

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

Jurgita ŽVIRZDINIENĖ

**DARBO UŽMOKESČIO, SUSIETO SU VEIKLOS REZULTATAIS,
ĮTAKA VALSTYBĖS TARNYBOS EFEKTYVUMUI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

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

Jurgita ŽVIRZDINIENĖ

**DARBO UŽMOKESČIO, SUSIETO SU VEIKLOS REZULTATAIS,
ĮTAKA VALSTYBĖS TARNYBOS EFEKTYVUMUI**

**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 Jurgita Žvirzdinienė

Vadovas doc. dr. Laima Liukinevičienė

Recenzentas

SANTRAUKA

Jurgita Žvirzdinienė

Darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, įtaka valstybės tarnybos efektyvumui.
Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamos atlygio, priklausančio nuo veiklos rezultatų, taikymo Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje ir tuo pačiu Lietuvos viešajame sektoriuje galimybės bei perspektyvos. Pagrindinis tyrimo tikslas – nustatyti darbo užmokesčio, susieto su vykdomos veiklos rezultatais, taikymo lygį bei įtaką Mažeikių rajono savivaldybės administracijos efektyvumui. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei išsikeltus uždavinius, darbe plačiai išanalizuota viešojo sektoriaus, žmogiškųjų išteklių efektyvumo samprata. Plačiau išnagrinėta darbo užmokesčio, pagrįsto veiklos rezultatais, taikomumo galimybė valstybės tarnyboje, kaip viena iš priemonių didinti organizacijos efektyvumą. Naudojant apklausos metodą, išsiaiškinta darbuotojų nuomonė darbo užmokesčio, veiklos vertinimo sistemų atžvilgiu, nurodomos galimybės jų tobulinimui. Apklausos duomenų patikimumą patvirtino dokumentų analizės metodas. Šiuo metodu išsamiai išanalizuota Mažeikių rajono savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos situacija bei joje egzistuojančios problemos. Gautais analizės rezultatais patvirtinta išsikelta hipotezė, kad dėl netinkamo veiklos rezultatų įvertinimo bei atlyginimo už juos, nukenčia organizacijos efektyvumas.

2010 m. balandžio 22 d. šio darbo autorė dalyvavo ŠU Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje 10-ojoje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ ir Viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo sekcijoje skaitė pranešimą čia pateikiamo darbo tema: „Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatų vertinimo problematika“. Pranešimas užėmė trečią vietą.

SUMMARY

Jurgita Žvirzdinienė

The Impact of Salary, that is Associated with Operating Performance, on Civil Service Efficiency.

Master's thesis.

The master's thesis analyzes the opportunities and prospects of applying remuneration, that is dependent on the operating performance in Mazeikiai District Municipal Administration, and at the same time in the public sector of Lithuania. The main objective of the study is to determine the level and the impact of the salary that is associated with the ongoing performance on the work efficiency of Mazeikiai District Municipal Administration. Taking into consideration the aim and the objectives set in, the concept of the efficiency of human resources in the public sector is widely analyzed in the thesis. A wider analysis was performed by setting the applicability possibility of the wages based on performance in the civil service as the means to increase organizational effectiveness. By using a survey method the opinion of the employees on pay and performance evaluation systems was identified, the opportunities to improve the organization of them were indicated. The reliability of the questionnaire data was confirmed by the method of data analysis. The situation of the assessment system of performance of human resources in Mazeikiai District Municipal Administration within the existing problems in it has been analyzed in detail by using this method. The analytical results confirmed the set in hypothesis that improper evaluation of performance results and the compensation for them is detrimental to their organizational effectiveness.

On the 22nd of April the author participated in the 10th Student Scientific Conference on the Issues of Economics and Management organized by the Faculty of Social Sciences of Šiauliai University. In the Section of the Modernization of Public Sector she made a presentation on the topic “The Problematics of a Civil Servant's performance evaluation“. The report ranked the third place.

TURINYS

ĮVADAS	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	13
1. VEIKLOS REZULTATAIS GRĮSTAS DARBO UŽMOKESTIS - PRIEMONĖ VIEŠOJO SEKTORIAUS EFEKTYVUMUI DIDINTI	15
1.1. VIEŠOJO SEKTORIAUS EFEKTYVUMAS	15
1.1.1. <i>Viešojo sektoriaus efektyvumo samprata</i>	<i>15</i>
1.1.2. <i>Efektyvumo vertinimo kriterijai, tobulinimo priemonės</i>	<i>17</i>
1.1.3. <i>Veiklos ir darbuotojų efektyvumą didinantys metodai ir būdai</i>	<i>21</i>
1.2. EFEKTYVUMO SIEKIMO PRIEMONĖS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SEKTORIJE	22
1.2.1. <i>Naujosios viešosios vadybos principų taikymas</i>	<i>23</i>
1.2.2. <i>Strateginis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą</i>	<i>25</i>
1.2.3. <i>Darbo užmokesčio priklausomybė nuo veiklos rezultatų</i>	<i>25</i>
1.2.3.1. <i>Į rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos stebėseną kai kuriose valstybėse</i>	<i>27</i>
1.2.3.2. <i>Darbo užmokesčio sistemos reformos kai kuriose valstybėse</i>	<i>28</i>
1.2.4. <i>Darbo rezultatų valdymo sistema valstybės organizacijoje</i>	<i>30</i>
1.3. VALSTYBĖS TARNYBOS VEIKLOS REZULTATŲ MATAVIMO ĮTAKA DARBO UŽMOKEŠČIUI ...	32
1.3.1. <i>Darbo užmokesčio ir veiklos vertinimo ryšys</i>	<i>32</i>
1.3.2. <i>Veiklos vertinimas, jo tikslas bei būdai</i>	<i>33</i>
1.3.2.1. <i>Veiklos vertinimo samprata</i>	<i>33</i>
1.3.2.2. <i>Veiklos vertinimo tikslas</i>	<i>34</i>
1.3.2.3. <i>Vertinimo sistemos pagrindiniai elementai</i>	<i>36</i>
1.3.3. <i>Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas</i>	<i>38</i>
1.3.4. <i>Modelis, leidžiantis įvertinti organizacijos veiklos rezultatus</i>	<i>41</i>
2. TYRIMO METODOLOGIJA	45
2.1. TYRIMO METODO PARINKIMAS	45
2.2. TYRIMO INSTRUMENTO PAGRINDIMAS	46
2.3. TYRIMO ETIKA	47
2.4. TYRIMO IMTIS	47
2.5. TYRIMO PROCEDŪRŲ ORGANIZAVIMAS	48
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	49
3.1. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ CHARAKTERISTIKA	49
3.2. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ANKETINĖS APKLAUSOS ANALIZĖ	50
3.2.1. <i>Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų charakteristika</i>	<i>50</i>
3.2.2. <i>Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų požiūris į efektyvumą</i>	<i>53</i>
3.2.3. <i>Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai</i>	<i>57</i>
3.2.4. <i>Mažeikių rajono savivaldybės administracijos veiklos vertinimo sistemos problematika</i>	<i>62</i>
3.3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO, ATLIKTO UŽ 2004-2009 METUS, ANALIZĖ	66
IŠVADOS	77
REKOMENDACIJOS	79

ŠALTINIAI	81
PRIEDAI	90

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Efektyvumo sąvokos sinonimai	15
2 lentelė Efektyvumo vertinimo rodikliai kai kuriose užsienio šalių organizacijose	19
3 lentelė Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis (1990-2000 metų stebėseną)	28
4 lentelė Darbo užmokesčio sistemos reformos kai kuriose Europos valstybėse.....	29
5 lentelė Dvilypis tarnybinės veiklos vertintojo vaidmuo	35
6 lentelė Ženevos schemos ir REFA vertinimo reikalavimų detalizavimas.....	37
7 lentelė Bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybės kai kuriose valstybėse	41
8 lentelė Anketos charakteristika.....	46
9 lentelė Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai	50
10 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	51
11 lentelė Rodikliai, rodantys kiekvieno asmens indėlį, siekiant organizacijos efektyvumo	54
12 lentelė Darbo rezultatų valdymo sistemos įtaka	59
13 lentelė Veiklos vertinimo nauda pagal užimamas pareigas.....	64
14 lentelė Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų skaičiaus kaita 2004-2009 metais.....	66
15 lentelė Įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.....	67
16 lentelė Karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai	68
17 lentelė Valstybės tarnautojų 2005-2007 metų tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvadų kokybinė analizė	71

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kriterijai personalo veiklos efektyvumui įvertinti.....	20
2 pav. Reikalavimai darbo užmokesčio sistemai.....	26
3 pav. Darbo vertinimo turinio schema.....	36
4 pav. Darbo veiksmų vertė.....	39
5 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema.....	39
6 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu.....	40
7 pav. Tarnybinės veiklos vertinimo privalumai ir trūkumai.....	40
8 pav. BVM struktūra.....	42
9 pav. Valstybės tarnautojų pareigos administraciniame suskirstyme.....	52
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje.....	52
11 pav. Rodikliai, lemiantys organizacijos veiklos efektyvumą.....	53
12 pav. Asmens indėlis, siekiant organizacijos efektyvumo.....	54
13 pav. Taikytini būdai, siekti organizacijos efektyvumo.....	55
14 pav. Rodikliai, skatinantys dirbti efektyviai.....	56
15 pav. Dabartinė darbo užmokesčio sistema.....	58
16 pav. Darbo užmokesčio sistemos vertinimas pagal užimamas pareigas.....	58
17 pav. Darbo užmokesčio praktika.....	60
18 pav. Veiksniai, nuo kurių turėtų priklausyti darbo užmokestis.....	61
19 pav. Tarnybinės veiklos vertinimas.....	63
20 pav. Vertinimo kriterijai.....	64
21 pav. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo praktika.....	65
22 pav. Veiklos vertinimo nauda.....	67
23 pav. Kasmetinio valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai 2004-2009 metais.....	69
24 pav. Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo įvertinta labai gerai, skaičius.....	70
25 pav. <i>Labai gerai</i> įvertintų valstybės tarnautojų skaičiaus dinamika 2004-2009 metais.....	71
26 pav. Valstybės tarnautojų, įvertintų <i>Labai gerai</i> , pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	74
27 pav. Išsikeltos hipotezės pagrindimas.....	75

IVADAS

Viešojo administravimo efektyvumą dažniausiai suprantame kaip efektyvią viešąją politiką, racionalų išteklių naudojimą, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimą. Valstybės tarnautojų skaičius bei jiems skiriamas darbo užmokestis yra vienas iš viešojo administravimo efektyvumą įtakojančių rodiklių. Visuomenė labai jautriai reaguoja į valstybės įstaigose dirbančių darbuotojų skaičiaus didinimą. Dažniausiai šis faktas yra suprantamas kaip biudžeto lėšų švaistymas, nemokėjimas organizuoti darbo, neefektyvus vadovavimas.

Statistikos departamento duomenimis valstybės tarnautojų nuo 2003 m. iki 2010 m. pagausėjo nuo 18,993 iki 29,698 tūkst., o vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis valstybės sektoriuje per tą patį laikotarpį išaugo nuo 868,30 iki 1713,60 Lt. Reikia pripažinti, kad etatų skaičiaus didinimas turi pagrindo. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare padidėjo ir valstybės tarnautojų poreikis, šaliai reikėjo pasirengti skirstyti bei koordinuoti ES teikiamą finansinę paramą. Be to, siekiant ekonominės ir socialinės pažangos bei spartesnės atitikties su ES senosiomis šalimis narėmis taip pat reikalingi papildomi žmogiškieji resursai. Kaip rodo aukščiau pateikti skaičiai, valstybės tarnautojų vidutinis darbo užmokestis per minėtą laikotarpį išaugo 97,35 %, kai tuo tarpu valdininkų skaičius padidėjo 56,36 %. Šitai augantis valstybinio sektoriaus darbuotojų skaičius bei jų atlyginimams skiriamos vis didesnės lėšos priešišškai nuteikia visuomenę, ji nėra patenkinta tokiomis didelėmis išlaidomis šiam sektoriui. Kaip šitą „besipučiantį mechanizmą“ sustabdyti?

Tai būdinga ne tik Lietuvai, todėl Europos Sąjungoje tai taip pat keliamas klausimas (Savas E.S, Obrazcovas V., 2007). Todėl kyla būtinybė ir šiame sektoriuje didinti visuomenės pasitikėjimą pareigūnais, jų darbą darant skaidresnį. Vienas iš numatytų valstybės tarnybos efektyvinimo kelių - darbo užmokesčio susiejimas ne vien tik su pareigomis (kompetencija, atliekamos funkcijos, atsakomybė), bet ir su darbo rezultatais.

Siekiant didesnio valstybės tarnybos efektyvumo, jos struktūrų patikimumo, siekiama sukurti greičiau į pokyčius reaguojančią, profesionalią ir mažiau kainuojančią administraciją. Siekiama sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimo viešojo administravimo sistemą. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje* vienas iš tikslų ir yra „didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus ir gerinti valstybės tarnautojų įvaizdį, didinti viešojo administravimo efektyvumą“.

Šiuolaikinėje visuomenėje nuolat auga reikalavimai valstybės tarnautojų veiklai, kyla kokybiškų paslaugų teikimo poreikis, kitaip tariant, reikalaujama institucijų efektyvumo. Vienas iš rodiklių, turinčių įtakos veiklos efektyvumo didinimui, yra darbo užmokestis. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis priklauso ne tik nuo tarnybos stažo Lietuvos valstybei, tarnybinio ar diplomatinio rango, bet ir nuo jų tarnybinės veiklos vertinimo. Įvertinimas skatina darbuotojus toliau sėkmingai

dirbti arba motyvuotai ištaisyti darbo atlikimo klaidas ir dirbti geriau. Visa tai tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos kokybę ir jos veiklos efektyvumą. Jei kalbėtume apie privatų sektorių, tai darbo užmokestis siejamas dar ir su darbo rezultatais. Darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, sistemą bandoma įgyvendinti ir viešajame sektoriuje. To siekiama, norint suvienodinti viešojo ir privataus sektoriaus atlyginimą, kas padėtų pritraukti gerus specialistus į viešąjį sektorių. Tačiau pagrindinė valstybės tarnautojų darbo užmokesčio strategijos problema yra klausimas, kaip įvertinti valstybės tarnautojų darbą ir jo rezultatus, atsižvelgiant į tai, kad tokie rezultatai paprastai nėra perkami ir parduodami. Kita svarbi į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio problema yra susijusi su faktu, jog darbo rezultatų vertinimo schema negali būti visiškai objektyvi, kadangi iš esmės visos jos turi stiprų subjektyvaus vertinimo komponentą (Cardona F., 2006, Vanagas R., Tumėnas A., 2008).

Problema. Darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, pritaikomumas valstybės tarnyboje. Problemai ištirti išsikelti klausimai:

1. Kaip matuojamas viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas?
2. Kaip prisidėtų prie viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus?
3. Kokios valstybės tarnautojų darbo užmokesčio susietumo su veiklos rezultatais perspektyvos Lietuvoje, kokie numatomos sistemos privalumai ir trūkumai?
4. Ar LR savivaldybės pasirengusios taikyti veiklos vertinimą pagal veiklos rezultatus, susieti tarnautojų darbo užmokestį su veiklos rezultatais?
5. Kokia galėtų būti modeliuojama veiklos rezultatų susietumo su darbo užmokesčiu savivaldybėse sistema?

Tyrimo aktualumas. Viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas esminių problemų: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka, netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 229). Visuomenė iš viešojo sektoriaus tikisi skaidrumo, nori matyti apčiuopiamus veiklos rezultatus, ne tik pažadus. Valstybės tarnybos yra išlaikomos iš mokesčių mokėtojų, todėl mokesčių mokėtojai suinteresuoti, kad jų pinigai būtų panaudoti efektyviai, kad valstybės tarnautojai, kaip ir privataus sektoriaus darbuotojai „užsidirbtų sau atlyginimą“: gerindami darbo kokybę, darbų atlikimo trukmę, labiau informuodami visuomenę apie savo vykdomas funkcijas.

Gana daug publikacijų, darbo susietumo su veiklos rezultatais viešajame sektoriuje klausimais, yra labiau šioje srityje pažengusiose šalyse: JAV, Kanadoje, Belgijoje, Suomijoje, Vokietijoje, D.Britanijoje ir kt. Konkrečiai apie viešojo sektoriaus aktualijas, efektyvumą, jo problemas pateikia J.H. Meyer-Sahling ir V. Nakrošiaus (2009), Jan Erik Lane (2001), D. Osborne ir T. Gaebler (1992) moksliniuose darbuose. Darbo užmokesčio susietumo su veiklos rezultatais valstybės tarnyboje

perspektyvas savo darbuose ir pranešimuose analizavo S.Schiavo-Campo (1996), K.Masiulis, C.Klaus (2007), F.Cardona (2006), J. Jannsens (2006), Kai-Andreas Otto (2006).

Lietuvoje šie klausimai mokslininkų darbuose pradėti analizuoti tik prieš keletą metų. A.Bakaveckas (2001), A.Raipa (2001, 2002, 2004), A. Raipa ir S. Puškorius (2002), S.Pivoras ir R.Dapkutė (2004) vieni pirmųjų savo darbuose ėmėsi viešojo sektoriaus efektyvumo analizavimo. Darbo užmokesčio, orientuoto į veiklos rezultatus viešajame sektoriuje bei jo įtakai turinčios veiklos vertinimo sistemos perspektyvomis nemažai pranešimų pristatė O.Šarmavičius (2006, 2008).

Apie tai rašoma ir *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 strategijoje*. Tačiau įstatymais įteisintos darbo užmokesčio, orientuoto į veiklos rezultatus, praktikos mūsų valstybės tarnybose nėra, todėl svarbu iširti, kokios valstybės taiko tokią sistemą, kaip ji veikia, ar ji veiksminga. Naudojantis minėtų autorių moksline literatūra, straipsniais bei gerosios kitų šalių patirties analize atliktas tyrimas, kurio pagrindu įvertintas darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, sistemos veiksmingumas, įtaka veiklos efektyvumui valstybės tarnyboje.

Tikėtina, kad atskiros LR valstybės tarnybos institucijos, siekdamos veiklos efektyvumo ir panaudodamos JAV bei kitų labiau pažengusių viešajame administravime šalių patirtį, jau taiko vietines priemones darbo efektyvumui didinti per darbo užmokesčio (dažniausiai priemokų) susiejimą su darbo rezultatais. Šios patirties analizė būtų labai aktuali, nes iki šiol panašių tyrimų neatliekama.

Tyrimo objektas. Darbo užmokesčio ir efektyvumo ryšys valstybės tarnyboje. Atvejo tyrimui atlikti pasirinkta Mažeikių rajono savivaldybės administracija.

Tyrimo tikslas. Iširti galimybę taikyti darbo užmokestį, priklausantį nuo veiklos rezultatų, valstybės tarnyboje bei jo įtaka veiklos efektyvumui.

Tyrimo uždaviniai. Tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešojo sektoriaus efektyvumo sąvoką ir darbo užmokesčio susietumo su veiklos rezultatais galimybes teoriniu aspektu.
2. Išanalizuoti valstybės tarnyboje taikomą darbo apmokėjimo sistemą bei galimybę ją susieti su veiklos rezultatais.
3. Išanalizuoti valstybės tarnybos veiklos rezultatų vertinimo įtaką darbo užmokesčiui.
4. Išanalizuoti Mažeikių rajono savivaldybės patirtį kaip temą iliustruojantį atvejį.
5. Apibendrinus Mažeikių rajono savivaldybės atvejį, parengti rekomendacijas darbo užmokesčio sistemos tobulinimui.

Hipotezė. Nepakankamas darbo užmokesčio ir veiklos rezultatų susietumas valstybės tarnyboje – vienas iš veiklos efektyvumą mažinančių veiksnių.

Teorinis tyrimo reikšmingumas pasireiškia tuo, kad padaryti moksliniai žingsniai, išplečiant ir papildant egzistuojančias teorines žinias apie valstybės tarnybos veiklos efektyvumą, valstybės tarnybos darbuotojų vertinimą pagal veiklos rezultatus.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Tyrimas yra taikomojo pobūdžio, t.y. remiantis rezultatais ir praktinėmis rekomendacijomis, gali būti tobulinami valstybės tarnybos darbuotojų vertinimo metodai, tobulinama darbo apmokėjimo sistema valstybės tarnyboje. Remiantis atliktu tyrimu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijai pateiktos praktinės rekomendacijos dėl tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo.

Tyrimas grindžiamas:

✓ *Užsienio bei Lietuvos mokslininkų idėjomis apie viešojo sektoriaus aktualijas, efektyvumą, jo problemas.* Konkrečiai remtasi A.Bakavecko (2001), A.Raipos (2001, 2002, 2004), S.Pivoro, R.Dapkutės (2004), A.Piliponio (2007), R.Hale, P.Whitlam (2009), T. Dye (1995), S. Puškoriaus (2002), J.H. Meyer-Sahling, V. Nakrošiaus (2009), Jan Erik Lane (2001), A. Raipa, S. Puškorius (2002), D. Osborne, T. Gaebler (1992), M.Arimavičiūtė (2005) moksliniais darbais bei straipsniais.

✓ *Darbo užmokesčio susietumo su veiklos rezultatais perspektyvomis valstybės tarnyboje.* Tai nagrinėjama S.Schiavo-Campo (1996), K.Masiulio, C.Klaus (2007), F.Cardona (2006), O.Šarmavičiaus (2006, 2008). V.Gerikienės (2006), P.Vanago (2009), J. Žaptoriaus (2005), J. Janssens (2006), Kai-Andreas Otto (2006) savo darbuose ir pranešimuose.

✓ *Veiklos vertinimo sistemos tobulinimo galimybėmis.* Tai savo darbuose, pranešimuose nagrinėjo A.Raipa (2004), S. Pivoras, R. Dapkutė (2004), O.Šarmavičius (2006), V.Paulauskaitė (2009), S. Horton (2006), G.Dessler (2001), J.Stoner, E.Fremaeman, D.Gilbert (2001), I.Bakanauskienė (1998), A.Stankevičienė, L.Lobanova (2006), R.Hale, P.Whitlam (2009).

✓ *Naujosios viešosios vadybos metodų pritaikymu viešajam sektoriui.* Konkrečiai apie naujosios viešosios vadybos įgyvendinimą rašo A.Guogis (2007), St. Cohen, W. Eimickie (1995), R.Čiupaila (2007). Naujosios viešosios vadybos metodai nagrinėjami P.Drucker, D. Sinclair, M. Zairi (1995), R.Šukio (2007) darbuose.

Tyrimo metodai.

✓ *Mokslinės literatūros analizė.* Analizės metodas teikia apibendrintų žinių apie daiktą, reiškinių, procesą (Tidikis R., 2003, p. 375). Mokslinės literatūros analizės pagalba atsakyta į išsikeltus probleminius klausimus, pagrįsta mokslinė hipotezė, parengtas tyrimo instrumentas.

✓ *Dokumentų analizės metodas.* Tai pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis R., 2003, p. 488). Remiantis šiuo metodu buvo analizuojamos *Tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados*, kurių pagalba išsiaiškinta, kokie

konkretūs kriterijai turi įtakos aukštesniam valstybės tarnautojo įvertinimui ir kaip tas vertinimas prisidėjo prie organizacijos efektyvumo – pagerino jį ar neturėjo jokios įtakos.

✓ *Apibendrinimo metodas.* Tai mąstymo operacija ir produktas, tikrovės reiškinių bendrųjų, esminių požymių ir savybių atspindėjimas (Tidikis R., 2003, p. 387). Metodas parinktas norint nusakyti bendruosius teiginius bei tyrimo metu nustatytus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemų dėsningumus ir principus, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos trūkumus. Šis metodas panaudotas apibendrinant analizuotą literatūrą valstybės tarnybos veiklos efektyvumo, į rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemos bei veiklos vertinimo sistemos klausimais.

✓ *Anketinės apklausos metodas.* Tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimą. Tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimą jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą, išvengiama interviuotojo įtakos. Anketa padėjo išsiaiškinti kokią įtaką valstybės tarnautojų veiklos vertinimas turi darbo užmokesčiui, kaip darbo užmokestis įtakoja organizacijos efektyvumą.

✓ *Matematinės statistikos metodas.* Statistinei duomenų analizei (rezultatų apibendrinimui) buvo naudojamas statistinės analizės programinis paketas SPSS. Šis paketas leidžia operatyviai gauti analitinę informaciją, vaizdžiai pristatyti rezultatus.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (teorinio pagrindimo, tyrimo metodikos bei praktinio tyrimų rezultatų), išvadų, rekomendacijų, šaltinių sąrašo bei priedų.

Rašant baigiamąjį magistro darbą išanalizuota 123 literatūros šaltiniai, tarp jų moksliniai straipsniai, straipsniai periodinėje spaudoje, internetiniai šaltiniai, monografijos, vidiniai Mažeikių rajono savivaldybės administracijos dokumentai ir kt. Darbe pateikiama 27 paveikslai ir 17 lentelių.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Darbo rezultatų valdymo sistema (angl. *job performance management system*) – sistema padedanti, siekti nustatytų darbo rezultatų, skatinanti darbą atlikti veiksmingai, teikianti grįžtamąjį ryšį apie pasiektus veiklos rezultatus bei padedanti siekti asmeninio augimo. (Hawkes D.J., 1998, p. 2).

Darbo užmokestis (angl. *wage*) - tai atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį, kuris apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą (LR Darbo kodekso 186 str. 1, 2 d.).

Darbo užmokesčio reforma (angl. *wage reform*) - svarbiausias akcentas – veiklos rezultatų susiejimas su darbo užmokesčiu.

Darbuotojų vertinimas (angl. *staff evaluation*)– tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaugštinimo ar pažeminimo, kuriuos reikia mokyti (Leonienė B., 2001, p. 81).

Efektyvumas (angl. *efficiency*)– pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis (Puškorius S., 2004, p. 29).

Motyvacija (angl. *reasoning*)– valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų (Česnygienė R., Diskienė D. ir kt., 2002, p. 78).

Naujoji viešoji vadyba (ang. *new public management*)– verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. (Guogis A.)

Strateginis valdymas (angl. *strategic management*)– tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų. (Melnikas B., Smaliukienė R., 2007, p. 7)

Valstybės tarnautojas (angl. *civil servant*)– fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą (LR Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 2 d.).

Valstybės tarnyba (angl. *civil service*)– 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. (LR Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 1 d.).

Viešasis administravimas (angl. *public administration*)- įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti. (LR Viešojo administravimo įstatymo 2 str. 1d.).

Viešasis sektorius (angl. *public sector*). Ši sąvoka apima tiek viešųjų institucijų veiklos rūšis, tiek ir sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą tose institucijose. Viešasis sektorius apima įvairias institucijas, kurias pasitelkus priimami ir įgyvendinami sprendimai įvairių rūšių interesų atžvilgiu.

Viešoji paslauga (angl. *public service*)- valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys. (LR Viešojo administravimo įstatymo 2 str. 18 d.).

Žmogiškųjų išteklių vertinimas (angl. *human resources assessment*)– kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir atliekamos veiklos lygis (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 86).

1. VEIKLOS REZULTATAIS GRĮSTAS DARBO UŽMOKESTIS - PRIEMONĖ VIEŠOJO SEKTORIAUS EFEKTYVUMUI DIDINTI

1.1. Viešojo sektoriaus efektyvumas

1.1.1. Viešojo sektoriaus efektyvumo samprata

Efektyvumo sąvokos vartojimą galime išgirsti tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose. Nėra tokios veiklos, kurios nepalietų efektyvumo klausimas, t.y veiklos pobūdis tam visiškai neturi įtakos. Veiklos efektyvumas yra svarbus visuotiniu mastu. Tiek privačios įstaigos, organizacijos, tiek ir viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos, vykdydamos savo veiklą, siekia efektyvumo.

Efektyvumo samprata visuose apibrėžimuose daugiau ar mažiau orientuota į organizacijos tikslų siekimą ir ji siejama su organizacijos veiklos pobūdžiu, siekiamais rezultatais, todėl gali būti apibrėžiama ekonominiu, techniniu ir kt. aspektu.

Organizacijos efektyvumo samprata susijusi su sąvokomis (1 lentelė):

1 lentelė

Efektyvumo sąvokos sinonimai

Sąvoka	Reikšmė
<i>Veiksmingumas</i>	Gauti rezultatai, palyginti su tikslais ir priklausantys nuo panaudotų išteklių tiems tikslams pasiekti. (Handbook in Performance Auditing: Theory and Practice, 1999).
	Tikslų pasiekimo laipsnis ir santykis tarp numatytų ir realių kokios nors veiklos pasekmių. (Implementation Guidelines for Performance Auditing Standards, 2001).
	Politikos arba programos tikslų įgyvendinimo įvertinimas. (O'Neill D., 1998).
<i>Rezultatyvumas</i>	Duodantis rezultatą, pasiekiantis tikslų, duodantis apčiuopiamos naudos. (Tarptautinių žodžių žodynas).
	Akcentuojamas veiklos rezultatas. (Targamadžė V., 2001, p. 9).
<i>Produktyvumas</i>	Tiekimas gerų rezultatų. (Vaitkevičiūtė V., 2000, p. 342).
<i>Kokybiškumas</i>	Kokybė reiškia nuolat gerėjančius produktus ir paslaugas konkurencine kaina: tai reiškia daryti gerus daiktus iš karto, o ne daryti klaidas ir po to taisyti. (Stoner J., Freeman E., Gilbert D., 2000, p. 204).

Kaip matyti egzistuoja daugybė efektyvumo sąvokos interpretacijų. Versle ši sąvoka dažniausiai siejama su finansiniais rodikliais. Viešajame sektoriuje efektyvumo sąvoka apibrėžti yra sudėtingiau, tam įtakos turi aplinka, kurioje ši struktūra veikia. Viešųjų institucijų veiklos organizavimas yra patvirtintas įstatymiškai, jų veikla yra kur kas atviresnė visuomenei. Be to, skiriasi ir veiklos matavimo kriterijai. Privataus sektoriaus prekės ir paslaugos matuojamos pinigine išraiška, o nemaža viešųjų paslaugų ir prekių dalis nėra skirta pardavimui, todėl daug sunkiau įvertinti jų poveikį visuomenei ar jos interesų grupėms. Pateikiama keletas apibrėžimų tinkančių viešojo sektoriaus efektyvumo sąvokai išaiškinti:

Efektyvumas – versle/veikloje naudojamas rodiklis, kuris apibūdina kokybiško rezultato ir sąnaudų santykį arba jų atitikimo laipsnį (Piliponis A., 2007, p. 3).

Puškorius (2004) pateikia platesnį sąvokos apibrėžimą: **efektyvumas** - pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis (Puškorius S., 2004, p. 29).

Viešojo sektoriaus **efektyvumas** dažnai suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas (Raipa A., Puškorius S., 2002, p. 9).

Lane (2001), viešojo sektoriaus tyrinėtojas ir teoretikas, išskiria dvi pagrindines efektyvumo rūšis: vidinis efektyvumas, arba produktyvumas ir išorinis efektyvumas, arba veiksmingumas. Jis teigia, kad „**efektyvumas** iš tikro yra veiksminga kriterijų sistema valdymo formoms ar institucijų veiklai įvertinti“ (Lane J.E., 2001, p. 374).

Apibendrinant efektyvumą, kaip ir bet kurią kitą sąvoką, reikėtų, kad joje kiek galima aiškiau ir tiksliau atsispindėtų sąvokos turinys. Taigi, įvertinus įvairius požiūrius, efektyvumo apibrėžimas galėtų būti:

Efektyvumas yra pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis (Puškorius S., 2004, p. 29).

Aptartas organizacijos efektyvumas, tačiau jis neįmanomas be žmogiškojo veiksnio. Šiuo metu ypač akcentuojami žmogiškieji ištekliai, pastebima, kad taip pat svarbūs yra ne tik materialiniai aspektai, bet ir socialiniai. Beje, dažnai būtent jie lemia konkrečius ekonominius rezultatus. Jei darbuotojai prastai parengti, įstrigę beprasmiuose darbuose ir neturi galios imtis produktyvumo didinimo, tuomet jie emociškai užsisklendžia, o darbuotojai, save laikantys kvalifikuotais specialistais, valdantys išteklius, priklausantys prasmingą darbą dirbančiai komandai, galintys veikti savo nuožiūra ir daryti įtaką pokyčiams, į darbą įsitraukia laisvai ir emociškai (Rosen E.D., 2007, p. 147).

Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina sistemiškai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus (Chlivickas E., 2005, p. 62).

Formuojant naują žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje koncepciją, taikomos dvi metodikos:

- Rezultatyvumo vertinimas – asmens indėlis vertinamas atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir asmens gebėjimus;
- Valdymas pagal tikslus – metodas, reikalaujantis, kad vadovas tartųsi su pavaldiniais ir aiškiai bei griežtai apibrėžtų jų užduotis (Parsons V., 2001, p. 426).

Pasak Batra, žmogiškieji ištekliai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį bet kokio tipo organizacija valdo ir nuo kurio priklauso organizacijos veiklos efektyvumas (Batra G.S., 1996, p. 23–24). Kiekvieno darbuotojo darbo efektyvumas tiesiogiai veikia visos organizacijos efektyvumą, todėl labai svarbu, kad personalą sudarytų kompetentingi ir reiklūs sau ir kitiems žmonės.

Žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijos efektyvumui analizuoja Domarkas, Juknevičienė (2007), tai akcentuojama 2007–2013 m. *Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje*, kadangi:

- žmogiškieji ištekliai – lemiamą organizacijos efektyvios veiklos dalis, jos reikšmė nuolatos didėja,
- žmogiškųjų išteklių naudojimo efektyvumui užtikrinti turi būti sukurta tokia organizacijos kultūra, kuri remtųsi visiems darbuotojams priimtinais vertybėmis,
- žmogiškųjų išteklių vadyba orientuota į užsibrėžtų rezultatų siekimą.

Taigi galima teigti, kad viešojo sektoriaus efektyvumo augimui svarbus žmogiškasis potencialas, tačiau jam turi būti sudarytos sąlygos tobulėti, siekti tikslų. Darbuotojai turi būti tinkamai įvertinti bei pagal jų pasiektus rezultatus atlygintini.

Kaip įvertinti tiek pačios organizacijos tiek joje dirbančio personalo efektyvumą, kokios galimos priemonės efektyvumui, aiškinama sekančiuose skyriuose.

1.1.2. Efektyvumo vertinimo kriterijai, tobulinimo priemonės

Veiksniai, lemiantys valdymo efektyvumą viešajame sektoriuje, yra tiesiogiai susiję su visuomenės ir valstybės raidos tendencijų kryptingumu, kitaip tariant efektyvumą sąlygoja aplinkybės, atspindinčios visuomenės poreikius.

Pasak mokslininkų (Jakštaitė A., Diržys R., 2001, p. 12) veiklos efektyvumą galima nustatyti įvertinus penkias organizacijos veiklos sritis:

1. Institucijos valdymas. Institucijos valdymo srityje reikia įvertinti tris dalykus:

- 1.1. Administraciją;
- 1.2. Misiją ir viziją;
- 1.3. Vadovavimą kasdienei veiklai.

2. Darbo organizavimas. Ši sritis apima darbų planavimą, paskirstymą, dalijimąsi informacija administracijoje.

3. Išteklių valdymas. Ši sritis apima tris dalis:

- 3.1. Išteklių bazė;
- 3.2. Lėšų apskaita ir kontrolė;
- 3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas.

4. Programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas. Ši sritis apima žmonių, organizacijų, kurioms skiriama veikla, pažinimą, veiklos plėtojimo būdus. Čia galima išskirti dar dvi sritis:

4.1. Įdirbis sektoriuje;

4.2. Programų plėtojimas.

5. Išoriniai ryšiai. Tai – informacijos apie save ir savo veiklą skleidimas su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis. Išoriniuose ryšiuose yra svarbūs du dalykai:

5.1. Viešieji ryšiai;

5.2. Ryšiai su toje pačioje srityje veikiančiomis organizacijomis.

Išvardintų veiklos sričių nuolatinis vertinimas galėtų būti pritaikytas viešųjų institucijų veiklos efektyvumui nustatyti.

Užsienio parengta organizacijų veiklos efektyvumo vertinimo metodika, išskiria šiuos efektyvios organizacijos veiklos vertinimo elementus: valdymas; žmogiškieji ištekliai; viešųjų paslaugų kokybė; mikroklimatas (Functional audit..., 2004, p. 4-5).

Reikia pastebėti, kad tiek tarp lietuvių autorių (Jakštaitės, Diržio) siūlomų veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų ir užsienio parengtos metodikos kriterijų yra panašumų. Šie kriterijai tinka įvertinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumui, tačiau juos reikėtų pritaikyti konkrečiai viešajai įstaigai pagal jos specifiškumą.

Taip pat reikia paminėti Petrauskienės (2005) sukurtą teorinį viešojo administravimo tobulinimo priemonių modelį. Jame autorė šiuolaikines viešojo administravimo institucijų tobulinimo priemones sąlyginai suskirtė į tris grupes:

1. Efektyvumo elementai (strateginis planavimas, racionalus išteklių naudojimas, tarnautojų profesinis tobulėjimas, etinės normos ir vertybės, organizacijos pokyčių valdymas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, informacinės technologijos, suformuluota viešoji politika, viešasis marketingas, žinių valdymas ir pan.);

2. Inovacinės priemonės;

3. Demokratijos plėtros priemonės (Petrauskienė R., 2005, p. 69).

Su efektyvia vadovų, administratorių veiklos samprata tiesiogiai susijusi ir antreprenerystės koncepcija (Cohen St., Eimickie W., 1995, p. 30-39). D.Osborne ir T.Gaebler (1992) pasiūlė dešimt principų, kuriais vadovaudamiesi valstybės tarnautojai atitiktų keliamus reikalavimus, o tuo pačiu valdžios institucijos taptų labiau antrepreneriškomis. Vienas principų teigia, kad valdžia turėtų būti į rezultatus orientuota (5 principas).

Roosas (2005) suformulavo kelias sąlygas, jo nuomone, būtinas siekiant sėkmingai išmatuoti organizacijos veiklą:

- Pilnumas. Rodikliai turi atspindėti visus organizacijos išteklius ir tai, kaip jie yra naudojami.

- Išskirtinumas. Šis reikalavimas padeda išvengti dubliavimosi. Rodiklis gali būti priimtinas matuoti, jei jokio jį sudarančio elemento nėra kitame matuojamajame rodiklyje.
- Nepriklausomumas. Vieno rodiklio reikšmė neturėtų kisti pasikeitus kitiems rodikliams.
- Adekvatumas. Rodikliai skaitmenine išraiška turėtų būti adekvatūs matuojamajai empirinei sistemai, t. y. privalo pasižymėti tuo pačiu išbaigtumu, išskirtinumu ir nepriklausomumu.
- Tinkama matavimo skalė. Fizinių procesų skalės (pvz., temperatūra) yra pakankamai aiškios, tačiau socialinėje srityje netinkamos netinkamos skalės pasirinkimas gali sutrukdyti teisingai interpretuoti gautus duomenis (Roos G., 2005, p. 123-132).

Atskirai reikėtų išanalizuoti kokiais kriterijais turėtų būti vertinamas organizacijos personalas, kad jų veiklą būtų galima laikyti efektyvia. Čia susiduriama su problema nustatant, kokie kriterijai geriausiai parodo efektyvumo lygį. Taip pat vertinimui įtakos turi ir tai, kad įvertinant kai kuriuos kriterijus, reikia atsižvelgti ne tik į trumpąjį periodą, nes kai kurie efektyvumo požymiai gali atsispindėti tik po kelių metų. Todėl prieš nustatant vertinimo sritis bei jas detalizuojančius kriterijus, vertėtų išsamiai išanalizuoti, kokie rodikliai labiausiai įtakoja organizacijos efektyvumą.

Pasak Rinkevičienės (2003), darbuotojų įvertinimo kriterijų sistema turi būti:

1. Orientuota į darbo rezultatus ir darbuotojų elgseną organizacijoje;
2. Praktiška, paprasta ir visiems vienodai suprantama (Rinkevičienė V., 2003, p. 20).

Viešojo sektoriaus efektyvumas neginčytinai priklauso nuo jame dirbančių tarnautojų kompetencijos. Įgūdžiai ir kompetencija laikomi svarbiausiais ir pagrindiniais sėkmės faktoriais viešajame sektoriuje. Todėl vertinant darbuotojų veiklos efektyvumą, pagrindinėmis galima laikyti 5 vertinimo kategorijas: našumą, kokybę, komunikacijos įgūdžius, asmeninius-profesinius įgūdžius, iniciatyvą (Employee performance....., 2009).

Žemiau esančioje lentelėje pateikiama kokiais kriterijais savo darbuotojų veiklos efektyvumą vertina kai kurios užsienio šalių organizacijos (2 lentelė). Kaip pavyzdys viešajam sektoriui, pasinaudota universitetų vertinimo kriterijais, nes jie gali būti pritaikomi valstybės tarnautojų efektyvumui įvertinti, kadangi kaip ir viešųjų įstaigų jų veikla susijusi su paslaugų teikimu.

2 lentelė

Efektyvumo vertinimo rodikliai kai kuriose užsienio šalių organizacijose

Organizacija	Vertinama sritis	Vertinimo kriterijai
Western Washington University	Darbo kokybė	Kompetencija, tikslumas, atidumas, kruopštumas.
	Darbo kiekis	Sugebėjimas darbus atlikti laiku, darbo atlikimo laiko trukmė.
	Informacijos panauda	Naujovių sekimas, įsisavinimas.
	Bendradarbiavimas, bendravimas	gebėjimas dirbti komandoje, bendradarbiavimas su vadovais, kolegomis, klientais.
	Vadovavimo įgūdžiai	vadovavimas pavaldiniams, sugebėjimas priimti sprendimus , problemų sprendimas.
	Darbo kokybė	žinios reikalingos užimamoms pareigoms vykdyti, patikimumas, sprendimų priėmimas,

University of Maine system		reagavimas į naujoves, pokyčius, organizavimas ir planavimas, problemų sprendimas, technologijų valdymas.
	Bendravimas	saviraiška, bendravimas su vadovais, kolegomis, klientais, vadovavimas, komandinis darbas, planavimo įgūdžiai.
Georgetown University	Įgudžių ir žinių taikymas	Žinių panaudojimas, pateikimas.
	Produktyvumas	Darbo kokybė, kiekybė.
	Dalyvavimas veikloje	Rodo susidomėjimą darbu, aktyvus pasitarimuose.
	Komandinis darbas	Rodo iniciatyvą, sugeba rasti sprendimą konfliktinėse situacijose, prisideda prie skyriaus veiklos gerinimo, palaiko gerus ryšius su bendradarbiais, klientais ir skatina taip elgtis kitus.
	Patikimumas	Atlieka darbus laiku, išteklius panaudoja efektyviai ir tinkamai, tinkamai atstovauja savo komandą, visada būna laiku ir vietoje.
	Gebėjimas vadovauti	Supranta organizacijos tikslus, vykdo tikslų įgyvendinimą.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: *Performance evaluation...*, (2006), p. 6, *Employee performance criteria*, (2005), p. 1-2, *Georgetown university...*, p. 1-5.

Apibendrinant lentelę galima matyti, kad pateiktose organizacijose vertinimo kriterijai yra labai panašūs. Akcentuojamos svarbiausios vertinimo sritys: kokybė, informacijos panauda, komandinis darbas, bendradarbiavimas. Išvardyti rodikliai yra svarbūs, kadangi aukštas jų įvertinimas rodo visos organizacijos efektyvumo lygį. Žemiau pateiktas kriterijų sąrašas, kuris skirstomas pagal užimamas pareigas (1 pav.):

Vertinimo kriterijai vadovams	Vadovavimas: pateikia organizacijos tikslus ir uždavinius, reikalauja darbuotojų atskaitingumo, siekia efektyvumo per darbuotojų instruktavimą, našumui pasiekti sukuria gerą aplinką.
	Lyderiavimas: atsakingas už komandos darbą, skatina komandą siekti efektyvumo, padeda komandai, ieškodamas ir suteikdamas reikalingos informacijos, įkvepia komandą.
Vertinimo kriterijai darbuotojams	Darbinė veikla – žinių panaudojimas: besimokantis, patyręs, ekspertas, žinias perduoda kitiems ir kt.
	Bendravimas: Supranta kitų mintis, reiškia savo mintis, vysto bendravimą, bendrauja su skirtingais žmonėmis įvairiuose organizacijos lygiuose ir kt.
	Klientų aptarnavimas: reaguoja į klientų paklausimus, prisiima atsakomybę už klientų aptarnavimą, ieško papildomos informacijos, kurios gali prireikti klientui, maksimizuoja klientų pasitenkinimą ir kt.
	Iniciatyva: pripažįsta, kad reikalingas kitoks požiūris, krizinėje situacijoje veikia greitai ir ryžtingai, randa naujus problemų sprendimo variantus, numato galimybes ateičiai ir kt.
	Komandinis darbas: bendradarbiauja, pateikia savo idėjas, skatina kitus, palaiko gera atmosferą komandoje ir kt.

1 pav. Kriterijai personalo veiklos efektyvumui įvertinti

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: *Performance managment...*, 2009, p. 1-11.

Apibendrinant personalo veiklos efektyvumo vertinimo sritis, galima sakyti, kad vertinant tikslinga išskirti personalą pagal vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas, nustatant skirtingus vertinimo kriterijus. Taip pat sudarant vertinimo kriterijų sąrašą reikėtų remtis pareigybės aprašymais. Kriterijų sąrašas neturėtų būti per ilgas, jame turėtų būti tik tie kriterijai, kurių rezultatai rodo, kad organizacija dirba efektyviai.

Yra aišku, kad valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovų, nes jie priima sprendimus, kokių tikslų organizacija sieks, kokiais valdymo metodais tai bus įgyvendinama, kaip tai atsilieps darbuotojų skatinimui ir pan. Tačiau reikia suvokti, kad valdymo efektyvumo didinimo galimybių viešajame sektoriuje paieška ir tinkamas panaudojimas bei išvystymas yra viena iš aktualiausių valdymo sistemų tobulinimo krypčių. Ieškant būdų kaip padidinti valdymo efektyvumą viešajame sektoriuje, būtina įvertinti svarbiausius valdymo efektyvumą viešajame sektoriuje lemiančius veiksniai, apibrėžti esminius įvairioms viešojo sektoriaus grandims būdingų sistemų raidos ypatumus.

1.1.3. Veiklos ir darbuotojų efektyvumą didinantys metodai ir būdai

Viešasis sektorius yra priverstas modernėti, taip siekdamas suteikti gyventojams ir verslui kuo kokybiškesnes paslaugas ir laiku reaguoti į jų poreikius ir kintančias verslo sąlygas. D. Osbornė (1992) nuomone, efektyvesnę viešųjų institucijų veiklą sąlygotų sistemingai pertvarkomas viešojo sektoriaus valdymas (Osborne D., Gaebler T., 1992, p. 260). Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kuriose daugiau dėmesio skiriama valstybės tarnautojų naujų reikalavimų kėlimui.

Įvairiuose šaltiniuose pateikiama nemažai metodų ir būdų veiklos efektyvumui, kokybei, bei darbuotojo efektyvumui didinti. Veiklos efektyvumui ir kokybei užtikrinti taikomi šie metodai:

❖ ***Subalansuoti veiklos rodikliai (Balanced scorecard)***. Tai valdymo priemonė, kuria galima įvertinti ne tik finansinius, bet ir nefinansinius rodiklius, klientų pasitenkinimą (Christauskas Č., Kazlauskienė V., 2009, p. 717).

❖ ***Palyginimas su geriausia praktika (Benchmarking)***. Geriausios praktikos siekimo metodas yra nuolatinis produktų, paslaugų, veiklos būdų matavimo procesas su stipriausiais konkurentais ar kompanijomis, kurios yra pripažintos kaip savo srities lyderės (Išoraitė M., 2006, p. 73).

❖ ***VPT (MBO - management by objectives)*** – vadyba pagal tikslus. Tai sistemingas ir organizuotas metodas, kuris leidžia sutelkti dėmesį į siekiamus tikslus bei padeda pasiekti geriausių rezultatų su turimais ištekliais (Drucker P.)

❖ **Bendrasis vertinimo modelis** (CAF - *Common Assessment Framework*). Naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir palyginti gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerąja patirtimi) (Šukys R., 2006).

❖ **Kiti metodai** - JIT (*Just-In-Time*), TQM (*Total Quality Management*), Viešųjų paslaugų tobulumo modelis (*Public Service Excellence Model*), 6 Sigma modelis.

Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešojo administravimo įstaigose dažniausiai taikomi modeliai yra: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo (angl. - *European Foundation for Quality Management*) tobulumo modelis ir pagal jo pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (angl.- *Common Assessment Framework*) (Kokybės vadybos..., 2008, p. 8).

Šiuo metu Europoje viešojo administravimo įstaigose bene plačiausiai palitęs Bendrojo vertinimo modelis, kadangi jis leidžia organizacijai įsivertinti save, pažvelgti į organizaciją iš skirtingų pozicijų. Modelio pagalba galima įvertinti darbuotojus bei jų pasiektus rezultatus pagal atitinkamus kriterijus (plačiau apie šį modelį pateikta 1.3.4. skyriuje).

Darbuotojų efektyvumas gali būti didinamas šiais būdais:

❖ **Finansinė paskata** – priedai, premijos, vienkartinės išmokos ir kt.

❖ **Nefinansinė paskata** – dovanos, draudimas, laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis ir kt.

❖ **Psichologinė paskata** - asmeninė vadovo padėka, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, savirelizacija, karjera, sprendimų laisvė, pripažinimas ir kt.

Kokį metodą ir/ar būdą pasirinkti, turi nuspręsti pati organizacija, atsižvelgdama į savo veiklos specifiką, išsikeltus tikslus, darbuotojų patirtį, jų siekius nustatant galimas neigiamas pasekmes, rizikas ir pan.

1.2. Efektyvumo siekimo priemonės viešojo administravimo sektoriuje

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, valstybės institucijų administraciniam gebėjimams viešojo administravimo srityje skiriamas vis didesnis dėmesys. Todėl šalyje intensyviai kuriama modernių valstybių reikalavimus atitinkanti valstybės tarnyba. Nuo viešųjų institucijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą telkiant išteklius ir galimybes, priklauso visuomenės ekonominė situacija, valstybės pajėgumas ir įvaizdis integracijos procesuose, galimybės naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama (Raipa A., 2004, p. 12).

Viešasis administravimas – tai įstatymais reglamentuota veikla, išreiškianti valstybės ir savivaldybių institucijų esmę. Lane (2000) pažymi, kad šiuolaikinis viešasis administravimas yra

ypač sudėtinga išteklių paskirstymo sistema, veikianti nuolat kintančioje aplinkoje, tad valdymas turi itin lanksčiai spręsti sudėtingiausius klausimus (Lane J.E., 2001, p.12).

Klausimą, kaip gerinti viešojo administravimo kokybę, kaip pasiekti, kad ji būtų skaidri ir veiksminga, kelia bene kiekviena valstybė. Viešojo administravimo institucijos turi tikslą – tarnauti bei patenkinti vis didėjančius visuomenės poreikius, didinti žmonių pasitikėjimą institucijų veikla, veikti taip, kad būtų matomi rezultatai. Šiam tikslui pasiekti valstybių institucijose diegiamos veiklos gerinimo naujovės, stiprinami institucijų darbuotojų administraciniai gebėjimai, taikomi kokybės vadybos metodai ir kt.

Pagal įstatymus valstybės ir savivaldybių institucijos yra pelno nesiekiančios organizacijos, todėl jų veiklos sėkmė matuojama pagal tai, kiek ir kokios kokybės paslaugų tokios organizacijos teikia. Taigi ne pelno sektoriai yra vertinami pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijų (Arimavičiūtė M., 2005, p. 72).

Šiandieną aiškiau negu bet kada institucijos suvokia, kad administravimas – tai menas skatinant žmones veikti, o efektyvus administravimas – tai menas veikti tinkamai (Šukys R., 2006, p. 4).

Vadinasi norint siekti efektyvumo viešajame sektoriuje, visų pirma reikia numatyti priemones, kurios padėtų tai įgyvendinti. Tai galėtų būti:

- ✓ Naujosios viešosios vadybos principų taikymas;
- ✓ Strateginis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą;
- ✓ Darbo užmokesčio priklausomybė nuo veiklos rezultatų;
- ✓ Darbo rezultatų valdymo sistemos įdiegimas.

1.2.1. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas

Jau keleri metai, kai viešajame administravime, šalia kitų metodų, siejamų su efektyvumo siekimu, nemažai dėmesio skiriama visuotinės kokybės vadybos taikymui.

NVV idėja – viešajame sektoriuje taikyti privataus sektoriaus verslo nuostatas, laikant, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir verslo vertybes, siekiant didesnio ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo, mažesnės biurokratizacijos (blogąja prasme) ir didesnės orientacijos į viešųjų paslaugų klientus (Vienažindienė M., Sakalas A., p. 7)

Nauji pokyčiai privertė viešąsias institucijas atkreipti dėmesį į jų personalo veiklos vertinimą, ir suprasti, kad tai yra daug išlaidų nereikalaujanti priemonė, padedanti geriau realizuoti žmogiškųjų išteklių gebėjimus. O tuo pačiu toks vertinimas skatina juos veikti tikslingiau, veiksmingiau ir siekti matomų veiklos rezultatų. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo išryškėja kalbant apie konkretaus darbuotojo atsakomybę už atliekamą veiklą.

Atsakomybės įgalinimas ir stiprinimas NVV kontekste Vienažindienės (2009) teigimu pasireiškia per šias charakteristikas:

1. Decentralizacija – įgaliojimų ir atsakomybės už ŽI valdymą delegavimas linijiniams vadovams, komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas, sprendimų priėmimo proceso gerinimas, keičiant griežtai hierarchines valdymo struktūras į minimaliai hierarchizuotas.

2. Dalyvavimas – darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą taikant dalyvaujantį vadovavimo stilių, kas ne tik žadina atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai, bet didina atsakomybę, veda prie bendrų tikslų pasiekimo. Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose padeda užtikrinti piliečių interesų patenkinimą, skatina etiškų sprendimų priėmimą.

3. Privataus sektoriaus patirties perėmimas taikant vadybinius metodus:

- strateginio valdymo plėtotė, orientuojantis į ilgalaikę perspektyvą, pabrėžiant personalo tarnybos kaip strateginio partnerio vaidmenį;

- darbuotojų veiklos nukreipimas į ekonomiškumą;

- darbuotojų orientacijos į veiklos rezultatus, akcentuojant viešajam gyvenimui svarbius sprendimus, o ne į procesą, kaip atitikimą nustatytoms taisyklėms ir procedūroms;

- palaikymas darbuotojų iniciatyvos, lankstumo, savarankiškumo ir novatoriškumo, atsisakant nuožmaus instrukcijų, apibrėžtų užduočių laikymosi;

- vystymas darbuotojų profesionalumo, atitinkamos kompetencijos, ugdant atitinkamus įgūdžius, keliant kvalifikaciją ir siekiant naujų žinių;

- valdymo perorientavimo nuo biurokratinės – administracinės kultūros (nuo taisyklių ir procedūrų) į organizacinę kultūrą ir vertybines nuostatas, viešąjį interesą atstovaujančias ir jį ginančias, besiremiančias lanksčiais sprendimais (Vienažindienė M., 2009, p. 643).

NVV laikomas tarsi stebuklingu receptu, galinčiu sutvarkyti viešąjį sektorių, tačiau negalima atmesti šiai vadybai būdingos kritikos. Nė vienas modelis nėra tobulas, tą patį galima pasakyti ir apie NVV. Taikydamos šią sistemą su sunkumais susiduria ne tik šiuo metu savo valstybės tarnybą reformuojančios šalys, bet ir tos, kurios naujosios viešosios vadybos principus taiko jau daugiau nei tris dešimtmečius. Pirmiausiai NVV reformos kritikuojamos dėl jų vartotojiškų nuostatų, šios reformos ne visuose viešojo sektoriaus segmentuose duoda kokybiškus valdymo rezultatus (Smalskys V., 2009, p. 71). Naujoji viešoji vadyba kritikuojama ir dėl per didelio racionalumo ir atvirai nepolitinio požiūrio į žmones ir organizacijas.

Nors Naujosios viešosios vadybos reikšmė yra sumažėjusi, tačiau visiškai jos ignoruoti nevertėtų. Guogio teigimu turėtų būti įmanomas tam tikras naujosios viešosios vadybos ir tradicinio viešojo administravimo modelio derinys, kuris integruotų geriausias abiejų modelių savybes ir eliminuotų jų trūkumus (Guogis A., p. 28).

1.2.2. Strateginis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą

Kalbant apie valstybės valdymą ir viešųjų valstybės institucijų veiklą, orientuotą į rezultatus bei efektyvų mokesčių mokėtojų lėšų panaudojimą, susiduriama su problema kaip to pasiekti. Sisteminio požiūrio kaip spręsti šias valdymo ir atitinkamai finansavimo problemas trūksta būtent vienoje svarbiausių valstybės valdymo sričių – šalies strateginiame planavime.

Pasak Puškoriaus (2002), svarbiausias strateginio valdymo tikslas yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominį, mokslinį, technologinį potencialą ir žmogiškuosius išteklius.

Staponkienė (2004b) teigia, kad siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė J., 2004b, p. 264). Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti biurokratinės agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, o tiksliau – „pasiskolinus“ ir pritaikius valdymo mechanizmus iš privataus sektoriaus organizacijų (Staponkienė J., 2004a, p. 88).

Siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strateginis planavimas gali suteikti nemažų galimybių:

- Atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje.
- Išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukcentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus.
- Strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą. Politikai, sprendimus priimančios vadovai, pasitelkę strateginį planavimą, gali kur kas efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus (Raipa A., 2003, p. 274-275).

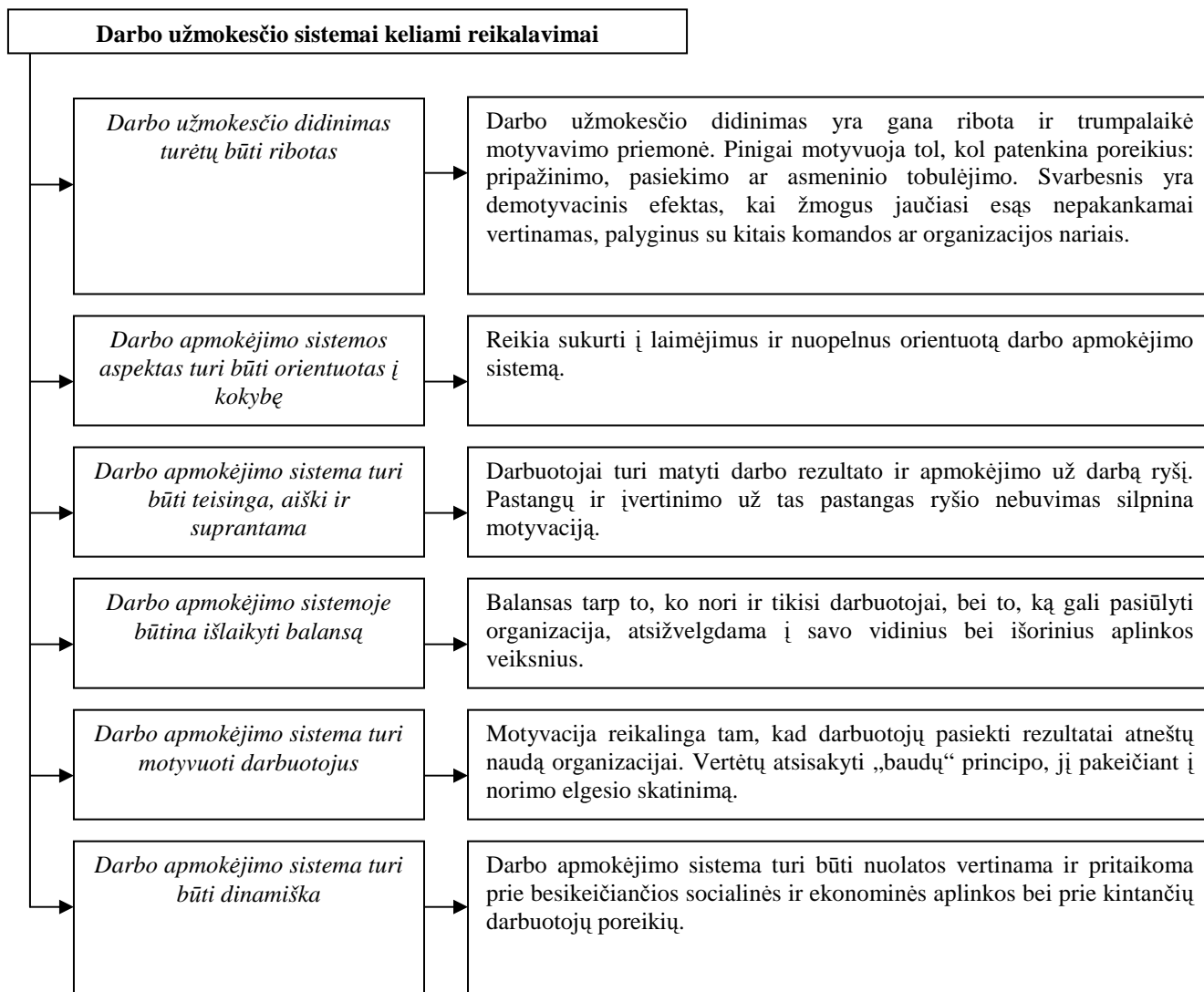
Vadinasi, veiklos rezultatus pasiekti ir nuolat juos gerinti gali tik tos organizacijos, kuriose kiekvienas darbuotojas atiduoda visas savo jėgas prioritetinių organizacijos tikslų siekimui ir pasirinktos strategijos įgyvendinimui.

1.2.3. Darbo užmokesčio priklausomybė nuo veiklos rezultatų

Vienas iš tikslų siekiant turėti efektyvesnę valstybės tarnybą – tai būtinybė sukurti darbo užmokesčio sistemą, kuri būtų vieninga, skaidri, konkurencinga ir orientuota į rezultatus. Vis

dažniau girdime, kad valstybės tarnautojų darbo užmokestis turi būti konkurencingas, teisingas, orientuotas į rezultatus. Tai vienas iš naujosios viešosios vadybos (NVV) principų.

Darbo užmokesčio sistemos, orientuotos į rezultatus, diegimas turi būti gerai išanalizuotas, nes bet kokios sistemos aklas diegimas, gali nuvilti ir nepateisinti siektų lūkesčių. Todėl prieš pradėdant diegti bet kokias naujoves verta nuosekliai iširti, kaip tai atsilieps galutiniam rezultatui, kokie reikalavimai turi būti keliami naujai sistemai. Kalbant apie darbo užmokesčio sistemą, vertėtų išskirti šiuos aspektus (2 pav.):



2 pav. Reikalavimai darbo užmokesčio sistemai

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Hale R., Whitlam P., (2009), Vanagas P., (2009), Martinkus B., Savanevičienė A., (1996), Žaptorius A., (2007), Gerikienė V., (2006).

Kaip matyti iš pateikto paveikslo darbo apmokėjimo sistemai keliami nemažai reikalavimų. Tai ir teisingumas, aiškumas, suprantamumas, kitaip tariant darbuotojai turi matyti darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšį. Taip pat akcentuojamas nuolatinis darbo apmokėjimo sistemos vertinimas ir tobulinimas, atsižvelgiant į socialinius bei ekonominius pokyčius. Ne paskutinėje vietoje yra ir kokybė, nes kokybės pagrindu galima įvertinti organizacijos efektyvumą. Tačiau taip

pat svarbu, kad darbo užmokestis užtikrintų aukštą dirbančiojo socialinį prestižą, priklausantį nuo jo kvalifikacijos, skatintų darbuotojus dalyvauti įmonės valdymo, sprendimų priėmimo procese.

Pasak Ginevičiaus (2006), kuris remiasi Lawler (1990) teorija, efektyvi darbuotojų atlygio sistema:

1. skatina įgyvendinti įmonės strategiją;
2. pritraukia darbuotojus;
3. perteikia darbuotojų asmenines vertybes ir organizacijos kultūrą;
4. padeda išlaikyti darbuotojus organizacijoje ir prisideda prie lojalumo organizacijai palaikymo;
5. teikia darbuotojams pasitenkinimo;
6. yra pakankamai lanksti ir gali keistis, atsižvelgiant į išorinės aplinkos įtaką arba naujas galimybes;
7. sistemos palaikymo bendrosios sąnaudos yra mažesnės už jos teikiamą naudą (Ginevičius R., 2006, p. 379).

Teisingumo teorija sukurta J. S. Adams aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą, vadinasi ir efektyvumui. Atlyginimo už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumas (gauto atlyginimo atitiktis įdėtoms sąnaudoms), kuris siejamas su teisingumo (neteisingumo) samprata. Žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis (Targamadžė V., 1996, p. 88).

Apibendrinant darbo apmokėjimo sistemą, verta akcentuoti ne tik atlygio ryšį su darbo rezultatais, atliktų paslaugų kokybę, taip pat nevertėtų sumenkinti nematerialaus skatinimo priemonių, tokių kaip savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė.

Sekančiuose dviejuose poskyriuose analizuojami bandymai įdiegti į rezultatus orientuotą darbo užmokesčio sistemą bei kokias reformas, susijusias su atlygio sistema, įgyvendino kai kurios valstybės.

1.2.3.1. Į rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos stebėseną kai kuriose valstybėse

Kai kuriose EBPO valstybėse narėse jau 1980-aisiais ir 1990-aisiais buvo bandyta įdiegti į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokestį. Šalys siekė sumažinti darbo trukmės svarbą bei pareigybės įvertinimą diegiant arba didinant individualaus arba grupinio darbo rezultatų elemento svarbą nustatant darbo užmokestį. Šios darbo užmokesčio sistemos lyderėmis laikomos tokios šalys kaip Nyderlandai, Naujoji Zelandija ir Didžioji Britanija. Austrija, Australija, Danija, Suomija, Prancūzija, Vokietija, Norvegija ir Ispanija taip pat padarė kai kuriuos žingsnius šia kryptimi. Kanadoje ir JAV ilgą laiką į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistema buvo taikoma tik

aukščiausios grandies valstybės tarnybos pareigūnams ir vidurinės grandies vadovams (Cardona F., 2006).

Nors patirtis (Europos Sąjungos..., 2002) apie į darbo našumą orientuotas atlygio schemas nebuvo įvertinta gerai, tačiau tai nedaro prielaidos, kad nėra įmanoma, kad valstybės tarnautojai būtų atskaitingi už savo darbo rezultatus. Neigiamoms išvadoms įtakos galėjo turėti tas faktas, kad nauja darbo užmokesčio metodika buvo aklai importuota į valstybės tarnybą, kas ir nulėmė tokias naujosios darbo užmokesčio sistemos pasekmes.

Darbo užmokesčio sistemos, orientuotos į darbo rezultatus, integravimą kai kuriose valstybėse patogiau apžvelgti atskiriant tarnautojus pagal vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas (3 lentelė).

3 lentelė

Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis (1990-2000 metų stebėseną)

Valstybės	Į rezultatus orientuotas darbo užmokestis taikytas	Tikslas	Rezultatas, iškilusios problemos
JAV, Kanada, D. Britanija, Australija, Nyderlandai, N. Zelandija, Airija, Austrija, Danija	Darbuotojams, užimantiems vadovaujančias pareigas	Užpildyti spragą tarp vadovų, dirbančių valstybės tarnyboje, bei vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje. Pritraukti ir išlaikyti privataus sektoriaus vadovus, kad jie padėtų kurti dalykišką viešąjį administravimą.	Vidinis atlyginimų suvienodinimas (spaudimas padidinti atlyginimus be jokių išimčių). Nėra sąsajų tarp vadovams mokamo į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio bei darbo rezultatų pagerėjimo valstybės organizacijose įrodymų.
D. Britanija, Australija, JAV	Darbuotojams, užimantiems nevadovaujančias pareigas	Išlaikyti geresnius darbuotojus arba pritraukti naujus darbuotojus.	Pervertinamas darbas ir mokamas geresnis atlygis be jokių išlygų. Darbo rezultatų vertinimo sistema turi subjektyvų vertinimo komponentą.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Cardona, F., (2006).

Remiantis 3 lentele matyti, kad atlygio sistemos, orientuotos į darbo rezultatus, tikslas buvo pritraukti privataus sektoriaus darbuotojus, taip siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą, t.y. tikėtasi jų pagalba kurti dalykiškesnį viešąjį administravimą. Tačiau, kaip rodo 1990-2000 metų stebėsenos rezultatai, tokia sistema tik iškreipė atlygio sistemos tikslą: atlyginimas buvo didinamas be jokių išimčių, nerasta sąsajos tarp darbo užmokesčio ir darbo rezultatų.

1.2.3.2. Darbo užmokesčio sistemos reformos kai kuriose valstybėse

Pastaruosius 15-20 metų daugelyje ES šalių vyko esminiai valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo apmokėjimo sąlygų nustatymo pokyčiai. Būtinybę reformuoti savo darbo užmokesčio sistemas valstybės tarnybose akcentavo tokios valstybės kaip Vokietija, Belgija, Airija, Portugalija, Lietuva ir kt.

Kai kurių šalių patirtis bei bandymai pritaikyti atlygio už darbą sistemą valstybės tarnybose pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė

Darbo užmokesčio sistemos reformos kai kuriose Europos valstybėse

Valstybė	Pagrindiniai reformos bruožai	Rezultatas
Belgija	1. Siekiant pritraukti gerus, motyvuotus darbuotojus bei juos išlaikyti darbo užmokestis turi būti atitinkamas užmokesčiui už panašų darbą privačiame sektoriuje; 2. Akcentuojamos karjeros galimybės.	Atlygio už darbą sistema buvo įdiegta: kiekvienas, išlaikęs gebėjimų egzaminą gaudavo priedą už tam tikrą nustatytą laikotarpį.
Suomija	1. Sistemos decentralizacija, kai atsakomybė perkeliama vietos savivaldai arba atskiroms ministerijoms, kurios operuoja derybų metu nustatytais biudžetais ir pačios nustato darbo užmokesčio lygį; 2. Akcentas į vadybą, darbo rezultatus.	Darbo užmokestis priklauso nuo konkrečių darbo rezultatų. Skiriami trys pagrindiniai kriterijai: 1. Darbo jėgos paklausa; 2. Darbo rezultatai; 3. Institucijos darbo rezultatai.
Vokietija	1. Vienodas atlygis už vienodą darbą tokiomis pat sąlygomis; 2. Darbo užmokesčio skirtumai turėtų priklausyti nuo darbo, atsakomybės ir kvalifikacijos skirtumų; 3. Valstybės mokamų atlyginimų dydžiai turėtų būti panašūs į mokamus privačiame sektoriuje.	1997 m. priedų sistema, susijusi su darbo rezultatais. Su darbo rezultatais susijusios priemonės suteikė galimybę tiesiogiai ir greitai reaguoti į darbo rezultatus bei padidinti ypač gerai kvalifikuotų ir gerai dirbančių darbuotojų motyvaciją; tai yra perkėlimo į kitą lygį papildanti sistema bazinio užmokesčio atžvilgiu. 2005 metų vasarą Federalinė valdžia patvirtino į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokesčio reformą. Tačiau tais metais išrinkta nauja koalicija šio pasiūlymo nepriėmė. Pagrindinė priežastis – tikėtina biurokratinė našta įdiegus naują į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokesčio sistemą. Taip pat, tokia sistema buvo suvokiama kaip sudėtinga, kurioje galima būtų naudoti naujas priemones atsakingai bei išlaikyti pusiausvyrą.
Lietuva	1. Būtinybė mažinti darbo užmokesčio atotrūkį tarp viešojo ir privataus sektorių. 2. Veiklos rezultatai – svarbus veiksnys, atlyginant už darbą.	Kilimas pareigose ir aukštesnė kvalifikacinė klasė priklauso nuo tarnybinės veiklos vertinimo, kurio rezultatas tiesiogiai įtakoja darbo užmokestį.
Vengrija	1. Siekiant kokybiškų paslaugų atlikimo darbo užmokestis turi būti orientuotas į rezultatus.	2007 metais buvo atlikti pataisymai įstatymuose, kuriuose atlyginimo pagrindu laikomi pasiekti rezultatai.
Latvija	1. Skaidri, teisinga ir motyvuojanti atlygio sistema.	Nuo 2006 metų suvienodinta atlygio sistema visiems valstybės tarnautojams.

		Atlygis priklauso nuo darbo sudėtingumo (67 %), užduočių įvykdymo (23 %) ir stažo (10 %). Darbo užmokesčio sistema yra peržiūrima kasmet ir atsižvelgiama į privataus sektoriaus darbo užmokestį bei biudžeto dydį.
--	--	---

Sudaryta darbo autorės remiantis šaltiniais: *Jannsens, J., (2006), Otto K.A., Administration and the..., (2008).*

Iš pateiktų kai kurių Europos valstybių apžvalgų, matyti, kad vyksta nuosekli valstybinio sektoriaus darbo apmokėjimo reforma. Bene svarbiausiu akcentu laikomas veiklos rezultatų susiejimas su darbo užmokesčiu. Belgijoje norint gauti priedą, tenka išlaikyti gebėjimų egzaminą, į kurį įeina individo įgūdžiai, patirtis ir noras tobulėti. Suomija savo valstybės tarnautojams atlygina ne tik už individo rezultatus, bet ir už visos organizacijos pasiektus rezultatus, be to atlyginimo dydis priklauso ir nuo rinkos sąlygų, t.y. nuo tuo metu esančios darbo jėgos paklausos. Vokietijoje, įvesta priedų sistema, priklausanti nuo darbo rezultatų motyvuoja darbuotojus ir suteikia galimybę būti perkeltam į aukštesnį lygį. Lietuvoje pasiekti veiklos rezultatai, kurie nustatomi tarnybinės veiklos vertinimo metu, suteikia galimybę būti paaukštintam ir gauti didesnę atlygį. Latvijos darbo užmokesčio sistema yra procentaliai paskirstyta ir priklauso nuo darbo sudėtingumo, užduočių atlikimo lygio bei išdirbto laiko tarnyboje, be to esant biudžeto galimybėms darbo užmokestis gali būti koreguojamas atsižvelgiant į privataus sektoriaus darbo užmokesčio lygį.

Apibendrinant, galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbo apmokėjimo reformomis siekiama:

1. Efektyvesnio valstybės lėšų panaudojimo;
2. Darbo našumo užtikrinimo;
3. Privataus ir valstybinio sektoriaus darbo apmokėjimo sistemų suvienodinimo.

1.2.4. Darbo rezultatų valdymo sistema valstybės organizacijoje

Siekiant, įgyvendinti į rezultatus orientuotą darbo užmokestį, organizacijoje turi būti sukurta darbo rezultatų valdymo sistema. Efektyvi rezultatų valdymo sistema:

1. Padeda siekti nustatytų darbo rezultatų;
2. Skatina atlikti savo darbą veiksmingai, panaudojant turimas žinias ir įgūdžius;
3. Padeda siekti užsibrėžtų tikslų;
4. Teikia grįžtamąją informaciją apie pasiektus veiklos rezultatus;
5. Padeda siekti asmeninio augimo, įgyjant atitinkamas žinias ir įgūdžius (Hawkes D.J., 1998, p. 2).

Ši sistema skirta tam, kad žmonių valdymas būtų susietas su organizacijos tikslais ir strategijomis. Tačiau tai gana sunkiai įgyvendinamas uždavinys. Šalys, kurios bandė įkurti veiklos rezultatų valdymo sistemas (Naujoji Zelandija, Australija, Kanada, Didžioji Britanija ir JAV)

nustatė, kad sudėtinga pasiekti veikiančio ryšio tarp asmens, skyriaus bei institucijos užduočių nustatymo (Cardona F., 2006). Kitas sunkumas su kuriuo susiduriama diegiant rezultatų valdymo sistemą, tai pačių darbo rezultatų vertinimas. Yra gana sudėtinga nustatyti viešojo sektoriaus darbo rodiklius, kuriuos vertinti būtų tikslinga.

Mėginimas mokėti už rezultatus – tai tiesioginis bei akivaizdus būdas skatinti produktyvų darbą ir pasiekti, kad sistema būtų teisinga. Anot Rosen (2007), be praktinės problemos – kaip sąžiningai įvertinti rezultatus, mokėjimo už individualius rezultatus sistemos turi ir kitą trūkumą. Individualus atlygis kenkia komandos darbui ir produktyvumo didinimui kaip grupės normai (Rosen E.D., 2007, p.166).

Tačiau tai nereiškia, jog darbo rezultatų įvertinimas nėra įmanomas ar vertingas valstybės tarnyboje. Teigiamas darbo rezultatų įvertinimo schemas aspektas yra tai, jog ji gali paskatinti vadovų ir pavaldinių dialogą apie organizacijos tikslus, apie kiekvieno darbuotojo indėlį, siekiant šių tikslų įgyvendinimo. Toks dialogas padidintų tarnautojų norą dalyvauti organizacijos veikloje, paskatintų labiau įsitraukti vykdant strateginius tikslus. Vadovams tai taip pat būtų naudinga, nes bendravimas su pavaldiniais paskatintų jų atsidavimą organizacijos tikslams.

Bet kuriuo atveju darbo rezultatų įvertinimo schema turėtų būti sukurta ir praktikuojama tokiu būdu, kad nekiltų jokių abejonių jos pagrįstumui. Tai turi daug reikšmių. Tarp visų kitų tai reiškia, jog darbo rezultatų įvertinimo schema yra sąžininga ir subalansuota asmeninės atsakomybės paskirstymo sistema organizacijos ribose, skaidrus mechanizmas organizaciniams uždaviniams nustatyti, jų paskelbimas, individualaus įvertinimo procedūra, iš anksto nustatyta teisės aktuose ar aiškiose vidaus rekomendacijose, vidinio ir išorinio patikrinimo ir įvertinimo procedūros ir rezultatų apžvalgos galimybė, ir, pagaliau, darbuotojai turi būti patikinti, kad jų įvertinimo rezultatai bus panaudoti teisingai (Cardona F., 2006).

Pasak Artley, Stroh (2001) diegiant veiklos rezultatų matavimo sistemą reikia nepamiršti, kad:

1. Kiekvienas veiklos matas turi turėti savininką, kuris yra atsakingas už tą matą.
2. Tarnautojai turi žinoti, kaip matavimas, už kurį jie yra laikomi atsakingais yra susijęs su organizacijos tikslais. Kitaip tariant, jie turi žinoti, kaip jų atlikimas paveikia galutinį rezultatą.
3. Tarnautojai turi gauti tinkamus išteklius, kad įvykdytų darbą, už kurį jie yra atsakingi.
4. Tarnautojai viršis nustatytus tikslus, jei sprendimus galės priimti su valdžia.
5. Rezultatų pasiekimas turi būti vykdomi atsakingai.
6. Geras pareigų vykdymas turi būti apdovanotas ir, priešingai, blogas atlikimas turi būti taip pat atitinkamai įvertintas (Artley W., Stroh S., 2001, p. 15).

Neabejojama, kad veiklos rezultatų valdymo sistema, gali atnešti naudos organizacijai, todėl jos turi būti suinteresuotos tokios sistemos įgyvendinimu, nes tai padėtų išlaikyti nepriekaištingą reputaciją visuomenės atžvilgiu, o iš kitos pusės - dirbantiems būtų atlyginta už pasiektus

rezultatus. Organizacijai tai naudinga dar ir dėl to, kad tarnautojas įtraukiamas į organizacijos veiklą per nuolatinį procesą, kuris apima tikslų nustatymą, matavimą, grįžtamąjį ryšį ir įvertinimą (Innovative performance..., 2009, p.1).

Apibendrinant, galima teigti, kad darbo užmokesčio, orientuoto į veiklos rezultatus, sistemos viešajame sektoriuje pritaikomumo galimybė nėra iki galo iširta. Čia susiduriama su pagrindine valstybės tarnautojų darbo užmokesčio strategijos problema - kaip įvertinti valstybės tarnautojų darbą ir jo rezultatus, atsižvelgiant į tai, kad tokie rezultatai paprastai nėra perkami ir parduodami.

Apibendrinant skyrių, galima priėti išvados, kad įvertinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą konkrečiais kiekybiniais rodikliais yra be galo sunku. Šių organizacijų veiklos efektyvumas vertinamas pagal tai, kaip turimais žmonių ir finansiniais ištekliais įgyvendinamos įstatymais ir kitais teisės aktais joms priskirtos funkcijos. Tačiau veiklos efektyvumas gali būti didinamas pasitelkiant tokias priemones kaip: orientacija į rezultatus, strategiškas požiūris, socialinė atsakomybė, valdymo procesų pagalba ir kt.

1.3. Valstybės tarnybos veiklos rezultatų matavimo įtaka darbo užmokesčiui

Būtina viešojo administravimo institucijų efektyvumo augimo sąlyga yra viešojo sektoriaus įstaigų, personalo veiklos vertinimo kriterijų, procedūrų tobulinimas, didesni vertinimo metodologijų tyrinėjimų reikalavimai. Vertinimo procedūros padeda sukurti tam tikrą vertybių skalę, kuria remiantis galima vertinti viešųjų institucijų, personalo veiklą, realizuojant viešąsias programas bei projektus (Dye T., 1995, p. 321-322). Akivaizdu, kad atlikti veiksmai turi duoti tam tikros naudos. Ją rodo pasiektų rezultatų nuolatinis vertinimas. Vertinti rezultatus tikslinga pagal kiekybinius ir kokybinius asmeninės sėkmės rodiklius. Kaip vertinimo rezultatas gaunama grįžtamojo ryšio informacija.

1.3.1. Darbo užmokesčio ir veiklos vertinimo ryšys

Veikla pagrįsto užmokesčio atsiradimą įtakojo daugelis veiksnių, tai buvo tiek didėjantis konkurencijos spaudimas komercinėms organizacijoms, tiek negailestingas viešųjų organizacijų spaudimas didinti efektyvumą, veiksmingumą, kokybę bei teikti vertę už pinigus.

Dažna problema, egzistuojanti viešajame sektoriuje – visiškas abejingumas interesantų poreikiui. Darbuotojai nėra suinteresuoti rezultatu - atlyginimas nuo to nepriklauso, darbo vieta taip pat vos ne iki gyvos galvos garantuota, jų tikslas viską atlikti pagal šimtus puslapių sudarančias taisykles ir reglamentus. Tačiau mums, klientams svarbūs ne procesai, o būtent rezultatai – gauti kokybišką paslaugą, gerą aptarnavimą.

Nekokybiškas rezultatas nėra tik kelių žmonių sugadinta nuotaika. Tai kenkia pačiai valstybei, visuomenei: biurokratizmas kelia milžiniškus laiko nuostolius, skatina korupciją, mažina pačios visuomenės pasitikėjimą valstybe, neracionaliai išnaudojami vidiniai resursai (tiek finansiniai, tiek žmogiškieji). Ar tokia situacija neturėtų būti keičiama? Kaip keičiama?

Teisingas veiklos rezultatų matavimas ir jų įvertinimas, galėtų būti vienas iš efektyvumą skatinančių veiksnių valstybės tarnyboje, kitaip tariant darbo apmokėjimas turėtų būti susietas su matuojamu efektyvumu. “Kuo daugiau naudos duodu, tuo daugiau gaunu” – tokiu principu turėtų vadovautis valstybės tarnautojai. Laiko patikrinta vadybos tiesa teigia, kad to, ko negali išmatuoti, neįmanoma valdyti.

Valstybės tarnyba yra vienas pagrindinių viešojo administravimo elementų. 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 (Šarmavičius O., 2006b).

Žmonės turi tikėti, kad egzistuoja glaudus darbo našumo ir darbo užmokesčio ryšys ir kad dėl darbo našumo didėjimo būtinai padidės ir darbo užmokestis (Žaptorius J., 2007, p. 112).

1.3.2. Veiklos vertinimas, jo tikslas bei būdai

1.3.2.1. Veiklos vertinimo samprata

Darbuotojų veiklos vertinimas tampa įprastu reiškiniu. Vertinimu siekiama numatyti, naujus darbuotojų motyvacijos veiksmus ir lūkesčius, nustatyti konkretaus asmens siekius ir tikslus, įvertinti pasiektus rezultatus.

Nepriklausomu veiklos vertinimu laikomas veiklos auditas, kuriuo siekiama efektyvaus, veiksmingo ir ekonomiško valdymo. Veiklos audito pagalba galima pagerinti veiklos rezultatus, atskleisti ar organizacija gerai organizuoja ir vykdo savo veiklą. Veiklos audito išvados ne tik konstatuoja tobulintinas sritis, tačiau gali būti laikomas gerosios patirties sklaidos objektu.

Darbo vertinimo svarba organizacijos veiklos efektyvumui akivaizdi. Vertinimas padeda darbuotojams sužinoti jiems keliamus reikalavimus, pastebėti savo veiklos trūkumus, tobulėti ir gerinti savo darbą, matyti apčiuopiamus rezultatus.

Akstyvosios vertinimo sistemos, tokios kaip VPT – vadyba pagal tikslus (ang. *MBO – management by objectives*) buvo skirtos daugiausiai vadovams. Tačiau augant supratimui, kad tikslų nustatymo ir veiklos apžvalgos principus galima taikyti įvairias pareigas užimantiems darbuotojams, vertinimo sistemų taikymas išsiplėtė (Hale R., Whitlam P., 2009, p.143).

Skirtingi autoriai skirtingai traktuoja veiklos vertinimo sąvoką, keletas jų:

Pasak Sinclair ir Zairi (1995), veiklos vertinimu arba informacijos apie veiklą vertinimu laiko matavimų analizės procesą, siekiant priimti sprendimus.

Endo (1994) plačiau traktuoja vertinimo sąvoką. Jis teigia, kad yra vertinamas ne tik praeities darbo lygis, bet ir sunkiai objektyviai išmatuojami, bet labiau akcentuojami veiksniai, tokie kaip darbuotojo noras atlikti savo darbą, jo požiūris į darbo grupę ar komandą bei darbuotojo potenciali galimybė atlikti darbą efektyviau.

Bakanauskienės (2000) nuomone, personalo veiklos vertinimas yra veikla, su kurios pagalba organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms pareigoms.

Dessler (2001) teigia, kad darbuotojo veiklos vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos vertinimas, pagal tam tikrus nustatytus darbo atlikimo standartus.

Pasak Chen (2003), dėka veiklos vertinimo yra įgyvendinami administraciniai personalo valdymo bei jo motyvavimo tikslai.

Darbuotojų vertinimą su darbo vietų vertinimų sugretina Sakalas (1997). Jo teigimu, žinant darbų esmę, galima organizuoti darbo vietas ir suformuluoti reikalavimus darbuotojams.

Darbuotojų vertinimas leidžia nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms, teisingai organizuoti jų darbo apmokėjimą, išsiaiškinti esamus trūkumus ir skatinti darbuotojus profesiskai tobulėti, planuoti darbuotojų karjerą (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 87).

Apibendrinant skirtingų autorių išsakytas nuomones apie veiklos vertinimo sampratą, galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas – tai procesas, apimantis ne tik darbuotojo atliktų darbų, jo atitikimo pareigoms vertinimą, bet ir asmeninių savybių, įgūdžių, elgesio, pastangų bei kitų parametrų įvertinimą, nes viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas matomas ir per poveikį aplinkai, bendruomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą, veiklas, o tam pasiekti nepakanka vien pareigybės aprašyme išvardintų funkcijų atsakingo atlikimo.

1.3.2.2. Veiklos vertinimo tikslas

Vertinimą galima traktuoti keliais aspektais. Vienas jų – vertinimo tikslas. Vertinimo tikslu galima laikyti sprendimų, susijusių su paaugštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Taip pat atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams, efektyvaus organizacijos darbo užtikrinimas ir kt. Pagal požiūrį į vertinimo tikslus yra skiriamos netgi kelios vertinimo metodologijos mokyklos: matavimo mokykla, vertinimo interviu mokykla, vertinimo pagal tikslus mokykla ir tarnybinės veiklos vadybos mokykla (Wood R., Marshall V., 1993, p. 9).

Kitas svarbus aspektas yra vertinimo subjektas. Juo gali būti: vadovas, vertintojų komisija, bendradarbiai, patys valstybės tarnautojai (savo veiklos vertinimas, savianalizė). Pats įprasčiausias atvejis, kai vertina vadovas. Jis gali tiksliausiai įvertinti savo darbuotojus, nes juos gerai pažįsta. Bet, kita vertus, kadangi vadovas yra suinteresuotas savo pavaldinių lojalumu, būtent ši, o gal ir kai

Žvirzdinienė, J. „Darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, įtaka valstybės tarnybos efektyvumui“

kurios kitos, grynai asmeninės savybės, gali būti vertinamos vietoj tarnybinės veiklos rezultatų (Pivoras S., Dapkutė R., 2004).

Nuo vertinimo tikslo priklauso ir kaip yra suprantamas vadovo – vertintojo vaidmuo, ar jis yra teisėjas, ar treneris, kurio užduotis yra palaikyti ir ugdyti. Toks dvilypis supratimas parodytas 5-oje lentelėje.

5 lentelė

Dvilypis tarnybinės veiklos vertintojo vaidmuo

<i>Tikslas</i>	<i>Patarimas (trenerio vaidmuo)</i>	<i>Vertinimas (teisėjo vaidmuo)</i>
Atgalinis ryšys	Užtikrinimas, įtraukimas, pripažinimas	Veiklos adekvatumo nustatymas
Veiklos planų keitimas	Abipusis sutarimas dėl siektinų tikslų	Naujų (aukštesnių) standartų įvedimas
Gebėjimų tobulinimas	Motyvavimas, dėmesio telkimas į būsimą veiklos tobulinimą	Spragų ir vystymo poreikių nustatymas
Personalo vadyba ir kompensavimas	Ryšio tarp veiklos ir atlyginimo už jį supratimo formavimas	Atitinkamos atlyginimo sistemos pagrindimas

Šaltinis: Boyle, R. (1997).

Taigi, darbuotojų veiklos vertinimas turėtų skatinti darbuotojus siekti veiklos sėkmės ir sukurti papildomų prielaidų jų darbo našumui didinti.

Veiklos vertinimas turėtų siekti šių tikslų: 1) įvertinti darbuotojo veiklą ir jos pokyčius; 2) įkainoti asmens kuriamą pridėtinę vertę (darbo atlygio korekcijos); 3) sukurti abipusį grįžtamąjį ryšį tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo; 4) padėti darbuotojui suprasti įmonės (padalinio) veiklos plėtros sritis, perspektyvas; 5) padėti vadovui suprasti darbuotojo požiūrį į jam priskirtas veiklas; 6) išsiaiškinti darbuotojo asmeninę motyvaciją, nuostatas dėl veiklos perspektyvų ir karjeros; 7) nustatyti darbuotojo prioritetinius tobulinimosi poreikius, sritis, priemones; 8) nustatyti galimus darbuotojo ir organizacijos veiklos trukdžius, tokiose srityse kaip organizacijos mikroklimatas, administracinės procedūros, darbo sąlygos ir kt., galimus jų pašalinimo būdus; 9) gerinti darbo organizavimą (Paulauskaitė V., 2009, p. 4).

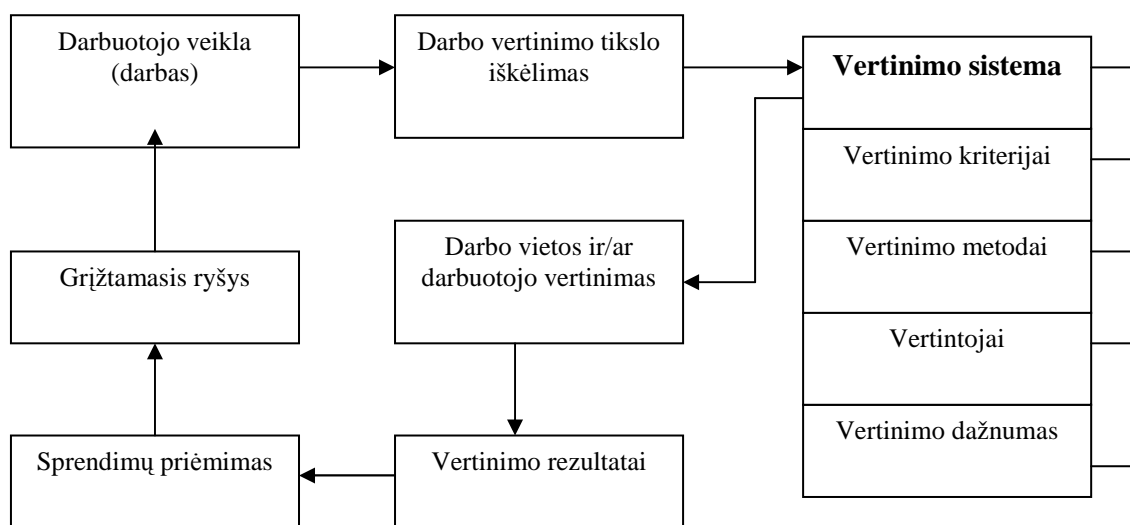
Anot Grima tarnybinės veiklos vertinimas turi būti:

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

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos vertinimo sistema yra reikalinga pagerinti ir išlaikyti gerus veiklos rezultatus bei yra neatsiejama nuo atlygio.

1.3.2.3. Vertinimo sistemos pagrindiniai elementai

Kiekviena organizacija turi turėti efektyvią ir jai tinkančią darbuotojų vertinimo sistemą. Tokia sistema ir pasirinkti vertinimo metodai turėtų būti adekvatūs organizacijos veiklos pobūdžiui, tikslams, finansiniam pajėgumui ir tikti esamoms aplinkybėms (Baršauskienė V., 2007, p. 68). 3 paveiksle pateikta bendru atveju darbo vertinimui tinkanti schema (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 140).



3 pav. Darbo vertinimo turinio schema
Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V., (2000).

Vertinimo sistemos tikslumui, objektyvumui bei naudingumui įtakos turi **vertinimo kriterijai**. Parenkant juos tikslinga atsižvelgti į darbo tikslus. Vertinimo kriterijai skirstomi į (Puškorius S., 2002, p.160):

- Kiekybinius, kurie parodo, kiek pasiekta (nurodomas prekių ar paslaugų kiekis);
- Kokybinius, kurie parodo, kaip buvo suteiktos paslaugos, nurodo jų tinkamumą, vartotojų patenkinimą ir paslaugų standartų atitiktį;
- Išlaidų efektyvumo, kurie apibūdina pasiektų rezultatų ir išteklių santykį.

Kuriant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, tikslinga naudotis šiomis veiklos vertinimo kriterijų nustatymo rekomendacijomis (Amstrong M., 2000, p. 28):

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

Taip pat reikėtų vadovautis įvertinimo kriterijų sudarymo baze, kuri sudaryta pagal Ženevos schemos ir REFA (Vokietijos Darbo studijų ir gamybos organizavimo susivienijimo) reikalavimus (6 lentelė).

6 lentelė

Ženevos schemos ir REFA vertinimo reikalavimų detalizavimas

Ženevos schemos reikalavimai	REFA reikalavimai	Detalizavimas
GALIMYBĖS	Žinios Fizinė būklė	Išsimokslinimas, patyrimas, intelekto (protinio išsivystymo) lygis; Sveikata, fizinis pasiruošimas, veiksmų koordinacija.
ATSAKOMYBĖ	Atsakomybė	Už save, už kitų darbą, už kitų saugumą.
APKROVIMAS	Protinis Fizinis	Dėmesys, mąstymo įtampa ir protinio darbo intensyvumas; Dinaminis, statinis, vienpusis.
DARBO SĄLYGOS	Aplinkos įtaka	Klimatas, drėgmė, švara, dulkės, garai, triukšmas, apšvietimas, darbo sauga.

Šaltinis: Jančiauskas, E.E. (2006), p. 67.

Darbuotojų vertinimo praktika sąlygojo daugybės įvairių *vertinimo metodų* sukūrimą. Svarbiausi naudojami vertinimo metodai yra šie: reitingavimas, eseistiniai raportai, kontrolinių teiginių sąrašas, kritiniai atsitikimai, priverstinis pasirinkimas, rangavimas arba lyginimas, priverstinis paskirstymas, vadyba pagal tikslus (Hays S.W., Kearney R.C., 2002, p. 122-124).

Lietuvoje yra taikomas reitingavimo metodas. Šis metodas dar skirstomas į kelius tipus (Wood R., Marshall V., 1993, p. 10-11):

1. *Grafinis reitingavimas*. Tarnybinė veikla apibūdinama skaičiais (1, 2, 3, 4, 5 ir t. t.) arba prieveiksmiais (*blogai, gerai, labai gerai*).

2. *Elgsenos matavimu grįstas reitingavimas*. Skaitinis vertinimas pakeičiamas tipiniu kiekvieno lygio veiklos apibūdinimu.

3. *Reitingavimas pagal sumaišytus standartus*. Šio vertinimo metu tipinės veiklos apibūdinamai yra išdėstomi atsitiktine tvarka, kad vertinimas būtų nešališkesnis.

4. *Reitingavimas remiantis veiklos stebėjimu*. Vietoj kokybinio vertinimo reikalaujama įvertinti, kaip dažnai darbuotojas atitinkamai elgiasi (labai dažnai, dažnai, retkarčiais, retai, beveik niekada).

Vertinimas gali būti atliekamas keliais būdais: iš viršaus į apačią; savęs vertinimas; ekspertų vertinimas; į viršų nukreiptas veiklos vertinimas; 360 laipsnių vertinimas (Horton S., p. 11).

Desler (2001) pateikia tokius vertinimo metodus ir *vertintojus*:

- interviu metodą, t.y. pokalbį, kurio metu pagal iš anksti numatytus vertinimo kriterijus yra formuluojami klausimai ir vertinami atsakymai. Šį vertinimą turėtų vykdyti darbuotojo tiesioginis vadovas;

- savęs įvertinimo metodą, kurio metu darbuotojas stengiasi objektyviai įvertinti savo sugebėjimus bei išanalizuoti darbo rezultatus. Čia vertintojas yra pats darbuotojas;

- praktinių užduočių atlikimą, kai vertinamas plano įvykdymas. Vertintoju turėtų būti darbuotojo vadovas arba pavestas ekspertas;
- realaus darbuotojo darbo atlikimo stebėjimą, kai vertintojai (vadovas ar jų grupė, kolegos ar ekspertai iš šalies) dalyvauja darbuotojui atliekant darbą;
- kombinuotą metodą, kai tiesioginis vadovas ar paskirti ekspertai vertina užduočių atlikimą ir praveda pokalbį, kurio metu vertina asmenines darbuotojo savybes (Desler G., 2001, p. 185-200).

Kiekvienas iš šių vertinimo metodų turi savų privalumų ir trūkumų. Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, derėtų atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes ir pan.

Vertinimo *dažnumą* organizacijos gali nusistatyti atsižvelgdamos į: poreikį, darbuotojų užimtumą ir kt. veiksnius.

Sukurti tinkamą, efektyvią vertinimo sistemą nėra taip paprasta. Susisteminius tai ką apie vertinimo sistemas rašo R.Hale ir P. Whitlam (2009), galima išskirti šias vertinimo sistemų kūrimo procese išskylančias problemas:

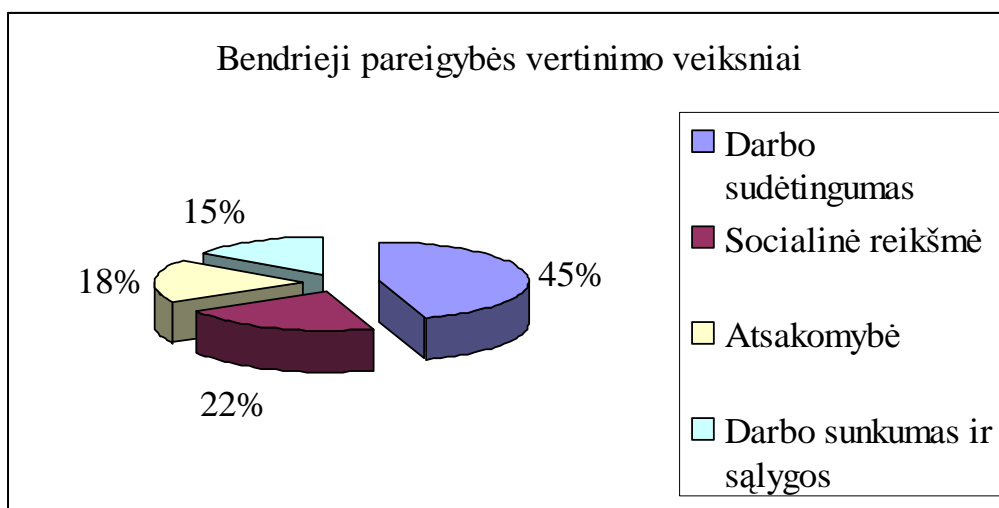
1. Problema, nusprendžiant, ką būtent reikia vertinti;
2. Problema, slypinti nemokėjime tinkamai nustatyti vertinimo kriterijus;
3. Problema, parenkant tinkamą vertinimo skalę (Hale R., Whitlam P., 2009, p.144-145).

Apibendrinus galima sakyti, jog svarbiausia norint atlikti darbuotojų vertinimą reikia išsikelti vertinimo tikslą, pagal jį parinkti atitinkamą vertinimo sistemą, kurioje numatomi vertinimo kriterijai, metodai, vertintojai bei vertinimo dažnumas.

1.3.3. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas

Valstybės tarnybą iš dalies galima laikyti paslaugas teikiančia organizacija. Kalbant apie veiklos vertinimą tokios organizacijos susiduria su dilema, į ką vertinant žmogiškuosius išteklius koncentruotis – į rezultatus ar darbuotojų elgseną (Baršauskienė V., 2007, p. 69; Hale R., Whitlam P., 2009, p. 145). Išsivysčiusiose šalyse tarnybinės veiklos vertinimas laikomas viena iš valstybės tarnybos personalo valdymo priemonių.

Valstybinio sektoriaus specialistų darbo užmokestis nustatomas remiantis pareigybių vertinimais. Pareigybių vertinimo sistema parengta analitiniu darbų vertinimo metodu, kurio pagrindas – Tarptautinės darbo organizacijos priimta Ženevos schema. Pareigybės pagal šią schemą vertinamos pagal 4 bendruosius darbo veiksnius, išreikštus procentais (4 pav.). Remiantis surinktų balų suma nustatoma tarifinė grupė, pagal kurią bus tarifikuojamas specialistas (Žaptorius J., 2005, p. 57-58).



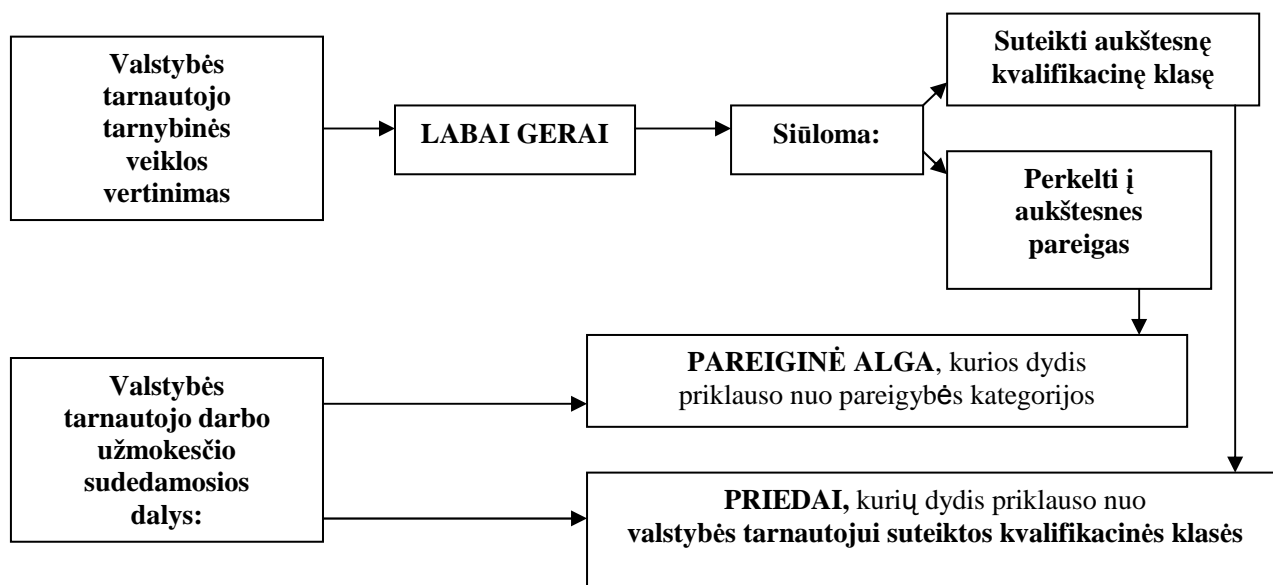
4 pav. Darbo veiksnių vertė

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Žaptorius J., (2005)., p. 58.

Iš 4 paveikslo matyti, kad Lietuvoje nustatant valstybės tarnautojų, teisėjų, politikų ir kitų pareigūnų darbo užmokesčio lygį lemiamą vaidmenį turi darbo sudėtingumas (reikalingas specialus išsimokslinimas, profesinė patirtis, sprendimų mastas, vadybos ir pareigų lygis), socialinė reikšmė (institucija ar jų grupė, kurioje einamos pareigos) ir atsakomybė (užimamų pareigų lygis). Tuo tarpu darbo sunkumui ir sąlygoms skiriama mažiau reikšmės (Žaptorius J., 2005, p. 58).

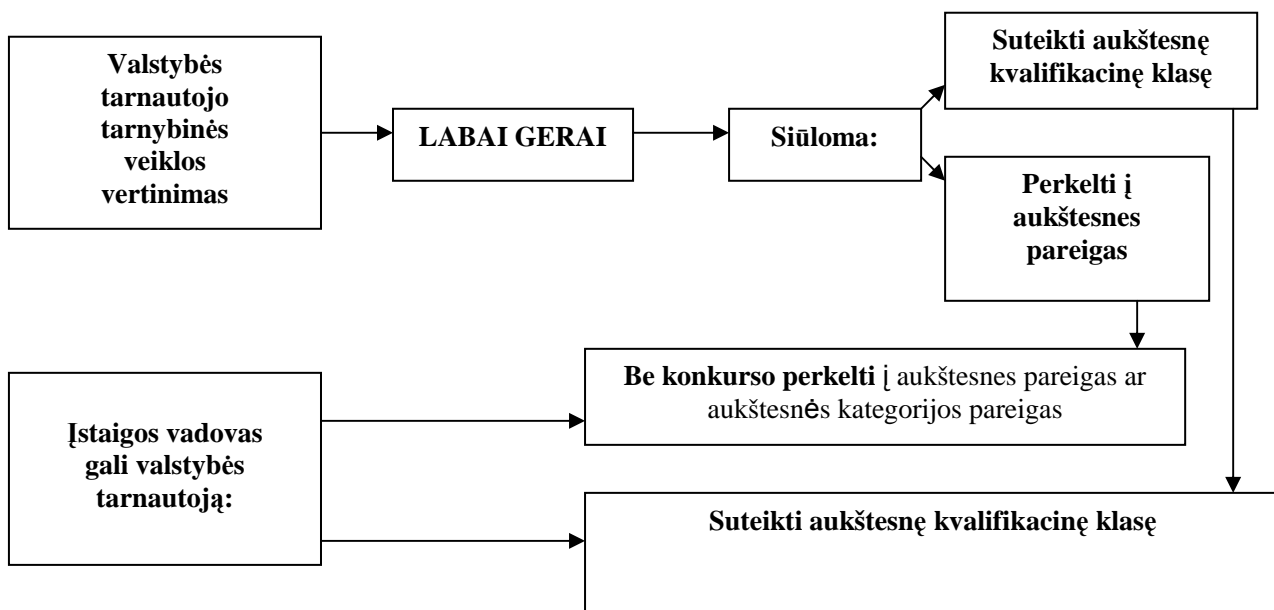
Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su:

- darbo užmokesčiu (5 pav.),
- motyvacija siekti karjeros (6 pav.).



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

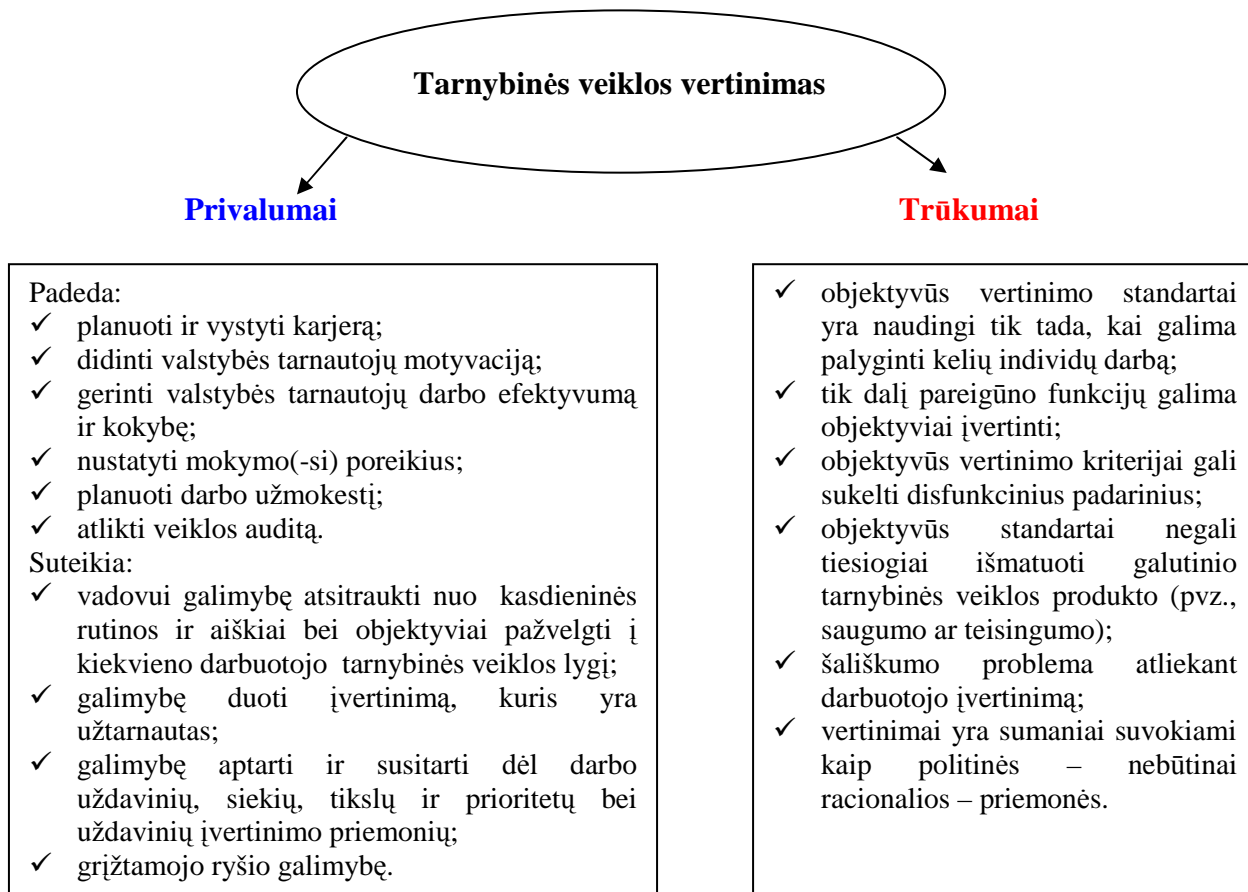
Šaltinis: Gustas E., (2003), p. 68.



6 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu
Šaltinis: Gustas E., (2003), p. 68.

Kaip matyti veiklos vertinimo rezultatai yra svarbūs nustatant darbo užmokestį. Be to geras veiklos rezultatų įvertinimas nulemia karjeros kilimo galimybes. Tačiau ši veiklos vertinimo sistema labiau veikia teoriniame lygmenyje, praktikoje jos taikymas nėra toks efektyvus.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas turi savų privalumų ir trūkumų (7 pav.).



7 pav. Tarnybinės veiklos vertinimo privalumai ir trūkumai
Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Valstybės tarnautojų..., Downs A., (1967), Christensen L.B., (2002).

Bene didžiausiais privalumais galima laikyti: 1) motyvaciją siekti efektyvesnės veiklos, bei 2) pasiektų veiklos rezultatų įvertinimas. Tačiau, kaip rodo praktika, šių privalumų galimybės nėra iki galo išnaudojamos, tam įtakos turi egzistuojanti šališkumo problema, objektyvumo stoka, kompetencijų trūkumas vertinant darbuotojus.

1.3.4. Modelis, leidžiantis įvertinti organizacijos veiklos rezultatus

Daugiausia debatų veiklos vertinimo tema sukelia jos ryšys su apmokėjimu. Valstybės tarnyboje veiklos rezultatus pamatuoti yra labai sunku. Dabar vykstantis valstybės tarnautojų vertinimas yra labiau subjektyvus, paremtas ne žmogaus realiais rezultatais, bet „myliu-nemyliu“, „patinka-nepatinka“ principais.

Štai kas apie vertinimo sistemas rašoma R.Hale ir P.Whitlam knygoje: „Vertinimo sistemos paprastai neveikia, nes jas „bosai“ taiko „pavaldiniams“, taigi jos daugiau skirtos premijoms dalinti arba ieškoti, kas kaltas, o ne tobulėjimui ir mokymuisi iš veiklos darbe“ (Hale R., Whitlam P., 2009, p. 152).

Efektyvus ir veiksmingas viešojo administravimo klausimų sprendimas aktualus visoms ES šalims narėms. Siekiant skaidrumo viešojo administravimo srityje, Europos Sąjungos ministrai, atsakingi už viešąjį administravimą, dar 1998 m. nusprendė nustatyti bendrus ir suprantamus principus viešųjų paslaugų kokybės srityje, kuriais vadovautųsi visos ES viešojo sektoriaus institucijos. 2000 m., naujovių, teikiant viešąsias paslaugas, grupė (angl. *Innovative Public Service Group*, arba *IPSG*) parengė modelį, pritaikytą viešajam sektoriui – **Bendrojo vertinimo modelį**. Tam tikrose valstybėse teisės aktai nustato privalomą ar rekomenduojamą tam tikro modelio diegimą (7 lentelė).

7 lentelė

Bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybės kai kuriose valstybėse

Pasirinkimo būdas	Šalys
Savanoriškas pasirinkimas	Austrija, Estija, Suomija, Airija, Italija, Latvija, Portugalija, JK, Olandija
Rekomenduojama	Belgija, Čekijos Respublika (vietiniu lygiu), Danija, Graikija, Ispanija, Prancūzija, Lietuva, Liuksemburgas, Lenkija, Švedija, Slovėnija, Slovakija, Norvegija, Vengrija
Privaloma	Čekijos Respublika (centrinu lygiu), Slovakija (centrinu lygiu), Romunija

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: *Staes P., Thijs N., (2005), p. 44.*

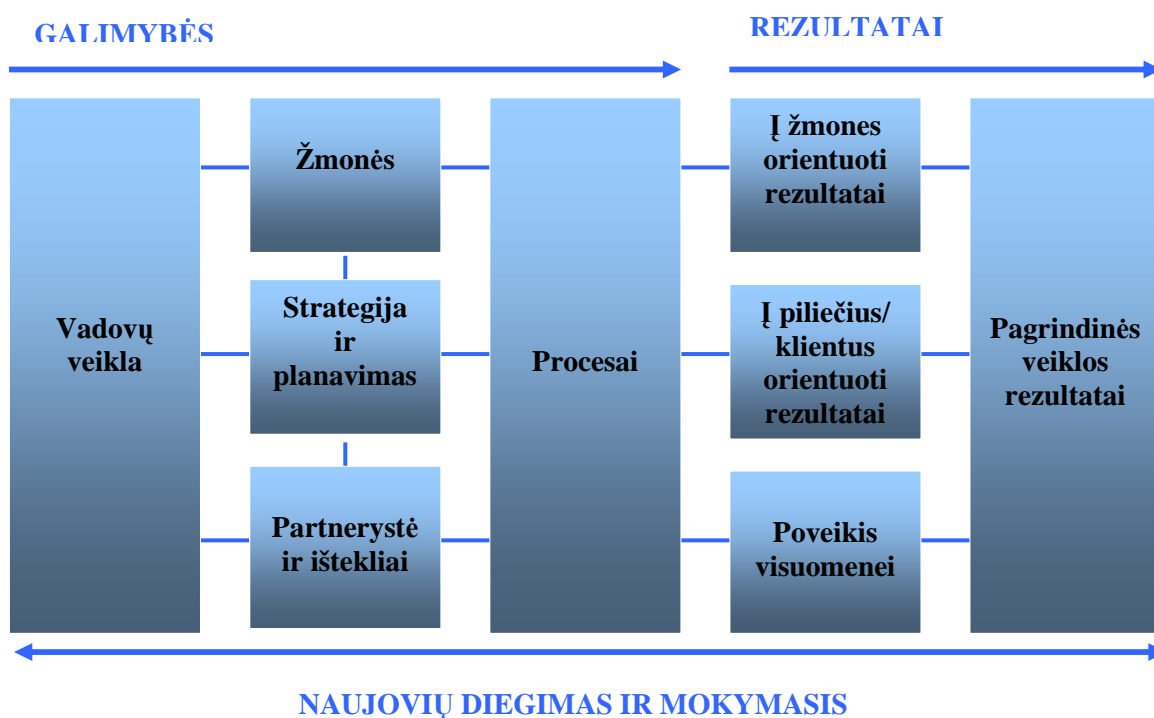
Bendrojo vertinimo modelio įdiegimas valstybės tarnyboje laikomas viena iš alternatyvų gerinant viešąjį administravimą. Bendrasis vertinimo modelis (BVM; angl. *CAF – Common Assessment Framework*) skirtas tobulinti Europos Sąjungos viešojo administravimo institucijų

veiklą. Jis yra sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais.

Bendrasis vertinimo modelis - yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę (Šukys R., 2006, p. 3).

Bendrajį vertinimo modelį sudaro 9 kriterijų, 28 dalinių kriterijų vertinimo sistemos. Bendrojo vertinimo struktūra pavaizduota 8 paveiksle.

Devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją.



8 pav. BVM struktūra

Šaltinis: Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos.

1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie nustato, ką organizacija daro ir kaip jos išskelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato.

6-9 kriterijais matuojami į klientus/piliečius, į žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei ir pagrindinės veiklos rezultatai bei nustatomos vidinių rodiklių vertės.

Plačiau pateikiami 6-9 kriterijai, nes jie leidžia įvertinti organizacijos rezultatus, kas yra aktualu analizuojant pasirinktą temą.

6 kriterijus: *Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai.* Šis kriterijus atspindi rezultatus, kuriuos gauna organizacija, siekdama patenkinti savo vidinių ir išorinių klientų poreikius.

7 kriterijus: *Į darbuotojus orientuoti rezultatai.* Šis kriterijus apibūdina, kokių rezultatų pasiekia organizacija, tenkindama savo darbuotojų poreikius.

8 kriterijus: *Poveikis visuomenei.* Šis kriterijus apibūdina, ką organizacija pasiekia tenkindama vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės (jei tai būdinga) poreikius ir lūkesčius. Jis apima tiek organizacijos požiūrį į gyvenimo kokybę, poveikį aplinkai ir gamtos išteklių išsaugojimą, tiek galimybes pačiai įvertinti organizacijos veiksmingumą. Į šį kriterijų įeina santykiai su valdžios institucijomis, kurios daro įtaką ir reguliuoja organizacijos veiklą.

9 kriterijus: *Pagrindinės veiklos rezultatai.* Šis kriterijus padeda nustatyti, ką organizacija pasiekia vykdydama jai suteiktus įgaliojimus ir įgyvendindama esminius tikslus ir kiek ji tenkina poreikius bei lūkesčius visų tų, kurie turi organizacijos atžvilgiu finansinių ar kitokio pobūdžio interesų (BVM. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą).

Galimų klausimų ir kriterijų pavyzdžiai vertinant rezultatus pateikti 3 priede. Bendrajame vertinimo modelyje vertinama pagal kriterijus, kurie pripažinti visoje Europoje, tai sudaro galimybę gerą patirtimi dalintis ne tik pačioje organizacijoje, bet ir su kitų šalių organizacijomis.

BVM pranašumai:

- gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas;
- vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;
- kaip pažangos vertinimo priemonę jį galima naudoti periodiškai;
- parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;
- padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus (About CAF).

Europoje yra užregistruota 1698 Bendrojo vertinimo modelio naudotojų 35 šalyse (2 priedas) (Situation on 12..., 2009). Lietuvoje bendrojo vertinimo modelio diegimu ir sklaida rūpinasi Vidaus reikalų ministerija kartu su Lietuvos Viešojo administravimo institutu. Pagal 2010-05-10 duomenis Lietuvoje užregistruota 10 BVM diegusių naudotojų. 1 priede pateiktas sąrašas šių organizacijų bei jų pasiekti rezultatai modelį diegiant (BVM diegusios..., 2009).

2005 metais EIPA atlikti tyrimai rodo, kad viena iš priežasčių kodėl Europoje pasirenkamas būtent BVM – tai galimybė reaguoti į vidinius ar išorinius organizacijos vertinimo rezultatus (Išoraitė M., 2008, p. 44).

Apibendrinant, galima pasakyti, jog BVM galėtų būti tinkamas valstybės tarnybai, siekiant organizacijos paslaugų kokybės gerinimo, personalo iniciatyvumo, rezultatų įvertinimo.

Apibendrinant išanalizuotą teoriją viešojo sektoriaus efektyvumo aspektu, galima teigti, kad viešojo sektoriaus ir jame dirbančio personalo efektyvumo galima siekti įvairiomis priemonėmis: strateginiu požiūriu į valdymą, privataus sektoriaus patirties perėmimu ir kt. Vis dažniau akcentuojamas darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, taikymas viešajame sektoriuje kaip priemonė pagerinti efektyvumą.

Išanalizavus darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, teorinius šaltinius, nustatyta, kad šia sistema siekiama įvertinti darbo rezultatus, skatinamas veiksmingas užduočių atlikimas, skatinama siekti karjeros, kitaip tariant, rezultatais grįstas darbo užmokestis, prisideda prie organizacijos veiklos tobulinimo ir efektyvumo gerinimo.

Personalo veiklos vertinimo teoriniai aspektai atskleidė šios sistemos svarbą veiklos efektyvumui. Kaip galimybė to pasiekti, siūloma įdiegti rezultatų valdymo sistemą, kurios nauda organizacijos efektyvumui akivaizdi, nes ji padeda įvertinti pasiektus rezultatus, nustato veiklos trūkumus, numato galimybę tobulinti savo darbą taip gerinant rezultatus.

Remiantis sukaupta ir išanalizuota literatūra, praktinėje darbo dalyje siekiama išanalizuoti kiek darbo užmokestis yra susietas su darbo rezultatais Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje ir ar tai turi įtakos organizacijos efektyvumui.

Atsižvelgiant į teorijoje išskirtus pagrindinius aspektus, sudaryta anketa, kurios pagrindimas pateikiamas tyrimo metodologijos skyriuje. Siekiant tikslesnio tyrimo, išanalizuotos Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų 2004 - 2009 metų tarnybinės veiklos vertinimo išvados, kurios padėjo nustatyti kiek objektyviai yra vertinami darbuotojai ir ar tai rodo efektyvią organizacijos veiklą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimas – tai sistemingas, kritiškas, praktika paremtas, iškelto hipotezės apie spėjamus ryšius tarp reiškinių vertinimas (Valackienė A., 2004, p. 27).

Metodologiją (žodis kilęs iš graikų kalbos žodžių „methodos“ ir „logos“) galima apibūdinti kaip mokslinio pažinimo procesų sistemą (Kardelis K., 2007, p. 88).

Atvejo tyrimas (angl. *case study*). Vieno atvejo tyrimas tinka bet kuriam fenomenai ir leidžia atlikti tyrimus tiek siejant, tiek ir nesiejant jų su konkrečia tradicija. Atvejo tyrimą, kaip savarankišką tyrimo formą nuo kitų skiria ne metodai, o dėmesys individualiam, atskiram atvejui. (Kardelis K., 2007, p. 174).

2.1. Tyrimo metodo parinkimas

Atliekant tyrimą svarbiu ir aktuali akcentu tampa tyrimo metodų parinkimas. Objektyviai ir tinkamai informacijai gauti, buvo pasirinkta keletas tyrimo metodų:

1. *Duomenų rinkimo metodas*.

2. *Dokumentų analizės metodas*. (Analizuotos valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo išvados, siekiant išsiaiškinti, ar įvertinti kriterijai rodo efektyvią tarnautojo veiklą, t.y. ar vertinimas parodo pasiektus rezultatus ir, ar pagal juos yra atlyginama).

3. *Anketinės apklausos metodas*. Anketa sudaro dichotominiai, atviri ir uždari klausimai (4 priedas). Viso pateikta 22 klausimai, iš jų 3 – dichotominiai, 3 – atviri, 16 – uždari. Kaip matyti vyrauja uždari klausimai, anot Kardelio (2007) – uždaro tipo klausimų pranašumas tas, kad respondentui lengviau pasirinkti atsakymą, o tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų; lengviau juos apdoroti, lyginti ir gretinti; didesnis indikatorius patikimumas, o trūkumas – informacija, gauta iš respondento, atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. Tačiau uždaro tipo klausimų ribotumas kompensuojamas atviro tipo klausimais, paliekama galimybė respondentams išsakyti savo nuomonę.

Tyrimo anketa buvo suskirstyta į keletą blokų:

Įvadinėje anketos dalyje pateikta informacija apie siekiamą atlikti tyrimą, tyrimo autorę bei supažindinta, kaip reikiapildyti anketą.

Pagrindinėje dalyje pateikti skyriai su klausimais apie valstybės tarnybos efektyvumo sampratą, veiklos vertinimą bei darbo užmokesčio sistemą.

Anketos **pabaigoje** pateikti klausimai apie darbuotojų demografinę padėtį.

Kad anketinė apklausa būtų kokybiška, Merkys (1995) nurodo svarbiausius apklausos kokybės rodiklius:

a) Anketų grįžtamumo kvota turi būti didesnė nei 50%.

b) Anketos, kuriose 30 ir daugiau procentų klausimų palikti be atsakymo – brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos (Merkys G., 1995, p. 29).

4. *Lyginamosios analizės metodas*. (Apklausa metu gauti bei vertinimo išvadų susisteminti duomenys palyginti su duomenimis, gautais išanalizavus literatūros šaltinius).

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo instrumento pagrindimui sudaryta lentelė (8 lentelė), pagal kurią buvo formuluojami anketos klausimai. Demografinis anketos blokas reikalingas tam, kad būtų galima surinkti duomenis apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje, bei išsiaiškinti, kuriame organizacijos padalinyje dirba respondentas. Diagnostiniame bloke, siekiant nustatyti ir išanalizuoti valstybės tarnybos darbo užmokesčio sistemos, orientuotos į pasiektus rezultatus, ir vertinimo sistemos susietumą buvo išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos bus sprendžiama apie vertinimo sistemos įtaką darbo užmokesčiui.

8 lentelė

Anketos charakteristika

Bloko pavadinimas	Bloko charakteristika	Turinio pasirinkimo pagrindimas	Anketos klausimai
<i>Diagnostinis blokas</i>	Viešojo sektoriaus efektyvumas	Organizacijos kriterijai rodantys efektyvumą	1-5 kl.
		Personalo kriterijai rodantys efektyvumą	
		Efektyvumo siekimo priemonės	
	Darbo užmokesčio orientuotas į rezultatus	Darbo užmokesčio, priklausančio nuo veiklos rezultatų, efektyvumas	6-9 kl.
		Darbo užmokesčio praktika organizacijoje	
	Veiklos vertinimo sistema	Veiklos vertinimo tikslas	11-16 kl.
		Veiklos vertinimo įtaka darbo užmokesčiui	
		Veiklos vertinimo praktika organizacijoje	
<i>Demografinis blokas</i>	Demografiniai – socialiniai požymiai	Lytis	18-22 kl.
		Amžius	
		Pareigos	
		Darbo stažas	
		Skyrius, kuriame dirba	
<i>Rekomendacinis blokas</i>	Veiklos vertinimo bei darbo užmokesčio sistemų efektyvumo gerinimas	Rekomendacijos veiklos vertinimo sistemos tobulinimui	10; 17 kl.
		Pasiūlymai darbo užmokesčio sistemos tobulinimui	

2.3. Tyrimo etika

Tyrimo metu buvo laikomasi šių principų:

◆ *Savanoriškumas* – respondento buvo prašoma asmeniškai užpildyti anketas jam patogiu laiku, paaiškinant, kad tai savanoriškas apsisprendimas.

◆ *Privatumas* – buvo paaiškinta, kad informacija bus apdorojama bendrai, ir nebus atskleista respondento asmeninė informacija. Taip pat paaiškinta kada, kaip ir kam bus naudojama jo suteikta informacija.

◆ *Anonimiškumas* – anketos nėra koduotos, sudarytos nereikalaujant respondento asmens vardų.

◆ *Konfidencialumas* – įsipareigojau, kad gauti duomenys bus panaudojami tik magistro darbo hipotezei pagrįsti. Šie duomenys nebus panaudoti ne pagal tikslą, kuris išaiškintas anketoje.

◆ *Geranoriškumo* – respondentams buvo paaiškinta tyrimo nauda ir svarba, siekiant motyvuoti, kad dalyvautų tyrime.

2.4. Tyrimo imtis

Pasak Kardelio (2007) vienas iš svarbiausių dalykų rengiant socialinį tyrimą, nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių ir juos atrinkti, kad galima būtų atlikti pagrįstas statistines išvadas (Kardelis K., 2007, p. 312). Didelės imtys naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių, nes reprezentatyvumas priklauso ne tiki nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo (Čekanavičius V., Murauskas G., 2002, p. 272).

Tyrimo imtis – tikslinė, kriterinė. Esminiai atrankos kriterijai:

1. Dirba valstybės tarnyboje ilgiau nei pusę metų.
2. Užima administracijos darbuotojo poziciją.
3. Yra vertinamas pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijas.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, atitinkamų šiuos kriterijus, tarnautojų skaičius yra 133.

Tyrimo imtis nustatyta pagal Paniotto formulę (Паниотто В. И., Максименко В. С., 2003, p.170), kuria remiantis, nustatyta, kad norint atlikti patikimą tyrimą, reikia apklausti 99 valstybės tarnautojų.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia, n – imties dydis – atrankinės visumos dydis,

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe), $\Delta = 0,05$.

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis, N = 133

Pritaikius formulę gaunamas atrankos dydis:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{133}} = 99$$

Šiuo empiriniu tyrimu yra siekiama išsiaiškinti kokią įtaką valstybės tarnybos efektyvumui turi darbo užmokesčio sistema, kokią įtaką šiai sistemai daro kasmetinis veiklos vertinimas.

Siekiant didesnio duomenų patikimumo, buvo išdalinta 105 anketų, iš kurių sugrįžo 100. Imtis ir validumas yra reprezentatyvūs, kadangi apklausta 77 proc. visų dirbančių valstybės tarnautojų, kurie apima visas pareigybes: seniūnas, seniūno pavaduotojas, skyriaus vedėjas, skyriaus vedėjo pavaduotojas, vyr.specialistas, vyresn.specialistas.

2.5. Tyrimo procedūrų organizavimas

Tyrimas susijęs su valstybės tarnautojų atlygio sistema, kurią įtakoja tarnybinės veiklos vertinimas, ko pasekoje galima įvertinti kaip tai atsiliepia organizacijos efektyvumui. Remiantis šiuo pagrindu anketa buvo platinama būtent tiems Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams, kurie turi valstybės tarnautojo statusą ir yra vertinami pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijas. Visos anketos buvo dalinamos tiesiogiai respondentams popieriniame variante. Atsiimant anketas, buvo pasidomima ar visi klausimai buvo aiškūs, patikrinama ar užpildyta visa anketa, trūkumai koreguojami vietoje. Reikia pažymėti, kad respondantai gana aktyviai dalyvavo apklausoje ir noriai pildė anketas. Anketų grįžtamumo kvota net 95 proc.

Galimybė atlikti apklausą bei gauti dokumentus susijusius su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu buvo raštu suderinta su organizacijos vadovu (6 priedas).

Skaičiavimai atlikti naudojantis specializuotos statistinės kompiuterinės programos paketu SPSS, lentelės ir grafikai sukurti bendraisiais redaktoriais. Duomenų analizei atlikti naudotas aprašomosios statistikos metodas. Aprašomoji statistika padeda patogiai, apibendrintai ir suprantamai aprašyti didelius duomenų kiekius.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų charakteristika

Mažeikių rajono savivaldybės administracija (toliau vadinama - Administracija) yra Savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos. Administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš Savivaldybės biudžeto, skaičių mero teikimu tvirtina arba keičia Savivaldybės taryba.

Valstybės tarnautojai savo darbe vadovaujasi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme įteisintomis valstybės tarnautojų pareigomis, teisėmis bei atsakomybe ir Lietuvos Respublikos darbo kodekse įteisintomis pareigomis, teisėmis bei atsakomybe.

Atliekant šį tyrimą dalyvavo šių savivaldybės struktūrinių padalinių – skyrių valstybės tarnautojai:

- Aplinkos apsaugos,
- Asmens ir visuomenės sveikatos,
- Architektūros ir urbanistikos,
- Archyvų,
- Buhalterinės apskaitos,
- Centralizuotas vidaus audito,
- Civilinės metrikacijos,
- Finansų,
- Informacinių technologijų,
- Juridinis,
- Kanceliarijos,
- Kultūros,
- Karo prievolės,
- Administravimo, mobilizacijos ir civilinės saugos,
- Projektų valdymo,
- Ryšių su visuomene,
- Personalo administravimo,
- Socialinės paramos,
- Statybos ir remonto,
- Strateginio vystymo,
- Švietimo,

- Turto valdymo,
- Vaiko teisių apsaugos,
- Vietinio ūkio,
- Viešųjų pirkimų,
- Žemės ūkio,
- Ūkio ir transporto,
- Seniūnijos (5 priedas).

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojus pagal užimamas pareigas galima suskirstyti į seniūnus, seniūno pavaduotojus, skyriaus vedėjus, skyriaus vedėjo pavaduotojus, vyriausiuosius specialistus, vyresnius specialistus (9 lentelė).

9 lentelė

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai

Pareigybių pavadinimai	Darbuotojų skaičius 2010 sausio 01 d.
Seniūnas	9
Seniūno pavaduotojas	8
Skyriaus vedėjas	25
Skyriaus vedėjo pavaduotojas	6
Vyriausiasis specialistas	51
Vyresnysis specialistas	34
IŠ VISO:	133

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registras: tarnautojų vertinimai.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirbančiųjų yra 300 (2010.01.01 duomenys), tačiau atliekant tyrimą, buvo įtraukti tik valstybės tarnautojo statusą turintys darbuotojai, kadangi jų darbo užmokestis priklauso nuo kasmetinio veiklos vertinimo, kitaip tariant nuo pasiektų veiklos rezultatų.

3.2. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų anketinės apklausos analizė

3.2.1. Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų charakteristika

Tyrimui atlikti reikėjo apklausti 99 Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojus, tačiau siekiant didesnio duomenų patikimumo, buvo išdalinta 105 anketų, iš kurių sugrįžo 100. Turint omenyje, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirba 300 darbuotojų, tačiau tyrimo kriterijus (dirba ilgiau nei pusę metų, užima administracijos darbuotojo statusą bei yra vertinami pagal valstybės tarnybos įstatymą) atitinkančių valstybės tarnautojų yra 133, galima teigti, kad tyrimas yra patikimas ir reprezentatyvus, nes apklausta 77 proc. valstybės tarnautojų, kuriuos sudaro tiek

vadovaujančias pareigas (26 proc.) tiek ir nevadovaujančias pareigas (74 proc.) užimantys darbuotojai.

Analizuojant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų pasiskirstymą pagal lytį, galima teigti, kad pateiktas anketas daugiausia užpildė moterys, jos sudarė 66 proc. visų respondentų. Tuo tarpu vyrų skaičius yra mažesnis ir sudaro truputį daugiau nei ketvirtadalį apklaustųjų. Tikėtina, kad tokiam pasiskirstymui pagal lytį, įtakos galėjo turėti tai, kad šioje organizacijoje didesnę dalį darbuotojų sudaro moterys.

Siekiant išsiaiškinti, kaip skirtingų amžiaus kategorijų valstybės tarnautojai vertina darbo užmokesčio, kasmetinio vertinimo sistemų situaciją organizacijoje, buvo svarbu nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal amžių. Atsižvelgiant į respondentų amžių gali keistis požiūris į darbo užmokestį, rezultatų matavimą, veiklos vertinimą. Visi respondentai pagal amžiaus kategorijas buvo suskirstyti į 5 grupes (21-30 m.; 31-40 m.; 41-50 m.; 51-60 m.; 61 ir daugiau m.). Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šį kriterijų pateiktas 10 lentelėje.

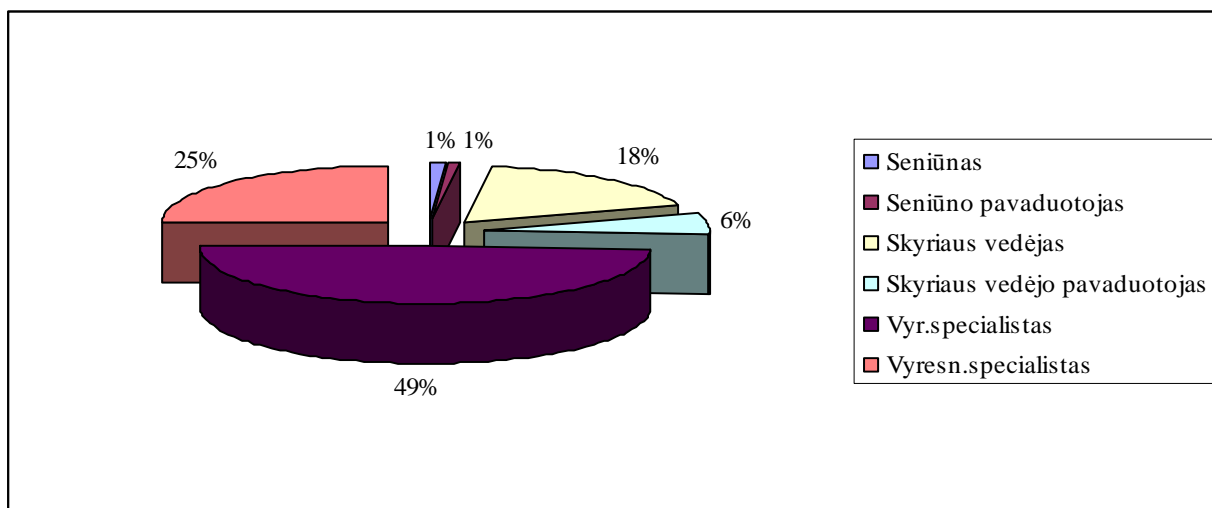
10 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Amžiaus grupė	Respondentų skaičius
21-30 metų	7
31-40 metų	47
41-50 metų	34
51-60 metų	11
61 ir daugiau metų	1
VISO:	100

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių savivaldybės darbuotojų yra 31-40 metų (47 proc.). Taip pat nemaža dalis dirbančiųjų yra 41-50 metų (34 proc.), dešimtadalį apklaustųjų (11 proc.) sudaro 51-60 metų amžiaus darbuotojai. Tik 7 proc. Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje ir tyrime dalyvavusių žmonių yra 21-30 metų amžiaus ir tik 1 proc. - 61 metų ir daugiau amžiaus. Toks amžiaus pasiskirstymas gali būti siejamas su išsilavinimo, reikalingo dirbti savivaldybėse, įgijimu, t.y. tik labai nedidelė dalis itin jauno amžiaus žmonių dirba savivaldybėse, nes neretai darbo pozicijai užimti yra reikalingas aukštasis išsilavinimas, o jį įgyti Lietuvoje užtrunka 4-5 metus. Vyresnio amžiaus grupei galima priskirti asmenis nuo 41 metų, jie sudaro 46 proc. apklaustųjų, todėl galima manyti, kad jie turi didesnę darbo stažą, geriau pažįsta savo organizaciją, yra kompetentingesni ir tikėtina, kad tiksliau atsakė į anketos klausimus.

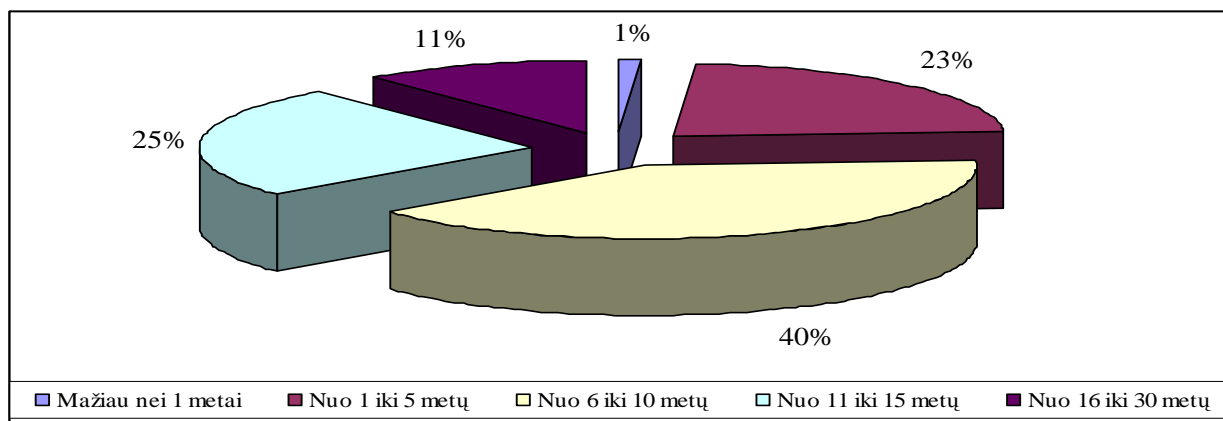
Išsidėstymas pagal užimamas pareigas pateikiamas 9 paveiksle. Didžiąją dalį sudarė vyr.specialistai – 49 %.



9 pav. Valstybės tarnautojų pareigos administraciniame suskirstyme

Už atskiras funkcijas atsakingi darbuotojai sudarė 68 proc., tai seniūnai, skyrių vedėjai ir vyr. specialistai. Tai labai svarbu organizacijos atžvilgiu, nes jie prisiima didesnę atsakomybę nei pavaduotojai ar vyresnieji specialistai, be to, vyr. specialistai aktyviai dalyvauja skyrių veikloje, rengia pasiūlymus sprendimus priimantiems, daro pranešimus apie vykdomas veiklas.

Valstybės tarnautojų stažas labai svarbus tuo aspektu, kad nuo to, kiek laiko jis dirba Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, gali priklausyti atsakymai į pateiktus teiginius. Tikėtina, kad didesnę darbo stažą turintys valstybės tarnautojai pateikė tikslesnius atsakymus. Valstybės tarnautojų pasiskirstymą pagal išdirbtą laiką organizacijoje iliustruoja 10 paveikslas.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje

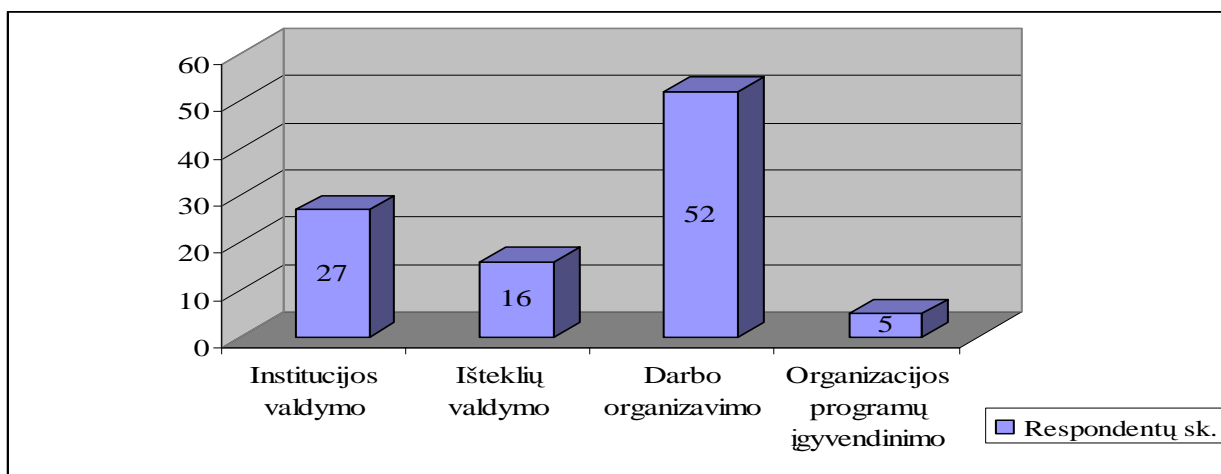
Analizuojant valstybės tarnautojų darbo stažą, matyti, kad vyrauja 6-10 metų darbo stažą turintys darbuotojai – jie sudaro 40 proc. visų respondentų. Iki vieno metų dirba 1 proc. respondentų, nuo 1-5 metų dirba 23 proc. respondentų, nuo 11-15 metų dirba 25 proc. respondentai, o 11 proc. respondentų dirba nuo 15-30 metų valstybės tarnyboje. Šie skaičiai rodo daugumą kompetentingų darbuotojų, nes jie valstybės tarnautojo statusą gavo įvertinant jų kompetenciją

konkurso būdu. Susumavus pateiktus rezultatus, matyti, kad 36 proc. sudaro darbuotojai turintys didesnę nei 10 metų stažą, o tai rodo lojalumą organizacijai, nedidelę darbuotojų kaitą.

3.2.2. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų požiūris į efektyvumą

Jakštaitė, Diržys, (2001) siūlo organizacijų efektyvumą nustatyti vertinant penkias pagrindines veiklos sritis: institucijų valdymo, darbo organizavimo, išteklių valdymo, programų įgyvendinimo ir paslaugų teikimo bei išorinių ryšių (Jakštaitė A., Diržys R., 2001, p. 12). Remiantis tyrimo duomenis išsiaiškinta respondentų nuomonė, nuo ko labiausiai priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, kokie darbuotojo veiklos rodikliai bei asmeniniai bruožai, gebėjimai, kompetencijos prisideda siekiant organizacijos efektyvumo, kokiais būdais siekiama efektyvumo jų organizacijoje.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomone, jų institucijos veiklos efektyvumas pagrindinai priklauso nuo pagrindinės veiklos organizavimo (darbo organizavimo) konkrečiame padalinyje. Taip mano, net 52 proc. respondentų. Tuo tarpu, visos institucijos valdymas, išteklių valdymas ar inovatyvios veiklos įgyvendinimas nėra tokie svarbūs daugumai. Kad organizacijos veiklos efektyvumo pasiekti galima gerinant išorinius ryšius nemano nė vienas respondentas (11 pav.).



11 pav. Rodikliai, lemiantys organizacijos veiklos efektyvumą

Organizacijos efektyvumas priklauso ne tik nuo aukščiau minėtų rodiklių, bet ir nuo kiekvieno darbuotojo indėlio. Kaip pagrindinį rodiklį, kuris labiausiai prisideda prie organizacijos efektyvumo siekimo, nurodo profesinių žinių ir įgūdžių panaudojimą (77 proc.), prie mažiausiai turinčių įtakos organizacijos efektyvumui priskiria lyderystę (3 proc.) (11 lentelė). Šie duomenys tik patvirtina prieš tai buvusio paveiklo rezultatus, nes dauguma darbuotojų organizacijos efektyvumą sieja su atsakingu funkcijų atlikimu konkrečioje darbo vietoje, praktiškai visiškai ignoroja lyderių indėlį. Tai kas šiuo metu laikomi moderniais būdais siekti veiklos efektyvumo (motyvacija, bendradarbiavimas, iniciatyvumas, orientacija į klientą) liko antrame plane. Tai galima būtų susieti

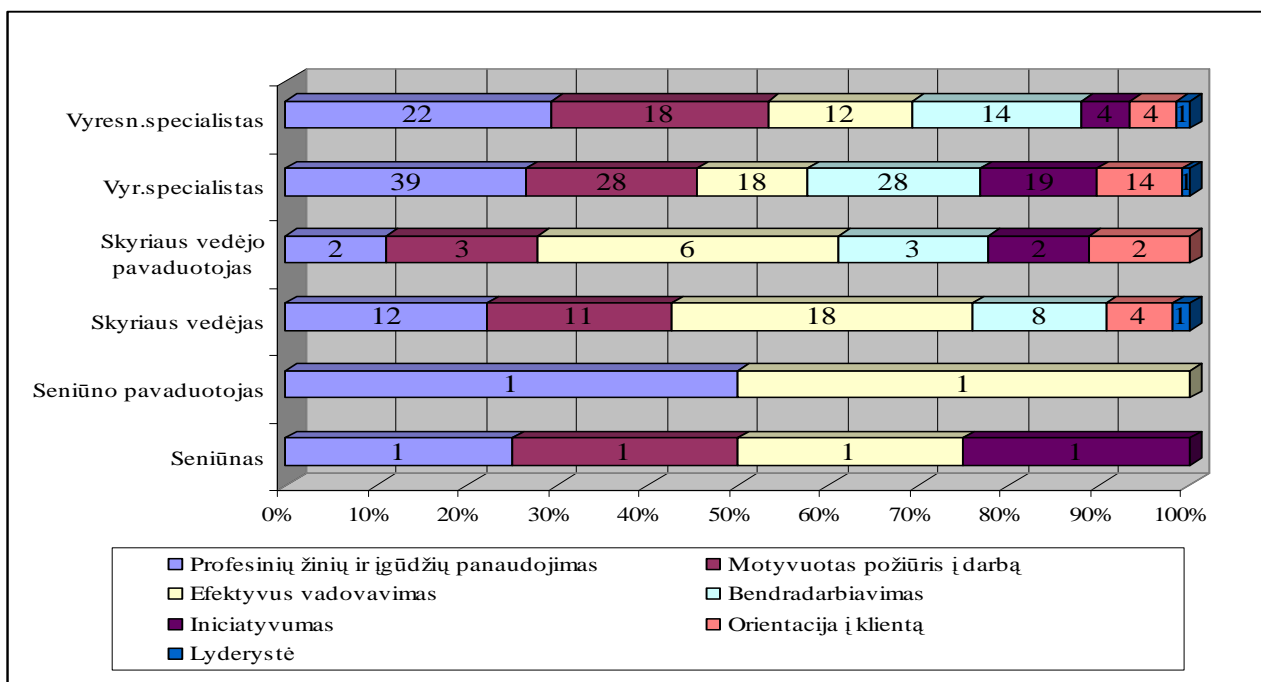
su tuo, kad organizacijoje dirba nemažai vyresnio amžiaus žmonių, kurie sunkiai priima naujoves, nekalbant apie jų pritaikymą praktikoje. Siekiant, kad viešojo administravimo specialistai būtų lankstūs ir novatoriški, ieškotų geriausių būdų susitarimams vykdyti, kurtų naujas ir įdomias idėjas, siektų kuo geriau atlikti darbus, būtina jiems suteikti daugiau teisių priimti sprendimus ir leisti laisviau apsispręsti institucijų vadovams, siekiantiems diegti naujausias technologijas, adaptuoti novatoriškus valdymo ir sprendimų paieškos metodus, skatinti viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą tenkinant institucinius ir visuomeninius poreikius (Domarkas V., Juknevičienė V., 2010, p. 87).

11 lentelė

Rodikliai, rodantys kiekvieno asmens indėlį, siekiant organizacijos efektyvumo

Rodiklis	Respondentų sk.
Profesinių žinių ir įgūdžių panaudojimas	77
Motyvuotas požiūris į darbą	61
Efektyvus vadovavimas	56
Bendradarbiavimas	53
Iniciatyvumas	26
Orientacija į klientą	24
Lyderystė	3

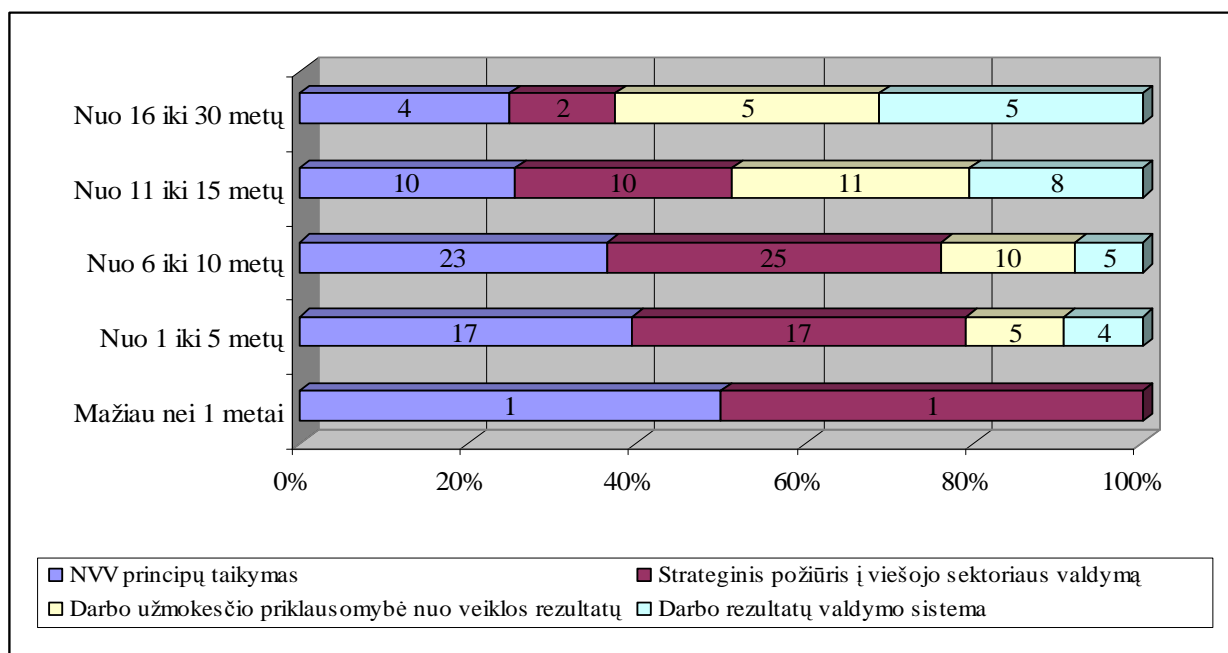
Siekiant esminių pokyčių, tokių kokių šiuo metu ypač trūksta (orientacija į klientą, orientacija į rezultatus ir kt.), reikia lyderystės. Tačiau apklausos rezultatai rodo, kad organizacijoje yra per daug vadovaujama ir per mažai lyderiaujama. Nors pasak Masiulio, Sudnicko (2007), būtent vadovo kompetenciją turintys darbuotojai gali sukurti ir tobulinti lyderystės kompetenciją (Masiulis K., Sudnickas K., 2007, p. 175-180), tačiau kaip rodo apklausos rezultatai – vadovai neturi lyderio savybių (12 pav.).



12 pav. Asmens indėlis, siekiant organizacijos efektyvumo

Kaip matyti, organizacijos efektyvumo be efektyvaus vadovavimo neišsivaizduoja nė vienas vadovaujančias pareigas užimantis valstybės tarnautojas, nors lyderio savybių iš jų turi tik 1 proc. apklaustųjų. Todėl, galima manyti, kad organizacijoje neefektyviai vykdoma vadovų mokymo sistema, kitaip tariant vadovai nėra mokomi lyderystės. Vyr.specialistų (80 proc.) bei vyresn.specialistų (88 proc.) efektyvi veikla priklauso nuo turimų profesinių žinių bei įgūdžių pritaikymo. Nustatyta, kad rodyti iniciatyvą, o tuo pačiu taikyti naujoves linkę jaunesnio amžiaus darbuotojai.

Anketos pagalba buvo siekiama sužinoti, kokiais būdais respondentai siektų aukštesnio organizacijos efektyvumo. Respondentų buvo prašoma nurodyti, kokius iš išvardintų būdų taiko jų organizacija. 55 proc. valstybės tarnautojų patvirtino, kad jų organizacijoje taikomi naujosios viešosios vadybos principai bei strateginis požiūris į valdymą, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Atlikus koreliaciją, nustatytas reikšmingas statistinis ryšys ($p = 0,01$), kuris rodo, kad tie kurie mano kad organizacijoje taikomi NVV principai taip pat mano, kad taikomas ir strateginis požiūris į valdymą. Darbo rezultatų valdymo sistemos bei darbo užmokesčio priklausomybės nuo veiklos rezultatų taikymą išvelgia tik apie trečdalis apklaustųjų (13 pav.).

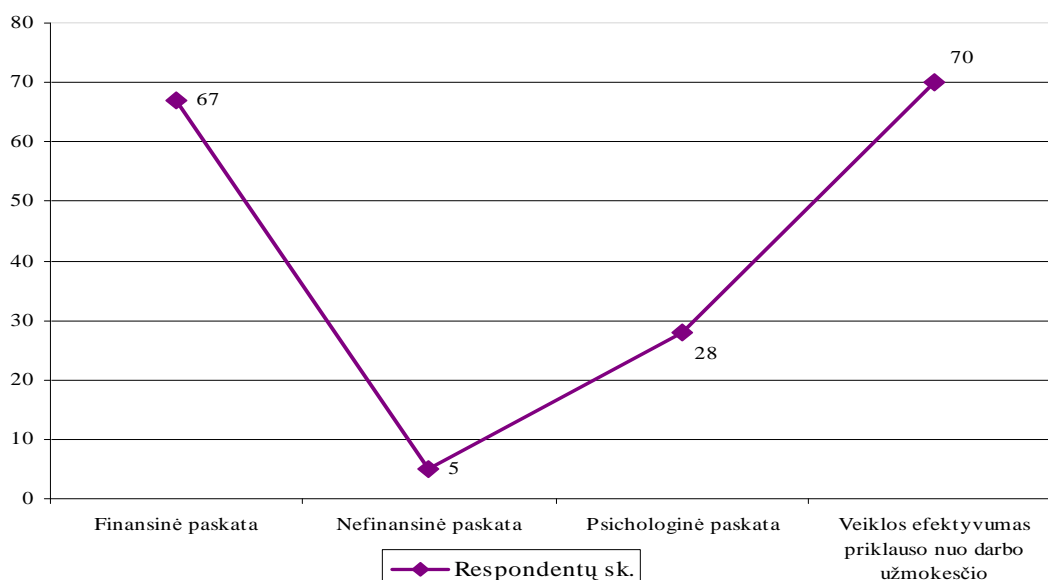


13 pav. Taikytini būdai, siekti organizacijos efektyvumo

Analizuojant 13 paveikslo duomenis, pastebima, kad darbuotojai turintys mažesnę nei 10 metų darbo stažą nurodo, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracija siekdama organizacijos veiklos efektyvumo savo veikloje taiko naujosios viešosios vadybos principus (74 proc. nuo visų teigiančių apie NVV principų įgyvendinimą organizacijoje) bei strateginį valdymą (78 proc. nuo visų teigiančių, kad organizacijoje vykdomas strateginis valdymas). Didesnį darbo stažą, o tuo pačiu ir vadovaujančias pareigas einantys respondentai teigia, kad organizacijoje veikia rezultatų

valdymo bei nuo jo priklausančio darbo užmokesčio sistema. Iš gautų duomenų, galima daryti prielaidą, kad jaunesni bei žemesnes pareigas einantys darbuotojai nėra patenkinti esama darbo užmokesčio sistema, kadangi ji nėra orientuota į jų atliekamų funkcijų vertinimą. Tuo tarpu vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai teigia, kad jie išvelgia darbo rezultatų matavimo sistemos požymių savo organizacijoje.

Nors laikomasi nuomonės, jog viešajame sektoriuje dirbantys žmonės dėl savo darbinės veiklos specifikos ir tikslo – tarnauti visuomenei - yra efektyviau motyvuojami nematerialinėmis priemonėmis (Thom N., Ritz A., 2004, p. 255), tačiau tyrime dalyvavę respondentai prioritetiniu skatinimo veiksniu laiko materialinį atlygį. Pasak apklaustųjų, būtent darbo užmokestis skatina efektyviai dirbti organizacijoje (67 proc.), o kad būtent nuo atlygio priklauso darbuotojo vykdomų pareigų efektyvumas teigia 70 proc. tiriamųjų (14 pav.).



14 pav. Rodikliai, skatinantys dirbti efektyviai

Išanalizavus 14 paveikslo rezultatų pasiskirstymą pagal dirbtą laiką organizacijoje, nustatyta, kad dauguma (86 proc.) 11-30 metų organizacijoje dirbantys darbuotojai mano, jog būtent atlygis už einamas pareigas juos motyvuoja dirbti efektyviau. Tai galima sieti su tuo, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai tuo pačiu yra ir vyresnio nei vidutinis amžiaus, todėl jiems svarbesnius motyvatoriumi tampa atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Taip pat nustatyta, kad aukštesnes pareigas einantys darbuotojai (seniūnai, skyrių vadovai, pavaduotojai) darbo užmokestį sieja su savo atliekamų pareigų kokybe, rezultatyvumu (65 proc.). Nors yra teigiama, kad jaunesnio amžiaus žmonėms yra ypač aktualus geras atlyginimas¹, šiuo atveju nustatyta, kad 39

¹ Palidaukaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. Viešoji politika ir administravimas. 2008, 5. [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA_Nr.25_J.Palidaukaite_p.7-18.pdf

proc. darbuotojų, dirbančių organizacijoje mažiau nei 10 metų, o jie tuo pačiu sudaro ir jaunesnių nei vidutinis amžius darbuotojų grupę, svarbesniais tampa nematerialūs dalykai, tokie kaip bendradarbių, vadovų pripažinimas, bendradarbiavimas, tobulėjimas. Tai galima susieti ir su dabartine situacija rinkoje: dėl nedarbo lygio šalyje galimybė susirasti kitą, geriau apmokamą darbą, maža, be to priimant dažniausiai reikalaujama turėti bent šioki toki darbo stažą.

Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad per mažai dėmesio skiriama nematerialinės skatinimo sistemos įgyvendinimui, nors ji padeda pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus. Pasak Sakalo, Šilingienės (2000), efektyvus nematerialinės skatinimo sistemos įgyvendinimas padeda pasiekti šių tikslų:

- Maksimaliai panaudoti ir ugdyti darbuotojų sugebėjimus ir galimybes;
- Patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius;
- Sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą, darbuotojų polinkius ir galimybes atitinkantį darbą;
- Suformuluoti bendradarbiavimu, pasitikėjimu pagrįstus santykius (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 144).

Apibendrinant skyrių matyti, kad, pasak respondentų, svarbiausias dėmesys, didinant organizacijos veiklos efektyvumą, turi būti skiriamas darbo organizavimui, t.y. darbuotojui turi būti nurodomas darbas, kurį jis privalo atlikti, bei suteikiami įgaliojimai, kad darbas būtų atliktas kokybiškai. Institucijos valdymas, išteklių valdymas, naujovių diegimas, pasak apklaustųjų, nėra svarbiausi veiksniai, siekiant efektyvumo. Savo indėlių, siekiant veiklos efektyvumo, respondentai mato per profesinių žinių ir igūdžių panaudojimą, bendradarbiavimą, tuo tarpu, lyderystė, pasak jų, nėra tas bruožas, kuris galėtų prisidėti prie veiklos efektyvinimo. Tyrime dalyvavę respondentai prioritetiniu skatinimo veiksmu laiko materialinį atlygį, nes tai tiesiogiai įtakoja jų vykdomų pareigų efektyvumą.

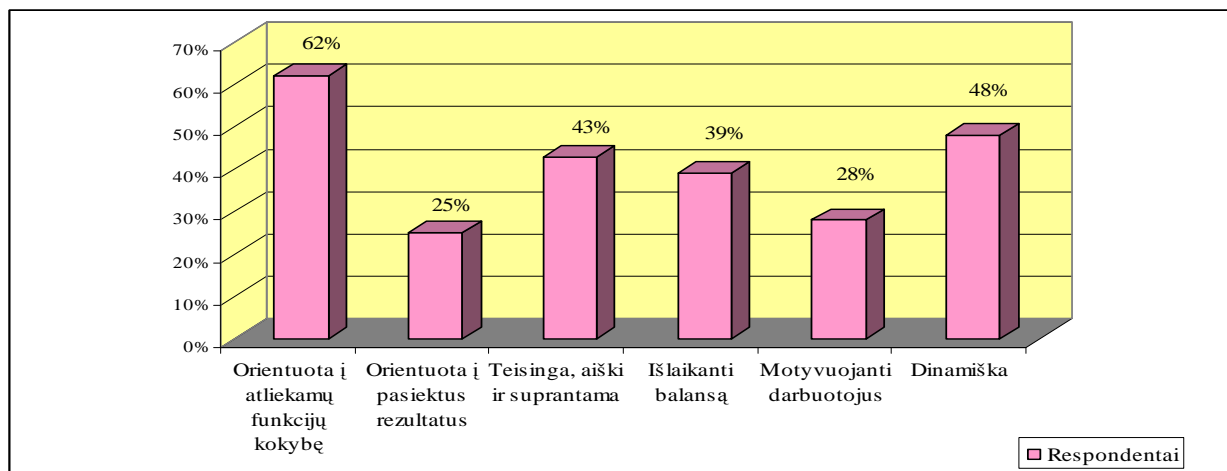
3.2.3. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai

Apžvelgus galiojančius teisės aktus, matyti, kad Lietuvoje nustatant valstybės tarnautojų, teisėjų, politikų ir kitų pareigūnų darbo užmokesčio lygį lemiamą vaidmenį turi darbo sudėtingumas (reikalingas specialus išsimokslinimas, profesinė patirtis, sprendimų mastas, vadybos ir pareigų lygis), socialinė reikšmė (institucija ar jų grupė, kurioje einamos pareigos) ir atsakomybė (užimamų pareigų lygis). Tuo tarpu darbo sunkumui ir sąlygoms skiriama mažiau reikšmės (Žaptorius J., 2005, p. 58).

Siekiant išsiaiškinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbo užmokesčio sistemos situaciją, anketoje įtraukti klausimai, kuriais buvo bandoma išsiaiškinti, kokia egzistuoja darbo užmokesčio sistema organizacijoje, nuo ko turėtų priklausyti darbo užmokestis. Siekiant iš

respondentų gauti kuo daugiau ir kuo išsamesnės informacijos, buvo prašoma pateikti savo nuomonę bei pasiūlymus kaip būtų galima tobulinti darbo užmokesčio sistemą.

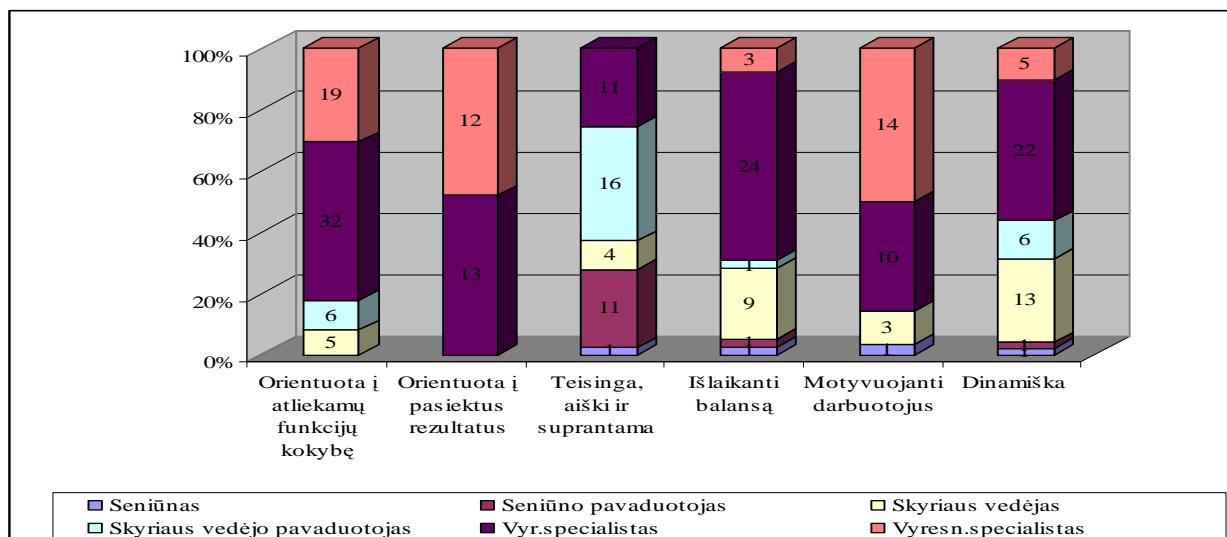
Valstybės tarnautojų, dalyvavusių apklausoje, nuomone dabartinė darbo užmokesčio sistema yra orientuota į atliekamų funkcijų kokybę, taip mano 62 proc. apklaustųjų. Jau anksčiau analizuotų rezultatų teisingumą patvirtina 15 paveikslo rezultatai, kurie rodo, kad organizacijoje neveikia atlygio už rezultatus sistema, taip mano net 75 proc. respondentų.



15 pav. Dabartinė darbo užmokesčio sistema

Į rezultatus neorientuota veiklos vertinimo sistema rodo neadekvatų, neteisingą tarnautojų veiklos vertinimą, kurio rezultatai nedaro svarios įtakos darbuotojų darbo užmokesčio kitimui.

15 paveikslo detalesniam analizavimui pateiktas 16 paveikslas, kuriame matyti, kaip dabartinę darbo užmokesčio sistemą vertina Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, priklausomai nuo užimamų pareigų. Tai yra svarbu, nes atlygio sistemą skirtingai vertina vadovai ir žemesnes pareigas vykdantys tarnautojai. Pirmieji linę vertinti atlygio sistemos dinamiškumą, teisingumą, tuo tarpu pavaldiniai nurodo, kad jiems atlyginama už jų veiklos kokybę, pasiektus rezultatus (16 pav.).



16 pav. Darbo užmokesčio sistemos vertinimas pagal užimamas pareigas

Analizuojant 16 paveikslo duomenis, matyti, kad daugumai pavaldžių darbuotojų atlyginama už vykdomų pareigų kokybę – 71 proc., tai galima paaiškinti tuo, kad nors jie ir nėra atsakingi už galutinį rezultatą, tačiau nuo jų darbo kokybės priklauso galutinis rezultatas. Kaip jau minėta anksčiau, pasiekti rezultatai nėra pakankamai įvertinti, tačiau 34 proc. žemiausių pareigybių Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams (vyr.specialistams ir vyresn.specialistams) yra už juos atlyginama. 81 proc. vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai nurodė, kad jų darbo užmokestis yra dinamiškas, kitaip tariant nuolatos vertinamas ir kintantis nuo besikeičiančių sąlygų. Didžiąją daugumą patenkintų darbo užmokesčio sistema darbuotojų sudaro vyr.specialistai (62 proc.), jie nurodė, kad jų darbo užmokesčio sistema yra išlaikanti balansą tarp to, ko nori ir tikisi darbuotojas, bei to, ką gali pasiūlyti organizacija.

7 valstybės tarnautojai buvo aktyvesni, nes nurodė, kitokią nei siūlomą variantą, apie dabartinę darbo užmokesčio sistemą. Jie kritiškai vertino dabartinę sistemą ir nurodė jos trūkumus:

- Remiasi tik įstatymais – 3 respondentai (vyr.specialistai).
- Neteisinga, nes neorientuota į rezultatus – 1 respondentas (vyresn.specialistas).
- Nemotyvuoja – 1 respondentas (vyr.specialistas).
- Neskatina siekti rezultatų – 1 respondentas (vyr.specialistas).
- Netinka nė vienas iš siūlomų teiginių – 1 respondentas (vyresn.specialistas).

Išsiaiškinus kokia egzistuoja darbo užmokesčio praktika Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, respondentų buvo prašoma nurodyti, kaip tai atsiliepia jų darbo rezultatams, asmeniniam tobulėjimui ir pan. Pasak Hawkes (1998) efektyvi darbo užmokesčio sistema turėtų padėti siekti nustatytų darbo rezultatų, skatinti dirbti veiksmingai, padėti siekti užsibrėžtų tikslų, teikti grįžtamąją informaciją bei padėti tobulėti asmeniškai (Hawkes D.J., 1998, p. 2). Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės rezultatai šiuo klausimu pateikiama 12 lentelėje.

12 lentelė

Darbo rezultatų valdymo sistemos įtaka

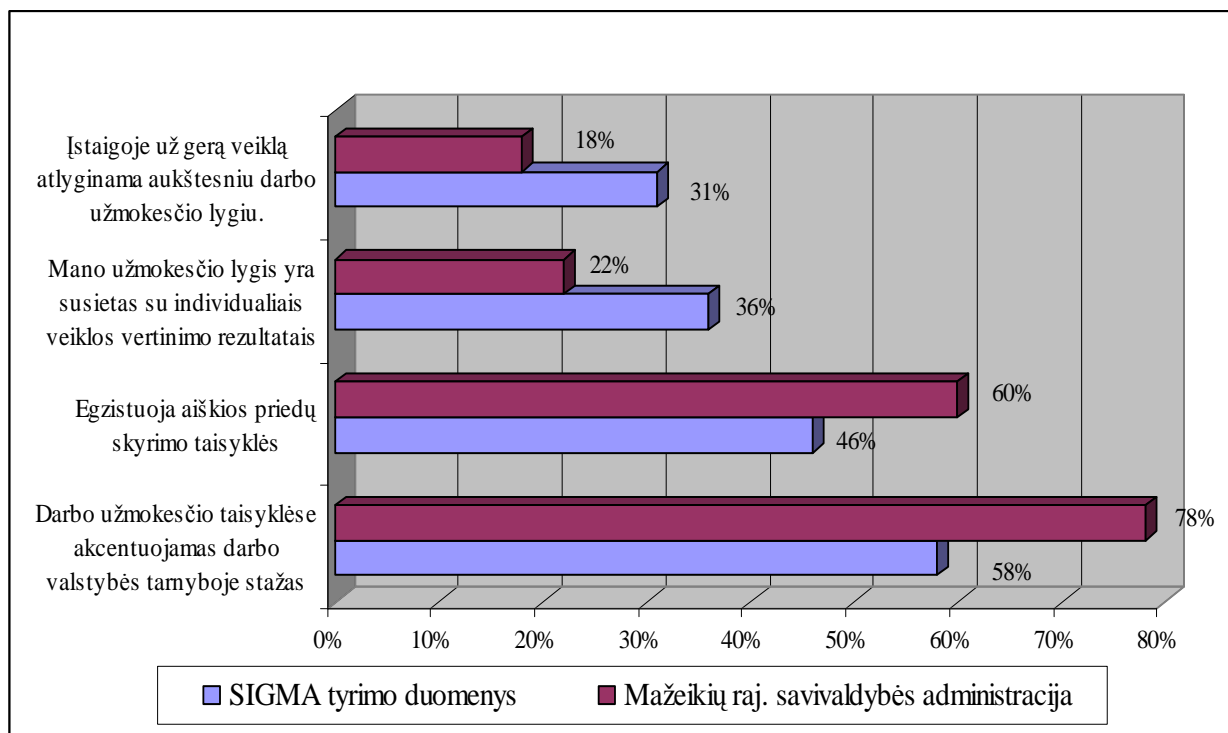
Darbo rezultatų valdymo sistema:	Respondentų skaičius
Padedą siekti nustatytų darbo rezultatų	66
Skatina atlikti savo darbą veiksmingai	85
Padedą siekti užsibrėžtų tikslų	47
Teikia grįžtamąją informaciją apie pasiektus rezultatus	22
Padedą siekti asmeninio augimo	61

Kaip matyti iš pateiktų duomenų net 85 proc. respondentų mano, kad darbo rezultatų valdymo sistema skatintų atlikti darbą veiksmingai, panaudojant turimas žinias ir įgūdžius. 66 valstybės

tarnautojų nuomone, rezultatų valdymo sistema padeda siekti nustatytų darbo rezultatų. 22 respondentai mano, kad tokia sistema teikia grįžtamąją informaciją apie pasiektus rezultatus.

Dabartinis darbo užmokesčio reglamentavimas įgyvendina skaidrią, visiems suprantamą valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą. Tai pažymi ir 2009 metų SIGMA ataskaita². Tačiau joje nurodoma, kad ji yra nepakankamai konkurencinga. Joje taip pat teigiama, kad sistema nepakankamai orientuota į rezultatą: tik 31 proc. Lietuvos valstybės tarnautojų mano, jog už gerą veiklą atsilyginama aukštesniu darbo užmokesčiu. Estijoje taip mano 50 proc. tarnautojų, o visų naujų ES šalių narių vidurkis yra 32 proc.). Pateiktoje SIGMA ataskaitoje matyti, kad vis dėlto darbo užmokestis labiau orientuotas į įstatyme numatytas taisykles: darbo valstybės tarnyboje stažą (58 %) ir priedus (46 %). (Meyer-Sahling J.H., Nakrošis V., 2009, p. 12).

Palyginimui pateikiama SIGMA ataskaitos duomenys ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų anketos duomenys (17 pav.).



17 pav. Darbo užmokesčio praktika

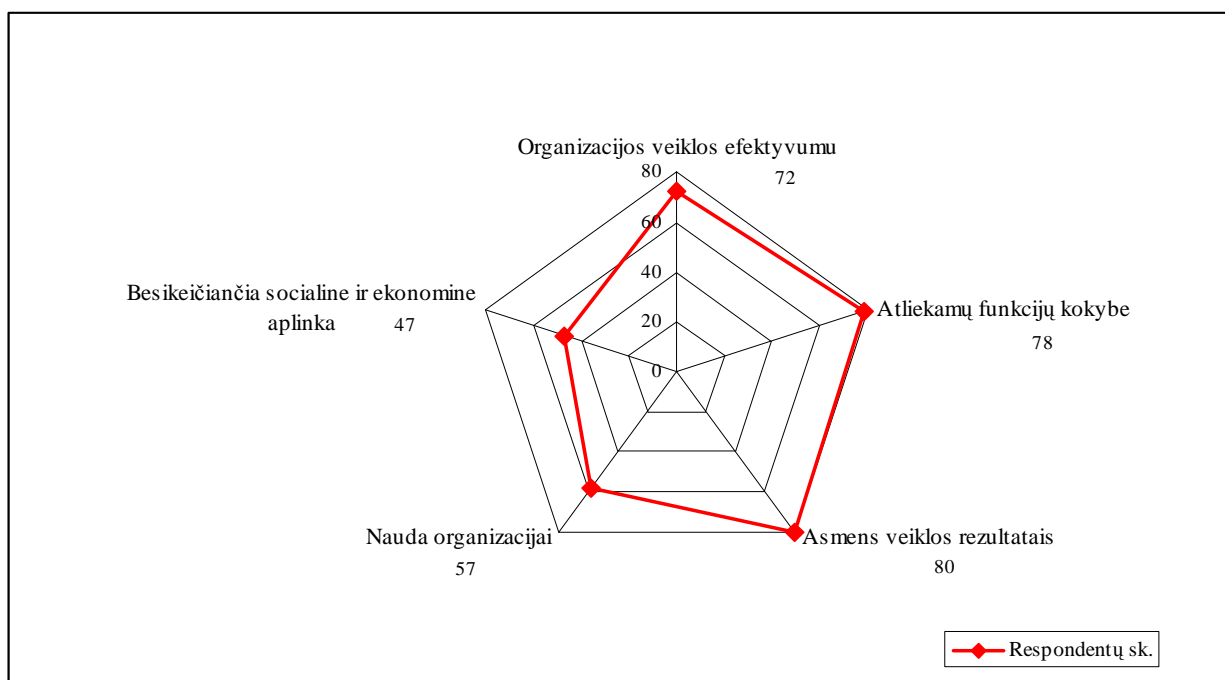
Šaltinis: Meyer-Sahling J.H., Nakrošis V., (2009), p. 12, anketinės apklausos duomenys.

Remiantis 17 paveikslu, matyti, kad tiek Lietuvos mastu, tiek Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atveju situacija panaši. Matyti, kad ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje darbo užmokesčio sistema nepakankamai orientuota į rezultatus: tik 18 proc. valstybės tarnautojų mano, jog už gerą veiklą atsilyginama aukštesniu darbo užmokesčiu ir tik 22 proc. mano, kad jų darbo užmokestis yra susietas su individualiais veiklos vertinimo rezultatais. Tyrimo duomenys taip

² Meyer-Sahling, J.H., Nakrošis, V. (2009). *Sustainability of civil service reforms in central and eastern Europe five years after EU accession.* [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: [http://www.oilis.oecd.org/oilis/2009doc.nsf/LinkTo/NT00002C4A/\\$FILE/JT03264288.PDF](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2009doc.nsf/LinkTo/NT00002C4A/$FILE/JT03264288.PDF)

pat rodo, kad egzistuojanti darbo užmokesčio praktika akcentuoja darbo valstybės tarnyboje stažą bei aiškias priedų skyrimo taisykles, taip mano atitinkamai 78 proc. ir 60 proc. apklaustųjų (iš jų 66 proc. vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai). Darbo stažą labiausiai akcentuoja vyresni nei 41 metų darbuotojai, jie sudaro 83 proc. visų to amžiaus tiriamųjų.

Respondentų buvo prašoma nurodyti, nuo ko turėtų priklausyti jų darbo atlygis. Net 80 valstybės tarnautojų mano, kad jų darbo užmokestis turėtų priklausyti nuo asmeninių veiklos rezultatų, 78 respondentai mano, kad darbo užmokestis turėtų būti siejamas su atliekamų paslaugų kokybę, iš jų didžioji dauguma pavaduotojai (100 proc.), vyr.specialistai (84 proc.) ir vyresn. specialistai (92 proc.). Mažiausią įtaką darbo užmokesčiui turėtų daryti besikeičianti socialinė ir ekonominė aplinka, taip mano 47 respondentai, pasiskirstę vienodai procentiškai pagal užimamas pareigas (18 pav.).



18 pav. Veiksniai, nuo kurių turėtų priklausyti darbo užmokestis

Respondentai buvo visiškai neaktyvūs teikiant nuomones bei pasiūlymus darbo užmokesčio sistemos tobulinimui, nes pateiktas tik vienas pastebėjimas, kuriame vėlgi akcentuojamas veiklos rezultatų vertinimo trūkumas. Respondentas nurodė: „Turėtų būti apmokama už rezultatus“. Neaktyvų respondentų dalyvavimą teikiant savo nuomonę galima susieti su anktesniais rodikliais: rodyti iniciatyvą respondentams mažai būdinga (26 proc.), lyderystė beveik nepripažįstama (3 proc.), turinčių gebėjimą kritiškai vertinti atsirado tik 7 proc.

Pasak Riley (2001) atlyginimas už darbą viešajame sektoriuje tiesiogiai siejamas su organizacijos efektyvumu. Jis akcentuoja, kad atlyginimo sistema daro įtaką žmogiškųjų išteklių pritraukimui, darbuotojų moralei būsenai, o kartu ir darbo kokybei (Riley D., 2001, p. 97). Tačiau remiantis apklausos duomenimis, galima daryti išvadą, kad darbuotojai nejaučia stipraus ryšio tarp

nuveikto darbo ir gaunamo atlygio – didėjant pastangoms, didėjant darbo našumui, atlyginimas keičiasi labai nežymiai ar visai nesikeičia. Respondentų nuomone, didžiausias dėmesys atlyginant už vykdomą veiklą turėtų būti skiriamas pasiektiems asmens veiklos rezultatams.

Išanalizavus, apklaustųjų nuomonę, galima daryti prielaidą, kad dabartinė darbo užmokesčio sistema turi daugiau trūkumų nei privalumų:

- ✓ Privalumai (atsakė daugiau nei 60 proc. respondentų): sistema orientuota į kokybišką pareigų vykdymą; skatina atlikti savo darbą veiksmingai, panaudojant turimas žinias.
- ✓ Trūkumai (atsakė daugiau nei 70 proc. respondentų): neorientuota į pasiektus rezultatus; nemotyvuoja darbuotojų; neteikia grįžtamos informacijos apie pasiektus rezultatus; nėra atlyginama už individualius veiklos vertinimo rezultatus.

3.2.4. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos veiklos vertinimo sistemos problematika

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas (21, 22, 22(1) straipsniai) bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.

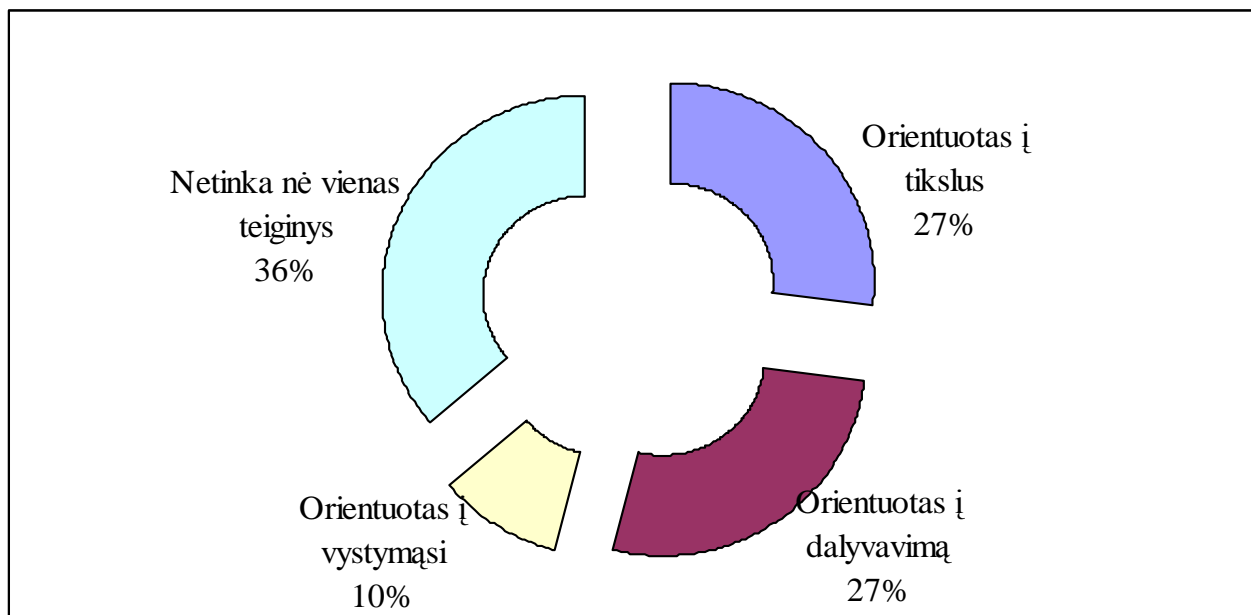
Valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama kasmet. Valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina tiesioginis vadovas. Kasmet ne vėliau kaip iki gruodžio 15 dienos, tiesioginis vadovas praveda pokalbį su valstybės tarnautoju, aptardamas valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Po šio pokalbio tiesioginis vadovas, surašo Valstybės tarnautojo kasmečio tarnybinės veiklos vertinimo išvadą.

Asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą veiklą yra tarpusavyje susiję veiksniai. Kai asmenys jaučia neteisybę (nepakankamai įvertintas jų indėlis ar pastangos), jie yra linkę koreguoti savo pastangas organizacijos kontekste (Palidaukaitė J., 2008, p. 9). Kaip žinoma, valstybės tarnautojų darbo užmokestis priklauso būtent nuo veiklos vertinimo rezultatų, todėl aktualu išsiaiškinti, kaip ši sistema veikia organizacijoje, kokia egzistuoja praktika.

70 proc. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mano, kad būtent remiantis veiklos vertinimo rezultatais vertėtų atlyginti už vykdomą veiklą, 13 proc. mano, kad tai nėra efektyviausias būdas nustatant darbo užmokestį ir 17 proc. nežino ar remiantis veiklos vertinimo rezultatais yra efektyvu atlyginti už darbą. Kad veiklos vertinimas turi įtakos jų pastangoms ir pasiekimams, mano 53 proc. apklaustųjų, iš kurių 81 proc. organizacijoje dirba ilgiau nei 11 metų bei 73 proc. užimančias vadovaujančias pareigas.

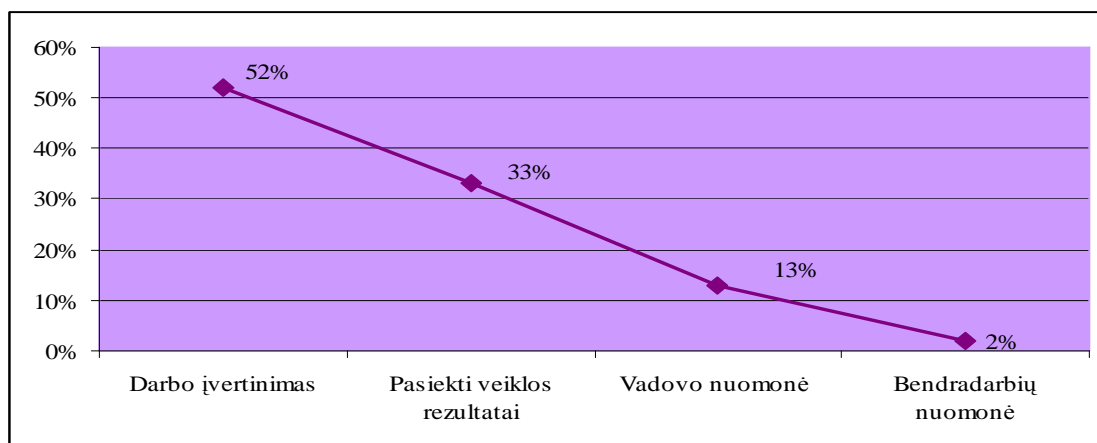
Pasak Grima tarnybinės veiklos vertinimas turi būti orientuotas į tikslus, dalyvavimą ir vystymąsi (Grima J.R.). Net 36 proc. valstybės tarnautojų mano, kad jų organizacijoje veiklos

vertinimas neatitinka nė vieno iš pateiktų kriterijų, jų tarpe didžioji dauguma 6-10 metų darbo stažą turintys darbuotojai (42 proc.). 27 proc. apklaustųjų teigimu veiklos vertinimas yra orientuotas į tikslus, t.y. remiasi veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais ir orientuotas į dalyvavimą, t.y. pavaldinys įtraukiamas vertinant rezultatus. Kad veiklos vertinimas yra orientuotas į vystymąsi, t.y. tobulina tarnybinę veiklą, padeda nustatyti mokymosi būtinybę mano tik 10 proc. apklaustųjų, iš kurių didžioji dauguma vyr.specialistai, turintys 1-5 metų darbo stažą (40 proc.) (19 pav.).



19 pav. Tarnybinės veiklos vertinimas

Dabartinėje vertinimo sistemoje yra vertinama tokie rodikliai kaip strateginių tikslų įgyvendinimas, vadovavimas, lyderiavimas, produktyvumas, kompetencija, veiklos kokybė. Apklaustųjų nuomone didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas konkrečiam darbuotojo darbo įvertinimui (52 proc.), antroje vietoje akcentuojami pasiekti veiklos rezultatai (33 proc.). Tačiau kaip rodo anksčiau pateikti rodikliai, Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje vertinimo priklausančio nuo pasiektų rezultatų sistema funkcionuoja nepilnai (69 proc.), o kad organizacijoje neveikia rezultatų valdymo sistema mano 78 proc. tiriamųjų. Dėl šių sistemų nevisiško funkcionavimo nukenčia darbuotojai, nes jų pasiekti veiklos rezultatai bei darbas lieka neįvertintas, o tuo nepatenkinti 85 proc. tyrime dalyvavusių Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų. Bendradarbių nuomonė apie kolegų atliekamas pareigas svarbi 2 proc. apklaustųjų. Analizuojant duomenis nustatyta, kad tai 31-40 metų vyr.specialistai vyrai. Kad vertinimo sistemoje turėtų atsispindėti karjeros augimo galimybės, tikslų nustatymas ateinančiam periodui bei mokymų plano sudarymas nemano nė vienas valstybės tarnautojas (20 pav.). Tai vėlgi galima sieti su ambicijų neturėjimu, inovacijų svarbos neįžvelgimu, kritiško požiūrio nebuvimu, ka ir patvirtino jau anksčiau išanalizuoti rezultatai.



20 pav. Vertinimo kriterijai

Personalo vertinimas turi būti siejamas su tikslu stiprinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą taikant tokias personalo vertinimo procedūras, kurios leistų patvirtinti žmonių vertę apdovanojant juos ne tik už tai, ką jie daro ir ko siekia, bet ir už pasiektą kvalifikacijos lygį bei išplėtotas kompetencijas (Lobanova L., 2008, p. 54-55). Veiklos vertinimas reikalingas tam, kad būtų galima pagrįstai planuoti ateitį ir konstruktyviu bei išsamiau grįžtamoju ryšiu paskatinti darbuotoją³. Analizuojant Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų nuomonę dėl veiklos vertinimo naudos, nustatyta, kad 22 proc. darbuotojų (dauguma vyr. specialistų) jaučia grįžtamoji ryšį tarp savo pasiektų veiklos rezultatų bei atlyginimo už juos. Tai dar kartą patvirtina jau anksčiau analizuotų duomenų tikrumą, kuriais remiantis buvo nustatyta, kad 22 proc. respondentų darbo užmokestis yra tarsi atgalinis ryšys už pasiektus veiklos rezultatus. 6 proc. specialistų dirba efektyviau, nes žino, kad už tai jie bus įvertinti. Žemą šio rodiklio įvertinimą galima sieti su tuo, kad organizacijoje pasiekti darbuotojo rezultatai yra nepakankamai įvertinti, todėl nustatyti ar darbuotojo vykdoma veikla yra efektyvi yra sudėtinga (13 lentelė).

13 lentelė

Veiklos vertinimo nauda pagal užimamas pareigas

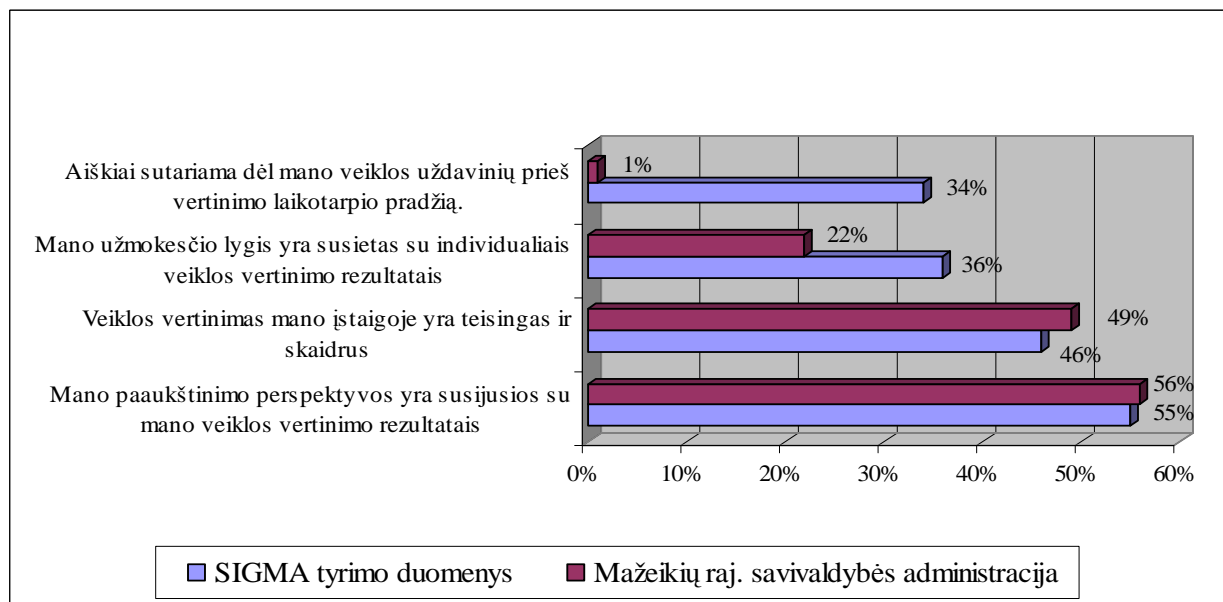
Rodiklis	Pareigos administraciniame suskirstyme						Viso:
	Seniūnas	Seniūno pavaduotojas	Skyriaus vedėjas	Skyriaus vedėjo pavaduotojas	Vyr. specialistas	Vyresn. specialistas	
Grįžtamasis ryšys			5	1	11	5	22
Motyvacija siekti geresnių rezultatų	1	1	13	5	36	16	72
Darbo efektyvumo didėjimas					2	4	6
Viso:	1	1	18	6	49	25	100

³ Palivonienė, D. Metinis veiklos vertinimo pokalbis. [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_31_33.pdf, p. 32.

Grįžtamasis ryšys ir tinkamai išvystyta komunikacija yra itin svarbūs dalykai, užtikrinant darbų aiškumą, kryptingumą bei siekį tobulėti. Baršauskienės V. (2003), Dessler R. (2001) teigimu, darbuotojo vertinimas taip pat gali būti kaip skatinamoji priemonė darbuotojo motyvacijai kelti, tai rodo ir tyrimo rezultatai: nors veiklos vertinimo grįžtamąjį ryšį už savo pastangas jaučia 22 proc. respondentų, tačiau tai nesumažina motyvacijos siekti asmeninių veiklos rezultatų. 70 proc. respondentų nurodė, kad veiklos vertinimas yra efektyvi priemonė nustatant atlygį už rezultatus, tai patvirtina ir 13 lentelės duomenys, kurie rodo, kad 72 proc. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų žinodami, kad jų veikla yra įvertinama, siekia geresnių asmeninės veiklos rezultatų. Kaip matyti tai vienodai aktualu visoms pareigų kategorijoms.

Lietuvoje valstybės tarnautojų veiklos vertinimas susijęs su darbo užmokesčiu per kvalifikacines klases, tačiau tik 36 proc. Lietuvos valstybės tarnautojų sutinka, jog jų darbo užmokesčio lygis susietas su jų veiklos rezultatais ir tik 46 proc. Lietuvos valstybės tarnautojų sutinka, jog veiklos vertinimas yra teisingas ir skaidrus. Be to, Lietuvoje valstybės tarnautojų veiklos vertinimo potencialas nėra pilnai išnaudojamas, siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis: tik 34 proc. tarnautojų sutinka, jog jų veiklos uždaviniai aiškiai sutariami iki vertinimo laikotarpio pradžios (52 balų indeksas). Taip pat ateityje veiklos vertinimas gali būti geriau panaudojamas, diegiant kompetencijų vadybą valstybės tarnyboje (Meyer-Sahling J.H., Nakrošis V., 2009, p. 12).

Palyginimui pateikiama Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų nuomonė apie jų organizacijoje taikomą tarnybinės veiklos vertinimo praktiką (21 pav.)



21 pav. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo praktika

Šaltinis: Meyer-Sahling J.H., Nakrošis V., (2009), p. 1, anketinės apklausos duomenys.

Anketinės apklausos duomenys rodo, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje 22 proc. valstybės tarnautojų sutinka, kad jų darbo užmokesčio lygis susietas su jų veiklos rezultatais,

63 proc. turintiems didesnę nei 16 metų darbo stažą bei 65 proc. pavaldžių darbuotojų turintiems respondentams veiklos vertinimo rezultatai turi įtakos karjeros kilimui, aukštesnės kvalifikacinės klasės ar kategorijos suteikimui. 49 proc. valstybės tarnautojų mano, jog veiklos vertinimas yra teisingas ir skaidrus, tačiau mažai susietas su darbuotojo veiklos rezultatais. Kaip matyti, tik 1 proc. apklaustųjų iki vertinimo laikotarpio pradžios aiškiai pasakomi jų veiklos uždaviniai. Lyginant su Lietuvos duomenimis, matyti didelis skirtumas, todėl galima manyti, kad veiklos vertinimas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje įgyvendinant organizacijos tikslus, uždavinius nėra iki galo išnaudojamas. Darbuotojai nėra supažindinami su jiems keliamais veiklos uždaviniais, todėl nėra galimybės išmatuoti pastangas viršijančias įprastą darbo krūvį. Vertinimo laiko požiūriu viešajame sektoriuje daugiau turėtų būti orientuojamasi į ateities veiklos rezultatus, į gebėjimą išmokyti ir pritaikyti naujoves bei atvirumą pokyčiams. Be to, organizacijos darbuotojas, jausdamas, kad nėra įvertinamos jo didesnės pastangos darbui, ar geresnė darbo kokybė, nemato prasmės stengtis dirbti geriau, todėl įstaigos vadovai turėtų stengtis kuo galima lanksčiau vertinti darbuotojo pastangas bei darbo kokybę, ir kiek tai leidžia teisiniai reglamentai skatinti darbuotojus materialiai.

3.3. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, atlikto už 2004-2009 metus, analizė

Kaip matyti iš atliktos anketinės apklausos, valstybės tarnautojai nėra patenkinti dabartiniu veiklos vertinimo organizavimu, nes jaučiasi nepakankamai įvertinti. Darbo užmokesčio bei veiklos vertinimo sistemose egzistuojančių problemų patvirtinimui atlikta dokumentinė analizė. Siekiant išsiaiškinti, kokie kriterijai daro veiklos vertinimo organizavimą nepatraukliu, išanalizuotos 43 valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo išvados bei kiti iš valstybės tarnautojų veiklos vertinimo registro paimti duomenys.

Tarnybinės veiklos kasmetinis vertinimas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje pradėtas 2005 metais, tuomet pirmą kartą valstybės tarnautojai buvo įvertinti už 2004 metų laikotarpį. Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų skaičiaus dinamika 2004-2009 metais pateikta 14 lentelėje.

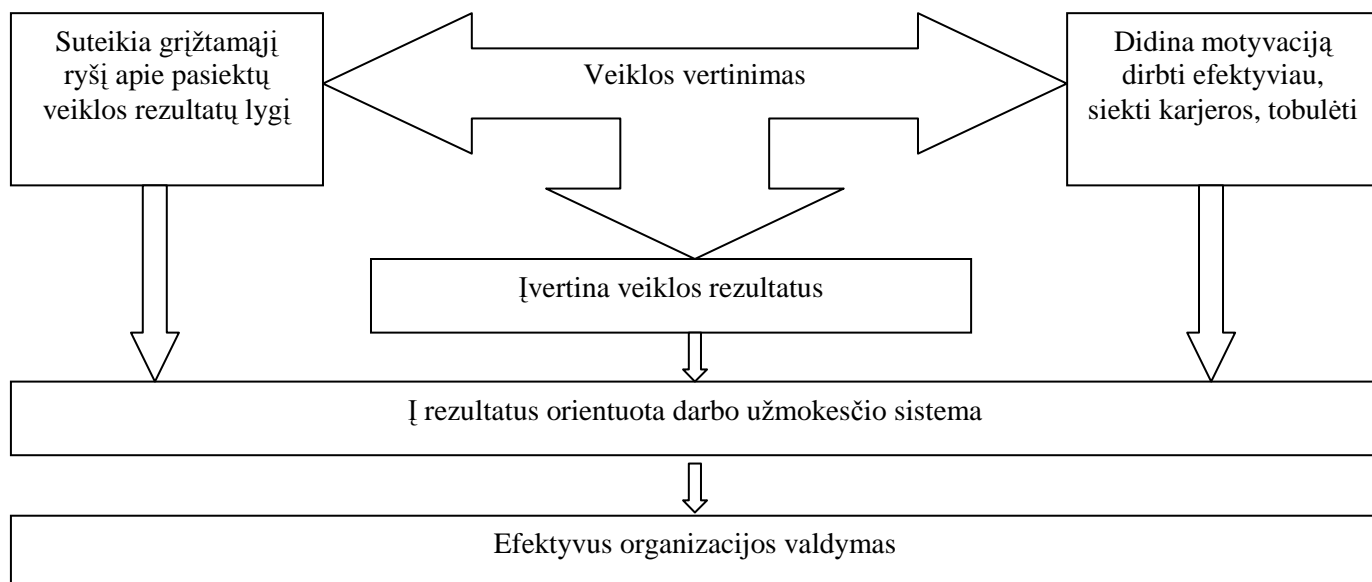
14 lentelė

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų skaičiaus kaita 2004-2009 metais

Metai	Bendras dirbančiųjų skaičius įstaigoje	Iš jų valstybės tarnautojų
2005.01	207	83
2006.01	230	91
2007.01	250	102
2008.01	274	109
2009.01	297	138
2010.01	300	133

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registras: valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius ir jų kaita.

Valstybės tarnautojo ir jo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas - įvertinti valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas pradėtas vykdyti nuo 2002 metų. Veiklos vertinimu galima nustatyti kaip darbuotojas efektyviai dirba (ar jis tik vykdo jam pavestas pareigas, ar siekia rezultatų, kurie gerina organizacijos veiklą) ir už tai jam atlyginti. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo nauda pateikta 22 pav.



22 pav. Veiklos vertinimo nauda
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atliekant dokumentų analizę (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registro tarnautojų vertinimai) buvo siekiama išsiaiškinti esamą valstybės tarnautojų vertinimo situaciją Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, kokie kriterijai lemia aukštesnį įvertinimą, o tuo pačiu ir atlygio kitimą.

Savivaldybės darbuotojai yra vertinami lygiai taip pat kaip ir kiti valstybės tarnautojai. Tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja *Valstybės tarnybos įstatymas* bei nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ (toliau - *Tvarka*). *Tvarkoje* nurodoma taikyti skirtingus veiklos vertinimo kriterijus vadovams ir kitiems valstybės tarnautojams. Šie kriterijai pateikti 15 ir 16 lentelėse.

15 lentelė

Įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Rekomenduojamas turinys
1.	Įstaigos strateginių tikslų	įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas; įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas;

	įgyvendinimas	informacijos, susijusios su įstaigos veikla, valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas, sisteminis problemų ir procesų įstaigoje vertinimas); kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas
2.	Vadovavimas	personalo valdymas; finansinių išteklių valdymas; materialinių išteklių valdymas; technologijų valdymas
3.	Lyderiavimas	efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas; orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui; procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas); atstovavimas įstaigai

Šaltinis: LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“

16 lentelė

Karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

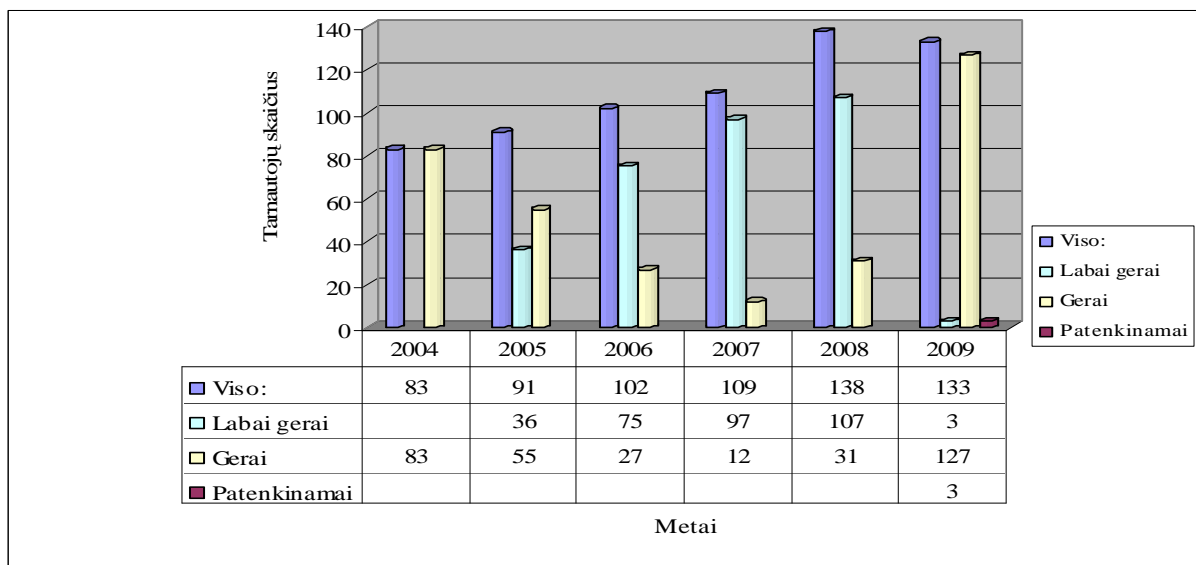
Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Rekomenduojamas turinys
1.	Produktyvumas	pasiekti veiklos rezultatai ir jų atitiktis struktūrinio padalinio ar įstaigos nustatytiems tikslams; įvairaus apibrėžtumo, kompleksiško ir sudėtingumo užduočių vykdymas; informacijos valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas); darbo planavimas ir organizavimas, efektyvus darbo laiko paskirstymas; bendravimas ir bendradarbiavimas (darbas komandoje, tarnybinė pagalba, požiūris į interesus)
2.	Kompetencija	turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas siekiant rezultatų; kvalifikacijos tobulinimas; valstybės tarnautojui suteiktų teisių įgyvendinimas ir valstybės tarnautojo pareigybei priskirtų funkcijų atlikimas; anglų ir prancūzų (ar vokiečių) kalbų geras mokėjimas ir gebėjimas atstovauti Lietuvai Europos Sąjungoje (taikoma valstybės tarnautojams, atstovaujantiems Lietuvai Europos Sąjungoje); asmeninė motyvacija (iniciatyvumas, kūrybiškumas, naujovių siekimas, polinkis plėsti žinias, profesinis aktyvumas)
3.	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

Šaltinis: LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“

Atliekant veiklos vertinimą, vadovaujama *Tvarka* bei konkretaus valstybės tarnautojo *Pareigybės aprašymu*, todėl nereikėtų painioti pareigybės vertinimą su darbuotojo veiklos efektyvumo, rezultatyvumo bei kitų savybių vertinimu. Pareigybė nulemia pagrindinį darbo

užmokesčio dydį, kai tuo tarpu darbuotojo pasiekti rezultatai įtakoja papildomą atlygį. Kaip teigia Šileika su bendraautoriais (2004), kuriant efektyvias, darbuotojus motyvuojančias darbo apmokėjimo sistemas, vienodai svarbų vaidmenį atlieka abu aukščiau minėti darbo apmokėjimo sistemos elementai (Šileika A. ir kt., 2004, p. 7). Todėl, galima teigti, kad kintamąją darbo užmokesčio dalį nulemia ne tiesioginis pareigų vykdymas, bet pastangos joms atlikti, kitaip tariant akcentu tampa kokybiniai darbo aspektai, asmeninis darbuotojo įdirbis, jo savybės bei elgesys.

Valstybės tarnautojų 2004 - 2009 metų vertinimo rezultatai pateikti 23 paveiksle.



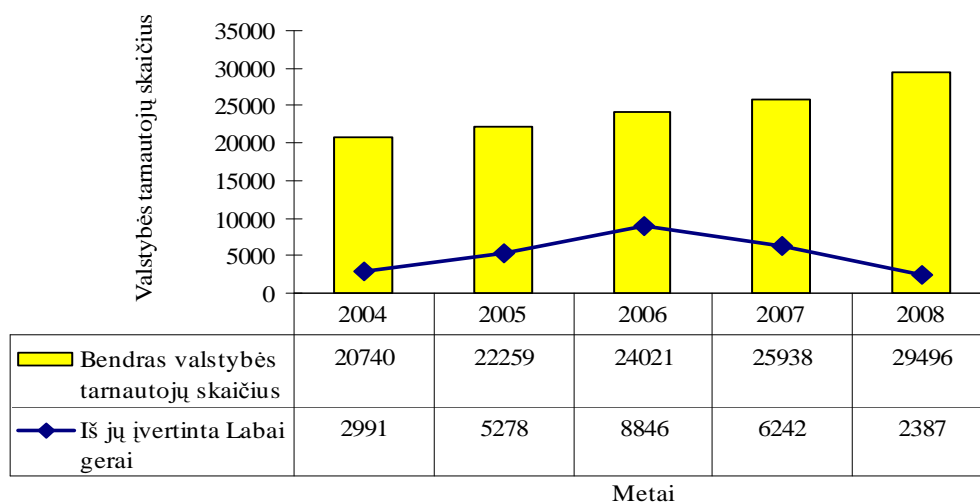
23 pav. Kasmetinio valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai 2004-2009 metais

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registras: tarnautojų vertinimai.

Kaip matyti iš paveikslo, labai gerą įvertinimą valstybės tarnautojai pirmą kartą gavo 2005 metais ir iki 2008 metų šis skaičius sparčiai augo. 2005 metais iš vertinto 91 valstybės tarnautojo 40 proc., arba 36 valstybės tarnautojai įvertinti labai gerai, atitinkamai 2006 m. labai gerai įvertinti 75 (74 proc.) iš 102, 2007 m. - 97 (89 proc.) iš 109 ir 2008 m. - 107 (76 proc.) iš 138 valstybės tarnautojų. Todėl būtų galima daryti išvadą, kad personalo veikla tapo efektyvesnė, rezultatyvesnė.

2009 metų duomenys rodo, kad situacija iš esmės pasikeitė, nes įvertintų labai gerai yra tik 3 iš 133 valstybės tarnautojų arba 2 proc., o 3 netgi buvo įvertinti patenkinamai. Kas nulėmė tokią vertinimo situaciją? Ar pasikeitė veiklos vertinimą reglamentuojantys dokumentai, numatyti griežtesni veiklos vertinimo kriterijai? Gal pasikeitė darbuotojai, atėjo naujų vietoje sėkmingai dirbusių 2005-2008 metais? Gal įtakos turėjo lėšų, skiriamų valstybės tarnybai, sumažinimas 2008-2009 metais? O gal tai galima sieti su bendra vertinimo situacija Lietuvos mastu?

Analizei pasitelkti statistiniai pastarųjų metų duomenys rodo bendrą valstybės tarnautojų veiklos vertinimo situaciją Lietuvoje. 24 paveikslas rodo, kad valstybės tarnautojų, vertinamų pagal Valstybės tarnybos įstatymą bei jį lydinčius teisės aktus, skaičius bei labai gerą įvertinimą gavusių valstybės tarnautojų skaičius žymiai pakito 2008 metais.



24 pav. Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo įvertinta labai gerai, skaičiaus kaita 2004-2008 m.

Šaltinis: Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaitos už 2004-2008 metus

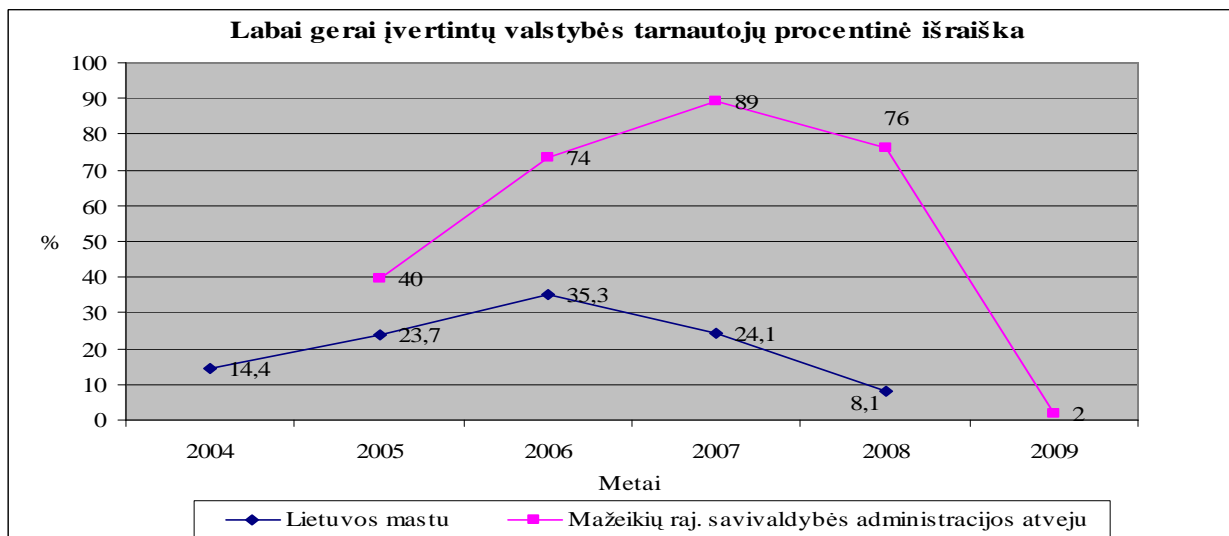
2004 metais labai gerą įvertinimą gavo 2991 (14,4 proc.) iš 20740 valstybės tarnautojų, o jau 2005 metais šis skaičius sudarė 5278 (23,7 proc.) nuo bendro tarnautojų skaičiaus, nors valstybės tarnautojų lyginant su 2004 metais padaugėjo tik 1519 (7,3 proc.). Lyginant su 2005 metais labai gerą įvertinimą gavo 76,5 proc. (2287) daugiau valstybės tarnautojų nei 2004 m. 2006 m. vertinimo komisijose buvo įvertinti 9312 valstybės tarnautojų, o tai sudaro 37,2 proc. visų valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių valstybės tarnautojų. Labai gerą įvertinimą gavo 8846 arba 35,3 proc. visų valstybės tarnautojų. Svarstyтина, ar šis darbuotojų kvalifikacijos įvertinimas rodo efektyvią ir labai gerą jų veiklą. Pirmiausia visuomenė turėjo pajusti, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, tačiau pagal 2006 metų apklausos duomenis, taip manančių nėra daug. Pokyčius į gerąją pusę mato 14 proc. respondentų, 28 proc. apklaustųjų mano, kad tarnautojų veikla blogėja⁴. Todėl galima daryti prielaidą, kad tai veikia susiję su skatinimo ir motyvacijos būtinybe.

Kasmetinio vertinimo metu vertinant 2007 m. valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą, 6242 valstybės tarnautojų veikla buvo įvertinta labai gerai, o tai sudaro 24,1 proc. nuo visų valstybės tarnautojų. Lyginant su 2006 metais labai gerą įvertinimą gavo 11,2 proc. mažiau valstybės tarnautojų. Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla 2008 m. buvo įvertinta labai gerai, lyginant su 2007 m. ir 2006 m., sumažėjo. Jie sudaro 8,1 proc. (2387) nuo bendro valstybės tarnautojų skaičiaus, kurių tarnybinė veikla vertinama.

Lyginat tiek Mažeikių rajono savivaldybės administracijos, tiek bendrą Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, pastebima panaši situacija. Iki 2006 metų valstybės tarnautojų įvertintų labai gerai procentinis skaičius auga, Mažeikių rajono savivaldybės atveju šis skaičius auga iki 2007 metų. Tuo tarpu vėlesni vertinimai rodo ženklią pasikeitimą. Mažeikių rajono

⁴ Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaita už 2006 metus, 32 psl.

savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų 2009 metais įvertintų labai gerai **skaičius sumažėjo 36 kartus lyginant su 2008 metais**, o Lietuvos mastu šis skaičius sumažėjo 2,6 karto lyginant 2008 metus su 2007 metais (25 pav.).



25 pav. Labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičiaus dinamika 2004-2009 metais
Šaltinis: Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaitos už 2004-2008 metus, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registras: tarnautojų vertinimai.

Siekiant išsiaiškinti, ar statistika rodo Mažeikių savivaldybės darbuotojų, kurių tekamumas nebuvo didelis (nuo 2005 metų naujų valstybės tarnautojų padaugėjo 46 proc.), veiklos efektyvumo kritimą, sumažėjimą, buvo atliktas kokybinis tyrimas – išanalizuotos 43, labai gerą įvertinimą gavusių valstybės tarnautojų, vertinimo išvados (po 10 iš 2005, 2006, 2007, 2008 metų ir 3 iš 2009 metų). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvadų fragmentai pagal tuo metu galiojusioje *Tvarkoje* (2002 m.) siūlomus vertinimo kriterijus pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė

Valstybės tarnautojų 2005-2007 metų tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvadų kokybinė analizė

<i>Tekstai veiklos vertinimo išvadose</i>
Vertinimo kriterijus - Produktyvumas
<ul style="list-style-type: none"> • Sugeba planuoti savo ir kitų pavaldžių darbuotojų veiklą. Užduotis atlieka laiku ir kokybiškai. Savarankiškai priima sprendimus. Rengia ataskaitas, kaupia ir sistemina reikalingą informaciją. Kruopščiai vykdo visas pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Turi gerus darbo komandoje įgūdžius. Efektyviai paskirsto darbo laiką. • Efektyviai valdo turimą informaciją. Puikiai moka analizuoti ir apibendrinti informaciją. Labai gerai planuoja savo ir pavaldžių darbuotojų veiklą. Turi labai gerus bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius. • Darbą atlieka laiku, kruopščiai. Sugeba sutelkti asmenis komandiniam darbui. Dalijasi informacija. • Labai gerai atlieka ir koordinuoja visus darbus, susijusius su skyriui nustatytais tikslais. Visas užduotis atlieka laiku ir kokybiškai. Sugeba dirbti komandoje. • Planuoja savo darbą, efektyviai paskirsto darbo laiką. Moka dirbti komandoje. Pasiiekti veiklos rezultatai atitinka seniūnijos nustatytus tikslus. • Labai gerai vykdo veiklą, kuri yra suderinta su įstaigos ir skyriaus veiklos tikslais. Racionaliai

<p>paskirsto darbo laiką.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasiiekti veiklos rezultatai yra labai geri ir jie atitinka seniūnijai nustatytus tikslus. Sugeba dirbti savarankiškai, planuoti savo darbą. Turi gerus darbo komandoje, bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius. Geba dirbti komandoje. • Problemas sprendžia savarankiškai, drąsiai prisiima atsakomybę, puikiai dirba komandoje. Efektyviai planuoja darbo laiką bei paskirsto darbus. • Įgyvendina skyriaus nuostatuose nubrėžtus tikslus. Organizuoja ir planuoja skyriaus darbą. • Nustatyta darbo veikla yra sudėtinga, susiduriama su įvairiapusiškais problemomis.
<p>Vertinimo kriterijus - Kompetencija</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nuolat kelia kvalifikaciją. Puikiai panaudoja savo įgūdžius darbe. Savo darbe aktyvi, siekianti naujovių. • Savo kvalifikaciją pastoviai kelia kursuose, seminaruose. • Pareiginių funkcijų vykdymui geba efektyviai panaudoti žinias. Turi nuostatą nuolat mokytis. • Pastoviai tobulina savo profesinius sugebėjimus. • Asmeniškai motyvuotas gilinti profesines žinias. Lankėsi įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose. • Aktyviai ir noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo renginiuose, seminaruose. Dirba kryptingai ir savarankiškai, yra aktyvi ir iniciatyvi. • Turimą patirtį ir profesionalias žinias panaudoja pareigybės funkcijoms vykdyti. Turimas žinias ir įgūdžius labai gerai panaudoja siekiant rezultatų. Siekiant tobulinti kvalifikaciją, dalyvauja mokymuose.
<p>Vertinimo kriterijus - Veiklos kokybė</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Darbus atlieka profesionaliai ir savalaikiai. • Pavestus darbus atlieka kokybiškai, sąžiningai ir laiku. • Pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas atlieka puikiai ir laiku. Jaučia atsakomybę už darbo rezultatus. • Užduotis atlieka laiku ir visiškai savarankiškai. Skyriaus veiklos veiksmus sklandžiai derina su Savivaldybės strateginiais planais ir uždaviniais. • Visus darbus atliko kvalifikuotai, kokybiškai ir savalaikiai. • Užduotys atliekamos kokybiškai ir laiku. Atsakingas už darbo rezultatus. • Tinkamai ir laiku atlieka skirtas užduotis. • Veiklos rezultatai labai geri atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį. Asmeninius tikslus ir planus suderina su įstaigos tikslais bei planais ir stengiasi juos įgyvendinti. Jaučia atsakingumą už savo darbo rezultatus. • Visas pavestas atlikti užduotis atlieka laiku ir atsakingai.

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados

Išanalizavus Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų 2005-2009 metų veiklos vertinimo išvadas ir jų tekstą palyginus su galiojančiais valstybės teisės aktais, galima daryti tokias išvadas ir prielaidas:

1. Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje vykdomą darbuotojų veiklos vertinimą galima vadinti labiau formaliu nei objektyviu: vertinimų formuluotės *Išvados* labai panašios į *Tvarkoje* siūlomas kriterijų vertinimo formuluotes (17 lentelė). Be to, buvo nustatyta, kad kai kurių skyrių vertinimo tekstas per 2005-2009 metus kito nežymiai. Galima daryti prielaidą, kad vertintojai vertinimus surašo formaliai užpildydami formą ir nesigilina į klausimų turinį, t.y. neteikia

vertinimui didelės reikšmės. Taip paminama visa vertinimo procedūra, kartu nepasiekiami valstybės tarnautojų vertinimo tikslai.

2. Vertinimo išvadose dominuoja neaiškūs ir abstraktūs vertinimo kriterijai, kurie nerodo atliktos veiklos rezultatų, pvz.: „puikiai vykdo priskirtas funkcijas“, „efektyviai atlieka pavestas užduotis“, „pasiekti veiklos rezultatai yra labai geri“ ir pan.

Tarnybinės veiklos vertinimo trūkumus akcentuoja ir Šarmavičius (2006a), kurio teigimu:

- Pareigybių aprašymai neatitinka vertinimo proceso poreikių.
- Nesusisteminti pareigybių vertinimo kriterijai.
- Pernelyg siaura ir nepakankamai apibrėžta vertinimo skalė.
- Nekonkretizuoti vertinimo kriterijai (Šarmavičius O., 2006a).

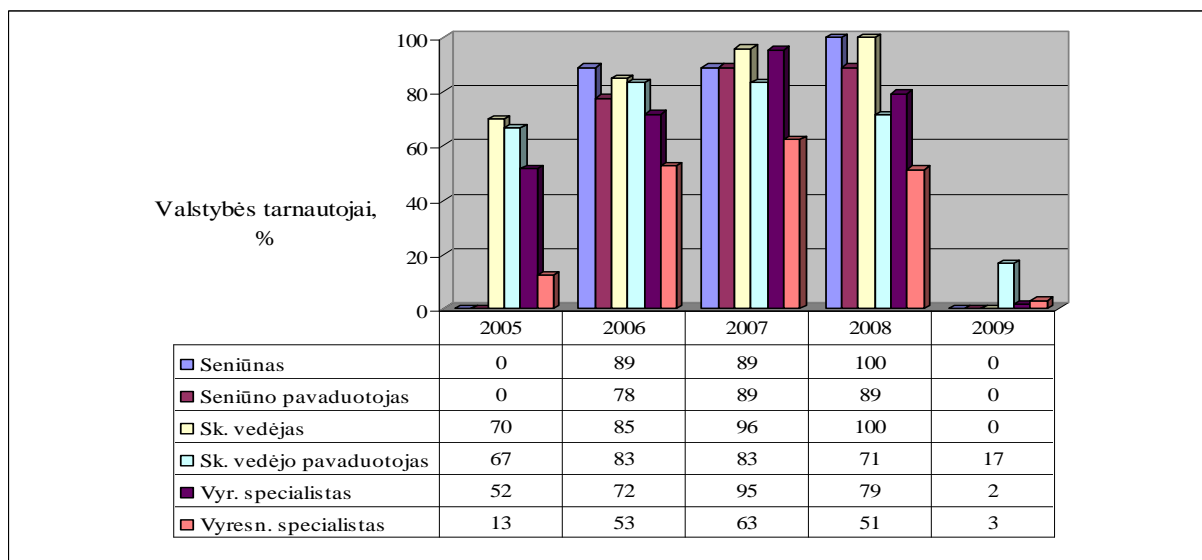
3. Vertinama darbuotojo pareigybė, kaip pagrindas suteikti *Labai gerą* įvertinimą. Pateikiama keletas fragmentų:

- „Skelbė konkursus projektams finansuoti, koordinavo finansinį atsiskaitymą, rengė įsakymų projektus. Koordinuoja miesto ir seniūnijų kultūros institucijų veiklą.“
- „Vizavo iš institucijų ir gyventojų gautus raštus, siunčiamus raštus. Koordinavo socialinės rizikos grupei priskiriamų vaikų vasaros poilsio organizavimą. Dalyvauja posėdžiuose, kur sprendžiami administracinės teisės pažeidimų klausimai.“
- „Atsakinga už rajono bendrojo lavinimo mokyklų papildomojo ugdymo proceso priežiūrą, mokyklų veiklos koordinavimą, priežiūrą, vaikų socializacijos programų rėmimo konkurso organizavimą ir vykdymo priežiūrą.“
- „Yra atsakinga už žemės ūkio pasėlių deklaravimą ir valdų registravimą. Per ataskaitinius metus pildė deklaracijas, užregistruodavo žurnale ir elektroniniu paštu išsiųsdavo į NMA.“
- „Rengia ir tvirtina skyriaus metines ataskaitas, sudaro veiklos planą, organizuoja jo vykdymą. Atlieka finansinių ir veiklos auditų analizę.“
- „Vykdo Mažeikių rajono 2008-2013 metų strateginio plėtros ir savivaldybės 2009-2011 metų strateginio veiklos planų įgyvendinimo stebėseną, kontrolę ir įgyvendinimą.“
- „Kasdien konsultuoja rajono gyventojus, seniūnijų socialinius darbo organizatorius, skyriaus socialinių išmokų specialistus socialinių išmokų klausimais.“

Išvadų fragmentai rodo egzistuojančią problemą – vertinimo sistema nukreipta į gebėjimą atlikti funkcijas, o ne į rezultatą, vertinimas tampa subjektyvus.

4. Atliktos užduotys neapibrėžtos kiekybiškai, t.y. nesimato valstybės tarnautojo kiekybinių veiklos rezultatų.

5. Pastebima tendencija, kad aukštesnį įvertinimą gauna vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai (26 pav.).



26 pav. Valstybės tarnautojų, įvertintų *Labai gerai*, pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
 Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registras: tarnautojų vertinimai.

Remiantis paveikslu, matyti, kad 2005-2009 metų laikotarpiu daugiausia labai gerą įvertinimą gavo seniūnai, skyrių vedėjai, skyrių vedėjų pavaduotojai.

8. Švelnesniam 2007 metų vertinimui įtakos galėjo turėti 2007 m. gruodžio 4 d. Nr. X-1349 priimtas „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 7, 8, 24 straipsnių ir priedėlio pakeitimo ir įstatymo papildymo 2, 3 priedais įstatymas“, kuriuo buvo numatyta suvienodinti kvalifikacinės klasės. Taip pat galima manyti, kad prie 2008 metų labai gerų veiklos vertinimo rezultatų prisidėjo tai, kad biudžete buvo skirta kaip bendrosios dotacijos kompensacija 108 tūkst.Lt. aukčiau minėtam įstatymui įgyvendinti.

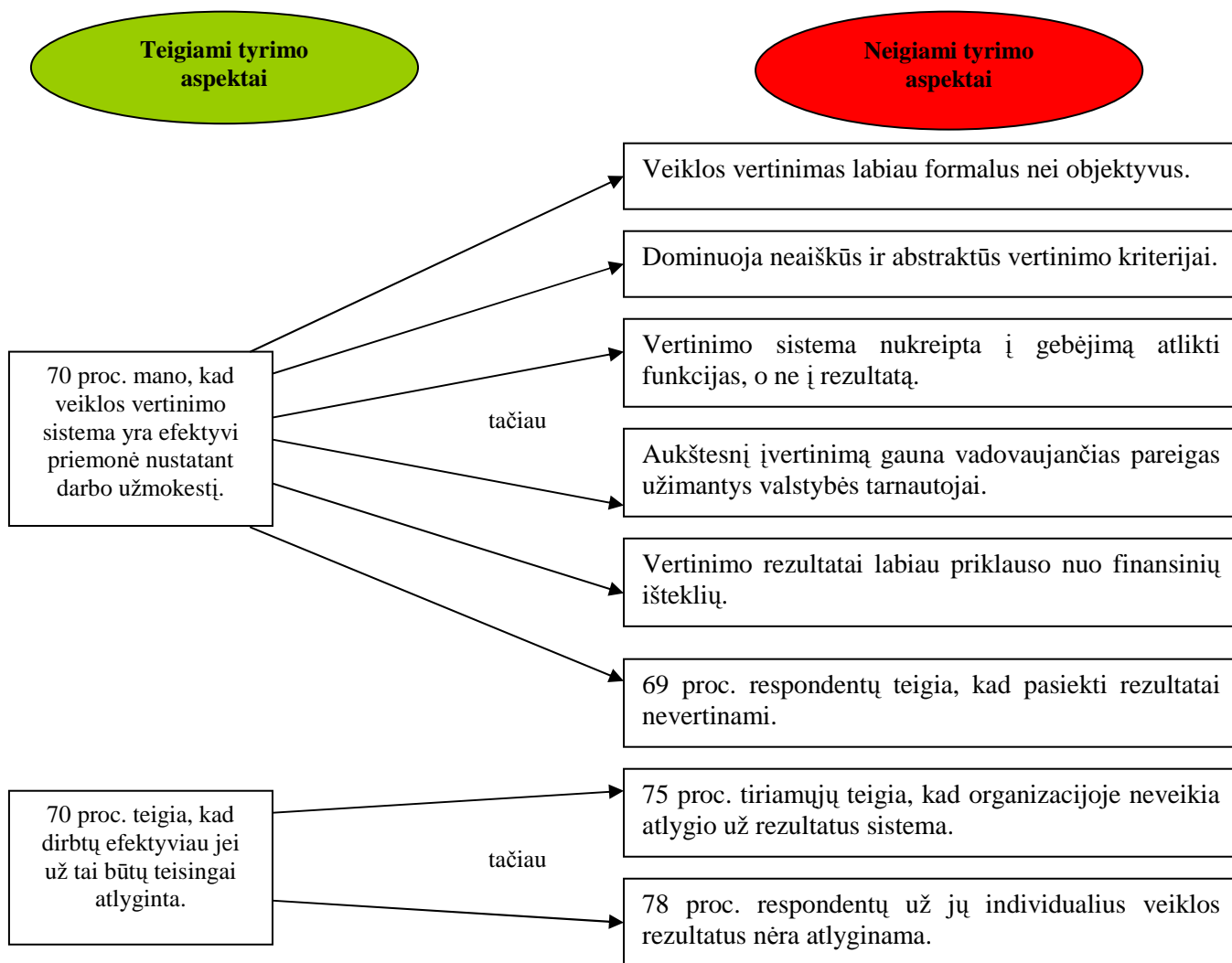
Apie tai, kad vertinimo rezultatai labiau priklauso nuo finansinių išteklių, akcentuoja Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Mokymo ir vertinimo skyriaus vedėjo pavaduotojas A.Kvietkus. Jo teigimu, dėl išteklių trūkumo įvertinus 2002 m. tarnautojų veiklą kvalifikacinės klasės suteiktos labai mažam tarnautojų skaičiui. Tuo tarpu padidinus tam tikrų įstaigų biudžetus gerokai daugiau tarnautojų įvertinta labai gerai. Todėl, galima manyti, kad mažiau ribojamos finansinių išteklių įstaigos galėjo objektyviau įvertinti savo darbuotojus (Kvietkus A, 2004, p. 26).

Nors darbuotojų veiklos vertinimo *Tvarka* bei keliami reikalavimai valstybės tarnautojams 2009 metais nesikeitė, tačiau matyti, kad veiklos vertinimo rezultatai žymiai prastesni, t.y. labai gerą įvertinimą gavo tik 3 valstybės tarnautojai. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos galėjo turėti pakoreguotas savivaldybės biudžetas, kuriame ženkliai sumažintas darbo užmokesčio mokos fondas.

Apibendrinant atliktą dokumentų analizę, galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema nevisiškai atspindi tarnautojo veiklos rezultatus, tam įtakos

turi nekonkretūs vertinimo kriterijai, organizacijos biudžetas. Sunku įvertinti darbuotojo efektyvumą, nes nėra atskirties tarp pareigybės vertinimo ir darbuotojo konkrečios veiklos vertinimo. Galima manyti, kad dėl šių priežasčių, tarp veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio akivaizdaus ryšio nėra, kitaip tariant veiklos vertinimas nerodo konkrečių veiklos rezultatų, dėl neaiškių vertinimo kriterijų yra sudėtinga viešajame sektoriuje įgyvendinti darbo atlygio susiejimą su jo rezultatais ir kokybe.

Apibendrinant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos dokumentų bei darbuotojų apklausos analizės rezultatus galima teigti, kad: **veiklos rezultatai nepakankamai įvertinami, todėl už juos nėra tinkamai atlyginama, ko pasekoje nukenčia tiek organizacijos tiek ir darbuotojo veiklos efektyvumas** (27 pav.).



Reziumė

Dėl netinkamo veiklos vertinimo organizavimo nukenčia darbuotojas, nes jam nėra tinkamai atlyginama, ko pasekoje mažėja jo veiklos efektyvumas, o tuo pačiu mažėja visos organizacijos efektyvumas. Taip teigia ir 94 proc. respondentų.

27 pav. Išsikeltos hipotezės pagrindimas

Remiantis tyrimu pagrįsta išsikelta hipotezė: nepakankamas darbo užmokesčio ir veiklos rezultatų susietumas valstybės tarnyboje – vienas iš veiklos efektyvumą mažinančių veiksnių.

Nors tyrimas buvo atliekamas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, tačiau gauti rezultatai ir rekomendacijos gali būti pritaikytos visoms Lietuvos valstybės tarnyboms. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, kad valstybės tarnybų veikla taptų efektyvesnė, jei:

- 1) Būtų sukurta skaidri darbuotojų veiklos vertinimo sistema;
- 2) Darbo užmokesčio sistema būtų orientuota į veiklos rezultatus.

IŠVADOS

- Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumas vertinamas pagal tai, kaip turimais žmonių ir finansiniais ištekliais įgyvendinamos įstatymais ir kitais teisės aktais joms priskirtos funkcijos. Tačiau veiklos efektyvumas gali būti didinamas pasitelkiant ir tokias priemones kaip: darbuotojų orientavimas į rezultatus, ugdant strategišką požiūrį į veiklą, didinant socialinę atsakomybę, tobulinant valdymą ir kt.

- Organizacijos efektyvumas labiausiai priklauso nuo kiekvieno darbuotojo veiklos efektyvumo. Todėl norint turėti efektyvią valstybės tarnybą, būtina tobulinti tas sritis, kurios labiausiai motyvuoja darbuotojus, t. y. darbuotojo vykdoma veikla turi būti vertinama ir už pasiektus rezultatus atlygintina. Galimi šie atlygio būdai: finansinė paskata, nefinansinė paskata, psichologinė paskata.

- Apžvelgus kai kurias Europos valstybes (Belgija, Suomija, Vokietija, Lietuva, Latvija, Vengrija), matyti, kad, siekiant turėti efektyvesnę valstybės tarnybą, jose vykdoma nuosekli valstybinio sektoriaus darbo apmokėjimo reforma. Bene svarbiausiu akcentu laikomas veiklos rezultatų susiejimas su darbo užmokesčiu.

- Pirmosios valstybės (JAV, Kanada, Australija, Nyderlandai, Austrija, Airija, Danija, D.Britanija, N.Zelandija), bandžiusios įdiegti atlygio sistemą, susietą su darbo rezultatais, turėjo tikslą pritraukti privataus sektoriaus darbuotojus ir taip pagerinti organizacijos efektyvumą. Tačiau, kaip rodo 1990-2000 metų stebėsenos rezultatai, tokia sistema tik iškreipė atlygio sistemos tikslą: atlyginimas buvo didinamas be jokių išimčių, nerasta sąsajos tarp darbo užmokesčio ir darbo rezultatų.

- Darbo užmokesčio, orientuoto į veiklos rezultatus, sistemos viešajame sektoriuje pritaikomumo galimybė nėra iki galo ištirta. Čia susiduriama su pagrindine valstybės tarnautojų darbo užmokesčio strategijos problema - kaip įvertinti valstybės tarnautojų darbą ir jo rezultatus, atsižvelgiant į tai, kad tokie rezultatai paprastai nėra perkami ir parduodami.

- Teisingas veiklos rezultatų matavimas ir jų įvertinimas, galėtų būti vienas iš efektyvumą skatinančių faktorių valstybės tarnyboje, kitaip tariant darbo apmokėjimas turėtų būti susietas su matuojamu efektyvumu.

- Lietuvoje nustatant valstybinio sektoriaus specialistų darbo užmokestį remiamasi pareigybių vertinimu. Pareigybių vertinimo sistema parengta analitiniu darbų vertinimo metodu, kurio pagrindas – Tarptautinės darbo organizacijos priimta Ženevos schema, pagal kurią pareigybė vertinama atsižvelgiant į darbo sudėtingumą, socialinę reikšmę, atsakomybę bei darbo sunkumą ir sąlygas.

○ Vertinant personalą tikslinga nustatyti skirtingus vertinimo kriterijus vadovaujantiems ir nevadovaujantiems darbuotojams. Taip pat sudarant vertinimo kriterijų sąrašą reikėtų remtis pareigybės aprašymais.

○ Nors tarnybinės veiklos vertinimas turi savų privalumų (darbo užmokesčio nustatymas, veiklos efektyvumo didėjimas, motyvacijos didėjimas, grįžtamasis ryšis, uždavinių nustatymas ateinančiam laikotarpiui, karjeros planavimas ir pan.), tačiau remiantis atlikta dokumentų analize, galima teigti jog šie privalumai labiau siejami su galimybėmis, nes realiai nėra įgyvendinami. Pagrindiniai trūkumai susiję su tarnybinės veiklos vertinimu yra ryšio tarp veiklos rezultatų ir darbo užmokesčio nebuvimas, objektyvumo stoka, kriterijų neapibrėžtumas, šališkumas.

○ Remiantis Mažeikių rajono savivaldybės administracijos dokumentų analizės rezultatais bei susiejus juos su galiojančiais valstybės teisės aktais, nustatyta, kad: 1) dominuoja neaiškūs ir abstraktūs vertinimo kriterijai, 2) savivaldybėse vykdomas darbuotojų veiklos vertinimas liudija nepakankamas kompetencijas atlikti šią veiklą kvalifikuotai, nes vardijami darbuotojų pasiekimai labiau formalūs, nei objektyvūs, pareigybės vertinimas supainiotas su darbuotojo veiklos efektyvumo, rezultatyvumo vertinimu, 3) vertinimo ataskaitose ir išvadose nesimato valstybės tarnautojo kiekybinių darbo rezultatų, 4) abejonių kelia ir gilesnės analizės reikalauja pastebėta tendencija: suprastėjus visų valstybės tarnautojų veiklos įvertinimo kokybiniais rodikliais, vadovaujančių darbuotojų įvertinimai lieka aukšti.

○ Gilesnės analizės reikalauja ir iškelta prielaida, kad laiku nepakoregavus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo *Tvarkos* ir sumažinus finansavimą valstybiniam sektoriui, dirbtinai buvo žeminami veiklos vertinimo rezultatai.

○ Atliktas darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, tyrimas Mažeikių rajono savivaldybėje, kaip tipinėje rajono savivaldybėje, **patvirtina išsikeltą hipotezę**, kad nepakankamas darbo užmokesčio ir veiklos rezultatų susietumas valstybės tarnyboje – vienas iš veiksnių, turinčių neigiamą įtaką efektyvumui augti. Nustatyta, kad:

- Dauguma Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų dirbtų efektyviau, jei darbo užmokestį lemtų vykdomos veiklos rezultatai;
- Didžiosios dalies respondentų veiklos rezultatai nėra apskritai vertinami;
- Daugumai tiriamųjų už jų individualius veiklos vertinimo rezultatus nėra atlyginama;
- Dėl netinkamo veiklos vertinimo organizavimo nukenčia darbuotojų veiklos efektyvumas.

REKOMENDACIJOS

Mažeikių rajono savivaldybės administracijai:

◆ Organizacijos efektyvumui didinti turi būti įgyvendintos įvairios netradicinės ir labiau inovatyvios valdymo tobulinimo priemonės. Viena iš jų - išorinių ryšių stiprinimas, kitaip tariant organizacijai reikėtų labiau skleisti informaciją visuomenei ir kitoms panašia veikla užsiimančioms organizacijoms apie save ir savo veiklą. Tyrimo rezultatai rodo, kad ši veiklos sritis visiškai nėra svarbi efektyvinant organizaciją.

◆ Apklausos rezultatai rodo, kad organizacijoje yra per daug vadovaujama ir per mažai lyderiaujama, nors būtent vadovo kompetenciją turintys darbuotojai gali sukurti ir tobulinti lyderystės kompetenciją, tačiau kaip rodo rezultatai – vadovai neturi lyderio savybių. Todėl, organizacijoje reikėtų efektyviau vykdyti vadovų mokymo sistemą.

◆ Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad per mažai dėmesio skiriama nematerialinės skatinimo sistemos įgyvendinimui, nors ji užtikrina efektyvesnę pareigų vykdymą. Taigi, skatinant darbuotojus reikėtų atkreipti dėmesį ir į tokius dalykus kaip asmeninė vadovo padėka, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, problemų sprendimo kartu veiksnį ir kt.

◆ Ypatingą dėmesį reikėtų skirti objektyviam ir skaidriam veiklos vertinimui. Vertinimo sistema turi būti tobulinama taip, kad vertinimas būtų motyvacijos priemonė siekti kuo geresnių veiklos rezultatų, iniciatyvumo, noro tobulėti ir gebėti save išreikšti. Šalia tradicinio tarnybinės veiklos vertinimo galėtų būti efektyviau naudojamas neformalus darbuotojų veiklos vertinimas.

◆ Neabejojama, kad veiklos rezultatų valdymo ir matavimo sistema, gali atnešti naudos organizacijai. Atsižvelgiant į tai jog Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje darbo užmokesčio, orientuoto į veiklos rezultatus, sistema nepakankamai veikia, rekomenduojama įdiegti Bendrąjį vertinimo modelį, kuriuo galima įsivertinti savo veiklą išmatuojant pasiektus rezultatus.

Valstybiniu lygiu:

◆ Savivaldybių administracijoms bei kitoms valstybės tarnyboms įdiegti Bendrojo vertinimo modelį, nes jo galimybėmis veiklos vertinimas atliekamas pagrįstais įrodymais, vertinama pagal iš anksto nusistatytus kriterijus. Bendroju vertinimo modeliu galima išmatuoti ne tik pasiektus rezultatus, bet taip pat galima išsiaiškinti organizacijos galimybių požymius, t.y. nustatyti, ką organizacija daro ir kaip jos iškelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato.

◆ Valstybės tarnybos departamentui ir kitoms Vyriausybės institucijoms, kurios inicijuoja įstatymų pataisas vertėtų peržiūrėti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalę bei kriterijus, juos papildant aiškesniais, detalesniais. Tuomet būtų galima tiksliau nustatyti darbuotojo atlikto darbo vertę.

◆ Mokslininkams, dirbantiems viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo klausimais, vertėtų atlikti tyrimus, kurie parodytų ar šalies ekonominė situacija turi įtakos darbuotojų motyvavimo priemonėms. Kitaip tariant, vertėtų išsiaiškinti ar tarnautojus dirbti efektyviau skatina tos pačios priemonės, esant įprastai situacijai ir sunkmečio metu. Skatinimo priemonių identifikavimas ir jų pritaikymas viešojo sektoriaus organizacijose leistų efektyviau išnaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, esant skirtingoms aplinkybėms.

ŠALTINIAI

1. *About CAF*. EIPA. [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=67>
2. *Administration and the civil service in the EU 27 member states*. (2008). [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga per internetą: [http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/4_Administration_and_the_Civil_service_in_the_27_EU_Member_states\(1\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/4_Administration_and_the_Civil_service_in_the_27_EU_Member_states(1).pdf)
3. Armstrong, M. (2000). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: MRU.
5. Artley, W., Stroh, S. (2001). Establishing an integrated performance measurement system. [žiūrėta 2010-01-19]. Prieiga per internetą: <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%202.pdf>
6. Bakanauskienė, I. (2000). *Personalo valdymas, metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
7. Baršauskienė, V. (2007). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Technologija.
8. Batra, G. S. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging*. Practices. *Managerial Auditing Journal*, 8(11).
9. *Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. EIPA. (2006). [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf
10. Boyle, R. (1997). *The use of rewards in civil service management*. Committee for public management research discussion paper 5, Dublin. [žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: http://www.cmodservices.gov.ie/cpmr/Publications/paper_5.doc/
11. *BVM diegusios viešojo administravimo institucijos ir įstaigos*. [žiūrėta 2010-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/bvm-diegusios-viesojo-administravimo-institucijos-ir-istaigos>
12. *BVM. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. Vidaus reikalų ministerija. [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/bvm.pdf
13. Cardona, F. (2006). *Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis EBPO ir ES valstybių narių valstybės tarnybose*. Tarptautinis seminaras – diskusija „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse“. [Paryžius, 2006 m. gruodžio 14 d.]. [Žiūrėta 2009-05-05]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/13/14/38707654.pdf>

14. Chen, C.Y. (2003). *Investment Opportunities and the Relation Between Equity Value and Employees' Bonus*. Journal of Business Finance & Accounting, 7-8. Blackwell Publishers Ltd.
15. Chlivickas, E. (2005). *Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos*. Viešasis administravimas, 1(5).
16. Christauskas, Č., Kazlauskienė, V. (2009). *Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu*. Ekonomika ir vadyba. [žiūrėta 2010-01-19]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-715.pdf>
17. Christensen, L.B. (2002). *Kaip vesti metinio tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius*. Vilnius. [žiūrėta 2010-01-19]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092171.doc>
18. Christauskas, Č., Kazlauskienė, V. (2009). *Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu*. Ekonomika ir vadyba. [žiūrėta 2010-01-19]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-715.pdf>
19. Cohen, St., Eimickie, W. (1995). *The new effective public manager*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
20. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai. II dalis*. Vilnius: TEV.
21. Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V.R., Marčinskas, A. Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
22. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Domarkas, V., Juknevičienė V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešoji politika ir administravimas, 19. [žiūrėta 2009-09-30]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_3_Domarkas.pdf
24. Domarkas, V., Juknevičienė V. (2010). *Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu*. Viešoji politika ir administravimas, 31. [žiūrėta 2010-03-30]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/77-90.pdf>
25. Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Boston: RAND.
26. Drucker, P. *Valdymas pagal tikslus (MBO)*. [žiūrėta 2009-09-30]. Prieiga per internetą: http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html
27. Dye, T. (1995). *Understanding public policy*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
28. *Employee performance criteria*. (2005). [žiūrėta 2010-01-30]. Prieiga per internetą: <http://www.maine.edu/pdf/empcrri.pdf>

29. *Employee performance evaluation criteria in Multinational companies*. (2009). [žiūrėta 2010-01-30]. Prieiga per internetą: <http://www.saching.com/Article/Employee-performance-evaluation-criteria-in-Multinational-companies/2312>
30. Endo, K. (1994). *Satei (personal assessment) and interworker competition in Japanese firms*. Industrial Relations, Vol. 33, No.1.
31. Europos Sąjungos valstybių narių valstybės tarnybų generalinių direktorių 38-ojo susirinkimo apžvalga [La Rioja, Ispanija, 2002 m. gegužės 28-29 d.d.]: *Europos Sąjungos valstybių narių valstybės tarnybose taikomų su darbo našumu susietų atlygio sistemų palyginamoji apžvalga (su darbo rezultatais susietas darbo užmokestis)*. Europos viešojo administravimo institutas, Maastrichtas, 2002 pavasaris. Už apžvalgą atsakingas Sean Fitzpatrick.
32. *Functional audit (performance evaluation) methodology*. (2004). [žiūrėta 2009-12-24]. Prieiga per internetą: http://www.logincee.org/remote_libraryitem/6586?lang=ar
33. *Georgetown university employee performance evaluation*. [žiūrėta 2010-01-24]. Prieiga per internetą: http://hr.georgetown.edu/employment_services/Octunionperformanceevaluation.pdf
34. Gerikienė, V. (2006). *Darbo apmokėjimo tobulinimas organizacijoje*. [žiūrėta: 2009-05-05]. Prieiga per internetą: http://training.itcilo.org/actrav/courses/2006/A4-51217_web/resources/Resources%20and%20Materials/Darbo_apmokejimas%20-%20payment%20systems-Valerija%20Gerikiene.ppt
35. Ginevičius, R. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
36. Grima, J.R. *Individual performance management*. [žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTADMINISTRATIVEANDCIVILSERVICEREFORM/0,,contentMDK:20133441~menuPK:1919307~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:286367,00.html>
37. Guogis, A. *Modeliavimo reikšmė socialiniame moksle ir viešajame administravime*. [žiūrėta 2009-06-05]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/mru_It_dokumentai/katedros/viesojo_administravimo_katedra/paskaitu_konspektai/A.Guogio%20paskaitos.pdf
38. Gustas, E. (2003). *Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*. Viešoji politika ir administravimas, 5.
39. *Handbook in Performance Auditing: Theory and Practice*. (1999). Second edition. Stockholm, Sweden.

40. Hays, S.W., Kearney, R.C. (2002). *Public personnel administration: problems and prospects*. New Jersey: Prentice Hall.
41. Hawkes, D.J. (1998). Commissioner for public employment.
42. Horton, S. *Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės karalystės patirtis*. [žiūrėta 2009-06-05]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/39/46/38831680.ppt>
43. Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektyvus veiklos valdymas. Kompleksinis metodas, kaip atskleisti geriausias jūsų darbuotojų savybes*. Vilnius: Vaga.
44. *Implementation Guidelines for Performance Auditing Standards*. (2001). The Swedish National Audit Office. Draft. Standards and Guidelines for Performance Auditing based on INTOSAI's Auditig Standards and practical experience.
45. *Inovative performance management system*. (2009). [žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www.imi.edu/MDP/December17-18,2009.pdf>
46. Išoraitė, M. (2006). *Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6). MRU. [žiūrėta 2009-05-03]. Prieiga per internetą: http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/benefits.asp
47. Išoraitė, M. (2008). *Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(10). MRU.
48. Jakštaitė, A., Diržys, R. (2001). *Nevyriausybinų organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika*. Vilnius: Organizacijų vystymo centras.
49. Jančauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
50. Jannsens, J. (2006). *Valstybės tarnybos pensijų sistema*. Tarptautinis seminaras – diskusija „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse“ [Vilnius, 2006 m. gruodžio 14d.]. [žiūrėta 2009-09-30]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/13/1/38708102.pdf>
51. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
52. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita. (2008). Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Viešosios politikos ir vadybos institutas.
53. Kvietkus, A. (2004). *Valstybės tarnautojo veiklos vertinimas įsibėgėja*. [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/vta1.pdf>
54. Lane, J.E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požūriai*. Vilnius: Margi raštai.
55. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.

- 56.LR *Darbo kodeksas* patvirtintas 2002 m. birželio 4 d. įstatymu Nr.IX-926. Aktuali redakcija nuo 2010 01 05.
- 57.LR *Viešojo administravimo įstatymas*, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Aktuali redakcija 2010 01 05.
- 58.LR *Valstybės tarnybos įstatymas*, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Aktuali redakcija nuo 2009 07 31.
- 59.LR *Valstybės tarnybos įstatymo 7, 8, 24 straipsnių ir priedėlio pakeitimo ir įstatymo papildymo 2, 3 priedais įstatymas*. 2007 m. gruodžio 4 d. Nr. X-1349. Vilnius.
- 60.LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“.
- 61.Martinkus, B., Savanevičienė, A. (1996). *Darbo ekonomika*. Kaunas: Technologija.
- 62.Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: MRU.
- 63.*Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registras: tarnautojų vertinimai. 2004-2009 metai*.
- 64.*Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų registras: valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius ir jų kaita. 2004-2009 metai*.
- 65.*Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados. 2004-2009 metai*.
- 66.Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius. [žiūrėta 2010-01-15].
Prieiga per internetą:
http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf
- 67.Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai.
- 68.Meyer-Sahling, J.H, Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės*.
- 69.Norbert, T., Adrian, R. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- 70.O'Neill, D. (1998). *Efficiency*. International Encyclopedia of Public Policy and Administration. Jay M. Shafritz (ed.). Westview Press. A Division of Harper Collins Publishers, Vol. 1.
- 71.Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA, Addison Wesley.
- 72.Otto, K.A. *Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse*. Tarptautinis seminaras – diskusija „Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos

- valstybėse narėse“, Vokietija. [žiūrėta 2009-09-30]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/35/35/38716741.pdf>
73. Palidauskaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamoji analizė*. Viešojo politika ir administravimas, 25.
74. Parsons, W. (2001). *Viešojo politika*. Vilnius: Eugrimas.
75. Paulauskaitė, V. (2009). *Metinis darbuotojo veiklos vertinimo pokalbis. Praktinio efektyvumo paieškos*. Žurnalas „Vadovas“, 9.
76. Performance evaluation program for classified staff employees. (2006). [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.acadweb.wvu.edu/hr/EELR/EmployeeServices/PoliciesandProcedures/Classification/PerformanceEvaluationProgramForClassifiedEmployees.pdf>
77. *Performance management process*. (2009). [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: http://www.da.ks.gov/pmp/perf_review_form.doc
78. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. Viešojo politika ir administravimas, 11. [žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-65.pdf>
79. Piliponis, A. (2007). Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose. [žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.isokonferencija.lt/2007/piliponis.pdf>
80. Pivoras, S., Dapkutė, R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje*. [žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: <http://saulius.pivoras.googlepages.com/Tarnybinėsveiklosvertinimas.htm>
81. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: LTU.
82. Puškorius, S. (2004). *Veiklos auditas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
83. Raipa, A., Puškorius, S. (2002). *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*. Viešojo politika ir administravimas, 2.
84. Raipa, A. (2003). *Strateginis planavimas viešajame administravime*. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija. 274-275
85. Raipa, A. (ats. redakt.). (2004). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
86. Riley, D. *Public Personnel Administration*. Harper Collins college Publisher, 2001.
87. Rinkevičienė, V. (2003). *Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas*. Vadovo pasaulis, 11.
88. Rosen, E.D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Sąvokos ir praktika, Vilnius: Knygiai.

89. Roos, G. (2005). *Intellectual capital and strategy: a primer for today's manager*. Handbook of business strategy.
90. Sakalas, A. (1997). *Karjeros valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
91. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
92. Savas, E.S, Obrazcovas, V. (2007). *JAV valstybės valdžios aparato didėjimas*. Viešoji politika ir administravimas, 20.
93. Sinclair, D., Zairi, M. (1995). *Performance Measurement as an Obstacle to TQM*. The TQM Magazine, Vol 7, No. 2.
94. *Situation on 12 February 2009 : 1698 registered users in 35 countries and the European institutions*. EIPA. [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/eTool/CAF_users_Feb2009_map.ppt
95. Smalskys, V. (2009). *Nuosaukus požiūris į NVV reformose propaguojamus kontraktus valstybės tarnyboje*. Valstybės tarnybos aktualijos, 15. [žiūrėta 2009-12-24]. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/user_dir/File/VTA15.pdf
96. Staes, P., Thijs, N. (2005). *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years*. [žiūrėta 2010-01-19]. Prieiga per internetą: http://www.eipa.nl/CAF/Articles/Scope2005_3_6.pdf
97. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
98. Staponkienė, J. (2004a). *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai*. Socialiniai tyrimai, 1(4).
99. Staponkienė, J. (2004b). *Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
100. *Statistikos departamentas*. [žiūrėta 2010-01-04]. Prieiga per internetą: www.stat.gov.lt
101. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
102. Šarmavičius, O. (2006a). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje: esama situacija ir reformos iššūkiai*. Vilnius. [žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/56/26/38663513.ppt>
103. Šarmavičius, O. (2006b) *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?* Tarptautinė konferencija „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. [Vilnius, 2006 m. kovo 21-22 d.d.]. [žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf>

104. Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. (2004). *Darbu ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
105. Šukys, R. (2006). *Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. [žiūrėta 2009-05-03]. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf
106. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
107. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba : efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: KU.
108. Tarptautinių žodžių žodynas. (1985).
109. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
110. Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU leidykla.
111. Vaitkevičiūtė, V. (2000). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius.
112. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
113. *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijos*. [žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1524549099>
114. *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaitos už 2004-2008 metus*. [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>
115. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
116. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). *Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste*. Viešoji politika ir administravimas, 25. [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA_Nr.25_A.Tmenas_R.Vanagas_p.56-66.pdf
117. Vienažindienė, M. (2009). *Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai*. Ekonomika ir vadyba. KTU. [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-641.pdf>
118. Vienažindienė, M., Sakalas, A. *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. KTU. [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>
119. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija*. 2004-04-28 Nr. 488.

120. *Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos. Bendrasis vertinimo modelis (BVM)*. Lietuvos viešojo administravimo institutas. [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/index.php?content_id=58&top_id=58
121. Žaptorius, J. (2005). *Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras*. Filosofija, sociologija, 4.
122. *Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa 2007-2013 m.* (2007). Vilnius. [žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m_medis/titulinis/files/1VP_ZIP_2007-07-30.pdf
123. Wood, R., Marshall, V. (1993). *Performance appraisal: practice, problems and issues*. Organization for economic co-operation and development, Paris. [žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: [http://www.oalis.oecd.org/oalis/1993doc.nsf/ENGREFCORPLOOK/NT00000B06/\\$FILE/PM_E3178.PDF](http://www.oalis.oecd.org/oalis/1993doc.nsf/ENGREFCORPLOOK/NT00000B06/$FILE/PM_E3178.PDF)
124. Паниотто, В. И., Максименко, В. С. (2003). Количественные методы в социологических исследованиях. Киев.

PRIEDAI

1 priedas

Eil.Nr.	Institucija/Asmuo kontaktams/Kada pradėjo įsivertinimą?	Kokia dabar BVM diegimo stadija? (pasirengimas, įsivertinimas, tobulinimo plano rengimas, tobulinimo plano įgyvendinimas)	Kokie pasiekti rezultatai iki 2007.10.30?	Kokie pasiekti rezultatai iki 2008.09.30?	Kokie pasiekti rezultatai iki 2009.12.10?
1.	Kauno m. savivaldybės administracija Valentinas Markevičius ValentinasM@kaunas.sav.lt , 8-37 42 43 85, 8 614 20012 2006.09	Tobulinimo plano įgyvendinimas	Kai kurios paprastos priemonės jau įgyvendinamos.	Visiems padaliniams buvo parašyti raštai su pasiūlymu užpildyti veiksmų lapus pagal konsensuso ataskaitą, gauti 197 užpildyti veiksmų lapai. Administracijos direktoriaus įsakymu buvo sudarytos keturios koordinuojančios darbo grupės tiems numatytiems veiksams įgyvendinti. Siunčiu ir įgyvendinimo planą ir veiksmų lapų sąrašą.	Šiuo metu savivaldybė yra tobulinimo plano įgyvendinimo stadijoje, taip pat rengiamasi kitų metų pakartotinam įsivertinimui, kuris padės tiksliai nusakyti pažangą pagal pirmojo įsivertinimo rezultatus. Aiškiai matoma, kad pirmasis įsivertinimas davė naudos- pagal suformuluotus tobulinimo pasiūlymus yra organizuojami viešojo administravimo kokybės gerinimo darbai. Iki 2009.12.10 įgyvendintais arba įgyvendintais iš dalies galima laikyti beveik trečdalį iš 218 numatytų tobulinimo pasiūlymų, tokių kaip www.kaunas.lt portalas, savivaldybės pastatų centralizacijos konkursas, finansų valdymo sistemos atnaujinimas. Taip pat paminėtini didesni projektai: Paraiška ES paramai gauti pavadinimu „Kauno miesto savivaldybės veiklos valdymo tobulinimas diegiant kokybės vadybos informacinę sistemą pagal bendrąjį vertinimo modelį“ Šio projekto tikslas - kokybės vadybos sistemos įdiegimas. Projekto uždaviniai - organizacijos procesų analizė ir

					<p>atnaujinimo sekimas, organizacijos veiklos analizė, procesų aprašymas programinės įrangos priemonėmis, nuolat optimizuoti ir pritaikyti procesus įvertinus veiksmingumą ir efektyvumą. Paraiška ES paramai gauti pavadinimu: „Kauno miesto viešojo administravimo sektoriaus veiklos skaidrumo didinimas informacinių ir ryšių technologijų priemonėmis įtraukiant savivaldybės bendruomenę (Projekto santrumpa - E-demokratijos plėtra Kauno mieste). Šio projekto tikslas- Kauno miesto bendruomenės ir viešojo administravimo sektoriaus sąveikos stiprinimas, bendruomenės įtraukimas į viešųjų klausimų svarstymus, savivaldybės veiklos skaidrumo didinimas.</p> <p>Kitų metų pradžioje bus atliekamas pakartotinis įsivertinimas, kurio metu bus tiksliai nustatyta padaryta pažanga, lyginant su pradžioje nustatytais 218 tobulinimo pasiūlymais. Administracijos direktoriaus įsakymu yra sudaryta nauja darbo grupė antrojo įsivertinimo pasiruošimui ir įgyvendinimui, kurio metu bus atliekami gilesni administracijos darbuotojų mokymai, o darbo grupė, kartu pasamdytais specialistais, padės efektyviau užtikrinti nustatytą tobulinimo pasiūlymų įgyvendinimą.</p>
2.	Kazlų Rūdos savivaldybės administracija Stasė Pečkienė personalas	Tobulinimo plano įgyvendinimas	Gautų BVM procese žinių, procedūrų bei organizacijos vystymosi tendencijų suvokimo perkėlimas į savivaldybės	Įstaigoje gerinant kokybės vadybą Administracijos direktoriaus 2008-04-30 įsakymu Nr.P-125 patvirtintas Administracijos 2008-2010 metų veiklos	Vykdomos priemonių, nustatytų įstaigos veiklos tobulinimo priemonių plane, įgyvendinimo procedūros. Iš viso įstaigoje jau įgyvendintos 33

	<p>@kazluruda.lt (8~343) 68624 2006.11</p>		<p>strateginio veiklos planavimo procesus.</p>	<p>tobulinimo priemonių planas. Pagal nustatytus prioritetus Administracijoje numatyta įgyvendinti 55 veikos tobulinimo priemonės, iš kurių 17 jau dabar yra įgyvendintos. Už kiekvienos tobulinimo priemonės įgyvendinimą yra paskirti atsakingi asmenys, nustatyti tobulinimo priemonių įgyvendinimo terminai. Taip pat yra paskirti asmenys, atsakingi už Priemonių plano įgyvendinimo stebėseną. Siekiant valdyti tobulinimo veiksmus, įstaigoje naudojamos Planuok, Atlik, Tikrink, Veik ciklu.</p>	<p>priemonės, iš kurių 16 priemonių įgyvendintos 2009 metais pvz., parengtas ir patvirtintas savivaldybės atliekų tvarkymo planas, parengtos ir patvirtintos naujos savivaldybės atliekų tvarkymo taisyklės, atitinkamuose padaliniuose įdiegta apskaitos tvarkymo programinė įranga (suregistruotas nekilnojamas turtas), patvirtintas darbuotojų, su kuriais turi būti sudarytos Visiškos materialinės atsakomybės sutartys, pareigybių sąrašas ir kt.</p>
3.	<p>Aplinkos apsaugos agentūra Aldona Kučinskienė a.kucinskiene@aaa.am.lt 2006.09</p>	<p>Tobulinimo plano įgyvendinimas</p>	<p>Pradėtas motyvacijos sistemos kūrimas. Organizuotas seminaras - diskusija dėl Aplinkos apsaugos agentūros vizijos sukūrimo. Veiksmų plano priemonės įtvirtintos struktūrinių padalinių planuose. Padaryta darbuotojų apklausa dėl pageidaujimų renginių. Pakeisti vienkartinį išmokų mokėjimo principai.</p>	<p>Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje: 1. Atlikta darbuotojų apklausa dėl motyvacijos sistemos. 2. Rengiamas Darbuotojų motyvacijos programos projektas 3. Rengiamas Personalo politikos Agentūroje projektas Planavimo srityje: AM strateginio plano dalis, koordinuojama AAA, derinama su suinteresuotomis šalimis AM, regionu aplinkos apsaugos departamentais, savivaldybėmis, NVO Išorinės komunikacijos srityje: 1. Rengiama Agentūros interneto svetainės koncepcija, projektas apsvarstytas dalyvaujant darbuotojams ir vadovybei 2. Stiprinamas informacinių sistemų, valstybės registrų ir kadastrų vystymas, numatoma plėtra. 3. Organizuota 2008 m. kovo 19-20 d. Vilniuje tarptautinė konferencija „Tausojantis vartojimas ir gamyba - kaip tai pasiekti?“ 4. Organizuojama konferencija 2008-10-</p>	<p>-</p>

				<p>23 Informacinių sistemų iššūkiai Rengiamas detaliojo plano Visorių g. Projektas naujo pastato statybai – kad visi Agentūros darbuotojai dirbtų viename pastate Aplinkos tausojimo srityje: Pradėta Aplinkos vadybos sistemos EMAS diegimas: patvirtinta EMAS politika, patvirtintas priemonių planas EMAS politikai įgyvendinti Rūšiuojamos atliekos: popierius ir galvaniniai elementai Įsigyti du hibridiniai lengvieji automobiliai Organizuota talka pavasarį Kalnų Parke Bekešo kalne kartu su kitomis institucijomis ir visuomene.</p>	
4.	<p>VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra (toliau CPVA) Lidija Kašubienė l.kasubiene@cpva.lt, 251 43 82 2006.06</p>	<p>Tobulinimo plano įgyvendinimas</p>	<p>Tobulinant organizacijos vidinę ir išorinę komunikaciją, buvo parengtas leidinys darbuotojams apie CPVA; vyko susitikimai dėl komunikacijos gairių rengimo, šiuo metu rengiamas CPVA komunikacijos gairių projektas; leidžiamas vidinis laikraštis darbuotojams, buvo suorganizuota Rudens šventė, ruošiamasi Kalėdų šventei; parengtas ir išleistas CPVA veiklą pristatantis leidinys. Siekiant nustatyti CPVA partnerių ir klientų poreikius ir lūkesčius, susijusius su paslaugų kokybės tobulinimu, pradėta rengti CPVA partnerių ir klientų duomenų bazę, rengiama techninė užduotis klientų ir partnerių apklausai. Tobulinant žmoniškųjų išteklių valdymą, pradėta kurti kompetencijų valdymo sistema, identifikuotos dalykinės bei</p>	<p>Per 2007 m. buvo sukurtos komunikacijos gairės, parengtas leidinys apie CPVA, parengta CPVA intraneto koncepcija, išleisti 5 vidiniai laikraščiai darbuotojams, suorganizuoti 3 renginiai darbuotojams, parengtas CPVA atnaujintos internetinės svetainės projektas, vykdyti mokymai CPVA darbuotojams bendravimo su klientais tema, identifikuoti ir susisteminti CPVA partneriai, atliktas CPVA valdymo ir kontrolės sistemos, administruojant Lietuvos 2004 – 2006 m. BPD priemones, įvertinimas, pasinaudojant vidiniais resursais nustatytos dalykinės bei bendrosios kompetencijos kiekvienai pareigybei, atnaujinta darbuotojų veiklos aptarimo procedūra. 2009 metais CPVA planuoja pakartotinį vertinimą pagal BVM. 2008 m. CPVA savo veiklos tobulinimo srityje pradėjo vykdyti tris ilgalaikius projektus: kompleksinės IT sistemos kūrimo projektą (šiuo metu sukurta informacinės sistemos koncepcija, bei</p>	<p>CPVA savo veiklos tobulinimo srityje įgyvendino du ilgalaikius projektus: kompetencijų valdymo sistemos sukūrimo projektą, kurio metu buvo įvertintos pareigybės, nustatytos pareigybių darbo užmokesčio ribos, sukurta darbuotojų vertinimo ir priėmimo į darbą metodika. Tai padės atrinkti tinkamus darbuotojus, juos kryptingai ugdyti, planuoti karjerą ir prisidės prie atlygio sistemos kūrimo, siekiant kuo efektyviau įgyvendinti CPVA tikslus. Įdiegta ir sertifikuota Kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos sistema (pagal ISO 9001-2008 ir ISO 14001-2004). Įgyvendintas kompleksinės IT sistemos kūrimo projekto I etapas.</p>

			<p>bendrosios kompetencijos kiekvienai pareigybei, atnaujinama Darbuotojų veiklos aptarimo procedūra.</p>	<p>sudaryta projekto vykdymo komanda ir numatyti projekto vykdymo etapai); kompetencijų valdymo sistemos kūrimo projektą (šiuo metu įgyvendinamas pirmas šio projekto etapas - agentūros, kaip projektinės organizacijos brandos vertinimas); kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos sistemos kūrimo projektą (šiais metais CPVA veiklos vadovas perkeltas į informacinę turinio valdymo sistemą, leidžiančią valdyti procedūras atitinkant visus dokumentų valdymui keliamus reikalavimus ISO standartuose).</p>	
5.	<p>Ryšių reguliavimo tarnyba Loreta Kalvaitienė lkalvaitiene@rrt.lt Inga Žilienė izilienne@rrt.lt (8 5) 210 5682 2006.05</p>	<p>Tobulinimo plano įgyvendinimas</p>	<p>Sudėtingos tobulinimo priemonės įrašytos į 2007 m. RRT strateginį veiklos planą ir yra įgyvendinamos 2007 m. Greta to jau įgyvendinta daug paprastų priemonių, kurias galima atlikti nedelsiant, kaip pvz: -Sutvarkytas RRT antrinių žaliavų rūšiavimas – pastatytas atskira dėžė popieriaus atliekoms. -Peržiūrėti RRT darbuotojų pareigybių aprašymai, kurie atspindi darbuotojų realiai atliekamas funkcijas. -Sukurta elektroninių ryšių ir pašto operatorių duomenų bazė (on line), prie kurios gali prisijungti skirtingų departamentų darbuotojai; - Paskirti atsakingi darbuotojai už informacijos RRT intranete atnaujinimą.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, RRT daugiau dėmesio skyrė RRT darbuotojų specialiesiems mokslams naujų IRT ir paslaugų konvergencijos klausimais. 2. Siekiant informuoti bei įtraukti piliečius į RRT veiklą, sukurtas naujas RRT tinklalapis, kuris taip pat papildytas dažniausiai užduodamų klausimų skyreliu. 3. RRT įdiegta nauja elektroninių dokumentų valdymo sistema. 4. Atsižvelgiant į RRT strateginių tikslų prioritetus bei vykdomų funkcijų keliamus poreikius, 2008 m. pradžioje reorganizuota RRT struktūra. 5. Visos RRT bendradarbiavimo sutartys patalpintos naujojo RRT tinklalapio skyrelyje „Bendradarbiavimas“. 6. RRT lietuvių k. specialistė kiekvieną mėn. analizuoja RRT darbuotojų rengiamus raštus ir teikia pasiūlymus dėl teisingos lietuvių k. naudojimo. Likusios BVM ataskaitoje numatytos tobulintinos RRT veiklos sritys planuojamos įgyvendinti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, RRT ir toliau daug dėmesio skyrė RRT darbuotojų specialiesiems mokslams: 2009 m. buvo suorganizuoti 5 specialiųjų mokymų seminarai modernios informacijos ir ryšių technologijos bei darbuotojų veiklos valdymo ir bendradarbiavimo komandoje klausimais (iš viso 52 akademinės valandos). 2. Siekiant įtraukti RRT darbuotojus į RRT misijos, vertybių sistemos, strateginių tikslų formavimą, kiekvienais metais RRT darbuotojai yra įtraukiami į strateginių tikslų, uždavinių bei priemonių numatytiems tikslams pasiekti formavimą, kai rengiamas ateinančių trejų metų RRT strateginis veiklos planas. 3. Stiprinant RRT vidinės komunikacijos sistemą, kad RRT darbuotojai būtų informuojami apie RRT reikalus, vykstančius įvykius,

				2009 m.	<p>susitikimus, svarbiausius priimtus sprendimus, siekiant sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų, atlikti reguliarias RRT personalo apklausas, siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę apie tobulintinas RRT veiklos sritis bei priimamus sprendimus, RRT planuoja sukurti ir įdiegti veiklos valdymo informacinę sistemą, kurioje vienas iš modulių būtų duomenų (informacijos) mainavietės modulis informacijos sklaidai ir vidinės komunikacijos gerinimui (RRT Europos socialinio fondo agentūrai yra pateikusi paraišką finansinei paramai gauti pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę VP1-4.2-VRM-03-V „Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas“ projekto „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos veiklos valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas“ įgyvendinimui).</p> <p>4. Siekiant, kad RRT darbuotojų pareigybių aprašymai atitiktų realiai atliekamas darbuotojų funkcijas, kiekvienais metais yra peržiūrimi ir atnaujinami RRT darbuotojų pareigybių aprašymai, atsižvelgiant į struktūros pertvarkymus, naujai priimamus darbuotojus ir kt.</p> <p>Likusios BVM ataskaitoje numatytos tobulintinos RRT veiklos sritys yra įtrauktos į RRT 2010-2012 m.</p>
--	--	--	--	---------	---

					strateginį veiklos planą ir planuojamos įgyvendinti 2010 m.
6.	Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba Vera Sorokina vera.sorokina@fntt.lt 2717478 2007.12	Šiuo metu įsivertinimo procesas dėl tarnybos eigos pasikeitimo (darbo grupės pirmininkei išėjus iš darbo Tarnyboje) direktoriaus sprendimu laikinai sustabdytas.	-	2007 m. spalio 18 d. FNTT prie VRM (toliau – Tarnyba) direktoriaus įsakymu Nr. 122-V „Dėl Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos veiklos vertinimo pagal bendrąjį vertinimo modelį grupės sudarymo“ buvo sudaryta Tarnybos veiklos vertinimo pagal BVM vertinimo grupė. 2008 m. vasario 19 d. įsakymu Nr. 23-V patvirtintas darbo grupės reglamentas. 2008 m. praversti 2 darbo grupės posėdžiai. Pradėta rinkti medžiaga pagal kriterijus.	FNTT direktoriaus sprendimu įsivertinimo procesas dėl objektyvių priežasčių yra sustabdytas.
7.	Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūra Rasa Lapinskaite rasa.lapinskaite@esf.lt (8 5) 241 3177 2007.12	2009 m. lapkričio mėn. įvyko antrasis Agentūros įvertinimas pagal metodiką.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Atnaujinta Agentūros organizacinė struktūra. - Parengtas strateginis planas, vizija, atnaujinta misija, vertybės. - Sudarytos vidinės komunikacijos ir motyvacijos gerinimo darbo grupės ir parengti planai. - Atliktas organizacijos klimato tyrimas. - Pradėtas bendradarbiavimas su ESF agentūromis Olandijoje ir Belgijoje. - Naujiems darbuotojams rengiami pristatymai apie Agentūrą ir jos padalinius. - Vykdomi internetinės svetainės atnaujinimo darbai. 	Peržiūrėti faktiniai 2008 m. pradžioje atlikto įsivertinimo metu pateiktų rekomendacijų vykdymo rezultatai. 2009m. lapkričio mėn. BVM metodika ir principai pristatyti Agentūros darbuotojams. 21 darbuotojas atliko Agentūros įvertinimą pagal modelį. Vertintojams suorganizuoti 2 dienų išsamūs mokymai apie visus kriterijus, vertinimo metodiką, Agentūros ir kitų Lietuvos ir užsienio institucijų patirtį. Vertinimai buvo pildomi naudojant elektroninį EIPA parengtą įrankį, rezultatai suvesti į EIPA CAF puslapį. Šiuo metu rengiamas Agentūros 2010 veiklos planas, į kurį traukiamas sričių išskirtų kaip silpnų, tobulinimas.
8.	Kauno rajono savivaldybės administracija Arūnas Dabrišius	Sudaryta Vertinimo grupė. Įvyko grupės mokymas. Pradėtas individualus	-	-	-

	arunas.dabrisius@krs.lt (8 37) 305 539 Vytautas Bancevičius administratorius @krs.lt 2008.06	įsivertinimas.			
9.	Klaipėdos m. savivaldybės administracija Audra Čepienė audra.cepiene@klaipeda.lt (8 46) 39 61 84 2008.06	Rengiama konsensuso ataskaita.	-	-	2009 metais į priekį nepasistumėjome, nes buvo sudėtinga finansinė situacija, buvo galvojama, kaip išgyventi ir pritraukti ES projektus veiklos gerinimui. Savivaldybėje, be to, buvo diegiama nauja struktūra.
10.	Klaipėdos m. apylinkės prokuratūra klaipedos.miestas@prokuraturos.lt 2009.06	Tobulinimo plano įgyvendinimas	-	-	Pagal nustatytus prioritetus Klaipėdos m. apylinkės prokuratūroje numatyta įgyvendinti 13 veiklos tobulinimo priemonių, iš kurių dar ne viena priemonė nėra įgyvendinta. Už kiekvienos tobulinimo priemonės įgyvendinimą yra paskirti atsakingi asmenys, nustatyti tobulinimo priemonių įgyvendinimo terminai.

Šaltinis: BVM diegusios..., (2009).

**Bendrajį vertinimo modelį taikančios Europos šalys
2009-02-12**

Italija 316	Rumunija 33	Turkija 5
Belgija 243	Graikija 32	Latvija 5
Danija 231	Suomija 30	Bulgarija 5
Vengrija 118	Estija 18	Švedija 5
Portugalija 101	Slovakija 18	Airija 5
Vokietija 87	Bosnija-Hercogovina 17	Jungtinės Karalystės 6
Dominikos respublika 62	Prancūzija 16	ES institucijos 4
Austrija 63	Ispanija 16	Kinija 2
Lenkija 63	Šveicarija 15	Olandija 1
Čekija 58	Kipras 13	Kroatija 2
Slovėnija 50	Liuksemburgas 12	Makedonija 1
Norvegija 37	Lietuva 7	Namibija 1

Šaltinis: *Situation on 12...*, (2009).

6 kriterijus: Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai

6.1. Piliečių/klientų pasitenkinimo matavimų rezultatai.

<i>Kiek piliečiai/klientai yra patenkinti</i>	<i>Specifinių klausimų pavyzdžiai matuojant piliečių/klientų pasitenkinimą</i>
a) Pačia organizacija.	Ar teigiamai vertinate pačią organizaciją?
b) Organizacijos produktais ir paslaugomis.	Ar Jus tenkina organizacijos teikiamų produktų/paslaugų kokybė? Ar organizacija vykdo savo veiklos sutarčių, paslaugų deklaracijų įsipareigojimus, metinius planus? Ar Jūs manote, kad organizacija teikia reikiamus produktus/paslaugas ir taip didina gyventojų gyvenimo kokybę? Ar Jus tenkina paslaugų ir atsakymų laukimo trukmė?
c) Kontaktais tarp organizacijos ir vartotojų.	Ar Jus tenkina darbo pradžios valandos? Ar Jus tenkina savitarnos galimybės (pvz., naudojant internetą)? Ar lengva pasiekti organizaciją (pvz., telefonu, el. paštu ir kt.)? Ar jaučiate, kad darbuotojai Jus maloniai sutinka? Kaip vertinate kasdienį darbuotojų bendravimą su Jumis? Ar darbuotojai sugeba spręsti sunkias situacijas, susidarančias bendraujant su piliečiais/klientais? Ar manote, kad organizacija ir jos darbuotojai tvirtai laikosi susitarimų? Ar manote, kad organizacija dėmesinga Jūsų siūlomoms patobulinimams? Ar Jus tenkina Jūsų įtraukimo į paslaugų plėtrą būdas (galimybė dalyvauti tikslinių grupių apklausose, pasitenkinimo tyrimuose, komunikuoti internetu)?
d) Organizacijos teikiama informacija ir gairėmis.	Ar manote, kad esate tinkamai informuotas apie organizacijos veiklą? Ar Jus tenkina organizacijos teikiama informacija? Ar Jus tenkina informacija apie organizacijoje nagrinėjamą prašymą/klausimą? Ar publikuojami prašymų/klausimų nagrinėjimo trukmės duomenys? Ar suprantate organizacijos sprendimų tikslumą? Ar gaunate skundų pateikimo ir nagrinėjimo procedūrų gaires?
e) Organizacijos gebėjimu atsinaujinti ir keistis.	Ar manote, kad organizacija išmano savo srities naujausius pokyčius? Ar manote, kad organizacija nuolat atsinaujina ir keičiasi? Ar manote, kad organizacija semiasi idėjų ir žinių iš savo aplinkos, pvz., išnaudoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, tinklus ir vizitus į kitas organizacijas?

6.2. Į piliečius/klientus nukreiptų matavimų rodikliai.

<i>Kokių rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
a) Skundai ir jų tvarkymas.	Skundų skaičius. Skundų rimtumas.

	Klaidų ir kompensavimo ieškinių skaičius.
b) Aukštesniųjų organizacijų papeikimai.	Iš Seimo kontrolierių, teismų arba vadovaujančių institucijų gaunami papeikimai.
c) Laukimo laikas.	Laukiančių sąrašai. Atsakymų į paklausimus parengimo trukmė. Prašymų/klausimų nagrinėjimo trukmė.
d) Piliečiai/klientai, dalyvaujantys priimančiais sprendimus ir rengiant organizacijos nuostatus bei procedūras.	Susitikimų su klientų atstovais skaičius. Gautų pasiūlymų skaičius. Atsakymų procentas ir atsakymų į piliečių/klientų pasitenkinimo apklausas skaičius. Tikslių grupių apklausų skaičius.
e) Atitiktis skelbiamiems paslaugų standartams.	Ar organizacijos veikla atitinka deklaruojamas paslaugas.
f) Prieiga prie informacijos.	Kiek kartų kreiptasi prašant suteikti teisę į informaciją. Kiek kartų atidarytas tinklalapis. Išoriniai organizacijos tinklalapio vertinimai.

7 kriterijus: Į žmones orientuoti rezultatai

7.1. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos matavimų rezultatai.

<i>Kiek darbuotojai yra patenkinti</i>	<i>Klausimų pavyzdžiai matuojant darbuotojų pasitenkinimą</i>
a) Apskritai darbo vieta.	Kiek Jus tenkina darbas organizacijoje? Ar manote, kad organizacija pasiekia savo tikslus?
b) Motyvavimu ir įtraukimu.	Ar manote, kad prisidedate prie organizacijos tikslų pasiekimo? Ar jaučiatės atsakingi už savo tobulėjimą ir mokymąsi? Ar kuriate malonią darbo aplinką? Ar jaučiatės įtraukiamas į misijos, vizijos ir tikslų kūrimo procesą? Ar jaučiatės įtraukiamas į Jūsų veiklos tikslų nustatymo procesą?
c) Vadovavimu organizacijoje.	Ar vadovai sugeba nustatyti darbuotojų veiklos tikslus? Ar vadovai sugeba teikti grįžtamąjį ryšį? Ar vadovai sugeba paskirstyti prioritetus, kai nepakanka išteklių? Ar manote, kad vadovai sugeba kurti krypties pojūtį ir aptarti organizacijos tapatybę? Ar vadovai kreipia dėmesį į komandų ir individualias pastangas?
d) Darbo sąlygomis.	Ar vadovai kuria dialogo sąlygas? Ar rūpinamasi fizinėmis darbo sąlygomis, kad būtų išvengta traumų? Ar manote, kad įtampa ir stresas valdomi tinkamai? Ar manote, kad kreipiamas dėmesys į Jūsų šeimyninę padėtį ir kitus asmeninius reikalus?
e) Kompetencijos tobulinimu.	Ar vadovai atsižvelgia į įvairius darbuotojų tobulėjimo poreikius, susietus su jų užduotimis? Kiek Jus tenkina darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbiai? Ar manote, kad vadovai suvokia, jog darbuotojai gali tobulėti dėl gaunamų individualių užduočių? Ar manote, kad yra ryšys tarp darbuotojų tobulėjimo planų, jų karjeros siekių ir organizacijos strateginių tikslų? Ar prižiūrimas kiekvieno darbuotojo tobulėjimo plano vykdymas?

7.2. Žmonių rezultatų rodikliai.

<i>Kuriuos iš nurodytų rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
--	---------------------------------------

a) Bendras pasitenkinimas.	Ligų masto duomenys. Chroniškų ligų masto duomenys. Darbuotojų kaitos duomenys. Atvejų skaičius, kai yra atitiktis sutarties kokybės lygmenims. Produktyvumo vidurkis.
b) Motyvavimas ir įtraukimas.	Darbuotojų siūlytų tobulinimų skaičius. Dalyvavimo vidaus susirinkimuose, diskusijų forumuose, susitikimuose su vadovais, visų darbuotojų susirinkimuose duomenys. Dalyvavimo tobulinimo veikloje procentas. Apdovanojimams už pastangas panaudota fondų dalis.
c) Kompetencijos tobulinimas.	Tobulinimo projektų, kuriuose atsižvelgiama į darbuotojų kompetencijos tobulinimą, skaičius. Išlaidų vieno darbuotojo kompetencijos tobulinimui duomenys. Darbuotojų kompetencijų patobulinimų įvertinimas.
d) Apklausų ir vertinimų rezultatai.	Darbo vietos vertinimų rezultatai. Projektinio darbo ir bandomųjų schemų vertinimo rezultatai. Atsakymų į darbuotojų pasitenkinimo apklausas ir vadovų vertinimus procentas. Darbuotojų kaitos priežasčių analizė, pavyzdžiui, pokalbiai su išėjusiais darbuotojais.
e) Mobilumas, įskaitant darbo rotaciją, laikiną darbo vietos pakeitimą ir kt.	Darbuotojų, kurie laikinai pakeičia darbo vietą ar pareigas, skaičius. Darbuotojų, kurie išėję iš organizacijos kyla karjeros laiptais, skaičius.

8 kriterijus: Į visuomenę orientuoti rezultatai

8.1. Suinteresuotųjų šalių suvokimo apie organizacijos poveikį visuomenei matavimo rezultatai.

<i>Kuriuos iš nurodytų rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
a) Organizacijos reputacija.	Atsiliepimai spaudoje. Piliečių/suinteresuotų šalių supratimas apie organizaciją ir jų nuomonė apie organizacijos reputaciją.
b) Organizacijos indėlis į visuomenę ir vietos bendruomenę.	Piliečių/suinteresuotų šalių nuomonė apie organizacijos daromą teigiamą poveikį bendruomenės plėtrai, pavyzdžiui, kaip darbdavės.
c) Poveikis aplinkai.	Piliečių/suinteresuotų šalių nuomonė apie organizacijos dėmesį aplinkosaugai.
d) Organizacijos reputacija jos atvirumo ir administravimo skaidrumo požiūriu.	Atsiliepimai žiniasklaidoje ir kitų išorinių suinteresuotų šalių nuomonė apie tai, kiek organizacijos veikla rodo jos jautrumą visuomenei.
e) Socialinis sąmoningumas.	Išorinių suinteresuotų šalių nuomonė apie tai, kiek organizacijos kaip darbdavės veikla rodo jos socialinį sąmoningumą.

8.2. Organizacijos nustatyti visuomeninės veiklos rodikliai.

<i>Kuriuos iš nurodytų rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
a) Organizacijos reputacija.	Tos pačios veiklos srities organizacijų pripažinimas. Suinteresuotų šalių organizacijų pripažinimas.
b) Organizacijos įsitraukimas į bendruomenę ir jos ekonominis poveikis visuomenei bei vietos bendruomenei.	Organizacijos veiklos ilgalaikiai efektai (pvz., indėlis į regioninę plėtrą ar įtaka švietimo lygmeniui). Finansinė parama vietiniams renginiams. Rėmimas (parama vietiniams sporto renginiams, pagalba tarptautinei plėtrai, pagalba nelaimių atveju).
c) Pagalba piliečiams ir darbuotojams įsitraukti į bendruomenę.	Darbuotojų, kurių įsitraukimą į bendruomenę remia organizacija, skaičius (pvz., sumažinant darbo valandų

	skaičių, kad darbuotojai galėtų dalyvauti savanoriškų organizacijų veikloje, politiniuose renginiuose ir kt.). Dalyvavimas atvirų durų renginiuose.
d) Žinių perteikimas kitų labui.	Priimtų stažuotojų skaičius. Darbuotojų, mokančių kitus darbo vietoje, skaičius. Pranešimų seminaruose, konferencijose, kuriose buvo pristatoma organizacijos patirtis, skaičius.
e) Poveikis aplinkai.	Atliekų masto duomenys. Panaudoto popieriaus ir pakavimų duomenys. Energijos taupymo duomenys. Triukšmo lygmens duomenys organizacijos viduje ir išorėje.
f) Pastangos vengti pakartotinių įtampų ir darbo traumų.	Darbo saugumo ir sveikatos politikos įgyvendinimo duomenys. Pakartotinių įtampų ir darbo traumų skaičius. Darbo vietos įvertinimų rezultatų panaudojimo pavyzdžiai.
g) Organizacijos gebėjimas padėti žmonėms su specialiaisiais poreikiais.	Specialius poreikius turinčių darbuotojų skaičius įprastuose darbuose. Dalyvaujančių mokymo darbo vietoje darbuotojų skaičius (pvz., iš etninių mažumų). Darbuotojų skaičius globojamuose darbuose.

9 kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai

9.1. Išoriniai rezultatai: veiklos rezultatai ir tikslus atitinkantis poveikis.

<i>Išorinių rezultatų pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai matuoti</i>
a) Organizacijos gebėjimas pasiekti sutartus veiklos tikslus.	Paslaugų skaičius ir apimtis palyginti su veiklos sutartimis, veikos strategijomis, chartijomis arba panašiais dokumentais. Vartotojų/klientų/interesantų/piliečių skaičius palyginti su nustatytais kriterijais.
b) Produktų ir paslaugų kokybė ir inovacijos.	Gebėjimas atitikti savus arba išorinius kokybės standartus (pvz., pagal paslaugų deklaracijas, piliečių chartijas, veikos sutartis ir strategijas ar kitus panašius dokumentus). Atitiktis teisės aktų reikalavimams ir viešojo administravimo praktikai. Organizacijos paslaugų naudojimo atvejų skaičius. Organizacijos tinklalapio apilankymo dažnumas. Geresnius sprendimus sąlygojusių klaidų skaičius. Naujų produktų ir paslaugų skaičius bei apimtis.
c) Veiksmingumas.	Užduočių atlikimui sugaištas laikas (pvz., nagrinėjimo trukmė). Laukimo laikas (pvz., laukiančiųjų sąrašas, atsakymų parengimo trukmė). Pajėgumų panaudojimas (pvz., klientų skaičius palyginti su potencialiais pajėgumais). Savitarnos formų panaudojimas (pvz., e.valdžios sprendimai).
d) Inspekcijų ir auditų rezultatai.	Organizacijos profesinės veiklos išorinio vertinimo rezultatai. Vidinio kokybės matavimo rezultatai (pvz., procesų eigos testavimas atsitiktine tvarka arba kolegų vertinimai).
e) Gerosios patirties apdovanojimai.	Prizai ir apdovanojimai (pvz., gauti iš interesų grupių). Organizacijos metodų ir rezultatų viešieji citavimai.
f) Palyginimų su kitomis organizacijomis rezultatai.	Palyginimų su kitomis organizacijomis rezultatai pagal dalinį kriterijų 9.1. Klientų ir darbuotojų pasitenkinimo (6 ir 7 kriterijus)

	palyginimai su kitomis organizacijomis. Sektorių palyginimai.
--	--

9.2. Vidiniai rezultatai.

<i>Vidinių rezultatų pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai matuoti</i>
a) Biudžeto ir finansinių tikslų pasiekimas.	Biudžeto įvykdymo mastas arba subsidijų ir išlaidų nuokrypiai centralizuotuose ir decentralizuotuose padaliniuose. Subsidijų, kurios pačios savaime yra tam tikras politinis tikslas, naudojimas (pvz., fondas arba tikslinė programa). Alternatyvių finansavimo šaltinių naudojimo tikslų pasiekimas (pvz., tarptautinių ir nacionalinių fondų, programų, projektų ir kt.). Pagrindinių straipsnių išlaidos palyginti su darbuotojų skaičiumi (pvz., mokymas, IT ir kt.). Paskolų grąžinimas.
b) Finansinių auditų ir inspekcijų išorės) rezultatai ir mastas.	Organizacijos finansinės veiklos vidaus ir išorės audito/patikrinimų mastas. Finansinio audito ataskaitose nurodytos patvirtintos sritys ir kritinės pastabos.
c) Partnerysčių rezultatai.	Dėl sutarčių su partneriais ar tiekėjais sutaupytos sąnaudos. Partnerysčių pagrindu pasiektos laisvo pasirinkimo galimybės. Partnerysčių pagrindu sukurti nauji produktai ir paslaugos. Sąnaudos, sutaupytos dėl užduočių perdavimo viešojo konkurso keliu pasirinktiems paslaugų teikėjams.
d) Patobulinimų ir inovacijų įgyvendinimas.	Dėl patobulinimų pasiektas taupymas (pvz., pradėjus planuoti darbo laiką arba atnaujinus procedūras). Dėl technologijų naudojimo pasiektas taupymas (pvz., skaitmeniniai sprendimai). Atitiktis vidinių patobulinimų ir atnaujinimų tikslams ir kriterijams. Vidiniams tobulinimams panaudoti ištekliai.
e) Kompetencijos ir žinios.	Darbuotojų kompetencijų aprašų tobulinimo rezultatai. Strategiškai svarbių kompetencijų turėjimas (pvz., pritrauktos tam tikros darbuotojų grupės). Organizacijos žinių, randamų jos dokumentuose, plėtra (pvz., naudojant intranetą, bendrąjį serverį, žinių duomenų bazes ir įrašus juose apie patirtį iš komandiruočių, stažuotčių, konferencijų, seminarų ir pan.).

Šaltinis: Bendrasis vertinimo modelis (BVM), (2006).

APKLAUSOS ANKETA

Gerbiamas (-a) RESPONDENTE,

Šiuo metu plačiai diskutuojama apie viešojo sektoriaus efektyvumą, kokybę, požiūrį į valstybės pilietį. Efektyvus valstybės valdymas tapo svarbiu tikslu siekiant pakeisti visuomenės požiūrį į valstybės tarnautoją. Kitas svarbus tikslas, siekiant turėti efektyvesnę valstybės tarnybą – tai būtinybė sukurti naują darbo užmokesčio sistemą, kuri būtų vieninga, skaidri, konkurencinga ir orientuota į rezultatus.

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, taikymo galimybes valstybės tarnyboje. Taip pat išsiaiškinti, kiek plačiai yra taikoma darbo užmokesčio sistema orientuota į rezultatus Jūsų įstaigoje, kokią įtaką tam turi kasmetinis valstybės tarnautojų vertinimas.

Anketa yra anoniminė. Visi gauti duomenys bus panaudoti tik magistro darbo hipotezei pagrįsti arba paneigti. Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašau atidžiai perskaityti anketos klausimus ir į juos atsakyti. Prie kiekvieno klausimo pažymėkite Jums tinkamą variantą arba įrašykite savąjį.

Jūsų nuoširdūs atsakymai padės parengti objektyvesnes išvadas ir rekomendacijas.

i Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Viešojo administravimo magistro studijų studentė Jurgita Žvirzdinienė

**Atsakymus žymėkite → X
arba įrašykite savo atsakymą**

VIEŠOJO SEKTORIAUS EFEKTYVUMAS

1. Jūsų manymu, nuo ko labiausiai priklauso organizacijos veiklos efektyvumo lygis? (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Institucijos valdymo. | <input type="radio"/> Darbo organizavimo. |
| <input type="radio"/> Išteklių valdymo. | <input type="radio"/> Organizacijos programų įgyvendinimo. |
| <input type="radio"/> Išorinių ryšių. | |

2. Kokie rodikliai liūdią apie kiekvieno asmens indėlį, siekiant organizacijos efektyvumo? (Pažymėkite 3 Jums tinkamus teiginius.)

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Efektyvus vadovavimas. | <input type="radio"/> Lyderystė |
| <input type="radio"/> Profesinių žinių ir įgūdžių panaudojimas. | <input type="radio"/> Bendradarbiavimas. |
| <input type="radio"/> Iniciatyvumas. | <input type="radio"/> Motyvuotas požiūris į darbą. |
| <input type="radio"/> Orientacija į klientą. | |

3. Kas Jus labiausiai skatina efektyviai dirbti organizacijoje? (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- Finansinė paskata, pvz. priedai, premijos.
- Nefinansinė paskata, pvz. dovanos, laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis.
- Psichologinė paskata, pvz. asmeninė vadovo padėka, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, karjera.

4. Ar darbo užmokestis turi įtakos Jūsų veiklos efektyvumui? (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Taip. | <input type="radio"/> Ne. |
|-----------------------------|---------------------------|

5. Ar Jūsų organizacijoje taikomas bent vienas iš žemiau išvardintų būdų siekiant organizacijos veiklos efektyvumo?

- | | | |
|---|----------------------------|--------------------------|
| Naujosios viešosios vadybos principų taikymas
(pvz.: kiekvieno asmens atsakomybė, orientacija į klientą, kokybės stebėseną, visuomenės įtraukimas, orientacija į rezultatus) | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Strateginis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Darbo užmokesčio priklausomybė nuo veiklos rezultatų | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Darbo rezultatų valdymo sistema | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |

Į REZULTATUS ORIENTUOTAS DARBO UŽMOKESTIS

6. Jūsų manymu, ar darbo užmokestis turėtų būti siejamas su:

- | | | |
|---|----------------------------|--------------------------|
| Organizacijos veiklos efektyvumu | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Atliekamų funkcijų kokybe | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Asmens veiklos rezultatais | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Nauda organizacijai | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Besikeičiančia socialine ir ekonomine aplinka | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |

7. Dabartinė darbo užmokesčio sistema yra: (Pažymėkite 3 Jums tinkamus teiginius.)

- Orientuota į Jūsų atliekamų funkcijų kokybę.
- Orientuota į Jūsų pasiektus rezultatus.
- Teisinga, aiški ir suprantama.
- Išlaikanti balansą, tarp to ko nori ir tikisi darbuotojai, bei to, ką gali pasiūlyti organizacija.
- Motyvuojanti darbuotojus.
- Dinamiška, t.y. nuolatos vertinama ir kinta nuo besikeičiančių sąlygų.
- Kita _____.

8. Jūsų nuomone, ar darbo užmokesčio sistema?

- | | | |
|--|----------------------------|--------------------------|
| Padedą siekti nustatytų darbo rezultatų | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Skatina atlikti savo darbą veiksmingai, panaudojant turimas žinias ir įgūdžius | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Padedą siekti užsibrėžtų tikslų | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Teikia grįžtamąją informaciją apie pasiektus veiklos rezultatus | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |
| Padedą siekti asmeninio augimo, įgyjant atitinkamas žinias ir įgūdžius | <input type="radio"/> Taip | <input type="radio"/> Ne |

9. Kokia darbo užmokesčio praktika, Jūsų nuomone, taikoma Jūsų įstaigoje? (Pažymėkite kelis Jums tinkamus teiginius.)

- Darbo užmokesčio taisyklėse akcentuojamas darbo valstybės tarnyboje stažas.
- Egzistuoja aiškios priedų skyrimo taisyklės.
- Mano užmokesčio lygis yra susietas su individualiais veiklos vertinimo rezultatais.
- Įstaigoje už gerą veiklą atlyginama aukštesniu darbo užmokesčio lygiu.

10. Jūsų pasiūlymai darbo užmokesčio organizavimui tobulinti:

DARBUOTOJO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA

11. Ar darbuotojų veiklos vertinimo sistema yra efektyvi priemonė nustatant darbo užmokestį? (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- Taip.
- Ne.
- Nežinau.

12. Jūsų tarnybinės veiklos vertinimas yra: (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- 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: tobulina tarnybinę veiklą, padeda nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę.
- Netinka nė vienas atsakymas.

13. Ar jaučiate vertinimo įtaką Jūsų pastangoms ir pasiekimams? (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- Taip.
- Ne.

14. Kas, Jūsų nuomone, turėtų atsispindėti vertinimo sistemoje? (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- Jūsų darbo įvertinimas.
- Bendradarbių nuomonė apie jūsų darbą.
- Vadovo nuomonė apie Jūsų darbą.
- Tikslų nustatymas ateinančiam periodui.
- Karjeros augimo galimybių plano sudarymas.
- Mokymų plano sudarymas.
- Pasiekti veiklos rezultatai.
- Kita _____

15. Ką duoda veiklos vertinimas? (Pažymėkite tik vieną atsakymą.)

- Grižtamąjį ryšį.
- Didina darbo efektyvumą.
- Motyvuoja siekti geresnių rezultatų.
- Kita _____

16. Kokia veiklos vertinimo praktika taikoma Jūsų įstaigoje? (Pažymėkite kelis Jums tinkamus teiginius.)

- Mano paaukštinimo perspektyvos yra susijusios su mano veiklos vertinimo rezultatais.
- Veiklos vertinimas mano įstaigoje yra teisingas ir skaidrus.
- Mano užmokesčio lygis yra susietas su individualiais veiklos vertinimo rezultatais.
- Aiškiai sutariama dėl mano veiklos uždavinių prieš vertinimo laikotarpio pradžią.

17. Jūsų nuomonė apie dabartinę valstybės tarnautojų vertinimo sistemą Lietuvoje, galimos rekomendacijos jos tobulinimui:

III. KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS

18. Lytis

- Moteris
- Vyras

19. Amžius

- iki 20 metų
- 21-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51- 60 metų
- 61 ir daugiau metų

20. Jūsų pareigos administraciniame suskirstyme:

- skyriaus vedėjas
- skyriaus vedėjo pavaduotojas
- vyr. specialistas
- vyresn.specialistas
- kita _____

21. Darbo stažas valstybės tarnyboje:

- mažiau nei 1 metai
- nuo 1 iki 5 metų
- nuo 6 iki 10 metų
- nuo 11 iki 15 metų
- 16 ir daugiau metų

22. Skyrius, kuriame dirbate:

- _____



Dėkoju už Jūsų kantrybę dalyvaujant apklausoje ir atsakant į klausimus.

5 priedas

Struktūrinis padalinys/skyrius	Respondentų skaičius
Aplinkos apsaugos, asmens ir visuomenės sveikatos	3
Architektūros ir urbanistikos	3
Archyvų	2
Buhalterinės apskaitos	5
Centralizuotas vidaus audito	3
Civilinės metrikacijos	3
Finansų	3
Informacinių technologijų	1
Juridinis	4
Kanceliarijos	2
Kultūros	3
Karo prievolės, administravimo, mobilizacijos ir civilinės saugos	3
Projektų valdymo	2
Ryšių su visuomene	3
Personalo administravimo	4
Socialinės paramos	19
Statybos ir remonto	4
Strateginio vystymo	2
Švietimo	5
Turto valdymo	5
Vaiko teisių apsaugos	3
Vietinio ūkio	3
Viešųjų pirkimų	3
Žemės ūkio	5
Ūkio ir transporto	2
Seniūnijos	2
VISO:	100

JURGITA ŽVIRZDINIENĖ

Mažeikių rajono savivaldybės
Administracijos direktoriui
Broniui Kryžiui

SUDERINTA
Mažeikių r. savivaldybės
administracijos direktorius

Bronius KRYŽIUS
20 09 09 02

PRAŠYMAS

**DĖL INFORMACIJOS SUTEIKIMO BEI LEIDIMO ATLIKTI VALSTYBĖS
TARNAUTOJŲ APKLAUSĄ**

2009 m. rugsėjo mėn. 01 d.
Mažeikiai

Esu Šiaulių universiteto Viešojo administravimo specializacijos magistro studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos pasiūlyta tema „*Darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, įtaka valstybės tarnybos efektyvumui*“. Tyrimui atlikti reikalinga informacija susijusi su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu, taip pat reikalinga atlikti apklausą, kurios respondentai būtų valstybės tarnautojo statusą turintys darbuotojai. Apklausą anoniminė, informacija viešai neskelbiama. Visi gauti duomenys bus panaudoti tik magistro darbo hipotezei pagrįsti arba paneigti.

Jurgita Žvirzdinienė

