

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

Aušra PENKAUSKAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS
PROBLEMATIKA: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

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

Aušra PENKAUSKAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS
PROBLEMATIKA: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS ATVEJO ANALIZĖ**

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

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

Magistro darbo autorius Aušra Penkauskaitė

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Laima Liukinevičienė

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas lekt. Dr. G. Šatienė

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Aušra Penkauskaitė. *Valstybės tarnautojų vertinimo sistemos problematika: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė – doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, - Šiauliai, 2011, p. 82.

SANTRAUKA

Aušra Penkauskaitė

Valstybės tarnautojų vertinimo sistemos problematika: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė.

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema ir jos problematika Lietuvoje. Darbe išanalizuoti ir susisteminti teoriniai ir praktiniai vertinimo, kaip vienos iš žmoniškųjų išteklių valdymo priemonių, ypatumai. Įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė parodė, jog tinkamai organizuotas ir vykdomas veiklos vertinimas leidžia priimti svarbius organizacinius ir administracinius sprendimus, tokius kaip darbuotojo karjeros plano koregavimas, darbo apmokėjimo sąlygų nustatymas, kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi galimybių poreikis.

Taikant dokumentų analizės metodą, išskiriami pagrindiniai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos elementai: vertinimo subjektai, vertinimo dažnis, kriterijų skalė ir vertinimo metodai. Atliktas empirinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos Šiaulių m. savivaldybės administracijoje tyrimas įgalino įvertinti esamą situaciją, nustatyti pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama vertinimo proceso metu, parinkti tobulintinas sistemos kryptis.

SUMMARY

Aušra Penkauskaitė

Problematics of a civil servant's performance evaluation system: case of Siauliai city municipality administration.

Master's paper

The final Master's paper considers one of the human resource management activities – Civil servant's performance evaluation and problematic that appears in the system. Theoretical and practical aspects of evaluation system are being analyzed in both Lithuanian and foreign author's work. Evaluation system that is organized and applied properly helps to make an important organizational and administrative decisions such as promotion, conditions of payment, need for qualification raising and for the improving the potential.

The emphasize on the main factors of civil servant's evaluation system such as evaluation subjects, the frequency of evaluation, evaluation criteria, the scale and the methods, is comprehensive analyzed by using the method of document analysis. The practical research done on the civil servant's evaluation system in Siauliai municipality administration, helped to define the current situation and the problematic that appears, choose the course of development of the system.

TURINYS

<u>LENTELIŲ SARAŠAS.....</u>	<u>5</u>
<u>PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....</u>	<u>6</u>
<u>IVADAS.....</u>	<u>7</u>
<u>1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS KAIP NEATSIEJAMA VEIKLOS VALDYMO TURINIO SUDĖTINĖ DALIS.....</u>	<u>10</u>
1.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMO SAMPRATA IR TURINYS.....	10
1.1.1. VERTINIMO KRITERIJAI IR MATAVIMO SKALĖS.....	15
1.1.2. VERTINIMO METODŲ KLASIFIKAVIMAS.....	16
1.1.3. VERTINTOJŲ PARINKIMAS.....	21
1.1.4. VERTINIMO DAŽNUMAS, PERIODIŠKUMAS.....	22
<u>2. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS APŽVALGA.....</u>	<u>24</u>
2.1. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBA ES KONTEKSTE.....	24
2.2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SKAIČIAUS KAITA.....	30
<u>3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA.....</u>	<u>33</u>
3.1. TYRIMO METODOLOGIJOS PASIRINKIMAS.....	33
3.2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ.....	34
3.2.1. VERTINIMO SUBJEKTAI.....	38
3.2.2. VERTINIMO KRITERIJAI.....	43
3.2.3. VERTINIMO SKALĖ.....	49
3.2.4. VERTINIMO PERIODIŠKUMAS.....	51
3.4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖ LIETUVOJE.....	52
3.4.1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE.....	58
<u>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....</u>	<u>66</u>
<u>LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....</u>	<u>68</u>
<u>PRIEDAI.....</u>	<u>74</u>

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Valstybės tarnybos modeliai

2 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos palyginamieji rodikliai 2003-2009 m.

3 lentelė. Europos Sąjungos ir kitų Vakarų Europos valstybių korupcijos suvokimo indeksas 2010

4 lentelė. Lietuvos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos elementai

5 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

6 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė

7 lentelė. Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta vertinimo komisijose, skaičius

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje
- 2 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos
- 3 pav. Bendra vertinimo proceso schema
- 4 pav. Personalo vertinimo metodų klasifikacija
- 5 pav. Nuosaikus vadybinis valstybės tarnybos modelis
- 6 pav. Lietuvos valstybės tarnybos lankstumo ir skaidrumo principai
- 7 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus dinamika 2003-2010 metais
- 8 pav. Valstybės tarnautojo metinių veiklos užduočių tarpusavio ryšiai
- 9 pav. Vertinimo subjektai
- 10 pav. Vertinimo subjektų dalyvavimas vertinimo procese
- 11 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai (2002 m., 2007 m.)
- 12 pav. Lietuvos karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemų transformacija
- 13 pav. Svarbiausi valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai ES šalyse
- 14 pav. Problemos, su kuriomis dažniausiai susiduriama vertinant valstybės tarnautojus ES šalyse
- 15 pav. Airijos veiklos valdymo ir vystymo sistemos informacija apie galimą įvertinimų paskirstymą
- 16 pav. Valstybės tarnautojų vertinimo periodiškumas ES šalyse
- 17 pav. Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta komisijose, skaičiaus kaita 2004-2009 m.
- 18 pav. Tarnybinės veiklos įvertinimo komisijose (2007-2009 m.) kasmetinio vertinimo metu rezultatų pokyčiai
- 19 pav. Metinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra
- 20 pav. Šiaulių m. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis darbuotojų skaičiaus kaita 2006-2010 m.
- 21 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta komisijose, kaita 2006-2010 m.
- 22 pav. Šiaulių m. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų vertinimo komisijos siūlymai, pateikti į pareigas priimančiam asmeniui po valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo procedūrų 2006-2010 m.
- 23 pav. Pagrindinės valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo problemos Šiaulių m. savivaldybės administracijoje
- 24 pav. Galimas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos modelis

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Globalizacijos tendencijų stiprėjimas, politiniai, socialiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai pasaulyje, viešojo sektoriaus modernizavimas, „menedžerizmo“ koncepcija, kuriai svarbiausia – pastangos didinti viešojo sektoriaus efektyvumą metodais, anksčiau taikytais tik privačiam sektoriui (Arimavičiūtė, 2005) – visa tai skatina keisti tam tikrus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos organizavimo ir administravimo aspektus. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik verslo įmonėse, bet ir viešajame sektoriuje. A. Minkevičius, V. Smalskys (2008) teigia, kad šiuolaikinė valstybės administracija gali funkcionuoti tik perimdama šiuolaikišką administravimo patirtį ir sukurdamą modernią valstybės tarnybą. Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų veiklos veiksmingumo didinimo svarbą, poreikį turėti objektyvias, pagrįstais kriterijais grindžiamas personalo kompetencijų ir veiklos rezultatų vertinimo metodikas, kaip esminį prioritetą akcentuoja įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai (Lobanova, 2009; Vanagas, Tumėnas, 2008; Juralevičienė, 2003; Jančauskas, 2011; Hale, Whitlam, 2009; Armstrong, 2003; Demmke, 2007 ir kt.).

Problema

2009 m. SIGMA (Bendra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ir Europos Sąjungos iniciatyva Vidurio ir Rytų Europos šalims remti tobulinant valdymą ir administravimą (Support of Improvement in Governance and Management EBPO-SIGMA) ataskaitoje nurodoma, kad Lietuvos valstybės tarnyba buvo palankiausiai įvertinta tarp visų naujų ES šalių narių iš Rytų ir Vidurio Europos kaip geriausiai atitinkanti Europos viešojo administravimo principams. Tačiau geras Lietuvos valstybės tarnybos vertinimas nereiškia, kad Lietuvoje neturi būti tęsiamos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos. Lietuvos valstybės tarnautojų apklausa, kurią 2008 m. atliko SIGMA Europe, rodo, kad 65 % Lietuvos valstybės tarnautojų sutinka, jog Lietuvos valstybės tarnybai reikalingos esminės reformos. Lietuvos valstybės tarnybos plėtros tobulinimo koncepcijos projekte išskiriami šie trūkumai: valstybės tarnautojų veikla nepakankamai orientuota į rezultatus, darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės. Remiantis 2009 m. SIGMA ataskaita, Lietuvos atitikimas darbo užmokesčio srityje yra tik vidutinis: darbo užmokesčio sistema yra gana skaidri, bet nepakankamai konkurencinga. Taigi, vadybinės reformos poreikis akivaizdus darbo užmokesčio srityje, kur Lietuvos valstybės tarnautojai pasisako už darbo užmokestį, susijusį su veiklos rezultatais, o ne pagrįstą tarnybos stažu. Kaip teigia G. Slatkevičienė, P. Vanagas (2001), I. Vorontchuk (2010), S. P. Roberts (2003) veiklos vertinimas, kaip

viena svarbiausių organizacijos bei jos žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo laidavimo priemonių, užtikrina efektyvų darbo apmokėjimo sistemos funkcionavimą (taip pat aiškiai nustatyti ir suformuluoti veiklos vertinimo standartai suvienodina vertinamųjų ir vertintojų supratimą apie atliekamą darbą, pagrindžiami sprendimai, susiję su darbuotojų perkėlimu į kitas pareigas, jų karjeros valdymu, tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikiais). Tačiau norint užtikrinti objektyvią apmokėjimo sistemą, visų pirma reikalingas teisingas veiklos vertinimo procesas, kriterijų, metodų parinkimas, rezultatų matavimas ir jų įvertinimas.

Tačiau darbuotojų veiklos vertinimas viešajame sektoriuje vis dar gana komplikotas, kadangi aktyviai taikomos personalo vertinimo priemonės verslo sektoriuje netinka vertinant valstybės tarnautojus, kadangi darbuotojų efektyvumas tiesiogiai nėra siejamas su pelnu, ne visada pavyksta apibrėžti konkrečius tikslus ir rezultatus, o tai lemia, kad yra sunku įvertinti kiekvieno darbuotojo indėlį, atitinkamai jį objektyviai įvertinti ir nustatyti rezultatus atitinkantį atlyginimą.

Nepaisant to, šiuo metu naujos viešojo sektoriaus tarnautojų veiklos vertinimo sistemos yra diegiamos Portugalijoje, Ispanijoje, Lenkijoje, Vengrijoje ir Vokietijoje, kuriose akcentuojami tokie elementai, kaip individo savęs įsivertinimas, vertinimas pagal tikslus/rezultatus, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys. Daugiau nei pusė ES šalių narių valstybės tarnautojų vertinimo sistemose siekiama diegti į rezultatus orientuotą vertinimą, taip užtikrinant konkurencingą darbo užmokesčio sistemą (Demmke, 2007). Toks siekis atsispindi ir Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje bei Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos projekte, kuriose akcentuojama, kad reikia tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir valstybės tarnautojų vertinimo procedūras, įgyvendinti į rezultatus orientuotą valdymą.

Tam tikri valstybės tarnautojų veiklos vertinimo teoriniai bei praktiniai aspektai yra aptarti tokių autorių kaip I. Bakanauskienė (2008), V. Baršauskienė (2003), A. Sakalas (2003), L. Lobanova (2008), A. Stankevičienė (2006), Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė (2009), J. A. Stoner (2005), G. Dessler (2001), H. Weiss (2006), I. Vorontchuk (2002), S. P. Roberts (2003), C. Demmke (2007), J. Prowse (2009). Vertinimo sistemos tobulinimo galimybės buvo aptartos S. Pivoro, R. Dapkutės (2002), P. Vanago, A. Tumėno (2008), O. Šarmavičiaus (2006), A. Kvietkaus (2004), E. Gusto (2003), J. Meyer-Sahling, V. Nakrošio (2009) pranešimuose.

Darbo problematiką apibrėžia šie klausimai: kokie yra dabartinės valstybės tarnautojų vertinimo sistemos pranašumai ir trūkumai? Kaip galima užtikrinti vertinimo sistemos objektyvumą? Kokie nauji vadybiniai metodai gali būti integruojami į vertinimo sistemą?

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema.

Tyrimo tikslas – ištirti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą ir jos specifiką Lietuvoje ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, objektyvumą įtakojančius veiksnius, pateikti rekomendacijas sistemos tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo ypatumus teoriniu lygmeniu.
3. Pateikti teisės aktų ir kitų dokumentų, reglamentuojančių tarnybinės veiklos vertinimą, analizę.
4. Atliekant dokumentų analizę, išnagrinėti esamą valstybės tarnautojų veiklos rezultatų vertinimo sistemą Lietuvoje ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, nustatyti sistemos privalumus ir trūkumus.
5. Sukurti hipotetinį, optimalų valstybės tarnautojų veiklos rezultatų vertinimo modelį, remiantis atlikta dokumentų analize ir ekspertų nuomone.

Tyrimo hipotezė: Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi šiuos trūkumus: vertinimo sistemos elementai sudaro prielaidas dideliame vertinimo subjektyvumui; vertinimo rezultatai tiesiogiai priklauso nuo to, kokių finansinių fondų įstaiga disponuoja.

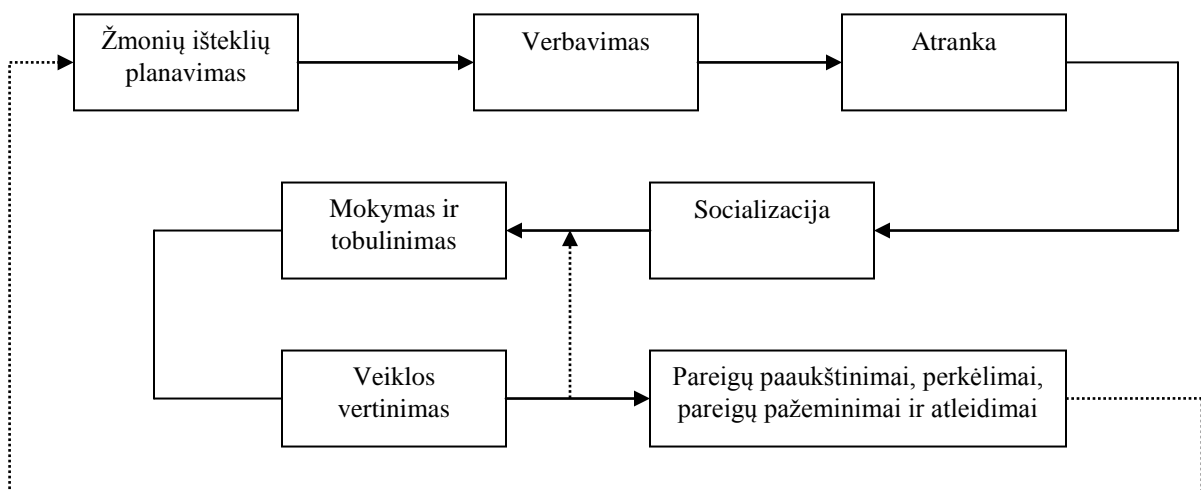
Tyrimo metodai

Darbe naudoti teoriniai (analizė, apibendrinimas, sisteminimas, modeliavimas) ir empiriniai (dokumentų analizė) tyrimo metodai bei ekspertų metodas. Mokslinės literatūros ir teisinės bazės analizė naudojama siekiant apžvelgti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos ypatumus Lietuvoje. Analizuojant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą ir jos funkcionavimo principus, atliekama kokybinė dokumentų turinio analizė (Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos ataskaitos apie valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą 2004-2009 m., Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos 2006-2010 metų dokumentai). Pagal specialiai atrinktų ekspertų vertinimus, nustatomas nuomonių atitikimas tiriamuoju klausimu, modeliuojamas teorinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos modelis.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS KAIP NEATSIEJAMA VEIKLOS VALDYMO TURINIO SUDĖTINĖ DALIS

1.1. Žmogiškųjų išteklių veiklos rezultatų vertinimo samprata ir turinys

Remiantis J.A.Stoner (2005), G. Dessler (2001) žmogiškųjų išteklių valdymo procesas – tai vadovų ir darbdavių politika ir praktika, kuri apima tokius aspektus, kaip žmogiškųjų išteklių planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; **veiklos vertinimas**; pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas (1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje
Šaltinis: Stoner, J.A., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005). Vadyba. Kaunas, p. 368.

Pasak J.A.Stoner (2005), žmogiškųjų išteklių planavimo paskirtis yra užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Verbavimo procesas susijęs su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu. Atrankos metu kandidatas į naują darbo vietą vertinamas pagal anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus ir rekomendacijas. Socializacijos (adaptacijos) procese siekiama padėti pamažu prisitaikyti organizacijoje, o mokymo ir tobulinimo metu – padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Veiklos vertinime siekiama nustatyti individo darbo rezultatus lyginant su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo iš darbo procese rodo darbuotojo vertę organizacijoje (Stoner, 2005). L. Lobanova (2008) teigia, kad tik tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas padeda išvengti daugybės

neigiamų pasekmių: netinkamų asmenų priėmimo į darbą, didelės personalo kaitos, nemotyvuotų darbuotojų, sumažėjusio organizacijos veiklos efektyvumo, neteisėtų darbo santykių ir kitų.

Vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų yra veiklos vertinimas. Daugelis autorių (Armstrong, 2003; Potosky, 2008; Dessler, 2001; Roberts, 2003; Martinkus, Neverauskas, Sakalas, 2002; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Lobanova, 2006, 2008; ir kt.) personalo vertinimą apibūdina kaip sudėtinę personalo valdymo dalį, kurios pagrindumas leidžia organizacijai panaudoti savo naudai naujas žmonių galimybes. 1998 – 2004 m. *Chartered Personalo ir Plėtros Instituto* (UK) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad iš 562 organizacijų 506 vertino savo darbuotojų veiklą. Remiantis užsienio patirtimi (UK, JAV), galima stebėti darbuotojų vertinimo sistemų taikymo skaičiaus augimą – 2009 m. šią priemonę taikė maždaug 90 proc. organizacijų (Prowse, 2009).

Mokslinėje literatūroje egzistuoja keletas vertinimo apibrėžimų. Vieni autoriai teigia, kad personalo vertinimas – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo proceso ašis, padedanti nustatyti, įvertinti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai, siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Pakalkaitė, 2006). Kiti personalo vertinimą apibūdina kaip darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimą, atliekamo darbo kokybės sulyginimą su tam tikrais standartais, nustatytais organizacijoje (Dessler, 2001; Bakanauskienė, 2008). R. Daft (2003) vertinimą pateikia, kaip formalizuotą sisteminį procesą, kuris apima darbuotojų stebėjimą, įvertinimo duomenų dokumentizavimą ir grįžtamojo ryšio suteikimą darbuotojui. Bendriausią vertinimo sampratą formuluoja H. Weiss (2006), H. Hosein (2003): vertinimas yra planuotų, nuolatinių ir baigtinių veiklų ir intervencijų į tam tikrą veiklą įvertinimas, sisteminis krypties palyginimas su nustatytais ar numanomais standartais ir priemonė veiklos kryptčiai tobulinti.

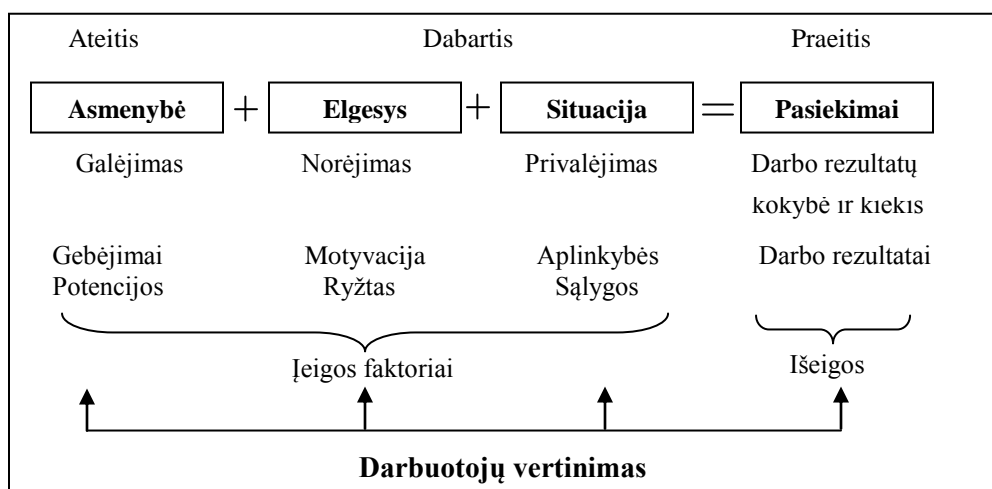
W. Schmidt, N. Trittel, A. Muller (2011), M. Armstrong (2003), L. Lobanova (2008) teigia, kad personalo veiklos vertinimas taip pat turėtų būti priskiriamas darbo užmokesčio nustatymo ir skatinimo sistemos valdymo funkcijai, kuriai priklauso darbo apmokėjimo sistema, asmeninio indėlio atlyginimas, nefinansinės paskatos, taikant tokius darbuotojų nefinansinio skatinimo metodus kaip pripažinimas, atsakomybės laipsnio didinimas ir aukštesnių darbo rezultatų siekimo galimybių suteikimas, taip pat profesinio ir asmeninio augimo galimybių garantavimas

Nors egzistuoja daug vertinimo apibrėžimų, darbuotojų vertinimo proceso esmė išlieka ta pati. Apibendrinant mokslininkų pateikiamas apibrėžtis, galima remtis L. B. Christensen (2002) nuomone. Minėto autoriaus teigimu, darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas suteikia įstaigos vadovui galimybę atsitraukti nuo kasdieninės rutinos ir aiškiai bei objektyviai pažvelgti į kiekvieno darbuotojo tarnybinės veiklos lygį, suteikia galimybę duoti įvertinimą, kuris yra užtarnautas, atveria bendravimo kanalus ir paskatina abipusį karjeros siekių supratimą, stipriąsias darbo santykių puses bei sritis, kurias dar reikia

tobulinti, suteikia galimybę aptarti ir susitarti dėl darbo uždavinių, siekių, tikslų ir prioritetų bei uždavinių įvertinimo priemonių, suteikia grįžtamojo ryšio galimybę.

Personalo vertinimas – tai sisteminė žmogiškųjų išteklių vadybos dalis ir sudėtingas procesas, kuris nėra savitiksliis. Atsižvelgiant į organizacijos siekiamų tikslų ypatumus, personalo vertinimo tikslai gali būti labai įvairūs – tai vadovavimo proceso gerinimas, personalo adaptacijos proceso optimizavimas, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas, personalo ugdymo sistemos tobulinimas, bendradarbiavimo intensyvumo didinimas, bendradarbių motyvavimo gerinimas ir kt. (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Sakalas, 2003).

N. Thom, A. Ritz (2004) teigia, kad **vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas**. Elgesys ir pasiekimai yra veikiami trijų faktorių: gebėjimo (galėjimo), ryžto (norėjimo) ir aplinkybių (leidžiama / privaloma) (žr. 2. pav.).



2 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos

Šaltinis: Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešojo vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius, p. 256.

Norint įvertinti žmogiškuosius išteklius neretai iškyla daug sunkumų. Pirmiausia susiduriama su klausimu, į ką atsižvelgti: darbo rezultatus, darbuotojų kvalifikaciją, elgesį, savybes. Kaip teigia minėti autoriai, N. Thom, A. Ritz (2004) išsamus darbuotojų vertinimas remiasi visomis keturiomis dimensijomis. Vertinant elgesį ir veiklą turi būti įvertintas lankstumas, terminų laikymasis, kokybės siekimas ir kiti kriterijai. Vertinant asmenybės savybes lemiamą reikšmę turi darbuotojo potencialas, gebėjimai reikiamu laiku parodyti deramą kvalifikaciją bei sugebėjimus. Šiuo atveju kalbama ne tiek apie iki šiol įgytą kvalifikaciją, į kurią buvo atsižvelgta renkantis ir įdarbinant personalą, bet apie galimybę jo potencialas plėtoti ateityje (Thom, Ritz, 2004).

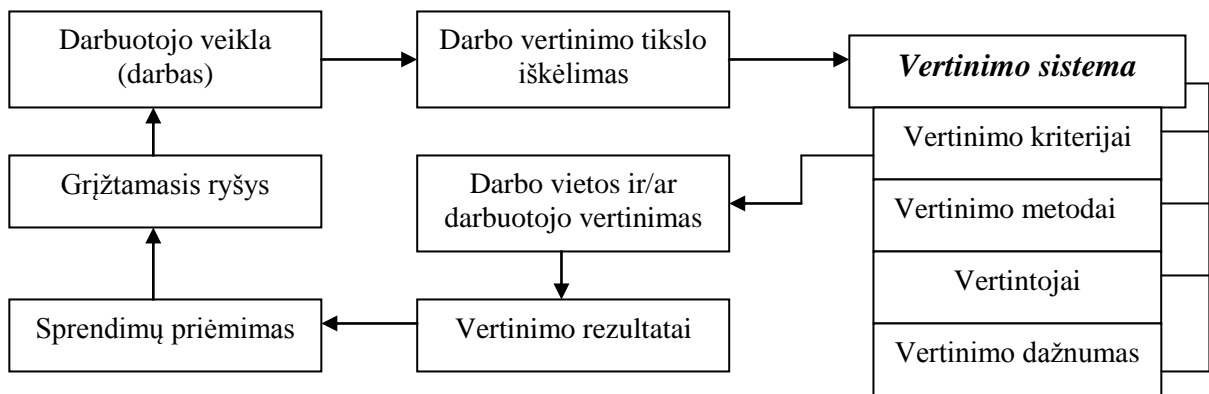
Jei vertinama tik asmenybė ir elgesys, tai toks vertinimas laikomas įeigos vertinimu, tačiau tokiu atveju kyla pavojus, kad darbuotojo elgesys bus įvertintas kaip labai geras, nors tai ir neatitinka šio darbuotojo pasiekimų. Kita vertus, taip pat yra pavojingas ir vadinamasis grynos išeigos vertinimas, nes šiuo atveju nėra klausiama, kokiais būdais darbuotojas pelnė pasiekimus, gal ji tikslo siekimo būdais buvo nepatenkinti kiti darbuotojai ir kolegos. Dėl šitos priežasties bet koks darbuotojo vertinimas turėtų apimti tiek įeigos, tiek išeigos faktorius (Thom, Ritz., 2004).

Personalo vertinimas gali būti formalusis ir neformalusis. B. Leonienė (2001) ir J.A. Stoner (2005) akcentuoja, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra dvejopas: neoficialus (**neformalizuotas**), grindžiamas kasdienės darbuotojų veiklos rezultatais ir vykdomas nuolat ir oficialus (**formalizuotas**) organizacijos nuožiūra atliekamas kas pusmetį, kasmet ar rečiau. Formalizuotas vertinimas neįmanomas be vertinimo kriterijų ir skalės. Formaliojo vertinimo pagrindiniai tikslai yra tokie (Stoner, 2005):

- 1) leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip vertinamas jų veiklos atlikimo lygis dabar (ar kitu laikotarpiu);
- 2) nustatyti darbuotojus, nusipelnančius pareigų pažeminimo;
- 3) išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- 4) nustatyti kandidatus pareigoms paaukštinti.

Esminis skirtumas tarp šių vertinimo tipų – neformalizuotojo vertinimo rezultatai nėra fiksuojami jokiuose dokumentuose. Neformalizuotas veiklos vertinimas naudojamas, siekiant nuolatinio grįžtamojo ryšio bei darbuotojų informavimo apie tai, kaip jie dirba (Stankevičienė, Lobanova, 2006). I. Bakanauskienė (1998) pabrėžia, kad dažniausiai didesnių organizacijų vadovai pasisako už formalizuoto vertinimo reikalingumą. Jie teigia, kad formalizuotas vertinimas reikalingas tam, kad būtų galima pagrįsti dokumentuose esančia informacija priimamus sprendimus.

V. Barškauskienė (2006) akcentuoja, kad kiekviena organizacija privalo susikurti savitą ir jos poreikius atitinkančią žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą. Tokia sistema ir pasirinkti vertinimo metodai turėtų būti adekvatūs organizacijos veiklos pobūdžiui, tikslams, finansiniam pajėgumui ir tikti esamoms aplinkybėms. Svarbu paminėti, kad diegiant tokias sistemas, jų procesus organizacijose, labai svarbu turėti aiškią ir vientisą procesų valdymo eigą (3 pav.)



3 pav. Bendra vertinimo proceso schema

Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas, p. 140.

Vertinimo schema ta pati visais atvejais, tačiau siekiant atlikti darbuotojų vertinimą, vertinimo sistema kinta priklausomai nuo siekiamo tikslo. Siekiant skirtingų tikslų, pasirenkami skirtingi vertinimo kriterijai, metodai, vertintojai bei vertinimo dažnumas. R. Hale ir P. Whitlam (2009) išskiria tokias vertinimo sistemų kūrimo procese atsirandančias problemas:

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

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos rezultatų vertinimas yra visuotinai pripažinta ir dažnai taikoma žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė bei integrali veikos valdymo dalis. Vertinimo metu darbuotojas sužino, ar vadovas yra patenkintas jo darbu, ko iš jo tikimasi, išskiriamos darbuotojo stipriosios ir silpnosios pusės, tai pat įvertinimas sudaro galimybę sukurti objektyvią darbo apmokėjimo sistemą. Gauta informacija leidžia nustatyti tobulinimosi galimybių poreikį, koreguoti bei planuoti darbuotojo karjerą, dalyvaujant pačiam individui. Taip pat vertinimo procesas gerina darbuotojų ir vadovų tarpusavio komunikaciją, didina darbuotojų motyvaciją. Svarbu pažymėti, kad vertinimas, egzistuojantis ir suvokiamas kaip procesas, savaime suponuoja vertinimo sistemos sukūrimo poreikį ir įgyvendinimą. Norint atlikti žmogiškųjų išteklių vertinimą reikia išsikelti vertinimo tikslą, toliau pagal tikslą yra naudojama atitinkama vertinimo sistema, kurioje numatomi vertinimo kriterijai, vertinimo metodai, vertinimo subjektai bei vertinimo dažnumas.

1.1.1. Vertinimo kriterijai ir matavimo skalės

Siekiant sukurti organizacijos požiūriu veiksmingą ir darbuotojų manymu teisingą personalo vertinimo sistemą, vertinimo turinys (vertinami parametrai) ir vertinimo kriterijai tampa svarbiausiu uždaviniu, lemiančiu efektyvų sistemos funkcionavimą. I. Bakanauskienė (2008), R. Hale ir P. Whitlam (2009) teigia, kad viena iš problemų, su kuria susiduria organizacijų vadovai, norėdami atlikti formalizuotą vertinimą, yra vertinimo kriterijų ir matavimų skalės parinkimo klausimas, jų neapibrėžtumas. B. Leonienės (2001) teigimu, darbuotojų vertinimas turi būti kompleksiškas, t.y. vykdomas pagal tam tikrą sistemą kriterijų. M. Armstrong (2003), I. Bakanauskienė (2002) pateikia veiklos vertinimo kriterijų nustatymo rekomendacijas:

- vertinimo kriterijai turi būti susieti su rezultatais;
- turi atspindėti pagrindinius darbo momentus, reikiamas savybes, kvalifikaciją;
- kriterijai turi būti objektyvūs ir pastebimi, visiems vienodai suprantami;
- informacija, reikalinga darbo rezultatams įvertinti, turi būti prieinama;
- pasikeitus aplinkybėms kriterijai turi būti atitinkamai keičiami.

Parentant vertinimo kriterijus, reikia užtikrinti, kad skirtingi žmonės vienodai suprastų, ką norima įvertinti. Tam turėtų pasitarnauti aiškūs sąvokų bei įvairių matavimo skalių apibūdinimas (Armstrong, 2000). Pasirinkti veiklos vertinimo kriterijai turi turėti reikšmę tiek vertinamajam, tiek vertinančiajam, jie turi būti nustatomi vadovo ir pavaldinio susitarimo pagrindu. Organizacijos dabar taiko įvairius vertinimo kriterijų sąrašus. Šiuo metu į vertinimo kriterijų sąrašą dažniausiai įtraukiamos tam tikros darbuotojo asmeninės savybės, techniniai gebėjimai, darbo rezultatai, kai kurios elgesio normos. S.P. Robbins (2003) išskiria tris pagrindinius kriterijų rinkinius:

- *Individualių užduočių rezultatai.* Jei svarbu tikslas, o ne priemonės, vadovybė turėtų įvertinti, kaip darbuotojai vykdo užduotis.
- *Elgsena.* Dažnai labai sunku nurodyti konkrečius rezultatus, kurie galėtų būti tiesiogiai priskirti darbuotojo veiksmams. Tai ypač pasakytina apie administracijos darbuotojus. Tuomet galime vertinti tokius dalykus, kaip ataskaitų pateikimas nurodytu laiku, darbo stilius ir pan.
- *Savybės.* Silpniausi, tačiau vis dar plačiai organizacijų taikomi kriterijai yra individualios savybės. Autorius kritikuoja šį kriterijų, kadangi jis yra labiausiai nutolęs nuo atlikto darbo (Robbins, 2003).

I. Bakanauskienė (2008) vertinimo kriterijus skirsto į dvi grupes, t.y. asmeninės savybės, elgesys, kvalifikacija, žinios ir darbo veiklos rezultatai. Priimtinesnis, atrodo, vertinimo kriterijų sąrašas,

orientuotas į darbo rezultatus. Elgesio, kompetencijos, žinių įvertinimas yra sudėtingesnis, nes neaišku, kiek žinios ar kompetencija bus panaudotos, kiek jos veikia galutinį rezultatą. Dabar labiausiai linkstama vertinti rezultatus, nes vis dažniau vadovas darbo nestebi ar negali stebėti (pvz., darbas namuose, lankstūs darbo grafikai) (Bakanauskienė, 2008). A. Sakalo (2003) teigimu, asmenybės savybės turi būti siejamos su darbo rezultatais, tiek, kiek jos reikalingos pagrindinių užduočių įvykdymui, dirbant konkretų darbą, kadangi vertindami darbuotojo veiklą pagal asmenines savybes, negalime tiksliai numatyti, kaip darbuotojas atliks savo darbą, labai sunku atrasti ryšį tarp asmeninių savybių bei atliekamo darbo kokybės (Sakalas, 2003).

Taip pat daug diskusijų sukelia bandymai sudaryti tinkamiausią vertinimo kriterijų sąrašą. A. Sakalas (2003) teigia, kad kai kurių autorių naudojamos darbuotojų vertinimo kriterijų grupės iš principo skiriasi tik pavadinimais. Jis išskiria tokius Vokietijos personalo vertinimo praktikoje labiausiai paplitusius vertinimo kriterijus: specialybės žinios; darbštumas ir požiūris į darbą; elgsena su bendradarbiais ir vadovais; patikimumas; darbo kokybė; apkrovimas; įspūdžio darymas (savęs pateikimas); darbo tempas; organizaciniai ir planavimo gebėjimai; atsakomybė. V. Baršauskienė (2006) akcentuoja, kad sudėtingiausia žmogiškuosius išteklius vertinti viešojo administravimo institucijose, kurios teikia paslaugas. Susiduriama su dilema, į ką vertinant žmogiškuosius išteklius koncentruotis – į rezultatus ar darbuotojų elgseną. V. Juknevičienės (2008) teigimu, viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai turėtų būti vertinami ne vien pagal materialius (apčiuopiamus) darbo rezultatus, bet ir pagal įnašą į organizacijos sėkmę bei sąlygų geram veiklos organizavimui ir koordinavimui sudarymą.

Sukonkretinus kriterijų sąrašą, reikia pasirinkti matavimų skalę. Nėra visuotinai priimtos skalės, tačiau dažniausiai naudojamos yra pažymių (3, 5, 10, 100 balų), rangų, teiginių skalės.

Konkrečių ir aiškių vertinimo kriterijų pasirinkimas siekiant įvertinti tam tikras vertinamo darbo sritis yra labai svarbus, nulemiantis nešališką, t. y. objektyvų, vertinimą, pagrįstą konkrečiais darbuotojo darbo rezultatais ir dalykinėmis bei asmeninėmis savybėmis, padedančiomis pasiekti nustatytus tikslus.

1.1.2. Vertinimo metodų klasifikavimas

Vertinimo metodai pasirenkami atsižvelgiant į personalo vertinimo tikslus – išaiškinti trūkumus personalo darbe, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę, bei apjungia vertinimo kriterijus ir matavimo skalę ir suteikia jiems konkrečias formas. Nemažą įtaką vertinimo metodų pasirinkimui daro žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos, leidžiančios vertinimo procedūrą organizuojantiems ir

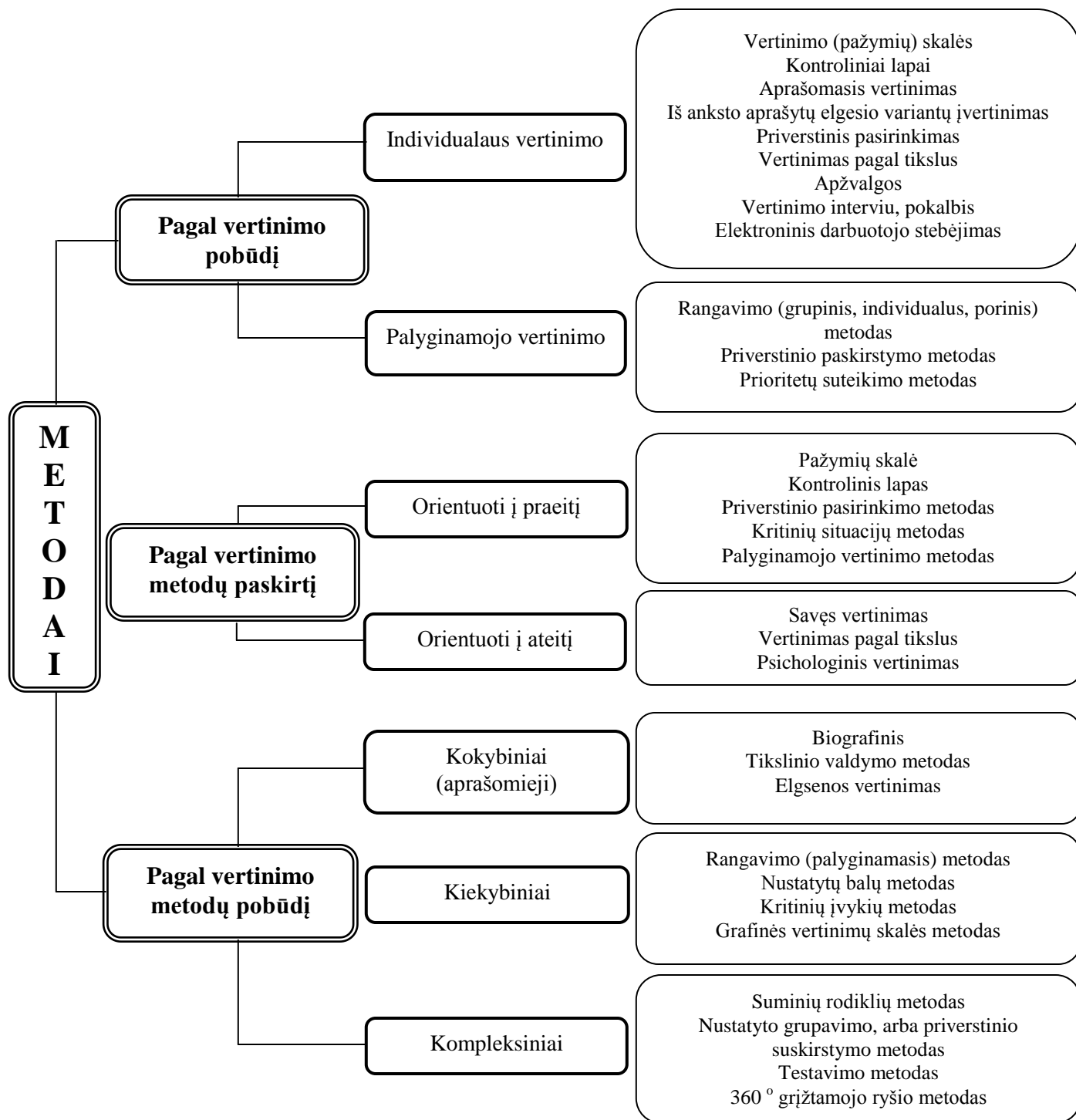
vykdantiems vadovams ir specialistams laisvai orientuotis metodų įvairovėje pasirenkant situaciją optimaliai atitinkančius metodus (Lobanova, 2008).

Priklausomai nuo to, ką norima įvertinti, ar darbo rezultatus, ar darbuotojo savybes, ar žinių trūkumus ir privalumus, gali būti pasirenkami skirtingi vertinimo metodai. Prieš pasirenkant vertinimo metodus, pirmiausia būtina aiškiai apibrėžti, kokių tikslu – strateginiu ar administraciniu – bus vertinami žmogiškieji ištekliai. Vertinant strateginiu tikslu, parenkami vertinimo metodai, kurie leistų nustatyti, kaip darbuotojai, jų darbo rezultatai ir elgsena prisideda prie organizacijos strateginio įgyvendinimo. Vertinant administraciniu požiūriu, gauta informacija naudojama atlyginimams skaičiuoti, mokymo poreikiui nustatyti, paaukštinimams, kvalifikacijos kėlimo planams sudaryti ir panašiai (Baršauskienė, 2007). Verslo sektoriuje personalo vertinimui taikomi įvairūs paties verslo subjekto pasirinkti metodai. Pastebima tendencija, kad gerai organizuojama ir tinkamais metodais paremta vertinimo sistema tampa įmonių konkurencine paslaptimi, ir ne veltui. Motyvuotas, kvalifikuotas, kompetentingas ir puikių rezultatų pasiekiantis darbuotojas yra viena iš verslo sėkmę lemiančių priežasčių. Galimybes pasirinkti personalo vertinimo metodus viešajame sektoriuje riboja teisės aktai. Tačiau būtina pažymėti, kad tikslų vertinimo metodų teisės aktai neapibrėžia (Lobanova, 2008).

Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus atsižvelgiama į jų pritaikymo galimybes. Visi personalo vertinimo metodai gali būti klasifikuojami pagal įvairius kriterijus. Remiantis autoriais (Sakalas, 2003; Dessler, 2001; Lobanova, 2008; Leonienė, 2001; Baršauskienė, 2007; Stankevičienė, 2006; Robbins, 2003; Bakanauskienė, 2004) vertinimo metodus galima skirti pagal vertinimo pobūdį, pagal vertinimo metodų paskirtį ir pagal vertinimo metodų pobūdį (žr. 4 pav.)

Pagal **vertinimo pobūdį** galima išskirti individualaus ir palyginamojo vertinimo metodus.

Individualiais personalo vertinimo metodais yra vertinama atskiro darbuotojo veikla, jo stipriosios ir silpnosios pusės. Pavyzdžiui, vertintojas taikydamas pažymių skalę išreiškia savo nuomonę apie vertinamąjį pagal pateiktą vertinimo kriterijų sistemą skaičiais arba žodžiais (puikiai, patenkinamai, neblogai ir pan.); naudodamas kontrolinių lapų metodą vertintojas išreiškia nuomonę loginiais teiginiais, kiekvienam vertinimo sistemos kriterijui atrenka tą teiginį, kuris labiausiai tinka vertinamajam darbuotojui; aprašomasis vertinimas, iš anksto aprašytų elgesio variantų įvertinimas. Taip pat prie individualių vertinimo metodų priskiriamos apžvalgos, kai į vertinimo procesą įtraukiamas pašalinis stebėtojas; vertinimo interviu – pokalbis tarp vertinimo objekto ir subjekto.



4 pav. Personalo vertinimo metodų klasifikacija

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkais (Sakalas, 2003; Dessler, 2001; Lobanova, 2008; Leonienė, 2001; Baršauskienė, 2007; Stankevičienė, 2006; Robbins, 2003; Bakanauskienė, 2004).

Kadangi siekiama orientotis į rezultatų vertinimą, gana populiarus metodas tampa valdymas pagal tikslus, kai kartą per metus tiesioginis vadovas susitinka su kiekvienu savo pavaldiniu atskirai aptarti praėjusių metų rezultatų, problemų ir suformuluoti tikslų kitiems metams. Aptariamas darbuotojo darbo

įvertinimas, suformuluojami darbuotojo veiklos tikslai kitiems metams. Šiam metodui galima prilyginti užsienio šalių darbuotojų vertinimo praktikoje naudojamą *180 laipsnių vertinimą*, kuris remiasi darbuotojo savęs ivertinimu ir tiesioginio vadovo nuomone (HR Competency 180 Assessment, 2007). **Lyginant** darbuotojus tarpusavyje nustatoma jų veiklos kokybė kitų darbuotojų atžvilgiu. S.P. Robbins (2003) teigimu, tai yra daugiau santykinis nei absoliutus vertinimo būdas.

Pagal **vertinimo metodų paskirtį** L. Lobanova (2008) išskiria dvi grupes: **orientuotus į praeitį ir orientuotus į ateitį**. Laiko aspektas tampa vis aktualesnis, nes vertinama orientacija ne į praeitį, bet labiau į ateitį. Orientacija į praeitį akcentuoja darbuotojų vertinimą pagal darbo rezultatus, vertinamas jau atliktas darbas. Vienas iš trūkumų, taikant metodus, kurie yra orientuoti į praeitį, yra tas, kad praeityje atliktas darbas negali būti pataisytas, tačiau išsaiškinus klaidas, galima išvengti jų darymo ateityje. Dažniausiai yra naudojami šie orientuoti į praeitį metodai: pažymių skalė, kontrolinis lapas, priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas, palyginamojo vertinimo metodas, iš anksto aprašytų elgesio variantų metodas.

Orientacija į ateitį labiausiai akcentuoja asmenybės svarbą, gebėjimą išmokti ir pritaikyti naujoves bei atvirumą pokyčiams. Taip įvertinamas darbuotojo potencialas bei numatomi tikslai ateičiai. Prie šių metodų priskiriami savęs vertinimo, vertinimo pagal tikslus, psichologinio vertinimo metodai.

Pagal **vertinimo metodų pobūdį** yra išskiriamos trys pagrindinės metodų grupės: **kokybiniai (aprašomieji), kiekybiniai ir kompleksiniai** (Sakalas, 2003).

Kokybiniai (aprašomojo pobūdžio) metodai pagrįsti laisvos charakteristikos formomis, o ne aiškiai kiekybinio vertinimo rodikliais. Šie metodai gali būti ypač naudingi siekiant vadovavimo proceso gerinimo ir personalo ugdymo sistemos tobulinimo tikslų. Kokybiniams metodams priskirtinas plačiai taikomas ir metodiškai gerai aprobuotas tikslinio valdymo metodas (Drucker, 2004; Robbins, 2003). Tikslinis valdymas – tai valdymo procesas, kuriame bendri organizacijos tikslai yra realizuojami įgyvendinant individualius vykdytojų tikslus. Tiesioginis vadovas kartu su pavaldiniu suformuoja konkrečius šio darbuotojo siekiamus tikslus ir numatomus rezultatus, kuriuos būtų įmanoma ne tik aprašyti, bet ir susitikus su darbuotoju periodiškai aptarti jų įgyvendinimo eigą. Tikslinio valdymo metodas naudingas tuo, kad apima visą organizaciją nustatant trijų tipų tikslus: organizacijos, padalinių ir darbuotojų (Dessler, 2001; Robbins, 2003). Kiti naudojami kokybiniai metodai, tokie kaip: darbuotojų vertinimas pagal biografinius duomenis (vadovo laisva forma arba pagal nustatytus klausimus parašyta charakteristika), elgsenos vertinimas taikomas siekiant nustatyti, kaip darbuotojas turėtų elgtis, kad jo darbas būtų efektyvus (Baršauskienė, 2007).

Kiekybiniai metodai yra labai įvairūs (rangavimas, porinis palyginimas, koeficientai, nustatyti balai ir kt.) ir gali būti naudingi siekiant personalo įtraukimo proceso optimizavimo, darbo apmokėjimo

pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo ir kitų panašių tikslų. Taikant nustatytą balų metodą nustatomas tam tikras balų skaičius už tam tikrą kriterijų (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Vienas iš populiarių vertinimo būdų yra suranguoti darbuotojus nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną kriterijų ar kelis kriterijus (rangavimo – palyginamasis metodas). Taikant kritinių įvykių metodą reikia registruoti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo su darbu aplinka susijusių poelgių pavyzdžius ir aptarti juos kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais (Dessler, 2001; Robbins, 2003).

Kompleksiniai personalo vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų. Darbuotojo savybių įtakos atliekamam darbui vertinimas ekspertiniu būdu, normuojant vertinimo kriterijus tam tikroje skalėje, atliekamas taikant suminių rodiklių metodą, o remiantis tam tikrų ribotų kriterijų skaičiumi pasitelkiamas priverstinio suskirstymo metodas. Žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės yra nustatomi specialiais testais, taikant vadinamąjį testavimo metodą. Metodų patikimumas yra nevienodas ir priklauso nuo to, kokių tikslų siekiama vertinant personalą. Todėl rekomenduotina derinti keletą metodų tarpusavyje ir metodą pasirinkti atsižvelgiant į norimą pasiekti tikslą (Stankevičienė, 2006; Lobanova, 2008).

Vienas iš naujausių ir vis populiariausių vertinimo metodų yra 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimas. Jis dar vadinamas daugiašaliu vertinimu atskiriant nuo kitų vienašalių vertinimų (Pivoras, 2007) – vertinama ne tik iš viršaus į apačią, o įtraukiamas ir bendradarbių vertinimas, pavaldinių vertinimas ir netgi galimas klientų vertinimo panaudojimas. Panaudoti visas vertinimo šalis (šaltinius) nėra būtina, bet svarbu panaudoti ne vieną, o kelias. Paprastai šis metodas yra taikomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, o ne priimti sprendimams dėl atlyginimo didinimo (Dessler, 2001; Alonderienė, Bakanauskienė, 2004). Metodas leidžia darbuotojui pamatyti, kaip jo paties savęs vertinimas skiriasi nuo kitų organizacijos žmonių nuomonės apie jį. Yra įprasta, kad daugumoje organizacijų darbuotojus metų gale ar pradžioje vertina tiesioginiai vadovai. 360° tyrimas leidžia gauti gana objektyvią informaciją apie save, nes darbuotojo elgesį, kompetenciją vertina įvairūs, su darbuotoju kartu dirbantys žmonės.

Kiekvieno veiklos vertinimo metodo efektyvumas bei taikymas organizacijoje yra gana subjektyvus klausimas. Įvairiose organizacijose naudojami tie patys vertinimo būdai gali būti skirtingi rezultatų objektyvumo prasme, dėl vertinimo subjektų, skirtingų vertybinių orientacijų ar naudojamų vertinimo kriterijų. Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, derėtų atsižvelgti į vertinimo tikslus. Svarbiausia, kad vertinimo metodika būtų suprantama tiems, kas ja naudosis bei ja remiantis bus vertinami. Kiekvienas iš nagrinėtųjų vertinimo metodų turi savų privalumų ir trūkumų. Kadangi darbuotojų veiklos vertinimas yra neatskiriama žmogiškųjų išteklių vadybos dalis, svarbu

žinoti įvairių vertinimo metodų stipriąsias ir silpnąsias puses bei konkretaus vertinimo būdo efektyvaus pritaikymo galimybes ir būdus, norint sumažinti vertintojo asmenybės bei su ja susijusių vertinimo klaidų įtaką galutiniams rezultatams.

1.1.3. Vertintojų parinkimas

Vienas svarbiausių efektyviai veikiančios vertinimo sistemos klausimų – kas konkrečiai turi vertinti darbuotojus, t.y. vertintojų parinkimas. Atlikti tyrimai rodo egzistuojančią nuomonę, kad daugiausia subjektyvumo vertinimui įneša ne naudojama sistema ar metodai, o veiklos vertinimo procesą atliekantys žmonės (Adamonienė, 2001).

Labai svarbu, kad vertinimas būtų paremtas tam tikrais principais, nukreiptais ne tik į organizacijos siekiamus tikslus, bet ir į žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo prioritetus. Personalo vertinimo metu susiduriama su įvairiomis problemomis: vertinimo nepatikimumu (jei darbuotoją vertina keli vadovai, jų nuomonės gali išsiskirti), darbuotojų nepasitenkinimu ir net nusivylimu. Todėl labai svarbu pasirinkti tinkamus personalo vertinimo metodus ir išvengti tam tikrų klaidų, susijusių ne tik su netinkamu metodų pasirinkimu ir taikymu, bet ir asmenybės ar socialinės aplinkos nulemtų klaidų (Lobanova, 2008).

Išanalizavus literatūroje pateiktus vertinimo variantus, galima išskirti šias vertintojų grupes:

- *Tiesioginis vadovas* – praktikoje dažniausias pavyzdys, kai darbuotojo darbą vertina tiesioginis vadovas. Tačiau S.P. Robbins (2003) pripažįsta, kad toks vertinimas turi trūkumų, kadangi daugelis vadovų jaučiasi neturį reikiamos kvalifikacijos įvertinti kiekvieno darbuotojo individualų indėlį, kitiems nepatinka, kad jie verčiami būti darbuotojų karjeros lėmėjais.
- *Vertinimo komitetas* (tiesioginis vadovas su kitais vadovais) – dažnai naudojamas vertinimo būdas, kuris padeda išvengti šališko individo vertinimo. J.A. Stoner (2000) nurodo, kad šiuo atveju, kai vertinimo rezultatai priklauso nuo daugelio nuomonių, šis būdas dažnai yra veiksmingesnis už vieno vadovo vertinimą.
- *Kolegos* – pagrindinis privalumas, kad tai profesionalų įvertinimas (Stankevičienė, Lobanova, 2003). Anot S.P. Robbins (2003) kolegų vertinimo duomenys yra patikimiausi, nes bendraudami kasdien jie susipažįsta su darbo rezultatais. Tačiau kolegų vertinimą gali įtakoti neobjektyvumas, sukeltas draugystės ar priešiško.
- *Pavaldiniai* – į viršų nukreiptas veiklos vertinimas. Ši sistema apima nuomonę tų, kurie atsiskaito vadovui. Toks vertinimas dera su organizacijos pastangomis sukurti kultūrą,

vertinančią sąžiningumą bei atvirumą ir suteikiančią darbuotojams įgaliojimus. Pagrindinis trūkumas yra pavaldinių baimė, kad vadovai gali juos nubausti, jei šie nepalankiai juos įvertins. Todėl norint, kad šie vertinimai būtų tiksūs, reikia užtikrinti anonimiškumą.

- *Vertinimo specialistai* (savi, iš šalies). Pasitelkti savus specialistus, anot A. Sakalo (2003) reikalauja palyginti nedaug sąnaudų. Specialistai gerai pažįsta vertinamąjį, tačiau tai gali sukelti ir kliūčių, kadangi pažinimas dažnai paremtas subjektyvia nuomone. Specialistai iš šalies – brangiai kainuojantis metodas, todėl rekomenduojamas tik renkant aukšto lygio vadovus.
- *Pats darbuotojas* dažnai yra ne tik vertinamasis, tačiau gali būti ir labai svarbus vertintojas. Darbuotojo savęs vertinimo adekvatumas yra būtina sąlyga, kad gautume patikimą informaciją vertinimo procese. Pasak S.P. Robbins (2003) darbuotojai labai gerai atsiliepią apie savęs įvertinimą; tai sumažina darbuotojų priešišumą įvertinimo procesui; toks vertinimas gali tapti puikia priemone skatinti darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų diskusijas apie darbo rezultatus.
- *Grįžtamasis 360 laipsnių ryšys* – toks daugiadimensinis požiūris apima ekspertus, pavaldinius, išorės „klientus“ bei vadovybę. Šia sistema siekiama visapusiškai įvertinti individo veiklą. Tokiu būdu galima išvengti subjektyvumo bei atverti kelią labiau subalansuotam visų veiklos sričių vertinimui (Horton, 2006).

Galima pastebėti, kad didesnis vertintojų skaičius užtikrina objektyvesnę bei patikimesnę vertinimą, tačiau toks procesas užima daug laiko sąnaudų ir ne visada įmanoma tai padaryti.

1.1.4. Vertinimo dažnumas, periodiškumas

Identifikavus darbuotojų vertinimo tikslus, nustačius tinkamus kriterijus ir matavimų skalę, parinkus vertinimo metodą bei vertinimo subjektus, reikia apsipręsti, kaip dažnai vertinimas bus atliekamas.

Vertinimo periodiškumas nėra tiksliai nustatytas. Neformalizuotasis vertinimas atliekamas nuolat, nes vadovas gali bet kada pareikšti savo nuomonę apie darbuotojo veiklą ar elgesį – tokiu būdu užtikrinamas veiksmingiausias grįžtamasis ryšys. I. Bakanauskienės (1998) teigimu, daugelis vadovų pripažįsta, kad kuo dažniau ši veiklos forma yra atliekama, tuo geriau, nes taip, jų nuomone, galima priversti darbuotojus pastoviai gerai dirbti. Daugelyje užsienio organizacijų yra nusistovėjusi praktika išsamiai vertinti darbuotojus kartą per metus. Tokį vertinimo dažnį lemia keletas svarbių veiksnių: kartą per metus peržiūrimas personalo mokymas, darbuotojų karjera, atlygio už darbą planai / programos (Bakanauskienė, 2008). Kitas veiksnys – darbuotojų požiūris. Organizacijų, kurių

darbuotojams svarbu gauti formalų grįžtamąjį ryšį apie savo darbo vertinimą, vertinimas suprantamas kaip motyvavimo būdas ir taip vertinama dažniau nei organizacijose, kurių darbuotojai panašių vertinimų nepageidauja.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo sistema yra svarbi sudėtinė veiklos valdymo dalis kiekvienoje organizacijoje ir šios sistemos taikymas turi teikti naudą pačiam darbuotojui, jo vadovui ir organizacijai. Vertinant organizaciją kaip sistemą, galima teigti, jog vertinimas yra vienas pagrindinių elementų, palaikančių šią sistemą. Kuriant žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, svarbu, kad būtų įgyvendinti visi kompleksiniai elementai ir tai būtų taikoma visapusiškai. Turi būti nustatytas vertinimo dažnis, t.y., kaip dažnai bus vertinami darbuotojai, vertinimo sistema turi remtis aiškiais nustatytais kriterijais, orientuotais į vykdomas užduotis. Veiklos vertinimas yra paremtas visame pasaulyje taikomais vertinimo metodais, kurie vertina konkrečius rezultatus bei pasiekimus. Dauguma autorių akcentuoja, kad vertinimo procese turėtų dalyvauti ne vien tik vertinamojo tiesioginis vadovas ar vertinimo komisija, tačiau turi būti įtraukiamas kolegų vertinimas ir paties individo adekvatus savęs vertinimas.

2. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS APŽVALGA

2.1. Lietuvos valstybės tarnyba ES kontekste

2002 m. balandžio 23 d. Seimas priėmė *Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą*, kuriame pateikiama daug išsamesnė valstybės tarnybos apibrėžtis. Naujos redakcijos 2002 m. *Valstybės tarnybos įstatyme* valstybės tarnyba apibrėžiama kaip teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma (Valstybės tarnybos įstatymas).

Valstybės tarnyba kiekvienoje šalyje įgauna savų specifinių bruožų priklausomai nuo pasirinkto valstybės tarnybos modelio. Šalia skirtingų valstybės tarnybos modelių (postų, karjeros ir mišraus) egzistuoja ir dvi skirtingos valstybės tarnybos sampratos – plačioji ir siauroji. Prancūzijoje, Airijoje, Olandijoje, Ispanijoje, Švedijoje valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, nes manoma, kad visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Tai plati valstybės tarnybos samprata. Austrijoje, Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Danijoje, Italijoje valstybės tarnybos samprata susiaurinta iki asmenų, atliekančių viešojo administravimo funkcijas. Tik viešojo administravimo specialistai ir profesionalai, turintys administracinių valstybės įgaliojimų turi valstybės tarnautojo statusą (European Principles for Public Administration, 1999; Palidauskaitė, 2006). Lietuvoje valstybės tarnyba siejama su veikla viešojo administravimo srityje, taigi darbe laikomasi siauros valstybės tarnybos sampratos.

Valstybės tarnybos sistemos ES šalyse turi senas tradicijas, jos egzistuoja kelis šimtus metų ir dabar keičiamos, siekiant spręsti besikeičiančios visuomenės problemas. Valstybės tarnybos valdymą kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios taisyklės, kurias lemia šalies konstitucija, įstatymai, nutarimai, įvairūs teisės aktai. Valstybės tarnybos modelis lemia valstybės tarnautojo veiklą, apimtį ir turinį, daro įtaką valstybės tarnautojų pareigoms bei teisėms (Tuleikienė, Česnulevičienė, Kvietkus, 2003). Paprastai skiriama 10 specifinių kiekvieno modelio požymių, kurie apibūdina postų ar karjeros

modelius. Lyginant įvairių šalių valstybės tarnybos modelius galima teigti, kad daugelyje senųjų ES valstybių vyrauja karjeros modelio elementai. Jie taikomi Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje. Šio modelio požymiai būdingi Airijos, Ispanijos, Liuksemburgo ir Portugalijos valstybės tarnyboms. Postų modelį taiko Švedija, o šio modelio požymiai būdingi Danijai, Italijai, Jungtinei Karalystei, Olandijai ir Suomijai. Taigi daugelyje ES šalių vyrauja mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame susipina abiejų modelių atskiri požymiai. Kiekviena šalis valstybės tarnybą reglamentuoja skirtingais būdais, atsižvelgiant į galimybes ir vietos tradicijas (Židonis, Jaskūnaitė, 2009). 2002 m. *Valstybės tarnybos įstatymu* buvo įteisinta mišri karjeros ir postų Lietuvos valstybės tarnybos sistema. Buvo pasirinkti karjeros valstybės tarnybos modelio elementai, kurie leido išlaikyti profesionalius valstybės tarnautojus tarnyboje – tarnybinis kaitumas, galimybė siekti aukštesnių pareigų ir didesnio atlygio (žr. 1 lent.). Kai kurie postų modelio elementai leido lanksčiai reaguoti į sparčiai kintančią rinką, kurios dalyvė buvo ir valstybės tarnyba (Astrauskas, 2005).

1 lentelė

Valstybės tarnybos modeliai

Tipiški karjeros modelio požymiai	Lietuvoje egzistuojančio modelio požymiai	Tipiški postų modelio požymiai
Valstybės tarnautojų priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (P)	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes
Būtinasis specialus išsilavinimas (viešasis administravimas)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas (P)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai
Maksimali amžiaus riba	Yra – 62,5 metų (K)	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje (P)	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį
Darbo užmokesčio sistemą nustato atitinkami teisės aktai	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas (K)	Individualus darbo užmokestis
Aukštesnės pareigos – didesnė pareiginė alga	Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos (K)	Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	Numatytas pareigų paaukštinimas (K)	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Paskyrimas į pareigas neterminuotas (K)	Paskyrimas į pareigas terminuotas
Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Specialios pensinės sistemos nėra (P)	Specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams nėra
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir jį įgyvendinamieji teisės aktai (K)	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių

Šaltinis: Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.

Z. Židonis, N. Jaskūnaitė (2009) pažymi, kad Lietuvai integruojantis į Europos struktūras, daugelį su tuo susijusių iniciatyvų tenka realizuoti regioniniu, dažnai savivaldybių lygmeniu. Taigi, didėjant įsitraukimui į tarptautinius projektus, siekiant užtikrinti efektyvų jų įgyvendinimą, svarbu tobulinti žmogiškuosius išteklius ne tik valstybės, bet ir savivaldybės lygmenyje. Kiekviena struktūra privalo suformuoti veiksmingą personalo valdymo sistemą.

Valstybės tarnybos plėtros modeliai: perėjimas prie nuosaikios vadybinės reformos. Žmogiškųjų išteklių valdymo dėsningumai geriausiai matomi Europos Sąjungos, naujos ekonominės ir socialinės aplinkos, kontekste. Narystė ES daro didelį poveikį visuomenės požiūriui į valstybės tarnybą, kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams (Židonis, Jaskūnaitė, 2009). Pasaulio banko ataskaitoje (World Bank, 2006) teigiama, kad įstojus į ES, Lietuva buvo viena iš nedaugelio šalių, kurioje karjeros valstybės tarnybos modelis buvo įdiegtas sėkmingai. Taip pat, Europos Komisijos ir tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos OECD (angl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*) programos SIGMA (angl. *Support for Improvement in Governance and Management*), teikiančios pagalbą valdymui ir vadybai gerinti, 2009 m. ataskaitoje, vertinant naujųjų ES šalių narių (Lietuvos, Latvijos, Estijos, Vengrijos, Slovėnijos, Slovakijos, Lenkijos, Čekijos) valstybės tarnybų atitiktį Europos viešojo administravimo principams Lietuvos (atitiktis Europos viešojo administravimo principams buvo įvertintas geriausiai: 84 balai iš 100, esant 53 balų vidurkiui) ir valstybės tarnybų trajektorijas po 2004 m., buvo akcentuojama, kad Lietuva padarė didžiausią pažangą, o po 2004 m. Lietuva konstruktyviausiai tęsė valstybės tarnybos reformas (Meyer-Sahling, 2009) (žr. 2 lent.). Toks vertinimas pateiktas palyginus naujųjų ES šalių valstybės tarnybos reformų nuoseklumą. Francisco Cardona (2009) teigia, kad Lietuvoje valstybės tarnybos sistema reformuojama ir tobulinama geriausiai. J. Meyer-Sahling (2009), V. Kurpuvesas (2009) mano, kad Lietuvoje turi būti tęsiamos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos. Kaip teigia minėti autoriai, modernizuojant valstybės tarnybą, reikėtų diegti ir didinti teisinio reglamentavimo lankstumą ir skaidrumą, sustiprinti veiklos orientavimą į rezultatus, didinti tam skiriamų išteklių naudojimo efektyvumą, modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, tobulinti priėmimo, veiklos vertinimo, darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas.

Lietuvos valstybės tarnybos palyginamieji rodikliai 2003-2009 m.

Nr.	Šaltinis, metai	Vertinimas
1.	OECD/SIGMA, 2003 m.	Palankus vertinimas: „Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas iš esmės suderintas su ES šalyse narėse taikomais principais ir standartais”, o „valstybės tarnybos valdymo sistema gerai sudaryta”.
2.	Pasaulio bankas, 2006 m.	Politicizacija: antrasis aukščiausias lygmuo („iš esmės pasiektas” standartas, geriausias tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių); Paskatos: trečiasis aukščiausias lygmuo („dalinai pasiektas standartas”, antras geriausias po Latvijos).
3.	SIGMA, 2009 m.	Geriausias atitikimas Europos viešojo administravimo principams tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių

Šaltinis: Meyer-Sahling, J., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Santrauka. Noringemo universitetas, Vilniaus universitetas.

Siekiant įgyvendinti nuosaičių vadybinę reformą, reikalinga, jog žmogiškųjų išteklių valdymas taptų lankstesniu, tuo pačiu metu didinant personalo valdymo skaidrumą Lietuvos valdžios įstaigose (žr. 6 pav.). Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti pagrįstas *Valstybės tarnybos įstatymu* (kaip visose Vakarų Europos šalyse, išskyrus Jungtinę Karalystę), o lankstumas neturi būti painiojamas su valstybės tarnybos sistemos dereguliacija.



5 pav. Nuosaičių vadybinis valstybės tarnybos modelis

Šaltinis: Meyer-Sahling, J., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 27.

Įgyvendinant skaidrumo principą valstybės tarnybos sistemoje, Lietuvoje yra priimta maždaug dešimt įstatymų, vienaip ar kitaip reglamentuojančių korupcijos prevenciją (Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija programa, 2002), patvirtintos bent kelios nacionalinės kovos su korupcija programos, bet šalies korupcijos suvokimo indeksas pakankamai aukštas lyginant su kitomis pasaulio valstybėmis (žr. 3 lent.).

Europos Sąjungos ir kitų Vakarų Europos valstybių korupcijos suvokimo indeksas 2010

(KSI) (kai 10 – labai skaidri valstybė, 0 – labai korumpuota)

Šalies vieta	Šalis	KSI	Šalies vieta	Šalis	KSI
1	Danija	9,3	22	Lietuva	5
2	Suomija	9,2	27	Italija	3,9
3	Švedija	9,2	28	Rumunija	3,7
4	Nyderlandai	8,8	29	Bulgarija	3,6
5	Norvegija	8,6	30	Graikija	3,5

Šaltinis: Transparency International

<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Valstybės tarnybos lankstumo principai</p> </div>	→	Supaprastintas valstybės tarnybos teisinis pagrindas, nustatant bendrus principus ir svarbiausias nuostatas, o atsakomybę už detalios tvarkos nustatymą deleguojant atsakingoms vykdomosios valdžios institucijoms (Vyriausybei, Vidaus reikalų ministerijai, Valstybės tarnybos departamentui prie VRM).
	→	Nors didžiausia lankstumo galimybė glūdi personalo skaičiaus ir darbo užmokesčio fondo planavime, nerekomenduojama greitai atsakyti etatų limito ar atskiro darbo užmokesčio fondo nustatymo, bet kokį supaprastinimą įdiegti tik detaliai išnaginėjus ir išbandžius.
	→	Dėl finansinio valstybės tarnautojų motyvavimo svarbos ir galimybės skatinti organizacinius pokyčius reikalinga konkurencingesnė darbo užmokesčio sistema, bet ji turi būti orientuota į rezultatus.
	→	Kai kurios valstybės tarnybos funkcijos gali būti valdomos lanksčiau (pvz., galima taikyti praktines užduotis atrenkant valstybės tarnautojus, numatyti lakstesnį darbo laiką ar organizacines struktūras viešojo administravimo įstaigose). Tačiau valstybės tarnautojų priėmimas į darbą ir jų atleidimas iš pareigų turėtų išlikti detaliam reglamentuotam, daugiau lankstumo galimybių numatant esamam personalui valdyti
<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Valstybės tarnybos skaidrumo principai</p> </div>	→	Personalo statusas turi būti vieningesnis viešojo administravimo įstaigose (pvz., aiškiau atskiriant valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybes).
	→	Reikalinga griežtinti nuostatas dėl valstybės tarnautojų pareigų ir užtikrinti jų geresnį taikymą, pavyzdžiui, naudojant turto ir pajamų deklaravimą, etikos kodeksą, tarnybinių nusižengimų nuostatų taikymą.
	→	Kai kurių valstybės tarnybos funkcijų valdymas gali tapti skaidresniu (pvz., atrenkant pakaitinius tarnautojus supaprastinto konkurso būdu, viešai skelbiant darbo užmokestį internete ar skelbiant konkursų į vadovų pareigybes rezultatus).

6 pav. Lietuvos valstybės tarnybos lankstumo ir skaidrumo principai

Sudaryta autoriaus, remiantis Meyer-Sahling, J., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Santrauka. Noringemo universitetas, Vilniaus universitetas.

Lietuvoje vis aktualesnis tampa profesionalios ir „jautresnės“ visuomenės poreikiams valstybės tarnybos formavimo klausimas. Valstybei svarbi ir jos išlaikymo kaina. Tuo tikslu yra vykdomos ir tęsiamos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos, kurių paskirtis – suformuoti modernią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, atsižvelgiant į ES šalyse egzistuojančias tradicijas. Tačiau nereikėtų tiesiogiai perimti kitų valstybės gerosios praktikos pavyzdžių prieš tai neatsižvelgus į vidinę terpę, vietos tradicijas, šalies mentalitetą (Židonis, Jaskūnaitė, 2009). Siekiant sėkmingai įgyvendinti pradėtas reformas ir imtis naujų, reikalinga atsižvelgti į Lietuvos valstybės tarnybos atitikimo laipsnį pagal Europos viešojo administravimo principus šiose srityse:

- Lietuvos valstybės tarnybos dydis tik vidutiniškai atitinka Europos viešojo administravimo principus. Tai daugiausia susiję su tuo, jog centrinės valdžios ir savivaldybių įstaigose, be valstybės tarnautojų (2010 m. jų buvo 27 907), dirba vis daugiau šio statuso neturinčių darbuotojų (2010 m. - 20 938). Nors dalis šių darbuotojų atlieka viešojo administravimo funkcijas, jų statusą reglamentuoja Darbo kodeksas (Meyer-Sahling, 2009; Valstybės departamento duomenys, 2010 m.).
- Aukštesnioji valstybės tarnyba, kurios pagrindinis tikslas yra gerinant valstybinių institucijų veiklą, suteikti geros lyderystės ir vadybos pavyzdį, nurodyti kryptį ir tikslą likusiai valstybės tarnybai. Nepaisant to, kad formaliai aukštesnieji valstybės tarnautojai gali būti neatskirti, vyrauja bendra nuostata, kad šie pareigūnai, užimantys vadovaujančius postus, turi specialių poreikių, ypač mokymų ir tobulėjimo srityse (Jaščembski, 2006). Nors daugelyje Vakarų Europos šalių buvo įkurtos aukštesniosios valstybės tarnybos sistemos, Lietuvoje valstybės tarnautojų, kurie eina vadovaujančias pareigas, valdymui beveik netaikomos specialiosios nuostatos (išskyrus dėl valdžios įstaigų vadovų vertinimo, aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojų mokymo). Tačiau Lietuvoje nesiūloma kurti centralizuotos aukštesniosios valstybės tarnybos ar atskiro tokių valstybės tarnautojų korpuso, atsižvelgiant į jo politizacijos galimybę (pavyzdžiui, dėl šios priežasties bandymai kurti atskirus tokių tarnautojų korpusus Vengrijoje ir Slovakijoje buvo nesėkmingi) (Meyer-Sahling, 2009).
- Pagal 2009 m. SIGMA ataskaitą Lietuvos darbo užmokesčio sistema yra gana skaidri, bet nepakankamai konkurencinga. Be to, 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 naujųjų ES šalių narių

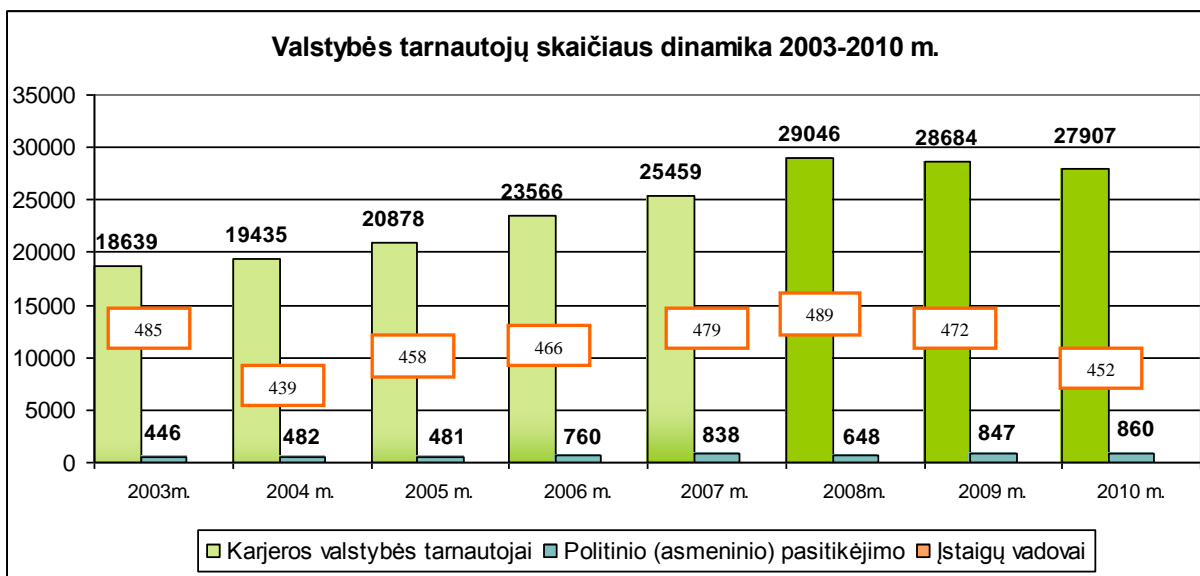
vidurkis yra 32 proc.). Todėl Lietuvoje tikslinga atkreipti dėmesį į darbo užmokesčio sistemos, kuri 2004 m. buvo pasiūlyta Pasaulio banko ataskaitoje, alternatyvą. Šioje ataskaitoje buvo rekomenduota pritaikyti integruotą darbo užmokesčio sistemą, pagal kurią papildomos įmokos būtų įvestos esamoje kategorijų sistemoje. Ji galėtų pakeisti dabartinę sistemą, kurioje pareiginė alga ir priedai už stažą ir klasę skaičiuojami atskirai (Nakrošis, 2009).

V. Jaščembski (2006) pastebi tendenciją, kad naujojo viešojo valdymo principų įdiegimas personalo valdymo sistemose transformuoja uždara valstybės tarnybos sistemą į labiau atviresnę. Vis daugiau dėmesio kreipiamą į valdymą, orientuotą į rezultatus, o ne į formalias procedūras ir karjerą. Dabartinė valstybės tarnybos reformos kryptis (nuo uždaros sistemos link atviros) sąlygoja pokyčius valstybės tarnyboje, kurioje vis daugiau akcentuojami rezultatai, vadybiniai gebėjimai, strateginis planavimas, susitarimų laikymasis, pabrėžiama būtinybė formuoti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena valstybės tarnyboje, pasireiškiančią gerais administraciniais gebėjimais ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu, visuomenei teikiamų paslaugų kokybe.

2.2. Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita

2010 m. bendras valstybės tarnautojų skaičius lyginant su 2003 m. išaugo 33 proc. Iš jų: karjeros valstybės tarnautojų skaičius išaugo 36 proc., politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius išaugo 31 proc., įstaigų vadovų skaičius sumažėjo 1 proc. Valstybės tarnautojų skaičiaus dinamika 2003-2010 m. parodyta 7 paveiksle.

2003 m. Lietuvoje valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose ėjo pareigas 19570 valstybės tarnautojų. Iš visų valstybės tarnautojų didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai - 18639 (96 proc.), 446 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (2 proc.), 485 įstaigų vadovai (2 proc.). 2003 m. daugiausia valstybės tarnautojų ėjo pareigas įstaigose prie ministerijų - 54,16 proc., savivaldybėse valstybės tarnautojų skaičius siekė 18,48 proc. ir ministerijose 9,48 proc. Jau 2004 m. buvo įregistruoti 20302 valstybės tarnautojai. Kaip ir 2003 m., didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai - 19435 (97 proc.), 482 - politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, tai sudarė 1 proc., ir 439 įstaigų vadovai, tai sudarė 2 proc. visų valstybės tarnautojų.



7 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus dinamika 2003-2010 metais
Šaltinis: sudaryta pagal Valstybės departamento prie Vidaus reikalų ministerijos statistinius rodiklius

Valstybės tarnautojų skaičius per 2004 m. išaugo 732 valstybės tarnautojais arba 3,6 proc. Skaičiaus augimas siejamas su Valdininkų registro reorganizavimu į Valstybės tarnautojų registrą (2002-08-10 Vyriausybės nutarimas Nr. 1255 „Dėl valstybės tarnautojų registro nuostatų patvirtinimo“). Kadangi registro duomenų tvarkymo programa įstaigose buvo diegiama palaipsniui, palaipsniui didėjo ir valstybės tarnautojų skaičius Valstybės tarnautojų registre. 2004 m. daugiausia valstybės tarnautojų ėjo pareigas įstaigose prie ministerijų - 53,99 proc., savivaldybėse valstybės tarnautojų skaičius siekė 18,70 proc. ir ministerijose - 9,74 proc. 2005 m. iš viso valstybės tarnautojų buvo 21817. Iš visų valstybės tarnautojų didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai – 20878 (96 proc.), 481 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas (2 proc.) ir 458 įstaigų vadovai (2 proc.). Kaip aiškinama Valstybės tarnybos departamento prie VRM ataskaitoje už 2005 m., valstybės tarnautojų skaičiaus padidėjimas lyginant su 2004 m. (2004 m. – 20302 valstybės tarnautojas) siejamas ne tik su tikroju valstybės tarnautojų daugėjimu, bet ir su tuo, kad ankstesniais metais ne visos valstybės ir savivaldybių įstaigos ir institucijos pateikė duomenis Valstybės tarnautojų registrai. 2006 m. iš viso buvo užregistruota 24790 valstybės tarnautojų. Iš jų – 23555 karjeros valstybės tarnautojai (95 proc.), 769 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (3,1 proc.) ir 466 įstaigų vadovai (1,9 proc.). 2007 m. įstaigose užregistruota 26776 valstybės tarnautojai. Iš visų valstybės tarnautojų didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai – 25459 (95 proc.), 838 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (3 proc.) ir 479 įstaigų vadovai (2 proc.). 2008 m. valstybės tarnautojų skaičius išaugo iki 30144. Iš jų – 29016 karjeros valstybės tarnautojai (96,3

proc.), 648 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (2,1 proc.), 480 įstaigos vadovų (1,6 proc.). 2009 m. valstybės tarnautojų skaičius šiek tiek sumažėjo iki 30003. Iš jų 28648 karjeros valstybės tarnautojai, 847 politinio (asmeninio) pasitikėjimo, ir 472 įstaigų vadovai. Mažėjimo tendencija stebima ir 2010 m. Karjeros valstybės tarnautojų sumažėjo beveik 3 proc., politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų, lyginant su 2009 m. padaugėjo 1, 5 proc., įstaigų vadovų sumažėjo 4 proc.

Vertinant valstybės tarnautojų skaičiaus dinamiką 2003-2010 m. laikotarpiu, matyti, kad asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą, skaičius kiekvienais metais laipsniškai didėjo. Tik 2009 m. pastebimas sumažėjimas 1,5 procentiniu punktu ir 2010 m 4 procentiniais punktais lyginant su 2008 m. (kai valstybės tarnautojų skaičius buvo didžiausias). Galima daryti prielaidą, kad nors ir 2007 m. prasidėjusi pasaulinė finansų krizė ir jos sąlygotas ekonominis nuosmukis kėlė naujus iššūkius valdžios institucijoms, tačiau staigus valstybės tarnautojų skaičiaus pokytis, lyginant 2007 m. ir 2008 m. (padaugėjo 14 proc.), rodo, kad dar tuo metu nebuvo imamas esminių priemonių, siekiant sustabdyti valstybės tarnybos augimą.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA

3.1. Tyrimo metodologijos pasirinkimas

Tyrimo tikslas yra išanalizuoti Lietuvos karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos specifiką ir joje egzistuojančias problemas. Atliekant tyrimą naudoti kokybiniai metodai. Siekiant išanalizuoti esamą tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, atliekama dokumentų turinio analizė. I. Luobikienės (2000) teigimu, dokumentų analizė yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kuriuos naudoja tiek pradedantys socialinių reiškinių tyrinėtojai, tiek ir pripažinti sociologijos mokslininkai. Šis metodas remiasi pirminių duomenų rinkimu, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Dokumentų analizės metodas buvo pasirinktas atsižvelgiant į šiuos privalumus: reaktyvumo (neigiamo poveikio) nebuvimas, nes oficialūs dokumentai nedaro įtakos tyrėjo nuostatai; tiriamų dokumentų betarpiškumas, savaimingumas; palyginti nebrangus metodas, nes daugelį dokumentų galima rasti bibliotekose, skaityklose ir archyvuose; užtikrina aukštą analizės kokybę, nes oficialūs reguliatyviniai dokumentai parašyti profesionaliai (Luobikienė, 2000).

Dokumentai pagal bendrą reikšmę skirstomi į oficialius ir neoficialius. Oficialiųjų dokumentų tekstų analizė atskleidžia įstatymais, kitais teisės aktais nustatytą požiūrį į valstybės tarnautojų vertinimą ir vertinimo sistemos taikymą. Atliekant empirinį tyrimą, pirmiausia buvo nustatyti oficialieji dokumentai (įstatymai, teisės aktai, nutarimai), kuriuose užfiksuota informacija, susijusi su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu. Pasirinkti tokie valstybės teisiniai dokumentai:

- *LR Valstybės tarnybos įstatymas;*
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „*Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų*“ ir jo pakeitimai (Žin., 2002, Nr. 60-2470; 2007, Nr. 110-4508; 2009, Nr. 109-4604; 2010, Žin., 2010, Nr.158-8050).
- Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos oficialūs dokumentai (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2004-2009 m. ataskaitos, Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų vertinimo, 2011 m.).

Oficialieji valstybės dokumentai pateikia bendrą valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo statistiką Lietuvos mastu, todėl siekiant išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Šiauliuose, nagrinėti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos dokumentai, susiję su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu 2006 – 2010 m.

Analizuojant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, konsultuotasi su ekspertais iš Šiaulių miesto savivaldybės administracijos. Tyrime dalyvavo 5 ekspertai, turintys žinių apie darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Ekspertams klausimai pateikti raštu. Gauti atsakymai aprašyti tyrime. Ekspertai tyrimui atrinkti vadovaujantis šiais kriterijais: žinios apie personalo valdymo situaciją savivaldybės administracijoje; ne mažesnė nei 3 metų patirtis personalo administravimo srityje; eksperto santykis (dalyvavimas savivaldybės administracijos direktoriaus sudarytoje vertinimo komisijos veikloje) su personalo valdymo sistema savivaldybės administracijoje. Ekspertai pakankamai dėmesio skyrė tarnybinės veiklos vertinimo sistemos neigiamiems aspektams aptarti ir įvardijo pagrindines problemas, su kuriomis yra tekę susidurti personalo valdymo praktikoje. Atsakymų į interviu klausimus turinys nagrinėtas taikant kokybinės content analizės metodą. Content – analizės metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Content – analizės paskirtis ir yra atskleisti, susisteminti ir apibendrinti šią informaciją.

Taip pat buvo analizuojami ir antriniai duomenys – *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaita* (Demmke, 2007), kurioje pateikiami duomenys apie veiklos vertinimą viešajame sektoriuje ES šalyse.

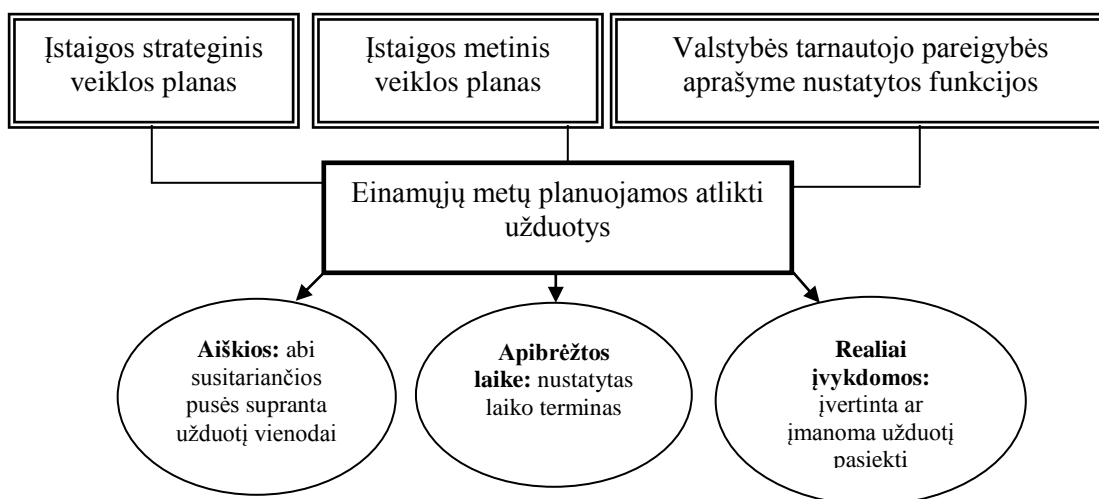
3.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizė

Veiklos vertinimo procedūros Lietuvos valstybės tarnyboje buvo pradėtos įgyvendinti priėmus 2002 m. *Valstybės tarnybos įstatymo* redakciją ir lydinčiuosius teisės aktus. Per šį laikotarpį vertinimo procedūros buvo tobulinamos, siekiant, kad veiklos vertinimas atliktų jam keliamus uždavinius: padėtų išmatuoti valstybės tarnautojo indėlį, kuriuo jis prisideda prie savo padalinio ir įstaigos tikslų įgyvendinimo, taikydamas savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius bei orientuotų į rezultatus; užtikrintų efektyvų atgalinį ryšį (vadovas-pavaldinys-vadovas); padėtų išaiškinti darbuotojų stiprybes ir silpnybes bei numatyti priemones trūkumams šalinti; skatintų vadovus sistemiškai analizuoti personalo potencialą bei mokymosi ir tobulinimosi poreikius (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 m. ataskaita).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatos bei *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų

kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo”.

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, priimta 2002 m. buvo papildyta du kartus. 2007 m. spalio 17 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1106 buvo nustatyti skirtingi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai įstaigos vadovams ir karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams; detalizuotos kasmečio ir neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo procedūros; patvirtintos tarnybinės veiklos vertinimo formos; praplėsta ir patvirtinta vertinimo skalė; daugiau reglamentuota vertinimo komisijų veikla; nustatytas duomenų Valstybės tarnybos departamentui teikimas per valstybės tarnautojų registrą. 2010 m. gruodžio 29 d. LR Vyriausybė priėmė nutarimą Nr.1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“, kuris taikomas vertinant valstybės tarnautojų 2011 metų ir vėlesnių metų tarnybinę veiklą, taip pat ir neeilinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo 2011 metais ir vėlesniais metais metu. Į valstybės tarnautojų vertinimo tvarką įtrauktas einamųjų metų planuojamos atlikti veiklos užduotys, veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir numatomos rizikos (teisės aktuose numatytų terminų, prioritetų pasikeitimas, žmogiškųjų išteklių kaita); visa tai nustatoma valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo pokalbio metu, o susitarus dėl jų įrašomos Tarnybinės veiklos vertinimo išvados I dalies skiltyse (žr. 2 pr). Valstybės tarnautojų užduotys turi prisidėti prie įstaigos/padalinio vadovo veiklos užduočių ir prie įstaigos metinio veiklos plano įgyvendinimo (žr. 8 pav.).



8 pav. Valstybės tarnautojo metinių veiklos užduočių tarpusavio ryšiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011)

Pokalbio su valstybės tarnautoju metu tiesioginis vadovas:

- aptaria praėjusiais metais suplanuotas įgyvendinti valstybės tarnautojo veiklos užduotis ir pasiektus rezultatus;
- susitaria dėl einamaisiais metais planuojamų atlikti veiklos užduočių, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių ir rizikos;
- aptaria valstybės tarnautojo užpildytą kvalifikacijos vertinimo anketą ir valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas. Kai vertinama įstaigos vadovo veikla, aptariami ir jo gebėjimai įgyvendinti įstaigos strateginius/veiklos tikslus;
- aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2011).

Valstybės tarnautojo planuojamos atlikti veiklos užduotys, atsižvelgiant į pasikeitusius Vyriausybės prioritetus ar naujus reikalavimus, vieną kartą per metus gali būti pakeistos ar papildytos, bet ne vėliau, kaip likus 4 mėnesiams iki tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo. Tokiais atvejais, atsižvelgdamas į įvykusius pokyčius, tiesioginis vadovas koreguoja ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklius.

Taip pat, naujojoje vertinimo tvarkoje (LR Vyriausybės nutarimas Nr.1860) nustatytas naujas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijų sąrašas (žr. sk. 3.2.2. Vertinimo kriterijai), įvestas darbuotojo savęs vertinimas, kurio metu valstybės tarnautojas pildo kvalifikacijos vertinimo anketą (žr. 3 pr.).

Efektyviausią galiojančios Lietuvos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizę galima atlikti pasitelkus svarbiausius žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos aspektus: vertinimo subjektą, vertinimo dažnį, naudojamus kriterijus ir skalę, vertinimo metodą (žr. 4 lent).

4 lentelė

Lietuvos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos elementai

Vertinimo sistemos elementas / kategorija	Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos reglamentavimas / teiginys
Vertinimo subjektas	Tiesioginis vadovas, pasibaigus metams, už kuriuos valstybės tarnautojas yra vertinamas, valstybės tarnautojui pateikia užpildyti atitinkamą kvalifikacijos vertinimo anketą (<i>Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų tvarka Nr. 1860, 2010-12-29, Žin., 2010, Nr.158-8050</i>). Įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertina ši valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas. Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina jų tiesioginis vadovas (<i>Lietuvos</i>

	<p><i>Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. IX-855, 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708).</i></p> <p>Jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija (<i>Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. IX-855, 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708).</i></p> <p>Karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, kurioje jie eina pareigas, vadovo sudaryta vertinimo komisija (<i>Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. IX-855, 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708).</i></p>
Vertinimo dažnis	<p>Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama kasmet, jei valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus eina pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje yra vertinama jo tarnybinė veikla (<i>Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. IX-855, 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708).</i></p> <p>Valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens ar įstaigos vadovą į pareigas priimančios kolegialios institucijos vadovo sprendimu atliekamas neeilinis įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimas (<i>Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų tvarka Nr. 1860, 2010-12-29, Žin., 2010, Nr.158-8050).</i></p>
Vertinimo kriterijus	<p>Tiesioginis vadovas, pasibaigus metams, už kuriuos valstybės tarnautojas yra vertinamas, valstybės tarnautojui pateikia užpildyti atitinkamą kvalifikacijos vertinimo anketą. Vertinamas valstybės tarnautojas tiesioginio vadovo pateiktoje kvalifikacijos vertinimo anketoje įsivertina savo kvalifikaciją balais nuo 1 iki 5 (žemiausias – 1, aukščiausias – 5) pagal nustatytus Tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus (lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas, gebėjimas atlikti pareigybes aprašyme nurodytas funkcijas) ir ne vėliau kaip per 3 darbo dienas nuo jos gavimo dienos grąžina ją pasirašytą tiesioginiam vadovui (<i>Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų tvarka Nr. 1860, 2010-12-29, Žin., 2010, Nr.158-8050).</i></p>
Vertinimo skalė	<p>Įstaigos vadovą į pareigas priimančio asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas, tiesioginis karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo vadovas (toliau – tiesioginis vadovas) remdamasis Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skale valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina: labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai (<i>Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. IX-855, 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708).</i></p>
Vertinimo metodas	<p>Išvadoje tiesioginis vadovas vertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą. Valstybės tarnautojo kvalifikacija ir jo gebėjimas atlikti pareigybes aprašyme nurodytas funkcijas, o vertinant įstaigos vadovo tarnybinę veiklą, – ir jo gebėjimai įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus yra vertinami pagal vertinimo kriterijus. Bendras valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas (labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai) nurodomas išvadoje pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalėje gautą rezultatą. Išvadoje tiesioginis vadovas įrašo planuojamas atlikti užduotis, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą ir siūlymą dėl karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo (<i>Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų tvarka Nr. 1860, 2010-12-29, Žin., 2010, Nr.158-8050).</i></p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatomis bei *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka*, Nr. 1106, Nr. 1860

Viešajame sektoriuje personalo vertinimo tikslai yra nurodyti *Valstybės tarnybos įstatymo* 22 str. 2 ir 3 dalyse. Tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – kasmet įvertinti darbuotojo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas įgyvendinant įstaigos strateginius tikslus. *Valstybės tarnybos įstatymas* skirtingo lygio pareigybėms kelia skirtingus vertinimo tikslus. Viešajame sektoriuje personalo vertinimo subjektai yra konkretūs. Pirmiausia valstybės tarnautojas pildo kvalifikacijos vertinimo anketą ir įsivertina savo kvalifikaciją balais nuo 1 iki 5. Tuomet tiesioginis vadovas, įstaigos ar institucijos vadovas, valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo užpildo vertinimo išvadą ir priklausomai nuo įvertinimo rezultato, valstybės tarnautoją gali vertinti ir vertinimo komisija. Tenka pastebėti, kad tikslų vertinimo metodų teisės aktai neapibrėžia. Pagal šiuo metu galiojančią tvarką, vertinimą atliekantys subjektai naudojami reitingavimu (veikla apibūdinama kaip labai gera, gera, patenkinama arba nepatenkinama). Taip pat valstybės tarnautojų vertinimui pasitelktas aprašomasis metodas pagal nustatytus atskirus vertinimo kriterijus. Tai kokybiniai aprašymai, bendrai atspindintys vertintojų nuomonę apie vertinamąjį. Tai leidžia numatyti įvertinimo tikslumo priklausomybę nuo vertintojo sugebėjimo sklandžiai ir aiškiai reikšti mintis. Nors valstybės tarnautojo veiklos vertinimo išvadoje ir yra nustatyti kriterijai, kuriais remiantis įvertinamas valstybės tarnautojas, tačiau metodai, kuriais remiantis nustatoma, ar valstybės tarnautojo veikla atitinka kiekvieną kriterijų, nėra pakankamai aiškūs. Pagal vertinimo pobūdį naudojamą metodą galima priskirti individualaus vertinimo metodų grupei, kadangi atskiri valstybės tarnautojai nelyginami tarpusavyje. Tačiau iki šiol nėra taikomi kiti vertinimo metodai, kurie neabejotinai darytų įtaką vertinimo objektyvumui.

3.2.1. Vertinimo subjektai

Kaip teigia R. Vanagas (2008), V. Nakrošis (2011), Lietuvoje bandoma taikyti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, iš esmės orientuotą į rezultatyvumą, tačiau nėra sukurta efektyvi veiklos valdymo sistema, o viešasis valdymas paremtas tradiciniu administravimu, Weberio idealiosios biurokratijos modeliu, pagrįstas institucijų ir pareigybių hierarchija, principu „įsakau ir kontroliuoju“ (Nakrošis, 2011). Taigi, bandant pritaikyti vadybinės veiklos valdymo principus, kyla pavojus, kad toks vertinimas sumažins, o ne padidins organizacijos efektyvumą. Tradicinis viešasis administravimas vertinant darbuotojų veiklą naudojami paprastais, tačiau objektyviais kriterijais – tarnybos laiku ir nepriekaištingu teisės normų laikymusi.

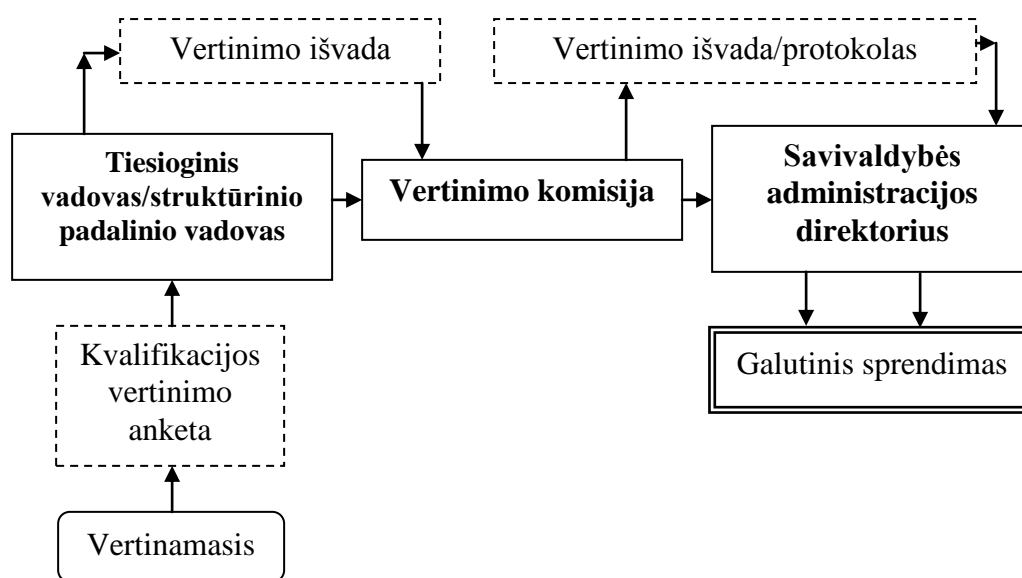
Kadangi Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojai dirba tradicinio viešojo administravimo sistemoje, jie neturi aiškiai kiekybiškai apibrėžtų užduočių ir negali pateikti kiekybinių savo darbo

rezultatų ataskaitų, tačiau juos bandoma vertinti pagal pasiektus rezultatus. Tokiu būdu vertinimo sistemai iškyla pavojus, kad ji nebus objektyvi, t. y. valstybės tarnautojų vertinimo objektyvumas tiesiogiai priklauso nuo to, ar sudarytos šios sąlygos:

- kompetentingas vertinimo subjektas;
- vertinamajam ir vertintojui suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai;
- nesudėtingos, aiškios, atviros vertinimo procedūros.

Darbuotojo vertinimo rezultatai priklauso nuo šių subjektų (žr. 9 pav.):

- 1) Valstybės tarnautojo;
- 2) tiesioginio struktūrinio padalinio vadovo;
- 3) vertinimo komisijos;
- 4) savivaldybės administracijos direktoriaus.



9 pav. Vertinimo subjektai

Sudaryta autoriaus, remiantis *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatomis bei *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka*, Nr. 1860

Pagal prieš tai galiojančią vertinimo tvarką (Nr. 1106), savivaldybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertino jo tiesioginis vadovas (pvz., skyriaus vedėjas, departamento direktorius ir pan.). R. Vanago, A. Tumėno (2008) nuomone, toks vertinimas nėra pakankamai objektyvus. Be jokios abejonės, tiesioginio vadovo vertinimas yra svarbus. Vadovas duoda tam tikrus pavedimus savo pavaldiniui, mato jo darbo rezultatus, stebi pavaldinio iniciatyvą, pastangas ir pan. Tačiau pastebima, kad tiesioginiam vadovui,

net ir labai norinčiam objektyvumo, įtaką daro įvairūs veiksniai ir todėl pavaldinys gali būti įvertintas subjektyviai. Tai gali įtakoti vadovo ir pavaldinio santykiai, vadovo nepakankama kompetencija. Pagal *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarką*, kuri patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860, siekiant sumažinti subjektyvaus vertinimo įtaką bei padidinti vertinimo objektyvumą, į procesą yra įtraukiamas valstybės tarnautojo savęs vertinimas (valstybės tarnautojas pildo kvalifikacijos vertinimo anketą). Daugelyje sėkmingai dirbančių organizacijų yra įvestas darbuotojo savęs vertinimas, t. y. prašoma darbuotojų užpildyti specialias vertinimo anketas, kuriose jie įvertina patys save (atlieka savianalizę). Šios anketos vaidina dvejopą vaidmenį. Visų pirma, savaime suprantama, kad save vertinti blogai yra ne visada priimtina pačiam darbuotojui. Tačiau save itin girti ir išaukštinti taip pat nėra priimtina. Vertinimo komisija, gavusi tokius vertinamojo „peikimus“ arba „gyrimus“, gali į tai atsižvelgti galutiniame vertinimo etape. Juk jei darbuotojas yra kritiškas savo atžvilgiu ir pritaręs savo vadovo nuomonei, kad jo darbas vertintinas neigiamai, tai toks darbuotojas turėtų turėti daugiau galimybių likti darbo vietoje už tą, kuris save išgirs, išaukštins, o jo tiesioginis vadovas jo veiklą vertins tik neigiamai. Savęs vertinimas leidžia įvertinti kiekvieno darbuotojo asmenines savybes, kurios yra labai svarbios formuojant personalą ir paskirstant konkrečias funkcijas (Vanagas, 2008).

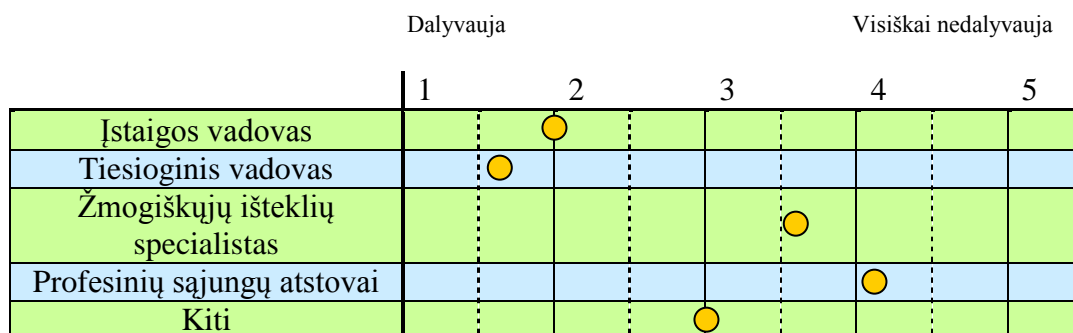
Po to, kai valstybės tarnautojas save įsivertina, tiesioginis vadovas surašo vertinimo išvadą ir ją pateikia personalo administravimo tarnybai, o kai valstybės tarnautoją, kurio tarnybinė veikla vertinama, į pareigas priima savivaldybės taryba, – savivaldybės administracijos personalo administravimo tarnybai ne vėliau kaip iki kitų metų sausio 20 dienos. Personalo administravimo tarnyba išvados, kurioje valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinta *labai gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, kopiją pateikia atitinkamai vertinimo komisijai, kuri yra sudaroma 2 metams įstaigos vadovo įsakymu arba Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymu. Įstaigos vadovą, vidaus audito tarnybos vadovą, auditorius, įstaigos vertinimo komisijų narius ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojus vertina Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymu sudaryta komisija. Komisiją sudaro 5 arba 7 nariai. Komisija sudaroma tik iš valstybės tarnautojų. Jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, tai vienas komisijos narys turi būti profesinės sąjungos atstovas, jei yra kelios profesinės sąjungos, jos turi tarpusavyje susitarti (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1106 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“).

Vertinimo komisija įvertina valstybės tarnautojo praėjusių metų tarnybinę veiklą ne vėliau kaip iki einamųjų metų kovo 1 dienos (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimas

Nr. 1860 dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. Birželio 17 d. Nutarimo nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo). Tarnautojas, kurį tiesioginis vadovas 2 metus iš eilės įvertino *gerai*, gali pateikti prašymą vertinti jį valstybės tarnautojų vertinimo komisijos. Jeigu jis nesutinka su tiesioginio vadovo įvertinimu *gerai*, prašymas pateikiamas tuo pat laiku.

Valstybės tarnautoją į pareigas paskyręs asmuo turi ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų informuoti valstybės tarnautoją ir VRM departamentą apie būsimą vertinimą komisijoje. Vertinimo komisija įvertina valstybės tarnautoją ne vėliau kaip iki vasario 1 d. Valstybės tarnautojas turi dalyvauti vertinimo komisijos posėdyje, jei vertinamasis dėl objektyvios priežasties negali atvykti į vertinimo komisijos posėdį (serga, komandiruotė, atostogos ir pan.), tai vertinimo komisijos posėdis gali įvykti ir po vasario 1 d. Valstybės tarnautojo prašymu, vertinimo komisija gali jį vertinti ir jam nedalyvaujant.

Taigi, kaip matyti, vertinimo procesą yra įtraukiama vertinimo komisija, siekiant užtikrinti objektyvesnį valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą. Galima daryti išvadą, kad vertinime dalyvaujant didesniai skaičiui žmonių, objektyvumo laipsnis žymiai padidėja. Taip pat pastebima, kad vertinimo tvarkoje nėra reglamentuotas vertintojų paruošimas vertinimo procesui, visiškai nekreipiamas dėmesys į vertintojo kompetenciją vertinti kitus žmones bei jo pareigas vertinimo proceso metu. Komisija pagal jai keliamus vertinimo tikslus turi įvertinti tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją. Visiškai suprantama, kad kvalifikaciją gali tikrinti tik tos pačios srities atstovas, turintis pakankamai žinių, kad galėtų įvertinti vertinamuosius. Tačiau komisija yra sudaroma iš skirtingos kvalifikacijos asmenų ir susidaro paradoksali situacija, kai informacinių technologijų specialisto veiklą vertina buhalteris ar ekonomistas (Vanagas, Tumėnas, 2008).



10 pav. Vertinimo subjektų dalyvavimas vertinimo procese
Sudaryta autoriaus, remiantis *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaita* (Demmke, 2007)

Tačiau analizuojant *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaitą* (2007), matyti, kad vertinimo procese kaip vertinimo subjektai beveik arba visiškai nedalyvauja profesinių sąjungų atstovai tiek ES šalyse, tiek Lietuvos atveju (konkrečiai – valstybės tarnautojų profesinės sąjungos atstovai) (10 pav.). *Valstybės tarnybos įstatymo* 16 str. 7 dalyje nustatyta, kad valstybės tarnautojai, kurie yra profesinių sąjungų atstovai, turi teisę dalyvauti sprendžiant valstybės tarnautojų vertinimo, pareigų paaukštinimo, tarnybinių nuobaudų skyrimo klausimus. Tam skiriama iki 10 valandų tarnybos (darbo) laiko per mėnesį ir už šį laiką mokamas darbo užmokestis.

Kitas svarbus dalykas kalbant apie vertinimo komisijas, yra tas, kad nors pagal nustatytą vertinimo tvarką tokios Komisijos nariais gali būti kitų įstaigų valstybės tarnautojai, tačiau beveik nepasitaiko atvejų, kad komisijose jie dalyvautų. Kadangi nustatyta vertinimo tvarka leidžia Valstybės tarnybos departamento direktoriui ar jo įgaliotam valstybės tarnautojui dalyvauti įstaigos vertinimo komisijos darbe šios komisijos nario teisėmis, tai būtų tikslinga nustatyti, kad vertinimo komisijos darbe privalo dalyvauti nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas. Tokio atstovo dalyvavimas užtikrintų objektyvesnį darbuotojo vertinimą komisijoje.

Patys Valstybės departamento atstovai pripažįsta šią problemą teigdami, kad „užfiksuota, kad pirmą kvalifikacinę klasę dažniausiai suteikiama tik aukščiausiems vadovams: ministerijų sekretoriams, įstaigų vadovams, pavaduotojams. Manome, kad tai nėra visiškai objektyvu, – be abejo, valstybės tarnyboje esama nemažai labai aukštos kvalifikacijos specialistų. Tai, ko gero, rodo vertinimo sistemos trūkumą – objektyvumo stoką. Norėdami užtikrinti objektyvesnį tarnautojų vertinimą, Valstybės departamento darbuotojai naudojami jiems suteikta teise dalyvauti vertinimo komisijų darbe nario teisėmis – šiemet dalyvavo 73 vertinimo komisijų posėdžiuose, tai sudaro apie 15 proc. įstaigų“ (Kvietkus, 2004).

Pagal šiuo metu nustatytą vertinimo tvarką komisijos posėdis gali vykti, jei jame dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių. Autoriai (Tumėnas, Vanagas, 2008) nagrinėjantys šią problemą, siūlo pakoreguoti šį tvarkos punktą, kuris būtų susijęs su prieš tai išdėstytomis mintimis, t. y. komisijos posėdis gali vykti, jei jame dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių ir privalomai nepriklausomas ekspertas (pvz., Valstybės tarnybos departamento paskirtas atstovas). Vertindama išvadą arba tiesioginio vadovo pasiūlymą, vertinimo komisija turi nustatyti, ar tiesioginis vadovas teisingai įvertino valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal vertinimo kriterijus. Vertinimo komisijos nariai prireikus gali pasiūlyti tiesioginiam vadovui išsamiau apibūdinti tam tikrus valstybės tarnautojo gebėjimus, būtinus valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, taip pat pateikti jam kitų klausimų, susijusių su valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatais. Pasibaigus pokalbiui,

vertinimo komisijos nariai aptaria būsimą valstybės tarnautojo įvertinimą. Pasibaigus valstybės tarnautojo vertinimo aptarimui, balsuojama dėl vertinimo komisijos pirmininko pasiūlyto valstybės tarnautojo įvertinimo. Jei komisija nepritaria tiesioginio vadovo vertinimui, tai laikoma, kad valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinta gerai. Jei pritaria, tai komisijos pirmininko siūlymu balsuojama dėl pasiūlymų į pareigas priimančiam asmeniui (pagal LR Valstybės tarnybos įstatymo 22 str. 7 ir 8 d.). Įvertinus valstybės tarnautoją, surašoma valstybės tarnautojų vertinimo komisijos išvada, kuri yra atskira kiekvienam vertinamam valstybės tarnautojui. Su valstybės tarnautojų vertinimo komisijos išvada pasirašytinai supažindinamas valstybės tarnautojas.

Analizuojant įvairių mokslininkų (Tumėnas, Vanagas, 2008; Stankevičienė, Lobanova, 2003; Robbins, 2003) nuomones bei patirtį, taikomą užsienio praktikoje (Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaita, 2007), siūloma įtraukti vertinamo darbuotojo bendradarbių vertinimą, siekiant sumažinti subjektyvaus vertinimo įtaką bei padidinti vertinimo objektyvumą, į egzistuojančią vertinimo sistemą. Bendradarbiai, kasdien susidurdami su vertinamuoju, geriau nei tiesioginis vadovas mato vertinamo darbuotojo atliekamą darbą bei dedamas pastangas. Dirbdami viename savivaldybės padalinyje, paprastai jie atlieka panašų darbą, todėl galima teigti, kad yra pakankamai kompetentingi, kad galėtų įvertinti savo kolegą. Tokį vertinimą padarius anoniminį, būtų sumažintas antipatijų ir simpatijų poveikis. Jei vienas bendradarbis jaus simpatiją vertinamajam, tai kitas priešingai – gali jausti antipatiją. Todėl vertinimas būtų įvairesnis ir, tikėtina, objektyvesnis. Kaip pagalbinės priemonės čia gali būti panaudotos įvairios kompiuterinės programos, kurių dėka tiesioginis arba organizacijos vadovas gautų tiek struktūrinio padalinio, tiek visų organizacijos bendradarbių tarnautojo įvertinimą kompiuteriu, užpildžius ir apdorojus duomenis tam tikrai programai. Tai užtikrintų ne tik konfidencialumą, bet ir objektyvesnį vertinimą. Visa tai glaudžiai būtų susieta ir su darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimą, kas lemtų žymiai lengvesnį pokyčių valdymą organizacijų struktūrose.

3.2.2. Vertinimo kriterijai

Tiek tiesioginis vadovas, tiek vertinimo komisija vertinimo proceso metu susiduria su atitinkamomis problemomis, kurių išsprendimas priklausys nuo daugelio faktorių (kompetencijos, vidinės organizacinės kultūros – aplinkos, vadovų požiūrio į patį vertinimą ir t. t.). Kelios iš jų jau buvo paminėtos (pvz. tiesioginio vadovo subjektyvumas), tačiau nereikėtų pamiršti ir kitų, ne mažiau svarbių. Tai – rezultatai ir standartai. Kaip žinoma, darbuotojo rezultatai yra tas dalykas, kurį bando

įvertinti tiesioginis vadovas ir vertinimo komisija. Tačiau viešame sektoriuje, skirtingai nei privačiajame, apskaičiuoti darbuotojo pasiektus rezultatus yra sunku, o kartais net neįmanoma. Tai lemia daugelis priežasčių: skirtingi keliami tikslai (vienur pelno siekimas, kitur visuomenės interesas), skirtinga darbo specifika (vienur daugiau produkto gamyba, kitur paslaugos suteikimas) ir pan. Todėl labai svarbu, kad tiek tiesioginis vadovas, tiek komisija sugebėtų teisingai nustatyti vertinimo kriterijų sąrašą, tinkamai jį interpretuoti, objektyviai įvertinti darbuotojo atliekamą veiką ir objektyviai nustatyti, apskaičiuoti jo pasiektus rezultatus.

Kertinis veiklos matavimo akmuo yra standartizavimas. Tam, kad būtų galima matuoti kokio nors tikslo pasiekimą, reikia sukurti bendrą pasiekimų matavimo sistemą. Tokie standartai turėtų būti skiriami nuo pagalbinių standartų, padedančių valdyti veiklos matavimo sistemą – įvairių papildomų elgesio taisyklių (įvairių etikos kodeksų, taisyklių, apibrėžiančių prekės formą, sandarą ir t. t.). Visas standartizavimo valdymo ciklas kelia didelius reikalavimus sistemos sugebėjimams vertinti, apdoroti ir taikyti informaciją, ir kartu lemia skirtingas veiklos valdymo pasireiškimo formas (Tumėnas, 2008). Tačiau nustatyti standartus viešajame sektoriuje kartais yra praktiškai neįmanoma. Ne visuomet aiškūs ir suprantami standartai trukdo tinkamai įvertinti gautus rezultatus, t. y. atlikti efektyvų valstybės tarnautojų veiklos matavimą.

Pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkas (2002 m., 2007 m.) buvo atsižvelgiama į šiuos aspektus (11 pav.). 2002 m. tik pradėjus taikyti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, buvo nustatyti 5 vertinimo kriterijai (veiklos krūvis, veiklos kokybė, atliekamų užduočių sudėtingumas, gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai). Po pakeitimų 2007 m., veiklos vertinimo kriterijų sąrašas buvo susiaurintas iki 3 (produktyvumas, kompetencija, veiklos kokybė). Tenka pripažinti, kad pastarasis kriterijų vertinimo turinys kartais galėjo būti vertinamas subjektyviai dėl įvairių priežasčių. Visų pirma kai kurie kriterijai visiškai neaiškūs ir abstraktūs. Pavyzdžiui, kaip analizuojamos, atskiriamos, atribojamos įvairaus apibrėžtumo, kompleksiskumo ir sudėtingumo užduotys? Kaip vertinamas požiūris į interesus? Kada darbuotojas paskirstys savo darbo laiką efektyviai? (produktyvumo kriterijus). Kaip objektyviai nustatoma asmeninė motyvacija? (kompetencijos kriterijus). Kaip nustatomas darbo kiekis ir kokybė skirtingų kriterijų? Kokius metodus naudojant atliekama savo veiklos analizė? (veiklos kokybės kriterijus).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai	
2002 m. priimta tvarka	2007 m. priimta tvarka
<p>Veiklos krūvis įvertinamas atliekamų užduočių skaičius ir įvairovė, skiriamos papildomos užduotys, dalyvavimas darbo grupėse, komisijose, projektuose</p>	<p>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).</p>
<p>Veiklos kokybė įvertinama, ar valstybės tarnautojo užduotys atliekamos laiku ir ar veiklos kokybė atitinka lauktąją</p>	
<p>Atliekamų užduočių sudėtingumas įvertinamas atliekamų užduočių sudėtingumas, problemos, su kuriomis susiduria ir pats sprendžia valstybės tarnautojas, situacijų aiškumas, kompleksiškas</p>	<p>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).</p>
<p>Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti įvertinamos valstybės tarnautojo profesinės, techninės žinios ir įgūdžiai, motyvaciją plėsti, naudotis ir dalintis žiniomis su kitais</p>	
<p>Bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas įvertinamas valstybės tarnautojo polinkis dalintis informacija, teikti konsultacijas, pagalbą kolegoms, interesantams</p>	<p>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).</p>

11 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai (2002 m., 2007 m.)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais Nr. 909, Nr. 1106 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“

2010 m. gruodžio 29 d. priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“, pagal kurį, karjeros valstybės tarnautojų veikla turi būti vertinama atsižvelgiant į šiuos kriterijus (žr. 5 lent.).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

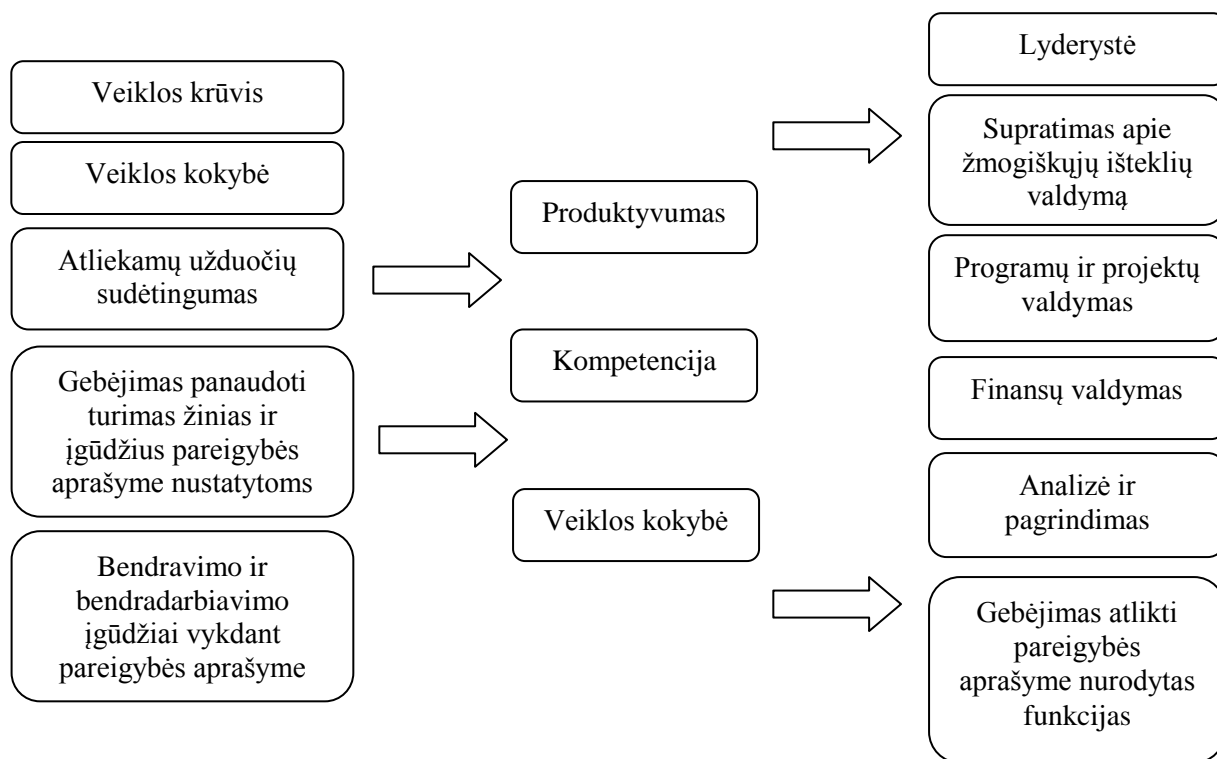
Vertinimo kriterijus	Apibūdinimas
LYDERYSTĖ	Palaiko ir remia padalinyje dirbančių kolegų profesinio tobulėjimo siekius; Domisi ir vertina kolegų nuomonę; Bendradarbiauja su kitais padaliniais ir skatina padalinių tarpusavio bendradarbiavimą; Yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus; Žino ir supranta savo veiklos indėlį siekiant įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus; Yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje; Padeda kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė; Nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ar svarbia darbine informacija; Siūlo, kaip tobulinti darbo metodus ir procesus; Siūlo priemones įstaigos, padalinio veiklai gerinti, pasitelkiant komandos narių ir kitų suinteresuotų asmenų kūrybines idėjas.
SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ	Supranta pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus; Pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti; Nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi vykdomą pažangą; Suprantamai išaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir pasitikrina, ar buvo tinkamai supastas; Gerbia visų kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises; Skiria laiko kolegų interesams ir siekiams suprasti; Dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras; Atlikdamas savo veiklą / paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio.
PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS	Vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje. Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą; Sugeba suvokti pagrindinius ryšius tarp nagrinėjamų klausimų ir atsakomybę; Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių; Suvokia ir tinkamai taiko pagrindinius projekto darbo metodus; Įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką; Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti.
FINANSŲ VALDYMAS	Supranta įstaigos struktūrą ir kaip ji veikia; Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus; Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais; Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius.
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS	Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvarstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką; Seka informacijos šrautus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją; Teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė); Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti.
GEBĖJIMAS ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NURODYTAS FUNKCIJAS	Užduotis atlieka kokybiškai; Užduotis atlieka laiku; Pasiekia nustatytus veiklos rezultatų vertinimo rodiklius.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“

Kriterijų turinys parodo, į ką atkreiptinas dėmesys vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal tam tikrą kriterijų. Jeigu veiklos, nurodytos kriterijų rekomenduojamame turinyje, valstybės tarnautojas neatlieka, jos apibūdinti nereikia. Gali būti apibūdinama kita, kriterijų atitinkanti veikla, kuri nėra įrašyta rekomenduojamame turinyje (Malinauskaitė, 2007). Galima teigti, kad vertinimo sistemoje pasirinkti kriterijai yra taikomi, atsižvelgiant į skirtingas jų vykdomas pareigas, atsakomybės

lygį bei veiklos specifika. Vertinimo sistemoje orientuojamasi į veiklos rezultatus, kompetenciją, todėl parinkti atitinkami kriterijai, kuriais bandoma užtikrinti jų tinkamumą atspindėti sistemai nustatytus objektyvaus vertinimo reikalavimus.

12 pav. pavaizduota Lietuvos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemų transformacija (2002 m., 2007 m., ir 2010 m.). Vertinimo tvarkoje, priimtoje LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1860, atsiranda visiškai nauji valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, tokie kaip lyderystė, supratimas apie žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą, finansų valdymas ir kt., kadangi siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: ugdyti lyderystės įgūdžius, sugebėti dirbti komandoje, priimti sudėtingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Kitaip tariant, keičiantis viešojo administravimo aplinkai ir pobūdžiui, keičiasi požiūris į žmones, vykdančius viešojo administravimo funkcijas valstybėje. R. Smaliukienės (2008) teigimu, šiuolaikinė lyderystės viešajame administravime koncepcija lyderį įvardija visų pirma kaip komandos narį.



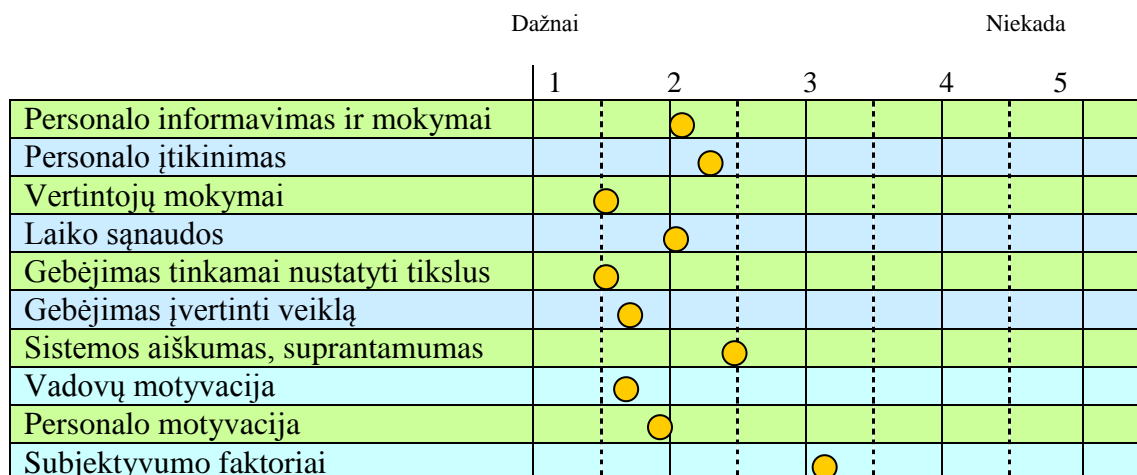
12 pav. Lietuvos karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemų transformacija
Sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais Nr. 909, Nr. 1106, Nr. 1860 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“

	Labai svarbu		Mažiau svarbu		Nesvarbu	
	1	2	3	4	5	
Tikslų pasiekimas/rezultatai						
Kompetencija	●					
Asmeninės savybės		●				
Lyderio savybės			●			
Kiekybiniai rodikliai			●			
Kokybiniai rodikliai		●				
Kita		●				

13 pav. Svarbiausi valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai ES šalyse
Sudaryta autoriaus, remiantis *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaita* (Demmke, 2007)

Analizuojant *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaitą* (2007) matyti, jog svarbiausiais kriterijais, vertinant valstybės tarnautojų veiklą, laikomi pasiekti rezultatai (vertinimas orientuotas į rezultatus), kompetencija. Skirtingose šalyse naudojami skirtingi vertinimo kriterijų sąrašai, pvz.: Lenkijos valstybės tarnautojai vertinami pagal šiuos kriterijus: patikimumas, tikslumas, kompetencija, planavimas ir darbo organizavimas, etinių nuostatų laikymasis. Suomijoje valstybės tarnautojų vertinimas yra decentralizuotas, tačiau vykdam atskirų ministerijų tarnautojų veiklą, remiamasi tokiais kriterijais kaip kompetencija, produktyvumas, bendradarbiavimas. Visgi pastebima, kad daugumoje Europos Sąjungos šalių administracijų, kriterijai susiję su individo asmeninėmis savybėmis (punctualumas, žinios, socialiniai gebėjimai), atributai, įgyti už darbo vietos ribų (išsilavinimo lygis) užleidžia vietą vertinimui, paremtam tikslų nustatymu/įgyvendinimu, vertinimu pagal funkcijas bei kompetenciją (Demmke, 2007).

Iš duomenų, pateiktų *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaitoje* (2007), taip pat matyti, su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama vertinant valstybės tarnautojus ES šalyse. Tai būtų vertintojų mokymai, gebėjimas tinkamai nustatyti tikslus, gebėjimas įvertinti veiklą ir vadovų motyvacija (žr. 14 pav.). Šiek tiek rečiau susiduriama su personalo mokymu bei įtikinimu. Laiko sąnaudos bei pačios sistemos aiškumas ir suprantamumas taip pat yra veiksniai, kurie trukdo efektyviai ir veiksmingai funkcionuoti ES valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoms.



14 pav. Problemos, su kuriomis dažniausiai susiduriama vertinant valstybės tarnautojus ES šalyse
 Sudaryta autoriaus, remiantis *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaita* (Demmke, 2007)

3.2.3. Vertinimo skalė

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė yra nustatyta ir patvirtinta 2010 m. gruodžio 29 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. Tiesioginis vadovas įvertina valstybės tarnautojus pagal patvirtintą tarnybinės veiklos skalę (žr. 6 lent.). Vertinimo išvadoje įrašomas bendras vertinimas (labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai), kuris nustatomas pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalėje gautą rezultatą, kuris susideda iš kvalifikacijos vertinimo, atliekamo pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus, ir gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinimo. Gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas susietas su valstybės tarnautojui nustatytų planuojamų atlikti užduočių įvykdymu pagal nustatytus vertinimo rodiklius.

Galima pastebėti rangavimo nebuvimą vertinimo rodiklio turinyje, todėl kartais lieka neaišku, kada bus puikūs, o kada tik geri profesiniai įgūdžiai. Kaip atskirti tinkamą ir nepriekaištingą užduoties atlikimą? Kada bus aukšta, o kada pakankama kvalifikacija?

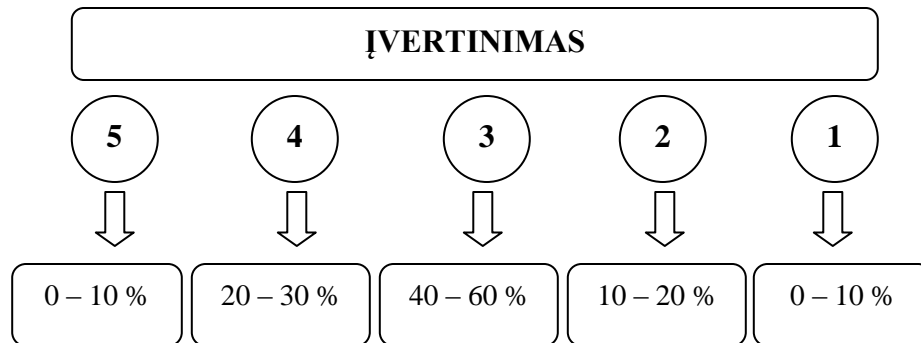
Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė

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

Šaltinis: “LR Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1106 dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”

Kokia riba tarp pastebimų ir akivaizdžiai trūkstamų profesinių įgūdžių? Šie ir kiti klausimai parodo, kad vertinantys subjektai neturi galimybės suprasti vertinimo skalę vienodai, todėl galima pasitaikyti atveju, kai galutinis tarnautojo „įstatymas“ į vieną ar kitą lentelės grafą yra subjektyvus.

Taip pat, oficialiuose dokumentuose nėra nustatyta ir taikoma valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų pasiskirstymo kvotų sistema. Kiek valstybės tarnautojų gali būti įvertinta labai gerai, o kiek nepatenkinamai? Airijos veiklos valdymo ir vystymo grupė pateikia pavyzdį apie galimą įvertinimų paskirstymą, kai sistemoje nustatyti penki įvertinimai. Tarnautojai, kurių veikla vertinama 5 (pats geriausias įvertinimas), galėtų sudaryti iki 10 proc. vertinamų tarnautojų. Tarnautojai, kurių veikla vertinama 4 – nuo 20 iki 30 proc. Įvertinimas 3 (veiklos standartas) – taip įvertinti tarnautojai galėtų sudaryti nuo 40 iki 60 proc. visų vertinamų tarnautojų.



15 pav. Airijos veiklos valdymo ir vystymo sistemos informacija apie galimą įvertinimų paskirstymą (minėtoje sistemoje nustatyti 5 įvertinimai)

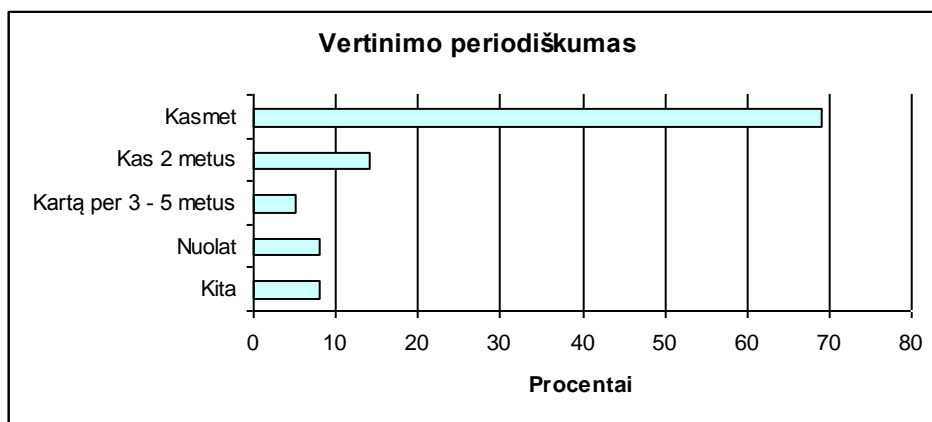
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011)

3.2.4. Vertinimo periodiškumas

Analizuojant Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūrą, galima išskirti tokius etapus/terminus:

- Iki sausio 20 dienos tiesioginis vadovas turi įvertinti valstybės tarnautojo veiklą už praėjusius kalendorinius metus (pildomos Kvalifikacijos vertinimo anketos, surašomos Tarnybinės veiklos vertinimo išvados) ir surašytą bei vertinamo valstybės tarnautojo pasirašytą Tarnybinės veiklos vertinimo išvadą pateikti įstaigos personalo administravimo tarnybai.
- Vertinimo komisijos valstybės tarnautojų praėjusių metų veiklą įvertina ne vėliau kaip iki kovo 1 dienos.
- Ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų apie būsimąjį valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą vertinimo komisijoje valstybės tarnautojui pranešama raštu bei informacija per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą pateikiama Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos.
- valstybės tarnautojo vertinimas vertinimo komisijoje, jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo veiklą įvertinino *labai gerai, patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, taip pat jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo veiklą įvertino *gerai*, o šis tarnautojas prašo, kad jo veiklą įvertintų komisija;
- valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimo dėl vertinimo komisijos siūlymo įgyvendinimo priėmimas.

Tačiau *Valstybės tarnybos įstatymas* numato ir tam tikras išimtis, kai kalbama apie neeilinį veiklos vertinimą, kuris gali būti vykdomas praėjus ne mažiau kaip 6 mėnesiams nuo eilinio vertinimo. Apibendrinus *Valstybės tarnybos įstatymo* 22 str. 21, 22 bei 24 dalis, išskiriamos priežastys, dėl kurių gali būti vykdomas neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas: kylant abejonių dėl valstybės tarnautojo veiklos rezultatų arba gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas; jei valstybės tarnautojas nori būti pakeltas į aukštesnes pareigas arba jei yra tiesioginio vadovo pasiūlymas suteikti valstybės tarnautojui trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę.



16 pav. Valstybės tarnautojų vertinimo periodiškumas ES šalyse
Sudaryta autoriaus, remiantis *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaita* (Demmke, 2007)

Analizuojant *Europos Viešojo Administravimo Instituto ataskaitą* (Demmke, 2007), matyti, kad dauguma administracijų vykdo kasmetinį tarnautojų veiklos vertinimą, kadangi veiklos vertinimo rezultatai yra siejami su darbo užmokesčiu. Įgyvendinant tokią praktiką bei siekiant sulaukti geriausių rezultatų, vykdytojai dažnai remiasi tokia veiksmų schema:

Tikslų nustatymas → Pusmečio peržiūra/koregavimas → Vertinimas

3.4. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo analizė Lietuvoje

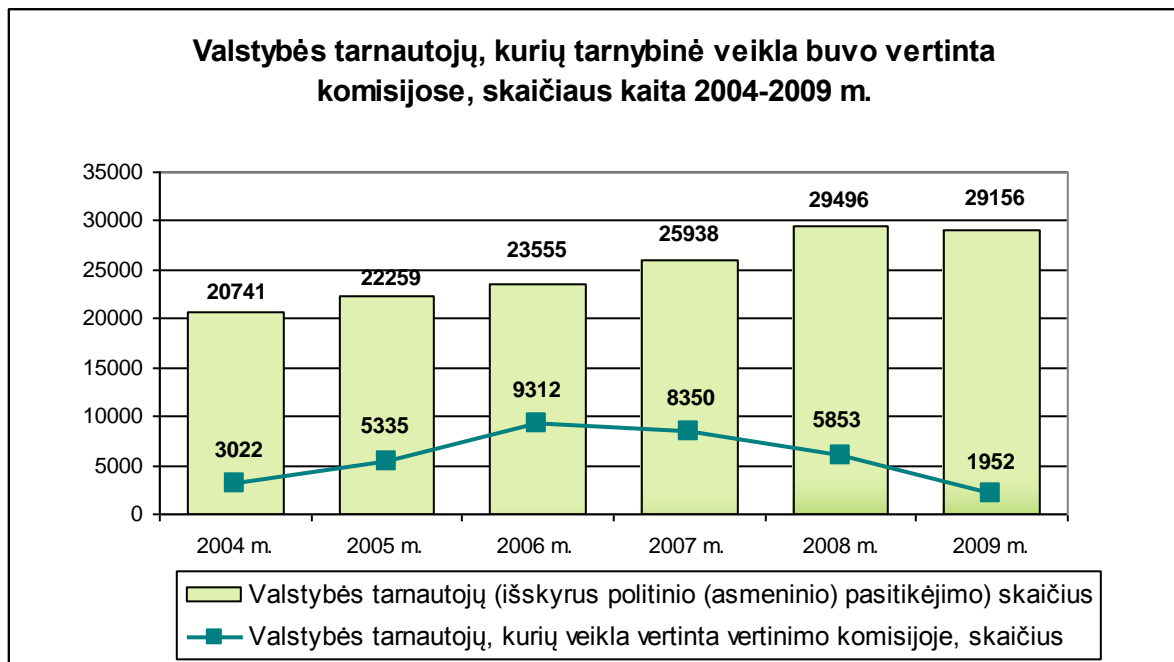
Nagrinėjant vertinimo procedūrą, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad trimis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimo atvejais – tiesioginiam vadovui valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus *labai gerai*, *patenkinamai* ar *nepatenkinamai*, šio valstybės tarnautojo tarnybinė veikla toliau yra vertinama valstybės tarnautojų tarnybinė veiklos vertinimo komisijoje. Įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą *gerai*, jo vertinamas užsibaigia ir jam paliekama ta pati teisinė padėtis, išskyrus tuos atvejus, jei valstybės tarnautojas pateikia prašymą vertinti jį vertinimo komisijoje.

2004 m. vertinimo komisijų buvo įvertinti 3022 (14,6 proc. visų valstybės tarnautojų) valstybės tarnautojai, iš kurių 158 (0,76 proc.) neeilinio vertinimo metu. 2005 m. vertinimo komisijų kasmetinio ir neeilinio valstybės tarnautojų vertinimo metu buvo įvertinti 5335 (24 proc.) valstybės tarnautojai. Neeilinio vertinimo metu buvo įvertintas 591 (2,66 proc.) valstybės tarnautojas, t.y. beveik keturis kartus daugiau nei 2004 m.

Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta vertinimo komisijose, skaičius

Metai	Valstybės tarnautojų skaičius	Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta komisijose, skaičius	
		Kasmetinis vertinimas	Neeilinis vertinimas
2004	20 741	2864	158
2005	22 259	4744	591
2006	23 555	7210	2102
2007	25 938	6479	1871
2008	29 496	3170	2683
2009	29 156	1660	292

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2004-2009 metais ataskaitų duomenimis



17 pav. Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta komisijose, skaičiaus kaita 2004-2009 m.
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2004-2009 metais ataskaitų duomenimis

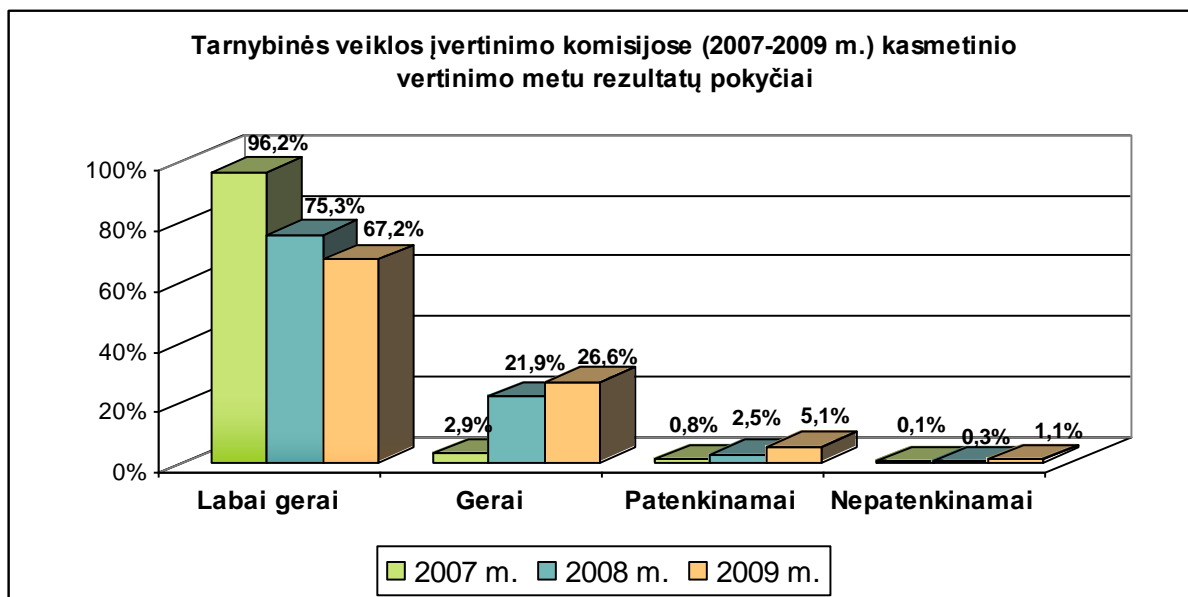
2006 m. vertinimo komisijose buvo įvertinti 9312 (39,5 proc.) valstybės tarnautojų. Kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijose buvo įvertinti 7210 (30,6 proc.) valstybės tarnautojai, neeilinio – 2102 (8,9 proc.). Lyginant su ankstesniais metais, valstybės tarnautojų, vertintų vertinimo komisijose, skaičius didėja. Nuo 2007 m. vasario 1 d. iki 2008 m. vasario 1 d. vertinimo komisijose iš viso buvo įvertinta 8350 (32,2 proc.) valstybės tarnautojų tarnybinė veikla. Iš jų 6479 (25 proc.) valstybės

tarnautojų veikla buvo vertinta kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu ir 1871 (7,2 proc.) – neeilinio vertinimo metu (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2004-2007 m. ataskaitų duomenys). 2007 m. valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinama komisijose, skaičius sumažėjo, nors bendras valstybės tarnautojų skaičius tais metais išaugo. Remiantis *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaitos* duomenimis, nuo 2008 m. vasario 1 d. iki 2009 m. vasario 1 d. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijoje iš viso buvo įvertinta 5853 (19,8 proc.) valstybės tarnautojų tarnybinė veikla. Pastaraisiais metais valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinama vertinimo komisijoje, skaičius nuosekliai mažėja, nors valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla yra vertinama, skaičius auga. Iš 5853 vertinimo komisijoje vertintų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos atvejų, 3170 (10,7 proc.) valstybės tarnautojų tarnybinė veikla buvo vertinta tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu ir 2683 (9,1 proc.) – neeilinio vertinimo metu. Remiantis *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2009 metais ataskaita*, nuo 2009 m. vasario 1 d. iki 2010 m. vasario 1 d. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijoje iš viso buvo įvertinta 1952 (6,7 proc.) valstybės tarnautojų tarnybinė veikla (1660 (5,7 proc.) valstybės tarnautojų tarnybinė veikla buvo vertinta tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu ir 292 (1 proc.) – neeilinio vertinimo metu). Lyginant su 2008 m., šis skaičius sumažėjo beveik tris kartus.

Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2004 metais ataskaitos duomenimis, 2004 m. vertinimo komisijose buvo vertinti 3022 valstybės tarnautojai, iš kurių tik 28 (0,9 proc.) valstybės tarnautojai buvo įvertinti *nepatenkinamai*. 2005 m. iš visų vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų apie 99 proc. (5278 valstybės tarnautojų) buvo įvertinti *labai gerai*, ir apie 1 proc. (57 valstybės tarnautojai) – *nepatenkinamai*. Taigi lyginant 2004 m. ir 2005 m., galima teigti, kad valstybės tarnautojų vertinimo tendencijos išliko nepakitusios. Iš visų 2006 m. vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų apie 95 proc. buvo įvertinti *labai gerai*, 4,9 proc., t.y. 452 valstybės tarnautojai, buvo įvertinti *gerai*, nes vertinimo komisija nepritarė šių valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų išvadoms ar pasiūlymams. Pastebima, kad sumažėjo ir nepatenkinamai įvertintų valstybės tarnautojų: 2006 m. jie sudarė 0,2 proc., kai 2005 m. taip įvertintųjų buvo apie 1 proc. visų vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2005-2006 m. ataskaitų duomenys).

2007 m. spalio 17 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1106 „*Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 "Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų"*

pakeitimo“ praplėsta ir patvirtinta nauja vertinimo skalė – vietoje anksčiau reglamentuotų trijų galimų vertinimo rezultatų (labai gerai, gerai, nepatenkinamai), nustatyti keturi – labai gerai, gerai, patenkinamai ir nepatenkinamai.

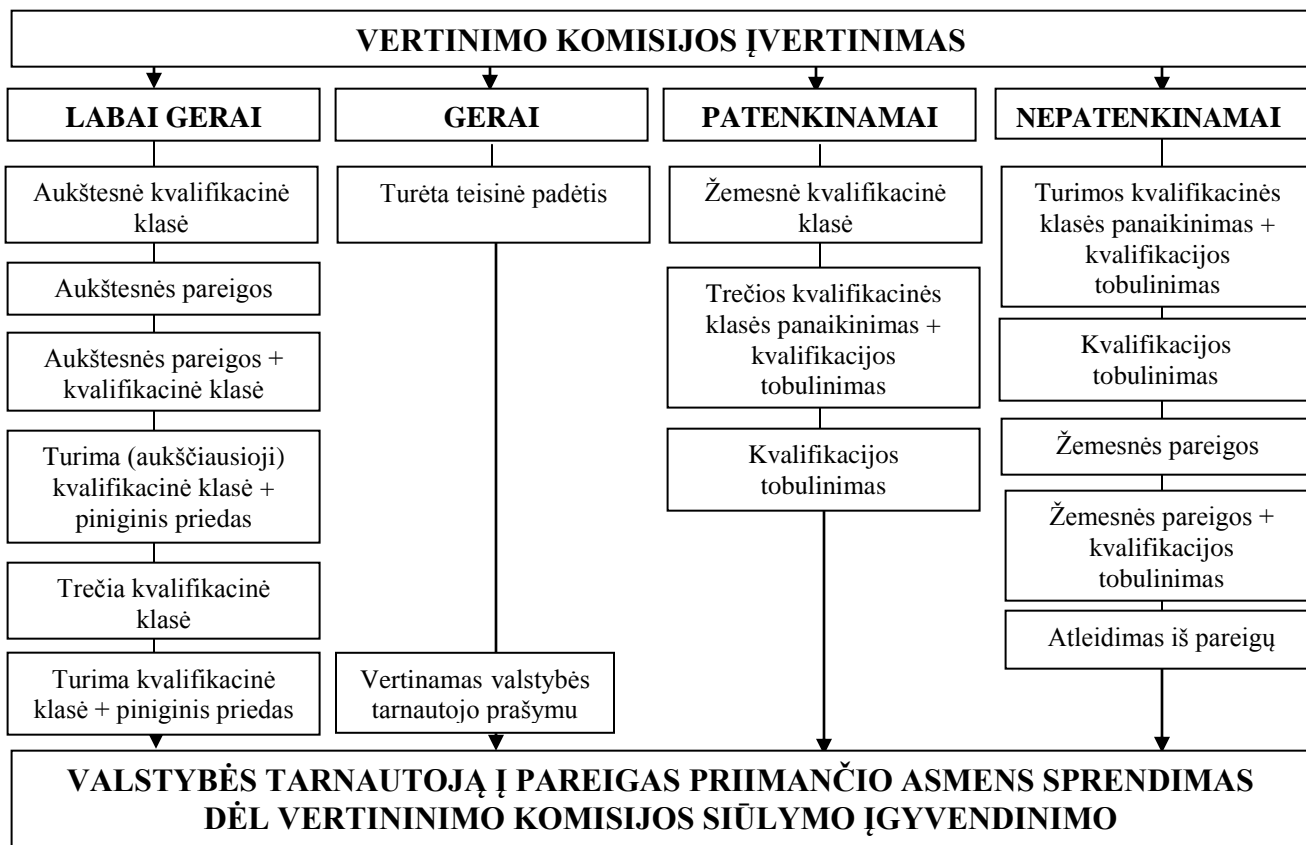


18 pav. Tarnybinės veiklos įvertinimo komisijose (2007-2009 m.) kasmetinio vertinimo metu rezultatų pokyčiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007-2009 metais ataskaitų duomenimis

Kasmetinio vertinimo metu komisijose vertinant 2007 m. valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą, 96,2 proc. valstybės tarnautojų veikla buvo įvertinta *labai gerai*, 2,9 proc. – *gerai*, 0,8 proc. – *patenkinamai* ir 0,1 proc. – *nepatenkinamai*. Analizuojant 2008 m. duomenis, matyti, kad valstybės tarnautojų, kurių veikla įvertinta *labai gerai* sumažėjo beveik 20 proc. lyginant su 2007 m. duomenimis. Tuo tarpu, valstybės tarnautojų, kurių veikla buvo įvertinta *gerai*, skaičius išaugo 19 proc. (2007 m. – 2,9 proc.). Iš visų vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų (3170), 80 (2,5 proc.) valstybės tarnautojų tarnybinė veikla buvo įvertinta *patenkinamai*, 11 (0,3 proc.) – *nepatenkinamai*. Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinimo komisijoje 2009 m. buvo įvertinta *labai gerai*, lyginant su ankstesniais metais, sumažėjo. Tuo tarpu daugėja valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinimo komisijoje įvertinama *gerai*, *patenkinamai* ar *nepatenkinamai*.

Labai geras valstybės tarnautojo įvertinimas leidžia įgyti aukštesnę kvalifikacinę klasę arba būti perkeltam į aukštesnes pareigas. Tuo tarpu patenkinamas ir nepatenkinamas įvertinimas rodo valstybės tarnautojo mokymo poreikį. Vertinimo rezultatų ir jų išdavos santykį galima pavaizduoti grafiškai (žr. 19 pav.).



19 pav. Metinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra

Šaltinis: sudaryta remiantis Valstybės tarnybos įstatymu ir Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų tvarka Nr. 1106

2004 m. vertinimo komisijos 1663 valstybės tarnautojus (14 proc.) pasiūlė perkelti į aukštesnes pareigas, 1765 valstybės tarnautojams (15 proc.) – suteikti kvalifikacinę klasę, žemesnes pareigas pasiūlė 5 valstybės tarnautojams, žemesnę kvalifikacinę klasę – 9, tobulinti kvalifikaciją pasiūlyta 14 valstybės tarnautojų. 2005 m. vertinimo komisijos, nepatenkinamai įvertinusios 57 valstybės tarnautojus, pasiūlė atleisti iš pareigų 2 valstybės tarnautojus (2004 m. nepasiūlyta atleisti nė vieno), žemesnes pareigas pasiūlė 10 valstybės tarnautojų, žemesnė kvalifikacinė klasė pasiūlyta 24, tobulinti kvalifikaciją pasiūlyta 20 valstybės tarnautojų. Po 2006 m. kasmetinio vertinimo, 39,2 proc. vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų buvo suteikta kvalifikacinė klasė, 27,3 proc. valstybės tarnautojų buvo siūlyta perkelti į aukštesnes pareigas. Valstybės tarnautoją įvertinus nepatenkinamai, dažniausiai buvo siūloma tobulinti jo kvalifikaciją. 2007 m. kasmetinio vertinimo metu buvo pasiūlyta 52 proc. komisijose vertintų valstybės tarnautojų suteikti kvalifikacinę klasę, 15,8 proc. perkelti į aukštesnes pareigas, 24,5 proc. perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę, 3,6 proc. palikti turimą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinę premiją,

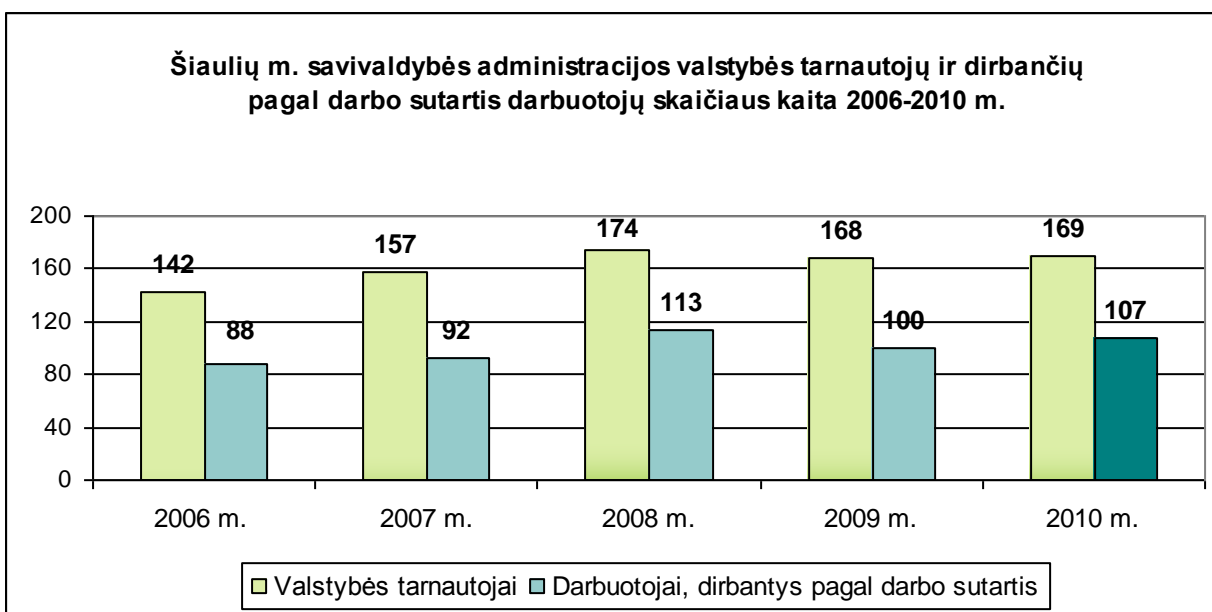
0,03 proc. suteikti žemesnę kvalifikacinę klasę, 0,65 proc. tobulinti kvalifikaciją. 2008 m. vertinimo komisijos pasiūlė 34,8 proc. valstybės tarnautojų suteikti kvalifikacinę klasę, 28,5 proc. perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę, 8,3 proc. perkelti į aukštesnes pareigas, palikti turimą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinę premiją – 3,7 proc., tobulinti kvalifikaciją – 0,7 proc. Per 2008 m. vykusį tarnybinės veiklos kasmetinį vertinimą pasiūlymų suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę pateikta 1,5 karto mažiau nei 2007 m., o pasiūlymų perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas pateikta beveik 2 kartus mažiau nei 2007 m. Tuo tarpu siūlymų tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją skaičius išaugo 3 kartus. 2009 m. vykusių tarnybinės veiklos vertinimo metu, vertinimo komisijos į pareigas priimančiam asmeniui siūlė suteikti kvalifikacinę klasę 684 valstybės tarnautojams (35 proc.), 262 valstybės tarnautojus (13,4 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas, 406 valstybės tarnautojus (20,8 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę. Vertinimo metu komisijos taip pat siūlė perkelti valstybės tarnautojus į žemesnės kategorijos valstybės tarnautojų pareigas, tobulinti kvalifikaciją. Pavyzdžiui, tobulinti kvalifikaciją buvo pasiūlyta 71 valstybės tarnautojui (3,6 proc.).

Daugėjant komisijose vertinamų valstybės tarnautojų, siekiant skaidraus ir aiškaus proceso ir atsižvelgiant į tai, kad yra atvejų, kai tiesioginio vadovo vertinimas ir vertinimo komisijos vertinimas skiriasi, vis reikšmingesnis tampa komisijų vaidmuo. Tačiau svarstyтина, ar beveik pusės valstybės tarnautojų kvalifikacijos įvertinimas reiškia efektyvią ir labai gerą jų veiklą. Tokiu atveju ir visuomenė turėtų pajusti, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, tačiau, kaip matyti iš 2009 ir 2010 m. atliktų Lietuvos gyventojų apklausų apie valstybės ir savivaldybės įstaigas, daugiau nei pusė apklaustųjų (53 proc.) jomis nepasitiki. Per paskutinius 12 mėnesių pasitikinčių savivaldybėmis gyventojų dalis nepakito, o nepasitikinčių padidėjo 5 procentiniais punktais. Todėl kvalifikacinių klasių skaičius sietinas su skatinimo ir motyvacijos būtinybe.

Mažėjantis valstybės tarnybos konkurencingumas, palyginti su privačiu sektoriumi, darbo užmokesčio sistemos trūkumai lemia ir valstybės tarnautojų bei jų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos pokyčius, kuomet vertinant valstybės tarnautojus, kartais atsižvelgiama ne į realius jų darbo rezultatus, bet į skatinimo būtinybę. Be to, kvalifikacinės klasės suteikimas yra nesiejamas su jokiais terminais. *Labai gerai* įvertintas ir kvalifikacinę klasę turintis valstybės tarnautojas priedą už ją gaus ir tuomet, kai eidamas tas pačias pareigas bus vertinamas *gerai*. Todėl net ir suprastėjus valstybės tarnautojo veiklai jis ir toliau gautų priedą už kvalifikacinę klasę (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2006 m. ataskaita).

3.4.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizė Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje

2011 m. sausio 1 d. Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje dirbo 276 darbuotojai, iš jų: 169 valstybės tarnautojai ir 107 darbuotojai, dirbančių pagal darbo sutartis, o 2006 m. – 230. Tai atitinka bendrą Lietuvos valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimo tendenciją, per ketverius metus (2006-2010 m.) valstybės tarnautojo statusą turinčių asmenų padaugėjo 14 proc. Tiek valstybės tarnautojų, tiek ir dirbančių pagal darbo sutartis skaičius nuo 2006 metų iki 2010 metų keitėsi (20 pav.).



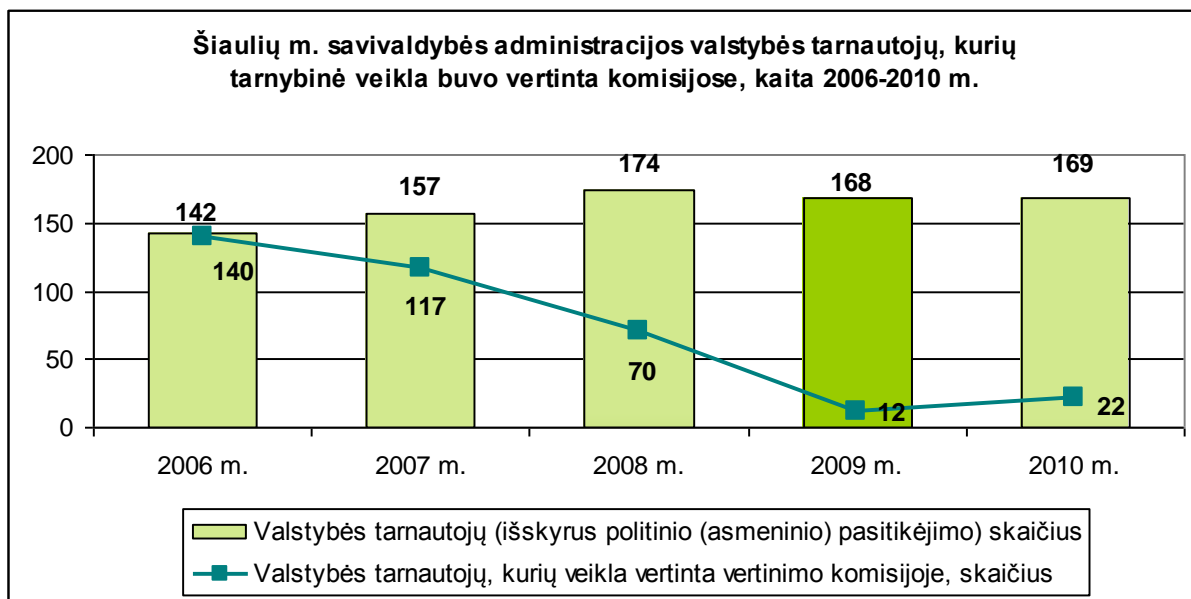
20 pav. Šiaulių m. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis darbuotojų skaičiaus kaita 2006-2010 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Šiaulių m. savivaldybės duomenimis apie valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis darbuotojų registrą 2006-2010 m.

Kaip matyti, kiekvienais metais tiek valstybės tarnautojų, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius laipsniškai didėjo, išskyrus 2009 m. matomas darbuotojų pagal darbo sutartis skaičiaus sumažėjimas, lyginant su 2008 m.

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatos bei *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų

tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo”.



21 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta komisijose, kaita 2006-2010 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Šiaulių miesto savivaldybės administracijos duomenis apie valstybės tarnautojų vertinimą 2006 – 2010 m.

2006 m. kasmetinio vertinimo metu, tiesioginiai vadovai vertino 142 valstybės tarnautojų veiklą, iš jų – 140 buvo įvertinta *labai gerai*. Įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą *labai gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, tiesioginis įstaigos vadovas išvadoje pateikia vieną iš *Valstybės tarnybos įstatymo* 22 straipsnio 9, 10, ar 11 dalyse nurodytų siūlymų ir valstybės tarnautojo veikla yra vertinama vertinimo komisijoje. 2006 m. vertinimo komisijos į pareigas priimančiam asmeniui siūlė suteikti kvalifikacinę klasę 72 valstybės tarnautojams (51 proc.), 41 valstybės tarnautoją (28 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas, 28 valstybės tarnautojus (20 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę. Vertinimo komisija nesutiko su tiesioginio vadovo įvertinimu *labai gerai* ir 1 valstybės tarnautoją (1 proc.) įvertino *gerai*, jam palikta turėta teisinė padėtis.

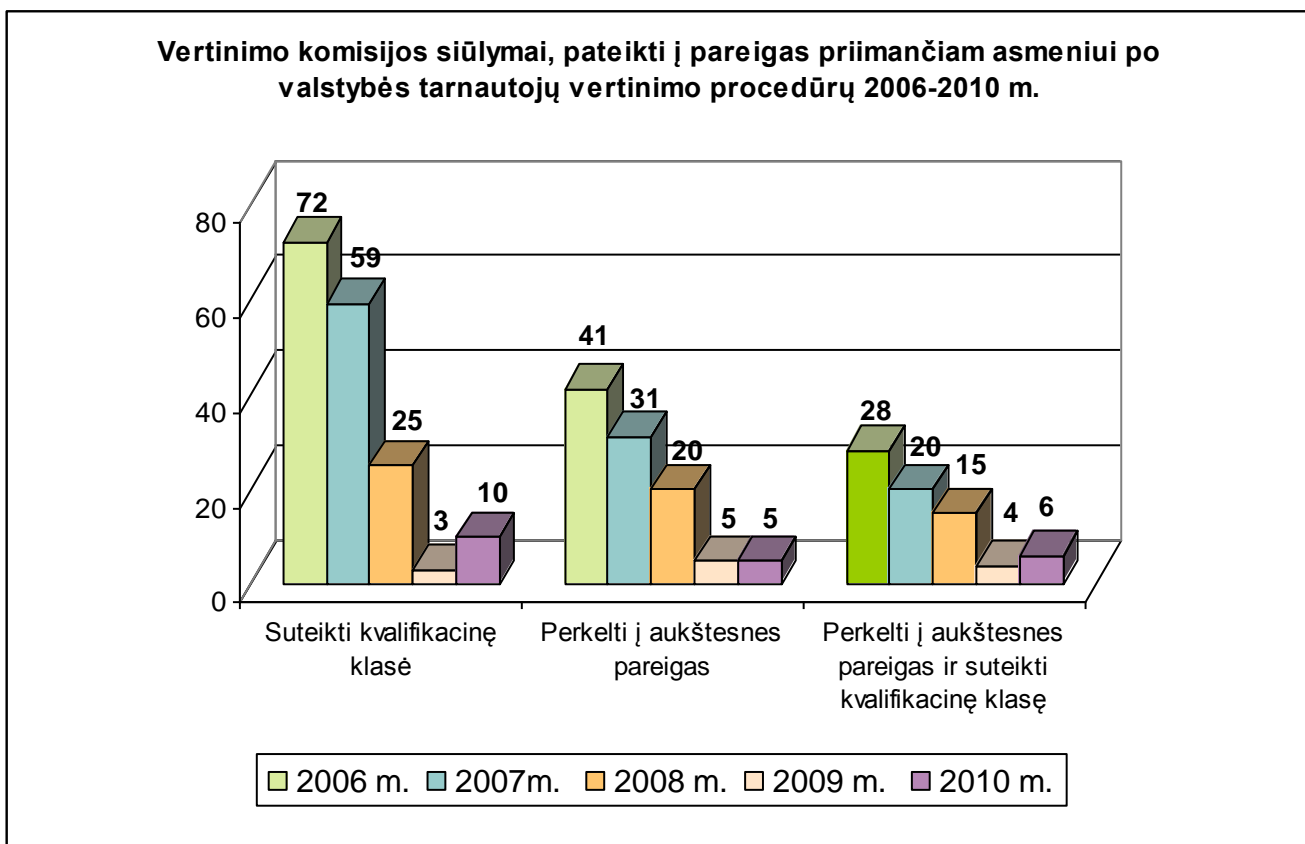
Po 2007 m. kasmetinio vertinimo, 59 valstybės tarnautojams (50 proc.) buvo suteikta kvalifikacinė klasė, 31 valstybės tarnautojas (26 proc.) perkeltas į aukštesnes pareigas, 20 - perkelta į aukštesnes pareigas ir suteikta kvalifikacinė klasė (18 proc.). Vertinimo metu komisijos taip pat siūlė valstybės tarnautojams tobulinti kvalifikaciją.

2008 m. Šiaulių m. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų vertinimo komisija pateikė tokius siūlymus: 25 valstybės tarnautojams (36 proc.) suteikti III arba aukštesnę kvalifikacinę klasę, 20

valstybės tarnautojų (28 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas, 15 valstybės tarnautojų (21 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę. 10 valstybės tarnautojų (14 proc.) buvo palikta turima pirma (aukščiausia) kvalifikacinė klasė ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartiniai priedai.

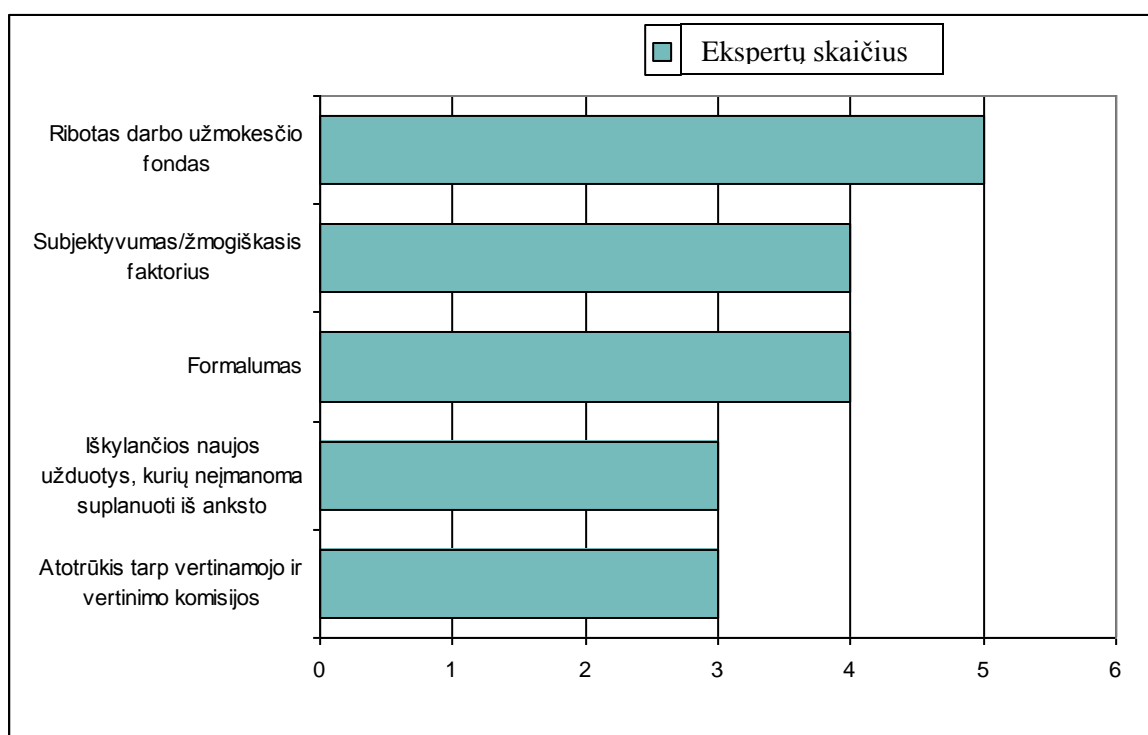
Kaip matyti iš pateiktų duomenų, 2009 m. valstybės tarnautojų, kurių veikla vertinama vertinimo komisijoje, ženkliai sumažėjo – beveik 83 procentiniais punktais. 2009 m. tiesioginiai vadovai *labai gerai* įvertino 12 valstybės tarnautojų. Po komisijos vertinimo, 3 valstybės tarnautojams (25 proc.) buvo suteikta kvalifikacinė klasė, 5 valstybės tarnautojai (42 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas ir 4 perkelti į aukštesnes pareigas ir jiems suteikta kvalifikacinė klasė (33 proc.).

2010 m. vertinimo komisija įvertino 22 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą. Po kasmetinio vertinimo, 10 valstybės tarnautojų (45 proc.) buvo suteikta kvalifikacinė klasė, 5 valstybės tarnautojai (28 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas, 6 valstybės tarnautojai (27 proc.) perkelti į aukštesnes pareigas ir jiems suteikta kvalifikacinė klasė. Vertinimo komisija pateikė siūlymą tobulinti kvalifikaciją 1 valstybės tarnautojui.



22 pav. Šiaulių m. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų vertinimo komisijos siūlymai, pateikti į pareigas priimančiam asmeniui po valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo procedūrų 2006-2010 m.
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Šiaulių miesto savivaldybės administracijos duomenis apie valstybės tarnautojų vertinimo sprendimų rezultatus 2006 – 2010 m.

Kaip matyti, valstybės tarnautojų, įvertintų labai gerai skaičius nuo 2006 iki 2010 metų turėjo tendenciją mažėti. Atitinkamai mažėjo ir valstybės tarnautojų, kuriems buvo suteikta III arba aukštesnė kvalifikacinė klasė – tiriamuoju laikotarpiu sumažėjo nuo 72 iki 10. Perkeltų tarnautojų į aukštesnes pareigas taip pat sumažėjo beveik 8 kartus, valstybės tarnautojų, kurie buvo perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikta kvalifikacinė klasė sumažėjo 4,5 karto. Taigi, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai tiriamuoju laikotarpiu (2006-2010 m.) atskleidė dar vieną faktorių, smarkiai įtakojantį vertinimo objektyvumą. Vertinimo rezultatai labai priklauso nuo institucijos finansinių išteklių. Tai atsispindi Šiaulių m. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų vertinimo komisijos pasiūlymuose (22 pav.). Dėl išteklių trūkumo įvertinus 2009 m., 2010 m. tarnautojų veiklą kvalifikacinės klasės suteiktos labai mažam tarnautojų skaičiui.



23 pav. Pagrindinės valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo problemos Šiaulių m. savivaldybės administracijoje

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis ekspertų apklausos rezultatų duomenimis

Kalbėdami valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos, kuri egzistuoja Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, ekspertai išskyrė problemas, su kuriomis jie susiduria vertinimo proceso metu (žr. 23 pav.).

Remiantis *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka*, jeigu tarnybinės veiklos vertinimo metu yra siūloma darbuotojo veiklą įvertinti labai gerai, jis turi galimybę kilti karjeros laiptais, kas reiškia atlyginimo padidėjimą. Tačiau ekspertai pastebi, kad šiuo metu, beveik visada vertinimo rezultatą lemia įstaigos finansinės galimybės. Valstybės tarnautojo gebėjimai, veiklos rezultatyvumas ima priklausyti nuo to, kokių finansinių fondų disponuojama, o kaip žinoma, darbo užmokesčio fondas yra ribotas. Taigi, netgi tuo atveju, jeigu darbuotojas savo darbą atliko labai gerai, skyriaus vedėjas priverstas manipuliuoti, ieškoti „kabliukų“ arba dirbtinai nevertinti savo pavaldinio labai gerai. Kadangi šiuo metu nėra jokios galimybės darbo užmokestį tiesiogiai sieti su vertinimo rezultatais, dingta ir darbuotojų motyvacija, visgi reikalaujama dirbti gerai, o jokio paskatinimo už tai negaunama. Kiti ekspertai teigia, kad problemos, susijusios su įstaigos finansinėmis galimybėmis yra tik laikini dalykai, ir tai neturėtų įtakoti ar stabdyti progreso, žmogaus noro tobulėti, o vertintojui dirbtinai neįvertinti. Labai geras tarnybinės veiklos įvertinimas neturėtų būti siejamas vien tik su piniginiu paskatinimu. Respondentai teigia, kad įstaigoje galėtų būti labiau plėtojama ir taikoma nepigininė motyvacijos sistema ir išskiria tokius darbuotojų nefinansinio skatinimo būdus kaip reikšmingumo įvertinimas iš vadovo pusės, paprasčiausi padėkos žodžiai, papildomo mokymo galimybės suteikimas, siuntimas į seminarus, kvalifikacijos kėlimo kursus, geresnis darbo vietos aprūpinimas, prioritetas planuojant atostogų laiką.

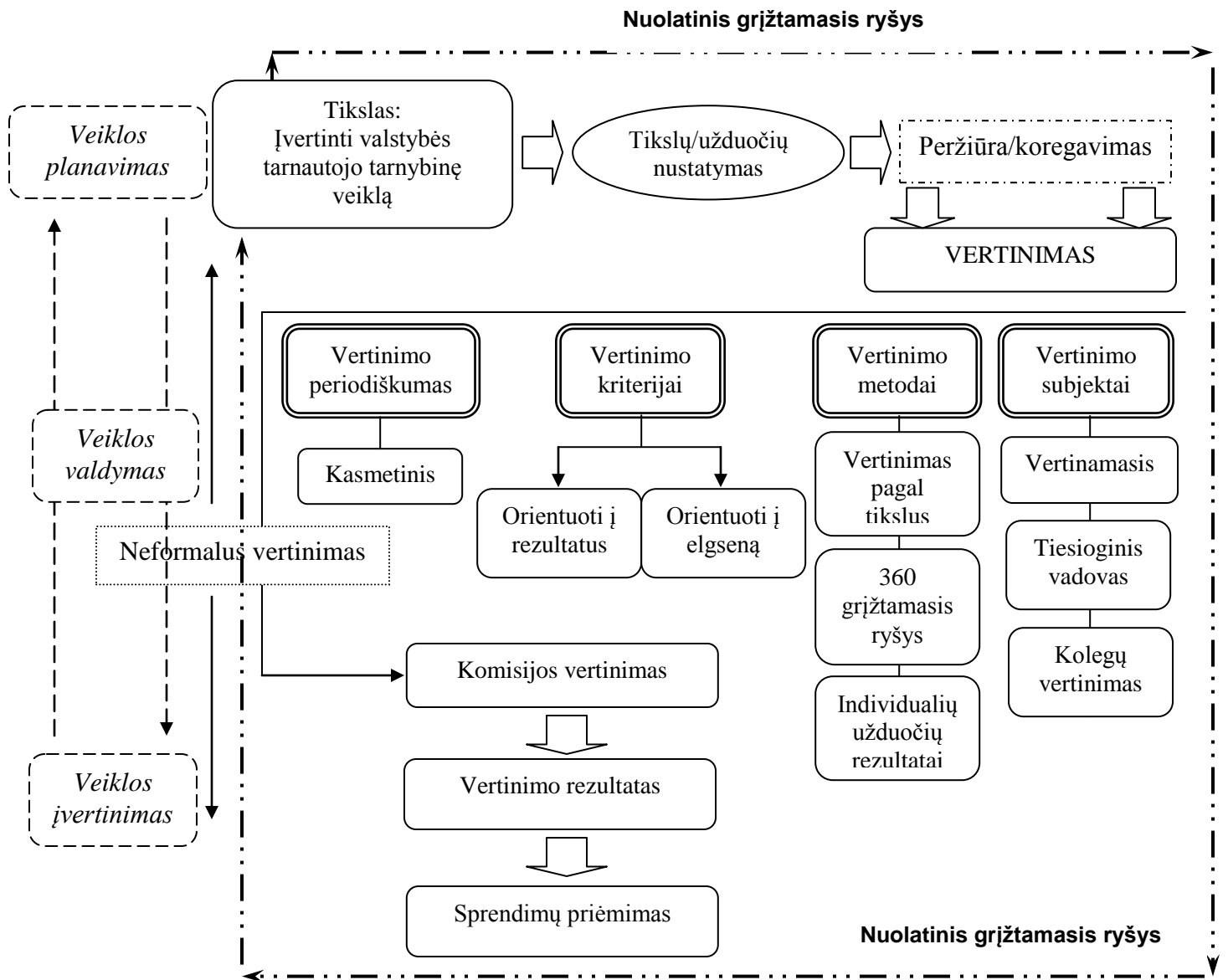
Dauguma apklaustųjų ekspertų mano, kad dabar galiojanti valstybės tarnautojų vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus įvertinimo. Pastarieji teigia, jog pakeisti žmogiškojo faktoriaus sukeliama subjektyvumą yra genėtina sunku. Tiesioginis vadovas, kaip vertinimo subjektas geriausiai mato savo pavaldinių atliekamą darbą ir pakankamai objektyviai gali jį įvertinti. Tačiau pasitaiko atvejų, kai vertinimo rezultatą įtakoja asmeninės simpatijos, antipatijos, praeities įvykiai. Siekiant sumažinti šališkumą, ekspertai pritaria nuomonei, jog į vertinimo procesą galėtų būti įtrauktas kolegų vertinimas. Tačiau priduria, kad galimi kolegų įvertinimo rezultatai iš dalies priklauso nuo padalinio dydžio, taigi visi vieni kitus labai gerai pažįsta, mato, kokie ryšiai sieja darbuotojus, todėl kartais net ir anoniminis įvertinimas gali nepasitvirtinti. Kai kurie savivaldybės skyriai, dar iki to laiko, kol buvo priimta naujoji vertinimo tvarka (Nr. 1860), taikė darbuotojo savęs įsivertinimo praktiką (ką jie per metus padarė, kas jiems atrodo reikšminga, kokie rezultatai pasiekti). Po to, kai jie pateikia tokia informaciją, yra vykdomas pokalbis, kurio metu yra išklausomas darbuotojų požiūris, sužinoma, ar jie yra patenkinti savo darbo rezultatais, kas pasisekė, o kas ne. Atitinkamai po to, tiesioginis vadovas pildo vertinimo išvadą. Taigi šiuo atveju šališkumas sumažinamas, nes visų pirma valstybės tarnautojas įsivertina pats save. Žinoma, būna, kad vertintojo ir vertinamojo nuomonė gali nesutapti, tačiau pokalbio metu yra aptariami visi klausimai, taigi dėl vertinimo rezultato jokių neaiškumų nebelieka.

Kita problema, kodėl dabartinė vertinimo sistema neįgyvendina visų jai keliamų tikslų yra ta, kad tiek vertintojai, tiek vertinamieji šį procesą laiko tik dar viena neišvengiama, formalia, biurokratine procedūra, kurią reikia atlikti kasmet, nes to reikalauja teisės aktai, nors realiai praktinės naudos ji turi mažai. Baigiamajame darbe nagrinėjama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema vis dar atspindi tradicinius viešojo administravimo principus: griežta hierarchija, reglamentuotos procedūros, nedidelė darbuotojų sprendimų priėmimo laisvė. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos savivaldybių administracijose pradėtas taikyti nuo 2002 m. Seimui priėmus naują *Valstybės tarnybos įstatymo* redakciją ir *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarką* (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 909), tačiau kai kurie ekspertai pastebi, kad vis dar jaučiama patirties stoka, darbuotojai dažniau vertinami tik dėl pačio proceso, o ne dėl tikrosios vertinimo paskirties.

Į valstybės tarnautojų vertinimo tvarką įtrauktas einamųjų metų planuojamos atlikti veiklos užduotys, tačiau ekspertai teigia, kad metų eigoje atsiranda daugybė neplanuotų, neprognozuotų užduočių ir realiai daryti tokius dažnus pakeitimus veiklos planuose nėra įmanoma. Vėlgi, kai kurios užduotys praranda prasmę, nors ir į užduočių sąrašą buvo įtrauktos. Ekspertų nuomone, į šį procesą galima būtų įvesti daugiau lankstumo.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, siekiant užtikrinti objektyvesnį valstybės tarnautojo įvertinimą, į vertinimo procesą įtraukiama vertinimo komisija. Tačiau ekspertai pastebi, kad kartais vertinimo komisija vadovaujasi visiškai neobjektyviais kriterijais. Dažnai pokalbio metu, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą lemia jo asmeninės savybės, o ne pasiekti rezultatai. Pasitaiko tokių atvejų, kai darbuotojai tikrai labai gerai atlieka funkcijas, yra labai gerai įvertinti tiesioginio vadovo, tačiau komisijos vertinimo metu visiškai nemoka savęs pristatyti ir atvirškčiai. Kitas aspektas, kurį pabrėžia ekspertai, yra vertinimo komisijos sudėtis. Komisijas sudaro skirtingų sričių specialistai ir dažnai susidaro situacijos, kai pastarieji neturi kompetencijos ar patirties toje srityje, kurios valstybės tarnautoją vertina. Kaip alternatyvą, tyrimo dalyviai siūlo komisijas sudaryti iš skirtingų savivaldybių tos paties srities specialistų. Šiuo atveju, naudos gauna ne tik vertinamasis, bet ir vertinantieji, nes gali palyginti pasiektus rezultatus, užduočių atlikimo specifiką, kaip sekasi įgyvendinti vienus ar kitus sprendimus, pasidalinti gerosios praktikos pavyzdžiais, patiems jos įgyti.

Remiantis atlikta dokumentų analize bei ekspertų apklausos duomenimis, galima modeliuoti hipotetinę, optimalią valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą (žr. 24 pav.).



24 pav. Galimas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos modelis

Siekiant užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, visų pirma reikėtų vadovautis veiklos valdymo principais, kurie padėtų užtikrinti organizacijos strategijos, vadovų ir pavaldinių tikslų bei užduočių derinimą. Po ekspertų apklausos paaiškėjo, kad nors ir yra numatomos einamųjų metų užduotys, eigoje iškyla daug nenumatytų ir neprognozuojamų užduočių, kurias reikia įgyvendinti. Reikia atsižvelgti ir į tai, kad savivaldybių darbuotojai dirba administracinį darbą ir yra tik vykdytojai sprendimų, kuriuos priimineja politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Įgyvendinant pačią vertinimo sistemos elementų visumą, reikėtų orientotis į jos kompleksiskumą ir nuolatinio grįžtamojo ryšio užtikrinimą. Nuo 2011 m., priėmus naują *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarką (Nr. 1860)*, jau matomas vertinimo subjektų kompleksiskumo įgyvendinimas – įtraukiant valstybės tarnautojo savęs vertinimą.

Kalbant apie vertinimo metodus, kadangi vertinimas orientuojamas į rezultatus, tai turėtų būti taikomas tikslinio valdymo metodas, atsižvelgiant į individualių užduočių rezultatus. Kaip jau buvo minėta, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio įgyvendinimą padėtų užtikrinti ne vien tik tiesioginio vadovo ir pavaldinio savęs įsivertinimas, bet ir kolegų nuomonės tyrimas. Daug buvo diskutuojama, į ką turėtų būti atsižvelgiama vertinant valstybės tarnautojų veiklą, bet remiantis ekspertų siūlymais galima teigti, kad reikėtų orientotis ne vien tik į rezultatus, bet ir į tai, kaip darbuotojas atlieka savo darbą, ar laikosi etikos normų, ar gerai sutaria su kolegomis. Vertinimo periodiškumas – vieneri metai – tinkamas ataskaitinis matas, tačiau neformalus vertinimas yra vykdomas kasdien. Ekspertų teigimu, neformalaus vertinimo metu jie dažniausiai žymisi neįprastai gerus ar nepageidajamus darbuotojo poelgius, darbus, o kasmetinio vertinimo metu atsižvelgia į tai.

Atlikus Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizę, galima teigti, kad vertinimo procesas yra organizuojamas ir vykdomas pagal Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas bei kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, kvalifikacinių klasių jiems suteikimą. Nors ir egzistuojanti valstybės tarnautojų vertinimo sistema dar remiasi kai kuriais tradiciniais viešojo administravimo principais, tačiau matomi bandymai taikyti vertinimo sistemą, kuri orientuota į rezultatyvumą ir pagrįsta veiklos valdymu (įtraukiamas tikslų/užduočių nustatymas, vertinimo rodikliai, į vertinimo procesą įtraukiamas pats darbuotojas, vertinimo kriterijai iš esmės atitinkantys viešosioms institucijoms keliamus reikalavimus. Tačiau šiuo metu ne tik Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, bet ir visoje valstybės tarnybos sistemoje taikant tarnautojų vertinimą, iškyla problema, susijusi su finansinėmis įstaigos galimybėmis, t.y. tai, kokių finansinių fondų įstaiga disponuoja. Dėl šios priežasties pats vertinimo procesas nebeįgyvendina tikrosios savo paskirties, vertinimo rezultatai formuluojami dirbtinai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus teorinės literatūros analizę, galima konstatuoti, kad veiklos vertinimas, sisteminė žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos dalis ir priemonė, kurios metu darbuotojas sužino, ar vadovas yra patenkintas jo darbu, ko iš jo tikimasi, išskiriamos darbuotojo stipriosios ir silpnosios pusės, tai pat įvertinimas sudaro galimybę sukurti objektyvią darbo apmokėjimo sistemą, koreguoti darbuotojo karjerą, nustatyti tobulinimosi galimybių poreikį. Nuoseklus ir efektyvus veiklos vertinimo sistemos organizavimas ir taikymas leidžia užtikrinti individualių ir organizacijos lūkesčių, tikslų pasiekimą, suteikiant naudą visiems vertinimo proceso dalyviams.

Atsižvelgiant į iškeltą žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslą, formuojama vertinimo sistema, kurioje turi atsispindėti šie elementai: vertinimo subjektai, vertinimo kriterijai, vertinimo skalė, metodai ir vertinimo periodiškumas.

Atlikus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos dokumentų analizę galima teigti, kad iš esmės yra sukurta lanksti Lietuvos valstybės tarnybos sistema, kuri yra atvira tobulinimui. Šiuo metu Lietuva turi pagrindines teises prielaidas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo politikai formuoti ir organizuoti. Yra patvirtinti pagrindiniai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuojantys dokumentai: *Valstybės tarnybos įstatymas, Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai*.

Atlikus empirinę Lietuvos valstybės ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tyrimą, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema artėja nuosaikios vadybinės reformos link, derinant lankstumo ir skaidrumo principus bei modernias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones.

2. *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje* (Žin., 2010, Nr.158-8050) orientuojamasi į rezultatų vertinimą, bei tikslų įgyvendinimą pagal nustatytus rodiklius bendru vadovo ir pavaldinio nutarimu. Taip pat išplėstas vertinimo kriterijų sąrašas, akcentuojant tai, į ką valstybės tarnautojas ir jo veikla turėtų būti orientuota vykstančių pokyčių sąlygomis. Siekiant užtikrinti, kad vertinimas vyktų kuo įmanoma objektyviau, vienu iš vertinimo subjektų tampa pats valstybės tarnautojas. Vertinimo subjektų kompleksiskumas įgyvendina vadybinių metodų taikymo patirtį, siekiant geresnių vertinimo rezultatų.

3. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas siejamas su darbo užmokesčiu ir galimybe siekti karjeros. Kai valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai, jis gali būti perkeliamas į aukštesnes pareigas, taip pat jam gali būti suteikta aukštesnė kvalifikacinė klasė – tuo

pačiu didėja ir darbuotojo darbo užmokestis. Tačiau tyrimas parodė, kad šiuo metu valstybės tarnautojai yra vertinami pagal institucijų ir įstaigų finansines galimybes. Darbuotojų administraciniai gebėjimai, veiklos rezultatyvumas ima priklausyti nuo to, kokių finansiniu fondu disponuojama. Esant tokiai situacijai, pats valstybės tarnautojų vertinimas nuvertinamas, netenka savo prasmės ir nevykdo savo paskirties.

4. Atlikus ekspertų apklausą nustatytos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje vertinant valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą. Tyrimo dalyviai išskyrė jau minėtą rezultatų vertinimą, priklausantį nuo riboto darbo užmokesčio fondo, subjektyvumo raišką, pernelyg didelį vertinimo sistemos formalumą.

Atsižvelgiant į Lietuvos valstybės ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizės metu gautus rezultatus bei padarytas išvadas, siūloma:

1. Siekti, kad valstybės tarnautojų vertinimas būtų siejamas ne su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o su realiu valstybės tarnautojų gebėjimų įvertinimu, įgyvendinti nefinansinio skatinimo mechanizmo principą.

2. Rezultato siekimo motyvacijos įteisinimas, siejant darbuotojo darbo užmokestį su pasiektais rezultatais bei taikant kitas motyvavimo priemones, patvirtintas institucijos personalo ir karjeros vystymo plane.

3. Siekti, kad būtų pašalinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo mechanizmo trūkumai: šališkumas ir subjektyvumas. Kad užtikrinti objektyvesnį valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą komisijoje, į vertinimo komisiją reikėtų įtraukti Valstybės tarnybos departamento atstovą, profesinės sąjungos atstovus, kitų savivaldybių analogiškų skyrių atstovus.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Adamonienė, R., Venckūnienė, V. (2001). Įvertinimo vaidmuo personalo valdyme. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
2. Alonderienė, R., Bakanauskienė, I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30*.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Mykolo Romerio Universitetas.
4. Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page.
5. Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 8*.
6. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
7. Baršauskienė, V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
8. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas.
10. Bukauskas, A., Žuromskaitė, B. (2007). Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (ats.red. K.Masiulis ir A. Krupavičius). Vilnius.
11. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Eugrimas.
12. Christensen, L.B. (2002). *Kaip vesti metinio tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius*. Gairės. Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų – dvynių projektas, No LI99/IB-OT-01. Veiklos ataskaita 9.4.7, Vilnius.
13. Daft, R. (2003). *Management*. Mason: South – Western.
14. Demmke, C. (2007). *Performance assessment in the public services of the EU member states*. Procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements. Study for the 48th meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union.
15. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
16. Domarkas V., Juknevičienė V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas. Nr.19*.

17. Drucker, P. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius.
18. *European Principles for Public Administration* (1999). Sigma papers.
19. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 5.
20. Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektyvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga.
21. Hinrik Meyer-Sahling, J., Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės*. Santrauka. Notingemo universitetas, Vilniaus universitetas.
22. Hinrik Meyer-Sahling, J., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27.
23. Horton, S. (2006). *General trends and challenges regarding performance evaluation of staff: the UK experience*. Seminar on Civil service performance appraisal, Vilnius.
24. Hosein, A. H. (2003). *Framework for Monitoring and Evaluation in a Public Sector*. Trinidad, Project Management Institute, Southern Caribbean Chapter.
25. *HR Competency 180 Assessment* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.cornerstoneondemand.com/360-degree-feedback-competencies>.
26. Jaščembski, V. (2006). Pateptieji tarp išrinktųjų. Pasakojimas apie aukštesniosios valstybės tarnybos modelį užsienio šalyse. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr.6.
27. Jančauskas, E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos*. Vilnius.
28. Juknevičienė V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6).
29. Juknevičienė, V. (2008). Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 23.
30. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 5.
31. Kurpuvesas, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnybos tobulinimo kryptys*. Tarptautinės konferencijos „Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės“ pranešimas.
32. Kvietkus, A. (2004). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas įsibėgėja. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 1.
33. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
34. *Lietuvos gyventojų apklausa apie valstybės ir savivaldybės įstaigas (2010.06)*.
35. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.

36. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios., 1999, Nr. 60-1945.
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. Nutarimas Nr. 1106 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 110-4508.
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. Nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. Valstybės žinios, 2010, Nr. 158-8050.
39. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2004, Nr. 69-2399.
40. Lobanova, L. (2008). Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. *Viešasis administravimas, Nr. 4.*
41. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika.* Kaunas: Technologija.
42. Malinauskaitė, S. (2007). Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą. *Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 10.*
43. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas.* Kaunas: Technologija.
44. Martinkus, B., Sakalas A., Savanevičienė A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas.* Kaunas: Technologija.
45. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. *Viešoji politika ir administravimas. Nr.22.*
46. Meyer-Sahling, J.H. (2009). *Post-Accession Sustainability of Civil Service Reform in Central and Eastern Europe.* Paris: OECD-SIGMA Publications.
47. Minkevičius, A., Smalskys, V. (2008). *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
48. Nakrošis, V.(2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija. 1.*
49. Palidauskaitė, J. (2006). Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas, Nr. 16.*
50. Pakalkaitė, L. (2006). Vertinimo pokalbis: ką nuveikėte per metus? *Vadovas ir pasaulis Nr.12.*

51. Pivoras, S., Dapkutė, R. (2004). Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje. *Politologija, Nr.1*.
52. Pivoras, S. (2007). Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas.
53. Potosky, D. (2008). A conceptual framework for the role of the administration medium in the personnel assessment process. *Academy of Management Review, Vol 33, No 3*.
54. Prowse, P., Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring business excellence, Vol 13, No 4*.
55. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
56. Roberts, G. (2003). Employee performance appraisal system participation: a technique that works. *Public personnel management. Vol 32, No.1*.
57. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų vertinimo. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. 2011.
58. Sakalas A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
59. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
60. Slatkevičienė, G., Vanagas, P.(2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
61. Smaliukienė R. (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Viešasis administravimas. Nr.2 (18)*.
62. Schmidt, W., Trittel, N., Muller, A. (2011). Performance related pay in German public services. *Employee relations, Vol 32, No 2*.
63. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
64. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Jr. Gilbert, D.R. (2005). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.
65. Šarmanavičius, O. (2005). *Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui*. [žiūrėta 2010-05-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1198299470>>.
66. Šarmavičius, O. (2007). Apie valstybės tarnybą [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd/index.php?-1278181434>>.
67. Šarmavičius, O. (2006). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje: esama situacija ir reformos iššūkiai*. Vilnius.
68. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai nuo 2006 iki 2010 m.

69. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Personalo pusmetinės ataskaitos nuo 2006 iki 2010 m.
70. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolai nuo 2006 iki 2010 m.
71. Tarnybinės veiklos vertinimas [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1524549099>.
72. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius.
73. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
74. Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25.
75. Tumėnas, A. (2008). Veiklos valdymas, atskaitomybės kontrolė ir savitiksliis veiklos matavimas. *Jurisprudencija*, Nr. 5 (107).
76. Vaičaitis, A. (2008). Valstybės tarnybos santykiai: administraciniai santykiai, turintys darbo teisinių santykių elementų? *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje*. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
77. Valstybės tarnybos departamentas (2005). *Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius.
78. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2009 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Vilnius.
79. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Vilnius.
80. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Vilnius.
81. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2006 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Vilnius.
82. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2005 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Vilnius.
83. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2004 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Vilnius.
84. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2003 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Vilnius.

85. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija. Projektas 2010 02 25.
86. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas Nr. 25*.
87. Vorontchuk, I., Sarnovics, A. (2010). *Corporate social responsibility of training and development in public administration*. The 18th NISPAcee annual conference Public administration in time of crisis. May 12-14, Warsaw, Poland.
88. Weiss, H. C. (2006). *Vertinimas. Programų ir veiklos kryptių tyrimo metodai*. Vilnius: Homo Liber.
89. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas, Nr. 28*.

PRIEDAI

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS EKSPERTINIS VERTINIMAS

Ekspertų apklausa
Interviu protokolas

Apklausa atliekama, siekiant išsiaiškinti, kaip institucijos ekspertai vertina valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, jos elementus, su kokiomis problemomis susiduria, vertinant valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą.

Apklausa yra anoniminė. Respondento duomenys tyrimo ataskaitoje nebus nurodomi.

1. Kokią reikšmę vertinimui turi griežtas teisės aktų reglamentavimas?

.....
.....

2. Kokią reikšmę turi vertinimas tiek vertinamajam, tiek institucijai? Koks ryšys su įstaigos finansinėmis galimybėmis?

.....
.....

3. Kokią įtaką galutiniam vertinimo rezultatui turėjo tik vieno vertinimo subjekto, t.y. tiesioginio vadovo, dalyvavimas vertinimo procese? Kaip vertinate *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje*, kuri buvo patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860, įvestą valstybės tarnautojų kvalifikacijos vertinimo anketą, kurią pirmiausia pildė pats vertinamasis?

.....
.....
.....

4. Kaip manote, ar vertinimo periodiškumas – vieneri metai – yra priimtinas? Gal vertinimas galėtų vykti dažniau arba rečiau? Kodėl? Koks yra neformalaus vertinimo vaidmuo ir kaip jis vyksta?

.....
.....
.....

5. Jūsų nuomone, *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje*, kuri buvo patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860, išskirti vertinimo kriterijai yra pakankamai detalizuoti ir apibrėžti?

.....
.....

Interviu atliko Aušra Penkauskaitė, Šiaulių universitetas.

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo
ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo
taisyklių 2 priedas
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2010 m. gruodžio 29 d. nutarimo Nr. 1860
redakcija)

(Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados forma)

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

VALSTYBĖS TARNAUTOJO _____

(pareigos, vardas ir pavardė)

TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA

_____ Nr. _____
(data)

(sudarymo vieta)

I. PASIEKTI IR PLANUOJAMI REZULTATAI

STRATEGINIAI TIKSLAI (pildoma tik vertinant įstaigos vadovo tarnybinę veiklą)
Įstaigos vadovo veiklos tikslai (ne daugiau kaip 5), skirti įstaigos strateginiam veiklos
planui ir įstaigos tikslams įgyvendinti

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

PAGRINDINIAI PRAĖJUSIŲ METŲ VEIKLOS REZULTATAI

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.

PAGRINDINIAI METŲ VEIKLOS UŽDAVINIAI (UŽDUOTYS) (pildoma suderinus su valstybės tarnautoju, ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 6 uždaviniai (užduotys))

1.

2.

3.

4.

5.

6.

VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMO RODIKLIAI

(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)

Kiekybiniai, kokybiniai, laiko ir kiti kriterijai, kuriais vadovaudamasis tiesioginis vadovas vertins, ar planuoti veiklos uždaviniai (užduotys) yra įgyvendinti

RIZIKA, KURIAI ESANT PAGRINDINIAI VEIKLOS UŽDAVINIAI (UŽDUOTYS) GALI BŪTI NEĮGYVENDINTI

(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)

Kokios aplinkybės gali turėti įtakos pagrindinių veiklos uždavinių (užduočių) neįvykdymui?

II. GEBĖJIMŲ ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NUMATYTAS FUNKCIJAS VERTINIMAS

<i>APRAŠYMAS</i>	Pažymimas atitinkamas langelis
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) ir viršijo visus sutartus vertinimo rodiklius	5 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) ir viršijo kai kuriuos sutartus vertinimo rodiklius	4 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, iš esmės įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) pagal sutartus vertinimo rodiklius	3 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė tik kai kuriuos planuotus veiklos uždavinius (užduotis) pagal sutartus vertinimo rodiklius ir jo veikloje buvo trūkumų	2 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, neįvykdė planuotų veiklos uždavinių (užduočių) pagal sutartus vertinimo rodiklius ir jo veikloje buvo akivaizdžių trūkumų (užduotys dažniausiai neatliktos laiku arba atliktos netinkamai)	1 <input type="checkbox"/>
TIESIOGINIO VADOVO KOMENTARAI	

III. KVALIFIKACIJOS VERTINIMAS

Pažymimas langelis, atitinkantis kvalifikacijos vertinimo anketoje gautą balą					
Vertinimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

PASIŪLYMAI, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ

Valstybės tarnautojas nurodo savo pagrindinius gebėjimus (įgūdžius, žinias), kurių reikia jo darbui veiksmingai atlikti, ir suderina juos su savo tiesioginiu vadovu. Tiesioginis vadovas nurodo valstybės tarnautojo veiklos tobulinimo poreikius, jei tokių yra. Tada tiesioginis vadovas ir valstybės tarnautojas susitaria dėl kvalifikacijos tobulinimo, kurio reikia valstybės tarnautojo gebėjimams ateinančiais metais stiprinti, galimybių.

Kokie (suderinus su valstybės tarnautoju) yra esminiai (ne daugiau kaip 5) gebėjimai, reikalingi jo funkcijoms veiksmingai atlikti ir planuojamoms veiklos užduotims pasiekti?

- 1.
- 2.

- 3.
- 4.
- 5.

Kurios, jei tokių yra, valstybės tarnautojo veiklos sritys turi būti tobulinamos?
(atsižvelgiant į kvalifikacijos vertinimo anketos rezultatus)

Kokios kvalifikacijos tobulinimo priemonės padėtų vystyti minėtus valstybės tarnautojo gebėjimus arba pagerintų jo tarnybinę veiklą apskritai?

IV. BENDRAS VERTINIMAS

Pažymimas langelis, atitinkantis tarnybinės veiklos vertinimo skalėje gautą rezultatą				
Vertinimas	Nepatenkinamai <input type="checkbox"/>	Patenkinamai <input type="checkbox"/>	Gerai <input type="checkbox"/>	Labai gerai <input type="checkbox"/>

V. SIŪLYMAI

(Tiesioginis vadovas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Valstybės tarnautojas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 5 priedas
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimo Nr. 1860 redakcija)

KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS VERTINIMO ANKETA

Vardas, pavardė	Pareigos					Data	Bendras balas (gaunamas iki sveiko skaičiaus suapvalinus visų dalių balų vidurkį) (pildo tiesioginis vadovas)
	1	2	3	4	5		
							Tiesioginio vadovo komentaras (pagrindimas), jeigu jis nesutinka su valstybės tarnautojo pažymėtu balu, ir vertinimas
1. LYDERYSTĖ (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 1.1–1.10 punktuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1.1. Palaiko ir remia padalinyje dirbančių kolegų profesinio tobulėjimo siekius							
1.2. Domisi kolegų nuomone ir ją vertina							
1.3. Bendradarbiauja su kitais padaliniais ir skatina padalinių tarpusavio bendradarbiavimą							
1.4. Yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus							
1.5. Žino ir supranta savo veiklos indėlį siekiant įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus							
1.6. Yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje							
1.7. Padeda kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė							
1.8. Nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ar svarbia darbine informacija							
1.9. Siūlo, kaip tobulinti darbo metodus ir procesus							

1.10. Siūlo priemones įstaigos, padalinio veiklai gerinti, pasitelkiant komandos narių ir kitų suinteresuotų asmenų kūrybines idėjas		
2. SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 2.1–2.8 punktuose)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2.1. Supranta pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus		
2.2. Pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti		
2.3. Nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi vykdomą pažangą		
2.4. Suprantamai išaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir pasitikrina, ar buvo tinkamai suprastas		
2.5. Gerbia visų kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises		
2.6. Skiria laiko kolegų interesams ir siekiams suprasti		
2.7. Dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras		
2.8. Atlikdamas savo veiklą / paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio		
3. PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS (PPV) (vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje) (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 3.1–3.6 punktuose)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3.1. Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą		
3.2. Sugeba suvokti pagrindinius ryšius tarp nagrinėjamų klausimų ir atsakomybę		
3.3. Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių		
3.4. Suvokia ir tinkamai taiko pagrindinius projekto darbo metodus		
3.5. Įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką		
3.6. Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti		
4. FINANSŲ VALDYMAS (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 4.1–4.4 punktuose)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

4.1. Supranta įstaigos struktūrą ir kaip ji veikia		
4.2. Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus		
4.3. Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais		
4.4. Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius		
5. ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 5.1–5.4 punktuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1. Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvarstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką		
5.2. Seka informacijos srautus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją		
5.3. Teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė)		
5.4. Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti		

Valstybės tarnautojas nurodo, ar esant galimybei norėtų pasinaudoti tarnybiniu kaitumu toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje.

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Tiesioginio vadovo parašas)