

Vilniaus universitetas  
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ  
INSTITUTAS

VIEŠO ADMINISTRAVIMO MAGISTRO PROGRAMA

**KRISTINA SAPRONAITĖ**  
II kurso studentė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA  
LIETUVIOJE**

**MAGISTRO DARBAS**

Darbo vadovas: Doc.dr. J. Novagrockienė

Vilnius, 2007

## MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

### Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

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

.....  
.....  
(data)

.....  
.....  
(v., pavardė)

.....  
.....  
(parašas)

### Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....  
(data)

.....  
(Gynimo komisijos sekretorės parašas)

### Magistro darbo recenzentas:

.....  
(v., pavardė)

### Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....  
.....

Komisijos pirmininkas:  
Komisijos nariai:

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema Lietuvoje* yra:

1. Atliktas mano paties ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Kristina Sapronaitė

## BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

*Sapronaitė K. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema Lietuvoje: Viešo administravimo specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas J. Novagrockienė. – V., 2007. – 69 p.*

**Reikšminiai žodžiai:** tarnybinės veiklos vertinimas, veiklos vertinimo sistema, valstybės tarnautojas, grįžtamasis ryšys, vertinimo kriterijai, vertinimo subjektai, vertinimo tikslai, vertinimo metodai, personalo valdymas.

Šiame darbe nagrinėjama Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais.

Remiantis teorinėmis išvalgomis siekiama išsiaiškinti tarnybinės veiklos vertinimo reikšmę, apibrėžti pagrindinius aspektus lemiančius tarnybinės veiklos vertinimo sistemos efektyvumą, bei aptarti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos turinį ir vertinimo proceso ypatybes.

Atsižvelgiant į anketinės apklausos metu surinktų duomenų analizę, siekiama identifikuoti pagrindinius tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumus bei juos sąlygojančias priežastis, pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tobulinimui.

## Turinys

Įvadas.....	6
1. Personalo vertinimo teoriniai aspektai.....	9
1.1. Personalo vertinimo reikšmė.....	9
1.2 Tarnybinės veiklos vertinimo sistema.....	12
1.3 Veiklos vertinimo sistemos elementai.....	16
1.3.1 Personalo vertinimo tikslai.....	16
1.3.2 Vertinimo sistemos subjektai.....	17
1.3.3 Tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.....	20
1.3.4 Tarnybinės veiklos vertinimo metodai.....	23
1.4 Tarnybinės veiklos vertinimo procedūra.....	27
2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertimo sistemos teisinis reglamentavimas bei administravimas Lietuvoje.....	29
2.1 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo reglamentavimo raida.....	29
2.2 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos elementai.....	30
2.3 Valstybės tarnautojų veiklos vertimo procedūra.....	32
3. Valstybės tarnautojų veiklos vertimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose.....	35
3.1 Tyrimo aprašymas.....	35
3.2 Anketinės apklausos duomenų analizė.....	36
3.3 Tarnybinės veiklos vertinimo sistemos problemos.....	46
Išvados.....	52
Pasiūlymai ir rekomendacijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimui.....	56
Šaltiniai ir literatūra.....	59
Priedai.....	62
Summary.....	68

## Ivadas

Darbo atlikimo vertinimas<sup>1</sup> yra viena iš esminių personalo valdymo priemonių šiuolaikinėje organizacijoje, kurios svarbą ir reikalingumą pripažįsta tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus darbuotojai bei vadovai.

Darbo atlikimo vertinimas yra organizacijos vykdomas sistemingas procesas, kurio tikslas – pagal nustatytus darbo atlikimo standartus įvertinti, kiek tinkamai darbuotojai atlieka savo profesinę veiklą. Pagrindinis šio proceso „produktas“ – informacija, leidžianti geriau koordinuoti organizacijos veiklą bei skatinti darbuotojus keisti, gerinti savo darbinį elgesį.<sup>2</sup>

Personalo veiklos vertinimo sistemos taikymas organizacijoje suteikia galimybę ne tik gerinti darbuotojų darbo kokybę, bet ir naudojant atlikto vertinimo rezultatus, koreguoti organizacijos atlyginimų bei skatinimo sistemas, numatyti tolimesnių veiksmų planą, padėsiantį pasiekti geresnių darbo rezultatų. Vertinimo rezultatai suteikia galimybę konkrečiai išskirti darbuotojo žinių ir įgūdžių trūkumus, tokiu būdu sudarant pagrindą darbuotojo karjeros planavimui.

Vertinimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo pasirinktų veiklos vertinimo tikslų. Galima teigti, kad vertinimo sistemos teikiama nauda priklauso nuo jos tikslų įgyvendinimo. Efektyviai įgyvendinti personalo veiklos vertinimo tikslus įmanoma tik pasirinkus ir pritaikius tinkamiausias priemones.

Lietuvos personalo vadyboje veiklos vertinimo sistemos pagrindas buvo prasidėjusi Valstybės tarnybos reforma. 1997 metais patvirtinus Valdininkų atestavimo nuostatus buvo žengti pirmieji žingsniai, siekiant pritaikyti tarnybinės veiklos vertinimą Lietuvos viešojo valdymo institucijose. Tačiau, nepaisant pastangų, tarnybinės veiklos vertinimo sistema nesugebėjo užtikrinti efektyvaus veiklos vertinimo, o tai lėmė ne tik nuolatinius sistemos teisinio reglamentavimo pokyčius, bet ir daugelį su jos praktiniu pritaikymu susijusių problemų.

Mokslinėje literatūroje retai sutinkama gili vertinimo sistemos ar jos elementų analizė. Atliekant valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tyrimą, darbe buvo remiamasi tokių autorių kaip Anthony Downs<sup>3</sup>, B.Guy Peters<sup>4</sup>, Gary Dessler<sup>5</sup>, Stephen P. Robbins<sup>6</sup>, George A.

---

<sup>1</sup> „Darbo atlikimo vertinimo“ sąvoka darbe yra tapatinama su „valstybės tarnautojų veiklos vertinimu“, „tarnybinės veiklos vertinimu“, „veiklos vertinimu“.

<sup>2</sup> Rūta Navardauskienė, „Darbo atlikimo vertinimas“ Organizacijų vystymo centras. <<http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/17>>, žiūrėta [2006 12 11].

<sup>3</sup> Anthony Downs, *Inside bureaucracy*. Illinois: Waveland Press, 1993.

<sup>4</sup> B. Guy Peters. *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai, 2002.

Cole<sup>7</sup>, darbais apie personalo valdymą, suteikiančių idėjų, kaip struktūrizuoti veiklos vertinimo sistemą bei išskirti pagrindinius vertinimo sistemos formavimo, bei taikymo aspektus. Taip pat darbe naudotasi Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos organizuotos konferencijos tema: Valstybės tarnautojų vertinimas: patirtis ir iššūkiai, pranešėjų pranešimais bei Sauliaus Pivoro ir Rūtos Dapkutės atliktu tyrimu „Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje“.

Apskritai, viešojo sektoriaus vertinimas yra retas diskusijų ir tyrimų objektas. Bene vienintelė organizacija Lietuvoje, bandanti spręsti su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu susijusias problemas, siūlanti sistemos tobulinimo kryptis – LR Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.

**Temos aktualumas ir naujumas.** Tema yra mažai plėtota moksliniuose darbuose, o Lietuvos vertinimo sistemos trūkumai ir problemos beveik neanalizuoti, nors valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienas svarbiausių kriterijų užtikrinančių kokybišką ir efektyvų darbą viešajame sektoriuje. Todėl temos naujumas tyrinėjimo požiūriu – nenuginčijamas. Tema yra aktuali, nes nagrinėjama realiai Lietuvoje veikianti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema.

**Tyrimo problema** – Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema neįgyvendina savo tikslų. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos teisinis reglamentavimas, vertinimo sistemos elementų bei procedūros trūkumai neleidžia veiksmingai išnaudoti veiklos vertinimo sistemos teikiamų galimybių.

**Tyrimo objektas.** Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema.

**Tyrimo tikslas.** Išsiaiškinti Lietuvos valstybės tarnautojų vertinimo sistemos problematiką ir pateikti pasiūlymus, siekiant ją patobulinti.

**Tyrimo uždaviniai.**

1. Išsiaiškinti personalo vertinimo svarbą darbuotojams ir organizacijai;
2. Remiantis teorinės literatūros išvalgų analize, aptarti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos elementus bei vertinimo procedūros ypatybes;
3. Identifikuoti pagrindinius valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos trūkumus;
4. Pateikti rekomendacijas, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimui;

---

<sup>5</sup>Gary Dessler, *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

<sup>6</sup>Stephen P. Robbins, *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2003.

<sup>7</sup>George A. Cole, *Personnel management*, London: Letts Educational Ltd., 1993.

### **Tiriamieji klausimai:**

1. Ar esamas vertinimo sistemos reglamentavimas apima pagrindinius teorinius vertinimo sistemos elementus?
2. Ar naudojamų priemonių pagalba galima įgyvendinti Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos iškeltus tikslus?
3. Kokios pagrindinės problemos lemia vertinimo sistemos neveiksmingumą?

**Tyrimo metodai.** Pirminių ir antrinių šaltinių analizė, anketinė apklausa bei telefoniniai interviu.

**Darbo hipotezė.** Darbo hipotezė keliama remiantis tyrimo uždaviniais ir tiriamaisiais klausimais. Hipotezių formulavimo pagrindas - esamos valstybės tarnautojų vertinimo sistemos trūkumų analizė, veiksnių, lemiančių problemų atsiradimą, išskyrimas bei vertinimo sistemos taikymo rezultatas – grįžtamasis poveikis. Nuo grįžtamojo vertinimo ryšio tarp darbuotojo ir organizacijos užtikrinimo priklauso ir organizacijos, kaip vientiso darinio, veiksmingumas, ir atskirų darbuotojų veiklos efektyvumas. Remiantis tokiu pagrindimu, tyrimu yra siekiama patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes.

**Hipotezė 1:** valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema neužtikrina veiklos vertinimo tikslų įgyvendinimo dėl vertinimo sistemos elementų ir procedūros trūkumų.

**Papildoma hipotezė:** veikianti veiklos vertinimo sistema nesudaro tinkamų sąlygų pasiekti vertinimo sistemos taikymo rezultatų.

**Priklausomi kintamieji:** Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema. Vertinimo sistemos taikymo rezultatas: grįžtamasis vertinimo poveikis: darbuotojui ir organizacijai.

**Nepriklausomi kintamieji:** valstybės tarnautojų vertinimo sistemos tikslams pasiekti taikomos priemonės: pasirengimas vertinimo sistemos taikymui (informacija, vertinimo kriterijai, subjektai, metodai). Vertinimo sistemos procedūra: kriterijai, subjektai, metodai, informacija.

**Darbo taikomoji vertė.** Išskiriamos praktinės tarnybinės veiklos vertinimo sistemos problemos, jų priežastys bei pateikiami pasiūlymai valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimui.



# 1. Personalo vertinimo teoriniai aspektai

## 1.1. Personalo vertinimo reikšmė

Organizacijos personalas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos ar institucijos vystymąsi bei veiklos efektyvumą. Dėmesys personalui ypač išaugo populiarėjant naujam požiūriui į viešojo sektoriaus administravimą – naujajai viešajai vadybai – kuri ragina daugiau dėmesio skirti rezultatams ir asmeninei vadybininko atsakomybei, kurti lankstesnes organizacijų struktūras, plačiau panaudoti efektyvius privataus sektoriaus administravimo metodus.<sup>8</sup> Iš darbuotojų tikimasi nuolatinio profesinio pasirengimo, mokymosi, sugebėjimo priimti savarankiškus sprendimus, dirbti kolektyve, atsakomybės bei kūrybiškumo.

Personalo vertinimas yra labai svarbi žmogiškųjų išteklių vadybos dalis, kuri padeda darbuotojams suprasti ir pasiekti organizacijos tikslus, užtikrinti organizacijos narių bendradarbiavimą, įtraukti visus darbuotojus priimant svarbiausius valdymo sprendimus. Taigi, žmogiškųjų išteklių procesas reikalauja nuolatinio darbuotojų elgesio bei veiklos vertinimo.

Vienose organizacijose veiklos vertinimas atliekamas neformalizuotai, nefiksuojant vertinimo rezultatų dokumentuose, nekaupiant vertinimo duomenų. Pažangiose organizacijose darbuotojų potencialas ir veikla įvertinama formalizuotai, į pagalbą pasitelkiant personalo vertinimo sistemas. Sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno organizacijos darbuotojo darbą, padarytą pažangą ar nuosmukį, nurodyti jo potencialą vienoje ar kitoje srityje, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo poreikius, nurodyti darbuotojui tobulinimosi galimybes bei kryptis.

Veiklos vertinimo sistema apima daugybę su personalo valdymo klausimais susijusių aspektų. Efektyvi vertinimo sistema suteikia galimybę ne tik rūpintis darbuotojo karjera organizacijoje, motyvuoti, bet taip pat vykdyti ir efektyvią atlyginimo už veiklos rezultatus politiką.

Personalo vertinimas yra daugialypis ir sudėtingas procesas. Įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje pateikia skirtingus veiklos vertinimo apibrėžimus:

---

<sup>8</sup> Statys Puškorius, *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002, 29.

1. Darbuotojų vertinimas – dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.<sup>9</sup>
2. Veiklos vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.<sup>10</sup>
3. Personalo vertinimas – tai paslauga, kai taikant specialias metodikas vertinamos asmens charakterio ypatybės, gebėjimai, turimos žinios ir įgūdžiai.<sup>11</sup>
4. Veiklos vertinimas – darbuotojo stebėjimo, įvertinimo duomenų įforminimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojui procesas.<sup>12</sup>
5. Darbuotojų veiklos įvertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo.<sup>13</sup>

Nors veiklos vertinimo interpretacijos yra skirtingos, tačiau veiklos vertinimo procesas yra suprantamas vienodai – vertinama, siekiant racionaliau panaudoti darbuotojus, didinti jų veiklos efektyvumą bei darbo kokybę, ugdyti asmenybę.

Ypatingą vertinimo proceso reikšmę atskleidžia S.P. Robbins, kuris akcentuoja veiklos vertinimo svarbą darbuotojo motyvacijai didinti, vertinimo procesą susiedamas su motyvacijos – lūkesčių modeliu. Autoriaus nuomone, svarbiausias šio modelio komponentas yra veiklos rezultatai, konkrečiai, pastangų – veiklos rezultatų – atpildo ryšių. Daroma prielaida, kad jei tikslai, kurių siekia darbuotojai, yra neaiškūs, jei šių tikslų įvertinimo kriterijai yra migloti ir, jei darbuotojai netiki, kad jų pastangos bus teigiamai įvertintos arba, jei jie yra įsitikinę, kad organizacija atlygins nepatenkinamai, kai bus pasiekti darbo tikslai, galima tikėtis, kad darbuotojai dirbs blogiau nei leidžia jų galimybės.<sup>14</sup> Toks darbuotojų įsitikinimas yra formuojamas organizacijos vertinimo praktikos, kuri darbuotojui leidžia suprasti, kad nebus pakeista net jei jis tinkamai vykdys savo veiklą. Robbins prielaida sudaro sąlygas manyti, kad organizacijos ir darbuotojo ryšys tiesiogiai pasireiškia per vertinimą. Organizacijos vykdoma politika per darbuotoją, grįžtamoju efektu gali sukelti jai pačiai neigiamas pasekmes. Todėl vertinimo adekvatumo, aiškių kriterijų stoka yra ne vien darbuotojų veiklos efektyvumo mažinimas, bet ir nuostolis pačiai organizacijai.

---

<sup>9</sup> Dessler, 186.

<sup>10</sup> Birutė Leonienė, *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001, 80.

<sup>11</sup> Primum Esse, Personalo vertinimas. [http://www.primumesse.lt/index.php?show\\_content\\_id=4](http://www.primumesse.lt/index.php?show_content_id=4), žiūrėta [2006 12 12].

<sup>12</sup> Richard L. Daft, *Management*. South Western college, 2003, 423.

<sup>13</sup> James A.F. Stoner, *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000, 389.

<sup>14</sup> Robbins, 272.

P. F. Drunker teigia, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra vadovo darbo dalis, kadangi vadovas yra atsakingas už organizacijos darbo rezultatus, o tinkamas personalas yra svarbiausias įrankis geriems rezultatams pasiekti.<sup>15</sup> Panašios nuomonės laikosi ir R. Navardauskienė, kuri teigia, jog „vertinimo svarbą ir reikšmingumą pripažįsta vis daugiau vadovų“.<sup>16</sup>

Visiškai priešingą nuomonę pateikia D. McGregor, manydamas, jog veiklos vertinimas yra darbuotojų ir vadovų kontrolės priemonė.<sup>17</sup> Sunku sutikti su šiuo autoriumi, kadangi organizacijos įgyvendindamos personalo vertinimo sistemą iš jos tikisi kur kas daugiau nei darbuotojų veiklos kontrolės. Pagrindinis šiuolaikinėse organizacijose vertinimo tikslas yra ne kontroliuoti darbuotojų veiklą išspaudžiant juos į siaurus rėmus, bet priešingai, skatinti darbuotojų potencialą bei sudaryti sąlygas jiems maksimaliai atsiskleisti ir paversti juos svarbiausiais organizacijos ištekliais. Dėl to personalo veiklos vertinimas yra naudingas:

- darbuotojams, kadangi vertinimo metu jiems yra paaiškinama, ko iš jų norima, ir ko tikimasi ateityje;
- įmonės vadovybei, nes ji gali numatyti geriausias motyvacijos būdus bei priimti sprendimus, kaip galima būtų gerinti organizacijos veiklą;
- pačiai organizacijai, nes darbuotojų veiklos vertinimas leidžia optimizuoti personalo valdymą, jo struktūrą, kompensavimo už darbą sistemą bei suburti kolektyvą, kuris nori siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.<sup>18</sup>

„Protinga organizacija“, siekdama savo veiklos veiksmingumo vertinimo sistemą mato kaip galimybę vadovui atsitraukti nuo kasdieninės rutinos ir aiškiai bei objektyviai pažvelgti į kiekvieno darbuotojo tarnybinės veiklos lygį, darbuotojui - galimybę gauti įvertinimą, kuris yra užtarnautas. Taip traktuodama vertinimo sistemos privalumus organizacija atveria bendravimo kanalus ir paskatina abipusį karjeros siekių supratimą, stipriąsias darbo santykių puses bei sritis, kurias dar reikia tobulinti. Tiek vadovui, tiek darbuotojui suteikia galimybę aptarti ir susitarti dėl darbo uždavinių, siekių, tikslų ir prioritetų bei uždavinių įvertinimo priemonių. Vertinimo sistemos, kaip svarbiausio veiklos įvertinimo elemento, traktavimas skatina vadovus sistemiškai analizuoti darbuotojų potencialą bei mokymo ir tobulinimosi poreikius. Veiklos vertinimo sistema išryškina sritis, kuriose reikalingi mokymai arba instruktažai. Pačiai organizacijai

---

<sup>15</sup> Cole, 330.

<sup>16</sup> Rūta Navardauskienė, „Darbo atlikimo vertinimas“. *Verslo žinios*, 61,2002,1.

<sup>17</sup> Cole, 330-331.

<sup>18</sup> Roma Rinkevičienė, „Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas“. *Vadovo pasaulis*, 11,2003,12.

suteikia grįžtamojo ryšio galimybę.<sup>19</sup> Todėl nepateisintą grįžtamąjį ryšį reikėtų vertinti kaip vieną iš didžiausių grėsmių organizacijai.

Organizacija – atskirų vienetų visuma. Vienetą vertinant kaip darbuotoją ar tiesioginį vadovą, galima teigti, kad bet kuris vienetas gali turėti įtakos organizacijai kaip visumai. Negalima atmesti to, kad struktūrinė organizacijos dalis – darbuotojas arba jo vadovas, skatina organizacijos produktyvumo didėjimą, gerina efektyvumo rezultatus, o tai tiesiogiai gali atsiliiepti ne tik organizacijos disponuojamų lėšų kiekiui (jei biudžetas skirstomas pagal institucinį modelį), bet ir organizacijos prestižui.

Darbuotojams vertinimo sistemos grįžtamasis poveikis yra svarbus ne tik karjeros, atlyginimo, bet ir pripažinimo aspektais. Neadekvatus vertinimas organizacijai gali sukelti nepataisomas pasekmes – gabių specialistų perėjimas į privatų sektorių, “protų nutekėjimas” į užsienį, organizacijai atneša didelius intelektualaus darbuotojų potencialo kaštus.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog personalo veiklos vertinimo sistema yra labai svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, kuri suteikia galimybę tiek darbuotojams, tiek vadovams valdyti, planuoti ir tobulinti savo veiklą, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Atsižvelgiant į darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus galima analizuoti personalo darbuotojų potencialą, nustatyti motyvacijos būdus, mokymosi poreikio kryptis, bei teisingo darbo apmokėjimo sąlygas.

## ***1.2 Tarnybinės veiklos vertinimo sistema***

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra vienas iš svarbiausių viešojo sektoriaus personalo valdymo elementų, užtikrinantis valstybės tarnautojų galimybę siekti karjeros, tobulinti savo įgūdžius bei kurti vientisą valstybės tarnybą, gebančią užtikrinti valstybės vykdomos politikos efektyvumą.

James S. Bowman pateikia tokį personalo vertinimo apibrėžimą: "Personalo įvertinimas - tai įvertinimas, kurį duoda tas, kuris nenori jo duoti tam, kuris nenori jo gauti."<sup>20</sup>

Siekiant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos efektyvumo, visų pirma, dėmesys turėtų būti kreipiamas į vertinimo tikslus, remtis veiklos rezultatais, o ne

---

<sup>19</sup> Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų – dvynių projektas, “Kaip vesti metinio tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius gairės”, Vilnius, 2002, 6. <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092171.doc>, žiūrėta [2006 10 24].

<sup>20</sup> Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų – dvynių projektas, 4.

asmeniniais tarnautojo bruožais. Tarnybinės veiklos vertinimas turėtų būti orientuotas į dalyvavimą. Tiek vertinamasis, tiek jo vadovas turi būti įtraukiami į vertinimo procesą, nustatant tarnybinės veiklos vertinimo tikslus, vėliau vertinant veiklos rezultatus. Tarnybinės veiklos vertinimas turėtų siekti ne tik nustatyti tarnautojų reitingą, tačiau ir padėti tobulinti tarnybines veiklas.<sup>21</sup>

Remiantis šiais pagrindiniais principais turėtų būti kuriama, vystoma ir įgyvendinama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema.

Taigi, veiklos vertinimo procesas turi būti:<sup>22</sup>

- pagrįstas aiškiai apibrėžtais darbo tikslais (jų turi būti nedaug, jie turi būti įgyvendinami ir kartu metantys iššūkį);
- nustatyti ryšį tarp individualių ir organizacijos tikslų;
- pagrįstas paprasta veiklos rangavimo struktūra be išsamios vertinimų diferenciacijos;
- pagrįstas dialogu su tiesiogine vadovybe;
- skaidrus ir remtis gerai įtvirtintais procedūrinio teisingumo mechanizmais;
- turi būti teikiami ir paaiškinami atsiliepimai dėl vertinimo;
- vertinamas turi būti suprantamas platesniame vadovavimo kontekste.

Vadinasi, tarnybinės veiklos vertinimas iš esmės yra procesas kuriuo siekiama:<sup>23</sup>

- sukurti efektyvaus vadovavimo struktūrą darbuotojui;
- nustatyti tikslus, įgyvendintinus siekiant organizacijos tikslų;
- nustatyti reikalingus gebėjimus;
- sukurti vadovo ir darbuotojo bendravimo galimybes;
- padėti asmeniškai tobulėti mokymo ir mobilumo dėka;
- planuoti karjerą;
- leisti susieti veiklą su užmokesčiu.

Viešojo administravimo klasiko A. Downs teigimu, taikant vertinimo sistemą viešajame sektoriuje neišvengiamai atsiranda trūkumų. Paminėtina, kad objektyvūs vertinimo kriterijai gali būti taikomi ir bus efektyvūs tik tuo atveju, jei bus sudaryta galimybė palyginti valstybės

---

<sup>21</sup> Joseph R. Grima, *Individual performance management*. <<http://go.worldbank.org/EK0211BMW0>>, žiūrėta [2006 02 15]

<sup>22</sup> Julio Nabais, "Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos". Pranešimas konferencijoje, Valstybės tarnautojų vertinimas: patirtis ir iššūkiai, Vilnius, 2006 05 23.

tarnautojų veiklos rezultatus, nes daugelis viešojo sektoriaus darbuotojų atlieka tą patį darbą. Teoretikas atkreipia dėmesį ir į tai, jog viešajame sektoriuje veiklos vertinimas, turint galvoje, žmogaus asmens savybes, niekuomet negali būti visiškai objektyvus. Be to, objektyvūs vertinimo kriterijai gali sukelti ir priešingą efektą. Valstybės tarnautojas naudodamasis situacija gali susikoncentruoti būtent į tas užduotis, už kurias jis yra vertinamas. Objektyvūs standartai negali tiesiogiai išmatuoti galutinio tarnybinės veiklos produkto, t.y. saugumo ar teisingumo.<sup>24</sup>

Todėl vertinimo nereikėtų tapatinti su teisingumo, veiksmingumo, efektyvumo ar saugumo sąvokomis. Vertinimas turėtų išlikti kaip formalus kriterijus, siekiant kuo objektyviau atlikti darbuotojų atranką (atranka šiuo atveju yra ne vien priėmimo į darbą būdas, bet ir klasifikuoti darbuotojų veiklos rezultatus). Todėl tokia atranka turėtų vykti tik tam tikro darbuotojų lygmens grupėje.

Guy Peters teigimu, nesunkiai galima įvertinti tik žemesnio lygmens darbuotojus, tuo tarpu yra itin sunku įvertinti aukščiausių vadovų ar specialistų veiklą, kurių pareiga yra duoti politinius patarimus ministrams. Jeigu šios prielaidos teisingos, tai užmokesčio pagal tarnybinės veiklos vertinimą nustatytojai linkę pabrėžti darbo valstybės tarnyboje vadybinį bei techninį pobūdį ir nuvertinti politines patariamąsias funkcijas.<sup>25</sup> Minėtos funkcijos išeina už vertinimo, kaip formaliosios sąvokos ribų.

Siekiant suprasti personalo veiklos vertinimo sistemą, visų pirma darbe bandoma apsibrėžti ir išskirti pagrindines tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sudedamąsias dalis.

Pateiktame pav. 1 aiškiai matyti keturi pagrindiniai personalo vertinimo sistemos elementai: vertinimo tikslai, vertinimo sistemos subjektai, vertinimo kriterijai bei vertinimo metodai.

Siekiant sukurti efektyvią tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, visų pirma turi būti nustatyti tarnybinės veiklos vertinimo tikslai, išskirti pagrindiniai tarnybinės veiklos vertinimo procese dalyvaujantys subjektai, atsižvelgiant į organizacijos struktūrą, prioritetus bei veiklos tikslus formuojami atitinkami darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai bei pasirenkami vertinimo metodai. Ši personalo vertinimo sistemos dalis praktiškai turėtų sudaryti pagrindą vertinimo sistemos proceso sėkmingam funkcionavimui.

---

<sup>23</sup> Nabais,

<sup>24</sup> Anthony Downs,80.

<sup>25</sup> B. Guy Peters,144.



Teorinėje literatūroje pateikiama daugybė personalo vertinimo sistemos elementų interpretacijų bei aiškinimų, kurių pasirinkimas sąlygoja tolesnę personalo veiklos vertinimo eigą.

### ***1.3 Veiklos vertinimo sistemos elementai***

#### *1.3.1 Personalo vertinimo tikslai*

Vienas svarbiausių aspektų rengiant tarnybinės veiklos vertinimo sistemą yra vertinimo tikslai. Vertinimo tikslai turi būti formuluojami aiškiai ir paprastai, siekiant išvengti dviprasmybių, keliami taip, kad suteiktų galimybę nustatyti sritis, kuriose asmens tarnybinė veikla galėtų būti tobulinama ir kokiomis priemonėmis to galima būtų siekti.

Literatūroje išskiriama keletas su tarnybinės veiklos vertinimu susijusių tikslų:<sup>26</sup>

- nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms;
- įvertinti tam tikras darbuotojų našumo didėjimo/mažėjimo galimybes;
- išsiaiškinti šalintinus trūkumus, suinteresuoti darbuotojus augti ir tobulėti;
- sudaryti teisingas darbo apmokėjimo prielaidas;
- mažinti klaidų tikimybę parenkant, atleidžiant darbuotojus, organizuojant jų pareigybinį augimą.

Papildomai galima išskirti dar keletą pagrindinių darbuotojų veiklos vertinimo tikslų bei uždavinių:

- gerinti vadovavimo procesą;
- didinti bendravimo ir bendradarbiavimo intensyvumą;
- motyvuoti darbuotoją
- nustatyti būdus darbo kokybei gerinti.<sup>27</sup>

Visi šie aukščiau išvardinti personalo vertinimo tikslai dar kartą patvirtina, jog vertinimas yra daugialypis procesas, kurio metu gauti rezultatai naudojami skirtingiems, o dažnai ir prieštarangiems tikslams. Kyla abejonių, ar galima to paties proceso metu įvertinti ir darbuotojo darbo atlikimo kokybę, ir priimti sprendimą dėl jo paaukštinimo, peržiūrėti apmokėjimo sistemą bei išsiaiškinti priežastis lemiančias darbo atlikimo kokybę.

---

<sup>26</sup> Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė. *Personalo valdymas*. Technologija: Kaunas, 2000, 41.

<sup>27</sup> Irena Bakanauskienė, „Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, 1999, 29.



D. Randell nuomone, konfliktiški personalo vertinimo tikslai daro įtaką vertintojo objektyvumui, tuo pačiu sukeldami problemų vertinamajam. Pastarasis norėtų aptarti su darbu susijusias problemas, bet žinodamas, kad nuo to gali priklausyti būsimas jo atlyginimas, daro tai vangiai. Autorius teigia, kad personalo vertinimo rezultatų panaudojimą galima suskirstyti į tris pagrindines kategorijas: kompensavimo už darbą peržiūrėjimui, ateities darbuotojų potencialo peržiūrėjimui bei veiklos įvertinimui. Vertinant darbuotojus turėtų būti siekiama pateisinti tik vieną iš šių tikslų.<sup>28</sup>

Atsižvelgdamas į tai D. Klinger siūlo sukurti atskiras sistemas skirtingiems poreikiams tenkinti. Dažnai skirtingi tikslai reikalauja skirtingų kriterijų bei skirtingos vertinimo metodologijos naudojimo.<sup>29</sup>

Iš esmės galima sutikti su šių autorių pateikiama nuomone. Siekiant efektyvios personalo veiklos vertinimo sistemos, visų pirma, būtina pasirinkti reikiamą veiklos vertinimo sistemos formavimo kryptį, remiantis tuo formuoti pagrindinius vertinimo tikslus bei pasirinkti geriausiai vertinimo tikslus galinčius išreikšti vertinimo kriterijus. Esant sudėtingam ir kompleksiskam vertinimo procesui, bet kuri jo sudedamoji dalis turi užtikrinti personalo darbo kokybę.

Tačiau siekiant vertinimo sistemos efektyvumo, daugiausia naudos duotų darbuotojo veiklos rezultatų vertinimas. Peržiūrėta darbuotojų veikla leistų identifikuoti personalo ugdymo poreikį, pagrindines priežastis lemiančias darbuotojo darbo kokybę bei nustatyti darbuotojų motyvavimo priemones. Be to, dėmesį reikėtų atkreipti ir į tai, jog tokiu atveju, kompensavimas už darbą liktų kaip papildoma priemonė, nebent kompensavimą susietume su veiklos rezultatais.

Darbuotojo asmeninės kompetencijos vertinimas taip pat neturėtų likti nuošalyje, nes jis yra svarbus darbo efektyvumą skatinantis veiksnys. Tačiau vertinant veiklos rezultatus darbuotojo kompetencija turėtų būti vertinama per darbuotojo sugebėjimus ją pritaikyti siekiant tam tikrų veiklos rezultatų. Reikia pripažinti, kad gali iškilti keblumų vertinant pačią kompetenciją ir jos lygį. Nuolat tobulėjantys darbuotojų įgūdžiai gali tapti nepaslinkūs vertinimo kriterijams. Todėl kompetencijai vertinti galėtų tarnauti atskira vertinimo kriterijų sistema.

### *1.3.2 Vertinimo sistemos subjektai*

Kitas svarbus tarnybinės veiklos vertinimo sistemos akcentas yra vertinimo sistemos subjektas. Išskiriama keletas vertinimo sistemoje dalyvaujančių subjektų: vadovas, vertinimo

---

<sup>28</sup> Derek Torrington ir Laura Hall, *Personnel management*. London: Chartered Institute of Personnel & Development, 1991, 481.

komitetai, bendradarbiai, patys valstybės tarnautojai. Pats įprasčiausias ir dažniausiai pasitaikantis atvejis, kai tarnybinę veiklą vertina *tiesioginis vadovas*. Tai sąlygoja būtent vadovo gebėjimas tiksliausiai įvertinti savo pavaldinius, nes juos pažįsta geriausiai.

Kita vertus, vadovas būdamas suinteresuotas savo pavaldinių lojalumu ar remdamasis asmeninėmis savybėmis, gali lemti tai, jog bus vertinami su tarnybine veikla nesusiję aspektai.

Remiantis tarnybinio vertinimo tikslais, yra išskiriami ir atitinkami vadovų – vertintojų vaidmenys - vadovas yra teisėjas arba - treneris, kurio pareiga yra palaikyti ir ugdyti darbuotojo gebėjimus. Tokį vaidmenų pasiskirstymą atspindi lentelė 1.

**Lentelė 1.** *Tarnybinės veiklos vertintojo vaidmuo.*<sup>30</sup>

<b>Tikslas</b>	<b>Trenerio vaidmuo</b>	<b>Teisėjo vaidmuo</b>
Atgalinis ryšys	Užtikrinimas, įtraukimas, pripažinimas	Veiklos adekvatumo nustatymas
Veiklos planų keitimas	Abipusis sutarimas dėl siekiamų tikslų	Naujų standartų įvedimas
Gebėjimų tobulinimas	Motyvacijavimas, dėmesio koncentravimas į veiklos tobulinimą	Trūkumų ir tolimesnio vystymosi poreikių nustatymas
Personalo vadyba ir kompensavimas	Ryšio tarp veiklos ir atlyginimo už ją supratimo formavimas	Atitinkamos atlyginimo sistemos pagrindimas

*Šaltinis: Richard Boyle, The use of rewards in civil service management.*

Kad vertintojas tinkamai atliktų savo darbą, jis turi būti gerai susipažinęs su vertinimo proceso ypatumais bei gerai išmanyti vertinimo metodus. Be to, reikėtų ugdyti supratimą, jog veiklos vertinimas yra vadovo darbo dalis, o ne formalumas, kurį vadovas privalo atlikti.

*Kolegos.* Be tiesioginio vadovo, darbuotojo veiklos vertinimą gali atlikti ir kolegos. Tai reiškia, jog vienas organizacijos darbuotojas vertina kito darbuotojo darbą. Pasak P. Robbins, duomenys gauti, tokio vertinimo metu, yra patikimiausi, nes kolegos būdami arčiausia vertinamojo geriausia gali matyti jo darbo rezultatus. Antra, tuo pačiu metu gaunami keli

<sup>29</sup> Donald E. Klinger ir John Nalbandian, *Public Personnel management*. New Jersey: Pearson Education, 2002, 282.

<sup>30</sup> Richard Boyle, "The use of rewards in civil service management. Commetee for public management research discussion paper 5", Dublin, 1997. [www.cpmr.gov.ie/publications/discussion-papers/the-use-of-rewards-in-civil-service-management.pdf/](http://www.cpmr.gov.ie/publications/discussion-papers/the-use-of-rewards-in-civil-service-management.pdf/), žiūrėta [2006 10 24].

nepriklausomi vertinimai, iš kurių išvedamas vidurkis. Tuo tarpu vertinant tiesioginiam vadovui, įvertinimas yra tik vienas, dėl to dažnai susiduriama su vertinimo subjektyvumo problema.<sup>31</sup>

Tačiau pažvelgus iš kitos pusės, galimas ir pačių kolegų nenoras vertinti savo bendradarbius, dėl dažnai darbo metu užsimezgančių draugiškų santykių.

*Savęs vertinimas.* Literatūroje yra išskiriama dar viena alternatyva, t.y., darbuotojui suteikiama galimybė įsivertinti pačiam. P. Robbins nuomone, darbuotojai labai gerai atsiliepia apie savęs vertinimą, nes toks vertintojo pasirinkimas iš dalies mažina darbuotojų priešišką veiklos vertinimui.<sup>32</sup> Tačiau kyla abejonių, ar tokio vertinimo rezultatai yra pakankamas pagrindas svarstyti paaukštinimo galimybę ar kompensavimo už darbą peržiūrėjimą. Remiantis G. Dessler, toks vertintojo pasirinkimas turi daugiau trūkumų nei privalumų. Anot jo, praktiniai tyrimai rodo, kad darbuotojai yra linkę save vertinti žymiai geriau nei juos įvertintų tiesioginiai vadovai ar kolegos.<sup>33</sup> Iš esmės galima būtų sutikti su G. Dessler nuomone, tačiau negalima atmesti galimybės, jog savęs vertinimas galėtų tapti vadovo vertinimo dalimi. Net ir suprantant, kad vadovo vertinimas bus svaresnis, darbuotojams turėtų būti suteikiama galimybė argumentuoti vienokią ar kitokią savo poelgį. Tai leistų siekti objektyvesnio darbuotojo veiklos įvertinimo bei glaudesnio bendravimo ir bendradarbiavimo tarp vadovo ir pavaldinio siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų.

*Vertinimo komitetai.* Vertinimo komitetų vertinimas dažniausia yra naudojamas didelėse organizacijose. Pasak G. Dessler, vertinimo komitetai būna sudaromi iš tiesioginio darbuotojo vadovo ir trijų ar keturių kitų vadovų.<sup>34</sup> Tokio vertinimo subjekto pasirinkimas dažnai leidžia išvengti šališkumo. Vertinimo rezultatai yra žymiai objektyvesni nei kitų iki šiol minėtų. Tačiau reikėtų pažymėti ir tai, jog šis vertintojo pasirinkimas gana brangiai kainuoja, nes į procesą yra įtraukiama daug žmonių.

*360 laipsnių grįžtamasis ryšys.* Šiuo atveju informaciją apie darbuotojo atliekamą darbą siekiama surinkti iš visos jo aplinkos: iš tiesioginio vadovo, kolegų, pavaldinių, jei įmanoma – iš vidaus ir išorės klientų. Pagal paruoštą metodiką visi ekspertai įvertina nurodyto darbuotojo darbą, o tiesioginis vadovas, paskirtas personalo specialistas ar speciali kompiuterinė sistema apibendrina vertinimo rezultatus ir pateikia juos darbuotojui. Įvertintas darbuotojas su tiesioginiu vadovu aptaria vertinimo rezultatus, numato priemones darbo gerinimui, kvalifikacijos kėlimui.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Robbins, 274.

<sup>32</sup> Robbins, 274.

<sup>33</sup> Dessler, 8.

<sup>34</sup> Dessler, 188.

<sup>35</sup> Rūta Navardauskienė,

Apibendrinant galima teigti, jog kiekvieno iš paminėtų vertinimo procese dalyvaujančių subjektų pasirinkimas, siekiant įvertinti darbuotojų veiklą, yra individualus organizacijos sprendimas. Kiekviena organizacija priklausomai nuo struktūros, vyraujančios kultūros bei veiklos pobūdžio privalo pasirinkti sau tinkamiausią, galintį kuo nešališkiau bei objektyviau įvertinti personalo veiklą.

### 1.3.3 Tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

Remiantis pasirinktais vertinimo tikslais būtina išskirti personalo veiklos vertinimo kriterijus, kurie leistų teisingai ir objektyviai įvertinti darbuotojų veiklą. Remiantis vertinimo kriterijais sudaroma vertinimo forma, kurios pagrindas - vertinimo tikslai, pagal kuriuos sprendžiama, kas turėtų būti vertinama. Taigi, literatūroje yra išskiriami šie pagrindiniai vertinimo aspektai:

- priemonės – darbuotojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir asmeninės savybės;
- transformacijos procesas – procesas, kuris atspindi, kaip darbuotojas sugeba pritaikyti priemones siekiant tam tikrų rezultatų;
- pasekmės – galutinis darbuotojo veiklos rezultatas.<sup>36</sup>

Esminis tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų principas - užtikrinti tinkamą reikalavimų ir darbuotojų profilių santykį. Išskiriami du požiūriai leidžiantys skirtingai interpretuoti minėtą santykį.

1. Technokratinis – teiloristinis požiūris. Darbuotojo profilis turi atitikti darbo vietos reikalavimų profilį.<sup>37</sup> Šiuo atveju darbuotojo savybės visada atsilieka nuo darbo vietos reikalavimų. Tik keliant kvalifikaciją ar persikvalifikuojant galima tikėtis prisiderinti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos.
2. Humanistinis požiūris. Darbuotojo profilis turi būti suderintas su darbo vietos reikalavimų profiliumi, o darbuotojo sugebėjimai tobulėti sparčiau nei keičiasi aplinka. Laikantis šio požiūrio, galima paspartinti techninę pažangą, nes darbuotojo kvalifikacija tampa papildomu pažangos varikliu.<sup>38</sup>

Vadovaujantis humanistinio požiūrio nuostatomis, galima pažvelgti į darbuotojo vertinimo kriterijus, kurie nebūtinai sutampa su darbo vietos profiliumi. 3- ioje lentelėje

---

<sup>36</sup> Rinkevičienė, 12.

<sup>37</sup> Algimantas Sakalas, *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003, 112.

<sup>38</sup> Ten pat, 112

pateikiamos skirtingų autorių išskiriamos vertinimo kriterijų grupės, kurias paanalizavus nesunku pastebėti, jog esminių skirtumų tarp jų visgi nėra.

**Lentelė 2.** *[vertinimo kriterijų grupės].<sup>39</sup>*

<b>Gollnow</b>	<b>Mohl/Winterfeld</b>	<b>Nutzhorn</b>	<b>Raschke</b>
-Darbo santykiai -Elgsena su kolegomis ir vadovais -Valdymo elgsena -Dvasiniai sugebėjimai -Asmeninė elgsena	-Darbingumas  -Elgsenos paveikslas -Asmenybės paveikslas	-Fizinė sritis -Dvasinė sritis -Normų sritis -Asmenybės sritis	-Darbas -Kūnas -Dvasia -Charakteris

*Šaltinis: Algimantas Sakalas, Personalo vadyba.*

Atrinkus vertinimo kriterijus būtina juos išdėstyti prioriteto tvarka. Remiantis tuo yra išskiriamas vertinimas pagal našumą ir vertinimas pagal elgesį. Pirmuoju atveju, pagrindinis dėmesys yra skiriamas darbo rezultatams, darbuotojo sugebėjimams tiksliai atlikti pavestas užduotis, pareigingumui. Tuo tarpu vertinimas pagal elgesį koncentruojasi ties darbuotojo sugebėjimu bendrauti, kūrybiškumu bei iniciatyvumu.

Galima išskirti ir kiek detalesnę bei nuoseklesnę vertinimo principų bei kriterijų sistemą. Žemiau pateiktoje 3–čioje lentelėje išskiriamos keturios pagrindinės vertinimo kriterijų grupės. Jos suskirstomos dar smulkiau ir sudaro vientisą vertinimo kriterijų sistemą, kuri yra viena svarbiausių tarnybinės veiklos vertinimo sistemos elementų.

**Lentelė 3.** *Vertinimo principų ir kriterijų sistema.<sup>40</sup>*

<b>Darbuotojų socialinė ekonominė orientacija</b>	<b>Profesinė kompetencija</b>	<b>Asmeninės savybės</b>	<b>Darbo rezultatai ir kokybė</b>
-Visuomeninių ir asmeninių tikslų derinimas -Atsakomybė prieš visuomenę	-Bendrasis išprusimas ir išsimokslinimas -Darbui reikalingas išsilavinimo lygis	-Kryptingumas ir atkaklumas darbe -Darbštumas -Savarankiškumas ir pasitikėjimas savimi	-Asmeninio darbo kokybė -Normų vykdymas -Vadovaujamo padalinio laimėjimai

<sup>39</sup> Sakalas, *Personalo vadyba*, 113.

<sup>40</sup> Birutė Leonienė. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001, 83 – 84.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visuomeninių tikslų supratimas</li> <li>-Požiūris į pareigas</li> <li>-Atsakomybė už darbo rezultatus</li> <li>-Dalyvavimas tobulinant darbą</li> <li>-Santykiai su kitais kolektyvo nariais</li> <li>-Kolektyvo tikslų supratimas</li> <li>-Autoriteto ir pagarbos lygis kolektyve</li> <li>-Pasirengimas padėti</li> <li>-Požiūris į kritiką</li> <li>-Rūpinimasis kvalifikacija</li> <li>-Požiūris į šeimą</li> <li>-Požiūris į alkoholį</li> <li>-Kultūra ir dorovė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Darbo patirtis</li> <li>-Ekonomikos ir vadybos supratimas</li> <li>-Technikos ir technologijos supratimas</li> <li>-Mokėjimas vadovauti</li> <li>-Gebėjimas bendrauti</li> <li>-Gebėjimas tinkamai išnaudoti darbo laiką</li> <li>-Gretutinių specialybių įgijimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Savitvarda</li> <li>-Gebėjimas bendradarbiauti</li> <li>-Sąžiningumas</li> <li>-Iniciatyva ir kūrybiškumas</li> <li>-Gebėjimas perimti naujoves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Paskatos</li> <li>-Nuobaudos</li> </ul>
--	---	--	---

*Šaltinis: Birutė Leonienė. Darbuotojų vadyba.*

Elgesio, kompetencijos bei žinių įvertinimas yra gana sudėtingas procesas, todėl dažnai susiduriama su objektyvumo problema. Sunku įvertinti ir nuspręsti, kiek žinių ar kompetencijos bus panaudota siekiant atlikti tam tikras užduotis, ar kiek jos gali įtakoti galutinį darbo rezultatą.

Pasiektų tikslų vertinimo kriterijai taip pat nėra visiškai efektyvūs, kai akcentuojame laiku pasiektus tikslus, bet ne rezultato kokybę.

Nepaisant tam tikrų vertinimo kriterijų trūkumų tarnybinės veiklos vertinimo procesas neišsivaizduojamas be jų. Taigi, kiekviena organizacija siekdama tinkamai įvertinti personalo darbą privalo pasirinkti atitinkamus kriterijus, dažniausiai sąlygojamus organizacijos tikslų, prioritetų bei kultūros.

Pasak V. Rinkevičienės, veiksmingiausias sprendimas būtų organizacijoje taikyti integruotą vertinimą, kai vertinamos ne pačios asmeninės kompetencijos, o tai, kaip jos pritaikomos siekiant rezultatų.<sup>41</sup> Taigi, galima teigti, jog veiksminga ir efektyvi darbuotojų veiklos vertinimo sistema, kaip jau buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, visgi turėtų apimti tiek darbo atlikimo, tiek asmeninės kompetencijos vertinimą.

<sup>41</sup> Rinkevičienė, 11

### 1.3.4 Tarnybinės veiklos vertinimo metodai

Vertinimo metodo pasirinkimas yra ketvirtasis vertinimo sistemos turinio elementas, jungiantis vertinimo kriterijus ir jų matavimo skalę bei suteikiantis jiems konkrečias formas: lenteles, klausimynus, aprašymus ir t.t. Vadybos literatūroje pateikiama daugybė vertinimo metodų bei jų klasifikavimo galimybių. Visi tarnybinės veiklos vertinimo metodai yra skirstomi į tris pagrindines grupes:<sup>42</sup>

1. aprašomieji (kokybiniai), kai remiamasi laisvo apibūdinimo raštu formomis, o ne aiškiais kiekybinio vertinimo rodikliais;
2. kombinuotieji (tarpiniai), kai pagal pirmines aprašomasias charakteristikas pateikiami ir kai kurie skaitmeniniai vertinimai;
3. kiekybiniai, kai nustatomi darbuotojų arba atskirų savybių rangai, balų suma, koeficientai.

Siekiant pasirinkti tinkamą veiklos vertinimo metodą, neišvengiamai reikalinga tam tikra informacija apie veiklos vertinimo metodų naudojimo privalumus bei pagrindinius trūkumus.

Literatūroje yra išskiriami šie pagrindiniai vertinimo metodai:<sup>43</sup>

- Reitingavimas.

Vertintojas vertina darbuotoją pažymėdamas langelį, apibraudamas skaičių ar raidę, arba padėdamas žymą tolydžioje skalėje, kuri darbuotojo veiklą apibūdina kaip „puikią“, „vidutinę“ ar kokia nors kita deskripcine fraze.

- Eseiiniai raportai.

Jie gali būti labai atviri, nusakantys darbuotojo tarnybinę veiklą, mokymo poreikius ir potencialią, arba gali būti struktūruoti, kai vertintojas atsako į specialius klausimus apie darbuotojus.

- Kontrolinių teiginių sąrašai.

Naudojami teiginių apie darbuotojo tarnybinę veiklą sąrašai. Vertintojas pažymi tuos teiginius, kurie, jo manymu, atitinka darbuotojo veiklos požymius. Kartais teiginiams yra priskiriamas kiekybinis mastas.

- Kritiniai atsitikimai.

---

<sup>42</sup> Sakalas ir Šilingienė, *Personalo valdymas*, 94-95.

<sup>43</sup> Ch. B. Thyer. *Employee performance appraisal: process in search of a technique*, cituota iš Steven W. Hays, Richard C. Kearney (sud.), *Public personnel administration: problems and prospects*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2002, 122–124.

Parengiami geros ir blogos tarnybos požymių sąrašai ir įteikiami vadovui. Vadovas yra įpareigojamas registruoti blogos ir geros tarnybos pavyzdžius, kai tik juos pastebi. Su darbuotojais yra periodiškai aptariama jų tarnybinė veikla.

Šis vertinimo metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui. Jis priverčia vadovą galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištikus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, todėl rangavimas atspindi ne tik paskutinio laikotarpio darbuotojo darbo rezultatus. Be to, nuolat papildant kritinių įvykių sąrašą, suteikiama galimybė kaupti konkrečius pavyzdžius, ką reikia daryti, norint pašalinti pavaldinių darbo kokybės trūkumus.

- Priverstinis pasirinkimas.

Vadovui yra pateikiami įvairūs tarnybinės veiklos apibūdinimai. Šis pagal juos įvertina darbuotojus, bet nežino, kurie apibūdinimai yra orientuoti į lauktiną elgesį.

- Rangavimas arba lyginimas.

Paprastas rangavimas reiškia darbuotojų išvardijimą pagal jų tarnybinės veiklos tobulumą. Alternatyvus rangavimas yra geriausio ir blogiausio, antro pagal tarnybinės veiklos tobulumą ir efektyvumą ir t.t. išvardijimas. Porinis lyginimas reiškia kiekvieno darbuotojo palyginimą su visais kitais ir rezultatų panaudojimą galutiniam rangavimui.

- Priverstinis paskirstymas.

Sukuriamos kategorijos, pavyzdžiui, procentinės (10 proc. geriausių, 20 proc. geresnių, 40 proc. vidutinių, 20 proc. blogesnių, 10 proc. blogų), o vėliau darbuotojai surikiuojami pagal šias kategorijas.

- Vadyba pagal tikslus.

Abi pusės susitaria dėl siektinų tikslų, kurie yra kiekybiškai ir kokybiškai pamatuojami. Vadovo vaidmuo – palaikomas, panašiai kaip trenerio.

Pats paprasčiausias tarnybinės veiklos vertinimo metodas, yra reitingavimas, kuris yra skirstomas dar į keletą tipų:<sup>44</sup>

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

---

<sup>44</sup> R. Wood, V. Marshall. Performance appraisal: practice, problems and issues. OECD Public management occasional papers. OCDE/GD(93)177. Paris, 1993, 10- 11. < [www.oecd.org/olis/1993doc.nsf/](http://www.oecd.org/olis/1993doc.nsf/) >, cituota iš Saulius Pivoras ir Rūta Dapkutė, "Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje", <<http://saulius.pivoras.googlepages.com/Tarnybinėsveiklosvertinimas.htm>>, žiūrėta [2006 12 12].



2. elgsenos matavimu grįstas reitingavimas. Skaitinis vertinimas pakeičiamas tipiniu kiekvieno lygio veiklos apibūdinimu. Naudojami kriterijai yra vadinamieji darbo matmenys, kurie apima įvairias darbo vietas būdingų pareigų atsakomybės ir aktyvumo kategorijas;
3. reitingavimas pagal sumaišytus standartus. Šis vertinimo tipas panašus į antrą, bet vertinimo metu tipinės veiklos apibūdinimai yra išdėstomi atsitiktine tvarka, kad vertinimas būtų objektyvesnis;
4. reitingavimas remiantis veiklos stebėjimu. Ir šis vertinimo tipas panašus į antrą, bet vietoje kokybinio vertinimo reikalaujama įvertinti, kaip dažnai darbuotojas atitinkamai elgiasi (labai dažnai, dažnai, retkarčiais, retai, beveik niekada).

Šiuo metu darbuotojai vis dažniau vertinami pasitelkiant ištisa metodų kompleksą. Tai suteikia galimybę visapusiškai įvertinti valstybės tarnautojo veiklą. Vienas iš tokių kompleksinių veiklos vertinimo metodų yra įvertinimo centrų metodas (pav.2).

Įvertinimo centras yra sisteminis, smulkiai suplanuotas, daugiadienis personalo atrankos ir ugdymo metodas. Pratybose dalyvauja iki 12 dalyvių – kandidatų, kuriuos vertina 6 stebėtojai. Pratimai orientuoti į specifinę perspektyvinę įmonės veiklą. Pratimų rezultatai vertinami pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami, bet ir pademonstruojami, nurodant daromas klaidas, trūkumus. Yra vertinama ne tik formali dalyvių elgsena, bet ir neformali: laisvalaikio, valgymo metu, nes vertinamieji ir stebėtojai kelias dienas gyvena kartu. Pagrindinis įvertinimo centrų privalumas – vertinimo metodai pasirenkami, priklausomai nuo pasirinktų vertinimo kriterijų, vertinimui būdingas kompleksiskumas.<sup>45</sup> Kaip matyti pav. 2, įvertinimo centrų metodas apima tris pagrindines fazes.

Pasiruošimo fazėje labai svarbūs darbo vietų aprašymai, reikalavimų profiliai, kuriuos pateikia įmonės vadovybė ir suderina juos su stebėtojais. Pagal juos numatoma įvertinimo centre naudotinų pratimų nomenklatūra. Parinkti pratimai atliekami ribotą laiką, jų rezultatus stebėtojai vertina pagal tarpusavyje suderintą metodiką. Galutiniame etape, parengus kiekvieno darbuotojo vertinimo lapą ir palyginus reikalavimų ir kandidatų savybių profilius, nustatomas tinkamiausias kandidatas. Su kiekvienu kandidatu kalbama individualiai, nurodomos klaidos, teigiamos ir neigiamos savybės ir suderinamas priemonių planas, kuris padėtų išvengti trūkumų. Didžiausias įvertinimo centro privalumas yra galimybė varijuoti vertinimo metodais, priklausomai nuo

---

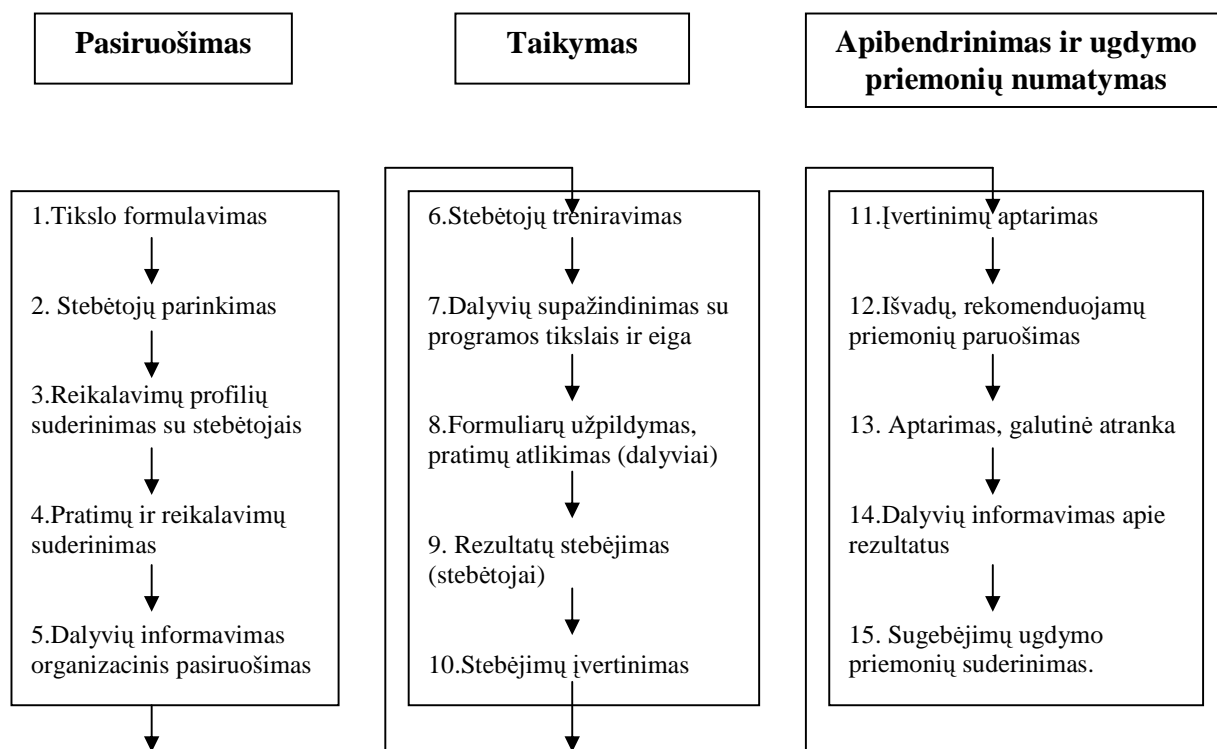
<sup>45</sup> Sakalas, Personalo vadyba, 128.

vertinamų kriterijų. Pastebėtina, jog vertinimo metodai vienas nuo kito skiriasi interpretavimo, grįžtamojo ryšio suteikimo, objektyvumo bei kitomis galimybėmis.

Įvertinus kiekvieno metodo privalumus bei trūkumus, vieno ar kito metodo pasirinkimas priklauso nuo to, kokiais tikslais siekiama panaudoti išvadas.<sup>46</sup>

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, siekiant sumažinti vertintojo asmenybės bei su ja susijusių vertinimo klaidų įtaką galutiniams rezultatams. Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, derėtų atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes. Svarbiausia, kad vertinimo metodika būtų suprantama tiems, kurie ja naudosis bei vertinamiesiems. Be šių žmonių supratimo ir idealiai sukonstruota veiklos vertinimo sistema gali būti neefektyvi.

**Pav.2** Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra.<sup>47</sup>



Šaltinis: Algimantas Sakalas, *Personalo vadyba*

<sup>46</sup> Sakalas, *Personalo vadyba*, 129.

<sup>47</sup> Sakalas, *Personalo vadyba*, 129.

Aptarus vertinimo metodus galima teigti, jog jų efektyvumas kinta priklausomai nuo pasirinktų vertinimo kriterijų, kurie atspindi vertinimo tikslus. Taigi, dar kartą patvirtinama, jog darbuotojų veiklos vertinimo sistema yra vientisas kompleksinis darinys, kuris priklausomai nuo organizacijos pasirinkimo, kiekvienu atveju sukuria skirtingą vertinimo sistemą.

### ***1.4 Tarnybinės veiklos vertinimo procedūra***

Siekiant sukurti efektyvią darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, kurios pagrindiniai aspektai buvo pavaizduoti pav. 1 (psl.11), neišvengiamai dėmesys turi būti skiriamas ir kitoms pagrindinėms jos dalims, kurios daro ne ką mažesnę įtaką efektyviam sistemos funkcionavimui.

Praktikoje dažnai nutinka taip, jog darbuotojai į jų veiklos vertinimo sistemą žiūri kaip į formalumą, kurį atlieka tiesioginis vadovas, tačiau visiškai nekreipia dėmesio į vertinimo sistemos teikiamus privalumus. Nesuvokia, kad sistema gali padėti jiems ugdyti savo gebėjimus, koreguoti elgesį, bei siekti geresnių rezultatų.<sup>48</sup> Viena pagrindinių priežasčių, lemiančių neigiamą darbuotojų požiūrį į vertinimo sistemą - informacijos trūkumas. Todėl, prieš pradėdant tarnybinės veiklos vertinimą pirmas žingsnis turėtų būti, darbuotojų supažindinimas su pagrindiniais organizacijos veiklos vertinimo sistemos elementais, t. y., vertinimo tikslais, kriterijais, subjektais, taikomais vertinimo metodais bei vertinimo sistemos procedūra.

Taip pat dėmesį reikėtų atkreipti ir į vadovų pasirengimą atlikti darbuotojo vertinimą. Vadovas turėtų būti informuojamas apie pagrindines jo funkcijas, susijusias su vertinimo procedūra. Be to, turi būti nurodomos dokumentų formos, bei jų pildymo ypatumai. Tiek darbuotojai, tiek vadovai turi būti supažindinami su veiklos vertinimo tikslais, kriterijais bei kitais vertinimo sistemos elementais. Priešingu atveju, vadovas nebus suinteresuotas kokybišku savo darbo atlikimu, ir kaip darbuotojas nesupras vertinimo sistemos teikiamos naudos.

Tačiau, kaip pabrėžia daugelis autorių, dažnai nepakanka vien tik vadovo teigiamo požiūrio į veiklos vertinimo procesą, bet ir reikalauja išskirtinės vadovo kompetencijos.<sup>49</sup>

Kitas veiklos vertinimo sistemos efektyvumo veiksnys tai darbuotojo ir vadovo bendradarbiavimas siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Kaip viena efektyviausių priemonių užtikrinančių sėkmingą vertinimo sistemos eigą yra vertinimo pokalbiai arba interviu. Vertinimo pokalbio metu darbuotojas ir vadovas turi galimybę aptarti pagrindines problemas kylančias dėl

---

<sup>48</sup> Navardauskienė, Darbo atlikimo vertinimas, 1.

<sup>49</sup> Trevol Bolton, *Human Resources Management. An Introduction*. Boston: Blackwell Publishing, 1997, 154.

darbuotojo darbo kokybės, numatyti tolesnes tobulėjimo kryptis, aptarti darbuotojo karjeros galimybes, mokymosi poreikius. Taigi vertinimo pokalbiai gali duoti naudos:<sup>50</sup>

- asmeniniam valstybės tarnautojo tobulėjimui;
- asmeniniam tiesioginio tarnybos vadovo tobulėjimui bei
- institucijos plėtrai.

Tad apibendrinant galima teigti, jog vertinimo pokalbis yra viena iš vertinimo procedūros sudedamųjų dalių, turintis svarbią reikšmę sėkmingam valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos funkcionavimui. Veiklos vertinimo procese naudojant pokalbius plėtojami ne tik glaudesnio bendradarbiavimo santykiai tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo, tačiau atskleidžiamos ir pagrindinės tiek darbuotojo, tiek vadovo bei organizacijos tobulėjimo ir plėtros kryptys.

---

<sup>50</sup> Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų – dvynių projektas, 3.

## **2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertimo sistemos teisinis reglamentavimas bei administravimas Lietuvoje**

### ***2.1 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo reglamentavimo raida***

Valstybės tarnyboje ypatingas dėmesys skiriamas mokymui ir tobulinimui, profesionaliam pasirengimui nuolat vykstantiems pokyčiams. Profesionalumas - tai ne tik laiku ir gerai atliktas darbas, bet ir profesionalių žinių atnaujinimas, įgūdžių lavinimas, domėjimasis supančia aplinka. Todėl nuolatinis tobulinimasis ir kvalifikacijos kėlimas yra vienas svarbiausių principų bei reikalavimų, keliamų valstybės tarnautojams.<sup>51</sup>

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, siekiant užtikrinti viešojo sektoriaus darbo efektyvumą, buvo pradėta Valstybės tarnybos reforma, kuri davė pradžią valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos formavimui.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pradmenys atsirado 1997 metais, patvirtinus Valdininkų atestavimo nuostatus. Šiuose nuostatuose buvo labai ryškus pokomunistinės sistemos palikimas ir vertinimo sistema buvo labiau suprantama kaip drausminimo priemonė. Nuostatai nereglementavo valdininkų darbo užmokesčio ir nesiejo jo su atestavimo rezultatais.

Siekiant tobulinti tarnautojų veiklos vertinimo sistemą 2000 metais įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymas, davęs pradžią naujos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos formavimui. Šiame įstatyme buvo nustatytas valstybės tarnautojų profesionalumo vertinimas pereinamuoju trejų metų laikotarpiu bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas po pereinamojo laikotarpio.<sup>52</sup> Įstatyme taip pat buvo nurodoma, kad valstybės tarnautojas per penkerius metus turi įgyti reikiamą išsilavinimą tam tikro lygio pareigoms eiti.

Toks Valstybės tarnybos nuostatų prieštarumas nesudarė palankių sąlygų vykdyti tolimesnį valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą. Be to, kaip ir Valdininkų atestavimo nuostatai, naujoji valstybės tarnautojų vertinimo sistema nebuvo siejama su darbo užmokesčio sistema, nenumatė motyvacinės sistemos, skatinti valstybės tarnautojus siekti karjeros, nors priimant šį įstatymą ( kalbama būtent apie su vertinimu susijusias nuostatas) buvo siekiama

---

<sup>51</sup> Vertybės ir darbo principai, < <http://www.lawin.lt/lt/apie/3>>, žiūrėta[2006 05 24].

<sup>52</sup> Evaldas Gustas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.“ *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 2003, 67.

vertinimą apibrėžti kaip vieną iš personalo valdymo elementų, kuris padėtų valstybės tarnautojui vystyti karjerą bei siekti profesinio tobulumo.<sup>53</sup>

Vertinimo sistema pasižymėjo per daug sudėtingu mechanizmu, nebuvo laiku priimti poįstatyminiai teisės aktai, be kurių negalima buvo pradėti kurti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos<sup>54</sup>

2002 metais priėmus naują Valstybės tarnybos įstatymo redakciją vertinimo sistema buvo patobulinta, susiejant ją su perkėlimu į aukštesnes ar žemesnes pareigas. Be to, remiantis vertinimo rezultatais valstybės tarnautojams buvo suteikiamos kvalifikacinės klasės. Taip pat LR Vyriausybei buvo pavesta patvirtinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo lydimuosius aktus, nustatyti terminus.

Atsižvelgiant į tai, 2002 metų birželio 17 d. buvo priimtas LR Vyriausybės nutarimas “Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”, o 2003 metais įsigaliojo LR Vyriausybės nutarimas “Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo”.

Taigi, buvo sukurti ir priimti visi Valstybės tarnybos įstatymo lydimieji aktai, leidžiantys sukurti ir įgyvendinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą Lietuvoje.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant tobulinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą padaryta pakankama pažanga ir padėtas gana tvirtas teisinis ir teorinis pagrindas, tačiau sunku nesklandumų, siekiant veiksmingo vertinimo sistemos įgyvendinimo praktikoje.

## ***2.2 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos elementai***

Šiuo metu Lietuvoje egzistuojančią valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, kaip jau minėta, reglamentuoja 2002 metais įsigaliojęs Valstybės tarnybos įstatymas, Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Gustas,67.

<sup>54</sup> Pivoras ir Dapkutė, 7.

<sup>55</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų” (Žin., 2005, Nr. 45-1441).

Siekiant trumpai apžvelgti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos pagrindinius elementus pastebėtina, jog įgyvendinama valstybės tarnautojų vertinimo sistema yra skirta didinti valstybės tarnautojų motyvaciją, efektyvumą bei profesinį valstybės tarnautojų ugdymą.

*Vertinimo sistemos subjektas.* Vertinimas yra skirtas visiems valstybės ar savivaldybės institucijų ar įstaigų karjeros valstybės tarnautojams ir įstaigų vadovams, išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo, statutinius valstybės tarnautojus bei diplomatus<sup>56</sup>. Tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas vykdo kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą.

*Veiklos vertinimo tikslai.* Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema yra siekiama:<sup>57</sup>

- pagerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę ir efektyvumą;
- informuoti valstybės tarnautojus apie jų darbo efektyvumo vertinimą;
- didinti valstybės tarnautojų motyvaciją;
- suteikti galimybę priimti efektyvesnius su personalu susijusius sprendimus įskaitant profesinės karjeros planavimo ir individualių profesinio ugdymo programų sudarymo klausimus;
- kurti individualaus mokymo sistemą.

Išskiriami tarnybinės veiklos vertinimo tikslai yra formuluojami aiškiai bei apima visus pagrindinius su vertinimo poreikiu susijusius akcentus. Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimu siekiama ne tik didinti atliekamo darbo efektyvumą, kurti tolesnio darbuotojų kompetencijos tobulinimo sistemą, aptarti karjeros galimybes, tačiau ir tinkamai atlyginti už atliktą darbą.

*Veiklos vertinimo kriterijai.* Tarnybinės veiklos vertinimo tikslų yra siekiama remiantis penkiais pagrindiniais valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijais:<sup>58</sup>

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

---

<sup>56</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 22 straipsnis, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, Vilnius. (Žin., 1999, Nr. 66-2130).

<sup>57</sup> Birutė Česnulevičienė, *Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius:LR Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2005, 123.

<sup>58</sup> Ten pat, 124.

- valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Pastebėtina, jog dauguma vertinimo kriterijų yra nukreipti į darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimą, o ne asmenines savybes. Tačiau, nors dauguma veiklos vertinimo kriterijų koncentruojasi į veiklos rezultata, vertinant yra atsižvelgiama ir į asmeninių kompetencijų pritaikymą, siekiant tam tikrų darbo rezultatų. Lietuvoje taikomi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai leidžia įvertinti visus tris teorinėje dalyje minėtus veiklos vertinimo aspektus: priemones, transformacijos sistemą bei pasekmes.

Iš pateikto veiklos vertinimo sistemos tikslų ir kriterijų aprašymo matyti, jog jie išlaiko priešastinį ryšį, neprieštarauja vieni kitiems, todėl yra teoriškai pagrįsti ir tinkami veiksmingam valstybės tarnautojų veiklos vertinimui užtikrinti.

*Veiklos vertinimo metodas.* Veiklos vertinimo efektyvumas didžia dalimi priklauso ir nuo pasirinkto vertinimo metodo. Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinime šiuo metu yra taikomas grafinio reitingavimo metodas, kurį daugelis autorių laiko pačiu paprasčiausiu. Vertinant valstybės tarnautoją, jo veikla nelyginama su kitomis pareigybėmis, o atsižvelgiama į einamas pareigas ir konkretų pareigybės aprašymą. 2000 metų birželio 19 dienos Vyriausybės nutarimu Nr. 693 patvirtinta vertinimo metodika rėmėsi analitiniu darbo analizės lentelių metodu, kuris buvo pranašesnis už esamą, nes jame buvo išskirti ne tik kriterijai, bet ir jų dėmenys su atitinkamu skaitiniu įvertinimu, tačiau šios metodikos taikymo buvo atsisakyta dėl sudėtingo taikymo praktikoje, nepaisant to, kad ji buvo žymiai objektyvesnė.<sup>59</sup>

Apibendrinant galima pastebėti, jog Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos elementai teoriškai atitinka vertinimo sistemos struktūrą ir gali būti taikomi praktikoje.

### ***2.3 Valstybės tarnautojų veiklos vertimo procedūra***

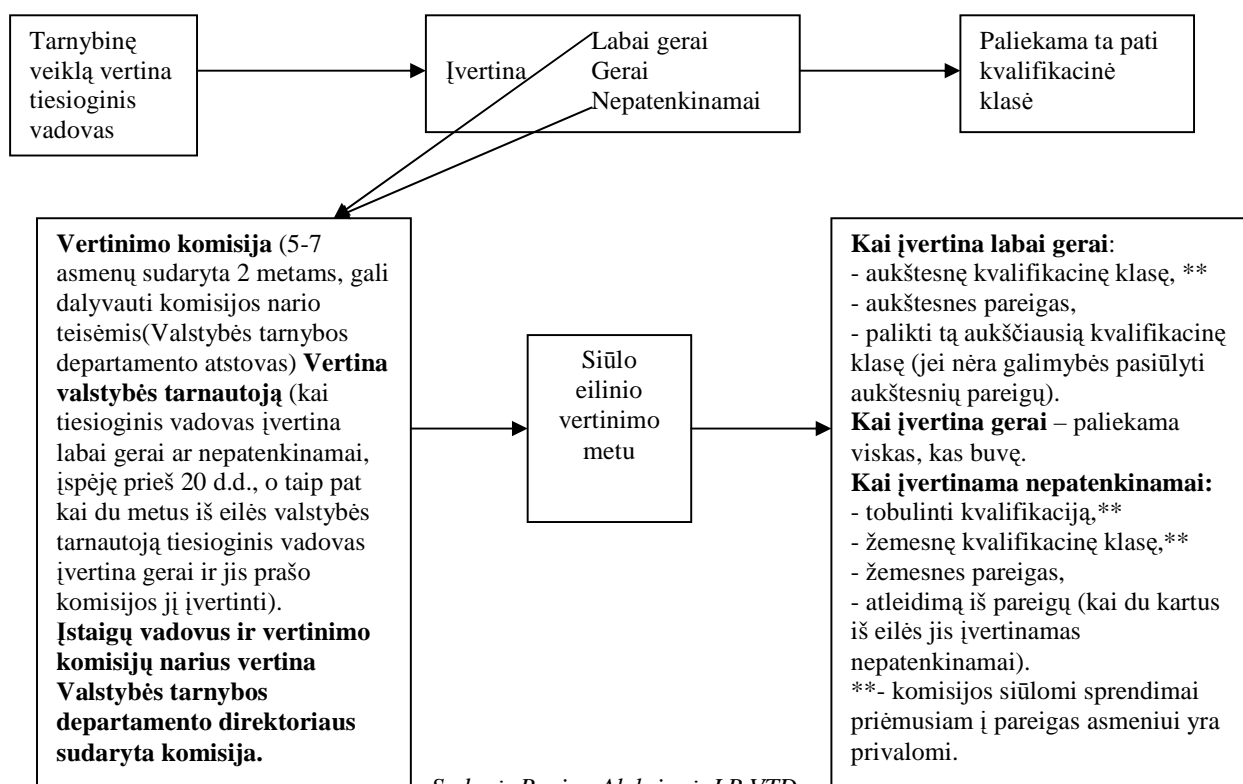
Siekiant atskleisti bei suprasti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūrą, pagrindiniai jos aspektai, yra pateikiami pav.3.

Lietuvos valstybės tarnautojų veiklą vertina tiesioginis vadovas, kuris yra įpareigojamas pildyti motyvuotą vertinimo išvadą (priedas 1), kuri turi būti sudaryta remiantis teisiškai reglamentuotais vertinimo kriterijais. Valstybės tarnautojo veiklą tiesioginis vadovas gali įvertinti labai gerai, gerai arba nepatenkinamai. Siekiant objektyvumo, kiekvienas iš šių įvertinimų yra konkrečiai apibrėžtas vertinimo išvadoje. Įvertinimas “Labai gerai”skiriamas



valstybės tarnautojui, kuris viršija savo pareiginius reikalavimus bei nuolatos pasiekia aukštų rezultatų. “Gerai” vertinami valstybės tarnautojai, kurių veikla ir pasiekiami rezultatai atitinka užimamų pareigų reikalavimus. “Nepatenkinamai” vertinami valstybės tarnautojai, kurie netinkamai atlieka savo pareigas ir jų veikloje nustatomi žymūs įgūdžių trūkumai.<sup>60</sup> Nors Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje yra išskiriamos tik trys vertinimo galimybės, tačiau manau, jos yra tinkamos, ta prasme, jog nesuteikia interpretavimo galimybių vadovams pasirenkant vieną ar kitą valstybės tarnautojo įvertinimą.

**Pav.3** Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procedūra.<sup>61</sup>



Sudarė: Regina Aleksienė, LR VTD.

Kiekvienas įvertintas valstybės tarnautojas turi būti supažindinamas su įvertinimu. Šią funkciją turėtų atlikti tiesioginis darbuotojo vadovas. Tačiau Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūroje toks pokalbis yra tik rekomendacinio pobūdžio, nėra griežtai

<sup>59</sup> Pivoras ir Dapkutė, 8-9.

<sup>60</sup> LR Valstybės tarnybos departamentas, Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas. *Valstybės tarnautojo veiklos vertinimo išvada*. <<http://www.vtd.lt/index.php?-1073291824>> žūrėta[2007 04 28].

<sup>61</sup> Regina Aleksienė, "Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas". Pranešimas seminare, Vilnius, 2005 lapkričio 24d.

teisiškai reglamentuotas, todėl jis tarp valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo dažniausia nevyksta.

Vertinimo pokalbis yra numatytas tik tarp vertinamojo ir komisijos, kai tiesioginis vadovas tarnautojo veiklą įvertina “labai gerai”, “nepatenkinamai”, kai valstybės tarnautojas du metus iš eilės yra įvertinamas “gerai” ir pats pateikia pašymą, jį vertinti komisijoje, arba nesutinka su vadovo įvertinimu “gerai”.<sup>62</sup>

Vertinimo komisijos posėdžio metu yra sprendžiama, ar vadovas teisingai ir tinkamai įvertino valstybės tarnautojo veiklą. Esant reikalui, komisija 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.<sup>63</sup>

Kaip matyti iš 3 pav. pateiktos informacijos apie vertinimo procesą, atsižvelgusi į tiesioginio vadovo pateiktą išvadą vertinimo komisija, priklausomai nuo įvertinimo, gali pateikti keletą siūlymų tiesioginiam vadovui. Kai kurie siūlymai dėl valstybės tarnautojo veiklos vertinimo tiesioginiam vadovui yra privalomi. Pavyzdžiui, jeigu komisija patvirtina “labai gerą” valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą, komisija siūlo įstaigos vadovui suteikti valstybės tarnautojui aukštesnę kvalifikacinę klasę arba esant nepatenkinamam įvertinimui, tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją, perkelti karjeros valstybės tarnautoją į žemesnes pareigas ar atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų.

Atlikus valstybės tarnautojo veiklos vertinimą, komisija gali priimti sprendimą valstybės tarnautojui pakelti kvalifikacinę klasę. Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje yra išskiriamos trys kvalifikacinės klasės, kurios yra susietos su atitinkama atlyginimo dydžio priemoka. Už suteiktą trečią, pačia žemiausią, mokama 15, už antrą – 30, o už pirmą- 50 procentų atlyginimo dydžio priemoka.<sup>64</sup> Priedai už suteiktas kvalifikacines klases traktuojami kaip viena iš motyvacijos priemonių skatinančių tarnautojų veiklos kokybės efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūra yra teisiškai reglamentuota bei apima visus pagrindinius tarnybinės veiklos vertinimo procedūros esminius aspektus. Tačiau pažymėtina, jog teoriškai pagrįstos veiklos vertinimo sistemos suformavimas neužtikrina sistemos praktinio veiksmingumo ir veiklos vertinimo sistemos tikslų įgyvendinimo.

<sup>62</sup> Valstybės tarnybos departamentas, Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo. <<http://www.vtd.lt/index.php?1352456309>>, žiūrėta [2007 02 04].

<sup>63</sup> Ten pat.

### **3. Valstybės tarnautojų veiklos vertimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose**

#### ***3.1 Tyrimo aprašymas***

Siekiant visapusiškai išsiaiškinti Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos kokybę bei nustatyti pagrindines priežastis, lemiančias jos neefektyvumą, buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kurio metu buvo bandoma patvirtinti arba paneigti dvi pagrindines darbe iškeltas hipotezes.

Patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes buvo bandoma apklausiant LR Seimo, LR Užsienio reikalų ministerijos bei Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojus. Tokį apklausos objektų pasirinkimą sąlygojo siekis palyginti, kaip skirtinguose valdžios institucijų lygmenyse yra matoma valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema.

LR Užsienio reikalų ministerija bei Mažeikių rajono savivaldybė buvo pasirinktos atsitiktinės atrankos būdu. Šiose valstybės institucijose, pagal valstybės tarnautojų pavardžių pirmąsias raides, buvo pasirinktas kas penktas valstybės tarnautojas. Į LR Užsienio reikalų ministeriją elektroniniu paštu buvo išsiųstos 42 anketos, tačiau į jas atsakė tik 23 valstybės tarnautojai. Tai sudaro 54% visų valstybės tarnautojų, kuriuos buvo siekiama apklausti.

Tokiu pat principu, į LR Seimo kanceliariją buvo išsiųstos 62 anketos, tačiau atsakymus į pateiktus klausimus atsiuntė 37 valstybės tarnautojai. Tai sudarė 59% visų LR Seimo kanceliarijoje norėtų apklausti valstybės tarnautojų.

Mažeikių rajono savivaldybėje, atsirenkant kas penktą valstybės tarnautoją pagal abėcėlę, buvo siekiama apklausti 20 valstybės tarnautojų. Į anketoje pateiktus klausimus atsakė 19 valstybės tarnautojų. Tai sudarė 95% siektų apklausti valstybės tarnautojų.

Didžiausią susidomėjimą vykdyta apklausą parodė Mažeikių rajono savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai. Mažiausiai į anketas buvo linkę atsakyti LR užsienio reikalų ministerijos darbuotojai.

Be anketinės apklausos, siekiant išsiaiškinti užsibrėžtus darbo tikslus, buvo atliktas telefoninis interviu su Mažeikių rajono savivaldybės Personalo skyriaus vedėja bei vienu iš LR Seimo kanceliarijos valstybės tarnautoju, LR Seimo kanceliarijos vertinimo komisijos nariu. Dėl tam tikrų asmeninių priežasčių šis valstybės tarnautojas nenorėjo, jog darbe būtų skelbiamas jo vardas ir pavardė.

---

<sup>64</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 25 str. 3d.

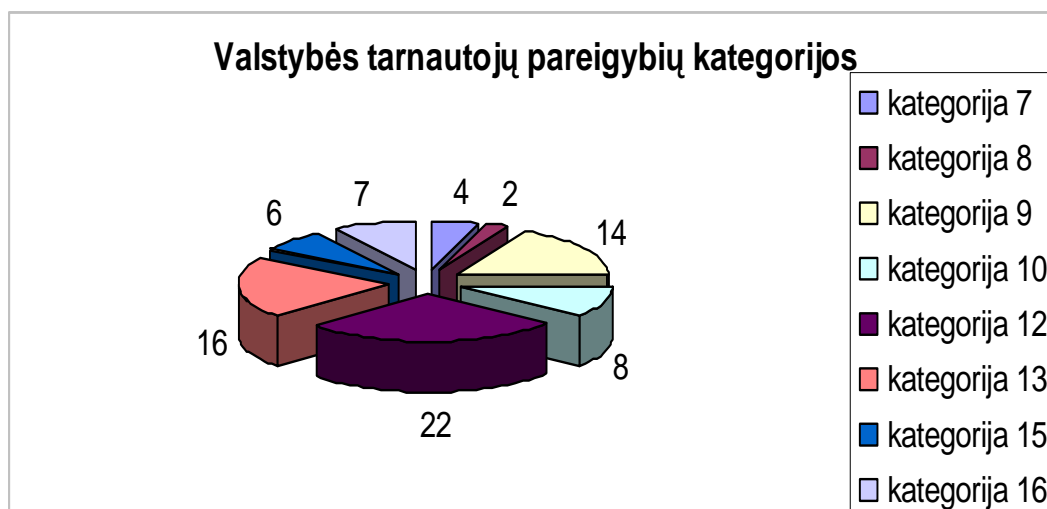
Iš LR Užsienio reikalų ministerijos gauti daugiau informacijos, nei pateikta atsakymuose į anketos klausimus, nepavyko.

### 3.2 Anketinės apklausos duomenų analizė

Anketinė apklausa buvo atlikta LR Užsienio reikalų ministerijoje, LR Seimo kanceliarijoje bei Mažeikių rajono savivaldybėje. Į šio tyrimo anketas apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimą atsakė 79 šiose institucijose dirbantys valstybės tarnautojai, o tai sudaro 75 % valstybės tarnautojų, kuriuos buvo siekiama apklausti.

*Anketos struktūra.* Anketą sudaro 8 klausimai, iš kurių 3 klausimai buvo atviri. Taip pat buvo užduotas klausimas apie darbuotojo pareigybės kategoriją. Valstybės tarnautojų buvo prašoma prie turimos kategorijos prirašyti, ar jis yra vertintojas. Anketinėje apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pareiginės kategorijos pasiskirstę taip kaip parodyta pav 4.

**Pav.4** Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pareigybių kategorijų pasiskirstymas.



*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Iš pateiktų duomenų matyti, jog daugiausia atsakiusių į anketoje pateiktus klausimus turi dvyliką, tryliką bei devintą pareigybės kategoriją. Pagal pareigines kategorijas bei priedašus anketoje, galima spręsti, jog 16 kategoriją užimantys valstybės tarnautojai yra vadovai, todėl jie tiesiogiai dalyvauja veiklos vertinimo procese, vertindami savo pavaldinius. Trys valstybės tarnautojai turintys dešimtą pareigybės kategoriją, ir du valstybės tarnautojai turintys dvyliką kategoriją taip pat yra tiesioginiai vadovai, vertinantys jų skyriui priklausančius darbuotojus Mažeikių rajono savivaldybėje. Iš visų apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų tokie

prierašai buvo pateikti dvylikoje anketų. Kad būtų aiškesnis pareigybinis pasiskirstymas pagal atskiras institucijas duomenis pateikiau 4 – oje lentelėje.

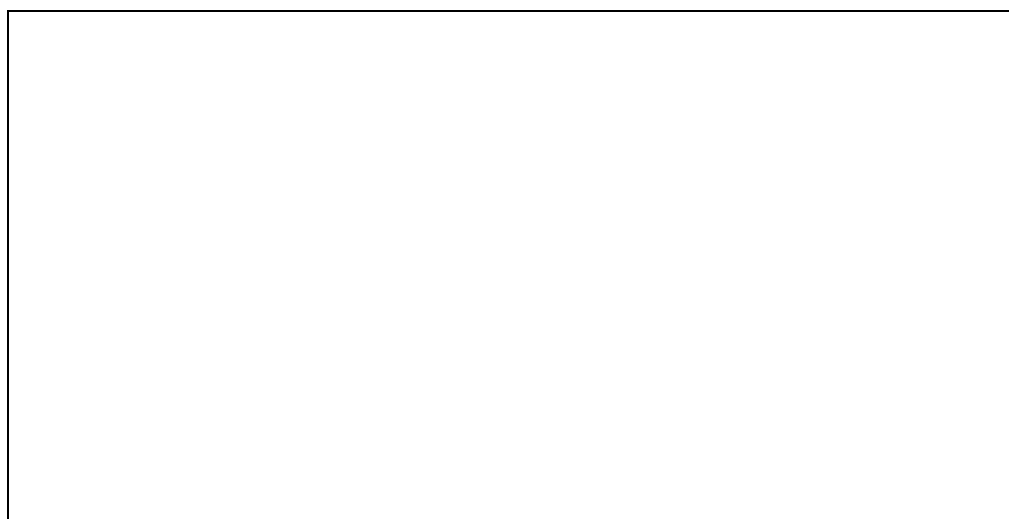
**Lentelė 4.** Valstybės tarnautojų pareigybių pasiskirstymas pagal institucijas.

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Septinta kategorija			4
Aštunta kategorija			2
Devinta kategorija	10		4
Dešimta kategorija	3		5
Dvylikta kategorija	5	13	4
Trylikta kategorija	5	11	
Penkiolikta kategorija		6	
Šešiolikta kategorija		7	

*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Pirmuoju anketoje pateiktu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą. Iš respondentų atsakymų matyti, jog dauguma, 45 % respondentų, mano, jog valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema yra reikalinga ir pažangą skatinanti priemonė. 33 % apklaustųjų teigia, jog tarnybinės veiklos vertinimas yra tik bereikalingas laiko gaišimas.

**Pav. 5** Valstybės tarnautojų požiūris į tarnybinės veiklos vertinimą.



*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Verta pastebėti, jog daugiau neigiamą požiūrį į veiklos vertinimo sistemą išreiškė Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojai. Net 10 iš 19 apklausoje dalyvavusių

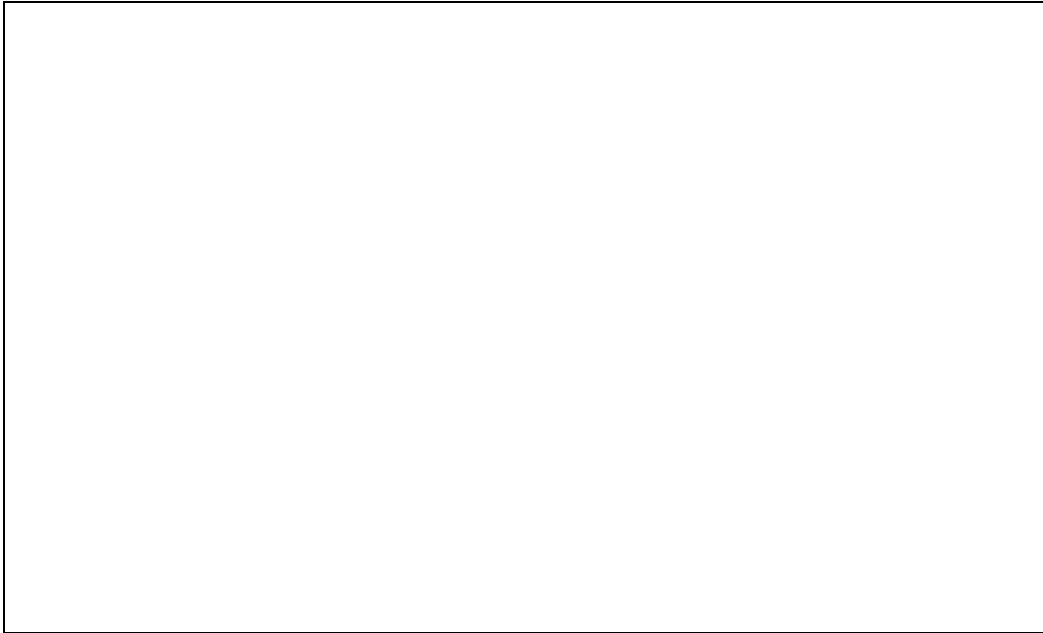
respondentų mano, jog vertinimo sistema - galbūt reikalinga, tačiau galima ir be jos apsieiti. Keturių respondentų manymu, tai yra bereikalingas laiko gaišimas ir tik 5 pritaria veiklos vertinimo sistemos reikalingumui. LR Seimo kanceliarijoje 7 iš 37 valstybės tarnautojų mano, kad be vertinimo sistemos galima apsieiti, 10 respondentų teigia, kad vertinimo sistema – bereikalingas laiko gaišimas ir 20 patvirtina, jog vertinimo sistema yra skatinanti pažangą ir reikalinga. LR Užsienio reikalų ministerijos valstybės tarnautojų, dalyvavusių apklausoje nuomonė, pasiskirstė taip : už sistemos reikalingumą pasisakė 11, už tai, kad be sistemos galima apsieiti teigė 9, o kad sistema nėra reikalinga 3 apklausoje dalyvavę respondentai. Atitinkamas nuomonių pasiskirstymas tarp nagrinėtų institucijų yra pateikiamas priede 3.

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, jog dauguma apklaustųjų yra skeptiškai nusiteikę tarnybinės veiklos vertinimo sistemos atžvilgiu. 55 % valstybės tarnautojų mano, jog be sistemos galima apsieiti arba ji yra visiškai nereikalinga. Be to, neigiamas požiūris į vertinimo sistemą daugiau atsiskleidžia tarp Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojų. 74% iš jų mano, jog tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra nereikalinga arba be jos galima apsieiti. Taigi, apibendrinant galima teigti, jog valstybės tarnautojai nėra tvirtai įsitikinę tarnybinės veiklos vertinimo sistemos teikiama nauda.

Anketoje pateiktais antru, trečiu, ketvirtu ir penktu klausimais buvo siekiama atskleisti valstybės tarnautojų turimas žinias apie tarnybinės veiklos vertinimo sistemą.

Išanalizavus respondentų atsakymus į antrąjį anketos klausimą, apie veiklos vertinimo tikslus pastebėta, jog tik nedaugelis valstybės tarnautojų galėjo tiksliai juos išvardinti. 12 % apklausoje dalyvavusių respondentų žinojo visus tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tikslus. Didžioji dalis respondentų manė, jog veiklos vertinimo sistemos tikslai yra įvertinti valstybės tarnautojo veiklos rezultatus bei kvalifikaciją, atliekamo darbo kokybę. Tokius atsakymus pateikė 47 valstybės tarnautojai, 8 respondentai kaip vertinimo sistemos tikslą įvardijo galimybę siekti karjeros bei motyvaciją, tik 5 valstybės tarnautojų atsakymuose buvo užsimenama apie reikalingų mokymų nustatymą bei kompetencijos vertinimą. 7 iš 79 apklausoje dalyvavusių respondentų iš vis nenurodė jokių tarnybinės veiklos vertinimo tikslų. Galima daryti prielaidą, jog šie valstybės tarnautojai tarnybinės veiklos vertinimo tikslų nežino. Vieno apklausoje dalyvavusio respondento nuomone, tarnybinės veiklos vertinimo tikslai yra visiškai neaiškūs, tačiau jie turėtų būti orientuoti į veiklos planų keitimą ir tobulinimą, gebėjimų tobulinimą bei personalo vadybą. Iš šio atsakymo galima daryti prielaidą, jog respondentas mano, kad esama valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema nepajėgi įgyvendinti nei vieno iš savo deleguojamų tikslų. Respondentų atsakymai pavaizduoti 6 pav.

**Pav. 6** Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tikslai.



*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Trečiu anketoje pateiktu klausimu, apie veiklos vertinimo kriterijus, respondentų buvo prašoma juos išvardinti. Respondentų žinios, apie tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus (respondentai žinojo visus, tik dalį kriterijų, į klausimą neatsakė) pateikiamos pav. 7. Atsakymų pasiskirstymas pagal institucijas pateikiamas priede 4.

**Pav.7** Tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.



*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Didžioji dalis respondentų kaip veiklos vertinimo kriterijus įvardino valstybės tarnautojų veiklos kokybę, krūvį, sudėtingumą. 16 respondentų atsakymuose, be išvardintų, minimi bendradarbiavimo ir bendravimo įgūdžiai, vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Keletas respondentų nurodė, jog veiklos vertinimo kriterijai yra pateikiami vertinimo lape, todėl daroma prielaida, kad jų žinoti nereikia. Dar keli valstybės tarnautojai kaip vertinimo kriterijus nurodė konkrečius pasiektus darbo rezultatus, dalyvavimą kvalifikacijos kėlimo ar mokymų procese.

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojai neturi pakankamai informacijos apie veiklos vertinimo sistemą. Tik 15 % visų atsakiusiųjų į anketoje pateiktus klausimus įvardijo tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus. Kiti galėjo paminėti tik 2 – 3 vertinimo kriterijus iš penkių.

Mažiausia žinių apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje naudojamus vertinimo kriterijus turėjo Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojai. Visus vertinimo kriterijus galėjo įvardinti tik trys tarnautojai. Du valstybės tarnautojai kaip vieną iš vertinimo kriterijų nurodė raštingumą. Valstybės tarnautojų nuomonė, apie tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus, pagal institucijas, pateikiama priede 5.

Valstybės tarnautojų informavimas apie vertinimo sistemą bei vertinimo rezultatus yra vienas iš veiksnių galinčių užtikrinti efektyvų tarnybinės veiklos vertinimą. Paklausus valstybės tarnautojų, ar jie yra informuojami apie tarnybinės veiklos vertinimo tvarką bei pokyčius, 49 % respondentų atsakymas buvo neigiamas. Reikia pastebėti, jog žymiai daugiau neigiamų atsakymų buvo gauta iš savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų, net 13, o tai sudaro 68% Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų dalyvavusių apklausoje. Tuo tarpu teigiamai į šį klausimą atsakė 6 valstybės tarnautojai, 32 % respondentų. Atsakymų pasiskirstymas tarp institucijų pavaizduotas 5 – oje lentelėje.

**Lentelė 5.** Ar esate informuojami apie vertinimo tvarką bei jos pokyčius?

	Taip	Ne
LR Užsienio reikalų ministerija	11	12
LR Seimo kanceliarija	18	14
Mažeikių rajono savivaldybė	6	13

*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Valstybės tarnautojų paklausus, ar jie yra informuojami apie tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus bei įvertinimo motyvus, 59 valstybės tarnautojai atsakė teigiamai. 20 valstybės tarnautojų atsakymas buvo neigiamas. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 8 pav.



Remiantis gautais apklausos rezultatais, galima daryti prielaidą, jog parašę motyvuotą vertinimo išvadą, tiesioginiai vadovai yra linkę pateikti informaciją pavaldiniams apie jų įvertinimą, bei motyvus. Apklausos duomenys neleidžia daryti išvados apie tiesioginio vadovo įvertinimo motyvus, tačiau galima spėti, jog valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procese yra naudojamas bent formalus vertinimo pokalbis. Atsakymų pasiskirstymas pagal institucijas pateikiamas priede 6.

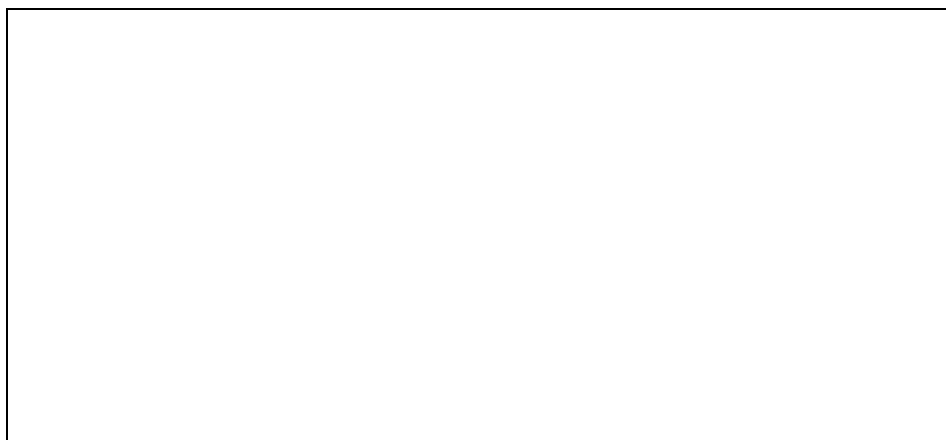
**Pav.8** Ar esate informuojami apie Jūsų veiklos vertinimo rezultatus bei įvertinimo motyvus?



*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Anketoje pateiktu šešto ir septinto klausimų bloku buvo siekiama nustatyti, ar Lietuvoje veikianti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema užtikrina vertinimo grįžtamąjį poveikį. Atsakymas į šeštąjį klausimą daugiau siejasi su grįžtamojo poveikio užtikrinimu organizacijai. Respondentai buvo paklausti, ar tarnybinės veiklos vertinimas daro įtaką jų darbo kokybei ir efektyvumui. Net 75 % apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų atsakė, kad “labai nedidelę”. 5% apklaustųjų manė, jog vertinimo sistema daro įtaką jų darbo kokybei bei efektyvumui, 20 % valstybės tarnautojų šiuo klausimu buvo nusiteikę skeptiškai. Valstybės tarnautojų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 9 pav.

**Pav.9** Valstybės tarnautojų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo teikiamą naudą jų darbo kokybei bei efektyvumui.

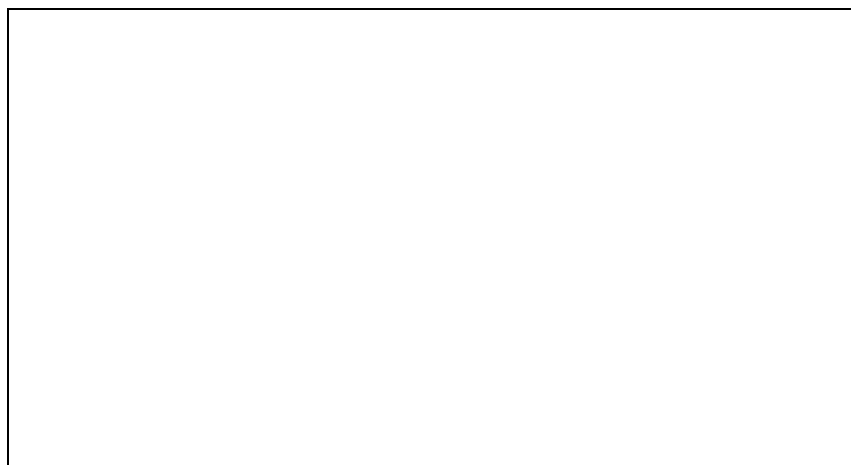


*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Libiausiai neigiamai šiuo klausimu buvo nusiteikę Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojai. Nei vienas, iš apklausoje dalyvavusių respondentų, nepateikė teigiamo atsakymo į šį klausimą. LR Užsienio reikalų ministerijoje, ir LR Seimo kanceliarijoje šis skaičius taip pat labai nedidelis. Iš apklausoje dalyvavusių Mažeikių rajono savivaldybės respondentų net 11 mano, jog tarnybinės veiklos vertinimas nedaro jokios įtakos jų darbo efektyvumui. 8 respondentų manymu, veiklos vertinimas daro labai nedidelę įtaką jų darbo kokybei. Šio klausimo atsakymų pasiskirstymas tarp institucijų yra pateiktas priede 7.

Atsakymas į septintą anketos klausimą buvo skirtas sužinoti, ar valstybės tarnautojų veiklos vertinimas gali užtikrinti grįžtamąjį vertinimo poveikį valstybės tarnautojui. Į klausimą, ar tarnybinės veiklos vertinimas padeda Jums planuoti karjerą, didžioji apklausoje dalyvavusių atsakė, jog esama veiklos vertinimo sistema tik iš dalies gali prisidėti prie jų karjeros planavimo. Taip mano 49 valstybės tarnautojai, o tai sudaro 62 % apklausoje dalyvavusių respondentų. 15 apklaustųjų mano, jog tarnybinės veiklos vertinimas visiškai neprideda prie jų karjeros planavimo. 15 valstybės tarnautojų sutinka su teiginiu, jog tarnybinės veiklos vertinimas suteikia jiems galimybę planuoti karjerą. Respondentų atsakymai pateikiami pav 10.

**Pav. 10** Valstybės tarnautojų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo įtaką jų karjeros planavimui.



*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Mažeikių rajono savivaldybėje, kaip ir kitose nagrinėjamose institucijose, dauguma apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų laikėsi nuomonės, kad esama valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema gali tik iš dalies prisidėti prie jų karjeros planavimo. Taip pasisakė 10 iš apklausoje dalyvavusių savivaldybės darbuotojų. Tuo tarpu LR Užsienio reikalų ministerijoje ir LR Seimo kanceliarijoje respondentų skaičius atitinkamai pasiskirstė: 15 ir 24. Neigiamą nuomonę šiuo klausimu pareiškė 5 savivaldybės valstybės tarnautojai, 7 LR Seimo kanceliarijos ir 3 LR Užsienio reikalų ministerijos darbuotojai. Manančių, jog tarnybinės veiklos vertinimas daro teigiamą įtaką karjeros planavimui manė 4 savivaldybės, 6 LR Seimo kanceliarijos ir 5 LR Užsienio reikalų ministerijoje dirbantys valstybės tarnautojai. Nuomonių pasiskirstymas pagal institucijas pateikiamas priede 8.

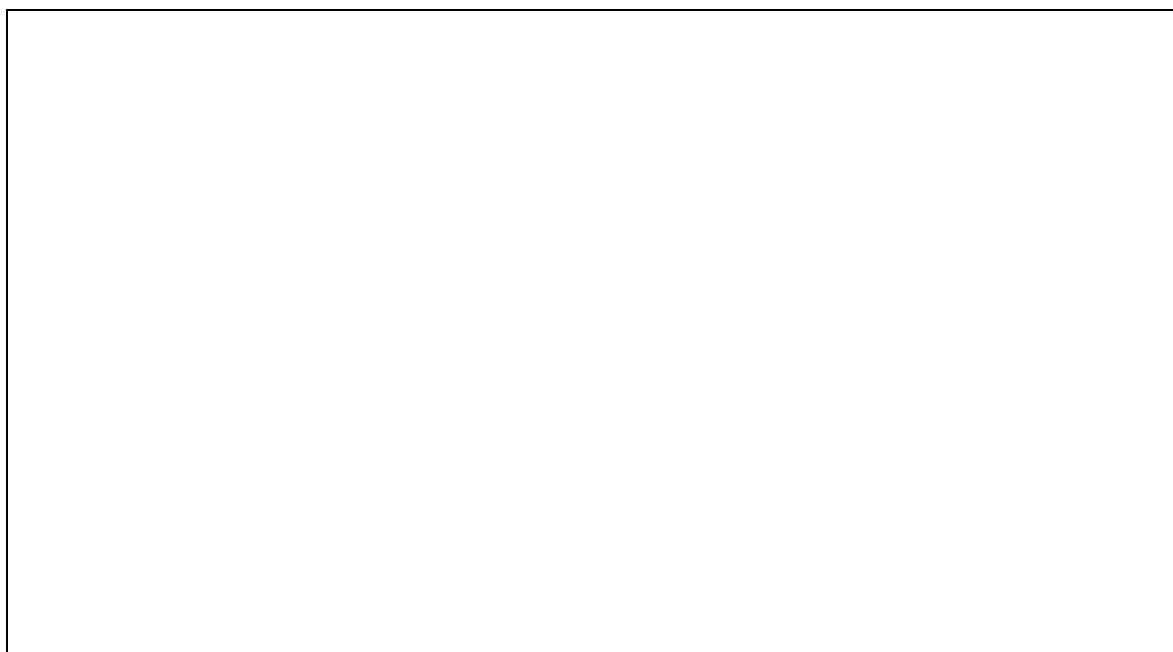
Apibendrinant galima teigti, kad esama valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema negali užtikrinti valstybės tarnautojams karjeros planavimo galimybių. Iš to sektų, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema nėra pajėgi užtikrinti tarnybinės veiklos vertinimo grįžtamojo poveikio valstybės tarnautojams.

Paskutiniuoju anketos klausimu buvo siekiama sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę apie jų veiklos vertinimą kaip visumą ir pasižiūrėti, kokios, jų manymu, yra pagrindinės tarnybinės veiklos vertinimo sistemos neveikimo priežastys ir problemos, neleidžiančios tinkamai įvertinti tarnybinės veiklos rezultatų bei kvalifikacijos.

Valstybės tarnautojų paklausus, ar šiuo metu veikianti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema gali tinkamai įvertinti veiklos rezultatus bei kvalifikaciją, 47 apklausoje dalyvavę valstybės tarnautojai į šį klausimą pasirinko atsakymą "iš dalies". 20 valstybės

tarnautojų nuomone, esama veiklos vertinimo sistema nėra pajėgi užtikrinti tinkamo jų veiklos įvertinimo ir tik 12 apklausoje dalyvavusių mano, jog sistema veikia tinkamai. Šie respondentai priekaištų dėl savo tarnybinės veiklos įvertinimo neturėjo. Valstybės tarnautojų nuomonių pasiskirstymas pagal institucijas pateikiamas pav.11.

**Pav. 11** Valstybės tarnautojų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tinkamumą.



*Sudaryta autoriaus (Kristina Sapronaitė)*

Kaip matyti iš pav. 11 pateikiamo duomenų apibendrinimo, skeptiškiausiai šiuo klausimu buvo nusiteikę Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojai. Net 52% institucijos darbuotojų mano, jog esama valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema negali užtikrinti tinkamo jų veiklos vertinimo rezultatų bei kvalifikacijos įvertinimo. Tuo tarpu LR Užsienio reikalų ministerijoje ir LR Seimo kanceliarijoje vyravo nuomonė, jog esama sistema yra pakankama tik iš dalies tinkamai įvertinti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus ir kvalifikaciją. Valstybės tarnautojų atsakymų pasiskirstymas šiuo klausimu pagal institucijas pateikiamas priede 9.

Prie šio klausimo atsakymų “Ne” ir “Iš dalies” respondentų buvo prašoma pateikti atsakymo motyvus. Iš visų apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų atsakymo pasirinkimo priežastis nurodė 51 valstybės tarnautojas, kiti pasirinko tik atsakymo variantą, motyvų nenurodydami.

Daugelyje atsakymų buvo nurodomas tarnybinės veiklos vertinimo subjektyvumas. Tokią priežastį nurodė 18 respondentų. Tarnybinės veiklos vertinimo naudojimą tik kaip atliekamą formalumą įvardino 11 valstybės tarnautojų. Kaip vieną iš priežasčių, negalinčių užtikrinti tinkamo valstybės tarnautojų įvertinimo, 10 respondentų išskyrė vertinimo rezultatų priklausomybę nuo institucijos biudžeto. 5 valstybės tarnautojai minėjo problemas susijusias su vertinimo kriterijais. Daugumos apklaustųjų manymu, jie yra neaiškūs ir vertinimo rezultatas labiau priklauso nuo turimo darbo stažo nei nuo veiklos kokybės. 4 valstybės tarnautojai kaip vertinimo sistemos ydą, nurodė vertinimo komisijos nekompetentingumą bei 1 respondento manymu, Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje yra nepakankamas kvalifikacinių klasių skaičius (Lietuvoje yra trys kvalifikacinės klasės) 3 nurodė, jog problemos kyla dėl per didelių priedų skirtumų tarp kvalifikacinių klasių.

Taigi, atsižvelgiant į anketinės apklausos rezultatų analizę, galima daryti keletą su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema bei procesu susijusių išvadų.

Visų pirma, lyginant institucijas pastebėtina, jog daugiau problemų bei neaiškumų kyla Mažeikių rajono savivaldybėje dirbantiems valstybės tarnautojams. Galima teigti, jog šioje institucijoje žymiai daugiau respondentų neįvertina valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos naudos. Tokį jų požiūrį lemia informacijos apie tarnybinės veiklos vertinimą stoka. Dauguma savivaldybės darbuotojų veiklos vertinimo procesą supranta kaip formalumą. Tokios nuomonės laikosi visi iš apklausoje dalyvavusių 12 vertintojų.

Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojai vertinimą sieja su korupcija. Didžioji dalis savivaldybės tarnautojų mano, jog jų darbo rezultatai ir kvalifikacija netinkamai įvertinami. Dažniausiai, anot jų, vertinimas priklauso ne nuo veiklos efektyvumo, darbo stažo, ar kitų su darbu susijusių priežasčių, bet yra sąlygotas nuo turimų “pažįstamų rato”.

Galima pastebėti, kad LR Seimo kanceliarijoje ir LR Užsienio reikalų ministerijoje dirbantys valstybės tarnautojai nėra tokie kategoriški. Šiek tiek daugiau nei pusė valstybės tarnautojų įvertina tarnybinės veiklos vertinimo teikiamą naudą, tačiau stokoja žinių apie veiklos vertinimo tikslus ir kriterijus bei vertinimo tvarką ir jos pokyčius.

Kalbant apie tarnybinės veiklos vertinimo sistemos daromą įtaką valstybės tarnautojų darbo kokybei, pastebėtina, jog šis rodiklis yra labai nedidelis visose trijose apklausoje dalyvavusiose institucijose. Tai reiškia, kad esama valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema, praktiškai, neturi skatinamojo efekto. Todėl galima daryti prielaidą, jog valstybinės institucijos vertindamos savo darbuotojus neužsitikrina jų darbo kokybės gerinimo galimybes, o tai daro neigiamą įtaką viešojo sektoriaus darbo efektyvumui.

Visų trijų institucijų valstybės tarnautojų nuomonės gana tolygiai pasiskirstė ir kalbant apie vertinimo sistemos įtaką karjeros planavimo galimybėms. Daugumos manymu, sistema tik iš dalies suteikia tokią galimybę, tačiau negali, nepaisant valstybės tarnautojo pastangų, jos užtikrinti.

Apskritai, vertinant tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, pagal apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų atsakymus, į anketoje pateiktus klausimus, matyti, jog veiklos vertinimo sistema Lietuvoje yra sąlygota daugybės problemų ir netinkama vertinti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Dauguma apklaustų valstybės institucijų darbuotojų mano, jog esama sistema tik iš dalies gali užtikrinti teisingą veiklos vertinimo rezultatą. Vertinimo subjektyvumas bei kitos problemos, susijusios su tarnybinės veiklos vertinimo sistemos elementais ar procedūra, neleidžia vertinimo sistemai funkcionuoti efektyviai ir pateisinti tiek valstybės tarnautojų, tiek ir pačios institucijos lūkesčių.

Apibendrinant galima teigti, jog didesni valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos trūkumai yra pastebimi Mažeikių rajono savivaldybėje, tuo tarpu LR Seimo kanceliarijoje bei LR Užsienio reikalų ministerijoje respondentų atsakymai pasiskirstė beveik tolygiai.

### ***3.3 Tarnybinės veiklos vertinimo sistemos problemos***

Kalbant apie valstybės tarnybą visuomet pabrėžiama, kad pagrindinis tikslas – sukurti vientisą, stabilią, profesionalią valstybės tarnybą, gebančią įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei. Vienas pagrindinių instrumentų siekiant šio tikslo yra efektyvios tarnybinės veiklos vertinimo sistemos kūrimas.

J.S Bowman, kalbėdamas apie tarnybinės veiklos vertinimo sistemą valstybiniame sektoriuje, išskyrė tris pagrindines problemas:<sup>65</sup>

- šališkumo problema atliekant valstybės tarnautojo įvertinimą;
- vadovybės vaidmuo;
- sąryšis tarp individo darbo ir organizacijos, kurioje tas individas dirba.

Be šių išvardintų, remiantis tyrimo rezultatais, galima išskirti dar keletą tarnybinės veiklos vertinimo sistemos efektyvumo problemų, kurios logiškai seka iš tarnybinės veiklos vertinimo sistemos struktūrinių dalių ir atspindi J.S. Bowman pateiktų problemų turinį.

---

<sup>65</sup> Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų – dvynių projektas, 4.

Visų pirma, dėmesys turėtų būti atkreipiamas į tiesioginio vadovo vaidmenį, atliekant tarnybinės veiklos vertinimą. Lietuvoje tiesioginis vertinamojo vadovas praktiškai apsprendžia darbuotojo įvertinimo rezultata, o tai sudaro visas sąlygas subjektyviam vertinimui. Tiesioginis vadovas gali būti suinteresuotas savo pavaldinių lojalumu. Todėl, vertindamas valstybės tarnautoją daugiau dėmesio gali būti linkęs skirti valstybės tarnautojo asmeninėms savybėms, o ne atlikto darbo rezultatams. Kita vertus, tiesioginis vadovas nuolatos stebėdamas valstybės tarnautojo darbą, bei vertindamas atliktas užduotis, geriausiai žino ne tik koks tarnautojas yra kaip asmenybė, jo bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis gebėjimus, bet ir kompetenciją, bei gebėjimą pritaikyti ją kasdieniuose darbuose.

Verta pastebėti, jog tai nėra vienintelė problema susijusi su vadovo vaidmeniu. Praktikoje dažnai pasitaiko ir kitas aspektas, tiesioginio to žodžio prasme, neleidžiantis vadovui atlikti objektyvaus vertinimo. Kiekviena valstybės institucija turi ribotą mokes fondo, remiantis kuriuo, yra nustatoma tam tikra lėšų suma, kuri gali būti naudojama atlyginimų skyrimui. Kadangi institucijose dažniausia jaučiamas lėšų trūkumas, tiesioginis tarnautojo vadovas negali labai gerai dirbančių savo pavaldinių įvertinti geriau nei įvertinimas "gerai". Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad siekiant tolygaus ir teisingo valstybės tarnautojų veiklos įvertinimo atitinkamo atlyginimo dydžio priedai turėtų būti mažinami, suteikiant galimybę didesniai skaičiui valstybės tarnautojų, žinoma pagal nuopelnus, įvertinti "labai gerai" bei paskatinti už gerą darbą. Juolab, kad tokių didelių priedų skyrimas prieštarauja Vakarų šalių praktikai, kur paprastai priedai būna labai nedideli ir priklausomai nuo išdirbto laiko didėja. Kai kuriose Vakarų šalyse su vertinimu susietas atlyginimo aukštesniems valstybės tarnautojams priedas auga nuo 4,89 iki 5,33 proc. pareiginės algos.<sup>66</sup> Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalyse su tarnybinės veiklos vertinimu susietas algos priedas sudaro vidutiniškai iki 10 proc. viso valstybės tarnautojo uždarbio.<sup>67</sup> Remiantis praktika, galima teigti jog tokia Lietuvoje veikianti didelių priedų už kvalifikacines klases sistema neužtikrina vertinimo sistemos efektyvumo, o piniginis atlyginimas tampa vienu iš pagrindinių motyvacijos veiksnių valstybės tarnautojams.

Per didelį skirtumą tarp priedų, kaip vieną iš tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumų, nurodo ir anketinėje apklausoje dalyvavę viešojo sektoriaus institucijų valstybės tarnautojai. Griežtas tarnybinės veiklos vertinimo susiejimas su atlyginimų politika yra efektyvus taip vadinamose atvirose valstybės tarnybos sistemose, kur dauguma valstybės tarnautojų yra

---

<sup>66</sup> The state of the higher civil service after reform: Britain, Canada and the United States. Cituota iš Pivoras ir Dapkutė, 4.

įdarbinami pagal sutartis.<sup>68</sup>

Reikia atkreipti dėmesį ir į kitą šios problemos pusę - esant ribotoms galimybėms įvertinti valstybės tarnautoją įvertinimu "labai gerai", tiesioginiai tarnautojų vadovai šiuos įvertinimus dažniau skiria pažįstamiems, ar labiau patinkantiems, kaip asmenybėms valstybės tarnautojams. Todėl tikrai besistengiantys ir kompetentingi darbuotojai nuolatos lieka nuošalyje. Šią problemą ypač akcentuoja tyrime dalyvavę Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojai. Toks tiesioginio vadovo, šališkumas, ne tik mažina valstybės tarnautojų motyvaciją stengtis ir dirbti geriau, tačiau daro ir neigiamą įtaką tarnybinės veiklos vertinimo sistemos efektyvumui.

Neteikdamas svarbos vertinimui, ar stokodamas laiko, tiesioginis vadovas tarnautojo įvertinimą gali būti linkęs sieti su paskutinių užduočių atlikimu, neatsižvelgiant į metinius pasiekimus. Siekiant efektyvaus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos funkcionavimo vertinant valstybės tarnautojus turėtų būti įvertinamas visas periodas. Vertinimas neturėtų būti siejamas su paskutinių užduočių atlikimu ar virsti atskira akcija. Būtina užtikrinti vertinimo skaidrumą, o rezultatai turi būti patikimi.

Šiuo metu Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje, taikomas grafinio reitingavimo metodas. Tai yra pats paprasčiausias vertinimo būdas, kai tarnybinė veikla apibūdinama prieveiksmiais (labai gerai, gerai, nepatenkinamai). Jis suteikia galimybę tik išreitinguoti valstybės tarnautojus, tačiau visiškai nekontroliuoja vadovo pasirinkimo, kokios užduotys ar pavedimai turi svarbiausią reikšmę ir turi būti įvertinami.

Problema kyla ir su paties vadovo vertinimu. Telefoninio interviu metu su LR Seimo kanceliarijos valstybės tarnautoju, kuris yra savo skyriaus darbuotojų vertintojas bei vienas iš LR Seimo kanceliarijos vertinimo komisijos narių, pavyko išsiaiškinti, jog sunkumų kyla vertinant ir vadovus. Asmuo, kitiems rašantis vertinimo išvadas neturi tiesioginio vadovo, todėl jo veiklos įvertinimas priklauso nuo komisijos vertinimo. Problema kyla dėl to, kad komisiją sudarantys asmenys neturi nieko bendro su vertinamuoju. Komisijos nariai neturi žinių apie valstybės tarnautojo (vadovo) veiklą, jo pastangas ir kompetenciją, atliekant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Todėl, toks vertinimas iš esmės negali būti objektyvus ir užtikrinti teisingo valstybės tarnautojo (vadovo) įvertinimo.

Vertinant valstybės tarnautojų veiklą susiduriama ir su praktinio veiklos vertinimo kriterijų

---

<sup>67</sup> R. Mukherjee, N. Manning, "Rewards and incentives". The World Bank group, 2000, <<http://worldbank.org/publicsector/civilservice/agency.htm>>, žiūrėta [2006 02 19].

<sup>68</sup> Pivoras ir Dapkutė, 9.



pritaikomumo problema. Nors teoriškai vertinimo kriterijai atitinka vertinimo tikslus, yra užtikrinamas jų tarpusavio priešastingumo ryšys, tačiau šiek tiek žinant praktinę veiklos vertinimo sistemos pusę bei atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymus, galima pastebėti tai, jog teisės aktuose pateikiami veiklos vertinimo kriterijai yra tik išvardijami be jokios numatytos išsamesnės jų taikymo metodikos. Įvertinti valstybės tarnautojų veiklos krūvį įmanoma suskaičiavus užduotis ir palyginus jas pavyzdžiui, su praėjusiais metais. Tačiau nėra aišku, kokiais metodais galima būtų įvertinti veiklos kokybę, atliekamų užduočių sudėtingumą, gebėjimą panaudoti turimas žinias ar valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius, vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Galima daryti prielaidą, jog tiesioginis tarnautojo vadovas rašydamas vertinimo išvadą susiduria su tikslaus valstybės tarnautojo įvertinimo problema, neiškius kriterijus interpretuodamas pagal savo supratimą.

Vertinimo kriterijų neapibrėžtumas tampa pagrindu, subjektyviam jų interpretavimui bei vienu iš vertinimo sistemos efektyvaus funkcionavimo trūkumų.

Valstybės tarnautojų informavimas apie vertinimo sistemos reikšmę, metodus, procedūrą bei vertinimo rezultatus užima svarbią vietą veiklos vertinimo sistemoje. Tačiau Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje toks informacijos teikimo mechanizmas nėra reglamentuotas. Dažnai praktikoje susiduriama su problema, jog valstybės tarnautojai nežino tarnybinės veiklos vertinimo tikslų, kriterijų, dėl ko valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūrą laiko tik formalumu, ar bereikalingu laiko gaišimu, visiškai neįvertindami veiklos vertinimo sistemos reikšmės. Galima daryti prielaidą, jog valstybės tarnautojų veiklos vertinimas nebus efektyvus, jei nebus užtikrintas vienas iš pagrindinių vertinimo tikslų - skatinti bei motyvuoti valstybės tarnautojus siekti efektyvaus ir kokybiško viešojo sektoriaus darbo.

Vertinimo pokalbis Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje yra rekomendacinio pobūdžio, dėl to jis naudojamas formaliai - valstybės tarnautojas supažindinamas su įvertinimu, dažnai nepateikiant aiškių ir motyvuotų argumentų. Tokio pobūdžio pokalbis yra numatytas tik vertinimo komisijos posėdžio metu, tačiau praktiškai, komisija išklausiusi vadovo pastabas, nesuteikia valstybės tarnautojui galimybės išdėstyti savo požiūrį į tiesioginio vadovo teikiamą įvertinimą. Dažnai vertinamasis neturi galimybės peržiūrėti vadovo surašytą vertinimo išvadą, nes personalo skyrius ne visada ją pateikia komisijos nariams.<sup>69</sup> Taigi valstybės tarnautojas susiduria su subjektyvaus vertinimo problema. Valstybės

---

<sup>69</sup>A.R., interviu su autoriumi, Vilnius, 2007 balandžio 20 d.

tarnautojas negauna motyvuotos informacijos apie savo vertinimo rezultatus nei iš tiesioginio vadovo, nei iš vertinimo komisijos. Menkas valstybės tarnautojų informuotumas tampa vienu iš vertinimo sistemos efektyvaus veikimo trūkumų.

Komisijos vaidmuo, atliekant valstybės tarnautojo veiklos vertinimą yra daugiau formalus nei naudą teikiantis procesas. Komisijos tikslas patikrinti, ar tiesioginis vadovas teisingai įvertino valstybės tarnautojo veiklą. Tačiau praktiškai tai atlikti labai sudėtinga. Komisijos nariai dažniausia remiasi tiesioginio vadovo motyvuota išvada bei pareigybės aprašymu, tačiau neturi papildomų žinių apie praktiškai tarnautojo atliekamo darbo sudėtingumą, veiklos krūvį, atlikto darbo kokybę bei palyginimo galimybes. Todėl galima daryti prielaidą, jog valstybės tarnautojo veiklos vertinimas yra patikimas vienam asmeniui, tai yra, tiesioginiam tarnautojo vadovui. Šios problemos aktualumą pripažįsta abu interviu sutikę dalyvauti respondentai.

Atlikus gilesnę komisijos siūlomų įvertinimų analizę susiduriama su keletu problemų. Visų pirma, paminėtina tai, kad įvertinus valstybės tarnautoją ir pasiūlius jį perkelti į aukštesnes pareigas neatsiranda laisvos darbo vietos, į kurią jis galėtų būti paskirtas. Todėl vertinimo komisija paaukštinimo ir nesiūlo. Antra, komisija gali siūlyti įstaigos vadovui skirti valstybės tarnautojui paaukštinimą, arba pažeminimą pareigose, o įstaigos vadovas atsižvelgdamas į jį per 5 darbo dienas turi pasirašyti įsakymą dėl komisijos siūlymo įgyvendinimo. Tačiau reikia pastebėti, jog 5 dienų laikotarpis yra per trumpas ir suteikia galimybę pasiūlyti tik tuo metu esančias laisvas darbo vietas, kurių dažniausia tuo metu nebūna.<sup>70</sup>

Pabrėžtina, jog paaukštinimą bei aukštesnę kvalifikacinę klasę dažniau gauna žemesnių bei vidutinių kategorijų valstybės tarnautojai. Tačiau aukštesnę kategoriją turintiems valstybės tarnautojams yra didesnė galimybė gauti kvalifikacinę klasę, nei būti paaukštintiems, nes galimybė gauti kvalifikacinę klasę yra vienoda, o siekiant paaukštinimo, aukštesnių kategorijų postų yra mažiau nei žemesnių.<sup>71</sup>

Kalbant apie veiklos vertinimo sistemą ir jos efektyvų funkcionavimą vis dažniau yra pabrėžiamas grįžtamojo ryšio užrikinimo poreikis. Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje grįžtamasis ryšys yra siejamas su veiklos vertinimo tikslais. Siekiant pagerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę, efektyvumą, didinant valstybės tarnautojų motyvaciją grįžtamasis vertinimo ryšys tenka organizacijai. Išugdžiusi profesionalų, kompetentingų ir motyvuotų darbuotojų potencialą, organizacija gali tikėtis didesnio strateginių tikslų pasiekimo laipsnio. Tuo tarpu darbuotojai, reguliariai informuojami apie jų darbo

---

<sup>70</sup> Aleksandra Lukošaitienė, interviu su autoriumi, Vilnius, 2007 balandžio 24 d.

<sup>71</sup>Ten pat.

įvertinimą, gali planuoti savo karjerą, sužinoti sritis, kuriose jų veikla turėtų būti tobulinama, kelti kvalifikaciją bei tokiu būdu užsitikrinti asmeninio tobulėjimo galimybę bei atitinkamą atlygį už įgytą kompetenciją.

Tačiau vertinant praktinę šio požiūrio pusę iškyla problema. Jei valstybės tarnautojai yra kritiškai nusiteikę vertinimo sistemos atžvilgiu, mano ją esant subjektyvia ir negalinčia tinkamai įvertinti jų veiklos rezultatų bei kvalifikacijos, keliančia nepasitikėjimą, grįžtamojo ryšio užtikrinimas nėra įmanomas.

Taigi, apibendrintai galima teigti, jog valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema yra viena iš priemonių galinti užtikrinti tiek organizacijos, tiek joje dirbančių darbuotojų bendradarbiavimą, siekiant abiem pusėms naudingų ilgalaikių tikslų, tokių kaip tinkamas, profesionalus darbuotojų potencialas, sėkmingas strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimas. Darbuotojams tai karjeros planavimo galimybės, kvalifikacijos kėlimas, bei atlygis už kokybiškus veiklos rezultatus. Tačiau, šiuo metu veikianti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema tarnybinės veiklos vertinimo tikslų įgyvendinti negali.

## Išvados

Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema tobulinama jau beveik dešimtmetį, tačiau iki šiol nėra užtikrintas veiksmingas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos funkcionavimas.

Remiantis atlikta teorinės literatūros analize bei empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, buvo siekiama išsiaiškinti pagrindinius valstybės tarnautojų veiklos vertinimo trūkumus bei jų priežastis bei patvirtinti arba paneigti darbe išsikeltas hipotezes.

1. Atsižvelgiant į teorinių ir empirinių duomenų analizę galima iš dalies patvirtinti darbe iškeltas hipotezes, jog valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema neužtikrina veiklos vertinimo tikslų įgyvendinimo dėl priežasčių sąlygojančių veiklos vertinimo sistemos elementų ir procedūrų trūkumus. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos trūkumai neužtikrina veiklos vertinimo grįžtamojo poveikio, o tai sąlygoja, jog valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tikslai yra įgyvendinami tik iš dalies.

2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo institucijos sugebėjimo įvertinti tarnybinės veiklos vertinimo reikšmę, pasirinkti bei nustatyti tinkamas priemones veiklos vertimo tikslų įgyvendinimui. Sėkmingas vertinimo tikslų įgyvendinimas sąlygoja veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio (tarp valstybės tarnautojo ir institucijos) užtikrinimą. Ir atvirkščiai, jei taikoma valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema neužtikrina grįžtamojo poveikio, vadinasi, yra pasirinktos netinkamos priemonės formuojant tarnybinės veiklos vertinimo sistemą.

3. Tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tikslų įgyvendinimas priklauso nuo veiklos vertinimo kriterijų, subjektų, metodų tinkamo pasirinkimo. Visų šių priemonių pasirinkimą lemia organizacijos struktūra, poreikiai, kultūriniai veiksniai, o taip pat siektino vertinimo rezultato nustatymas.

4. Atlikus valstybės tarnautojų apklausą LR Užsienio reikalų ministerijoje, LR Seimo kanceliarijoje bei Mažeikių rajono savivaldybėje paaiškėjo, jog:

a) Valstybės tarnautojai stokoja žinių apie veiklos vertinimo sistemos reikšmę. Kiek daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių minėtų institucijų valstybės tarnautojų mano, jog tarnybinės veiklos vertinimas yra bereikalingas laiko gaišimas arba, kad be jo galima apsieiti.

b) Valstybės tarnautojai nežino arba žino tik kelis veiklos vertinimo tikslus bei kriterijus,

remiantis kuriais yra vertinami jų darbo rezultatai. Tik nedaugelis valstybės tarnautojų kaip vertinimo tikslą išskiria motyvaciją, bei siekį nustatyti valstybės tarnautojo mokymosi bei tobulinimosi kryptis.

c) Vos daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog yra informuojami apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tvarką bei pokyčius. Trys ketvirtadaliai respondentų teigia, jog yra informuojami apie jų veiklos įvertinimo rezultatai bei įvertinimo motyvus. Vadinasi, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procese yra naudojamas vertinimo pokalbis. Tačiau, atsižvelgiant į tolesnę tyrimo eigą pastebėta, jog valstybės tarnautojai yra tik formaliai supažindinami su vertinimo rezultatu, tačiau įvertinimo motyvai yra nepgrįsti ir susiję daugiau su tam tikromis institucinėmis problemomis nei su darbuotojo atlikto darbo kokybe.

d) Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog trys ketvirtadaliai apklausoje dalyvavusių respondentų mano, jog veiklos vertinimo sistema daro tik labai nedidelę, o ketvirtadalis teigia, jog iš vis nedaro jokio poveikio jų darbo kokybei ir efektyvumui. Taigi, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema negali užtikrinti vieno iš kertinių veiklos vertinimo sistemos tikslų bei suteikti teigiamo grįžtamojo poveikio viešojo sektoriaus institucijai.

e) Labai geras tarnybinės veiklos įvertinimas suteikia galimybę valstybės tarnautojui kilti karjeros laiptais. Tačiau kaip rodo vykdytos apklausos anlaizė, 49 iš 79 apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų mano, jog sistema tokią galimybę užtikrina tik dalinai, 15 respondentų teigė, jog sistema tokios galimybės nesuteikia. Taigi, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema leidžia užtikrinti tik dalinį grįžtamąjį veiklos vertinimo poveikį valstybės tarnautojams.

f) Vienas svarbiausių tarnybinės veiklos vertinimo tikslų yra įvertinti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Atlikto tyrimo Lietuvos Respublikos viešojo administravimo institucijose analize, galima teigti, jog valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema gali tik iš dalies įvertinti tarnybinės veiklos rezultatus bei valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Taip mano daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų. Tuo tarpu ketvirtadalis valstybės tarnautojų teigia, kad esamomis vertinimo sistemos priemonėmis, tarnautojų įvertinti tinkamai neįmanoma.

g) Tyrimo rezultatai parodė, jog labiau skeptiškai dėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo buvo nusiteikę Mažeikių rajono savivaldybėje dirbantys ir apklausoje dalyvavę valstybės tarnautojai. LR Seimo kanceliarijos ir LR Užsienio reikalų ministerijos valstybės tarnautojai laikėsi panašios nuomonės dėl tarnybinės veiklos vertinimo. Galima daryti išvadą, jog tarnybinės veiklos vertinimo sistema su didesnėmis jos taikymo problemomis susiduria savivaldybių lygmenyje.

h) Remiantis anketinės apklausos duomenimis bei teorinėmis išvalgomis buvo išskirtos pagrindinės tarnybinės veiklos vertinimo sistemos problemos bei jų priežastys. Visų pirma, pabrėžiamos problemos kylančios dėl vertintojo. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų pažymėjo, jog pagrindinė problema yra tiesioginio vadovo subjektyvumas ir šališkumas vertinant valstybės tarnautojo veiklą. Tai lemia ribotas institucijos biudžetas bei per dideli priedai už kvalifikacines klases, nes piniginis atlygis tampa pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone. Taip pat išskiriama vadovų vertinimo problema. Šios problemos atsiradimą sąlygoja tai, jog vertindami vadovo veiklą komisijos nariai nėra tiesiogiai susipažinę su praktine jo darbo atlikimo kokybe.

Remiantis tyrimo rezultatų analize išskiriama vertinimo kriterijų subjektyvaus interpretavimo problema. Šią problemą lemia Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijų neapibrėžtumas bei nenumatyta jų taikymo metodika. Kita tyrimo eigoje išryškėjusi problema susijusi su vertinimo metodo pasirinkimu. Ši problema sąlygoja tai, jog tiesioginiam valstybės tarnautojo vadovui yra suteikiama galimybė laisvai pasirinkti užduotis, remiantis kuriomis bus vertinamas valstybės tarnautojas, kai tuo tarpu turėtų būti vertinamas visas teisiškai reglamentuotas periodas.

Didžia dalimi neveiksmingam vertinimo sistemos funkcionavimui įtaką daro informacijos trūkumas apie pagrindinius veiklos vertinimo sistemos elementus bei vertinimo procedūrą. Taip pat pabrėžiamas vertinimo pokalbių neefektyvumo veiksnys. Šių vertinimo sistemos trūkumų atsiradimą sąlygoja tai, jog iki šiol nėra teisiškai reglamentuotas mechanizmas, kuris užtikrintų valstybės tarnautojų informavimą apie vertinimo sistemą, vertinimo rezultatus bei įvertinimo motyvus.

Problemos susijusios su vertinimo komisijos sprendimais. Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje nėra sudarytos sąlygos tinkamai įgyvendinti vertinimo komisijos siūlymams.

Galiausiai išskiriama vertinimo grįžtamojo poveikio problema. Šią problemą lemia praktiškai visos, tiek su vertinimo sistemos elementais, tiek procedūromis susijusios priežastys.

5. Darbe buvo atlikta pagrindinių Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos komponentų bei jų praktinio naudojimo trūkumus sąlygojančių veiksnių analizė.

Tolimesnė tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizė galėtų būti papildyta bandant išsiaiškinti, kokį poveikį tarnybinės veiklos vertinimo rezultatams daro viešo administravimo institucijų biudžeto lėšos. Taip pat prasminga būtų išanalizuoti tokius veiksnius kaip organizacijos struktūra, kultūriniai faktoriai bei jų įtaka vertinimo sistemos turinio elementų

pasirinkimui. Taip pat galima būtų įvertinti sistemos galimybes paruošti valstybės tarnautojus darbui Europos Sąjungos institucijose. Remiantis šio darbo duomenimis, ateityje galėtų būti atliktas lyginamasis tyrimas, siekiant palyginti Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą su kitų šalių veiklos vertinimo sistemomis bei remiantis kitų šalių gerąja patirtimi pasiūlyti Lietuvos vertinimo sistemos tobulinimo kryptis.

## **Pasiūlymai ir rekomendacijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimui**

Atsižvelgiant į teorinę analizę, vykdytos anketinės apklausos duomenų analizę bei pateiktas veiklos vertinimo sistemos pagrindines problemas, atitinkamai bandoma formuluoti siūlymus bei rekomendacijas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimui.

*Tarnybinės veiklos vertintojas.* Siekiant tobulinti Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą, siūloma į tarnybinės veiklos vertinimo sistemos procesą įtraukti darbuotoją. Vykdytą tarnybinės veiklos vertinimą, remtis abipusiu, valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo, susitarimu dėl siektinų tikslų bei vystyti atvirą vadovų ir pavaldinių bendravimo procesą.

Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinime galima būtų naudoti vis labiau populiarėjantį savęs vertinimo metodą pagal iškeltus vertinimo kriterijus. Paprastai šis vertinimas taikomas kartu su vadovo vertinimu: ir tiesioginis vadovas įvertina darbuotoją, ir darbuotojas įvertina savo atliekamą darbą, tada rengiamas abipusis susitikimas vertinimo rezultatams aptarti, numatomos galimos tobulinimo sritys (pravedamas vertinamasis pokabis).

Kalbant apie tokio vertinimo objektyvumą, neretai baiminamasi, kad pavaldiniai save vertins kur kas geriau nei vadovai, tačiau LR Valstybės tarnybos departamento organizavimo ir kontrolės skyriaus vedėjos Reginos Aleksienės manymu, esant aiškiems kriterijams tiek vadovo, tiek valstybės tarnautojo vertinimai turėtų būti panašūs ir pakankamai objektyvūs, o paties darbuotojo įtraukimas į savo darbo vertinimą taptų motyvuojančiu veiksmu, siekiant užtikrinti tolimesnį jo darbo gerinimą ir tobulinimą.<sup>72</sup> Siekiant išvengti subjektyvumo į vertinimo procesą papildomai gali būti įtraukiami ir valstybės tarnautojo kolegos, o tai sudarytų vertinimo komisijai galimybę palyginti vertinimo rezultatus, bei užtikrinti teisingą valstybės tarnautojo įvertinimą. Kaip alternatyva galima būtų taikyti 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą, kai apie darbuotojo atliktą darbą siekiama surinkti kuo daugiau informacijos iš tos pačios aplinkos žmonių. Pagal paruoštą metodiką ekspertai įvertina darbuotojo veiklą, o tiesioginis vadovas, personalo specialistas ar speciali kompiuterinė sistema apibendrina gautus rezultatus.

Analogiška metodika gali būti naudojama ir vertinant vadovus. Apie vadovų veiklos įvertinimą išvadas turėtų teikti to skyriaus darbuotojai, kuriam jis vadovauja, taip pat vadovui suteikiama galimybė įsivertinti pačiam, o vertinimo komisija atsižvelgusi į pastarųjų vertinimą priimtų galutinį sprendimą.

---

<sup>72</sup> Regina Aleksienė, Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Pranešimas seminare.



Tokių vertinimo sistemos subjektų, dalyvaujančių veiklos vertinimo procese, pasirinkimas ne tik palengvintų komisijos darbą, bet ir užtikrintų valstybės tarnautojų pasitikėjimą vertinimo rezultatų objektyvumu.

**Vertinimo kriterijai.** Remiantis atlikta tyrimo analize siūloma daugiau dėmesio skirti kriterijų peržiūrėjimui bei tikslios jų taikymo metodikos apibrėžimui.

**Vertinimo metodai.** Viešiesiems vadybininkams įgyjant daugiau tarnybinės veiklos vertinimo patirties bei įgūdžių, siekiant tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, būtina atsisakyti tradicinio reitingavimo metodo, kuris dažnai sąlygoja klaidas atliekant tarnybinės veiklos vertinimą. Remiantis teorine tarnybinės veiklos vertinimo metodų analize, siūlytina naudoti vis labiau populiarėjančius kompleksinius vertinimo metodus. Tačiau pabrėžtina, jog kompleksinių metodų taikymas brangiai kainuoja, todėl atsižvelgiant į Lietuvos veiklos vertinimo sistemos ypatumus priimtinausia būtų taikyti lyginimo metodą. Tos pačios kategorijos valstybės tarnautojai turėtų būti palyginami tarpusavyje pagal tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus, o gauti rezultatai panaudoti galutiniam rangavimui su kitų kategorijų valstybės tarnautojais.

**Atlygio už puikius darbo rezultatus suregulavimas.** Rekomenduojama nustatyti ne tris, o penkias kvalifikacines klases ir sumažinti skirtumą tarp priedų. Be to, siūloma apsvarstyti kvalifikacinių klasių susiejimą ne tik su kompensavimo politika, bet ir su darbo stažu. Tokiu atveju kvalifikacinė klasė būtų suteikiama išdirbus tam tikrą numatytą laikotarpį, atsižvelgiant į kasmetinį tarnybinės veiklos įvertinimo rezultatą.

Didinti kvalifikacinių klasių skaičių bei susieti jas su darbo stažu yra naudinga ta prasme, kad valstybės tarnautojas turėtų stengtis dirbti labai gerai ne tris metus, bet ilgesnį laiko tarpą, bei atlyginimas taptų ne vienintele jį skatinančia siekti kokybiškų darbo rezultatų priemone.

Paminėtina tai, jog dažnai susiduriama su problema, kai valstybės tarnautojų veiklos įvertinimas priklauso nuo institucijos biudžeto. Todėl siūloma apsvarstyti galimybę institucijos mokes fondą tvirtinti atlikus tarnybinės veiklos vertinimą, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus.

**Valstybės tarnautojų perkėlimas į aukštesnės kategorijos pareigas.** Siekiant spręsti valstybės tarnautojų paaukštinimo pareigose problemą, kaip alternatyva, būtų valstybės tarnautojų įvertinimo rezultatų duomenų bazės kūrimas. Į tokią bazę būtų įtraukiami visi valstybės tarnautojai, kuriems yra pateiktas siūlymas dėl paaukštinimo pareigose. Atsiradus laisvai darbo vietai, remiantis sukaupta informacija, tokia galimybė būtų suteikiama pretenduojantiems į paaukštinimą. Žinoma toks pasirinkimas neišspręstų šios problemos iš esmės, todėl papildomai galima siūlyti, rengti paaukštinimo pareigose konkursus, kurių esmė

būtų, atsižvelgiant į trijų metų laikotarpio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus konkursą laimėtų valstybės tarnautojas tris metus po gauto siūlymo, paaukštinti pareigose, kasmetinio vertinimo metu gavęs labai gerą įvertinimą. Esant keliems kandidatams, išlaikius priėmimo į valstybės tarnybą testą, darbo vieta skiriama pagal geriausią rezultatą. Jei prireiktų galima naudoti ir pokalbį su vertinimo komisijos nariais. Tokios sistemos sukūrimas ne tik pasitarnautų siekiant objektyvumo, tačiau suteiktų galimybę atrinkti pačius kompetetingiausius ir gabiausius valstybės tarnautojus.

#### ***Valstybės tarnautojų supažindinimas su veiklos vertinimo sistema bei procesu.***

Siekiant spręsti informacijos trūkumo problemą bei užtikrinti efektyvią tarnybinės veiklos vertinimo procedūrą turėtų būti kuriamas atskiras, tam skirtas, mechanizmas. Viena iš alternatyvų būtų reguliariai organizuojamos paskaitos valstybės tarnautojams, skirtos supažindinti su tarnybinės veiklos vertinimo reikšme, vertinimo sistemos turiniu, procedūros ypatybėmis bei tvarkos pokyčiais.

Griežtai teisiškai reglamentuoti vertinimo pokalbių procedūrą. Numatyti pagrindinius vertinimo pokalbio uždavinius. Tai užtikrintų valstybės tarnautojams galimybę ne tik sužinoti veiklos įvertinimo rezultatą, vertinimo motyvus, bet ir sudarytų sąlygas valstybės tarnautojui aptarti pagrindines problemas, kylančias kasdieniauose darbuose su tiesioginiu vadovu bei sudaryti konkrečius veiklos planus, numatyti įgūdžių trūkumus ir valstybės tarnautojo tobulinimosi, kvalifikacijos kėlimo, mokymosi kryptis bei karjeros planavimo perspektyvas.

***Grįžtamojo ryšio užtikrinimas.*** Jei laikysime, kad tarnybinės veiklos vertinimo tikslai yra status quo, tai jų įgyvendinimas užtikrintų vertinimo sistemos grįžtamąjį ryšį. Tačiau siekiant vertinimo tikslų įgyvendinimo, visų pirma, turėtų būti pasirinktos ir nustatytos pagrindinės priemonės, kurios leistų tai padaryti. Tyrimo rezultatai patvirtino, jog egzistuoja problemos susijusios su vertinimo kriterijais, metodais, subjektais procedūriniais vertinimo aspektais. Todėl neišsprendus šių pagrindinių problemų nebus galima užtikrinti ir grįžtamojo ryšio.

## Šaltiniai ir literatūra

### Įstatymai ir kiti teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 22 straipsnis, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, Vilnius. (Žin., 1999, Nr. 66-2130).
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų” (Žin., 2005, Nr. 45-1441).

### Informaciniai šaltiniai internete

3. Boyle, Richard, “The use of rewards in civil service management. Committee for public management research discussion paper 5”, Dublin, 1997.  
[www.cpmr.gov.ie/publications/discussion-papers/the-use-of-rewards-in-civil-service-management.pdf/](http://www.cpmr.gov.ie/publications/discussion-papers/the-use-of-rewards-in-civil-service-management.pdf/)
4. Grima, Joseph R., *Individual performance management*. <<http://go.worldbank.org/EK0211BMW0>>
5. LR Valstybės tarnybos departamentas, Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas. *Valstybės tarnautojo veiklos vertinimo išvada*. <<http://www.vtd.lt/index.php?-1073291824>>
6. LR Valstybės tarnybos departamentas, Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo. <<http://www.vtd.lt/index.php?1352456309>>
7. Navardauskienė Rūta, “Darbo atlikimo vertinimas” Organizacijų vystymo centras. <<http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/17>>
8. Mukherjee R. ir Manning N., “Rewards and incentives”. The World Bank group, 2000, <<http://worldbank.org/publicsector/civilservice/agency.htm>>
9. Pivoras, Saulius ir Rūta Dapkutė, “Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje”, <<http://saulius.pivoras.googlepages.com/Tarnybinėsveiklosvertinimas.htm>>.
10. Primum Esse, Personalo vertinimas.  
[http://www.primumesse.lt/index.php?show\\_content\\_id=4](http://www.primumesse.lt/index.php?show_content_id=4)

11. Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų – dvynių projektas, “Kaip vesti metinio tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius gairės”, Vilnius, 2002, 6. <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092171.doc>
12. Vertybės ir darbo principai, < <http://www.lawin.lt/lt/apie/3>>

## Konferencijų ir seminarų medžiaga

13. Aleksienė, Regina, “Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas”. Pranešimas seminare, Vilnius, 2005 lapkričio 24d.
14. Nabais, Julio, “Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos”. Pranešimas konferencijoje, Valstybės tarnautojų vertinimas: patirtis ir iššūkiai, Vilnius, 2006 05 23.

## Literatūra

15. Bakanauskienė, Irena, „Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1999.
16. Bolton, Trevol, *Human Resources Management. An Introduction*. Boston: Blackwell Publishing, 1997.
17. Cole, George A., *Personnel management*, London: Letts Educational Ltd., 1993.
18. Česnulevičienė, Birutė, *Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius: LR Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2005.
19. Daft, Richard L., *Management*. South Western college, 2003.
20. Downs Anthony, *Inside bureaucracy*. Illinois: Waveland Press, 1993.
21. Dessler, Gary, *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
22. Gustas, Evaldas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.“ *Viešoji politika ir administravimas*, 2003.
23. Hays, Steven W. ir Richard C. Kearney (sud.), *Public personnel administration: problems and prospects*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2002.
24. Leonienė, Birutė, *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001
25. Navardauskienė, Rūta, “Darbo atlikimo vertinimas”. *Verslo žinios*, 2002.
26. Peters B. Guy., *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai, 2002.

27. Puškorius, Statys, *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002.
28. Rinkevičienė, Roma, “Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas”. *Vadovo pasaulis*, 2003.
29. Sakalas, Algimantas, *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
30. Sakalas, Algimantas ir Violeta Šilingienė. *Personalo valdymas*. Technologija: Kaunas, 2000.
31. Stephen P. Robbins, *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2003.
32. Stoner, James A.F., *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000
33. Torrington, Derek ir Laura Hall, *Personnel management*. London: Chartered Institute of Personnel & Development , 1991

# Priedai

Priedas1.

\_\_\_\_\_ (įstaigos ir jos struktūrinio padalinio pavadinimas)

**VALSTYBĖS TARNAUTOJO (-OS)** \_\_\_\_\_

(vardas ir pavardė)

## TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA

\_\_\_\_\_ Nr.

(data)

\_\_\_\_\_ (sudarymo vieta)

### I. BENDRIEJI DUOMENYS

**Valstybės tarnautojo pareigos –**

**Paskyrimo į pareigas data –**

**Pareigybės lygis –**

**Pareigybės kategorija –**

**Kvalifikacinė klasė –**

**Vertinimo periodas –**

### II. VERTINIMO KRITERIJAI IR ĮVERTINIMAS

<b>1. Veiklos krūvis</b>		
(įvertinkite atliekamų užduočių skaičių ir įvairovę, skiriamas papildomas užduotis, dalyvavimą darbo grupėse, komisijose, projektuose).		
<b>Įvertinimas (labai gerai/gerai/nepatenkinamai)</b>		
<b>2. Veiklos kokybė</b>		
(įvertinkite, ar valstybės tarnautojo užduotys atliekamos laiku ir ar veiklos kokybė atitinka lauktą).		
<b>Įvertinimas (labai gerai/gerai/nepatenkinamai)</b>		
<b>3. Atliekamų užduočių sudėtingumas</b>		

(įvertinkite atliekamų užduočių sudėtingumą, problemas, su kuriomis susiduria ir pats sprendžia valstybės tarnautojas, situacijų aiškumą, kompleksišumą).		
<b>Įvertinimas (labai gerai/gerai/nepatenkinamai)</b>		
<b>4. Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytioms funkcijoms vykdyti</b>		
(įvertinkite valstybės tarnautojo profesines, technines žinias ir įgūdžius, motyvaciją plėsti, naudotis ir dalintis žiniomis su kitais)		
<b>Įvertinimas (labai gerai/gerai/nepatenkinamai)</b>		
<b>5. Bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai, vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas</b>		
(įvertinkite valstybės tarnautojo polinkį dalintis informacija, teikti konsultacijas, pagalbą kolegoms, interesantams)		
<b>Įvertinimas (labai gerai/gerai/nepatenkinamai)</b>		

### III. BENDRAS TIESIOGINIO VADOVO ĮVERTINIMAS

Valstybės tarnautojo (-jos) \_\_\_\_\_ tarnybinė veikla  
 (vardas, pavardė)  
 įvertinama \_\_\_\_\_  
 (labai gerai/gerai/nepatenkinamai)

### IV. TIESIOGINIO VADOVO SIŪLYMAS

Gali būti pateiktas vienas iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 str. 7 d. ar 8 d. išvardintų siūlymų.

## V. REKOMENDACIJOS KVALIFIKACIJAI KELTI

Tiesioginio vadovo rekomendacijos dėl valstybės tarnautojo kvalifikacijos kėlimo:

(Tiesioginio vadovo pareigos)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Susipažinau:

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

### PASTABA DĖL VERTINIMO

#### VERTINIMO RODIKLIŲ SKALĖ:

Vertinant valstybės tarnautoją, jo veikla nelyginama su kitomis pareigybėmis, o atsižvelgiama į einamas pareigas ir konkretų pareigybės aprašymą.

**Labai gerai (1)** – veikla visiškai atitinka organizacijos standartą. Nuolat rodo išskirtinai aukštus įgūdžius ir rezultatus, viršija reikalavimus reikalingus užimamoms pareigoms.

**Gerai (2)** – veikla visiškai atitinka organizacijos standartą. Įgūdžiai atitinka užimamų pareigų reikalavimus.

**Nepatenkinamai (3)** – veikla neatitinka organizacijos standartų ir nepateisina lūkesčių. Nustatyti žymūs įgūdžių trūkumai. Valstybės tarnautojas nesusitvarko su pareigomis.



## Priedas 2.

### **KLAUSIMYNAS (valstybės tarnautojams)**

Kokia yra jūsų pareigybės kategorija? Pažymėkite, jei esate vertintojas

.....

1. Ką jūs manote apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą?

- Tai reikalinga ir pažangą skatinanti priemonė
- Galbūt tai naudinga, bet galima apsieiti
- Bereikalingas laiko gaišimas

2. Išvardinkite, kokius žinote valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tikslus:

3. Išvardinkite, kokius žinote valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijus:

4. Ar Jūs esate informuojami apie vertinimo tvarką bei jos pokyčius?

- Taip
- Ne

5. Ar esate informuojamas/a apie jūsų veiklos vertinimo rezultatus bei įvertinimo motyvus?

- Taip
- Ne

6. Ar tarnybinės veiklos vertinimas daro įtaką jūsų darbo kokybei ir efektyvumui?

- Taip
- Ne
- Labai nedidelę

7. Ar tarnybinės veiklos vertinimas padeda Jums planuoti karjerą?

- Taip
- Ne
- Iš dalies

8. Jūsų manymu, ar šiuo metu veikianti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema gali tinkamai įvertinti jūsų tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją?

- Taip
- Ne, nes.....
- Iš dalies, nes.....

Priedas 3.

Ką Jūs manote apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą?

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Tai reikalinga ir pažangą skatinanti priemonė	11	20	5
Galbūt tai naudinga, bet galima apsieiti	9	7	10
Bereikalingas laiko gaišimas	3	10	4

Priedas 4.

Kokius žinote valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tikslus?

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Išvardino visus	3	4	2
Įvardino dalį	18	31	14
Neatsakė	2	2	3

Priedas 5.

Kokius žinote valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijus?

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Išvardino visus	8	10	3
Žinojo kelis	11	22	11
Neatsakė	4	5	5

Priedas 6.

Ar esate informuojamas/a apie Jūsų veiklos vertinimo rezultatus bei įvertinimo motyvus?

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Taip	21	31	7
Ne	2	6	12

Priedas 7.

Ar tarnybinės veiklos vertinimas daro įtaką Jūsų darbo kokybei ir efektyvumui?

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Taip	3	1	0
Ne	2	3	11
Labai nedidelę	18	33	8

Priedas 8.

Ar tarnybinės veiklos vertinimas padeda Jums planuoti karjerą?

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Taip	5	6	4
Ne	3	7	5
Iš dalies	15	24	10

Priedas 9.

Ar šiuo metu veikianti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema gali tinkamai įvertinti jūsų tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją?

	LR Užsienio reikalų ministerija	LR Seimo kanceliarija	Mažeikių rajono savivaldybė
Taip	3	7	2
Ne	3	7	10
Iš dalies	17	23	7

## Summary

This study attempts to verify how performance appraisal is being applied in Lithuanian civil service personnel management in accordance with the theoretical models of performance evaluation.

Civil servants performance evaluation is one of the most important element of civil service personnel management. It can tell a possibility to civil servants to reach career, to improve skills and to create solid civil service. Which could improve state's executive public policy efficiency.

Thought Civil servants performance evaluation system in Lithuania is improving almost ten years, results of analysis showed that, existing civil servants performance evaluation system can not reach evaluation targets, because of it's practical appliance.

Civil servants performance evaluation system that is organised properly and applied effectively, help the person and the organisation to get the useful information and to make an important managerial decisions on duties and responsibilities distribution, conditions of payment, promotion, needs for qualification raising and for the establishing the potential. Although the rating process instigates many problems that are connected with organisational, administrative and human resource rating aspects.

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

Main point of this analysis is to identify civil servants performance evaluation system's problems and to give suggestions to improve it.

Hypothesis of this paper is formulated to prove or reject thesis, that civil servants performance evaluation system can not reach targets of evaluation because of evaluation system element and weakness of performance. Extra hypothesis says, that civil servants performance evaluation system do not make conditions, necessary needed to reach evaluation system best results.

In first chapter dealt with theoretical providence. In this chapter the purpose is to detect civil servants performance evaluation system importance. Also to detect civil servants performance evaluation system components, their interrelations and their practical use (advantage and disadvantage).

In the second chapter is explored civil servants performance evaluation system. Analysed in laws and decrees defined civil servants performance evaluation system's purposes, subjects, which are content of civil servants performance evaluation system.

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

Both hypothesis were proved only partly. That's why can be said, that in this time existing civil servants performance evaluation system it's own purposes can implement only partly.

Finally, in analysis involved suggestions to improve civil servants performance evaluation system.