Tarnybinių veiklos vertinimo pokalbių vedimo dažnumas.

Pateikti tyrimai rodo, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje dirbantys valstybės tarnautojai ir pageidaujantys tarnybinės veiklos vertinimo pokalbių, nesutaria dėl pokalbių vedimo dažnumo (22 pav.). 43 % apklaustųjų mano, jog tokių pokalbių užtektų vieną kartą metuose, du kartus į metus pageidauja 11 % respondentų, nors kiekvieną ketvirtį pokalbių norėtų 23 % darbuotojų, tuo tarpu nuomonės neturi 23 % anketinėje apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų.



23 pav. Darbuotojų nuomonė dėl aptarnaujamų klientų vertinimą.

Įdomu pastebėti, kad dauguma darbuotojų (70%) pageidautų, jog juos įvertintų ir jų aptarnaujami klientai ( 23 pav.). Tačiau manytume, jog toks vertinimo papildymas nebūtų objektyvus visiems darbuotojams. Paprastai klientai vertina pagal jiems suteiktas vienokias ir kitokias paslaugas. Akivaizdu, kad ne visada tarnautojai turi galimybių, dažniausia dėl lėšų stygiaus, iškilusias problemas išspręsti. O taip nutikus, nors ir labai geras ir kvalifikuotas tarnautojas negautų iš kliento gero įvertinimo. Beje, dar galima paminėti, kad ir ne visi darbuotojai tiesiogiai bendrauja su savo klientais, tokiu atveju jie iš vis nebūtų jų įvertinti. Tačiau tik 9 % apklaustųjų nenorėtų būti vertinami klientų, o 11 % šiuo klausimu neturėjo nuomonės. Taigi, atlikta anketinės apklausos duomenų analizė padėjo nustatyti galimas personalo vertinimo tobulinimo kryptis Marijampolės savivaldybės administracijoje, plačiau aprašytas trečioje darbo dalyje.

### 3. Personalo vertinimo tobulinimo perspektyvos

#### 3.1. Vertinimo patikimumas

Personalo vertinimo patikimumas priklauso nuo daugelio veiksnių; sprendžiamų uždavinių, taikomų metodų, kriterijų objektyvumo, vertintojų kvalifikacijos ir pan. Labai svarbus vertintojų vaidmuo, nes kaip tik dažnai lemia vertinimo kokybę ir patikimumą.

Išanalizavęs Marijampolės savivaldybės administracijos personalo vertinimą, drįstu teigti, jog valstybės tarnautojų vertinimas nėra netaisytinas. Visų pirma, tai lemia, jog vertinimo skalė yra pernelyg nekonkreči, kad ją būtų galima vienareikšmiškai interpretuoti. Kaip žinome, valstybės tarnautojai pagal 5 vertinimo kriterijus yra įvertinami trimis lygiais: labai gerai, gerai ir nepatenkinamai. Iš pažiūros vertinimo skalė atrodo objektyvi, tačiau ja naudojantis gauti vertinimo rezultatai greičiausiai yra neteisingi, nes vertinimo kriterijai ir įvertinimas yra per daug neapibrėžti. Pavyzdžiui, skirtingi vadovai skirtingai supranta „labai gerą“ darbo atlikimo lygį, ar, sakykim, „valstybės tarnautojo veiklos krūvio“ kriterijų.

Antra, pastebėjau, jog personalo vertinime vyrauja centrinė tendencija, t.y. kad visi darbuotojai vertinami maždaug vienodai – pasirenkant įvertinimą „gerai“. Manau, jog taip besielgdami vertintojai siekia kuo paprasčiau atlikti privalomą kasmetinį vertinimą. Tokiu būdu, labai gerai dirbantys specialistai nukenčia – negauna aukštesnės kvalifikacinės klasės, ar praranda kitas įvertinimo „labai gerai“ įstatymų numatytas profesines galimybes. Taip pat krenta darbuotojų motyvacija kuo geriau dirbti.

Taigi, Marijampolės savivaldybės administracijos personalo vertinimo analizės duomenys rodo, kad tobulinant personalo vertinimą, vertinimo skalę reikėtų papildyti dar dviem įvertinimais: puikiai ir patenkinamai; o vertinimo kriterijus palikti tuos pačius. Grafinė vertinimo skalė turėtų atrodyti, kaip parodyta 2 lentelėje. Tai vertėtų padaryti siekiant platesnio pasirinkimo įvertinant valstybės tarnautojus. Šis papildymas leistų suranguoti darbuotojus platesniame diapazone, kuris tiksliau atspindėtų tarnautojų atliekamų užduočių kokybę, asmenines savybes, kūrybingumą. Didesnis suskirstymas duotų stimulą vieniems labiau stengtis, pasivyti savo kolegas veiklos srityje, kitiems - išlaikyti aukštus ar pasiekti geriausią įvertinimą, bei būti paaukštintiems pareigose.

2 lentelė. Grafinė vertinimo skalė.

	Nepatenkinamai	Patenkinamai	Gerai	Labai gerai	Puikiai
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					

Vertinimo balai:

- Puikiai – darbo atlikimo lygis visose srityse yra išskirtinis ir akivaizdžiai geresnis nei kitų valstybės tarnautojų.
- Labai gerai – rezultatai yra geresni už daugelį darbo standartų. Darbo atlikimo lygis yra pastovus ir aukštos kokybės.
- Gerai – kompetentingas ir patikimas darbo atlikimo lygis, atitinkantis darbo standartus.
- Patenkinamai – kai kuriuose srityse darbo atlikimo lygis yra nepakankamai geras, ir reikia gerinti.
- Nepatenkinamai – rezultatai yra dažniausiai prasti, darbo atlikimo lygį reikia nedelsiant tobulinti.

Jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama “patenkinamai”, “gerai” ar “labai gerai”, jis ir toliau lieka dirbti savo pareigose, o tiesioginis vadovas jam nurodo tas darbo sritis kurias reikia dar patobulinti. Vertinimo komisijai pateikiami vertinti tie valstybės tarnautojai, kurių tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas įvertino “puikiai” ar “nepatenkinamai”. Tolimesnis vertinimas atliekamas taip kaip nustatyta LR Vyriausybės “Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų” nutarime. Jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla tiesioginio vadovo du metus iš eilės buvo įvertinta patenkinamai, gerai ar labai gerai, o tarnautojas mano, kad jo tarnybinė veikla turėtų būti įvertinti aukštesniu įvertinimu, tai valstybės tarnautojas gali pareikalauti, kad jį vertintų komisija.

Turbūt pastebėjote, kad šis siūlymas prieštarauja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymui, taigi norint jį įgyvendinti reikėtų priimti pataisas šiame įstatyme, bei prieš tai minėtame LR Vyriausybės nutarime.

### **3.2. Vertinimo pokalbių pravedimo rekomendacijos**

Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad valstybės tarnautojų darbo kokybę įvedus tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius pagerės. Tačiau tai reikėtų atlikti du kartus per metus: vieną kartą su įstatymų nustatytu tarnautojų veiklos vertinimais, o kitą – pirmo pusmečio pabaigoje. Pokalbio metu reikėtų laikytis sekančių rekomendacijų. Tiesioginis pavaldinių viršininkas ar departamentų vadovas aptartą esamą situaciją, problemas, sunkumus, trūkumus, išklausių tarnautojų pageidavimus, nusiskundimus, nurodytą tolimesnį darbo pobūdį, kaip jį geriau atlikti. Tačiau pokalbio metu neturėtų būti diskutuojama apie viską. Departamento vadovas turėtų nuspręsti iš anksto, kurios prasto darbo sritys privalo būti svarstomos bei kurios sritys gali būti paliekamos vėlesnėms instruktavimo ar mokymo sesijoms. Turint galvoje, kad pagrindinė pokalbio mintis yra tobulinimas, departamento vadovas privalo būti pasiruošęs aptarti veiksmų planą, skirtą valstybės tarnautojui. Be to, vadovas niekada neturėtų kalbėti daugiau nei 50% pokalbiui skirto laiko – pageidautina net mažiau.

Tam, kad pokalbis vyktų sklandžiai, reikėtų laikytis tokių pagrindinių taisyklių:

1. Sukurti tinkamą aplinką bei atmosferą pagyrimais ir paskatinimais.
2. Klausti atvirai, aktyviai išklausti, iškelti problemas ir remtis faktais.
3. Skirti laiko savęs įvertinimui.
4. Labiau pabrėžti darbuotojo pranašumus nei trūkumus, vengti vienašališkos kritikos, ypač nesuteikiant galimybės į ją atsakyti, nes tai skatina pasyvumą ir gynybines funkcijas.
5. Susikoncentruoti ties tobulėjimu – susitarti dėl veiksmų plano su netolimais tikslais.

Vadovai, kurie kaip žinome dažniausiai yra užimti, privalėtų atrasti laiko susitikti su savo pavaldiniais. Taigi šis pokalbio pravedimas padėtų palaikyti šiltesnius santykius tarp pavaldinių ir vadovų.

Nedaugelis departamentų ar padalinių vadovų turi pasižymėjęs apie atskirų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą, kuo galėtų pagrįsti savo įvertinimus. Todėl, vadovas (-ė) turi pagrįsti savo įvertinimą prisimindamas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą ir pateikti preliminarų asmens tarnybinės veiklos įvertinimą. Padaręs bendrą sprendimą dėl valstybės tarnautojo įvertinimo, departamento vadovas (-ė) turi pagrįsti savo įvertinimą ir su juo supažindinti vertinamąjį.

Be to, pokalbių metu departamento ar padalinio vadovas pozityviu ir produktyviu būdu turėtų pasistengti dažnai domėtis aptartų klausimų paskesne tąsa. Kitaip tariant, stebėti valstybės



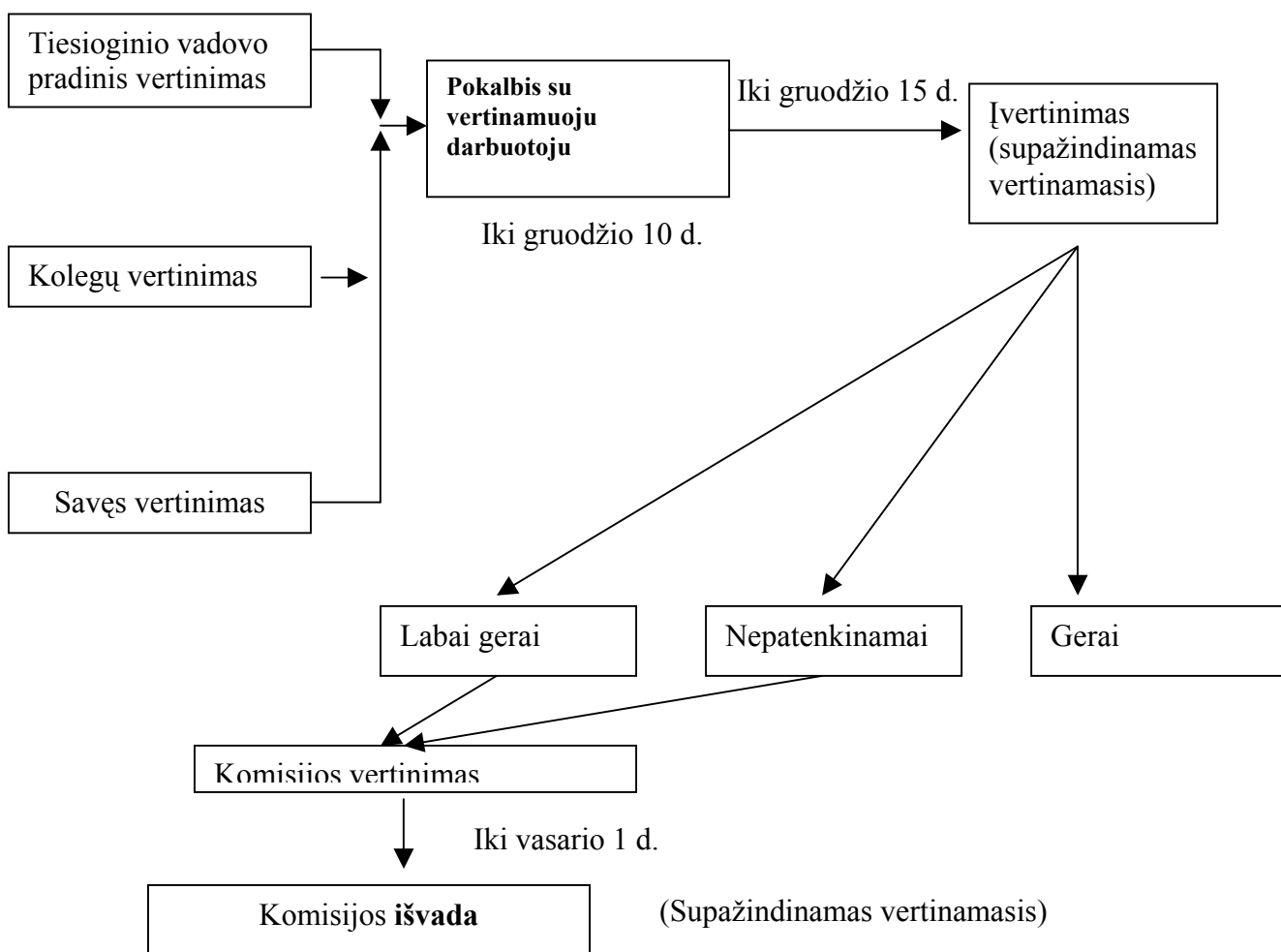
tarnautoją, atliekantį užduotis, ar jo elgesį, kuris buvo laikomas jo trūkumais, ir pagirti, jei jis pasitaisė. Tokiu būdu, departamento vadovas turėtų aktyviai dirbti palaikydamas atvirą bendravimą iki kito tarnybinės veiklos vertinimo pokalbio.

Taip darydamas, departamento vadovas neturėtų jausti tokią pačią įtampą ir stresą kitą kartą, kai jam ar jai reikės ką nors įvertinti.

Vietoje to, tikėkimės, departamento vadovas, o taip pat ir valstybės tarnautojai, laukdami sekančių tarnybos veiklos įvertinimo pokalbių, gali tikėtis, kad tai bus efektyvūs, produktyvūs ir atviri susitikimai, kurie abiem stalo pusėms suteikia progą tobulėti pagal jų asmeninius pageidavimus bei duoda naudos institucijai.

### 3.3. Vertinimo veiklos tobulinimo modelis

Siekiant, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje valstybės tarnautojų tarnybinė veikla būtų įvertinta kuo objektyviau, bei atsižvelgiant į tyrimo išvadas siūlau taikyti šį vertinimo modelį ( 24 pav.).



24 pav. Siūlomas valstybės tarnautojų vertinimo modelis.

Kaip matome, šį vertinimo modelį sudaro keturi etapai, tai: savęs vertinimas, bendradarbių vertinimas, tiesioginio vadovo pradinis vertinimas ir po pokalbio su vertinamu valstybės tarnautoju pateikiamas galutinis įvertinimas.

Savęs įvertinimas skatins valstybės tarnautoją pačiam pamąstyti apie savo darbo pasiektus rezultatus, suteiks galimybę savianalizei ir savikritikai. Turbūt patys gerai žinote, kaip yra sunku save objektyviai įvertinti. Siekiant išlaikyti vertinimo skaidrumą, save vertindamas valstybės tarnautojas privalės pagrįsti, savo įvertinimo pasirinkimą. Tiesioginiam tarnautojo vadovui šis įsivertinimas iš anksto leis pamatyti darbuotojo požiūrį į atliekamą tarnybinę veiklą, kokios yra iškilusios problemos, ar kokios yra pastebėtos teigiamos pusės.

Savęs vertinimo lentelė

Vertinimo kriterijai	Labai gerai	Gerai	Nepatenkinamai	Apsisprendimo pagrindimas (pastabos)
Darbo krūvis				
Darbo kokybė				
Užduočių sudėtingumas				
Sugebėjimas panaudoti žinias ir įgūdžius				
Bendravimo ir bendradarbiavimo sugebėjimai				

Labai gerai – darbo atlikimo lygis visose srityse yra išskirtinis ir akivaizdžiai geresnis nei kitų valstybės tarnautojų.

Gerai – kompetentingas ir patikimas darbo atlikimo lygis, atitinkantis darbo standartus.

Nepatenkinamai – rezultatai yra dažniausiai prasti, darbuotojas sunkiai ir ne laiku atlieka jam pavestas užduotis.

#### Kolegų vertinimas

Kolegų vertinimui siūlau pritaikyti porinio palyginimo metodą, kurio metu kiekvienas darbuotojas suporuojamas bei palyginamas pagal atskirus kriterijus su kitu darbuotoju.

Vertinami valstybės tarnautojai:

A: \_\_\_\_\_

B: \_\_\_\_\_

C: \_\_\_\_\_

D: \_\_\_\_\_

E: \_\_\_\_\_

Lyginant valstybės tarnautojus į tuščius langelius įrašykite: G – geresnis, B – blogesnis, L – lygus.

Pagal darbo krūvio kriterijų (1):

	Darbuotojo įvertinimas:				
Palyginti su:	A	B	C	D	E
A	-				
B		-			
C			-		
D				-	
E					-

Pagal darbo kokybės kriterijų(2):

	Darbuotojo įvertinimas:				
Palyginti su:	A	B	C	D	E
A	-				
B		-			
C			-		
D				-	
E					-

Pagal užduočių sudėtingumo kriterijų(3): Pagal sugebėjimą panaudoti žinias ir įgūdžius kriterijų(4):

	Darbuotojo įvertinimas:				
Palyginti su:	A	B	C	D	E
A	-				
B		-			
C			-		
D				-	
E					-

	Darbuotojo įvertinimas:				
Palyginti su:	A	B	C	D	E
A	-				
B		-			
C			-		
D				-	
E					-

Pagal bendravimo ir bendradarbiavimo sugebėjimų kriterijų(5):

	Darbuotojo įvertinimas:				
Palyginti su:	A	B	C	D	E
A	-				
B		-			
C			-		
D				-	
E					-

Porinio palyginimo darbuotojų įvertinimo suvestinė:

	Kriterijus 1	Kriterijus 2	Kriterijus 3	Kriterijus 4	Kriterijus 5
Valstybės tarnautojas:	Įvertinimas	Įvertinimas	Įvertinimas	Įvertinimas	Įvertinimas
A					
B					
C					
D					
E					

Įvertinimą “labai gerai” reikia rašyti tada, kai lyginamasis valstybės tarnautojas pagal atitinkamą kriterijų yra geresnis už visus kitus lyginamuosius valstybės tarnautojus; įvertinimą “nepatenkinamai” – kai valstybės tarnautojas yra blogesnis už visus kitus lyginamuosius valstybės tarnautojus, visais kitais atvejais reikia rašyti įvertinimą “gerai”.

Save įvertinęs valstybės tarnautojas, kaip ir bendradarbiai, atlikę vertinimą, vertinimo rezultatus pateikia tiesioginiam savo vadovui, kuris taip pat jau turi būti atlikęs pradinius savo pavaldinių tarnybinės veiklos vertinimus. Vadovas susistemina visus vertinimo rezultatus, bei pasiruošia tarnybinės veiklos vertinimo pokalbiui su vertinamu darbuotoju, kuriam apie pokalbį yra pranešama likus ne vėliau kaip savaitei iki numatytos pokalbio datos. Po pokalbio tiesioginis vadovas, įvertinęs visas vertinamojo darbuotojo teigiamas ir neigiamas puses, parašo išvada dėl tarnybinės veiklos vertinimo, bei su vertinimu supažindina vertinamąjį valstybės tarnautoją. Toliau, jei darbuotojas įvertinimas “nepatenkinamai” arba “labai gerai”, yra vertinamas vertinimo komisijos taip kaip yra nustatyta valstybės tarnautojų vertinimą reglamentuojančiuose teisės aktuose.

Kiekvienas vadovas siekia kuo geresnių rezultatų diegdamas vertinimo sistemą, kuri darbuotojus motyvuotų, taip pat būtų naudingesnė ir pačiai organizacijai. Vertinimas veiksmingas tuomet, kai yra pagrįstas ir suprantamas kiekvieno darbuotojo. Toks dabartinės valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos papildymas leistų padaryti vertinimą objektyvesnį ir efektyvesnį, būtų atsižvelgiama ir į pačių darbuotojų nuomonę bei tokiu būdu padėtų geriau pasiekti vertinimo keliamų tikslų.

## Išvados ir pasiūlymai

Atlikta personalo vertinimo organizavimo analizė Marijampolės savivaldybėje **parodė**, kad:

1. Personalo organizavimas čia atliekamas pagal visus teisės aktų reikalavimus.
2. Marijampolės savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai yra kvalifikuoti ir atitinka jų pareigybių aprašyme keliamus reikalavimus.
3. Personalo vertinime vyrauja centrinė tendencija, nes 85 % darbuotojų vertinami vienodai gerai. Ši išvada patvirtina hipotezę: vadovai vertindami valstybės tarnautojus vengia išskirti labai gerus ar blogai dirbančius darbuotojus.
4. Dabartinė vertinimo skalė yra nepakankama siekiant labiau atskleisti darbuotojų vertinimo rezultatus.
5. Vertinimas yra objektyvus, tačiau ne visi atestuojami darbuotojai žino vertinimo kriterijų sistemą.

### Siūlymai:

1. Pagal darbo autoriaus modelį (žiūr. 41 psl.) įvesti darbuotojų savęs įvertinimą ir bendradarbių vertinimą.
2. Vadovai vertindami darbuotojus privalo nepamiršti laikytis nešališkumo principo. Tai skatina personalą dar geriau dirbti ir stengtis. Labai svarbu, kad kiekvienas būtų įvertintas pagal savo nuopelnus.
3. Siekiant labiau diferencijuoti įvertinimą, valstybės tarnautojų vertinimo skalę reikėtų papildyti dar dviem įvertinimais: patenkinamai ir puikiai. Taigi ji atrodytų taip: nepatenkinamai, patenkinamai, gerai, labai gerai ir puikiai.
4. Du kartus per metus tiesioginiai pavaldinių vadovai su pavaldiniais turėtų pravesti pokalbius apie jų tarnybinės veiklos įvertinimą.
5. Padalinių vadovus supažindinti su pokalbių pravedimo rekomendacijomis.
6. Užtikrinti darbuotojų supažindinimą su vertinimo kriterijų sistema.

## Literatūra

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas.- Kaunas: Technologija, 2002. P. 135.
2. Arimavičiūtė M., Domarkas V., Gineitienė D., Jančiauskas E., Pumputis A., Puškorius S., Taljūnaitė M., Vidrinskaitė S. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija. – Vilnius: LTU leidybos centras, 2002. P. 292.
3. Armstrong M., Performance management : key strategies and practical guidelines.- London: Kogan Page, 2000. P. 251.
4. Aucion P. Administrative reform in public management: Paradigms. Principles. Paradoxes and Pendulums. Governance - 1990 Nr. 2. P. 120-131.
5. Bakanauskienė I. Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.- Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 1998. Nr. 8. P. 17-30.
6. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba.- Vilnius: Alma litera, 1996.
7. Coomes D. The place of public management in the modern european state: perspectives from east and west Europe.- Northampton, 1998. P. 235.
8. Chmiel N., Darbo ir organizacinė psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005.
9. Daft R. L. Management. – Mason: South – Western, 2003. P. 784.
10. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P.343.
11. Dessler G. Human resource management: 9<sup>th</sup> international edition. – Englewoods Cliffs: Prentice Hall, 2003. P.558.
12. Fayol H., Administravimas teorija ir praktika. – Vilnius: Eugrimas, 2005.
13. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai Valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. // Viešoji politika ir administravimas Nr. 5, 2003. P. 65-70.
14. Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai//Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr.4. P. 26-34.
15. Jėčiuvienė M. Darbo santykių valdymo aspektai. // Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. – Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2006. P. 209.
16. Jėčiuvienė M. Efektyvūs vadybos metodai.- Vilnius: leidybos centras prie Krašto apsaugos ministerijos, 2002. P. 70.

17. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.- Kaunas: Judex, 2002. P. 398.
18. Kaip vesti metinio tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius: gairės// Dvynių projektas, No. LI99/IB-OT-01, Vilnius, 2002. P. 24.
19. Kvietkus A. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas išibėgėja// Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 11, 2004. P. 26-27.
20. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001. P. 198.
21. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. –Vilnius: VĮ Teisinės informacijos centras. AB “Standartų spaustuvė”, 2002. P. 192.
22. LR Konstitucija// Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.
23. LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas// Valstybės žinios.2002, Nr.45-1708.
24. LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas// Valstybės žinios.2000, Nr. 91-2832.
25. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 794 “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 ”Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų” pakeitimo, Valstybės žinios. 2006, Nr.92-3610.
26. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 968 ”Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo” , Valstybės žinios. 2002, Nr.65-2656.
27. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2002. – 221 p.
28. Molovikas A. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. – Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2006.
29. Mullins J. L. Management and organisational behaviour. – London: Pearson Education Limited, 2002. P. 706.
30. Murphy T. H., Margulies J. Performance appraisals: <http://www.bnabooks.com/ababna/eo55.pdf> [2006-05-15]
31. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai.- Kaunas: Technologija, 2001.
32. Norbert T., Adrian R., Viešoji vadyba.- Vilnius: Lietuvos Teisės Universitetas, 2004. P. 335.
33. Palidaukaitė J. Viešojo administravimo profesinės vertybės: vadybinė kryptis//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.- Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2004, 29. P. 140-145.

34. Personalo vertinimas: [http://www.primumesse.lt/index.php?show\\_content\\_id=30](http://www.primumesse.lt/index.php?show_content_id=30). [ 2006-10-15].
35. Petkevičienė N., Bakanauskienė I. Vadovo pasaulis. - Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2003. P. 270.
36. Pijoras S., Dapkutė R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje// Politologija Nr. 1 (33), 2004.
37. Pollit Chr., Bouckaert G. Viešojo valdymo reforma. – Vilnius: Algarvė, 2003.
38. Raipa A. Viešojo administravimo efektyvumas.– Kaunas: Technologija, 2001. P. 258.
39. Rea, L.M., Parker, R.A. Designing and conducting survey research: A comprehensive guide. - San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
40. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 376.
41. Rinkevičienė V. Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas//Vadovo pasaulis.- Vilnius: Pačiolis, 2003, Nr. 11. P. 18 – 22.
42. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 296.
43. Stačiokas A., Rimas J., Vietos savivaldybių kompetencija ir funkcijos//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2003, Nr. 25. P. 260-271.
44. Stoner J., James A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. P. 660.
45. Stoškus S. Bendrieji vadybos aspektai.- Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2002. P. 269.
46. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. –Kaunas: Technologija, 2005.
47. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimo metodologija.- Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. P. 626.
48. Tidikis R., Pečkaitis J.S., Šedbaras S. Magistrų baigiamųjų darbų rengimas ir gynimas.- Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002.
49. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. – Vilnius: Monografija, 2004.
50. Vijeikis J., Molovikas A. Personalo vadyba.–Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2004.
51. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose.- Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. P. 170.
52. Žmogiškųjų išteklių įvertinimas - kryptingo personalo ugdymo pradžia. // Vadovo pasaulis. – Vilnius: Pačiolis, 2001, Nr. 7-8. P. 33 – 36.
53. Žmogiškų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas.– Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2005. P. 186.



## **Santrauka**

**Mykolo Romerio universitetas**

**Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra**

**Magistro baigiamasis darbas**

„Personalo vertinimo organizavimas ir vertinimo perspektyvos Marijampolės savivaldybėje”

Diplominio darbo tikslas yra išanalizuoti personalo vertinimo organizavimą Marijampolės savivaldybėje. Šio nagrinėjamo darbo pagrindą sudaro šie tyrimo metodai - analizės, dokumentų analizės, apibendrinimo ir anketinės apklausos. Darbe pabrėžiama, kad efektyvus vertinimas naudingas ne tik darbuotojams, bet ir patiems vadovams bei organizacijai. Išanalizavus personalo vertinimo organizavimą Marijampolės savivaldybėje, buvo gauti rezultatai padėję atskleisti aktualias šios srities problemas. Darbo metu nustatyta, kad valstybės tarnautojų vertinimas atliekamas laikantis visų teisės aktų, tačiau siekiant objektyvesnio ir efektyvesnio vertinimo siūloma papildomai įvesti bendradarbių ir savęs vertinimus, bei du kartus į metus vyksiančius tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius.

**Prasminiai žodžiai:** organizacija, personalas, vertinimas, kriterijai, metodai, motyvacija, pokalbis.

## Summary

**Mykolas Riomeris university**

**Department of personnel management  
and development of organizations**

**Master's Final Paper**

“Organization of Personnel assessment and its prospects in Marijampole municipality “

**Abstract.** The purpose of this final paper is to analyze organization of personnel assessment in Marijampole municipality. This graduation dissertation is based on these analysis methods – analysis, documentary analysis, generalization and questionnaire research. It is emphasized in the work, that an efficient assessment is useful not only for employees but for the chiefs and organization also. After analysis of personnel assessment in Marijampole municipality, there was get results that helped to reveal topical problems in this exploratory field. It was discovered that assessment of civil service work is prosecuted according all laws, but seeking more impartial and more effective assessment, colleague assessment, self-assessment and conversation of service work assessment (twice a year) is recommended to be introduced in this organization.

**Keywords:** organization, personnel, assessment, criterion, methods, motivation and conversation.

## **Priedai**

A priedas. Išvada dėl tarnybinės veiklos vertinimo.

B priedas. Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos išvada.

C priedas. Marijampolės savivaldybėje administracijos struktūra.

D priedas. Anketinės apklausos pavyzdys.

**MARIJAMPOLĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS**

---

**IŠVADA DĖL TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO**

200 \_\_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.  
Marijampolė

---

(vertinamojo valstybės tarnautojo vardas ir pavardė) (vertinamojo valstybės tarnautojo pareigos)

---

(valstybės tarnautojo vertinimo laikotarpis)

**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** \_\_\_\_\_

(pareigos)

(parašas)

(vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
 (valstybės tarnautojų vertinimo komisijos pavadinimas, ją sudaręs asmuo ir jo sprendimo dėl valstybės tarnautojų vertinimo komisijos sudarymo data ir numeris)

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO KOMISIJOS  
 IŠVADA**

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

\_\_\_\_\_  
 (surašymo vieta)

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

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

pavadinimas, pareigybė)

Vertinimo komisijos vertinimas \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos siūlomas sprendimas \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos pirmininkas	(Parašas)	(Vardas ir pavardė)
Vertinimo komisijos nariai:	(Parašai)	(Vardai ir pavardės)

Vertinimo komisijos nario atskiroji nuomonė:

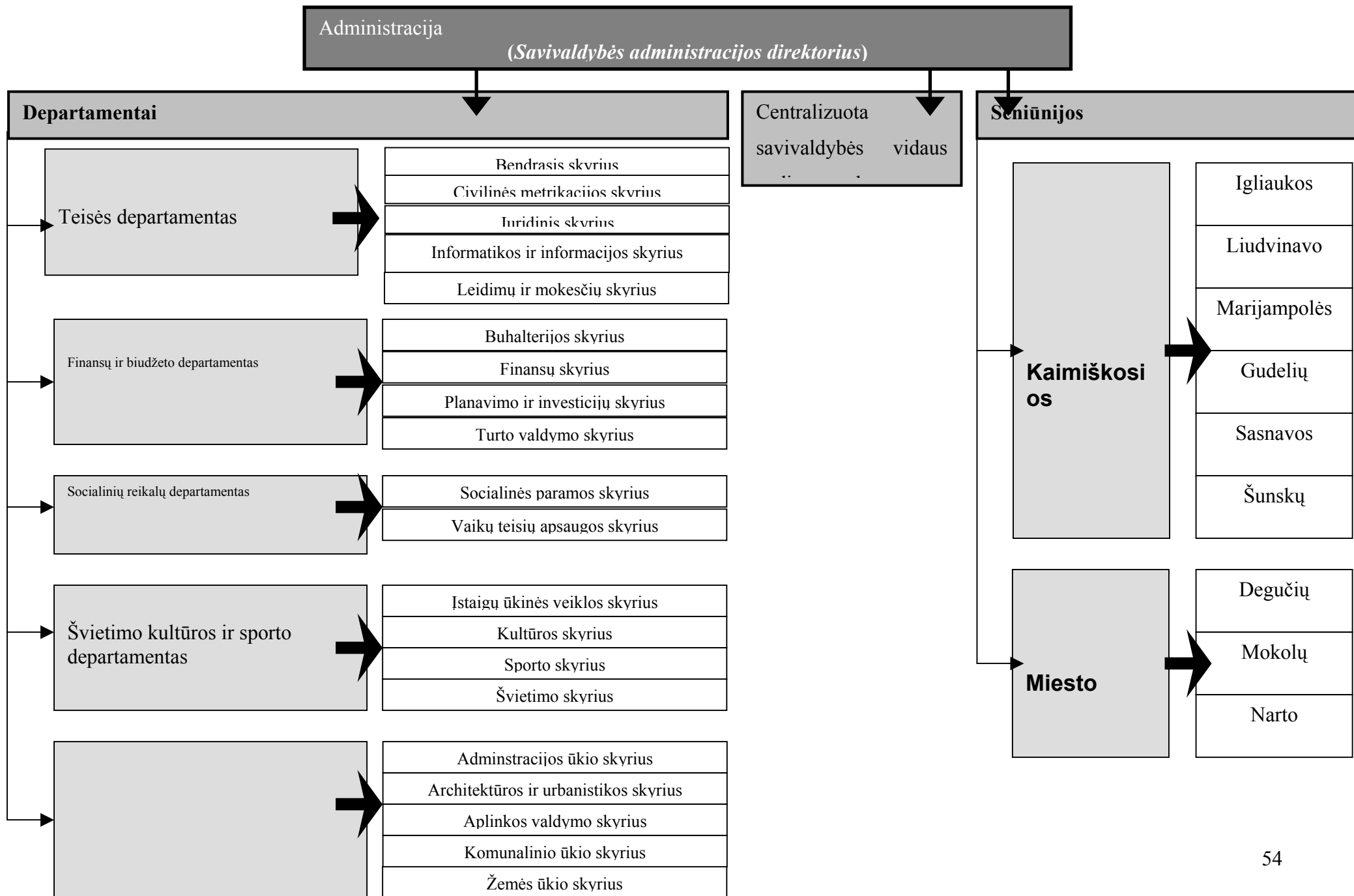
\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

(Vertinimo komisijos nario pareigos)	(Parašas)	(Vardas ir pavardė)
--------------------------------------	-----------	---------------------

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

\_\_\_\_\_  
 (valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens žyma nusprendus neįgyvendinti vertinimo komisijos pasiūlymo)  
 (Parašas)  
 (Vardas ir pavardė)  
 (Data)

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



Priedas D  
Anketa darbuotojams

Gerb. Respondente,  
Siekdamas atlikti tyrimą "Personalo vertinimo organizavimas ir vertinimo perspektyvos Marijampolės savivaldybės", prašau jūsų nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Ši anketa yra visiškai anonimiška ir apklausoje surinkti duomenys bus nagrinėjami tik apibendrinta forma, magistriniame darbe.

Iš anksto dėkoju už atsakymus!

**Jūsų amžius:**

- iki 25 metų ;
- nuo 25 iki 35 metų ;
- nuo 35 iki 45 metų ;
- nuo 45 iki 55 metų ;
- virš 55 metų.

**Jūsų darbo stažas:**

- iki 5 metų;
- nuo 5 iki 10 metų;
- nuo 10 iki 15 metų;
- nuo 15 iki 20 metų;
- virš 20 metų.

**Jūsų lytis (pabraukti teisingą atsakymą) :**

Vyras / Moteris

**Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

**1. Ar Jūs žinote, kad kiekvienais metais esate vertinamas ?**

Taip / Ne

**2. Kaip manote, ar Jūs esate vertinamas objektyviai ?**

Taip / Ne / Neturiu nuomonės

**3. Jūsų nuomone, ar vertinamas yra visas laikotarpis t.y. vieneri metai ?**

Taip / Ne, daugiau paskutiniai mėnesiai / Neturiu nuomonės

**4. Ar vertinimo skalė "labai gerai, gerai ir nepatenkinamai" pakankama atskleisti darbuotojų tarnybinės veiklos kokybę ?**

Taip / Ne / Neturiu nuomonės

**5. Ar kada nors buvote įvertintas “labai gerai”?**

Taip / Ne

**6. Ar kada nors buvote įvertintas “nepatenkinamai”?**

Taip / Ne

**7. Ar jaučiate, kad Jūsų darbo rezultatai nėra įvertinti ?**

Taip / Ne / Neturiu nuomonės

**8. Kaip Jūs vertinate užduočių, esančių savo atsakomybėje, sudėtingumą?**

- Per dideli reikalavimai ir sunkumai;
- Tinkami reikalavimai ir sunkumai;
- Per maži reikalavimai ir sunkumai.

**9. Kaip Jūs vertinate galimybę padaudoti savo žinias ir sugebėjimus savo darbe ?**

- Sugebėjimų ir žinių yra daugiau nei reikalaujama;
- Sugebėjimų ir žinių yra pakankamai;
- Sugebėjimų ir žinių yra nepakankamai.

**10. Kaip Jūs įvertintumėte savo darbo kokybę ?**

- Labai gerai;
- Gerai;
- Nepatenkinamai.

**11. Kaip Jūs vertinate savo darbo krūvį?**

- Per didelis;
- Normalus;
- Per mažas.

**12. Ar pageidautumėte, kad vertinimas vyktų dažniau nei vieną kartą metuose ?**

Taip / Ne / Neturiu nuomonės

**13. Kaip manote, ar vertinant vyrauja centrinė tendencija t.y. beveik visi darbuotojai vertinami vienodai ?**

Taip / Ne / Neturiu nuomonės

**14. Kaip manote, ar reikalingi tarnybinės veiklos vertinimo pokalbiai, kurių metu vadovas pažymėtų darbo trūkumus ir teigiamas puses ?**

Taip / Ne / Neturiu nuomonės



**15. Kaip dažnai turėtų vykti tokie pokalbiai?**

- Vieną kartą metuose;
- Du kartus metuose;
- Kiekvieną ketvirtį;
- Neturėtų vykti.

**16. Ar norėtumėte, kad Jus įvertintų Jūsų aptarnaujami klientai?**

Taip / Ne / Neturiu nuomonės