

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Inga Dambrauskienė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS:
TAURAGĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Tauragė, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Inga Dambrauskienė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS:
TAURAGĖS RAJONO ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

ANOTACIJA

Inga Dambrauskienė

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas: Tauragės rajono atvejis. Magistro darbas

Šiame darbe išanalizuota Lietuvos valstybės tarnyboje naudojama tarnybinės veiklos vertinimo sistema, siekiant nustatyti jos trūkumus, bei numatyti galimas tobulinimo kryptis. Teoriniame lygmenyje tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su darbo užmokesčiu bei su motyvacija siekti karjeros, tačiau ši sistema praktikoje neveikia taip efektyviai. Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai reglamentuoja valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, tai įtakoja vertinimo sistemos statiškumą, o jo spragos suteikia sąlygas atsirasti subjektyvumui.

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad nors yra sukurta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos teisinė bazė ir reglamentuotos procedūros, tačiau minėtų priemonių įgyvendinimas Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje ir Tauragės teritorinėje darbo biržoje neužtikrina efektyvaus tarnybinės veiklos vertinimo. Atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reikėtų labiau orientuotis į ateities veiklos rezultatus, planus, darbuotojo gebėjimą išmokti ir pritaikyti naujoves, nustatyti žinių, gebėjimų trūkumus, sudaryti darbuotojų mokymosi, karjeros planus.

ANNOTATION

Inga Dambrauskienė

Assessment of the Activities of Public Servants: Case of Taurage District. Master Thesis

This Thesis analyzes career development review system used in Lithuanian public service in order to identify its imperfections and to foreseen possible directions of development. At the theoretical level career development review system is related to salary and motivation to seek career, however, in practice this system is not as effective as it should be. Law on Public Service and other legislation regulate the assessment of the activities of public servants, and this influences the static nature, whereas its gaps create conditions for the occurrence of subjectivity.

Empirical research has shown that despite there exists a regulated process and legal base for the assessment of the activities of public servants, however, the implementation of these measures at State Tax Inspectorate of Taurage County and at Taurage Territorial Labour Exchange does not ensure effective assessment of service activities. When carrying out the assessment of service activities of public servants, it should be more oriented to future results of activities, plans, ability of employees to manage and apply innovations, to identify the lack of knowledge and abilities and to create learning and career plans for employees.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS TEORINIU ASPEKTU	8
1.1. Lietuvos valstybės tarnyba. Valstybės tarnautojo samprata.....	8
1.2. Pagrindiniai valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai	12
1.3. Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės	14
1.4. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas.....	18
1.5. Kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas	26
1.5.1. Neeilinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas.....	30
1.5.2. Tarnybinės veiklos vertinimas komisijoje.....	31
1.6 Kitų šalių patirtis vertinant valstybės tarnautojų veiklą.....	33
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODOLIGIJA	36
2.1. Tyrimo metodologija.....	36
2.2. Tyrimo imties charakteristikos.....	39
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI.....	40
3.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės teritorinėje darbo biržoje.....	40
3.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės valstybinėje mokesčių inspekcijoje.....	42
3.3. Valstybės tarnautojų nuomonės tyrimas apie tarnybinės veiklos vertinimą.....	45
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS TAURAGĖS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGOMS	59
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	64
1 priedas. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados forma.....	65
2 priedas. Tiesioginio vadovo įvertinimas.....	65
3 priedas. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos neeilinio vertinimo išvados forma.....	67
4 priedas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos išvada.....	68
5 priedas. Anketa.....	69
6 priedas. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Tauragės teritorinėje darbo biržoje 2008 - 2010 metais.....	74
7 priedas. Tauragės teritorinės darbo biržos pažyma dėl darbo užmokesčio.....	76
8 priedas. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje 2008 – 2010 metais.....	77
9 priedas. Sąvokų žodynas.....	79

IVADAS

Dabartinė viešojo administravimo veikla tampa vis sudėtingesnė. Didelę reikšmę įgyja viešojo administravimo institucijų gebėjimas prisitaikyti prie politinės, socialinės bei ekonominės aplinkos, gebėjimas prognozuoti, planuoti, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti veiklą bei vertinti jos rezultatus. Išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir netoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams (Gustas, 2003).

Norint užtikrinti valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą, reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, gerai suvoktų kaip vadovauti, priimti sprendimus, veiksmingai tvarkyti viešuosius išteklius, administruoti viešąsias programas ir projektus, veiksmingai ir efektyviai administruoti viešuosius išteklius (Chlivickas, 2001). Valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas. „Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką piliečių poreikiams, o valstybės tarnautojai turi laiku reaguoti į šiuos pokyčius“ (Gustas, 2003).

Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Todėl personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema.

Temos aktualumas. Siekiant patenkinti visuomenės bei pačių viešojo administravimo institucijų valdymo poreikius, 2002 metais buvo sukurta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema, kurios pagalba vertinami valstybės tarnautojai. Jų veiklos vertinimas turėtų būti efektyvus, objektyvus pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Valstybės tarnautojų karjeros planavimo pagrindu turi tapti jų veiklos vertinimas, todėl labai svarbu, kad vertinimas būtų orientuotas ne tik į tarnautojo darbo rezultatus, bet ir į jo gebėjimus. Vadovai turi sugebėti išvelgti valstybės tarnautojo profesinių galimybių ir asmeninių savybių potencialą. Veiklos vertinimo metu gauta ir parengta informacija (veiklos vertinimo išvados, pokalbio metu užfiksuoti susitarimai tarp vadovo ir pavaldinio) turi būti efektyviai panaudoti tolesnei veiklai tobulinti: numatyti individualūs metiniai veiklos tikslai, tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo kryptys, nustatyta ir įvardinta koreguotina veikla, numatomos ir aptariamoms galimos karjeros perspektyvos. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su darbo užmokesčiu ir motyvacija siekti karjeros (Gustas, 2003). Objektyviai įvertinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą ir pateikti konkrečius sprendimus šiai sistemai tobulinti, turi būti svarbu ir Valstybės tarnybos departamento, ir įstaigų

personalo valdymo specialistams. Valstybės tarnyba turi būti patraukli, o vertinimo sistema objektyvi, t.y. atsižvelgiant į tarnautojo veiklos rezultatus, gebėjimus, kompetenciją turi būti sudarytos sąlygos taikyti atitinkamas priemones. Norint didinti, kompetentingų, išsilavinusių, sugebančių efektyviai dirbti, valstybės tarnautojų motyvaciją, reikėtų tobulinti jų veiklos vertinimo sistemą.

Tyrimo **problema** galima būtų suformuluoti tokiu klausimu: ar valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra objektyvus ir pritaikytas prie nuolat besikeičiančios aplinkos, užtikrinant valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą? Su objektyvumo stoka susiduriama dėl nepakankamo vertinimo sistemos reglamentavimo. Tarnybinė veikla turėtų būti vertinama ne tik tiesioginio vadovo, bet ir kolegų, taip pat įtraukiant savęs vertinimą - taip būtų atsižvelgiama į daugiau nuomonių veiklos vertinimo metu. Valstybės tarnautojai turi skatinti valstybės tarnybos veiksmingumą ir užtikrinti valstybės teikiamų paslaugų valdymą. Norint tai įgyvendinti reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, kurie atitiktų dabartinius ir ateities poreikius valstybės tarnyboje bei juos produktyviai taikytų. Tai turėtų apimti tokias funkcijas, kaip valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas. Didinat valstybės tarnybos veiksmingumą būtų užtikrintas ir valstybės įstaigų veiklos efektyvumas, valstybės tarnautojų darbo užmokestį susiejant su konkrečiais veiklos rezultatais.

Hipotezė: egzistuojanti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema turi trūkumų ir turėtų būti tobulinama.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema Tauragės viešojo administravimo įstaigose.

Tyrimo tikslas – ištirti tarnybinės veiklos vertinimą Tauragės viešojo administravimo įstaigose bei numatyti tobulinimo galimybes.

Tikslui įgyvendinti keliami **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti šiuo metu Lietuvos valstybės tarnyboje vykdomą valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą.
2. Ištirti valstybės tarnautojų nuomonę apie šiuo metu veikiančią tarnybinės veiklos vertinimo sistemą.
3. Numatyti galimas tobulinti kryptis, siekiant užtikrinti veiklos vertinimo sistemos efektyvumą.

Tyrimo šaltiniai ir metodai:

1. Lietuvos Respublikos teisės aktų, mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių analizė, apibendrinimas, sisteminimas, kuriuos atlikus buvo siekiama apžvelgti valstybės tarnautojų ir jų veiklos vertinimo teisinį reglamentavimą.

2. Empirinio tyrimo duomenų analizė. Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa, atskleidžiant Tauragės viešojo administravimo įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę apie šiuo metu Lietuvos valstybės tarnyboje galiojančią veiklos vertinimo sistemą.

Tyrimo metodologija. Lietuvoje valstybės tarnautojų veiklos vertinimą nagrinėjo nemažai autorių: Biekštaitė (2007); Pivoras, Dapkutė (2004); Palidauskaitė (2004); Masiulis, Krupavičius (2007); Bukauskas, Žuromskaitė (2007); Smalskys (2007); Kvietkus (2007), Vanagas, Tumėnas (2008) ir kiti. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad Lietuvoje tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi trūkumų ir turėtų būti tobulinama.

Tyrimo eiga

1. Tyrimo problemos, aktualumo įvardijimas. Tyrimo tikslo, uždavinių ir hipotezės suformulavimas, kuriais būtų galima vadovautis nagrinėjant problemą.
2. Teorinės medžiagos rinkimas ir analizė.
3. Tyrimo instrumento parengimas – anketos sudarymas.
4. Tyrimo proceso organizavimas – siekiama patikrinti tyrimo teorinėje dalyje gautus rezultatus.
5. Sukauptų empirinių duomenų apdorojimas, analizė ir interpretavimas.
6. Tyrimo apibendrinimas, išvados ir rekomendacijos.

Teorinis tyrimo reikšmingumas. Valstybės tarnautojų nuomonės tyrimo rezultatai apie šiuo metu veikiančią vertinimo sistemą Tauragės viešojo administravimo įstaigose, atskleidė šiuos tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumus: vertinimas susijęs su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su tarnautojo veiklos rezultatais, abstraktūs ir neaiškūs vertinimo kriterijai, vienpusis tiesioginio vadovo vertinimas.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė nemažai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumų. Tobulinant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą reikėtų remtis aiškiais vertinimo kriterijais, taip pat išplėsti vertinimo skalę, keisti vertinimo procedūrą. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo tai, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo potencialas nėra pilnai išnaudojamas, siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis. Rekomenduotina įstaigoms atsakingai žiūrėti į valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, orientuojantis į konkrečius veiklos rezultatus, o ne į finansines įstaigos galimybes, kad tarnybinės veiklos vertinimas netaptų tik formalia procedūra.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Lietuvos valstybės tarnyba. Valstybės tarnautojo samprata

Valstybės tarnyba yra vienas pagrindinių viešojo administravimo elementų. Naujas valstybės tarnybos reformos etapas prasidėjo 2002 m. balandžio 23 d. Lietuvos Respublikos Seimui priėmus valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą (Žin., 2002, Nr. 45-1708). Naujos redakcijos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (toliau tekste VTĮ) nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statutą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.

Valstybės tarnyba apima dvi vertybių grupes – „valstybę“ ir „tarnybą“. Jei pati valstybė nėra vertinama, tai bet kokia tarnyba valstybei ir jos žmonėms yra beprasmė. Kol kas visuomenėje trūksta pasitikėjimo valstybe, jos institucijomis bei jose dirbančiais žmonėmis. Antroji vertybių grupė – tarnyba. Tai yra valstybės tarnautojų veikla, kuria jie įgyvendina valstybės politikų sprendimus.

Teisine prasme valstybės tarnyba - tai teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma. Bendraja prasme – tai valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas, visuma. Taip pat išskiriama plačioji ir siauroji valstybės tarnybos samprata. Plačiaja prasme valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, kurie visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Siaurąja prasme – valstybės tarnyba – tai asmenys, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas (Palidauskaitė, 2006). Nuo valstybės tarnybos sampratos priklauso valstybės tarnautojo statuso apibrėžimas ir tai, ar jais laikomi visi valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojai, ar tik tie, kurių darbo funkcijos susijusios su viešojo administravimo veikla. Lietuvoje valstybės tarnyba siejama su veikla viešojo administravimo srityje, taigi čia taikomas siauros valstybės tarnybos sampratos apibrėžimas.

Valstybės tarnyba - tai „daugelis procesų, organizacijų ir individų, susijusių su įstatymų ir kitų įstatymus leidžiančių organų vykdomosios valdžios ir teismų priimtų normų įgyvendinimu“ (Juralevičienė, 2005).

Buvusi Vilniaus AVMI vadovė Jurgelevičienė (2008) valstybės tarnybą apibūdina kaip labai atsakingą, kūrybingą, nuolat tobulėti verčiantį darbą „jeigu rimtai dirbi ir sieki tikslo, nebijai naujovių, turi visas galimybes sąžiningai siekti karjeros“. Glebovės (2010) teigimu valstybės tarnyba yra ypatinga žmogaus socialinės veiklos rūšis. Ji neatsiejama nuo pačios valstybės, jos vaidmens visuomenės gyvenime.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnyba apibrėžiama kaip „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 auditą, 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”(Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas).

Pagal Konstituciją valstybės tarnyba – tai tarnyba Lietuvos valstybei ir pilietinei Tautai, todėl valstybės tarnyba turi būti lojali Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai. Ji turi būti organizuota taip, kad valstybės ir savivaldybių institucijose sprendimus vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas priimtų tik lojalūs Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai žmonės (Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas apie valstybės tarnybą).

Valstybės tarnyba nuo darbo privačiame sektoriuje skiriasi tuo, kad valstybės tarnautojo veikla yra reglamentuojama teisės aktais, kurie nustato jų teisinį statusą bei suteikia ypatingą atsakomybę už pavestų funkcijų vykdymą. Valstybės tarnautojai, kitaip nei darbuotojai, kurių vienintelė pareiga vykdyti darbo sutartį, turi užtikrinti viešąjį valstybės valdymą, valstybės tarnybos tęstinumą bei sugebėti tarnauti ir vykdyti politinę valią. Valstybės tarnybos santykių reguliavimas, skirtingai nuo darbo santykių, negali apsiriboti tik darbo santykių tarp darbuotojų ir darbdavių nustatymu. Valstybė, atlikdama darbdavio vaidmenį yra tiesiogiai atsakinga už veiksmingos, profesionalios ir nešališkos valstybės tarnybos užtikrinimą (Šarmavičius, 2006).

Lietuvoje teisinis valstybės tarnybos pagrindas gerai atitinka Europos viešojo administravimo principus, tačiau jam būdingas sudėtingumas ir nestabilumas. Lietuvos valstybės tarnybos dydis tik vidutiniškai atitinka Europos viešojo administravimo principus – tai siejama su tuo, kad viešojo administravimo įstaigose vis daugiau dirba valstybės tarnautojo statuso neturinčių darbuotojų, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009). Palankus valstybės tarnybos įvertinimas buvo pateiktas 2009 m. SIGMA ataskaitoje. Lietuvos valstybės tarnybos atitiktis Europos viešojo administravimo principams skiriasi pagal skirtingas valstybės tarnybos funkcijas (žr. 1 lentelę).

Lietuvos atitiktis Europos viešojo administravimo principams pagal valstybės tarnybos funkcijas, 2008 m.

Valstybės tarnybos funkcija	Atitikties laipsnis
Teisinis pagrindas	Aukštas
Valstybės tarnybos apimtis	Vidutinis
Valstybės tarnybos valdymas	Aukštas
Priėmimas į darbą	Aukštas/vidutinis
Karjera	Aukštas/vidutinis
Aukštesnioji valstybės tarnyba	Žemas/vidutinis
Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos	Aukštas/vidutinis
Darbo užmokestis	Vidutinis
Mokymas	Aukštas

Šaltinis: Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos

Autorių Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis (2009) teigimu, mažiausiai Europos viešojo administravimo principus Lietuva atitinka aukštesniosios valstybės tarnybos srityje, nes čia valstybės tarnautojų valdymui, kurie eina vadovaujančias pareigas, beveik netaikomos specialiosios nuostatos. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į darbo užmokesčio sistemą, kuri yra skaidri, bet nepakankamai konkurencinga. Norint, kad Lietuvos valstybės tarnyba taptų stabilesnė ir modernesnė, reikia didinti Lietuvos valstybės tarnybos atitikimo laipsnį Europos viešojo administravimo principams, skiriant daugiau dėmesio valstybės tarnybos lankstumui ir skaidrumui. Taip pat labai svarbu įvesti kelias modernias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones Lietuvos valstybės tarnyboje:

- pripažinti tam tikrą dalį valstybės tarnautojų, kurie eina vadovaujančias pareigas kaip atskirą grupę ir jiems nustatyti specialias nuostatas dėl priėmimo į darbą, karjeros, veiklos vertinimo, mobilumo, darbo užmokesčio, mokymo.
- darbo užmokesčio sistemoje valstybės tarnautojams (tarp jų vadovams) gali būti nustatytas rezultatais pagrįstas darbo užmokestis.
- Lietuvos valstybės tarnyboje turi būti įvesta kompetencijų vadyba, suderinta su kitomis valstybės tarnybos funkcijomis (atranka, vertinimu, mokymu, darbo užmokesčiu).

Lietuvoje valstybės tarnautojų veiklos vertinimo potencialas nėra pakankamai išnaudojamas, siekiant suderinti valdžios įstaigų tikslus su valstybės tarnautojų kompetencijomis ir jų tobulinimo galimybėmis (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009).

Valstybės tarnautojo samprata. Pagal naujausią valstybės tarnybos įstatymo redakciją valstybės tarnautojas yra fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje bei atliekantis viešojo administravimo veiklą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas). Pagal VTĮ 6 straipsnį valstybės tarnautojai skirstomi į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų bei statutinius valstybės tarnautojus.

VTĮ yra apibrėžta, jog karjeros valstybės tarnautojas tai valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę VTĮ nustatyta tvarka įgyvendinti savo teisę į karjerą valstybės tarnyboje. Politinio asmeninio pasitikėjimo valstybės tarnautojas priimamas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui. Įstaigos vadovas - valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai. Į šias pareigas valstybės tarnautojai priimami konkurso būdu. Pakaitinių valstybės tarnautojų grupei priskiriami tie valstybės tarnautojai, kurie pakeičia laikinai negalinčius eiti pareigų karjeros valstybės tarnautojus (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 2 str.).

Kaip teigia buvęs Valstybės tarnybos departamento vadovas O. Šarmavičius - daugumos valstybės tarnautojų darbo objektas yra informacija, kurią jie renka, vertina, saugo, kuria. Taip pat valstybės tarnautojas, kaip valdžios atstovas, bendrauja su žmonėmis, nustato tam tikrus socialinės raidos ir visuomeninio gyvenimo tikslus, uždavinius bei kryptis. Valstybės tarnautojų veikla turi svarbius teisinius padarinius - ji sukuria, pakeičia ar panaikina teisinius santykius. Šiuolaikinėje valstybėje, siekiant viešojo administravimo funkcijų veiksmingumo, valstybės tarnautojai turi geriau suvokti kaip veikti, vadovauti, priimti sprendimus nuolat kintančioje sociopolitinėje aplinkoje, kaip administruoti viešąsias programas ir projektus, veiksmingai ir efektyviai administruoti viešuosius išteklius (Chlivickas, 2001).

Lietuvoje profesionalios valstybės tarnybos atsiradimo principas siejamas su stojimu į Europos Sąjungą. Kaip rašo Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis (2009), profesionalumas reiškia, kad valstybės tarnautojas turi būti išsilavinęs, atitikti pareigybei keliamus reikalavimus, priimtas į darbą jis turi būti mokomas, nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Valstybės tarnautojams taip pat keliami aukšti profesinės veiklos standartai ir reikalavimai, nuo kurių jie negali nukrypti.

Apibendrinant galima teigti, kad kuriant valstybės tarnybą Lietuvoje, buvo sukurtas geras teisinis pagrindas. Norint, kad Lietuvos valstybės tarnyba taptų stabilesnė ir modernesnė, būtina skirti daugiau dėmesio valstybės tarnybos lankstumui ir skaidrumui, įvesti modernias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones. Valstybės tarnautojai turi atsakingai žiūrėti į savo darbą, ginti savo esmines vertybes, taip išlaikydami patrauklų valstybės tarnybos įvaizdį visuomenės akyse

1.2. Pagrindiniai valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai

Valstybės politikos įgyvendinimas, taisyklių kūrimas – tai didelis ir dažnai nematomas darbas, atliekamas valstybės tarnautojų, kurių statusą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.

Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo užtikrinimą kontroliuoja Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. Pagrindinis departamento uždavinys - kurti profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės politiką šioje srityje, taip pat užtikrinti valstybės tarnybos institucinę brandą. Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus ir karjeros principais.

Istatymų viršenybės principas - tai vienas fundamentaliausių valstybės tarnybos principų, pagal kurį valstybės tarnautojas turi veikti taip, kad jo veiksmai neperžengtų institucijos, kurioje jis tarnauja, kompetencijos ribų, nepažeistų Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų. Taip pat numatyta valstybės tarnautojui vykdyti tik tas funkcijas, kurios jam suteiktos pagal užimamos pareigybės aprašymą ir laikytis įstatymuose nustatytų apribojimų (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Pagal *lygiateisiškumo* principą kiekvienas Lietuvos Respublikos pilietis turi vienodas teises stoti į valstybės tarnybą, o valstybės tarnautojo statusas negali būti ribojamas dėl jo lyties, rasės, tautybės, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų, politinių pažiūrų ar kitų subjektyvių aplinkybių (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Lojalumo principas reiškia, kad valstybės tarnautojai turi būti lojalūs Lietuvos valstybei ir jos teisėtai valdžiai. Tai nereiškia lojalumo kokiai politinei partijai ar kitai organizacijai. Valstybės tarnautojas vienodai turi stengtis vykdyti visus teisėtus pavedimus (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Politinio neutralumo principas reiškia, jog valstybės tarnautojų veiklai neturi daryti įtakos tai, kokia politinė partija vienu ar kitu metu yra laimėjusi rinkimus į Lietuvos Respublikos Seimą ar savivaldybių tarybas. Taip pat vykdydami tarnybines pareigas, neturi vadovautis politinių organizacijų, kurioms jie galbūt priklauso, sprendimais (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Skaidrumo principas. Valstybės, savivaldybių institucijų ir valstybės tarnautojų veikla yra vieša. Šis principas reikalingas tam, kad būtų užtikrintas gyventojų dalyvavimas valstybės valdyme, taip pat administracinės korupcijos mažinimui (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Atsakomybės už priimtus sprendimus principas reikalauja, kad kiekvienas tarnautojas neventų atsakomybės, išnaudotų visas jam suteiktas teises bei asmeniškai atsakytų už savo priimtus sprendimus ir parengtus tarnybinius dokumentus, taip pat už netinkamai atliekamos tarnybinės veiklos pasekmes. Šis principas Valstybės tarnybos įstatyme įgyvendinamas, naudojant tarnybinės ir materialinės atsakomybės priemones (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Karjeros principu siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą, aukštą valstybės tarnautojų kvalifikaciją, nuolatinį administracinių gebėjimų stiprinimą. Valstybės tarnautojų stabilumas – svarbi valstybės institucijų nuolatinės veiklos garantija (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Valstybės tarnautojų veiklos laisvė yra apribota ir etikos reikalavimų. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968 yra patvirtinusi Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisykles. Vertinimas nebus efektyvus, nepadės ugdyti viešojo administravimo gebėjimų, nesugebės sukurti įstaigoje sveikos konkurencijos, t. y. nebus pasiekti vertinimo tikslai, jeigu vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas bei vertinimo komisija nesivadovaus etikos taisyklėmis (Vanagas, Tumėnas, 2008). Be to „Valstybės tarnautojas reprezentuoja valstybę, ir iš jo mes turime teisę reikalauti aukštesnių elgesio standartų“ (Bilotaitė, 2010). VTĮ nustato ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principus. Svarbiausi yra šie:

Pagarba žmogui ir valstybei. Valstybės tarnautojas privalo gerbti žmogų ir pagrindines jo teises bei laisves; laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų, vykdyti teismų sprendimus bei atlikti savo pareigas (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Teisingumas. Apibrėžiant teisingumo principą minimi vienodas piliečių traktavimas, nepiktnaudžiavimas galiomis ir valdžia, efektyvus ir tik pagal paskirtį savo darbo laiko naudojimas. Valstybės tarnautojas privalo vienodai tarnauti visiems gyventojams nepaisydamas jų tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų bei politinių pažiūrų (Palidauskaitė, 2006).

Vadovaudamasis *nesavanaudiškumo* principu valstybės tarnautojas privalo vadovautis visuomenės interesais, naudoti jam patikėtą valstybės ir savivaldybių turtą, tarnybinę informaciją tik visuomenės gerovei, nesinaudoti savo tarnybine padėtimi. Eidamas valstybės politiko pareigas ar atlikdamas tarnybines pareigas nesiekti naudos sau, vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Padorumo principas reikalauja nepriekaištingos valstybės tarnautojo reputacijos, lojalumo ir paslaugumo santykiuose su piliečiais, vadovybe, kolegomis ir pavaldiniais. Jis turi būti nepaperkamas - nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, galinčių daryti įtaką visai valstybės tarnautojo veiklai (Palidauskaitė, 2006).

Nešališkumas. Valstybės tarnautojas privalo būti objektyvus, priimdamas sprendimus neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo, nedemonstruoti išskirtinio dėmesio jokiems asmenims ar jų grupėms (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Valstybės tarnautojas vadovaudamasis *atsakomybės* principu asmeniškai atsako už savo sprendimus ir atsiskaito už juos visuomenei. Taip pat privalo atsisakyti vykdyti neteisėtą įsakymą arba nurodymą, neturėdamas kompetencijos tam pavedimui vykdyti apie tai informuoti tiesioginį vadovą (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Viešumo principas reiškia, kad valstybės tarnautojas privalo užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų motyvus bei riboti informaciją tik tuo atveju, kai tai būtina svarbiausiais visuomenės interesais (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Pavyzdinumo principas kelia valstybės tarnautojui gana aukštus reikalavimus: turi būti nepriekaištingos reputacijos, tvarkingas, malonus, paslaugus, tolerantiškas, gerbti kitus. Valstybės tarnautojas privalo deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti, visose situacijose veikti profesionaliai ir humaniškai, kad „valstybės tarnautojai savo pareigas atliktų punktualiai, efektyviai, mandagiai (politiškai korektiškai), atidžiai, profesionaliai ir pagarbiai, nedemonstruodamas savo (teigiamų ar neigiamų) nuotaikų dėl užimtumo ar kitų asmeninių problemų“ (Palidauskaitė, 2006).

Apibendrinant valstybės tarnautojų veiklos etikos principus, galima teigti, kad jų laikymasis viešajame sektoriuje yra labai svarbus. Etiškas elgesys turėtų tapti ne tik kiekvieno valstybės tarnautojo, organizacijos, bet visos visuomenės atsakomybės dalimi, užtikrinti piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis, skatinti valstybės tarnautojų sąžiningumą ir jų veiklos skaidrumą, apibrėžtumą ir efektyvumą.

1.3. Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės

Valstybės tarnybos modelis lemia valstybės tarnautojo veiklą, apimtį ir turinį, daro įtaką valstybės tarnautojų pareigoms bei teisėms (Tuleikienė, Česnulevičienė, Kvietkus, 2003). Valstybės tarnautojai, kaip ir kiti darbuotojai, turi savo atitinkamas teises ir pareigas. Jos apibrėžiamos VTĮ 15, 16 straipsniuose. Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos turi reikšmės jų veiklai ir kelia jiems tam tikrus reikalavimus. Naudotis teisėmis valstybės tarnautojai turi taip, kad nebūtų pakenkta valstybės tarnybos, valstybės interesams bei kitų asmenų teisėms ir laisvėms. Lietuvoje valstybės tarnautojas turi tam tikrą valstybės tarnautojo pareigų ir teisių kurių privalo laikytis. Lietuvoje valstybės tarnautojas turi 11 valstybės tarnautojo pareigų. Valstybės tarnautojai privalo:

- Laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir įstatymų.
- Būti lojalūs Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai.
- Gerbti žmogaus teises ir laisves, tarnauti visuomenės interesams.

- Tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku atlikti pavedamas užduotis.
- Laikytis nustatytų valstybės tarnautojų veiklos etikos principų ir taisyklių, vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto, nepiktnaudžiauti tarnyba.
- Laikytis valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidaus tvarkos taisyklių.
- Teisės aktų nustatyta tvarka teikti informaciją apie savo tarnybą.
- Mokyti.
- Nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine ar su tarnyba susijusia informacija.
- Nesinaudoti valstybės ar savivaldybių nuosavybe ne tarnybinei veiklai.
- Nedalyvauti su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos laiko kitiems tikslams.

Pati plačiausioji ir apimanti daugelį kitų pareigų, tai pareiga laikytis Konstitucijos. Galima teigti, kad valstybės tarnautojų pareiga laikytis Konstitucijos reiškia prievolę nepažeisti Konstitucijos straipsnių ir laikytis konstitucinių principų. Taip pat valstybės tarnautojai turi laikytis visų priimtų ir LR teritorijoje galiojančių įstatymų.

Dar viena valstybės tarnautojų pareiga – būti lojaliems Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai. Lojalumą galima apibūdinti kaip ištikimybę ir atsidavimą asmeniui, bendrai veiklai, organizacijai, šaliai. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo komentarą (2004), lojalumas gali būti realizuojamas tiek pasyviu elgesiu, tiek aktyviais veiksmais.

Pareiga gerbti žmogaus teises ir laisves, tarnauti visuomenės interesams. Įgyvendindamas savo teises ir naudodamasis savo laisvėmis valstybės tarnautojas privalo laikytis Konstitucijos ir įstatymų, nevaržyti kitų žmonių teisių ir laisvių. Taip pat draudžiama diskriminacija kitų asmenų atžvilgiu. Tarnauti visuomenės interesams reiškia, kad valstybės tarnautojas, vykdydamas tarnybines veiklas, turi aiškiai atskirti savo privačius interesus nuo visuomenės interesų ir tarnauti būtent jiems (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Valstybės tarnautojų pareiga tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku atlikti pavedamas užduotis – siejama su atitinkamais administraciniais gebėjimais bei su atitinkamomis tarnautojo asmeninėmis savybėmis (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Veiklos etikos principų ir taisyklių laikymasis – dar viena valstybės tarnautojų pareiga, kurios nesilaikymas turi būti traktuojamas kaip tarnybinis nusižengimas. Taip pat valstybės tarnautojai privalo laikytis valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų vidaus tvarkos taisyklių, kad būtų užtikrinta darbo drausmė ir tvarka minėtose įstaigose (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Viena iš valstybės tarnautojo pareigų – teikti informaciją apie savo tarnybą. Kokia informacija gali būti teikiama, jos rūšis, pateikimo bei atsisakymo ją teikti procedūras, bei tos informacijos

teikimo ir gavimo subjektus nustato LR teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymas (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Valstybės tarnautojo pareiga ir teisė mokytis iš valstybės ar savivaldybių biudžeto lėšų įteisinta Valstybės tarnybos įstatyme. Valstybė ir savivaldybės turi sudaryti sąlygas, garantuojančias valstybės tarnautojų pareigos mokytis įvykdymą, taip pat jų atitinkamų teisių užtikrinimą įstaigose (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Valstybės tarnautojų pareiga - nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine informacija kitaip, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai. Tai būtina siekiant nepažeisti įslaptintos informacijos naudojimo apsaugos režimo, neatskleisti valstybės, tarnybos ar komercinės paslapties, nepažeisti viešųjų ir privačių interesų balanso. Tai pat nesinaudoti valstybės ar savivaldybių nuosavybe ne tarnybinei veiklai – reiškia draudimą naudotis savivaldybėms ar valstybei priklausančiais daiktais, transporto priemonėmis asmeniniais tikslais įstaigose (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Nedalyvauti su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos laiko kitiems tikslams. Ši pareiga neleidžia valstybės tarnautojui dalyvauti su jo pareigomis nesuderinama veikla. Gali dalyvauti, jei veikla susijusi su tarnautojo profesiniu tobulėjimu arba su dalyvavimu keliant kitų valstybės tarnautojų kvalifikaciją perduodant jiems savo įgytą patirtį (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Viena iš valstybės tarnautojų teisių yra dirbti kitą darbą. Tai reiškia, kad valstybės tarnautojas, gali dirbti ne tik valstybės tarnyboje, bet ir kitose įmonėse, įstaigose, organizacijose ir gauti už šį darbą atlyginimą. Konstitucinis Teismas pasisakė, kad valstybės tarnautojas turi teisę verstis visokia veikla. Žinoma, dirbant kitą darbą nepainioti viešų ir privačių interesų, nenaudoti valstybės tarnybos asmeniniais interesais. Valstybės tarnautojų teises apibūdina 2 lentelė.

Valstybės tarnautojų teisės

Valstybės tarnautojai turi teisę:	Komentaras
Į karjerą valstybės tarnyboje pagal turimą kvalifikaciją (tik karjeros valstybės tarnautojams).	Valstybės tarnautojui turi būti sudarytos galimybės daryti karjerą pagal jo turimą kvalifikaciją.
Gauti įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytą darbo užmokesčių.	Darbo užmokesčio sistema yra formalizuota, susieta su kategorijų, kvalifikacinių klasių sistema ir priklauso nuo valstybės tarnautojo užimamos pareigybės charakteristikų bei jo paties administracinių gebėjimų ir kvalifikacijos lygmenų.
Į mokymą už valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšas.	Turi būti sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją ir savo lėšomis (suteiktos atostogos kvalifikacijai tobulinti).
Į įstatymų nustatytas atostogas.	Teisė turėti poilsį ir laisvalaikį: kasmetines, nemokamas, ir mokamas atostogas, atostogas kvalifikacijai tobulinti ir dėl karjeros valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas.
Į valstybinio socialinio draudimo pensiją, socialines ir kitas garantijas.	Valstybė laiduoja piliečių teisę gauti senatvės ir invalidumo pensijas, socialinę paramą nedarbo, našlystės ir kitais įstatymų numatytais atvejais.
Streikuoti (išskyrus valstybės tarnautojus, einančius valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos padalinio vadovo ar aukštesnes pareigas).	Ši teisė siejama su kraštutine valstybės tarnautojų nepasitenkinimo savo tarnybos sąlygomis, darbo užmokesčiu ar kitais su valstybės tarnyba susijusiais dalykais.
Būti profesinių sąjungų, organizacijų ar susivienijimų, politinių partijų ar organizacijų nariais, ne tarnybos (darbo) laiku dalyvauti politinėje veikloje, dirbti kitą darbą.	Valstybės tarnautojai, kurie yra profesinių sąjungų atstovai, turi teisę dalyvauti sprendžiant valstybės tarnautojų vertinimo, pareigų paaukštinimo, tarnybinių nuobaudų skyrimo klausimus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VTĮ 16 straipsnį bei VTĮ komentarą (2004)

Įstatymas nustato teisę atkurti valstybės tarnautojo statusą, bet tokia teisė negalioja asmeniui, kurio įgaliojimai nutrūko dėl priežasčių, susijusių su netinkamu pareigų vykdymu, nepatenkinamais tarnybinės veiklos rezultatais, ar už tarnybinius nusižengimus. Atkurdamas valstybės tarnautojo statusą, asmuo turi atitikti bendruosius reikalavimus, keliamus į valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui, ir konkrečios pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus.

Vykdamas valstybės tarnautojų pareigas, reikalaujama vadovautis įstatymais (pagarba įstatymui ir teisėtumas), tarnauti visuomenės interesams, tinkamai atlikti savo tarnybines pareigas. Taip pat įstatymai reikalauja, kad valstybės tarnautojas vadovautųsi nustatytais etikos principais.

1.4. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas

Pagrindiniu sėkmės veiksnium bet kokioje organizacijoje, įstaigoje, įmonėje šiandien tampa žmogiškieji ištekliai. Kiekvienas vadovas siekia, kad jo darbuotojai būtų produktyvūs, kompetentingi ir kuo efektyviau prisidėtų prie organizacijos siekiamų tikslų realizavimo. Jis turi žinoti, kaip patys darbuotojai vertina organizaciją ir savo veiklą, darbo vietą, kas juos motyvuoja, kokių įgūdžių jiems trūksta, ko jie tikisi iš vadovo. Tai pasiekti galima, atliekant darbuotojų veiklos vertinimą, kuris laikomas vienu iš svarbiausių organizacijos valdymo procesų elementų, padedančių organizacijai planuoti žmogiškuosius išteklius, vystyti jų sugebėjimus ir kompetenciją, nustatyti darbuotojų poreikius bei motyvuoti juos. Nuo darbuotojų kompetencijos, profesionalumo, kvalifikacijos priklauso, kaip organizacija įgyvendins savo strategiją - ar pasieks užsibrėžtų tikslų, ar atliekama veikla duos laukiamų rezultatų. Tai yra viena iš labiausiai diskutuojamų veiklos valdymo sričių. Šiandien veiklos vertinimas yra gana plačiai naudojamas vadovaujančiam, administraciniam, techniniam bei kitų specialybių personalui vertinti. Darbuotojų veiklos vertinimas, be tikslų nustatymo, planavimo, informacijos perdavimo, yra viena pagrindinių vadovo darbo funkcijų.

Vertinimas vyksta nuolat: pasirenkant naujus darbuotojus į tam tikrą darbo vietą, stebint jų atliekamą darbą, paaukštinant, formuojant žmogiškųjų išteklių rezervą, sudarant tinkamas ugdymo programas, kuriant karjeros planus. Tai sistemingas organizacijos vykdomas procesas. Jeigu šis darbas atliekamas atidžiai ir laiku, jis gali tapti svarbiu įrankiu kiekvienos organizacijos valdyme, nes jo metu gaunama informacija, leidžianti geriau koordinuoti jos veiklą bei skatinanti personalą gerinti savo profesinę veiklą. Personalo profesinės veiklos vertinimo motyvai:

- vadovai gauna informaciją, kuri padeda jiems priimti sprendimus dėl darbuotojų atitikimo pareigoms, jų paaukštinimo ar pareigų pakeitimo;
- vertinimo rezultatai suteikia pagrindą tiesiogiai susieti atlyginimą ar skatinimą su darbo rezultatais;
- darbo vertinimas pagal nustatytus standartus suteikia galimybę vadovams ir pavaldiniams suvienodinti savo supratimą apie atliekamą darbą;
- įvertinę darbuotojus, vadovai gali laiku pastebėti ir pašalinti trūkumus arba įtvirtinti privalumus, nustatyti potencialias darbuotojo veiklos efektyvumo didėjimo ar mažėjimo galimybes;
- atlikto darbo vertinimas yra svarus pagrindas organizacijos darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo poreikiui nustatyti ir įgyvendinti;
- įvertintas pavaldinys žino, kaip konkrečiai jo darbą vertina vadovas; taip jis gali savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su savo darbo perspektyva, ir pan.;

- pagrindinis tikslas – visapusiškai įvertinti darbuotojo indėlį į bendrą veiklą ir nustatyti, ar jis tinka užimamoms pareigoms.

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

Veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai, visuomenei. Leonienė (2001) teigia, kad atidžiai ir laiku atliktas veiklos įvertinimas yra labai svarbus ir reikalingas kiekvieno vadovo darbo įrankis, kuris padeda darbuotojams tobulėti ir, kuris naudojamas pageidautinai veiklai stimuliuoti bei prastam darbui gerinti.

Veiklos vertinimas – tai informacijos kaupimo ir analizės procesas, skirtas sprendimų priėmimui tam, kad užtikrintų visų organizacijos hierarchinių lygių veiklos kokybę bei pasiekimų/rezultatų įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus, bet kuriuo laiko momentu (Jurkštienė, Gimžauskienė, 2001).

Darbuotojo veiklai įtakos turi jo atlikto darbo įvertinimas. Pasak Palidauskaitės (2008) „asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą veiklą yra tarpusavyje susiję veiksniai“. Sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno darbuotojo darbą, nurodyti jam veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis. Vertinimo sistema numato atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera, taip pat motyvuoja jų elgesį. Reikalinga efektyviai veikianti ir tikslinga darbuotojų veiklos vertinimo sistema, kuri duotų naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Gerai suplanuotas ir įgyvendintas veiklos vertinimas gali:

- suteikti daugiau aiškumo dirbantiems, ko iš jų yra reikalaujama;
- reguliariai informuoti asmenis apie jų veiklą, pranašumus, trūkumus bei plėtros galimybes;
- suteikti galimybę vadovams nustatyti prastos veiklos apraiškas bei imtis veiksmų jai ištaisyti;
- pagerinti darbo aplinką organizacijoje;
- informuoti, kiek žmogiškieji išteklių prisideda prie strateginių organizacijos tikslų.

Pagal Dessler (2001) darbuotojų vertinimas „tai darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus“. Jis nurodo tris priežastis kodėl reikia vertinti darbuotojus:

1. Darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo.
2. Darbuotojo įvertinimas leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus;
3. Vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą.

Bakanauskienė (2008) rašo, kad „vertinimas bet kuriuo atveju reiškia darbuotojo darbo kokybės ir/arba jo asmeninių savybių sulysinimą su organizacijoje nustatytais standartais“. Pagal autore darbuotojai vertinami siekiant tokių tikslų:

1. Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui apie jo atliekamą darbą – darbuotojas šiuo atveju sužino kaip yra vertinamas jo darbas.
2. Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, ar jis tinka eiti pareigas – atlikus vertinimą sprendžiama ar darbuotojui reikia mokytis ar ne.
3. Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, ar jis tiks ateityje eiti numatomas pareigas.

Kaip teigia Pivoras, Dapkutė (2004) vienas iš svarbesnių aspektų yra vertinimo tikslas - sprendimų, susijusių su paaukštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Bet jų gali būti ir daugiau: atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams, efektyvaus organizacijos (įstaigos) darbo užtikrinimas ir kt. Tinkamas darbuotojų metinis vertinimas yra vienas svarbiausių organizacijos augimo veiksmų, tačiau neretai pripažįstama, kad joje įdiegta darbuotojų vertinimo sistema – tai formali procedūra, kuri neturi jokios išliekamosios vertės arba neretai yra tik vadovybės kontrolės procedūra.

Tarnybinės veiklos vertinimą galima laikyti efektyviu, jei jis:

- orientuotas į tikslus: besiremiantis veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais, matuojantis rezultatus, o ne numatytus tikslus ar uždavinius;
- orientuotas į dalyvavimą: tiek nustatant tarnybinės veiklos tikslus vertinamo laikotarpio pradžioje, tiek vertinant rezultatus jo pabaigoje, pavaldinys įtraukiamas tiek pat, kiek ir vadovas;
- orientuotas į vystymąsi: tarnybinės veiklos vertinimas turi pasiekti daugiau, negu tik nustatyti darbuotojų reitingą. Jis turi padėti patobulinti tarnybines veiklas, padėti nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę (Malinauskaitė, 2007).

Kitas svarbus aspektas yra vertinimo subjektas. Pats paprasčiausias atvejis - kai vertina vadovas. Jis gali tiksliausiai įvertinti savo darbuotojus, nes juos gerai pažįsta (Pivoras, Dapkutė 2004). Literatūroje išskiriama dar keletas veiklos vertinimo būdų:

Savęs vertinimas - priemonė skatinanti darbuotojo atvirumą bei savęs vertinimą. Darbuotojui tai suteikia galimybę dalyvauti veiklos vertinimo procese, dažnai įtraukiant jį į einamuosius reikalus. Šiuo atveju ir vadovas įvertina darbuotoją, ir darbuotojas įvertina pats save. Tačiau šiuo atveju neapsieinama ir be problemos, kadangi darbuotojai linkę save įvertinti daug geriau, nei jų vadovai.

Kolegų vertinimas – kai vienas darbuotojas vertina kito darbą. Tiesioginis vadovas gavęs skirtingus kolegų vertinimus, apibendrinęs gali pateikti vieną. Tačiau ir čia gali iškilti sunkumų dėl vertinimo objektyvumo, nes kolegos dėl įvairių priežasčių gali atsisakyti vieni kitus vertinti.

Pavaldinių vertinimas – kai pavaldiniams leidžiama įvertinti savo vadovus. Tokiu būdu vadovai gali sužinoti apie pavaldinių darbo stilių, bendravimo su žmonėmis problemas. Efektyviausias toks vertinimas tuomet, kai garantuojamas anonimiškumas.

360 laipsnių vertinimas – informacija apie darbuotoją renkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų. Šia sistema siekiama visapusiškai įvertinti individo veiklą. Tokiu būdu galima išvengti subjektyvumo bei atverti kelią labiau subalansuotam visų veiklos sričių vertinimui. Župerkienė, Župerka (2010) teigia, kad esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360^o grįžtamojo ryšio vertinimo yra, toks, jog tradiciniuose personalo vertinimuose vertinti gali tik vienas asmuo (tarkime vadovas pavaldinius), o naudojant 360^o vertinimą vertinti gali visi asmenys vieni kitus.

Vertinimo komisijos – kuomet pasitelkiami keli vertintojai. Komisiją gali sudaryti nuo penkių iki septynių narių.

Pačia bendriausia prasme vertinimas susijęs su dviem objektais – viešosios politikos sprendimais bei viešosios administracijos personalu. Pastarąją prasme vertinimas naudojamas kaip viešojo sektoriaus personalo valdymo būdas, naudojant tarnautojų vertinimo ar veiklos priežiūros priemones, ir siejamas su privačiose organizacijose taikomų vadybos metodų paplitimu viešąjoje administracijoje (Jan-Erik Lane, 2001).

Teisingas valstybės tarnautojų veiklos įvertinimas motyvuoja juos efektyvesniam darbui. Kad veiklos vertinimo sistema taptų efektyvi, ji turi būti tinkamai organizuota ir teisingai administruota. Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susieja valstybės tarnautojo veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taip pat didesnę darbo užmokestį (Vanagas, Tumėnas, 2008). Tarnybinės veiklos vertinimas ir kvalifikacinių klasių suteikimas skatina valstybės tarnautoją siekti ir karjeros, ir darbo kokybės, taip pat aktyvumo ir išradingumo. Jis turi siekti kuo geriau atlikti pareigas, vykdyti funkcijas ir įgyvendinti jam patikėtus uždavinius, siekti, kad jo

tarnybinė veikla būtų įvertinta labai gerai, kad būtų patenkinti visuomenės interesai tiek, kiek tai gali priklausyti nuo valstybės tarnautojo veiklos. Valstybės tarnyba turi sugebėti ne tik teikti kokybiškas paslaugas, bet ir siekti rezultato, t. y. būti produktyvi. Valstybės tarnautojai bet kokioje valstybėje yra svarbi valstybės valdymo grandies dalis. Jie atlieka tarpininkų tarp politikų ir visuomenės padėties funkciją, įgyvendina suformuotą politiką, administruoja numatytas viešąsias paslaugas (Zubačiovaitė, 2006).

Pagal galiojusią vertinimo tvarką iki 2007 metų, vertinimo komisija, vertindama valstybės tarnautojo veiklą, privalėjo atsižvelgti į šiuos aspektus:

- veiklos krūvį - įvertinamas atliekamų užduočių kiekis ir įvairovė, skiriamos papildomos užduotys, dalyvavimas darbo grupėse, komisijose, projektuose;
- veiklos kokybę - įvertinama, ar valstybės tarnautojo užduotys atliekamos laiku ir ar veiklos kokybė atitinka lauktąją;
- atliekamų užduočių sudėtingumą - įvertinamas atliekamų užduočių sudėtingumas, problemos, su kuriomis susiduria ir pats jas sprendžia valstybės tarnautojas, situacijų aiškumas, kompleksiskumas;
- gebėjimą panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti - įvertinamos valstybės tarnautojo profesinės, techninės žinios ir įgūdžiai, motyvacija plėsti, naudotis ir dalintis žiniomis su kitais;
- bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas - įvertinamas valstybės tarnautojo polinkis dalintis informacija, teikti konsultacijas, pagalba kolegoms, interesantams.

Iki 2011 metų valstybės tarnautojų veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 21, 22, 22¹ straipsnių nuostatos, Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, kurie pradėjo galioti nuo 2007 m. spalio 26 d.

Įstaigos vadovams ir karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams taikomi skirtingi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Įstaigos vadovai vertinami pagal veiklos rezultatus, t.y. kaip įgyvendinami užsibrėžti įstaigos strateginiai tikslai, vertinamas vadovo kaip lyderio darbas, taip pat vadovavimo kokybė. Valstybės tarnautojai vertinami pagal produktyvumo, kompetencijos, veiklos kokybės kriterijus. Produktyvumo kriterijus apima pasiektus veiklos rezultatus ir jų atitiktį struktūrinio padalinio ar įstaigos uždaviniams. Tačiau sudėtinga įvertinti valstybės tarnautojų indėlį į padalinio veiklą, nes dažniausiai atskiri struktūriniai padaliniai neturi detalių veiklos planų, per kuriuos būtų galima susieti pavienių tarnautojų ir visos institucijos veiklą. Išskiriami pagrindiniai valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo tikslai:

- gerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę ir efektyvumą;

- padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją;
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti;
- sudaryti galimybę vadovams priimti efektyvesnius sprendimus personalo valdymo srityje;
- sustiprinti valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą;
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį.

Praplėsta ir patvirtinta vertinimo skalė. Vertinama - labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai (anksčiau buvo labai gerai, gerai, nepatenkinamai). Detalizuotos kasmetinio ir neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo procedūros, patvirtintos tarnybinės veiklos vertinimo išvadų formos, reglamentuota vertinimo komisijų veikla.

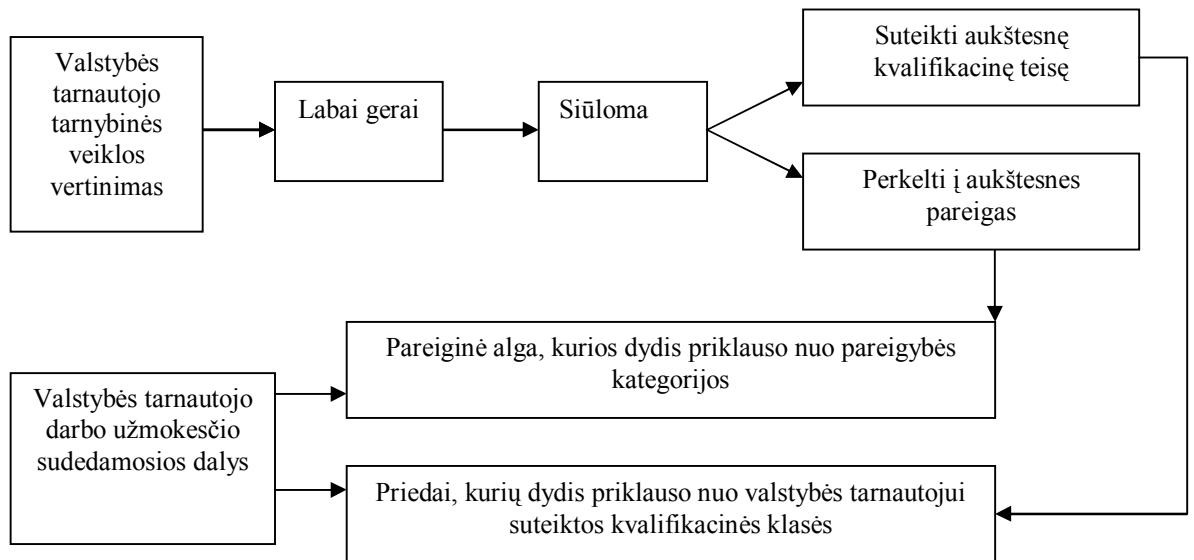
Valstybės tarnautojų veikla vertinama vadovo ir pavaldinio pokalbio metu. Veiksmingai organizuotas vertinimo pokalbis turėtų siekti šių tikslų:

- įvertinti tarnautojo veiklą ir jos pokyčius;
- nustatyti tarnautojo požiūrį į jam priskirtas funkcijas;
- išsiaiškinti tarnautojo asmeninę motyvaciją, nuostatas dėl veiklos perspektyvų ir karjeros;
- nustatyti galimus tarnautojo veiklos trukdžius, tokiose srityse kaip organizacijos mikroklimatas, administracinės procedūros, darbo sąlygos ir kt., galimus jų pašalinimo būdus;
- aptarti organizacijos (padalinio) veiklos plėtros sritis, perspektyvas;
- nustatyti tarnautojo prioritetinius tobulinimosi poreikius, sritis, priemones.

Pokalbio metu aptariami tarnautojų praėjusių metų veiklos ir asmeninių kompetencijų rezultatai, pabrėžiamos stipriosios, nurodomos silpnosios darbuotojo veiklos pusės ir nustatomas valstybės tarnautojo mokymo poreikis. Tiesioginio vadovo siūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo įrašomi vertinimo išvadoje. Su vertinimo išvada supažindinus valstybės tarnautoją, ji pateikiama personalo tarnybai.

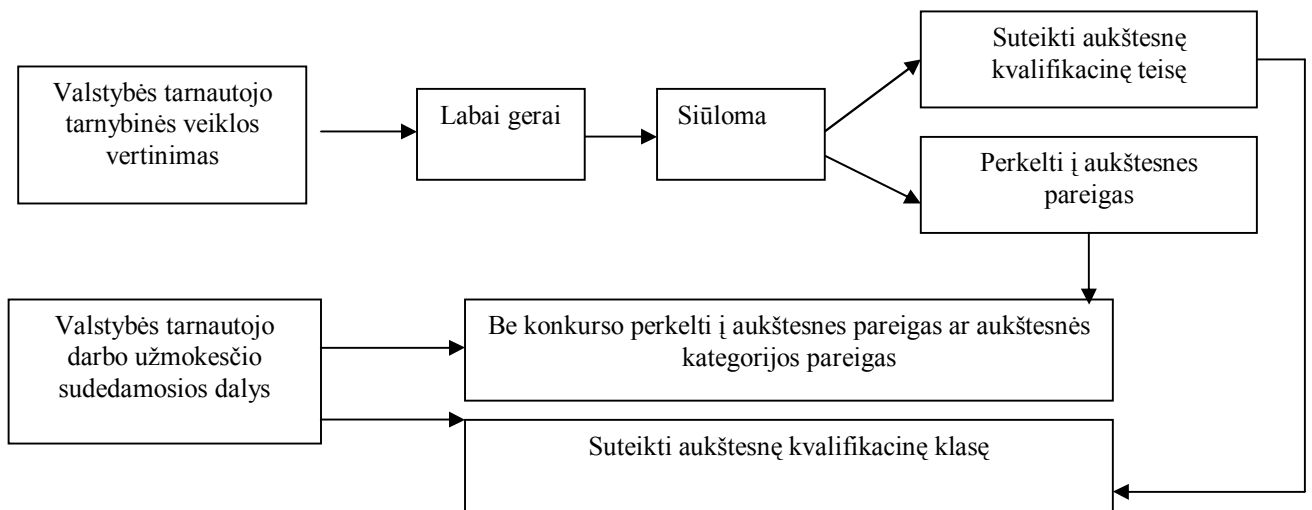
Vadinasi, kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymo poreikio nustatymo priemonė.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su darbo užmokesčiu (žr. 1 paveikslą) ir motyvacija siekti karjeros (žr. 2 paveikslą.)



1 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsąja su darbo užmokesčiu

Šaltinis: Gustas E. (2003) Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas



2 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsąja su karjeros principu

Šaltinis: Gustas E. (2003) Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas

Iš 1 paveikslo matyti, jei veiklos vertinimo metu tarnautojas įvertinamas labai gerai, jam siūloma suteikti aukštesnę kvalifikacinę klasę arba perkelti į aukštesnes pareigas, o tai susiję ir su didesniu darbo užmokesčiu. Palidauskaitės (2008) teigimu valstybės tarnautojo profesiją besirenkantis asmuo priimamas į žemiausias pareigas ir bedirbdamas gali padaryti karjerą iki nustatyto lygio - „karjera paremtas valstybės tarnybos modelis pasižymi nuspėjamumu, stabilumu, racionalumu, vyresniškumo pripažinimu, vienodomis galimybėmis visiems tarnautojams“.

Tarnybinės veiklos vertinimo procesas reikalauja aktyvaus žmonių dalyvavimo jame. Kaip pastebi organizacijų vystymo centro partnerė Palivonienė (2008) dauguma darbuotojų bijo, jog bus

neobjektyviai įvertinti. Kad veiklos vertinimas duotų naudą tiek vadovui, tiek ir tarnautojui, reikėtų vengti dažniausiai pasitaikančių vertinimo klaidų. Literatūroje vadybos specialistai išskiria tokias:

Neaiškūs standartai – kai vertinimų skalė pernelyg nekonkreči, kad ją galima būtų vienareikšmiškai interpretuoti. Šį trūkumą paprasta ištaisyti papildomai apibrėžiant kiekvieną vertinimo kriterijų ir jo rodiklį.

„Aureolės“ efektas. Pavaldinių vertinimas pagal vieną kriterijų (gebėjimą sutarti su kolegomis) sąlygoja, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus (veiklos kokybę).

Atlaidumas ir griežtumas. Kai kurie tiesioginiai vadovai yra linkę savo pavaldinius vertinti alternatyviai – tik gerai arba tik blogai. Šią problemą galima išspręsti ranguojant pavaldinius.

Šališkumas. Darbuotojų vertinimo rezultatams turi įtakos tokie veiksniai kaip amžius, tautybė, lytis. Šių veiksnių įtaką rezultatams iš dalies blokuoja teisinis lygių galimybių reglamentavimas, tačiau subjektyvumo dažnai neišvengiama.

Išankstinės nuomonės įtaka atsiranda dažniausiai tada, kai veikia tretieji asmenys, kurie informuoja apie teigiamas arba neigiamas vertinamojo savybes.

Palankus Lietuvos valstybės tarnybos vertinimas buvo pateiktas 2009 m. SIGMA ataskaitoje, kurioje nurodė, kad Lietuvos valstybės tarnybos vystymuisi yra būdingas tęstinumas ir nuoseklumas, palyginti su kitomis naujomis ES šalimis narėmis. Valdant žmogiškuosius išteklius Lietuvos valstybės tarnyboje, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 m. gruodžio 29 d. priėmė nutarimą Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. Šis nutarimas bus taikomas, vertinant valstybės tarnautojų 2011 metų ir vėlesnių metų tarnybinę veiklą, taip pat ir neeilinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo 2011 metais ir vėlesniaisiais metais metu.

Naujovė ta, kad kasmetinio vertinimo metu bus aptariamoms praėjusiais metais suplanuotos įgyvendinti užduotys, pasiekti rezultatai ir nustatytos einamųjų metų planuojamos atlikti užduotys, t. y. pasirašomas tarnybinis susitarimas dėl pagrindinių veiklos tikslų (kai vertinami aukštesnieji vadovai) arba tarnybinės veiklos rezultatų (kai vertinami kiti valstybės tarnautojai). Kiekviena tarnybinės veiklos vertinimo kriterijaus reikšmė bus vertinama nuo 1 iki 5 balų, mažiausias įvertinimas yra 1, didžiausias įvertinimas – 5 balai. Bendras valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas (labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai) bus nurodomas išvadoje pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalėje gautą rezultatą.

Išvadoje tiesioginis vadovas įrašys planuojamas atlikti užduotis, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą ir siūlymą dėl karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo. Įvertinęs valstybės tarnautojo

tarnybinę veiklą labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, tiesioginis vadovas išvadoje pateiks vieną iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 9, 10 ar 11 dalyse nurodytų siūlymų.

Valstybės tarnautojui planuojamos atlikti užduotys turės būti aiškios, realiai įvykdomos, turinčios nustatytą įvykdymo terminą. Jos nustatomos atsižvelgiant į įstaigos patvirtinto (patikslinto) strateginio veiklos plano programų tikslus, uždavinius ar priemones, taip pat metinio veiklos plano priemones, atsižvelgiant į valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Nustatydamas valstybės tarnautojui planuojamas atlikti užduotis, tiesioginis vadovas kiekvienam valstybės tarnautojui nustatys ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklius bei riziką, kuriai esant planuojamos atlikti užduotys gali būti neįgyvendintos. Šie rodikliai turi būti suformuluoti aiškiai ir leisti įvertinti konkretaus rezultato pasiekimą, o jų reikšmės turi būti pamatuojamos ir apskaičiuojamos, patikimos ir nesudėtingai patikrinamos.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimo potencialas nėra pilnai išnaudojamas, siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis. Konkretios pastangos ir veiksmai pagerinti valstybės tarnautojų veiklą dažnai priklauso nuo sugebėjimo sėkmingai ir tinkamai motyvuoti darbuotojus. Skatinti arba motyvuoti darbui yra vienas iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Valstybės tarnautojų motyvacija darbui, lūkesčiai siejami su darbo užmokesčiu, paaukštinimu, apima pasiekimus, pagarbą sau ir kitiems, asmeninį tobulėjimą.

1.5. Kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas

Valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama kasmet, jei valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus ėjo pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje vertinama jo tarnybinė veikla. Valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina tiesioginis vadovas. Ne vėliau kaip iki gruodžio 15 dienos, tiesioginis vadovas praveda pokalbį su valstybės tarnautoju, aptardamas valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Organizuojant vertinamąjį pokalbį, svarbūs trys etapai: pasirengimas pokalbiui, pokalbis ir pokalbio apibendrinimas, ugdomųjų priemonių numatymas.

Pokalbiui turi ruoštis ir tiesioginis vadovas, ir pats valstybės tarnautojas. Tiesioginiam vadovui svarbu išanalizuoti jam pavaldaus tarnautojo veiklos rezultatus, parinkti pokalbiui tinkamą laiką ir apie jį informuoti valstybės tarnautoją. Besirengdamas pokalbiui, tiesioginis vadovas turi apmąstyti jo detales, pasirengti klausimus, kuriuos norėtų užduoti savo pavaldiniui. Tuo tarpu valstybės tarnautojas šiam pokalbiui taip pat turėtų ruoštis: parengti savo veiklos ataskaitą, surinkti faktus, pagrindžiančius jo veiklos rezultatus, apmąstyti savo individualius karjeros planus, mokymosi

poreikius. Tiesioginis vadovas turi pasirinkti tokį laiką, kad jo metu visą dėmesį galėtų skirti bendravimui su savo pavaldiniu.

Pasak Malinauskaitės (2007) bet koks pokalbis su vadovu kiekvienam darbuotojui dažniausiai sukelia ne itin malonius jausmus, todėl teigiamos atmosferos sukūrimas yra labai vertintinas. Pokalbis turi vykti konfidencialiai, pavaldinys turi pasitikėti savo vadovu ir jaustis saugus. Vadovas, bendraudamas su savo darbuotoju, turėtų daugiau akcentuoti teigiamus dalykus, nekritikuoti, negąsdinti, nekaltinti, suteikti tarnautojui galimybę išsakyti savo nuomonę, pateikti argumentus. Pokalbis yra svarbus ir tiesioginiam vadovui, ir pačiam valstybės tarnautojui. Jo metu aptariami veiklos rezultatai, ieškoma būdų, kaip galima tobulinti veiklą, nustatomi ir aptariami valstybės tarnautojo tobulinimosi poreikiai, susitariama dėl tolesnių veiklos planų. Pokalbis padeda efektyviau atlikti tarnybinės veiklos vertinimą, nes suteikia abipusį grįžtamąjį ryšį, leidžia asmeniui suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias puses.

Po pokalbio, tiesioginis vadovas surašo valstybės tarnautojo kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo išvadą (žr. 1 priedą) ir apibūdina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal kiekvieną iš nustatytų vertinimo kriterijų. Išvadoje tiesioginis vadovas pateikia bendruosius duomenis apie valstybės tarnautoją, kurio tarnybinę veiklą vertina ir apibūdina pagal kiekvieną iš nustatytų vertinimo kriterijų.

Įstaigos vadovų tarnybinė veikla apibūdinama ir vertinama pagal įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus:

- *Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas*: įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių suvokimas, prioritetų nustatymas; įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas; informacijos, susijusios su įstaigos veikla valdymas; kontrolės ir atskaitomybės užtikrinimas.
- *Vadovavimas*: personalo valdymas; finansinių išteklių valdymas; materialinių išteklių valdymas; technologijų valdymas.
- *Lyderiavimas*: efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas; orientavimasis į rezultatus; įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui; naujovių diegimas, pokyčių planavimas, rizikos analizavimas; atstovavimas įstaigai.

Karjeros bei pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla apibūdinama ir vertinama pagal karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus:

- *Produktyvumas*: pasiekti veiklos rezultatai ir jų atitiktis struktūrinio padalinio ar įstaigos nustatytiems tikslams; įvairaus apibrėžtumo, kompleksiško ir sudėtingumo užduočių vykdymas; informacijos valdymas; darbo planavimas ir organizavimas, efektyvus darbo laiko paskirstymas; bendravimas ir bendradarbiavimas.

- *Kompetencija*: turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas siekiant rezultatų; kvalifikacijos tobulinimas; valstybės tarnautojui suteiktų teisių įgyvendinimas ir valstybės tarnautojo pareigybei priskirtų funkcijų atlikimas; geras užsienio kalbų mokėjimas ir gebėjimas atstovauti Lietuvai Europos Sąjungoje; iniciatyvumas, kūrybiškumas, naujovių siekimas, profesinis aktyvumas.
- *Veiklos kokybė*: Tinkamai ir laiku atliktos užduotys; veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį; asmeninių tikslų (veiklos rezultatų, karjeros, naujovių siekimo, individualių ugdymosi tikslų) ir planų suderinimas su įstaigos tikslais bei planais ir jų įgyvendinimas; savo veiklos analizė; atsakingumas už darbo rezultatus.

Kriterijų turinys parodo į ką atkreiptinas dėmesys, vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal tam tikrą kriterijų. Jeigu veiklos, nurodytos kriterijų rekomenduojamame turinyje, valstybės tarnautojas neatlieka, jos apibūdinti nereikia. Gali būti apibūdinama kita, kriterijų atitinkanti veikla, kuri nėra įrašyta rekomenduojamame turinyje.

Remdamasis Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skale (žr. 3 lentelę), pateikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą: labai gerai, gerai, patenkinamai ar nepatenkinamai.

3 lentelė

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė

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

Šaltinis: Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 1 priedas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

Nuo to, kaip tiesioginis vadovas įvertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, priklauso tolesnė vertinimo procedūra ir galimos poveikio valstybės tarnautojo tarnybinei veiklai priemonės. Tiesioginiam vadovui valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus gerai, jo teisinė padėtis nesikeičia ir veiklos vertinimo procedūra yra baigiama, nebent valstybės tarnautojas pateikia prašymą jo tarnybinę veiklą įvertinti vertinimo komisijoje.

Pagal VTĮ 22 str. 14 d. įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai, tiesioginis vadovas pateikia tokius siūlymus (žr. 2 priedą):

- suteikti įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;
- perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas;
- perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti jam kvalifikacinę klasę;
- įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui palikti turimą pirmą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą.

Kai pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai, tiesioginis vadovas siūlo suteikti pakaitiniam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę, arba palikti pakaitiniam valstybės tarnautojui turimą kvalifikacinę klasę ir skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą (VTĮ 22 str.15 d.).

Įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą patenkinamai, tiesioginis vadovas siūlo:

- suteikti valstybės tarnautojui žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti jo turimą trečią kvalifikacinę klasę ir tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją;
- tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją (VTĮ 22 str.17 d.).

Įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą nepatenkinamai, tiesioginis vadovas siūlo:

- panaikinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti jo kvalifikaciją, o valstybės tarnautojui, neturinčiam kvalifikacinės klasės – tik tobulinti jo kvalifikaciją;
- perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas;
- perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti jo kvalifikaciją;
- atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų (VTĮ 22 str.18 d.).

Karjeros valstybės tarnautojo, esant tarnybinei būtinybei laikinai perkelta į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinė veikla vertinama jam einant pareigas, į kurias jis laikinai perkeltas.

Pasak Tamošiūno, Šalkauskaitės (2010) kai vertinimas atliekamas tos pačios įstaigos tarnautojų, tokiame vertinime trūksta nešališkumo ir objektyvumo. Nors įstatymas ir numato skatinti valstybės tarnautojus už nepriekaištingą darbą (įvertinus tarnybinę veiklą labai gerai gali būti suteikiama kai kurių papildomų skatinimo priemonių – pakėlimas pareigose arba aukštesnės kvalifikacinės klasės suteikimas), įstaigos neturi pakankamai lėšų padengti šio vertinimo rezultatus.

Tiesioginiam vadovui valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus labai gerai, patenkinamai ar nepatenkinamai, šio valstybės tarnautojo tarnybinė veikla toliau yra vertinama valstybės tarnautojų tarnybinė veiklos vertinimo komisijoje. Prašymas vertinti valstybės tarnautojo tarnybinę

veiklą vertinimo komisijoje pateikiamas ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo valstybės tarnautojo supažindinimo su išvada dienos.

1.5.1 Neeilinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas

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

Neeilinis įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimas atliekamas tuomet, kai iškyla abejonių dėl pakankamos įstaigos vadovo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus; yra įstaigos vadovą į pareigas priimančio asmens, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti įstaigos vadovui kvalifikacinę klasę (VTĮ 22 str. 21 d.).

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

- iškyla abejonių dėl pakankamos karjeros valstybės tarnautojo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;
- yra karjeros valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;
 - yra karjeros valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti jį į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas; (VTĮ 22 str. 22 d.).

Taip pat galimas ir pakaitinio valstybės tarnautojo neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas. Pagal VTĮ 22 straipsnio 23 dalį jis atliekamas kai yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę, arba yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų.

Esant vienai iš šių aplinkybių, jei tiesioginis vadovas mano, kad reikia vertinti valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą neeilinio vertinimo metu, surašo išvadą (žr. 3 priedą). Tuo atveju, jei

valstybės tarnautojas pateikia prašymą perkelti jį į konkrečias aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tiesioginis vadovas išvadą surašyti privalo. Tiesioginis vadovas gali pateikti motyvuotą siūlymą nepritari tokiam valstybės tarnautojo prašymui arba pateikti kitokį motyvuotą siūlymą (pavyzdžiui, suteikti kvalifikacinę klasę), jeigu jis turi tam objektyvių priežasčių.

Atlikus valstybės tarnautojo neeilinį vertinimą, kaip ir kasmetinio vertinimo metu, tarnybinė veikla apibūdinama pagal kiekvieną iš kriterijų. Įvertinimas nerašomas, tik pateikiamas vienas iš motyvuotų siūlymų:

- suteikti kvalifikacinę klasę (nurodyti kokią – trečią, antrą ar pirmą);
- suteikti pakaitiniam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę;
- perkelti valstybės tarnautoją į konkrečias aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas;
- perkelti valstybės tarnautoją į konkrečias aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę.

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

- suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją;
- tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją;
- panaikinti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją;
- perkelti valstybės tarnautoją į žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti kvalifikaciją;
- atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų.

1.5.2 Tarnybinės veiklos vertinimas komisijoje

Vertinimas komisijoje vyksta tuomet, kai tiesioginis vadovas įvertino valstybės tarnautojo veiklą labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, taip pat valstybės tarnautojas asmenine iniciatyva prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų vertinimo komisija. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija sudaroma vadovaujantis VTĮ 22¹ straipsniu. Teisės akte dėl vertinimo komisijos sudarymo nurodomi vertinimo komisijos pirmininkas ir kiti jos nariai. Kai vertinimo komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti kuris nors jos narys, ši komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau kaip pusė vertinimo komisijos narių. Komisiją sudaro 5 arba 7 nariai ir tik valstybės tarnautojai. Jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, tai vienas komisijos narys turi būti jos atstovas.

Karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovo 2 metams iš valstybės tarnautojų sudaryta

vertinimo komisija. Įstaigos vadovų, vidaus audito tarnybų vadovų ir auditorių, vertinimo komisijos narių ir 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo sudarytos vertinimo komisijos. Atskiros komisijos sudaromos ir savivaldybėse. Į šių komisijų sudėtį gali būti įtraukiami valstybės tarnautojai iš Valstybės kontrolės bei Finansų ministerijos. Jų darbe vertinimo komisijos nario teisėmis taip pat gali dalyvauti ir valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovas ar jo įgaliotas asmuo. (VTĮ 22¹ str., 3, 4 d.)

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra vertinimo komisijoje apima:

- valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimą;
- valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą;
- sprendimo dėl atitinkamo vertinimo komisijos siūlymo priėmimą (išskyrus atvejus, kai vertinimo komisija valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina gerai);
- vertinimo komisijos išvados surašymą (žr. 4 priedą).

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu nagrinėdama valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, vertinimo komisija vertina valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jo kvalifikaciją, o įstaigos vadovo – ir gebėjimus įgyvendinti jo vadovaujamos įstaigos strateginius tikslus.

Neeilinio Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra vertinimo komisijoje apima: valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimą, sprendimo dėl atitinkamo vertinimo komisijos siūlymo priėmimą, vertinimo komisijos išvados surašymą.

Šiuo atveju vertinimo komisija nagrinėdama valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, vertina:

- valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jo kvalifikaciją, o įstaigos vadovo – ir gebėjimus įgyvendinti jo vadovaujamos įstaigos strateginius tikslus, jeigu yra iškilę abejonių dėl pakankamos įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, o įstaigos vadovo – ir gebėjimų įgyvendinti jo vadovaujamos įstaigos strateginius tikslus, arba yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų;
- ar pakankama valstybės tarnautojo kvalifikacija siūlomai kvalifikacinei klasei, jeigu yra tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;
- ar karjeros valstybės tarnautojas atitinka specialiuosius reikalavimus, keliamus einančiajam pareigas, į kurias jis prašo būti perkeltas, ar gebės atlikti pareigybės

aprašyme nustatytas funkcijas, jeigu yra karjeros valstybės tarnautojo prašymas perkelti jį į konkrečias aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas.

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

1.6 Kitų šalių patirtis vertinant valstybės tarnautojų veiklą

Europos šalių valstybės tarnybos sistema panašėja, tačiau visuotinio bendro europietiško valstybės tarnybos modelio nėra. Apibrėždamos savo valstybės tarnybą, valstybės laikosi skirtingu požiūrių, kuriuos dažniausiai lemia atitinkamos šalies teisinė sistema, istorijos ypatumai bei valstybės koncepcija. Lietuva, kaip ir kitos Vidurio ir Rytų Europos šalys padėjo daug pastangų, kad atitiktų europinius valstybės valdymo ir savivaldos standartus. Šalių praktika labai įvairi, tačiau visur tam, kad valstybės tarnyba galėtų tinkami funkcionuoti, ji turi atitikti tam tikras sąlygas:

- valstybės tarnyba turi būti sudaryta kaip institucija, kuri iš savo narių reikalautų aukšto profesionalumo, sąžiningai atlikti pareigas, gerai išmanyti administracinę ir konstitucinę teisę;
- valstybės tarnautojams turi būti sudarytos teisinės sąlygos (apsauga nuo politinio kišimosi, profesinis stabilumas, adekvatus atlyginimas).

Valstybės tarnautojais Danijoje plačiąja prasme laikomi visi dirbantys viešajame sektoriuje ir gaunantys atlyginimą iš mokesčių mokėtojų pinigų. Tačiau jie yra skirstomi į darbuotojus/tarnautojus, dirbančius pagal kolektyvinius susitarimus, ir į valstybės tarnautojus. Valstybės tarnautojų tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnautojų įstatymas, Valstybės tarnautojų pensijų įstatymas bei kolektyviniai susitarimai (Danijos valstybės tarnyba).

Danijos viešojo sektoriaus darbo rinkai būdingas bruožas yra tai, kad ji paremta kolektyviniais susitarimais, priimtais derybų tarp darbuotojų ir darbdavių būdu. Dėl atlyginimo ir įdarbinimo terminų derasi Valstybės darbdavio institucija ir Centrinė organizacijų jungtinis komitetas (CFU), kitos darbuotojų organizacijos. Institucijose, turinčiose ne mažiau kaip 25 darbuotojus, steigiamas jungtinis konsultavimo komitetas, kurio tikslas vykdyti bendradarbiavimą organizacijos viduje, užtikrinti komunikaciją tarp administracijos ir personalo. Jam priskirti su darbo organizavimu, darbo sąlygomis ir personalo politika susiję klausimai. Vienas iš svarbiausių elementų, padedančių apibrėžti darbuotojo mokymo poreikį, yra kasmetinis veiklos vertinimas - „darbuotojo ugdymo dialogas“ (taip vadinamas „MUS“). Viršininko ir darbuotojo dialogas naudojamas išsiaiškinti, kaip darbuotojui sekasi siekti nustatytų, sutartų ir užrašytų tikslų, t. y. kokią pažangą padarė per metus. Nuo jų rezultatų priklauso ir kompetencijos ugdymo poreikiai. Taip pat aptariami veiklos planai ir siektini gebėjimai kitiems metams. Viešojo administravimo institucijų valstybės tarnautojų

mokymui ir kompetencijos ugdymui kasmet išleidžiama 4 procentai darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų (Personalas. Darbuotojų diskusijos).

Ispanijoje valstybės tarnautojų vertinimui įtakos turi užduočių plano ir kokybės plano įvykdymas, nuo kurių priklauso darbo užmokesčio skyrimas. Užduočių planas vertina darbo, kurį reikia atlikti, apimtį. Kokybės planas nustato kokybinius kriterijus, į kuriuos reikia atsižvelgti ir kurie įtakos įvairius organizacijos dalykus. Kokybės planas apibrėžia ne tik kaip reikia elgtis su piliečiais, kurie lankosi įstaigose, tačiau reikia laikytis terminų bei nustatyto kokybės lygio (Duran, 2006).

Ispanijoje pagrindinis kriterijus, nustatantis atlyginimą už darbą valstybės tarnyboje, yra numatytas įstatymo (Įstatymas 30/1064, rugpjūčio mėn. 2 d. dėl valstybės tarnybos reformos rodiklių nustatymo). Bendri šio įstatymo principai yra taikomi visiems valstybės tarnautojams, nepriklausomai nuo to, ar jie dirba valstybės administracijoje, regioniniuose skyriuose ar vietos valdžios institucijose. Tokie patys principai yra taip pat taikomi valstybinėms įstaigoms bei, iš dalies, valstybinių įstaigų darbuotojams. Įstatymas atskiria du atlygio tipus, pagrindinį užmokestį už darbą bei priemokas. *Pagrindinis* (bazinis) užmokestis už darbą mokamas visiems valstybės tarnautojams nepriklausomai nuo jų pareigybių aprašymo, darbo pobūdžio ar kitų rodiklių, tokių kaip veiklos rezultatai. *Priemokos* priklauso nuo kiekvienos pareigybės ar netgi atskiro valstybės tarnautojo bei atsižvelgia į ypatingas aplinkybes, tokias kaip uždavinių vykdymas (Duran, 2006).

Papildomų mokėjimų tikslas yra pripažinti gerus darbo rezultatus, papildomą veiklą, susidomėjimą bei darbuotojų iniciatyvas dirbant. Geri darbo rezultatai reiškia, kai asmuo pasiekia dirbdamas savo darbo valandų metu daugiau nei kiti valstybės tarnautojai dirbdami tą patį darbą. Išskirtiniai darbo rezultatai reiškia, kai asmuo atlieka kitas, nei jo/jos tiesioginės darbo funkcijos darbo valandų metu. Ypatingi interesai bei iniciatyvos reiškia, kai asmuo dirba ne tik jam priklausančią darbą, bet siūlo patobulinimus, dalyvauja teikdamas iniciatyvas inovacijoms, parodo ypatingą dėmesį stengdamasis patenkinti piliečių poreikius.

Ispanijoje konkurencingesnė darbo užmokesčio sistema orientuota į užduočių įvykdymo ir kokybės planus, siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis.

Estijoje valstybės tarnautojai yra vadinami valstybės tarnautojais užimančiais aukštesnes (vadovaujančias) pareigas: departamento vadovas, ministerijos generalinio sekretoriaus pavaduotojas, komisijos ar inspekcijos generalinis direktorius, apygardos sekretorius. Valstybės kanceliarija centralizuotai vykdo šių pareigūnų priėmimo į tarnybą procedūrą bei yra įdiegusi procedūrą, kuri užtikrina, kad būtų taikomi tie patys standartai, tokie kaip laisvų vietų viešinimas bei tam tikros standartinės priėigos sąlygos bei priėmimo į tarnybą egzaminai, taip pat kandidatų vertinimą vykdytų centrinė priėmimo į tarnybą komisija (Cardona, 2006).

Estijoje nėra aiškių taisyklių pagal kurias būtų vykdomas paaukštinimas pareigose bei veiklos įvertinimas. Paaukštinimas pareigose dažniausiai priklauso nuo institucijos vadovų laisvo sprendimo. Nėra daug galimybių kilti pareigose, nes valstybės tarnyba yra maža, o kategorijų skaičius joje labai ribotas (trys pagrindinės postų kategorijos). Todėl paaukštinimas pareigose vyksta dviem būdais: paaukštinimas esamoje kategorijoje rekomendavus vadovams, ir paaukštinimas pareigose, kad būtų užpildyta laisva vieta aukštesnėje kategorijoje. Kalbant apie pirmąjį, vadovai gali gana laisvai elgtis savo nuožiūra. Naudojami kriterijai yra skirtingi skirtingose institucijose, nors jie iš esmės remiasi veiklos pasiekimais, bendravimo bei vadovavimo įgūdžiais, išipareigojimais bei kvalifikacijomis. Mokymas nėra privalomas, norint kilti karjeros laiptais. Veiklos vertinimas nėra glaudžiai susijęs su paaukštavimo pareigose sprendimu. Paaukštinimas į aukštesnes pareigas dažniausiai vyksta per atvirą konkursą, tačiau praktikoje visose institucijose tai nėra visiškai įgyvendinta. Nepaisant šių trūkumų personalo kokybė pastaraisiais metais pagerėjo, valstybės tarnyba tapo patrauklesnė, nors vis dar yra problemų pritraukiant pakankamai kandidatų valstybės tarnybos pareigybėms užimti (Cardona, 2006).

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODOLIGIJA

2.1. Tyrimo metodologija

Kardelis (2002) teigia, kad metodologija gali būti suprantama kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, nurodanti, kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas. Pasak Tidikio (2003) metodologija - tikrovės pažinimo teorija, mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrą mokslo metodų teoriją, dažniausiai suprantama kaip bendros tyrimo strategijos sritis, o tyrimo metodai – instrumentai, kurių pagalba pažįstama tiesa, atskleidžiami dėsningi objektyviojo pasaulio reiškinių ryšiai.

Siekiant išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Tauragės viešojo administravimo įstaigose, tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

1. Buvo nagrinėjami Tauragės rajono valstybinės mokesčių inspekcijos Valstybės tarnautojų registro duomenys už 2008 – 2010 metus, bei Tauragės darbo biržos 2008 – 2010 metų Valstybės tarnautojų registro duomenys.
2. Empirinių duomenų, siekiant ištirti valstybės tarnautojų nuomonę apie jų veiklos vertinimo sistemą, rinkimui pasitelktas anketinės apklausos metodas. Parengus tyrimo instrumentą – klausimyną, apklausti Tauragės viešojo administravimo įstaigose dirbantys valstybės tarnautojai. Vykdamas tyrimą buvo paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas, kokiais tikslais, kokiai institucijai atstovauja tyrėjas. Norint gauti kuo objektyvesnius atsakymus buvo paruoštos anoniminės anketos.
3. Sukauptus empirinius duomenis apdorojus, naudojant MS Excel kompiuterinę programą bei SPSS paketą, pateikiama rezultatų analizė, atskleidžianti tyrime dalyvavusių Tauragės viešojo administravimo įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę apie šiuo metu egzistuojančią tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, bei jos trūkumus.
4. Tyrimo apibendrinimas, išvados ir rekomendacijos.

Siekiant užsibrėžto tikslo darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai:

- statistinių duomenų surinkimas ir analizė;
- kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Tyrimo instrumentas. Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra *apklausa*. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę.

Anketa – klausimų lapas, tam tikroms žinioms surinkti (Tidikis, 2003). Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau

atsakinėti. Manoma, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui (Kardelis, 2002). Sudarant anketą buvo atsižvelgta į Kardelio (2002) pateiktus bendrus reikalavimus ir rekomendacijas:

- turi būti paaiškinama dėl ko atliekamas tyrimas ir pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija;
- klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami;
- kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas;
- svarbi anketos apimtis: ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai;
- reikia vengti klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą, taip pat sudėtingų, erzinančių klausimų.

Anketa sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinė literatūra apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, veiklos vertinimo kriterijus, sistemos sąsaja su darbo užmokesčiu ir motyvacija siekti karjeros.

Anketą sudaro 20 klausimų (žr. 5 priedą), kuriais buvo siekiama surinkti būtiniausias duomenis, reikalingus atlikti tyrimui ir įvertinti veiklos vertinimo sistemą. Anketą sudaro:

1. Įvadinė dalis, kurioje prašoma respondento dalyvauti tyrime, paaiškinamas tyrimo tikslas, pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija.
2. Sociodemografiniai duomenys – informacija apie respondentą: jo lytis, amžius, išsilavinimas, organizacijoje išdirbtas laikas, bendras stažas valstybės tarnyboje.
3. Pagrindinėje dalyje pateikiami probleminiai klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie veiklos vertinimo sistemą: ar veiklos vertinimas juos motyvuoja ir skatina tobulėti, ar priimtini vertinimo kriterijai, ar teisingai vertinama jų veikla, bei vertinimo sistemos tobulinimo galimybės.

Sudarant anketą buvo stengiamasi pateikti svarbiausius atliekamam tyrimui klausimus, kurie padėtų suformuluoti galutines darbo išvadas.

Tyrime dalyvavo Tauragės viešojo administravimo įstaigose dirbantys valstybės tarnautojai. Prieš pradėdant tyrimą, respondentai pirmiausia buvo supažindinti su tyrimo tikslu. Buvo laikomasi pagarbos asmens orumui principo, todėl nei vienas tiriamasis nebuvo verčiamas dalyvauti tyrime. Gauti tyrimo duomenys nebuvo klastojami ar kaip nors kitaip keičiami, siekiant savanaudiškų tikslų. Apklausos metu gauta informacija naudojama tik tyrimo tikslams. Taip pat garantuotas anonimiškumas. Respondentai iš esmės buvo geranoriški, nors ir buvo nusiskundimų dėl didelės darbų apimtys, dažnai vykstančių įvairių tyrimų. Tyrime dalyvavusi darbo biržos direktoriaus pavaduotoja Jakienė susidomėjo vykdomu tyrimu ir paprašė supažindinti su jo rezultatais.

Tyrimo instrumento pagrindimas: Remiantis Palidauskaitės (2008), Dessler (2001), Pivoro, Dapkutės (2004), Vanago ir Tumėno (2008), Gusto (2003), Dapkutės (2004), Masiulio ir Krupavičiaus (2007), Nakrošio ir Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009) ir kitų autorių darbais, išanalizavus Lietuvoje veikiančią tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, buvo išskirtos tam tikros charakteristikos, apibūdinančios tiriamojo reiškinio skiriamąsias savybes. LR valstybės tarnybos įstatyme patvirtinti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, kurie pasirinkti kaip valstybės tarnautojų veiklos vertinimą apibūdinančios charakteristikos (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Veiklos vertinimo charakteristikų kriterijai

Charakteristikos	Kriterijai	Indikatoriai
Produktyvumas	Pasitenkinimas darbu teikiant maksimalią naudą sau, organizacijai, visuomenei. Galimybė užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taip pat didesnę darbo užmokestį.	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas atliekamu darbu. • Pasiiekti veiklos rezultatai. • Efektyvus darbo laiko paskirstymas. • Darbo kiekybės ir kokybės santykis. • Bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis. • Geri santykiai su vadovu.
Kompetencija	Siejama su efektyvumu ir gebėjimais atlikti tam tikras užduotis; įgalina darbuotojus veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis sąlygomis.	<ul style="list-style-type: none"> • Turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas. • Noras tobulėti. • Karjeros galimybės. • Asmeninė motyvacija: kūrybiškumas, naujovių siekimas, profesinis aktyvumas.
Veiklos kokybė	Tinkamai ir laiku atliktos užduotys, pasiekti veiklos rezultatai.	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį. • Asmeninių tikslų - veiklos rezultatų, karjeros, naujovių siekimo, individualių ugdymosi tikslų ir planų suderinimas su įstaigos tikslais bei planais ir jų įgyvendinimas. • Savo veiklos analizė. • Atsakingumas už darbo rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.2. Tyrimo imties charakteristikos

Apklausa buvo vykdoma 2011 metų vasario - kovo mėnesiais. Tyrimo metu Tauragės viešojo administravimo įstaigose dirbantiems valstybės tarnautojams buvo išdalintos 57 anketos. Iš viso tyrime dalyvavo 46 respondentai. Gauti apklausos duomenys buvo apdoroti SPSS ir Excel programomis.

Tyrimo dalyvavo 46 valstybės tarnautojai: 39 moterys ir 7 vyrai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo, kad imtyje dominuoja moterys. Tai atspindi realią situaciją valstybės tarnyboje. Pagal statistiką - daugiau kaip du trečdaliai visų valstybės tarnautojų yra moterys. Moterys valstybės tarnybą ypač vertina dėl to, kad joms aktualu socialinės garantijos, išmokos už motinystės ir vaiko priežiūros atostogas (Šarmavičius, 2008).

Tauragės viešojo administravimo įstaigose dirbantys valstybės tarnautojai pagal amžių pasiskirstę taip: daugiausia dalyvavo apklausoje respondentų, kurių amžius yra nuo 41 iki 50 metų - 18 valstybės tarnautojų. Kita apklaustųjų grupė nuo 31 iki 40 metų sudarė 26,1% ir nuo 51 iki 60 metų – 23,9%. Jauniausiam respondentui dalyvavusiam apklausoje – 26 metai, o vyriausiam – 64 metai. Respondentų amžiaus vidurkis – 45 metai.

Analizuojant respondentų pateiktus duomenis apie jų išsilavinimą, didžioji dalis apklaustųjų – 39 valstybės tarnautojai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Kiti 5% dirbančių valstybės tarnyboje – turi aukštąjį neuniversitetinį ir 2% - pažymėjo kitą išsilavinimą.

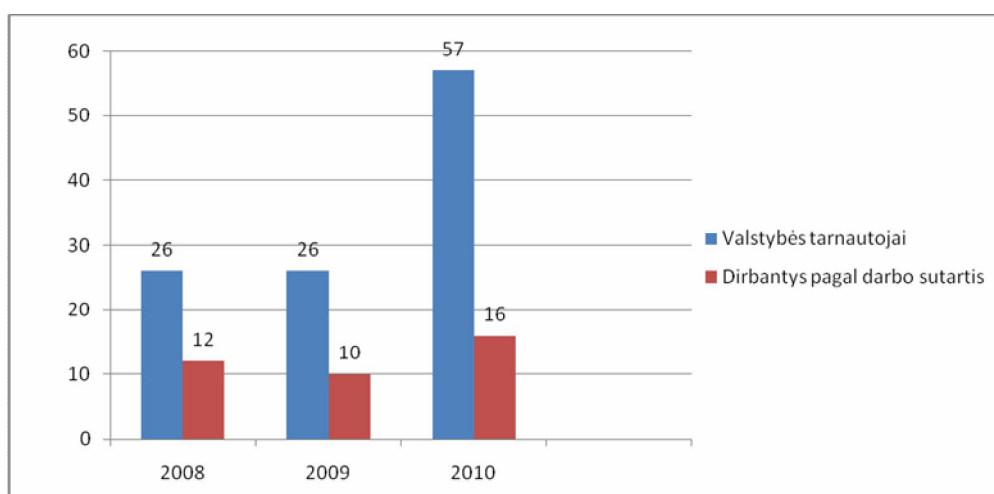
Pagal dabartinėje organizacijoje išdirbtą laiką tiriamieji pasiskirstė taip: iki 5 m. – 19,6 %, nuo 6 iki 10 metų – 32,6 %, nuo 11 iki 15 metų – 21,7% apklaustųjų. Valstybės tarnautojai, išdirbę organizacijoje nuo 16 iki 20 metų ir virš 20 metų – 13%.

Daugumos tyrimo respondentų darbo stažas valstybės tarnyboje iki 5 metų. Panašus skaičius respondentų valstybės tarnyboje dirba nuo 11 – 15 metų ir 16 - 20 metų. Turinčių didesnę nei 20 metų darbo stažą yra nedaug – 4 valstybės tarnautojai.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės teritorinėje darbo biržoje

Remiantis pateiktais duomenimis (žr. 6 priedą) 2008 – 2009 m. Tauragės darbo biržoje dirbo 26 valstybės tarnautojai (žr. 3 paveikslą). Dirbančių pagal darbo sutartis 2008 m. buvo 12, o 2009 m. sumažėjo 2 darbuotojais. 2010 m. pastebimas ženklus darbuotojų skaičiaus padidėjimas. Bendras darbuotojų skaičius išaugo iki 73, iš jų net 57 valstybės tarnautojai. Tai lėmė vykdoma darbo biržos reforma. Įvykus reorganizacijai, prie Tauragės darbo biržos buvo prijungtos Jurbarko ir Šilalės darbo biržos.



3 pav. Valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis darbuotojų skaičius 2008 – 2010 m.
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tauragės darbo biržos statistinius duomenis

Žemiau esančioje lentelėje pateiktas valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigybes. Kaip matyti iš pateiktų duomenų 2008 m. ir 2009 m. valstybės tarnautojų skaičius nekito. Tai reiškia, kad nevyko konkursai valstybės tarnautojo pareigoms užimti. Tik 2010 m. Tauragės teritorinėje darbo biržoje po minėtos reorganizacijos valstybės tarnautojų skaičius išaugo iki 57.

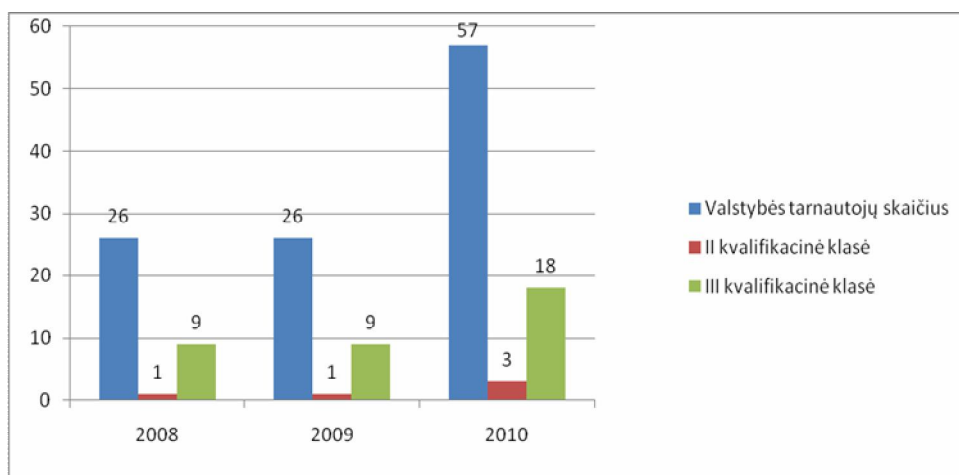
5 lentelė

Valstybės tarnautojų skaičius pagal pareigybes

Metai	Iš viso Valstybės tarnautojų	Valstybės tarnautojų skaičius pagal pareigybes					
		Vadovo pavadootojai	Skyrių vedėjai	Skyrių pavadootojai	Poskyrių Vedėjai	Vyriausieji specialistai	Vyresnieji specialistai
2008	26	1	5	3	0	17	0
2009	26	1	5	3	0	17	0
2010	57	1	7	5	2	41	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tauragės darbo biržos statistinius duomenis

Tauragės teritorinėje darbo biržoje dirbantys valstybės tarnautojai daugiausia turi suteiktą III kvalifikacinę klasę, kuri ir yra pati žemiausia. Tik vienas valstybės tarnautojas turi II kvalifikacinę klasę (žr. 4 paveikslą). Be to, pastebima, kad didesnė dalis valstybės tarnautojų neturi jokios kvalifikacinės klasės. Stebima tendencija, kad veiklos vertinimo metu, valstybės tarnautojai įvertinami *gerai* – valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia ir tai nesuteikia galimybės nei gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, nei užimti aukštesnes pareigas.



4 pav. Valstybės tarnautojams suteiktų kvalifikacinių klasių skaičius
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tauragės teritorinės darbo biržos statistinius duomenis

Tauragės teritorinės darbo biržos darbuotojų vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos ir Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka (2007), kuri reguliuoja įstaigos vadovų, karjeros ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos kasmetinį ir neeilinį vertinimą, bei kvalifikacinių klasių suteikimą. Kasmetinio vertinimo metu tiesioginis vadovas praveda pokalbį su valstybės tarnautoju, skirtą aptarti valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir surašo motyvuotą išvadą. Išvadoje apibūdinama tarnautojo veikla pagal kiekvieną vertinimo kriterijų ir įrašomas įvertinimas. Su išvada pasirašytinai supažindinamas vertinamasis valstybės tarnautojas. Vykdamas kasmetinį vertinimą, Tauragės teritorinėje darbo biržoje per 2008 – 2010 m. laikotarpį visi valstybės tarnautojai buvo įvertinti *gerai*. Tai reiškia, kad jų teisinė padėtis nesikeitė ir veiklos vertinimo procedūra buvo baigta (žr. 6 lentelę).

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Tauragės teritorinėje darbo biržoje

Metai	Vertinamųjų skaičius	Įvertintų Gerai skaičius	Neeilinis vertinimas	Perkelta į aukštesnes pareigas
2008 m.	26	26	0	0
2009 m.	26	26	0	0
2010 m.	57	57	2	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tauragės teritorinės darbo biržos statistinius duomenis

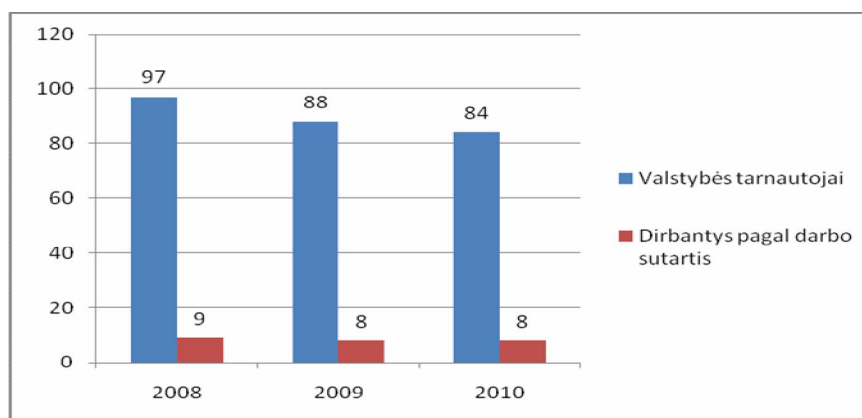
Kaip matyti 6 lentelėje 2010 m. tiesioginis vadovas pateikė motyvuotą išvadą su pasiūlymu atlikti neeilinį valstybės tarnautojų vertinimą 2 valstybėms tarnautojams. Vertinimo komisija pasiūlė perkelti šiuos darbuotojus į aukštesnes pareigas. Taigi, galima teigti, kad tarnybinės veiklos vertinimas yra susietas su laisvomis tuo metu esančiomis aukštesnėmis pareigybėmis. 2010 m. kasmetinio vertinimo metu valstybės tarnautojai buvo įvertinti gerai. *Labai geras* įvertinimas ir paaugštinimas susijęs su papildomo finansavimo poreikiu, todėl net ir labai gerai dirbantis darbuotojas dažnai nėra vertinamas labai gerai, nes nėra jam galimybės suteikti aukštesnę kvalifikacinę klasę, mokėti priedą ar perkelti į aukštesnes pareigas. Tai iliustruoja ir 2010 m. Tauragės darbo biržos darbo užmokesčio fondo (980 tūkst. Lt) mažėjimas, lyginant su 2009 m. (1082,8 tūkst. Lt) - sumažėjo 9,5 proc. (žr. 7 priedą). Per 2008 – 2010 m. laikotarpį vykdant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, tiesioginis vadovas neįvertino nei vieno valstybės tarnautojo patenkinamai arba nepatenkinamai.

Išanalizavus Tauragės teritorinės darbo biržos pateiktus valstybės tarnautojų vertinimo duomenis už 2008 – 2010 m., galima teigti, kad valstybės tarnautojų vertinimas *labai gerai* yra tiesiogiai susijęs su darbo užmokesčio fondo didėjimu ir laisvomis darbo vietomis.

3.2 Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės valstybinėje mokesčių inspekcijoje

Remiantis pateiktais duomenimis (žr. 8 priedą), išanalizuotas valstybės tarnautojų 2008 - 2010 metų tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau tekste – AVMI). Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja valstybės tarnautojo ir jo tarnybinės veiklos vertinimą, kurio tikslas – įvertinti tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją.

Tauragės AVMI inspekcijoje šiuo metu dirba 92 darbuotojai, iš kurių 84 valstybės tarnautojai ir 8 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Nuo 2008 metų dirbančiųjų skaičius keitėsi, tai pavaizduota 5 paveiksle.



5 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tauragės AVMI statistinius duomenis

Kaip matyti 5 paveiksle dauguma dirbančiųjų yra valstybės tarnautojai. 2008 metais Tauragės AVMI dirbo 97 valstybės tarnautojai ir 9 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Kiekvienais metais valstybės tarnautojų skaičius mažėjo: 2009 metais dirbo 88, o 2010 – 84 valstybės tarnautojai. Tik dirbančiųjų skaičius pagal darbo sutartis per 2009 – 2010 metus išliko nepakitęs. Tai reiškia, kad buvo atleidžiami valstybės tarnautojai, o konkursai laisvoms pareigoms užimti nebuvo skelbiami.

Tauragės AVMI 14 valstybės tarnautojų turi suteiktą pačią žemiausią - III kvalifikacinę klasę, visi kiti kvalifikacinės klasės neturi. Pasak Pivoro, Dapkutės (2004) aukštesnių kvalifikacinių klasių teikimo tendencija iškreipia lygių karjeros galimybių principą valstybės tarnyboje ir ilgainiui gali demotyvuoti vidurinės ir žemesniosios grandies valstybės tarnautojus karjeros valstybės tarnybos sistemoje.

2008 metais kasmetinio vertinimo metu tiesioginiai vadovai įvertino 97 valstybės tarnautojus. 80 valstybės tarnautojų tarnybinė veikla buvo įvertinta *gerai* – jie palikti tose pačiose pareigose. 17 valstybės tarnautojų buvo vertinama vertinimo komisijoje: iš jų 16 buvo įvertinti *labai gerai* ir vienas tarnautojas įvertintas *patenkinamai*. Vertinimo komisija, įvertinusi valstybės tarnautoją labai gerai, valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui siūlo: suteikti valstybės tarnautojui trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę, perkelti valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas, palikti tą pačią kvalifikacinę klasę ir gaunamą priedą už klasę, jei nėra galimybės pasiūlyti aukštesnių pareigų. Po komisijos vertinimo 9 valstybės tarnautojai buvo perkelti į aukštesnes pareigas, 2 – suteikta kvalifikacinė klasė. 5 valstybės tarnautojams, kurie buvo įvertinti labai gerai, nebuvo suteikta aukštesnė kvalifikacinė klasė ir nebuvo perkelti į aukštesnes pareigas. Jei vertinimo rezultatai panaudojami netinkamai arba visai nepanaudojami, organizacijos veiklos vertinimo nauda negali būti pasiekta. Valstybės tarnautojui, kurio veikla buvo įvertinta patenkinamai – pasiūlyta tobulinti kvalifikaciją.

2009 metais situacija keitėsi. Tarnybinio vertinimo metu tik vienas tarnautojas buvo įvertintas *labai gerai*, o 87 įvertinti – *gerai*. Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas

motyvuoja valstybės tarnautoją siekti profesinio tobulumo ir karjeros. Vertinimo metu karjeros valstybės tarnautojui gali būti pasiūlyta suteikti ne tik kvalifikacinę klasę, bet ir aukštesnės kategorijos pareigas, bet tai tik labai gerai įvertinus jo veiklą. Šiuo atveju vienas valstybės tarnautojas buvo vertinamas komisijoje ir perkeltas į aukštesnes pareigas. Galima teigti, kad tarnybinės veiklos vertinimas yra susietas su laisvomis tuo metu esančiomis aukštesnėmis pareigybėmis.

Su kiekvienais metais tarnybinės veiklos vertinimo metu Tauragės AVMI valstybės tarnautojų įvertintų *labai gerai* skaičius ženkliai mažėjo. 2010 metais nei vieno valstybės tarnautojo veikla nebuvo įvertinta *labai gerai*. Pagal vertinimo rezultatus susidaro toks išpūdis, kad šioje įstaigoje tarnautojai prastai dirba. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Tauragės AVMI

Metai	Vertinamųjų skaičius	Įvertintų <i>Labai gerai</i> skaičius	Įvertintų <i>Gerai</i> skaičius	Įvertintų <i>Patenkinamai</i> skaičius	Perkelta į aukštesnes pareigas
2008	97	16	80	1	9
2009	88	1	87	0	1
2010	84	0	82	2	0

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tauragės AVMI statistinius duomenis

Tyrimo metu Tauragės apskrities VMI pridėtinės vertės mokesčio kontrolės skyriaus vedėja Čerienė išsakė nuomonę apie tarnybinės veiklos vertinimą. Ji teigia, kad nemažai valstybės tarnautojų turi didelę darbo patirtį ir tikrai galėtų turėti aukščiausią kategoriją, tačiau maksimalios kategorijos niekam neskiriamos dėl finansinių aspektų. Vertinamai tarnautojų veiklai įtakos turi finansai. Esant ribotiems finansiniams ištekliams, ribojamas ir atlyginimų dydis, todėl nėra suteikiamos aukštesnės kategorijos ir klasės. Stengiamasi išlaikyti esamą lygį, nors tarnautojai nėra tuo patenkinti, jie norėtų gauti maksimalų atlyginimą ir turėti aukštesnę kategoriją, tačiau tokių galimybių nebuvo nei 2009 metais, nei 2010 metais.

Labai gerai įvertintiems valstybės tarnautojams mokamas priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 10 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę klasę – 20 procentų pareiginės algos, už pirmą kvalifikacinę klasę – 30 procentų pareiginės algos. Dėl įstaigos finansinių galimybių valstybės tarnautojams neskubama suteikti kvalifikacines klases tarnybinės veiklos vertinimo metu.

Valstybės tarnautojai dirba atsakingą ir sudėtingą darbą, reikalaujantį įvairiapusių žinių ir sugebėjimų. Tarnybinės veiklos vertinimo metu konkrečios pastangos, sugebėjimai turi būti

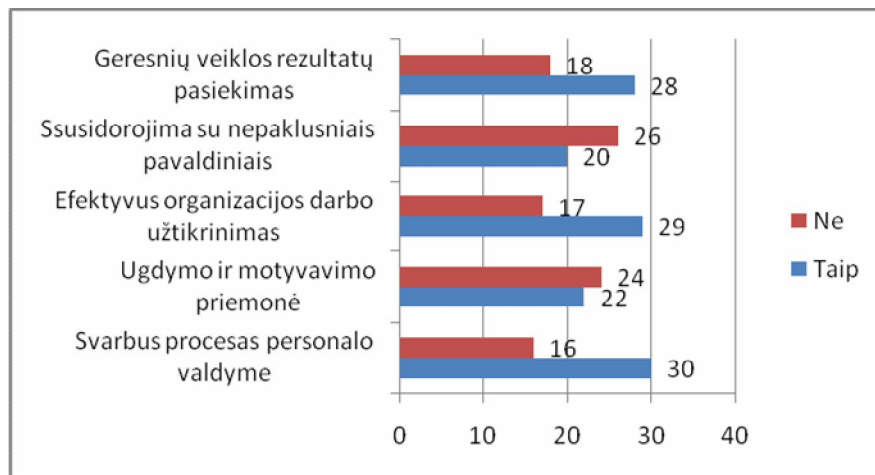
tinkamai motyvuoti. Motyvacija darbui, lūkesčiai, siejami su darbo užmokesčiu, paaukštinimu, apima pasiekimus, pagarbą sau ir asmeninį pasitenkinimą.

3.3 Valstybės tarnautojų nuomonės tyrimas apie tarnybinės veiklos vertinimą

Vertinant darbuotojo indėlį į darbą bei išryškinant jo silpnąsias ir stipriąsias savybes, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į vykdomas užduotis, nusakančius, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai, kompetencija, įgūdžiai, apibrėžiantys, kaip darbuotojas atlieka užduotis.

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo ištirti valstybės tarnautojų nuomonę apie šiuo metu veikiančią tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Anketinės apklausos duomenys leido nustatyti taikomos veiklos vertinimo sistemos efektyvumą. Buvo apklausti 46 respondentai Tauragės apskrities VMI ir Tauragės darbo biržoje.

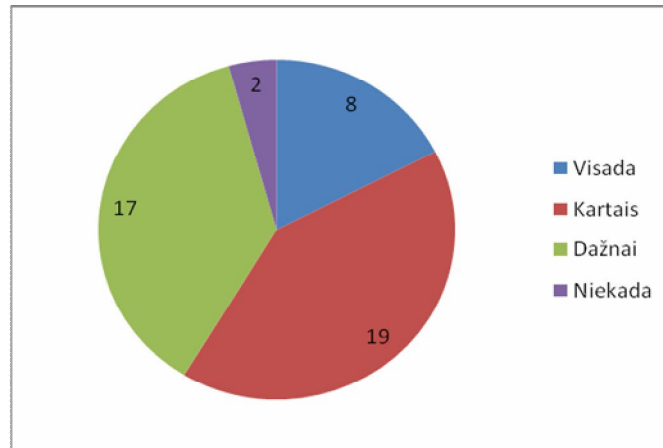
Tyrimo metu nustatyta, kad tarnybinės veiklos vertinimą 30 respondentų įvardijo kaip svarbų procesą personalo valdyme. Taip pat nurodė, kad tai yra efektyvus organizacijos darbo užtikrinimas – 29 tarnautojai ir geresnių veiklos rezultatų pasiekimas - 28 respondentai. Pastebėta, kad 26 vidutinio amžiaus, ilgesnį laiką dirbantys vienoje įstaigoje ir turintys bendrą darbo stažą valstybės tarnyboje respondentai, teigia, kad tarnybinės veiklos vertinimas yra susidorojimas su nepaklusniais pavaldiniais. Pažymėtina, jog valstybės tarnautojai mano, kad tarnybinės veiklos vertinimas yra svarbus procesas personalo valdyme, o ne tarnautojų ugdymo ir motyvavimo priemonė (žr. 6 pav.).



6 pav. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas (N=46)

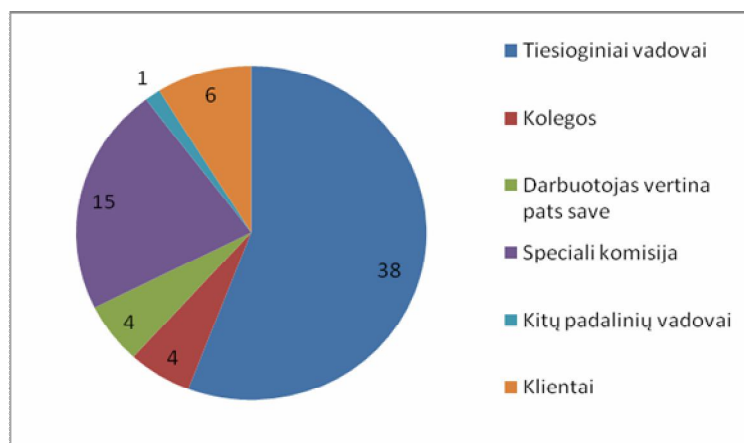
Į pateiktą klausimą ar valstybės tarnautojų veikla vertinama teisingai net 36 apklaustieji bent kartą buvo nepatenkinti dėl savo įvertinimo ir tik 8 – visada buvo patenkinti įvertinimo rezultatais

(žr. 7 paveikslą). Teisingas valstybės tarnautojų veiklos įvertinimas motyvuoja juos efektyvesniam darbui. Kad veiklos vertinimo sistema taptų efektyvi, ji turi būti tinkamai organizuota ir teisingai administruota.



7 pav. Tarnybinės veiklos įvertinimas (N=46)

38 respondentai teigia, kad valstybės tarnautojų veiklą turėtų vertinti tiesioginis vadovas, iš jų 22 nurodė ir kitus vertinimo subjektus – specialią komisiją. Ir tik 4 tarnautojai mano, kad tarnybinę veiklą turėtų vertinti ir pats darbuotojas. Tiesioginis vadovas, vertindamas savo darbuotojus, negali išvengti subjektyvumo, nes gerai juos pažįsta. Toks vertinimas būtų grindžiamas tiesioginio vadovo asmeniškumu, simpatijomis ar antipatijomis, taip pat gali pasireikšti „Aureolės efektas“. Tyrimas parodė, kad dalis respondentų mano, jog veikla būtų įvertinama objektyviau, jeigu būtų sudaryta galimybė pačiam valstybės tarnautojui įvertinti savo tarnybinę veiklą.



8 pav. Vertinimo subjektas (N=46)

Galima daryti prielaidą, kad vertinamojo dalyvavimas įgalintų nustatyti požiūrių skirtumus bei sudarytų sąlygas efektyviau įgyvendinti vertinimo sistemos tikslus, kadangi vertinimo rezultatai jau būtų objektyvesni, sumažėtų vertinamojo asmens pasipriešinimas vertinimo rezultatams. Taip būtų atsižvelgiama į daugiau nuomonių tarnybinės veiklos vertinimo metu.

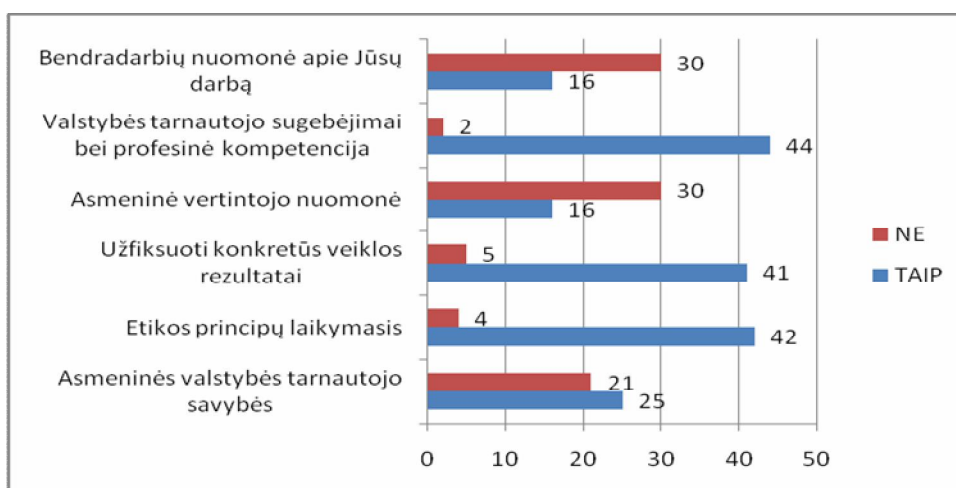
Vertinant tarnautojus, tinkamiausias laiko tarpas yra vieneri metai, taip teigia net 31 respondentas, tai liudija gana aukštą pasitikėjimą savo kompetencija ir norą permainų. Vertinti esant poreikiui pasisakė 6 tarnautojai (kai atsiranda laisva darbo vieta, mažinami etatai) , pirmą kartą vertinti - ne anksčiau kaip po 2 metų pasisakė 9 respondentai (žr. 7 lentelę). Nors respondentai ir teigia, kad geriausias vertinimo periodiškumas vieneri metai, tačiau tai turėtų vykti nuolat: pasirenkant naujus darbuotojus į tam tikrą darbo vietą, stebint jų atliekamą darbą, paaukštinant, formuojant žmogiškųjų išteklių rezervą, sudarant tinkamas ugdymo programas, kuriant karjeros planus.

7 lentelė

Vertinimo periodiškumas

Vertinimo periodiškumas	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Neturiu nuomonės	Lyg ir ne	Tikrai NE
Vieneri metai tinkamiausias laiko tarpas	31	8	2	2	3
Vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui	6	2	2	5	31
Vertinimas turėtų būti atliekamas ne anksčiau kaip po 2 metų	9	2	7	7	

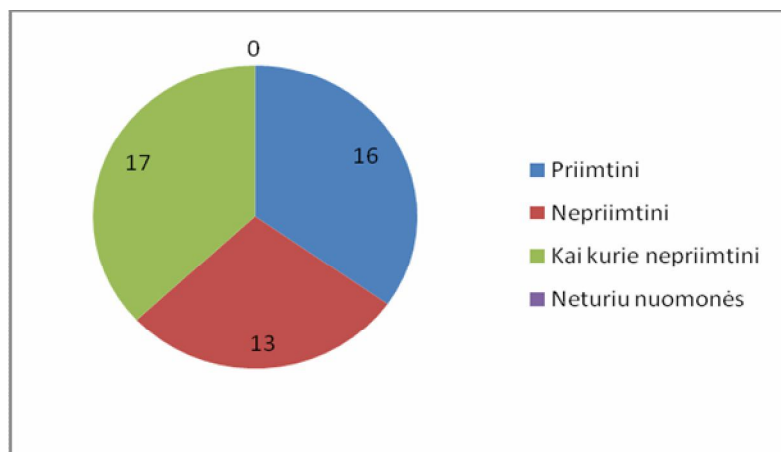
Valstybės tarnautojo sugebėjimai bei profesinė kompetencija, užfiksuoti konkretūs veiklos rezultatai ir etikos principų laikymasis – pagrindiniai veiksniai, į kuriuos turi būti atsižvelgta tarnybinės veiklos vertinimo metu. Tai, kad etikos principų laikymąsi 42 respondentai pažymėjo kaip labai svarbų veiksnį, reikėtų jį įtraukti į veiklos vertinimo kriterijus. Tai iliustruoja 9 paveikslas.



9 pav. Svarbiausi vertinimo veiksniai (N=46)

Į klausimą ar priimtini veiklos vertinimo kriterijai - 16 respondentų atsakė priimtini, o 30 respondentų nurodė, kad nepriimtini arba kai kurie nepriimtini (žr. 10 paveikslą). Vertinimo

kriterijai turėtų atspindėti realiai vykdomas tarnybinės veiklos užduotis. Galima daryti prielaidą, kad parenkant atitinkamus veiklos vertinimo kriterijus, jų kūrime turėtų dalyvauti ir pats vertinamasis. Svarbu, kad tiek vertintojas, tiek vertinamasis vienprasmiškai suprastų tai, pagal ką bus vertinama tarnybinė veikla, todėl yra aktualu kriterijų parinkimas. Būtina palyginti tarnautojų atliekamą darbą su pareigybėse numatytais funkcijomis; patikrinti ar pasirinkti kriterijai suprantami vertinimo procese dalyvaujantiems. Dviprasmiškai suprantami vertinimo kriterijai gali sukelti tam tikrą nepalankų poveikį vertinamajam.



10 pav. Vertinimo kriterijų priimtumas (N=46)

Nors daugelis respondentų nurodė, kad vertinimo kriterijai nepriimtini, tačiau veiksnius, įtakančius vertinimą nurodė, kaip labai svarbius: pasiekti veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį, turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas bei efektyvus darbo laiko paskirstymas, asmeninė motyvacija, savo veiklos analizė, atgalinis ryšys apie atliktą darbą. Vadinasi, valstybės tarnautojai nežino kriterijų ir jų turinio. Svarbiausi vertinimo veiksniai atvaizduoti 8 lentelėje.

Daugelis respondentų nurodė kaip labai svarbius veiksnius: geras klimatas įstaigoje, pasitenkinimas darbu, darbo sąlygas, socialines garantijas, karjeros galimybes, atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais, o galimybę dirbti valstybės tarnyboje sulaukus pensijinio amžiaus, kaip nesvarbų veiksni, nurodė 23 respondentai. Respondentams, dirbantiems valstybės tarnyboje virš 15 metų, asmeniškai yra svarbus veiksnys - geri santykiai su vadovu ir kolegomis, 5 respondentai kaip nesvarbų veiksni nurodė – įtraukimą į sprendimų priėmimą įstaigoje (žr. 8 lentelę). Nustatyta, kad materialiniai veiksniai (atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais, adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška), yra susiję su darbo įvertinimu pinigais - tai nurodė 34 valstybės tarnautojai. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojo kompetencijoms, kaip pagrindiniam veiklos vertinimo kriterijui. Tyrimo duomenų analizė leidžia

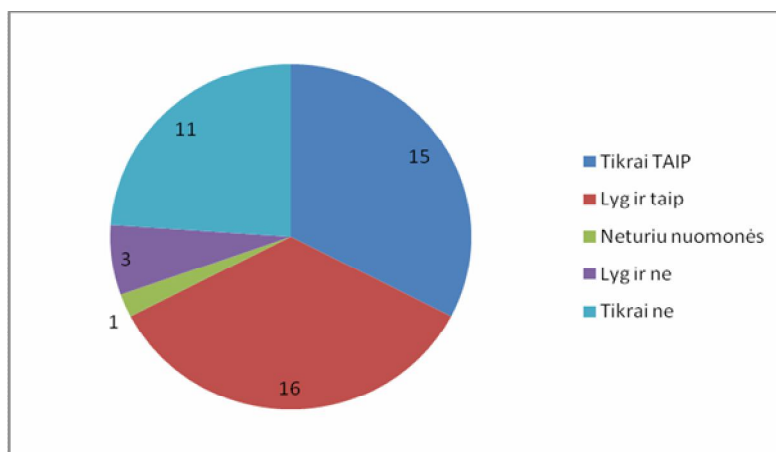
daryti išvadą, kad vienas iš svarbiausių veiksnių yra objektyvus ir skaidrus vertinimas, tai nurodė 37 respondentai, nepriklausomai nuo amžiaus ir darbo stažo valstybės tarnyboje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Svarbiausi vertinimo veiksniai

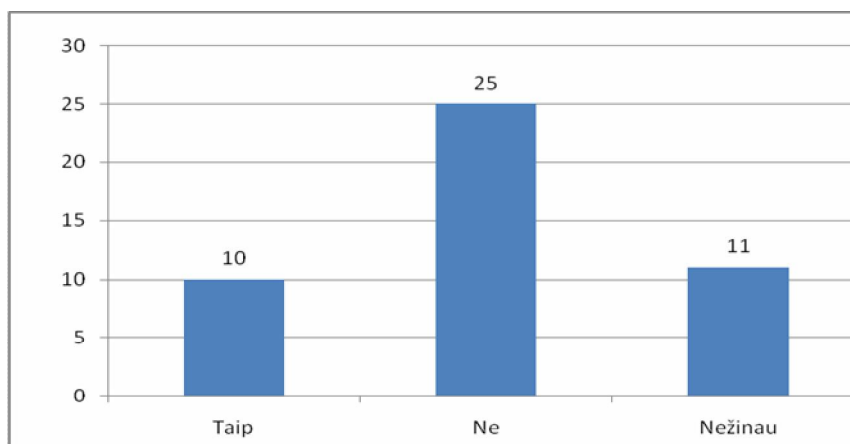
Veiksniai	Labai svarbu	Iš dalies svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu
Pasitenkinimas atliekamu darbu	36	7	2	1
Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais	34	9	3	0
Pasiekti veiklos rezultatai	31	11	4	0
Aiškus ir konkretus darbo turinys	29	12	5	0
Veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį	27	9	9	1
Atsakingumas už darbo rezultatus	30	11	5	0
Atgalinis ryšys apie atliktą darbą	22	15	9	0
Objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas	37	4	5	0
Karjeros galimybės	35	6	5	0
Noras tobulėti	33	9	4	0
Turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas	33	8	5	0
Socialinės garantijos	35	6	5	0
Asmeninė motyvacija	29	11	6	0
Darbo sąlygos	35	6	5	0
Gerai santykiai su vadovu ir kolegomis	34	7	5	0
Bendravimas ir bendradarbiavimas	29	12	5	0
Efektyvus darbo laiko paskirstymas	33	7	6	0
Galimybė įgyti naujų įgūdžių	28	13	5	0
Savo veiklos analizė	19	18	6	3
Įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje	22	13	6	5
Geras klimatas organizacijoje	37	4	5	0
Galimybė dirbti valstybės tarnyboje sulaukus pensijinio amžiaus	6	6	11	23

Į pateiktą klausimą „Ar veiklos vertinimas skatina tobulėti“ 31 respondentas teigia, kad veiklos vertinimas skatina tobulėti, neigiamą nuomonę išsakė - 15 apklaustųjų. Įvertinti tarnautojai sužino vadovų nuomonę apie jų trūkumus, privalumus, gebėjimus, numatomas kvalifikacijos kėlimo ir dalyvavimo mokymuose kryptys. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje pažymima, kad tiesioginis vadovas kasmetinio pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Vadinasi, kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė. Pokalbiui pasibaigus, tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas ir tiesioginio vadovo siūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo įrašomi vertinimo išvadoje. Supažindinus valstybės tarnautoją su vertinimo išvada, ji pateikiama personalo tarnybai.



11 pav. Skatinimas tobulėti (N=46)

Tyrimo metu nustatyta, kad egzistuojanti vertinimo sistema neužtikrina objektyvų vertinimą. Tik 10 respondentų įsitikinę, kad vertinimas yra objektyvus. Apklausos rezultatai žymi aukštą tarnautojų nepasitenkinimo lygį vyraujančia darbo užmokesčio sistema. Pinigine išraiška reikia ne tik teisingai atlyginti už dedamas pastangas, bet ir kasmet jis turi laipsniškai didėti. Jei po asmens eilinio vertinimo nėra pokyčių (finansinių ar karjeros), tai demotyvuoja. Teigiamiems pokyčiams atsirasti trukdo griežta Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu reglamentuota tvarka, ribotos finansinės galimybės. Darbuotojų atlyginimo dydis ir jo didinimo perspektyva dažnai priklauso ne nuo darbuotojo asmeninių rezultatų, o nuo institucijos finansavimo. Nepakankamai išnaudojamos net tokios nematerialinės skatinimo priemonės kaip vadovų padėkos įvairiomis progomis, pagyrimo raštai. Ekonominės krizės laikotarpiu sumažėja nefinansinių motyvavimo priemonių reikšmė, darbuotojai vis labiau vertina piniginius motyvatorius. Kartu su ribotomis įstaigų finansinėmis galimybėmis krenta ir darbuotojų pasitenkinimo lygmuo.



12 pav. Vertinimo sistemos objektyvumo užtikrinimas (N=46)

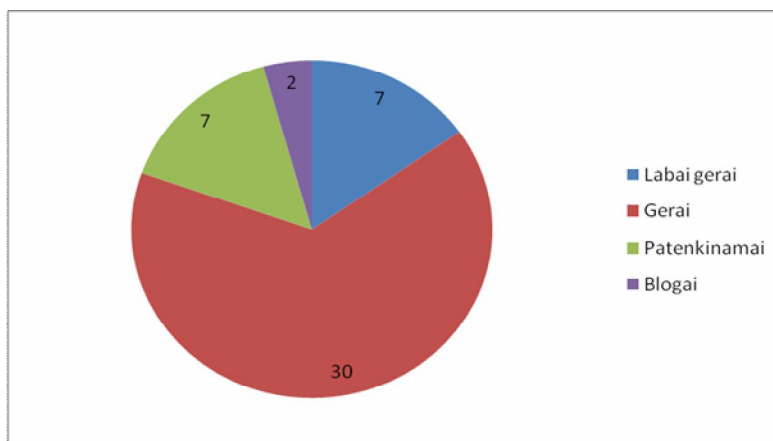
Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, kad egzistuojančia tarnybinės veiklos vertinimo sistema nepasitikima ir 39 respondentai nurodo, kad objektyvų tarnybinės veiklos vertinimą užtikrintų suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai. Nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros ir kompetentingas vertinimo subjektas objektyvų vertinimą užtikrintų 25 respondentams (žr. 9 lentelę). Veiklos vertinimo baigtį dažnai nulemia santykiai su tiesioginiu vadovu, didelį vaidmenį vaidina subjektyvumas ir išankstinis nusistatymas. Įtakos objektyviam vertinimui neturi Valstybės tarnybos departamento atstovo dalyvavimas – tokią nuomonę išreiškė 21 respondentas.

9 lentelė

Veiklos vertinimo objektyvumo užtikrinimo veiksniai

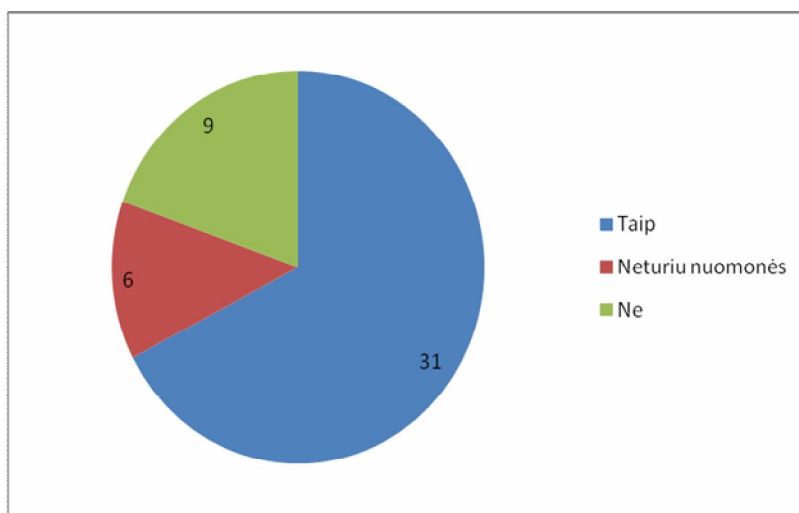
Teiginiai	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Neturiu nuomonės	Lyg ir ne	Tikrai NE
Kompetentingas vertinimo subjektas	25	14	5	1	1
Suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai	39	4	2	1	0
Nesudėtingos, aiškios, atviros vertinimo procedūros	32	10	2	0	2
Vertinime dalyvaujantis nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas	3	4	10	8	21

Tyrimo anketoje respondentams pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama sužinoti, ar gerai organizuota supažindinimo su vertinimo rezultatais procedūra. Didelė dalis - 39 respondentai teigia, kad su vertinimo rezultatais yra supažindinami gerai arba labai gerai ir tik 9 nurodo – neigiamai (žr. 13 paveikslą). Valstybės tarnautojas supažindinimas su vertinimo išvadomis, tačiau neturi teisės sutikti arba nesutikti su tiesioginio vadovo vertinimu. Vertinimo išvados pagrįstumą ir tolesnę vertinamojo tarnybą reglamentuojančius sprendimus priima specialiai tam sudaryta vertinimo komisija, kuri nagrinėja tiesioginio vadovo pateiktą vertinimo išvadą ir po pokalbio su vertinamuoju nustato pastarojo gebėjimus, būtinus pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti. Galiojančioje valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje nėra reglamentuota tiesioginio vadovo atsakomybė už vertinimo išvadų pagrįstumą bei objektyvumą, tai pat nėra reglamentuotas vertintojų paruošimas vertinimo procesui, visiškai nekreipiamas dėmesys į vertintojo kompetenciją vertinti kitus žmones.



13 pav. Valstybės tarnautojų susipažinimas su vertinimo rezultatais

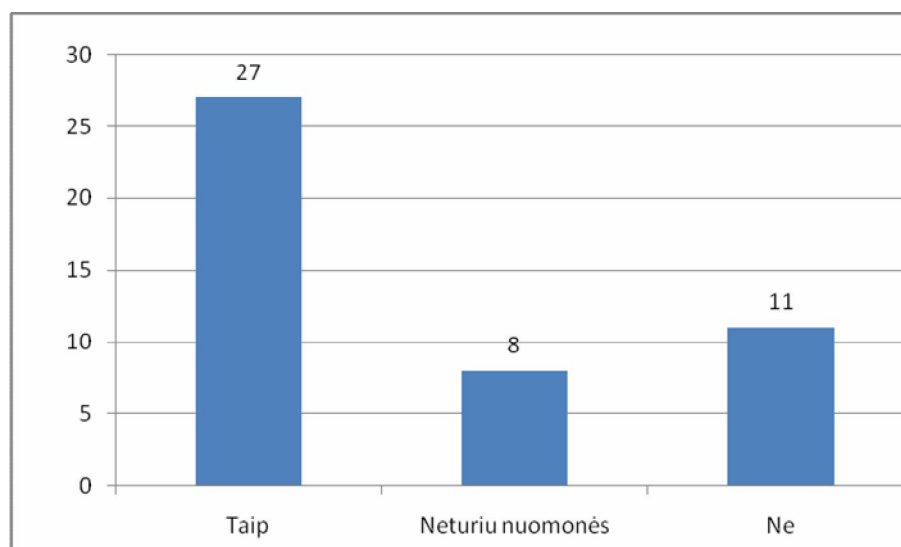
Dauguma apklaustų respondentų (31) teigia, kad veiklos vertinimas yra susijęs su finansinėmis įstaigos galimybėmis. Tai iliustruoja 14 paveikslas. Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, jog finansinių sunkumų laikotarpiu vertinimas *labai gerai* neturi prasmės, nes įstaiga nėra pajėgi mokėti priedų ir priemokų. Galima daryti prielaidą, kad Tauragės AVMI ir Tauragės teritorinėje darbo biržoje yra nepakankamai apibrėžta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo skalė, nenustatytas kvalifikacinių klasių teikimo nuoseklumas. Pastebėta, kad kvalifikacines klases dažniau gauna aukštesnių kategorijų valstybės tarnautojai, o tai mažina žemesnės grandies tarnautojų motyvaciją.



14 pav. Veiklos vertinimo ryšys su įstaigos finansinėmis galimybėmis (N=46)

27 respondentai teigia, kad neeilinis vertinimas yra drausminimo priemonė, 11 – pasisako neigiamai, neturi nuomonės – 8 respondentai. (žr. 15 paveikslą). Tai reiškia, jog valstybės tarnautojams neeilinis vertinimas asocijuojasi su nuobaudomis. Galima teigti, kad nei vienas vertinamasis nesusidūrė su situacija, kai neeiliniame vertinime reikalinga įvertinti darbuotoją, siekiant anksčiau laiko suteikti jam aukštesnę kategoriją, klasę ir pan. Be to, tai neturėtų būti

drausminamoji procedūra, o padėti valstybės tarnautojui susiorientuoti, kokių kelių vystyti savo karjerą, kur dar reikia pasitempti, pasitobulinti.

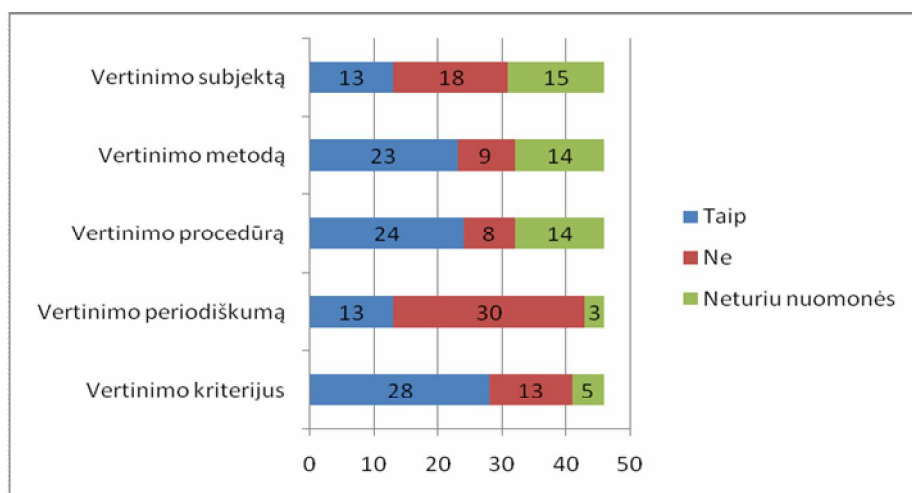


15 pav. Neeilinis vertinimas drausminimo priemone (N=46)

Valstybės tarnautojai egzistuojančioje veiklos vertinimo sistemoje nurodo pagrindinius trūkumus:

- Vienpusis vadovų vertinimas
- Vertinimas neobjektyvus, susijęs su finansinėmis galimybėmis
- Neobjektyvūs vertinimo kriterijai
- Vertinimas priklauso nuo subjekto
- Nėra grįžtamojo ryšio, kolegų nuomonės.

Tobulinant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, 28 respondentai išskyrė vertinimo kriterijus kaip labiausiai būtinus keisti. Reikia parinkti tinkamus kriterijus, kuriais remiantis galėtų būti vertinamas tarnybinės veiklos atlikimas. Jie turėtų atspindėti realiai vykdomas tarnybinės veiklos užduotis. Kaip teigia Vanagas, Tumėnas (2008), kadangi Lietuvoje viešojo sektoriaus darbuotojai dirba tradicinio viešojo administravimo sistemoje, jie neturi aiškiai kiekybiškai apibrėžtų užduočių ir negali pateikti kiekybinių savo darbo rezultatų ataskaitų, tačiau juos bandoma vertinti pagal pasiektus rezultatus. Taip vertinimo sistemai iškyla pavojus, kad ji nebus objektyvi netgi pagal savo pačios vertinimo kriterijus, t. y. ji bus neveiksminga net atsakomybės kontrolės atžvilgiu. Respondentų nuomone taip pat reikėtų keisti vertinimo procedūras ir vertinimo metodą. Iš duomenų matyti, kad vertinimo periodiškumą nebūtina keisti – taip mano 30 respondentų (žr. 16 pav.). Vadinasi, vieneri metai tinkamiausias laiko tarpas tarnybinės veiklos vertinimui.

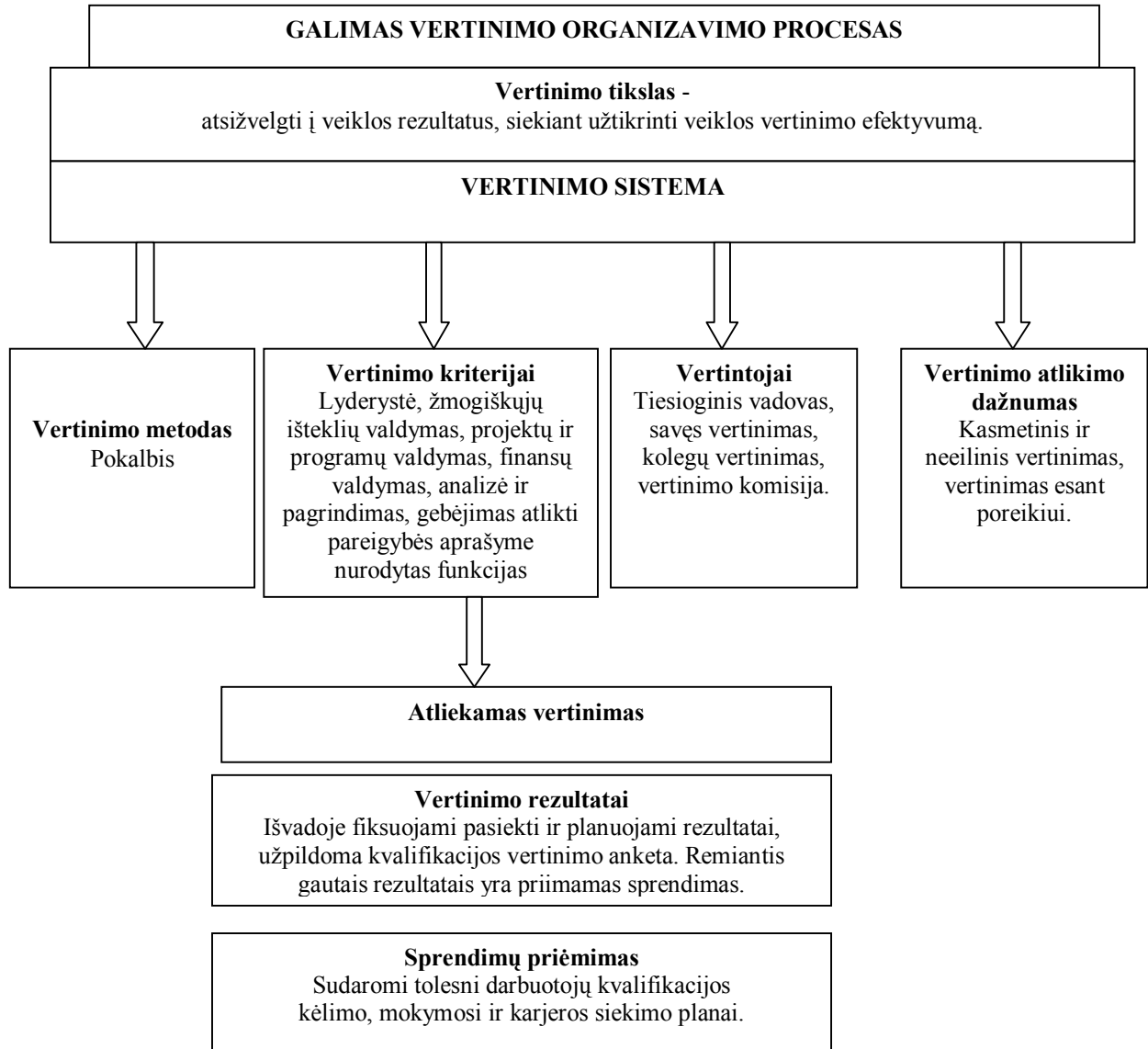


16 pav. Veiklos vertinimo sistemos tobulinimas (N=46)

Apibendrinus surinktus duomenis galima daryti prielaidą, jog Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai griežtai reglamentuoja valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, tai įtakoja vertinimo sistemos stabiškumą, o jo spragos suteikia sąlygas atsirasti subjektyvumui. Vertinimo kriterijai neaiškūs, trūksta objektyvumo, nėra pakankamo ryšio tarp veiklos valdymo ir atskirų valstybės tarnautojų veiklos, aukštesnė pareigybė suteikiama, atsilaisvinusiai darbo vietai. Tarnybinė veikla vertinama tiesioginio vadovo, o jis gerai pažįsta savo darbuotojus - toks vertinimas būtų pagrįstas vertintojo asmeniškumu, simpatijomis ar antipatijomis. Nors valstybės tarnautojai ir pasisakė prieš Valstybės tarnybos departamento atstovų dalyvavimą vertinime, tačiau tai užtikrintų objektyvesnį darbuotojų vertinimą.

Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, jie turi būti teisingai įvertinti, nepasitikėjimas tarnybinės veiklos vertinimo sistema neigiamai veikia kokybiškus tarnautojų ir vadovų santykius. Visose įstaigose susiduriama su finansinėmis problemomis, dėl kurių valstybės tarnautojai tarnybinės veiklos vertinimo metu nepaaukštinami pareigose ir nesuteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė. Ekonominio sunkmečio laikotarpiu veiklos vertinimas neturėtų būti formali procedūra, nes darbuotojus galima motyvuoti ir nefinansinėmis priemonėmis.

Remiantis atlikta Tauragės AVMI ir Tauragės teritorinės darbo biržos dokumentų analize ir darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatais, galima modeliuoti valstybės tarnautojų vertinimo sistemos proceso organizavimą (žr. 17 paveikslą).



17 pav. Galimas vertinimo organizavimo procesas

Ištaigų vadovų, pavaduotojų ir kitų valstybės tarnautojų, turinčių pavaldžių asmenų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai – lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas, komunikacija ir viešieji ryšiai, strateginis mąstymas, gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, fizinių ir juridinių asmenų priežiūros funkcijos. Planuojamos atlikti veiklos užduotys ir veiklos vertinimo rodikliai turi būti nustatyti, atsižvelgiant į strateginius planus, metinius veiklos planus, nustatomos konkrečios, realiai įvykdomos užduotys, apibrėžtos laike, numatyta užduočių neįvykdymo rizika

Atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reikėtų labiau orientotis į ateities veiklos rezultatus, planus, darbuotojo gebėjimą išmokti ir pritaikyti naujoves, nustatyti žinių, gebėjimų trūkumus, sudaryti darbuotojų mokymosi, karjeros planus.

IŠVADOS

Viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo sričių, suteikianti galimybes tarnautojui kilti karjeros laiptais ar gauti didesnę atlyginimą, yra darbuotojų veiklos vertinimas, kurį reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka. Teoriniame lygmenyje tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su darbo užmokesčiu bei su motyvacija siekti karjeros, tačiau ši sistema praktikoje neveikia taip efektyviai. Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai griežtai reglamentuoja valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, tai įtakoja vertinimo sistemos statiškumą, o jo spragos suteikia sąlygas atsirasti subjektyvumui.

Lietuvoje valstybės tarnyba yra biurokratizuota, orientuota į patį veiklos procesą, teisinį jo sureguliovimą, o ne į konkrečius veiklos rezultatus, daug dėmesio skiriama įvairių formalumų išlaikymui, veiklos rezultatai ir jų vertinimas tampa antraeilium dalyku. Viešojoje erdvėje labai dažnai girdimi kaltinimai, jog valstybės tarnyboje niekas neatsakingas už padarytas klaidas, tarsi vyrauja nebaudžiamumo atmosfera.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo potencialas nėra pilnai išnaudojamas, siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis. Atskiri struktūriniai padaliniai neturi detalių veiklos planų, per kuriuos būtų galima susieti pavienių tarnautojų ir visos institucijos veiklą. Veiklos uždavinių įvykdymas mažai atsispindi valstybės tarnautojų darbo užmokestyje, kvalifikacinės klasės dažniau suteikiamos aukštesnių pareigybių tarnautojams.

Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, jie turi būti teisingai įvertinti, nepasitikėjimas tarnybinės veiklos vertinimo sistema neigiamai veikia kokybiškus tarnautojų ir vadovų santykius. Motyvacija darbui, lūkesčiai siejami su darbo užmokesčio paaukštinimu, apima pasiekimus, pagarbą sau ir kitiems. Tarnybinės veiklos vertinimas yra svarbus procesas personalo valdyme, o ne tarnautojų ugdymo ir motyvavimo priemonė

Valstybės tarnautojams neeilinis vertinimas asocijuojasi su nuobaudomis. Tirtuose įstaigose nei vienas vertinamasis nesusidūrė su situacija, kai neeiliniame vertinime reikalinga įvertinti darbuotoją, siekiant anksčiau laiko suteikti jam aukštesnę kategoriją, klasę ir pan.

Kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad nors yra sukurta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos teisinė bazė ir reglamentuotos procedūros, tačiau minėtų priemonių įgyvendinimas Tauragės AVMI ir Tauragės teritorinėje darbo biržoje neužtikrina efektyvaus tarnybinės veiklos vertinimo.

Remiantis atlikta analize ir anketinės duomenų apklausos rezultatais buvo nustatyta, kad vertinimo kriterijai neaiškūs, trūksta objektyvumo, nėra pakankamo ryšio tarp veiklos valdymo ir atskirų valstybės tarnautojų veiklos, aukštesnės pareigybės suteikiamos atsilaisvinusiai darbo vietai.

Valstybės tarnautojai egzistuojančioje veiklos vertinimo sistemoje nurodo pagrindinius trūkumus: vienpusis vadovų vertinimas, vertinimas neobjektyvus, susijęs su finansinėmis galimybėmis, neobjektyvūs vertinimo kriterijai, vertinimas priklauso nuo subjekto, nėra grįžtamojo ryšio, kolegų nuomonės.

Valstybės tarnautojas supažindinimas su vertinimo išvadomis, tačiau neturi teisės sutikti arba nesutikti su tiesioginio vadovo vertinimu. Vertinimo išvados pagrįstumą ir tolesnę vertinamojo tarnybą reglamentuojančius sprendimus priima specialiai tam sudaryta vertinimo komisija, kuri nagrinėja tiesioginio vadovo pateiktą vertinimo išvadą ir po pokalbio su vertinamuoju nustato pastarojo gebėjimus, būtinus pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti.

Galiojančioje valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje nėra reglamentuota tiesioginio vadovo atsakomybė už vertinimo išvadų pagrįstumą bei objektyvumą, tai pat nėra reglamentuotas vertintojų paruošimas vertinimo procesui, visiškai nekreipiamas dėmesys į vertintojo kompetenciją vertinti kitus žmones.

Tauragės AVMI ir Tauragės teritorinėje darbo biržoje yra nepakankamai apibrėžta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo skalė, nenustatytas kvalifikacinių klasių teikimo nuoseklumas.

Atliktas tyrimas leidžia akcentuoti stipriąsias ir silpnąsias valstybės tarnautojų vertinimo sistemos puses. Stipriosios pusės yra griežtas veiklos vertinimo reglamentavimas, kompetencija, gebėjimas valdyti informaciją. Silpnosios pusės: vertinimas tampa susijęs su įstaigos finansinėmis galimybėmis, nesuprantami ir neaiškūs kriterijai, vienpusis tiesioginio vadovo vertinimas.

Visa tai patvirtina iškeltą hipotezę, kad egzistuojanti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema turi trūkumų ir turėtų būti tobulinama.

REKOMENDACIJOS TAURAGĖS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGOMS

Dėl finansinio valstybės tarnautojų motyvavimo svarbos ir galimybės skatinti organizacinius pokyčius reikalinga konkurencingesnė darbo užmokesčio sistema, ji turi būti orientuota į rezultatus.

Siekti, kad valstybės tarnautojai aktyviai dalyvautų tarnybinės veiklos vertinime, suformuluoti konkrečias veiklos užduotis ir veiklos vertinimo rodiklius. Pokalbio metu turi būti aptariamoms karjeros galimybės.

Sudaryti sąlygas suteikiant didesnes darbuotojų karjeros galimybes, nustatant kiekvieno darbuotojo poreikius bei siekiant karjeros kilimo užsibrėžtų tikslų. Kilimas karjeros laiptais turėtų priklausyti nuo realių darbuotojo pasiekimų.

Įstaigų vadovams atsakingai žiūrėti į veiklos vertinimo procesą, nepaversti šios procedūros formalia.

Tobulinti santykį tarp veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio siekiant skaidresnio ir teisingesnio veiklos vertinimo. Veiklos vertinimą išnaudoti valdžios įstaigų tikslams ir valstybės tarnautojų veiklai derinti.

Parinkti veiklos vertinimo kriterijus, kurie bus tinkami vertinti pareigybės aprašymuose numatytoms funkcijoms vykdyti. Nustatyti ar pasirinkti vertinimui kriterijai yra tikrai svarūs, patikrinti ar pasirinkti kriterijai suprantami vertinimo procese dalyvaujantiems valstybės tarnautojams.

Siekti, kad veiklos vertinimas vyktų pastoviai, atnaujinant ir papildant duomenis apie veiklos rezultatus, vystant valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, tobulinant jų kvalifikaciją.

Objektyvų tarnybinės veiklos vertinimą užtikrintų suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai, nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros ir kompetentingas vertinimo subjektas.

LITERATŪRA

1. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Baršauskienė V. (2002) Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas.
3. Budbergytė, R., Šakočius, A., Žilinskas, D. (2004). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
4. Bilotaitė, A. (2010). *Seimo narės Bilotaitės A. pranešimas: valstybės tarnautojams, reprezentuojantiems valstybę, turi būti taikomi aukšti standartai*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=618&p_d=99480&p_k=1
5. Chlivickas, E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai elementai*. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
6. Darbuotojų veiklos vertinimas. Prieiga per internetą: <http://tsudnick.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2009/09/6veiklosvertinimas1.ppt#1> [žiūrėta 2010-04-07].
7. Danijos valstybės tarnyba. Prieiga per internetą: <http://www.themis.dk/synopsis/index.asp?hovedramme=/searchinclude/lovsamling/tjenestemandsloven.html> [žiūrėta 2010-03-01].
8. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
9. Dėl Lietuvos darbo biržos reformos (2010). Prieiga per internetą: www.lps.lt/usr_img/TK_dël%20LDB%20reformos.doc [žiūrėta 2011-03-10].
10. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 19.
11. Duran, I. (2006). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Ispanijoje: kadastro generalinio direktorato patirtis*. Tarptautinė konferencija „Valstybės tarnautojų vertinimas: Patirtis ir iššūkiai 2006 m. gegužės 23-24 d., Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/55/40/38663042.pdf>
12. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 39. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 67–81.
13. Glebovė, N. (2010). *Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai*. Teisė, 76. Vilniaus universiteto leidykla (130-148).
14. Glossary of Key Terms in Evaluation and results Based Management. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/40/7/43184177.pdf> [žiūrėta 2010-01-10].
15. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 5.

16. Jančiauskas, E., Masiulis, K., Bukauskas, A. (2002). Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas. Vilnius
17. Juralevičienė, J. (2005). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 – 1995 metais. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 11.
18. Jurkštienė, A., Gimžauskienė, E. (2001). Modelling Principles of performance Measurement Systems: theoretical and practical aspects. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr 18.
19. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas
20. Kvietkus, A. (2004). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas išibėgėja. *Valstybės tarnybos aktualijos*, nr. 11, p. 26-27.
21. Lane, J.E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai
22. Lietuvos Respublikos konstitucija (1992). Vilnius
23. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999). Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=84605 [žiūrėta 2010-03-10]
24. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. (2002).
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 spalio 17 d. nutarimas Nr. 1106 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=307042&p_query=&p_tr2=
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 gruodžio 29 d. nutarimas Nr. 1860 “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17d. nutarimo Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390283&p_query=&p_tr2=
27. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999). Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198296 [žiūrėta 2010-03-10].
28. Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas apie valstybės tarnybą. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?790699305> [žiūrėta 2010-05-27].
29. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
30. Malinauskaitė, S. (2007), Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, nr. 10, p. 49 – 55.
31. Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius.

32. Minkevičius, A., Smalskys, V. (2008). *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*: mokomasis leidinys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
33. Nakrošis, V., Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 27.
34. Palidauskaitė, J. (2006). Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 16.
35. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, nr.19.
36. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 25.
37. Palivonienė, D. (2008). *Veiklos vertinimas: kad būtų aišku, ko siekti*. Prieiga per internetą: <http://www.maxima.lt/uploads/files/maxima-pulsas-nr-1.pdf> [žiūrėta 2010-06-11].
38. Personalas. Darbuotojų diskusijos. Prieiga per internetą: <http://www.lederweb.dk/wm139382> [žiūrėta 2010-03-01].
39. Pivoras, S., Dapkutė, R. (2004). Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje. *Politologija*, 1(33).
40. Cardona, F. (2006). *Priėmimo į valstybės tarnybą sistemos ES valstybėse ir kai kuriose šalyse kandidatėse*. Seminaras „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/38/36762257.pdf> [žiūrėta 2010-06-22].
41. Raipa, A. (2000). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija
42. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija
43. Sližytė, A., Bakanauskienė, I. (2007). Veiklos vertinimo sistemos projektavimas organizacijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, nr 43.
44. Šarmavičius, O. (2006). *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?* Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf> [žiūrėta 2010-03-20].
45. Mikaila, M., Jurgelevičienė, B., Šarmavičius, O. (2008). *Aš, tu, jis, ji ir valstybės tarnyba*. Prieiga per internetą: <http://www.teisesforumas.lt/index.php/valstybes-tarnyba/744-as-tu-jis-ji-valstybes-tarnyba.html> [žiūrėta 2010-11-27]
46. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 1(17)

47. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
49. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
50. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
51. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
52. Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje. (2008). Kolektyvinė monografija. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
53. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, nr.25, p. 56 – 66.
54. Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Žmogiškųjų išteklių ugdymas: tobulinimo aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 2(6), p. 94 – 101.
55. Tauragės darbo birža. Veiklos ataskaita už 2009 metus (2010). Prieiga per internetą: http://www.ldb.lt/TDB/Taurage/Apie/Documents/Ataskaita_2009m.pdf
56. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Prieiga per internetą: www.logincee.org/file/5107/library
57. Vilkelis, G. (2007). Vertinimas – tarnautojų „inventorizacija“. *Valstybės tarnybos aktualijos*, nr. 10, p. 40 – 44.
58. Zubačiovaitė, D. (2006). Viešojo administravimo studijos – studentės akimis. *Valstybės tarnybos aktualijos*, nr. 4.
59. Žukauskas E. (2006) 1999-2003 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // *Valstybės tarnybos aktualijos*, 5,
60. Žukauskas, E. (2008). *Nestabilus valstybės tarnybos teisinio reguliavimo priežastys*. Kn.: G. Švedas (sudaryt.). *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir jo perspektyvos Lietuvos Respublikoje*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
61. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). *Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai*. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, nr. 20 (1). Research papers.

1 PRIEDAS

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 2 priedas
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

(Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados forma)

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

VALSTYBĖS TARNAUTOJO _____

(vardas ir pavardė)

TARNYBINĖS VEIKLOS KASMETINIO VERTINIMO IŠVADA

_____ Nr. _____
(data)

_____ (sudarymo vieta)

I. BENDRIEJI DUOMENYS

Pareigybė –

Valstybės tarnautojo pareigos –

Paskyrimo į pareigas įstaigoje data –

Pareigybės lygis –

Pareigybės kategorija –

Kvalifikacinė klasė –

Vertinimo laikotarpis –

II. TARNYBINĖS VEIKLOS APIBŪDINIMAS

Vertinimo kriterijus	Tarnybinės veiklos apibūdinimas
1.	
2.	
3.	

III. TIESIOGINIO VADOVO ĮVERTINIMAS

Valstybės tarnautojo _____ tarnybinė veikla
 (vardas ir pavardė)
 įvertinama _____
 (labai gerai/gerai/patenkinamai/nepatenkinamai – įrašyti reikiamus žodžius)

IV. TIESIOGINIO VADOVO SIŪLYMAS

Siūlau _____
 (vienas iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 9, 10 ar 11 dalyse nurodytų siūlymų)

V. REKOMENDACIJOS, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ

Rekomenduoju _____

(Tiesioginio vadovo pareigų pavadinimas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

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

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 4 priedas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

(Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos neeilinio vertinimo išvados forma)

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

VALSTYBĖS TARNAUTOJO _____

(vardas ir pavardė)

TARNYBINĖS VEIKLOS NEEILINIO VERTINIMO IŠVADA

_____ Nr. _____
(data)

_____ (sudarymo vieta)

I. BENDRIEJI DUOMENYS

Pareigybė –

Valstybės tarnautojo pareigos –

Paskyrimo į pareigas įstaigoje data –

Pareigybės lygis –

Pareigybės kategorija –

Kvalifikacinė klasė –

Vertinimo laikotarpis –

II. TARNYBINĖS VEIKLOS APIBŪDINIMAS

Vertinimo kriterijus	Tarnybinės veiklos apibūdinimas
1.	
2.	
3.	

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 3 priedas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

(Vertinimo komisijos išvados forma)

(valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos pavadinimas)

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO
KOMISIJOS IŠVADA**

Nr. _____

(data)

(sudarymo vieta)

Valstybės tarnautojo vardas ir pavardė _____

Valstybės tarnautojo pareigos _____
(nurodomas įstaigos pavadinimas,

struktūrinio padalinio pavadinimas, pareigybė)

Vertinimo komisijos įvertinimas _____

Vertinimo komisijos siūlymas _____

Vertinimo komisijos pirmininkas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

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

Vertinimo komisijos nario atskiroji nuomonė _____

(vertinimo komisijos nario pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

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

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Šiaulių universiteto viešojo administravimo specialybės studentė Inga Dambrauskienė¹. Rašau magistro darbą „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas“. Šio tyrimo tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą. Apklausa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Jums priimtinausią atsakymą pažymėkite X arba įrašykite.

1. Jūsų lytis:

<input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> Vyras
----------------------------------	--------------------------------

2. Jūsų amžius:

Įrašykite:

3. Jūsų išsilavinimas:

<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis
<input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis	<input type="checkbox"/> Kita

4. Organizacijoje išdirbtas laikas (metais):

Įrašykite:

5. Bendras darbo stažas valstybės tarnyboje (metais):

Įrašykite:

6. Ar sutinkate su teiginiu, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skatina tobulėti:

Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Neturiu nuomonės	Lyg ir ne	Tikrai NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ar Jums priimtini valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai?

<input type="checkbox"/> Priimtini	<input type="checkbox"/> Kai kurie nepriimtini.
<input type="checkbox"/> Nepriimtini	<input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės.

8. Jūsų nuomone, kas turėtų būti svarbiausia vertinant valstybės tarnautoją?

¹ Inga Dambrauskienė, tel. 865054648, el.p. inguskina@gmail.com



Teiginiai	TAIP	NE
Asmeninės valstybės tarnautojo savybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etikos principų laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užfiksuoti konkretūs veiklos rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninė vertintojo nuomonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojo sugebėjimai bei profesinė kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbių nuomonė apie Jūsų darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kas Jūsų nuomone, turėtų vertinti darbuotojus?

<input type="checkbox"/> Tiesioginiai vadovai	<input type="checkbox"/> Speciali komisija
<input type="checkbox"/> Kolegos	<input type="checkbox"/> Kitų padalinių vadovai
<input type="checkbox"/> Darbuotojas vertina pats save	<input type="checkbox"/> Klientai

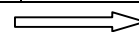
10. Ar Jūsų tarnybinė veikla vertinama teisingai?

<input type="checkbox"/> Visada.	<input type="checkbox"/> Dažnai.
<input type="checkbox"/> Kartais	<input type="checkbox"/> Niekada.

11. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra:	TAIP	NE
Svarbus procesas personalo valdyme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ugdymo ir motyvavimo priemonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvus organizacijos darbo užtikrinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susidorojimas su nepaklusniais pavaldiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnių veiklos rezultatų pasiekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumas:	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Neturiu nuomonės	Lyg ir ne	Tikrai NE
Vieneri metai tinkamiausias laiko tarpas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui (pvz. mažinami etatai, atsiranda laisva darbo vieta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimas turėtų būti atliekamas ne anksčiau kaip po 2 metų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje reikėtų keisti:



Kriterijai	TAIP	NETURIU NUOMONĖS	NE
Vertinimo kriterijus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo periodiškumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo procedūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo metodą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo subjektą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ar gerai organizuota supažindinimo su vertinimo rezultatais procedūra?

<input type="checkbox"/> Labai gerai	<input type="checkbox"/> Patenkinamai
<input type="checkbox"/> Gerai	<input type="checkbox"/> Blogai

15. Ar šiuo metu galiojanti valstybės tarnautojų vertinimo sistema užtikrina objektyvų vertinimą?

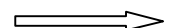
<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Nežinau
<input type="checkbox"/> Ne	

16. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo objektyvumą užtikrintų:

Teiginiai	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Neturiu nuomonės	Lyg ir ne	Tikrai NE
Kompetentingas vertinimo subjektas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesudėtingos, aiškios, atviros vertinimo procedūros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinime dalyvaujantis nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Ar sutinkate su teiginiu, kad veiklos vertinimas yra susijęs su įstaigos finansinėmis galimybėmis:

<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės	<input type="checkbox"/> Ne
-------------------------------	---	-----------------------------

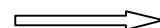


18. Ar neeilinis vertinimas, Jūsų nuomone, yra drausminimo priemonė?

<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės	<input type="checkbox"/> Ne
-------------------------------	---	-----------------------------

19. Įvertinkite šių veiksnių svarbą valstybės tarnautojui (pažymėkite tik vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymų variantą):

Veiksniai	Labai svarbu	Iš dalies svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu
Pasitenkinimas atliekamu darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasiekti veiklos rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiškus ir konkretus darbo turinys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakingumas už darbo rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atgalinis ryšys apie atliktą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinės garantijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninė motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerai santykiai su vadovu ir kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendravimas ir bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvus darbo laiko paskirstymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė įgyti naujų įgūdžių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo veiklos analizė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geras klimatas organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė dirbti valstybės tarnyboje sulaukus pensijinio amžiaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



20. Įvardinkite kokius trūkumus Jūs matote tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje:

--

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus 😊

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Tauragės teritorinėje darbo biržoje 2008 – 2010 metais

	2008	2009	2010
1. Bendras darbuotojų skaičius: iš jų valstybės tarnautojai:	38	36	73
2. Valstybės tarnautojų skaičius pagal pareigybes:	26	26	57
• Įstaigos vadovų pavaduotojai;	1	1	1
• Skyrių vedėjai	5	5	7
• Skyrių pavaduotojai	3	3	5
• Poskyrių vedėjai	0	0	2
• Poskyrių vedėjų pavaduotojai	0	0	0
• Vyriausieji specialistai	17	17	41
• Vyresnieji specialistai	0	0	1
• Specialistai	0	0	0
3. Valstybės tarnautojų skaičius, turintis kvalifikacines klases:			
• I kvalifikacinė klasė			
• II kvalifikacinė klasė	1	1	3
• III kvalifikacinė klasė	9	9	18
4. Kiek buvo įvertinta valstybės tarnautojų, iš jų:			
• Vadovų ir jų pavaduotojų	26	26	57
• Pakaitinių valstybės tarnautojų	0	0	0
• Karjeros valstybės tarnautojų	26	26	57
5. Tiesioginių vadovų vertinimas:			
• Labai gerai	0	0	0
• Gerai	26	26	57
• Patenkinamai	0	0	0
• Nepatenkinamai	0	0	0
6. Kiek valstybės tarnautojų buvo vertinama (kasmetinio) vertinimo komisijoje	0	0	0
7. Kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijos pateikti pasiūlymai:			
• Perkelti į aukštesnes pareigas	0	0	0
• Suteikti kvalifikacinę klasę	0	0	0
• Perkelti į aukštesnes pareigas ir kvalifikacinę klasę	0	0	0
• Perkelti į žemesnės kategorijos pareigas ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Panaikinti turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Atleisti iš pareigų	0	0	0
8. Kiek tiesioginiai vadovai pateikė motyvuotų išvadų su pasiūlymais atlikti neeilinį valstybės tarnautojų vertinimą	0	0	2
9. Neeilinio vertinimo metu vertinimo komisijos pateikti pasiūlymai:	0	0	2

• Perkelti į aukštesnes pareigas	0	0	2
• Perkelti į aukštesnes pareigas ir kvalifikacinę klasę	0	0	0
• Suteikti kvalifikacinę klasę	0	0	0
• Perkelti į žemesnės kategorijos pareigas ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Panaikinti turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
10.Kiek valstybės tarnautojų pateikė prašymų, kad jų tarnybinė veikla būtų vertinama vertinimo komisijoje	0	0	0
11.Atlikus vertinimą:			
• Perkeltų valstybės tarnautojų į aukštesnes pareigas skaičius	0	0	2
• Perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikta kvalifikacinė klasė	0	0	0
• Suteikta kvalifikacinė klasė	0	0	0
• Palikti tose pačiose pareigose	0	0	0
• Panaikinta turima kvalifikacinė klasė	0	0	0
• Perkelti į žemesnės kategorijos pareigas	0	0	0
• Kiti pasiūlymai	0	0	0

Tauragės teritorinės darbo biržos
bendrujų reikalų skyriaus vedėja

Nijolė Puidokienė

TAURAGĖS TERITORINĖS DARBO BIRŽOS
FINANSŲ IR APSKAITOS SKYRIUS

DĖL DARBO UŽMOKESČIO

Pažymime, kad Tauragės teritorinės darbo biržos (Tauragės) 2009 m. patvirtintas darbo užmokestis – 1082800,00 Lt., faktinis įvykdymas – 1082700,00 Lt. 2010 m. patvirtintas darbo užmokestis – 980000,00 Lt., faktinis įvykdymas – 979000,00 Lt.

Finansų ir apskaitos skyriaus vedėja

Valda Rudienė

**Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių
inspekcijoje 2008 – 2010 metais**

	2008	2009	2010
1. Bendras darbuotojų skaičius:	106	96	92
iš jų valstybės tarnautojai:	97	88	84
2. Valstybės tarnautojų skaičius pagal pareigybes:			
• Įstaigos vadovas ir jų pavaduotojai	3	3	3
• Skyrių vedėjai	15	14	12
• Skyrių pavaduotojai	1	1	0
• Poskyrių vedėjai	0	0	3
• Poskyrių vedėjų pavaduotojai	0	0	0
• Vyriausieji specialistai	22	20	20
• Vyresnieji specialistai	32	33	37
• Specialistai	24	17	9
3. Valstybės tarnautojų skaičius, turintis kvalifikacines klases:			
• I kvalifikacinė klasė	0	0	0
• II kvalifikacinė klasė	0	0	0
• III kvalifikacinė klasė	14	14	14
4. Kiek buvo įvertinta valstybės tarnautojų (jų tiesioginių vadovų), iš jų:			
• Vadovų ir jų pavaduotojų	3	3	3
• Pakaitinių valstybės tarnautojų	0	0	0
• Karjeros valstybės tarnautojų	94	85	81
5. Tiesioginių vadovų vertinimas:			
• Labai gerai	16	1	0
• Gerai	80	87	82
• Patenkinamai	1	0	2
• Nepatenkinamai	0	0	0
6. Kiek valstybės tarnautojų buvo vertinama (kasmetinio) vertinimo komisijoje	17	1	2
7. Kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijos pateikti pasiūlymai:			
• Perkelti į aukštesnes pareigas	9	1	0
• Suteikti kvalifikacinę klasę	2	0	0
• Perkelti į aukštesnes pareigas ir kvalifikacinę klasę	0	0	0
• Perkelti į žemesnės kategorijos pareigas ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Panaikinti turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Tobulinti kvalifikaciją	1	0	2
• Atleisti iš pareigų	0	0	0
8. Kiek tiesioginiai vadovai pateikė motyvuotų išvadų su pasiūlymais atlikti neeilinį valstybės tarnautojų vertinimą	0	0	0
9. Neeilinio vertinimo metu vertinimo komisijos pateikti pasiūlymai:	0	0	0
• Perkelti į aukštesnes pareigas	0	0	0
• Perkelti į aukštesnes pareigas ir kvalifikacinę klasę	0	0	0
• Suteikti kvalifikacinę klasę	0	0	0

• Perkelti į žemesnės kategorijos pareigas ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Panaikinti turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
• Tobulinti kvalifikaciją	0	0	0
10. Kiek valstybės tarnautojų pateikė prašymų, kad jų tarnybinė veikla būtų vertinama vertinimo komisijoje	1	0	0
11. Atlikus vertinimą:			
• Perkeltų valstybės tarnautojų į aukštesnes pareigas skaičius	0	1	0
• Perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikta kvalifikacinė klasė	0	0	0
• Suteikta kvalifikacinė klasė	0	0	0
• Palikti tose pačiose pareigose	17	0	0
• Panaikinta turima kvalifikacinė klasė	0	0	0
• Perkelti į žemesnės kategorijos pareigas	0	0	0
• Kiti pasiūlymai	0	0	0

Tauragės AVMI personalo skyriaus vedėja

Liudvika Paulienė

Sąvokų žodynas

Įstaigos vadovas – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai (LR valstybės tarnybos įstatymas).

Karjeros valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje (LR valstybės tarnybos įstatymas).

Kvalifikacinė klasė – tam tikros kategorijos valstybės tarnautojo kvalifikacijos lygmuo (LR valstybės tarnybos įstatymas).

Pakaitinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iki Valstybės tarnybos 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 (LR valstybės tarnybos įstatymas).

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui (LR valstybės tarnybos įstatymas).

Valstybės tarnyba - tai „daugelis procesų, organizacijų ir individų, susijusių su įstatymų ir kitų įstatymus leidžiančių organų vykdomosios valdžios ir teismų priimtų normų įgyvendinimu“ (Juralevičienė, 2005).

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, yra fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje bei atliekantis viešojo administravimo veiklą (LR valstybės tarnybos įstatymas).

Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla – tai tarnautojo veikla, atliekant įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytas pareigas (LR valstybės tarnybos įstatymas).

Valstybės tarnybos valdymas – institucinė valstybės tarnybos valdymo sistema su institucijoms (įstaigoms) nustatyta kompetencija, taip pat esminės teisinės bazės nuostatos, esančios valdymo priemone ir turinčios įtakos valstybės tarnybos veiklos efektyvumui.