

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

REDA VALATKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VERTINIMO ĮTAKA VALSTYBINIO SOCIALINIO  
DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

REDA VALATKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VERTINIMO ĮTAKA VALSTYBINIO SOCIALINIO  
DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI**

Darbo vadovas .....

(parašas)

.....  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas.....

(parašas)

Darbo įteikimo data .....

Registracija .....

## TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO VEIKLOS EFEKTYVUMO IR PERSONALO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Viešojo administravimo veiklos efektyvumo samprata ir jo įvertinimo kriterijai .....	10
1.2. Viešojo administravimo veiklos efektyvumo ir personalo vertinimo santykis .....	15
1.3. Viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo proceso ypatumai .....	21
2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJŲ PERSONALO VERTINIMO ĮTAKOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	31
2.1. Personalo vertinimo ir viešojo administravimo veiklos efektyvumo tyrimai .....	31
2.2. Personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui teorinis tyrimo modelis .....	44
3. PERSONALO VERTINIMO ĮTAKOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI TYRIMAS .....	49
3.1 Tyrimo metodika .....	49
3.2 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	58
3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas .....	75
IŠVADOS .....	81
PASIŪLYMAI .....	83
SUMMARY .....	84
LITERATŪRA.....	85
PRIEDAI .....	96

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BVP – Bendrasis vidaus produktas

ES – Europos Sąjunga

kt. – kita

LR – Lietuvos Respublikos

LVAT – Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas (santrumpa naudojama nurodant literatūros šaltinius)

p. - punktas

pan. – panašiai

pav. - paveikslas

pvz. – pavyzdžiui

str. – straipsnis

VSDFV - Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

t. t. – taip toliau

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Viešojo administravimo veiklos ypatumai .....	11
2 lentelė Pagrindiniai viešojo administravimo veiklos efektyvumo apibrėžimai .....	12
3 lentelė Viešojo sektoriaus personalo vertinimo sampratos ypatumai .....	17
4 lentelė Viešojo sektoriaus personalo vertinimo tikslų ypatumai .....	20
5 lentelė Privataus ir viešojo sektoriaus personalo vertinimo proceso skirtumai .....	22
6 lentelė Viešajame sektoriuje taikomų kriterijų ypatumai .....	24
7 lentelė Valstybės tarnautojų vertinimo kriterijų skirtumai .....	25
8 lentelė Vertinimo metodų privalumai .....	28
9 lentelė Valstybės tarnautojų grupavimo metodo privalumai .....	29
10 lentelė Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo rodikliai (2001/2003).....	32
11 lentelė Duomenų Apgaubimo Analizės modelis: sąnaudų ir pasiekimų įvertinimas .....	33
12 lentelė Personalo vertinimo proceso tobulinimo pasiūlymų panašumai .....	41
13 lentelė Veiklos sričių, kuriuose pavaldiniai atlieka vertinimą, priimtinumai .....	42
14 lentelė Personalo vertinimo ir viešojo administravimo veiklos efektyvumo tyrimai .....	43
15 lentelė Anketos klausimai pagal klausimų pobūdį, tipą ir siekiamus tikslus .....	52
16 lentelė VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo tikslų įvertinimų skirtumai .....	59
17 lentelė VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo kriterijų įvertinimo skirtumai .....	61
18 lentelė VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo metodų įvertinimo skirtumai .....	63
19 lentelė VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo procedūros įvertinimų skirtumai .....	65
20 lentelė Personalo vertinimo proceso tobulinimo formų priimtimumo vertinimų skirtumai .....	68
21 lentelė VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo efektyvumo įvertinimo skirtumai .....	72
22 lentelė VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo proceso spragų šalinimo ir tobulinimo kryptys .....	79

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendrasis vertinimo modelis .....	14
2 pav. Personalo vertinimo tikslų reikšmė .....	18
3 pav. Personalo vertinimo tikslų tarpusavio ryšys .....	19
4 pav. Personalo vertinimo kriterijų ir metodų priklausomybė .....	26
5 pav. Dažniausios viešojo administravimo veiklos efektyvumo didinimo priemonės .....	34
6 pav. Pokyčiai valstybės tarnautojų veikloje 2006-2007 m. ....	35

7 pav. Dažniausi vertinimo kriterijai Vokietijoje .....	37
8 pav. Valstybės tarnautojų įvertinimai 2004 m. ....	38
9 pav. Teismuose išnagrinėti viešojo sektoriaus institucijų personalo vertinimo pažeidimai .....	39
10 pav. Personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui teorinis modelis.	46
11 pav. Hipotezių tikrinimo schema .....	53
12 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą .....	56
13 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas .....	57
14 pav. Personalo vertinimo proceso tobulinimo formos VSDFV Kauno skyriuje .....	67
15 pav. VSDFV Kauno skyriuje personalo vertinimo metu priimamų sprendimų įvertinimas .....	70
16 pav. VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo proceso poveikio tarnautojų kompetencijai įvertinimas .....	73
17 pav. Hipotezių patikrinimo VSDFV Kauno skyriuje rezultatai .....	77

## IVADAS

**Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas.** Nuolatiniai pokyčiai ekonomikoje, valstybės vidaus ir užsienio politikoje bei kitose gyvenimo srityse didina reikalavimus viešajam administravimui. Norint juos įvykdyti, valstybės tarnautojai turi sugebėti dirbti kokybiškai, operatyviai ir efektyviai. Tačiau, nepaisant to, kad šie reikalavimai atsirado dar 2004 m. balandį patvirtinus Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategiją, o vėliau ir ją įgyvendinančius teisės aktus, darbų, kuriuose būtų analizuojamas viešojo administravimo veiklos efektyvumo ir personalo vertinimo ryšys, viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo sampratos teorinė ir praktinė pusės, beveik nėra. Todėl trūksta informacijos apie tai, kaip veikia personalo vertinimo sistema viešojo administravimo institucijose, ar nereikia imtis valstybės tarnautojų vertinimo sistemos tobulinimo priemonių.

**Problemos ištyrimo lygis.** Apie personalo vertinimą Lietuvos mokslininkų publikacijose daugiausia užsimenama tik bendrais bruožais. Pagrindinis dėmesys skiriamas kitiems dalykams: strateginiam planavimui, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymui, visuotinei kokybės vadybai (Pociūtė, Janušauskienė ir Vitkauskas, 2004; Vanagas, 2004), valstybės tarnautojų lavinimui (Chlivickas, 2004), supažindinimui su bendromis personalo vertinimo organizavimo taisyklėmis (Leonienė, 1997; Bagdonas ir Kazlauskienė, 1998; Sakalas, 1998), viešojo administravimo veiklos tobulinimui (Juknevičienė, 2006; Melnikas, 2004; Rubežius, 2004). Ir nors galima rasti nemažai užsienio autorių, kurie analizuoja atskirus personalo vertinimo aspektus: vertinimo etiką (Smith ir Rae, 2007), vertinimo ryšį su karjera (Bhagwat, 2006), vertinimo poveikį darbuotojams (Barksdale, 2008; Chen, 2005; Fay, 2006), duomenų vertinimo taisyklės (Buehler, 2006; Febles, 2005) ir pan., dauguma šių tyrimų kol kas yra skirti privataus sektoriaus personalo vertinimo proceso analizei. Nepaisant to, galima pastebėti, kad šiuo metu viešojo sektoriaus personalo vertinimas susilaukia vis didesnio dėmesio. Viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo tematiką vis plačiau ima nagrinėti ne tik užsienio, pvz., G. M. McEvoy (1990), C. O. Longenecker ir N. Nykodym Nick (1996), A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi (2006), bet ir kai kurie Lietuvos autoriai, pvz., E. Gustas (2003) ir S. Pivoras ir R. Dapkutė (2004).

**Tyrimo objektas** – personalo vertinimo įtaka viešojo administravimo veiklos efektyvumui.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti personalo vertinimo įtaką viešojo administravimo veiklos efektyvumui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atskleisti viešojo administravimo veiklos efektyvumo sampratą ir įvardyti viešojo administravimo veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus;

2. nustatyti viešojo administravimo veiklos efektyvumo ir viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo santykį;
3. nustatyti viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo proceso ypatumus;
4. sukurti personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui įvertinimo modelį;
5. įvertinti VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo įtaką įstaigos veiklos efektyvumui ir pateikti siūlymus, kaip tobulinti personalo vertinimo procesą šioje įstaigoje.

#### **Tyrimo hipotezės:**

1. Jei laikomasi teisės aktų reikalavimų, keliamų tarnautojų vertinimui, bei pasinaudojama suteikta galimybe nukrypti nuo šių reikalavimų vertinimo proceso tobulinimo tikslais, personalo vertinimas yra efektyvus, o jei to nepadaroma, personalo vertinimas yra neefektyvus.
2. Jei personalo vertinimas yra efektyvus, užtikrinamos esminės įstaigos veiklos efektyvumo sąlygos – darbuotojų pasitikėjimo vertinimu ir visa įstaigos sistema, noro geriau dirbti ir tobulėti bei keistis informacija egzistavimas, o jei personalo vertinimas yra neefektyvus, sudaromos sąlygos įstaigos veiklos neefektyvumui atsirasti.

**Tyrimo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO VEIKLOS EFEKTYVUMO IR PERSONALO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI“ analizuojama viešojo administravimo veiklos efektyvumo samprata, nagrinėjamas viešojo administravimo efektyvumo ir personalo vertinimo santykis, išskiriami valstybės tarnautojų vertinimo sampratos ypatumai, aptariamas personalo vertinimo procesas, nagrinėjami vertinimo kriterijų ir metodų ypatumai. Antroje dalyje „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJŲ PERSONALO VERTINIMO ĮTAKOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ aptariami svarbiausi tyrimai viešojo administravimo veiklos efektyvumo ir personalo vertinimo srityse, kuriamas teorinis personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui įvertinimo modelis. Trečioje dalyje „PERSONALO VERTINIMO ĮTAKOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI TYRIMAS“ pateikiami ir apibendrinami atlikti tyrimai VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje, pateikiamos išvados ir pasiūlymai, kaip išvengti personalo vertinimo metu daromų klaidų.

**Tyrimo metodai.** Nagrinėjant Lietuvos ir užsienio autorių darbus naudojami analizės, sintezės, sisteminimo ir klasifikacijos metodai. Atliekant empirinį tyrimą naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa. Anketoje pateikiamais klausimais siekta išsiaiškinti, ką darbuotojai mano apie naudojamus personalo vertinimo tikslus, kriterijus, metodus, pačią vertinimo tvarką. Turint realią galimybę apklausti didelį skaičių asmenų ir gauti neiškraipytus tyrimo rezultatus, apklausa vykdyta vienos didžiausių viešojo administravimo institucijų padalinyje - VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje. Apklausai personalo atstovai pasirinkti atsitiktinės atrankos



būdu. Gauti atsakymai susisteminti naudojant matematinius parametrus (vidurkio, procentinės išraiškos skaičiavimus) ir pateikti grafinio vaizdavimo būdu. Tyrimui naudotos apklausos forma pateikta prieduose.

**Tyrimo šaltiniai.** Personalo vertinimo procesas analizuojamas įvairiuose šaltiniuose. Dėl tyrimo apimties ir kitų objektyvių priežasčių aptarti visų šių dokumentų fiziškai neįmanoma. Todėl šiame tyrime apsiribojama tik pagrindinės viešojo administravimo ir vadybos doktrinos bei svarbiausių norminių teisės aktų analize. Taip pat pasitelkiama teismų praktika, atskleidžianti dažniausias viešojo administravimo institucijų daromas klaidas personalo vertinimo metu.

**Praktinė ir teorinė darbo reikšmė.** Pirma, viešojo administravimo veiklos efektyvumo ir viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo analizė pateiks susistemintą daugelio šaltinių bei teisės aktų apžvalgą. Ji skaitytoją susipažindins tik su svarbiausiais viešojo administravimo veiklos efektyvumo ir viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo proceso požymiais, neapkraunant tyrimo pertekline informacija. Antra, šio tyrimo metu sukurtas personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui įvertinimo modelis galės būti panaudotas viešojo administravimo institucijose, norinčiose patobulinti savo personalo vertinimo procesą, nustatyti personalo vertinimo proceso spragas, mažinančias jų veiklos efektyvumą. Be to, atsižvelgiant į tai, kad sukurtojo modelio pagalba tiriamas VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo procesas bei į tai, kad šio darbo autorius yra vienas iš asmenų, atsakingų už šios institucijos personalo vertinimą, šio darbo rezultatai bus panaudoti VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo proceso tobulinimui.

**Tyrimo apribojimai ir sunkumai.** Mokslinių darbų apie personalo vertinimą beveik nėra. Įstatymų leidėjas, nustatydamas taisykles, kaip vertinti valstybės tarnautoją, tam tikrais klausimais vertintojui paliko jurisdikciją pačiam vertintojui nuspręsti, kaip elgtis. Todėl tyrimas negali pateikti išsamių, neginčijamų atsakymų į kai kuriuos klausimus. Be to, tikslių tyrimo rezultatų neįmanoma gauti ir dėl viešojo administravimo sektoriuje dirbančių asmenų gausos, fiziškai neleidžiančios apklausti visų valstybės tarnautojų ir viešojo administravimo institucijose darbo sutarčių pagrindu dirbančių žmonių. Todėl tyrimas atliekamas tik vienoje institucijoje – VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje. Bet dėl bendrų visoms viešojo sektoriaus institucijoms veiklos pagrindų, vienodo joms personalo vertinimo tvarkos reglamentavimo, gautieji personalo vertinimo proceso įvertinimo rezultatai neturėtų skirtis ir kitose viešojo administravimo institucijose.

**Tyrimo struktūra ir jos paaiškinimas.** Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir pasiūlymai. Teorinė dalis užima 22 puslapius, kuriuose pateikiamos 9 lentelės, 4 paveikslai, naudojami 85 literatūros šaltiniai. Analitinė dalis užima 19 puslapių, kuriuose pateikiamos 5 lentelės, 6 paveikslai, naudojama 17 literatūros šaltinių. Tyriamoji dalis užima 32 puslapius, kuriuose pateikiamos 8 lentelės, 7 paveikslai, naudojami 3 šaltiniai. Darbas turi 12 priedų.

# 1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO VEIKLOS EFEKTYVUMO IR PERSONALO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Norint nustatyti, ar viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo procesas daro įtaką šių institucijų veiklos efektyvumo rodikliams, pirmiausia būtina suvokti, kas yra viešojo administravimo veiklos efektyvumas, kokiais ypatumais pasižymi personalo vertinimas viešajame sektoriuje, koks yra veiklos efektyvumo ir personalo vertinimo tarpusavio santykis. Todėl šios tyrimo dalies pirmame skyriuje apibrėžiama viešojo administravimo veiklos efektyvumo samprata, įvardijami pagrindiniai veiklos efektyvumo kriterijai, o antrame ir trečiame skyriuose išskiriami viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo ypatumai, jų santykis su veiklos efektyvumo rodikliais.

## 1.1. Viešojo administravimo veiklos efektyvumo samprata ir jo įvertinimo kriterijai

Viešojo administravimo veiklos specifika, jos įtaka valstybės politikos formavimui (Raipa, 2004b, p. 8) reikalauja iš jos vykdytojų sugebėti laiku reaguoti į vykstančius pokyčius, numatyti galimus pasikeitimus, laikytis nustatytų normų ir standartų, diagnozuoti, prognozuoti ir spręsti institucijos reguliavimo srityse besireiškiančias ar ateityje galinčias pasireikšti problemas, tarnauti visuomenės interesui, būti politiškai neutraliu, atsakyti ir atsiskaityti už savo veiksmus, įgyvendinti teisingumą, būti kompetentingu, bešališku, nesavanaudžiu, tolerantišku, sąžiningu, principingu, humanišku, dirbti skaidriai, kokybiškai, efektyviai ir kt. (Palidauskaitė, 2008).

Laikymasis šių profesinių vertybių viešajame administravime itin svarbus. Nuo to priklauso sugebėjimas tinkamai atlikti pavestas valstybines pareigas, sąlygojantis viešojo administravimo veiklos rezultatus (Gustas, 2003, p. 67), visuomenės ekonominę situaciją, valstybės pajėgumą ir įvairių integracijos procesuose, jos galimybę pasinaudoti tarptautine parama (Raipa, (2004b), p. 12), asmenų pasitikėjimą vykdomąja valdžia (Rubežius, 2004, p. 114). Dėl to neleistina manyti, kad politikos įgyvendimo efektyvumui pakanka laikytis įstatymų, nustatytos drausmės ir hierarchijos (Raipa, (2004b), p. 12), nes net ir veikiant pagal įstatymus neįmanoma išvengti įvairių korupcijos formų (pvz., vengimo dirbti tariamai susergant, nekompetentingo pavestų funkcijų atlikimo ir pan.), netinkamo biudžeto asignavimų paskirstymo ir kitų faktorių, neigiamai veikiančių viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą (Afonso, Schuknecht ir Tanzi, 2005, p. 12-13, 15).

Tai suvokdamas, įstatymų leidėjas įpareigoja viešojo administravimo institucijas, įstaigas nuolat didinti savo administracinius gebėjimus ir veiklos efektyvumą (LR Seimas, 1999. *Istatymo Nr. VIII-1234* 3 str. 6 p.), stebėti, ar valstybės tarnyba dirba siekdama savo veiklos tikslų ir,

pastebėjus neigiamus rodiklius, juos kuo skubiau šalinti. O tai reiškia, kad, norint užtikrinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą reikia ne tik geros valdymo struktūros, bet ir aktyvių veiksmų šalinant viešojo administravimo efektyvumą mažinančius veiksnius. Tuo labiau, kad, Vyriausybei ir Seimui priimant visuomenėje prieštarinčiai vertinamus antikrizinius sprendimus, viešajame administravime mažai lieka vietos etinėms moralinėms vertybėms. Kaip teigia J. Palidauskaitė (2008), tokie valstybės politiniai sprendimai didina viešojo administravimo institucijų, įstaigų darbuotojų demotyvaciją – nenorą blogėjant darbo sąlygoms tarnauti visuomenės interesams, prisidėti prie viešosios politikos kūrimo ir jos įgyvendinimo.

Žinoma, veiklos efektyvumo sumažėjimą, kaip ir patį veiklos efektyvumą, nustatyti sunku. Įstatymų leidėjas nepateikė viešojo administravimo veiklos efektyvumo apibrėžimo, jo matavimo rodiklių. Tik nurodė, kad veiklos efektyvumo turi būti siekiama išteklius naudojant ekonomiškai, rezultatų siekiant kuo mažesnėmis sąnaudomis. Ir nors tai iš esmės atitinka privačios veiklos efektyvumo esmę, dėl viešojo administravimo veiklos specifikos (žr. 1 lentelę) į viešojo administravimo efektyvumo sampratą reikia žiūrėti kur kas plačiau.

1 lentelė

### Viešojo administravimo veiklos ypatumai

Eilės Nr.	Veiklos ypatybė	Pasižymėjimas pateikta ypatybe	
		Viešasis sektorius	Privatusis sektorius
1.	Procedūrų formalizavimas	+	-/+
2.	Hierarchinė valdymo struktūra	+	-/+
3.	Detalus veiklos tikslų ir uždavinių sureguliuojimas	+	-/+
4.	Sunkiai išmatuojamas tikslų realizavimo poveikis	+	-
5.	Sprendimų visuotinumumas	+	-
6.	Griežta veiklos kontrolė	+	-/+
7.	Riboti ir aiškiai paskirstyti finansiniai ištekliai	+	-/+
8.	Paslaugų nedalyvavimas prekių ir paslaugų rinkose	+	-

Pastaba: + (pliusas) - pasižymi nurodyta savybe; - (minusas) – nepasižymi nurodyta savybe; +/- (pliusas/minusas) – iš dalies pasižymi nurodyta savybe.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal MATAKAS, Juozas; SETKAUSKIS, Petras. (2004) Valstybių transformacija globalizacijos eroje. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 41; RAIPA, Alvydas; SMALSKYS, Vainius. (2004) Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 353; RAIPA, Alvydas. (2004) Viešojo administravimo efektyvumo turinys Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 14

Vadinasi, kaip nurodo A. Raipa (2004b, 184), „politikos poveikio negalima suprasti kaip sunaudotų išteklių (informacinių, materialinių, finansinių) kiekybinių dimensijų, nes jos ne visada

atspindės tikrą politikos poveikį“. Turi būti vertinami ir kokybiniai veiklos aspektai, pokyčiai visuomenėje, nes, pvz., „viešojo transporto efektyvumas priklauso ne tik nuo besinaudojančių žmonių skaičiaus, bet ir nuo to, ar šie žmonės keliauja saugiai, komfortabiliai, greitai, patogiai, laiku ir patikimai“ (Rosen, 2007, p. 61, 64). Todėl privačiame sektoriuje naudojami efektyvumo matavimo rodikliai (nuostolių, pelno ir kt.) nėra tinkami viešojo administravimo veiklos efektyvumui nustatyti.

Tai sąlygoja, kad atsakymo į klausimą, kas tai yra viešojo administravimo veiklos efektyvumas, tenka ieškoti mokslinėje literatūroje. Tačiau ir joje nėra vieningos viešojo administravimo veiklos efektyvumo sampratos, išskyrus keletą bendrų aspektų (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

### Pagrindiniai viešojo administravimo veiklos efektyvumo apibrėžimai

Autorius	Veiklos efektyvumo apibrėžimas	Akcentuojama			
		Pasiekti tikslai	Funkcijos	Sprendimai	Rezultatai
<i>S. P. Robbins, M. Coulter (2007)</i>	Veiklos efektyvumas turi parodyti, ar pasiekiami išsikelti tikslai, ar turimais žmonių ir kitais ištekliais yra įgyvendinamos teisės aktais priskirtos funkcijos	+	+	-	-
<i>B. Melnikas (2004)</i>	Efektiviai dirbama tik tada, kai priimami tikslūs, patikimi, savalaikiai sprendimai ir jie įgyvendinami adekvačiai įstaigos tikslams, nenukrypstant ar mažai nukrypstant nuo planuoto rezultato	+	-	+	+
<i>A. Raipa ir V. Smalskys (2004)</i>	Veikla yra efektyvi, jei kai visų rūšių ištekliai valdomi rezultatyviai ir kokybiškai, nuolat „tobulinant finansinių, technologinių, informacinių ir žmonių išteklių planavimą, koordinavimą bei sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą“	-	+	+	+
<i>E. Chlivickas (2004)</i>	„Veiklos sėkmė priklauso nuo aukščiausios valdžios grandies sugebėjimo priimti optimalius sprendimus“	-	-	+	-
<i>R. Buivydas ir Z. Gaidienė (1998)</i>	Sėkmingą bet kurios organizacijos tikslų įgyvendinimą sąlygoja nuoseklūs ir protingi sprendimai	+	-	+	-
<i>S. C. Certo ir S. T. Certo (2006)</i>	Veiklos efektyvumas priklauso nuo vadovų sugebėjimo priimti teisingus sprendimus	-	-	+	-
<i>E. D. Rosen (2007)</i>	Veikla yra efektyvi, jei ji leidžia pasiekti laukiamų rezultatų. Efektyvumas nustatomas pagal poveikį, gautą atlikus tai, ką reikia, ir taip, kaip reikia	+	-	-	+
<i>A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi (2006)</i>	Veiklos efektyvumas – tai toks išteklių panaudojimas, kai įgyvendinami išsikelti tikslai ir gaunamas maksimalus galimas rezultatas, teikiantis naudą visai visuomenei	+	-	-	+

Pastaba: + (pliusas) - pasižymi nurodyta savybe; - (minusas) – nepasižymi nurodyta savybe.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. (2007) *Management*. 9<sup>th</sup> edition. p. 163; MELNIKAS, Borisas. (2004) Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 310-313; RAIPA, Alvydas. (2004) Viešojo administravimo efektyvumo turinys. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 17-18, 32; RAIPA, Alvydas; SMALSKYS, Vainius. (2004) Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 352-369; CHLIVICKAS, Eugenijus. (2004) Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 165; BUIVYDAS, Romualdas, GAIDIENĖ, Zina. (1998) *Finansinis sveikatos priežiūros įstaigų valdymas ir apskaita* [interaktyvus]; CERTO, Samuel C.; CERTO, Trevis S. (2006) *Modern management*. 10<sup>th</sup> edition. p. 326-329; ROSEN, Ellen Doree. (2007) *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. p. 59-60; AFONSO, António; SCHUKNECHT, Ludger; TANZI, Vito. (2006) *Public sector efficiency. Evidence for new EU members states and emerging markets* [interaktyvus].

Atsižvelgiant į 2 lentelėje pateikiamus duomenis, galima daryti išvadą, kad *viešojo administravimo efektyvumas – tai individualiai apibrėžiamas rodiklis, parodantis, ar institucija sugeba įgyvendinti jai teisės aktais priskirtas funkcijas, pasiekti jai iškeltus tikslus, priimti tikslus, patikimus, savalaikius (nepavėluotus) sprendimus, nenukrypstant ar mažai nukrypstant nuo planuoto rezultato*. O tai, anot B. Melniko (2004, 310-313), reiškia, kad į veiklos efektyvumą reikia žiūrėti per valstybės tarnautojų bei visos valdymo sistemos patikimumo ir sugebėjimo tiksliai veikti prizmę.

Tai, pasak S.C. Certo ir S. T. Certo (2006, 326-329), rodo, kad, norint įvertinti viešojo administravimo veiklos efektyvumą, reikia atsižvelgti į įstaigos veiklos pobūdį, į jo personalo kompetenciją, į tai, ar pasinaudojama visomis teisėtomis priemonėmis, kad būtų užtikrintas efektyvus įstaigos darbas, ar darbuotojai skatinami kokybiškiau ir kūrybingiau dirbti, ar plėtojami vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai, ar diegiamos moderniosios technologijos. Be to, J. Vanags ir I. Geipele (2006) pataria dar įvertinti, ar sugebama vadovauti, priimti teisingus sprendimus ir kt.

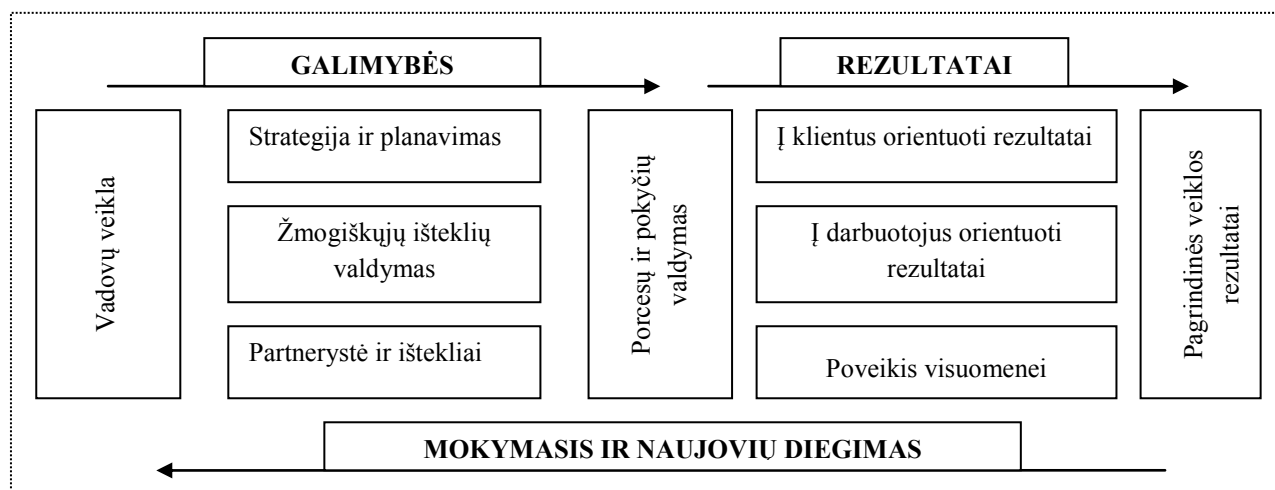
Aišku, šiuos veiksnius įvertinti yra sunku, nes ne viską galima išmatuoti skaičiais, pvz., sukurtą naudą visuomenei gali nurodyti tik visuomenė. Tačiau tinkamai parinkti vertinimo metodai irgi gali padėti gauti reikiamus rezultatus. Nors, kai viešojo administravimo funkcijų yra labai daug, sukurti bendrą efektyvumo vertinimo metodiką neįmanoma. O tai reiškia, kad P. Rubežius (2004, 113) teisingai pasisakydamas, jog viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimas yra labai subjektyvus. Kiekviena įstaiga, vertindama veiklos efektyvumą, jo sąvoką ir vertinimo metodiką turi nusistatyti individualiai, nes tik ji geriausiai žino jai keliamus tikslus, savo uždavinius.

Kita vertus, atsižvelgiant į tai, kad dažnai geriau pasirinkti išbandytą būdą nei sukurti naują, bet kuri įstaiga efektyvumui įvertinti kaip orientyrą gali pasirinkti laiko patikrintus veiklos efektyvumo vertinimo metodus, pvz., Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodiką (Organizacijų vystymo centras, 2001), Bendrąjį vertinimo modelį (ang. *Common*

*Assessment Framework – CAF*) (LR vidaus reikalų ministerija, 2005) ar VSDFV naudojamą subalansuotą rezultatų lentelę (VSDFV direktorius, 2006), dar kitaip vadinamą subalansuotų rodiklių sistema (ang. *Balanced scored card*), pagal kuriuos vertinami ne kiekybiniai veiklos rezultatai, o pats veiklos procesas: institucijos valdymas, išteklių valdymas ir pan.

Vis dėlto, iš šių trijų veiklos efektyvumo vertinimo metodikų reikėtų išskirti Bendrąjį vertinimo modelį bei Nevyriausybinių organizacijų metodiką, kurie, skirtingai nei VSDFV subalansuotą rezultatų lentelę, visuomenei yra prieinamesni, pateikiami su išsamiais jų naudojimo aprašymais (informacija apie VSDFV subalansuotą rezultatų lentelę randama tik VSDFV vidaus dokumentuose (VSDFV direktorius, 2006)). Šie du vertinimo būdai suteikia vertintojui teisę savo nuožiūra pasirinkti tinkamiausius vertinimo sričių kriterijus ir juos apibūdinančius rodiklius. Todėl galima kur kas tiksliau atspindėti viešojo sektoriaus institucijų veiklos specifiką.

Antra vertus, nors bendrasis vertinimo modelis ir siūlo panašius vertinimo kriterijus (Nevyriausybinių organizacijų metodikoje pateikiami penki vertinimo kriterijai: organizacijos valdymas, darbo organizavimas, išteklių valdymas, programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas bei išoriniai ryšiai (Organizacijų vystymo centras, 2001)), jis jungia įvairius kokybės vadybos modelius, todėl yra paprastesnis, aiškesnis ir lengviau pritaikomas (LR vidaus reikalų ministerija, 2005) (žr. 1 pav.).



Šaltinis: LR vidaus reikalų ministerija. (2005) *Bendrasis vertinimo metodas* [interaktyvus].

1 pav. **Bendrasis vertinimo modelis**

A. Raipos ir V. Smalskio darbuose pateikiami itin panašūs vertinimo kriterijai. Jie siūlo vertinti paslaugų rezultatus ir jų kokybę, strateginį planavimą, sprendimų priėmimo procesą, kokybės standartų diegimą ir kontrolę, vertinimo procedūrų diegimą ir tobulinimą, darbuotojų įtraukimą į organizacijos procesus, darbuotojų motyvavimą, darbuotojų mokymą (Raipa, (2004b),

p. 17-18) ir išorinius organizacijos santykius (Raipa ir Smalskys, 2004, p. 362-363). Ir nors šie autoriai, kaip ir aptartos veiklos efektyvumo vertinimo metodikos, nesureikšmina kurį nors vertinimo kriterijų, A. Raipa ir D. Urbanavičius (2004, 119) siūlo skirti didesnę dėmesį viešojo administravimo paslaugų kokybei (humaniškumui, nuoseklumui ir pan.), nes kuo kokybiškesnės paslaugos teikiamos visuomenei, tuo didesnis visuomenės pasitikėjimas valstybės institucijomis.

Visai kitokius siūlymus pateikia P. Rubežius (2004, 113). Jis mano, kad viešojo administravimo veiklos efektyvumą gali apibūdinti šalies gyvenimo lygio rodikliai („BVP, kūdikių mirštamumas, gyventojų gyvenimo trukmė, socialinės garantijos, nedarbo lygis, nusikalstamumo lygis, avarių skaičius keliuose ir jų aukų skaičius, gyventojų migracija, gyventojų vartojimo lygis, tiesioginės užsienio ir materialinės investicijos vienam gyventojui ir kt.“). Bet su tuo nesutinka J. Bagdanavičius (2004, 58-61) ir E. Bartkus (2004, 92), teigiantys, kad daugelis paminėtų kriterijų yra tinkamesni apibūdinti valstybės ekonominiam saugumui ir šalies ūkio būklei, t. y. grynai ekonominiams rodikliams, nustatyti.

Tai rodo, kad kiekviena viešojo sektoriaus institucija turi savarankiškai apsispręsti dėl viešojo administravimo veiklos efektyvumo sampratos ir konkrečių veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų. Tuo labiau, kad tą padaryti pagal įstatymus ji net privalo, nes tik tokiu būdu galima nustatyti sritis, kurias būtina tobulinti. Tačiau, nepaisant to, renkantis viešojo administravimo efektyvumo vertinimo kriterijus, vis dėlto vertėtų pasirinkti tuos kriterijus, kurie tiksliausiai išreiškia viešojo administravimo veiklos esmę ir siekia įvertinti visus tokios veiklos aspektus.

## **1.2. Viešojo administravimo veiklos efektyvumo ir personalo vertinimo santykis**

Viešojo administravimo subjektų veiklos efektyvumą veikia įvairūs politiniai, socialiniai, ekonominiai bei kultūriniai procesai, modernių technologijų pažanga, valdymo subjektų nesugebėjimas priimti reikalingų sprendimų ir pan. Tačiau bene labiausiai viešojo sektoriaus efektyvumas priklauso nuo valstybės tarnautojų kompetencijos. Nuo jų gebėjimo tinkamai atlikti savo pareigas priklauso asmenų aptarnavimo kokybė, priimamų sprendimų teisingumas ir savalaikiškumas, valstybės valdymo sėkmė, taigi, ir viešojo administravimo efektyvumas. Todėl, kaip pastebi Valstybės valdymo tyrimų komitetas (1997) (ang. *Committee for public management research*), A. Raipa (2004b), 31; (2004c), 178) ir daugelis kitų autorių, būtina tikrinti valstybės tarnautojų kompetenciją.

Vis dėlto skirtingas personalo vertinimo, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo instrumento, naudojimas, nuomonių išsiskyrimas dėl personalo vertinimo privalomumo, jo eigos, taikymo dažnumo ir kiti panašūs ginčai lemia bendros personalo vertinimo sampratos nebuvimą. Todėl

šiam tyrimui vadovaujama J. Čepinskienės ir I. Reinikienės (2008) siūlymu personalo vertinimą traktuoti kaip *veiklą, kurios pagalba renkamas ir formuojamas naujas personalas, planuojama esamų darbuotojų karjera, kuriama ir tobulinama personalo motyvavimo sistema, tiriamas organizacijos mikroklimatas, šalinami personalo valdymo trūkumai, atliekami kiti veiklos efektyvumą didinantys veiksmai*.

Tokia plati personalo vertinimo paskirtis, vertinimo teikiama nauda sąlygoja, kad šiuo metu, kai valstybę krečia ekonomikos krizė, personalo vertinimas įgauna vis svarbesnį vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdymo politikoje. Personalo vertinimas tampa neatsiejama valstybės tarnybos ir darbo santykių dalimi. S. Pivoro ir R. Dapkutės (2004), A. Sakalo (1998, 105), Ch. C. Fay (2006, 9-15) ir J. J. DeRosier (2003, 8-10) nuomone, pvaldinių vertinimas tampa viena pagrindinių priemonių sprendžiant, kaip sumažinti kaštus, kaip atnaujinti, patobulinti veiklą, kaip tinkamiausiai paskirstyti darbuotojus, kaip juos paskatinti siekti geresnių rezultatų, kaip pašalinti darbo broką, diagnozuoti kitus organizacijoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo aspektus, kaip rasti problemų šalinimo būdus, optimizuoti personalo valdymą, personalo struktūrą, darbo užmokesčio sistemą, siekiant tapti konkurencingesniu (Limas, 2005, p. 26), produktyvesniu, ekonomiškai ir efektyviai veikiančiu bei patraukliu vartotojams (Batra, 2006).

Kita vertus, kaip pastebi O. Poluchina (2004) ir B. Leonienė (1997, 159), personalo vertinimas naudingas ir pavaldiniams. Jų manymu, vertinimas – tai kur kas daugiau nei procesas, kurio metu sprendžiama, ką atleisti iš darbo ar perkelti į žemesnes pareigas. Būtent personalo vertinimo metu darbuotojui išaiškinamos jo pareigos, nustatomi jo pasiekimai ir lūkesčiai, darbo sunkumai, paaiškinama, kokių žinių ir įgūdžių trūksta bei ką reiktų tobulinti, pateikiama informacija, leidžianti planuoti ateities tikslus, nusprendžiama, kas vertas padėkos, didesnio darbo užmokesčio, perkėlimo į aukštesnes pareigas ir pan.

Ir tai, kokia forma - formaliai (pagal aiškius, visiems vienodus standartus) ar neformaliai (neformalioje aplinkoje, daug laisvesne forma) - paminėti vertinimo veiksmai yra atliekami, neturi įtakos galutiniams rezultatams. Anot N. Jr. Barksdale (2008, 29), formalusis vertinimas nemažina darbo efektyvumo. Priešingai, toks vertinimas padeda tiksliau nustatyti, kurie darbuotojai yra vertingesni, turi didesnę potencialą dirbti ir kokios jiems skatinimo priemonės gali būti taikomos. Nors R. J. Kirner (2006, 19-20) nurodo, kad formalus vertinimas visgi dažniausiai sutinkamas tik didelėse organizacijose, kai didėjant darbuotojų skaičiui, sudėtingėjant jų stebėsenai ir vertinimui prireikia įsivesti visiems vienodą, vertintojų darbą palengvinančią personalo vertinimo tvarką.

Žinoma, nei vienu iš paminėtų atvejų darbdavys ir darbuotojas nepatirs vertinimo teikiamos naudos, jei vertinimo metu nebus vadovaujama objektyvumo (Sakalas, 1998, p. 116), nešališkumo (Jeanmarie, 2008, p. 11-19), teisingumo (Panggabean, 2001, p. 15-18), sąžiningumo (Febles, 2005, p. 12), teisėtų lūkesčių (dėl karjeros, darbo užmokesčio ir pan.) (Bhagwat, 2006, p. 14-17), teisės į



informaciją (Buehler, 2006, p. 17-25), pagarbos žmogui, nediskriminavimo, veikimo laisvės, teisėtumo (Brown, 2006, p. 19-29; Raipa, (2004a), p. 337), profesinės etikos (Smith, 2007, p. 17-19; Raipa ir Smalskys, 2004, p. 358) principais. Bet koks nukrypimas nuo šių principų gali neigiamai atsiliiepti veiklos efektyvumui (sukelti nepasitikėjimą vadovais, nepasitenkinimą darbu, pasyvų dalyvavimą įstaigos veikloje, grįžtamojo ryšio nebuvimą, darbo nekokybiškumą ir t. t.).

Tos pačios taisyklės galioja ir viešajame sektoriuje, kuriame personalo vertinimas net gi naudojamas daug dažniau nei versle, kadangi valstybės tarnautojų vertinimas šiuo metu yra tapęs vienu iš svarbiausių išsivysčiusių valstybių institucijų taikomų personalo valdymo, veiklos efektyvumo tobulinimo priemonių. Tačiau, siekiant išvengti piktnaudžiavimo valstybiniais įgaliojimais, tinkamai tarnauti piliečiams, ugdyti valstybės tarnautojų pasitikėjimą vadovais, valstybės tarnautojų vertinimo procesas pasižymi keletu ypatumų (žr. 3 lentelę).

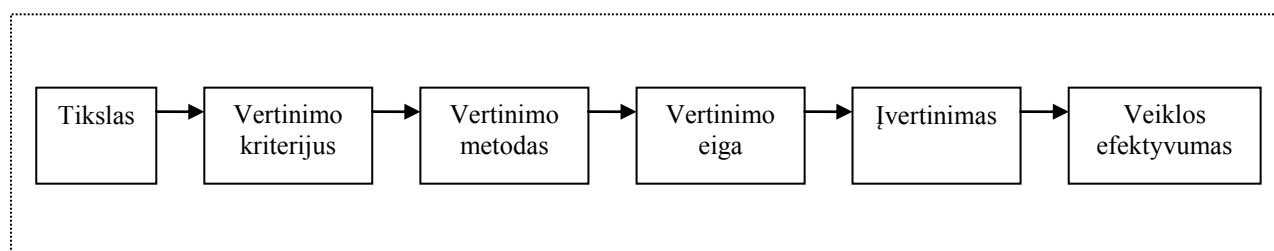
3 lentelė

### Viešojo sektoriaus personalo vertinimo sampratos ypatumai

Eilės Nr.	Palyginimo kriterijus	Situacija privačiame sektoriuje	Situacija viešajame sektoriuje
1.	<i>Pagrindinis sampratos šaltinis</i>	Doktrina	Teisės aktai ir jurisprudencija
2.	<i>Sampratos apimtis</i>	Aiškintojo nuožiūra	Lingvistinis teisės aktų aiškinimas rodo, personalo vertinimo samprata apima tik valstybės tarnautojų, dirbančių viešojo administravimo institucijose, tarnybinės veiklos vertinimą
3.	<i>Plečiamojo sampratos aiškinimo galimybė</i>	Aiškintojo nuožiūra	Tik įstatymų leidėjo valia
4.	<i>Formalusis sampratos aspektas</i>	Aiškintojo nuožiūra	Egzistuoja visuomet, išskyrus asmenų, dirbančių darbo sutarčių pagrindu, atžvilgiu. Pastaruoju atveju institucija gali rinktis ar formalizuoti procesą, ar ne, o gal apskritai neatlikti šios kategorijos darbuotojų vertinimo
5.	<i>Sampratos taikymas subjektų atžvilgiu</i>	Aiškintojo nuožiūra gali būti taikoma tiek pavieniams, tiek visiems darbuotojams	Samprata taikoma visiems valstybės tarnautojams
6.	<i>Sampratoje akcentuojama vertinimo paskirtis</i>	Aiškintojo nuožiūra pagal pasirinktus vertinimo tikslus	Apibrėžta teisės aktuose įtvirtintais konkrečiais vertinimo tikslais
7.	<i>Leistini sampratos aiškinimo ir taikymo skirtumai</i>	Aiškintojo nuožiūra	Leistina, dėl objektyvių, teisės aktuose numatytų aplinkybių (institucijų vykdomų funkcijų ypatumų, šių institucijų vietos visų institucijų sistemoje ir pan.) (pvz., statutinių pareigūnų vertinimas)

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal JUKNEVIČIENĖ, Vita. (2006) *Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui*. p. 101; LR Seimas. (1999) *Įstatymas Nr. VIII-1316* [interaktyvus]; LR Seimas. *Įstatymas Nr. IX-1409* [interaktyvus]; LR Konstitucinis Teismas. (2004) *Nutarimas „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams“* [interaktyvus].

Visgi, norint atlikti efektyvų personalo vertinimą, būtina suvokti dar keletą ypatumų. Kaip pastebi J. R. Grima (2000) ir A. Raipa (2004b), 31), norint pasiekti tiksliausius vertinimo rezultatus, personalo vertinimas turi būti orientuotas į tikslus, o ne į konkretų asmenį, jo norus. Tik „tuomet, kada vadybos sistemos nukreiptos į tam tikro veiklos kurso įgyvendinimą“, galima atlikti paskirtas funkcijas, realizuoti iškeltas užduotis, pasiekti gerus veiklos rezultatus (Raipa ir Smalskys, 2004, p. 367). Todėl, kaip ir kiekviena vadybos funkcija, personalo vertinimas turi būti atliekamas dėl tam tikrų tikslų, nes nuo jų priklauso vertinimo kriterijai, metodai, vertinimo forma ir eiga (Raipa ir Urbanavičius, 2004, p. 120), vertinimo patikimumas ir kokybė, rezultatų tikrumas (Sakalas, 1998, p. 116-117) ir galiausiai visos organizacijos veiklos efektyvumas (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. p. 116-117; GRIMA, Joseph R. (2000) *Individual performance management* [interaktyvus]; RAIPA, Alvydas. (2004) *Viešojo administravimo efektyvumo turinys Iš Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 31.

## 2 pav. Personalo vertinimo tikslų reikšmė

Tai rodo, kad betikslis vertinimas neduos naudos. Bus neįvertintas ar pervertintas kuris nors darbuotojas, sukeltas darbuotojų pasipiktinimas vertintojais, pakenkta darbo aplinkai, iškreipti veiklos efektyvumo rodikliai. Todėl, kaip nurodo A. Raipa (2004a), 335; (2004b), 11; (2004c), 182), išsikelti tikslai: 1) turi būti nepriekaištingai suformuluojami, kitaip vertintojai nesugebės tinkamai atlikti savo pareigų; 2) turi būti tinkamai, o ne mechaniškai įgyvendinami; 3) negali būti sureikšminti, nes personalo vertinimo efektyvumas priklauso ir nuo tinkamo kitų vertinimo proceso aspektų (kriterijų, metodų ir kt.) taikymo.

Tačiau tai nereiškia, kad vertinimo tikslai visuomet turi būti vienodi, visose organizacijose identiški. Vieni vadovai gali norėti išsiaiškinti, kuris darbuotojas vertas paskatinimo, kiti - kurie darbuotojai nesugeba atlikti savo pareigų ir t. t. Tačiau yra ir tam tikrų pasikartojimų. Išanalizavus B. Leonienės (1997), A. Šakickienės (2004), A. Sakalo (1998), J. Čepinskienės ir I. Reinikienės (2008) bei kitų autorių darbus, išskirtini keli esminiai personalo vertinimo tikslai:

**1. Pažinti kandidatą/darbuotoją, išsiaiškinti ir planuoti jo karjeros ir mokymosi poreikį**, t. y. gauti kuo išsamesnę informaciją apie kandidato/darbuotojo asmenybę, jo sugebėjimus, stipriąsias ir silpnąsias vietas, darbinį potencialą.

2. **Įvertinti kandidatų/darbuotojų kompetenciją**, t. y. gebėjimą atlikti pavestas funkcijas atsižvelgiant į turimą patirtį, įgūdžius, žinias, asmenines savybes, pareigybei keliamus reikalavimus.

3. **Padėti priimti sprendimus, susijusius su darbuotojų tinkamumu pareigoms, jų paaukštinimu**, t. y. nustatyti, ar darbuotojas tinkamai atlieka savo funkcijas, o gal jį reikėtų perkelti į kitas, darbuotojui tinkamesnes (žemesnes/aukštesnes) pareigas ar, nesant galimybės perkelti į kitas pareigas, atleisti darbuotoją iš darbo (Šakickienė, 2004).

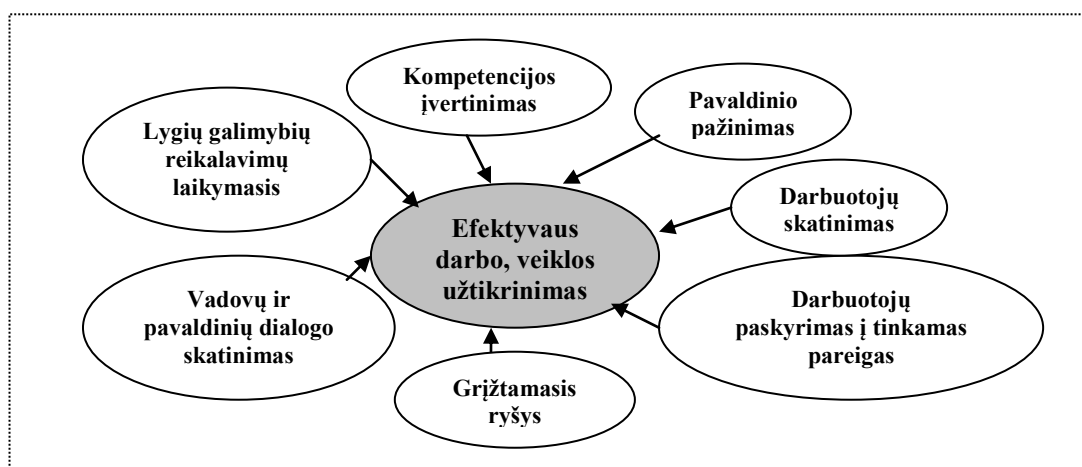
4. **Padėti priimti sprendimus, susijusius su darbuotojų skatinimu** materialia ar nematerialia forma už gerą darbą, motyvuojant ir toliau siekti tokių pat bei geresnių darbo rezultatų (Sakalas, 1998, p. 105), kūrybingesnio sprendimų priėmimo (Leonienė, 1997, p. 159) ir kt.

5. **Užtikrinti grįžtamąjį ryšį**, t. y. apsisveitinimą informacija apie darbo tikslus, užduotis, rezultatus, darbinės problemas, galimus jų sprendimų būdus, darbuotoją motyvuojančius veiksnius, karjeros lūkesčius ir pan. (Čepinskienė ir Reinikienė, 2008) ir kt.

6. **Plėtoti glaudžius darbdavio ir pavaldinių santykius.**

7. **Užtikrinti vertinimo metodikų ir žmogiškųjų išteklių valdymo atitikimą lygių galimybių reikalavimams** (Patterson, 1987), kad būtų išvengta diskriminacinių veiksmų, skundų ir kitų nepatogumų organizacijai ir jos personalui.

8. **Užtikrinti efektyvų organizacijos (įstaigos) darbą, efektyvų vadovavimą jai.** Apsikeitus informacija, įvertinus darbuotojo savybes, darbdavys gali pastebėti ir laiku pašalinti veiksnius, bloginančius pavaldinio darbo kokybę, išryškinti jo privalumus, nukreipti darbuotoją tinkama linkme, pritaikyti tinkamas darbuotojų skatinimo priemones (didėjantį darbo užmokestį, patogesnę darbo grafiką ir pan.) ir tokiu būdu užtikrinti našų, kokybišką ir efektyvų pavaldinių darbą (Šakickienė, 2004). Todėl šis tikslas glaudžiais siejasi su kitais tikslais, yra bendra jų siekiamybė (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal ŠAKICKIENĖ, Asta. (2004) *Žemės ūkio konsultantų darbo vertinimas*. [interaktyvus].

3 pav. Personalo vertinimo tikslų tarpusavio ryšys

Panašių tikslų siekiama ir viešajame sektoriuje. Kaip LR valstybės tarnybos 22 straipsnis nurodo, viešajame sektoriuje personalo vertinimo metu siekiama penkių tikslų: 1) įvertinti personalo kompetenciją (kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas), 2) nustatyti darbuotojų tinkamumą pareigoms, 3) nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno paskatinimo už tinkamai atliktą darbą (aukštesnės kvalifikacinės klasės, perkėlimo į aukštesnes/žemesnes pareigas, didesnio darbo užmokesčio ar priedo prie algos), 4) užtikrinti efektyvų pavaldinių ir institucijos darbą; 5) užtikrinti vienodų reikalavimų taikymą vertinimo metu. Tačiau valstybės tarnautojų vertinimo tikslai parodo ir tam tikrus viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo ypatumus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

#### Viešojo sektoriaus personalo vertinimo tikslų ypatumai

Eilės Nr.	Palyginimo kriterijus	Situacija privačiame sektoriuje	Situacija viešajame sektoriuje
1.	<i>Nustatymo pagrindas</i>	Organizacijų nuožiūra	Teisės aktai
2.	<i>Tikslų pasirinkimo galimybė</i>	Organizacijų nuožiūra	Pasirinkimo galimybės nėra
3.	<i>Siekiamų tikslų skaičius</i>	Organizacijų nuožiūra gali būti siekiama vieno ar kelių tikslų	Privaloma siekti 5 tikslų iš karto
4.	<i>Galimybė taikyti papildomus (teisės aktuose nenumatytus) vertinimo tikslus</i>	Organizacijų nuožiūra	Institucijų vadovų nuožiūra pasinaudojant neformaliojo vertinimo taikymo galimybe ar plečiamai išaiškinant veiklos efektyvumo užtikrinimo tikslą

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal LR Seimas. (1999) *LR valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316* [interaktyvus].

Kaip galima pastebėti iš 4 lentelės, viešojo administravimo subjektai negali savo nuožiūra išsirinkti personalo vertinimo tikslų. Vertinimo tikslai jiems yra iš anksto nustatyti. Nuo jų negalima nukrypti. Nors aiškus vertinimo tikslų reglamentavimas turi ir privalumų. Iš anksto žinant vertinimo tikslus, aiškesni ir vertinimo kriterijai bei vertinimo metodai. Be to, aiškus vertinimo tikslų įtvirtinimas teisės aktuose dar nereiškia, kad viešojo administravimo institucijos neturi galimybės personalo vertinimo metu siekti ir kitų privačiame sektoriuje išskiriamų vertinimo tikslų. Ši galimybė yra. Tik ji priklauso nuo institucijų vadovų (vertintojų) požiūrio į vertinimo procesą ir noro bei sugebėjimo pasiekti kur kas daugiau tikslų nei įstatymai numato.

Iš viso to galima spręsti, kad personalo vertinimas yra būtina viešojo administravimo efektyvumo užtikrinimo sąlyga. Tačiau, kad ši sąlyga būtų išpildyta, vertintojai turi nebijoti vertinimo metu išsikelti ir siekti kuo daugiau vertinimo tikslų, kad būtų gauta daugiau informacijos, daugiau problemų pastebėta ir išspręsta ir tuo didesnis viešojo administravimo efektyvumas

pasiektas. Tuo labiau, kad toks vertinimas viešojo administravimo institucijų vadovų sprendimu gali būti atliktas asmenims valstybinėse institucijose, dirbantiems darbo sutarčių pagrindu, nors įstatymai ir nenumato jų vertinimo tvarkos ir privalomumo.

### **1.3. Viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo proceso ypatumai**

Kaip pastebi A. Raipa (2004b), 14), „viešosios struktūros neretai vengia veiklos viešumo, pamiršta veiklos procedūrinius elementus, taip norėdamos paslėpti savo struktūrą ir darbuotojų neefektyvų darbą, nekompetentingumą, vadybinių, administracinių gebėjimų stoką“. Taip gali atsitikti ir personalo vertinimo metu, juolab, kad tai itin sudėtingas ir kiekvienam pavaldiniui aktualus procesas. Todėl, norint suvokti, kodėl taip atsitinka ir kur daromos pagrindinės klaidos, būtina susipažinti su pačiu vertinimu procesu.

Dalis autorių, pvz., A. Šakickienė (2004), mano, kad personalo vertinimas susideda tik iš testų, pokalbio ir užduočių, leidžiančių tiksliai įvertinti asmens savybes, bendravimo ir kitus gebėjimus. Bet iš tiesų ši procesą sudaro kur kas daugiau vienas nuo kito neatsiejamų veiksmų. Pasak J. Čepinskienės ir I. Reinikienės (2008), R. Boyle (1997) ir B. Leonienės (1997), tai:

1. **Vertinimo plano sudarymas.** Plane numatomas: a) vertinimo laikas (dažniausiai gruodis arba sausio pradžia); b) vertinimo vieta; c) vertinimo tikslai ir užduotys; d) vertintojas (-ai) (dažniausiai tiesioginis vadovas, bet gali būti ir aukščiausias vadovas, personalo skyriaus darbuotojai, bendradarbiai, vertinimo komisijos, ekspertai, net klientai); e) vertinamieji (būsiami/esami darbuotojai); f) vertinimo kriterijai ir metodai.

2. **Informacijos reikalingos vertinimui surinkimas.** Tai - dokumentinių ir rašytinių šaltinių, pvz., darbo sutarties, pareiginių nuostatų analizė, apklausos, pokalbiai, stebėjimai, specialūs tyrimai, anketų pildymas ir jų peržiūrėjimas, darbo bandymai, įvairūs testai (žinių, rašyenos ir t. t.), pokalbiai ir pan. Surinktų duomenų pagrindu vėliau vedamas pokalbis.

3. **Informavimas apie vertinimą,** t. y. pranešimas apie pokalbį datą, laiką ir vietą.

4. **Pasiruošimas pokalbiui.** Šiame etape sudaromas profesinių reikalavimų sąrašas, apgalvojamos svarbiausios pokalbio temos, numatomi klausimai, kurie bus pateikti vertinamajam, suplanuojamas laikas, kad jo pakaktų išsamiam pokalbiui, paruošiama pokalbio aplinka ir pan.

5. **Vertinimo atlikimas.** Tam surengiamas pokalbis su vertinamuoju, kurio metu įvertinama jo profesinė, socialinė kompetencija, motyvacija, asmenybės savybės, vadovavimo stilius ir kitos savybės.

6. **Sprendimo priėmimas ir rezultatų paskelbimas.** Gautų vertinimo rezultatų pagrindu priimamas sprendimas, kokias sankcijas ar skatinimo priemones taikyti pavaldiniui. Priėmus sprendimą, su juo supažindinamas darbuotojas. Dažniausiai tai daromas pasirašytinai.

Analizuojant teisės aktus ir jurisprudenciją galima teigti, kad ir valstybės institucijose atliekamo personalo vertinimo procedūra yra panaši, išskyrus keletą skirtumų (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

### Privataus ir viešojo sektoriaus personalo vertinimo proceso skirtumai

Eilės Nr.	Palyginimo kriterijus	Situacija privačiame sektoriuje	Situacija viešajame sektoriuje
1.	<i>Vertinimo pagrindas</i>	Organizacijos vidaus dokumentai	Teisės aktai
2.	<i>Vertinimo dažnumas</i>	Organizacijos nuožiūra	Kasmetinis vertinimas atliekamas 1 kartą per metus
			Neeilinis vertinimas atliekamas ne dažniau kaip 1 kartą per kalendorinius metus, jei nuo tarnautojo kasmečio tarnybinės veiklos vertinimo praėjo ne mažiau kaip 6 mėnesiai
3.	<i>Vertintojai</i>	Organizacijos nuožiūra vertina vadovas, darbuotojai, ekspertai ar kitas pasirinktas subjektas	Vertina tik tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas, tam tikrais atvejais vertinimo komisija, išskyrus teisės aktų numatytas išimtis
4.	<i>Procedūros privalomumas</i>	Gali būti tiek formalizuota, tiek neformaluota	Formalizuota procedūra. Nukrypimas nuo jos neleistinas
5.	<i>Procedūros rūšys</i>	Organizacijos nuožiūra	1. Asmens, priimamo į valstybės tarnybą, vertinimas; 2. Eilinis valstybės tarnautojo vertinimas; 3. Neeilinis valstybės tarnautojo vertinimas
6.	<i>Procedūros forma</i>	Organizacijos nuožiūra	Asmuo priimamas į valstybės tarnybą egzaminuojami raštu (testas) ir žodžiu
			Eilinio ir neeilinio vertinimo metu vyksta pokalbis su vertinamuoju
7.	<i>Įvertinimas</i>	Organizacijos nuožiūra	Teisės aktų aiškiai nustatyti įvertinimai. Kitokie sprendimai negalimi
8.	<i>Galimybės apskūsti sprendimus realumas</i>	Apskundimo galimybės ribotos	Teisės aktų suteikta teisė apskūsti sprendimus administraciniais teismams
9.	<i>Dažniausios klaidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Išankstinės simpatijos/antipatijos;</li> <li>✓ Pirmo įspūdžio klaida;</li> <li>✓ Nesugebėjimas rinkti informaciją;</li> <li>✓ Nesugebėjimas komunikuoti;</li> <li>✓ Ankstesnių vertinimų rezultatų sureikšminimas;</li> <li>✓ Vertintojo nusistatymas lyties, rasės, seksualinės orientacijos, amžiaus ar rūkymo įpročių atžvilgiu;</li> <li>✓ Poveikis iš šalies</li> </ul>	<p>Klaidos identiškos verslo sferoje. Tačiau daromos ir tokios kaip:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nemotyvuoto sprendimo priėmimas;</li> <li>✓ Pavėluotas supažindinimas su vertinimo išvada;</li> <li>✓ Vertinimo komisijos išvadų neteisėtumas;</li> <li>✓ Nagrinėjimo vertinimo komisijoje procedūrų nesilaikymas;</li> <li>✓ Vertinimo išvados surašymo reikalavimų nesilaikymas;</li> <li>✓ Atsisakymas sudaryti vertinimo komisiją;</li> <li>✓ Neišsamus, neobjektyvus tarnybinės veiklos įvertinimas</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal ROLL, Raymond. B. (2007) *Wherry revisited: An empirical examination of the nonperformance factors that influence variation in a performance rating*. p. 15-19; SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. p. 116-117, TAMANINI, Kevin B. (2008) *Evaluating differential rater functioning in performance ratings: Using a goal-based approach.*; WASHINGTON, Malvis L. (2008) *Detecting bias in performance appraisals*; PATTERSON, Thomas F. (1987) *Refining Performance Appraisal* [interaktyvus]; Knowledge House. (2007) *Problem in Performance Appraisal* [interaktyvus]; LR Seimas. (1999) *Istatymas Nr. VIII-1316* [interaktyvus]; LR Vyriausybė. (2000) *Nutarimas Nr. 693* [interaktyvus]; LR Vyriausybė. (2007) *Nutarimas Nr. 909* [interaktyvus]; LVAT 2006-2009 m. nagrinėtos bylos (11 nutarčių ir 3 teismo sprendimai) [interaktyvus].

Reikia atkreipti dėmesį, kad 5 lentelė pateikia tik esminius viešojo ir privataus sektoriaus personalo vertinimo proceso bruožus. Už lentelės ribų lieka personalo vertinimo kriterijai ir metodai, kurie, kaip ir vertinimo tikslai, sudaro personalo vertinimo proceso pagrindą. Dėl šių priežasčių klaidos, renkantis ir taikant vertinimo kriterijus ir metodus, yra itin reikšmingos, darančios visą vertinimo procesą niekiniu, priešingai nei kai kurie neesminiai procedūriniai nusižengimai, neturintys įtakos galutiniam sprendimui.

Kaip pastebi A. Raipa (2004b), 31), padariniai, pasirinkus netinkamus kriterijus ar juos neteisingai išaiškinus ir pritaikius, tokie pat, kaip ir pritaikius netinkamus vertinimo tikslus ar atlikus betikslį vertinimą (2 pav.). Parinkus netinkamus kriterijus neįmanomas profesinio vertinimo veiksmingumas, užtikrinantis, kad į darbą būtų priimti ar dirbtų „reikalingos kvalifikacijos darbuotojai, kad jiems būtų sudarytos sąlygos gerai dirbti ir profesiskai tobulėti, kad jie būtų suinteresuoti gerai dirbti ir kelti savo kvalifikaciją, įgyvendinti įmonės tikslus“ (Leonienė, 1997, p. 164-165). O tai reiškia, kad tokiomis sąlygomis neįmanoma ir efektyvi veikla.

Dėl šių priežasčių vertinimo kriterijų parinkimas yra labai atsakingas darbas. Siekiant priimti objektyvius ir teisingus sprendimus ne tik lyginami dabartinės ir buvusios veiklos rezultatai, bet ir atsižvelgiama į kur kas daugiau veiksnių. Tai ne tik palengvina vertinimą, bet ir suteikia aiškumo darbuotojams, kodėl jie buvo vienaip ar kitaip įvertinti, o kartu ir sąlygoja vertinimo kriterijų įvairovę: pradedant nuo darbuotojo asmeninių savybių, baigiant darbo kokybe ir kiekybe.

Atsižvelgiant į tai, mokslinėje literatūroje vertinimo kriterijai dažnai grupuojami į tokias grupes: 1) *darbuotojų socialinė ekonominė orientacija* (visuomeninių ir asmeninių tikslų derinimas, požiūris į pareigas, atsakomybė už darbo rezultatus, į kritiką, šeimą, kvaišalus, kultūrą ir pan.); 2) *profesinė kompetencija* (bendras išprusimas ir išsimokslinimas, darbo patirtis, mokėjimą vadovauti, bendrauti, tinkamai paskirstyti darbo laiką ir kt. (Leonienė, 1997, p. 162; Pivoras ir Dapkutė, 2004); 3) *asmeninės savybės* (darbštumas, savarankiškumas, pasitikėjimas savimi, sąžiningumas ir t. t.); 4) *darbo rezultatai ir kokybė* („asmeninio darbo kokybė, normų vykdymas, vadovaujamo padalinio laimėjimai, paskatos, nuobaudos“ (Leonienė, 1997, p. 162), darbo tempas, darbo klaidų kiekis ir

pan.); 5) *organizacijos tikslų ir vertybių supratimas*; 6) *asmens įvaizdis* (tinkamas, moralus elgesys, patraukli išvaizda, gebėjimas aiškiai reikšti mintis ir kt.).

Tai – dažniausių vertinimo kriterijų sąrašas. Tačiau kiekvienas vertintojas gali pasirinkti ne tik dažniausiai taikomus, bet ir nusistatyti savus vertinimo kriterijus, kurie geriausiai atitiktų vertinamai darbo vietai keliamus reikalavimus. B. Leonienės nuomone, tai atliekama „stebint konkretų darbą, paprašant, kad geras konkretaus darbo specialistas aprašytų savo darbą, naudojantis jau esamais aprašymais“ (Leonienė, 1997, p. 158), išnagrinėjant pareigybinius nuostatus, iš kurių išaiškėja, kokių savybių turi turėti kandidatas/darbuotojas tinkamam pareigų atlikimui. Be to, pasak A. Raipos (2004c), 182), vertinimo kriterijai gali būti parengiami tiek visiems būsimiems, tiek atskiriems vertinimams, tiek kiekvienai vertinamai veiklai ar jos daliai.

Tačiau, net ir pasirinkus dažniausiai taikomus vertinimo kriterijus vertinimo sėkmė nėra negarantuota. Personalo vertinimas bus tinkamas tik, jei vertinimo kriterijai bus iš anksto apibrėžti (parengti pagal pareigybines instrukcijas, darbų atlikimo standartus ar ekspertų apklausą ir pan.), orientuoti į darbo rezultatus, paprasti, praktiški, patikimi, lengvai pamatuojami ir visiems vienodai suprantami (Raipa, (2004b), p. 31).

Žinoma, tai netaikytina viešojo administravimo subjektams. „Veiklos vertinimo kriterijai viešajame sektoriuje kur kas sudėtingesni, kartais net neįmanoma objektyviai įvertinti kurio nors darbuotojo ar institucijos efektyvumo“ (Raipa, (2004b), p. 28). Nors, skirtingai nuo pirmųjų patvirtintų Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų (LR Vyriausybė, 2002. *Nutarimas Nr. 909*), suteikusių tam tikrą, nors ir S. Pivoro, R. Dapkutės (2004) kritikuotą dėl galimo subjektyvumo, kriterijų interpretavimo laisvę, šiuo metu valstybės tarnyboje naudojami vertinimo kriterijai yra vienodi, aiškūs. Apibrėžtos jų turinio aiškinimo gairės (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

### Viešajame sektoriuje taikomų kriterijų ypatumai

Eilės Nr.	Palyginimo kriterijus	Situacija privačiame sektoriuje	Situacija viešajame sektoriuje
1.	<i>Vertinimo kriterijų nustatymas</i>	Organizacijų nuožiūra	Teisės aktai
2.	<i>Kriterijų pasirinkimo laisvė</i>	Organizacijų nuožiūra	Pasirinkimo galimybės nėra
3.	<i>Kriterijų skaičius</i>	Organizacijų nuožiūra gali būti taikomas vienas ar keli kriterijai	Privaloma taikyti tris kriterijus
4.	<i>Kriterijų pobūdis</i>	Organizacijų nuožiūra	Taikomi kriterijai gali sutapti su taikomais privačiame sektoriuje
5.	<i>Galimybė taikyti papildomus (teisės aktuose nenustatytus) vertinimo kriterijus</i>	Organizacijų nuožiūra	Vertintojų nuožiūra plečiamai išaiškinus nustatytų kriterijų turinį

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal LR Vyriausybė. (2007) *Nutarimas Nr. 909* (su pakeitimais ir papildymais) [interaktyvus].



Reikia pastebėti, kad toks detalus viešojo sektoriaus vertinimo kriterijų reglamentavimas turi nemažai privalumų. Pasak A. Šakickienės (2004), skirtingai nei verslo subjektams, viešojo administravimo institucijoms nereikia gaišti laiko ieškant tinkamiausių vertinimo kriterijų ir priiimti atsakomybės už neteisingų kriterijų pasirinkimą, dėl kurių netiksliai įvertinami darbo rezultatai, darbuotojas gauna per didelį ar per mažą atlygį, pažeidžiamas teisingumo principas, darbuotojai mažiau deda pastangų, padažnėja pravaikštos ar ieškomasi kito darbo.

Kita vertus, dėl rekomendacinio viešojo sektoriaus personalo vertinimo kriterijų turinio aiškinimo gairių pobūdžio išlieka subjektyvaus personalo vertinimo galimybė, nebent vertinimo metu naudojama objektyvi vertinimo metodika, leidžianti sumažinti vertinimo rezultatų neteisingumą.

Be to, viešojo sektoriaus personalo vertinimo kriterijai turi dar vieną ypatumą. Valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai ne tik skiriasi nuo kriterijų, taikomų privačiame sektoriuje, bet ir pasižymi tarpusavio skirtumais, sąlygotais valstybės tarnautojų užimamų pareigų ypatumų (užimamų pareigų svarbos, valstybės tarnautojo atsakomybės dydžio ir pan.) (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

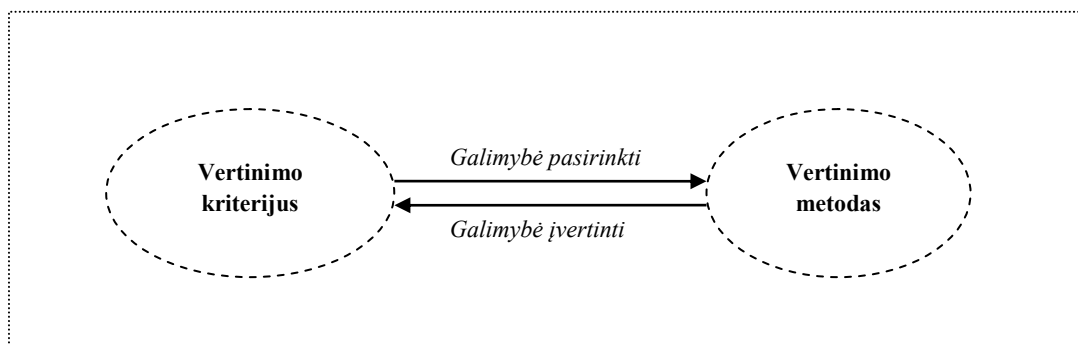
### Valstybės tarnautojų vertinimo kriterijų skirtumai

Eilės Nr.	Palyginimo kriterijus	Įstaigų vadovai	Kiti valstybės tarnautojai
1.	<i>Vertinimo kriterijai</i>	Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas	Produktyvumas
		Vadovavimas	Veiklos kokybė
		Lyderiavimas	Kompetencija
2.	<i>Galimi vertinimo kriterijų rodikliai</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ personalo ir kitų išteklių valdymas;</li> <li>✓ efektyvaus bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas;</li> <li>✓ orientavimasis į rezultatus;</li> <li>✓ įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui;</li> <li>✓ procesų ir pokyčių valdymas;</li> <li>✓ įstaigos vizijos, misijos, tikslų, uždavinių bei vertybių suvokimas; informacijos valdymas;</li> <li>✓ kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pasiekti veiklos rezultatai ir jų atitiktis įstaigos tikslams;</li> <li>✓ gebėjimas vykdyti įvairaus pobūdžio užduotis;</li> <li>✓ informacijos valdymas</li> <li>✓ sugebėjimas paskirstyti darbo laiką;</li> <li>✓ bendradarbiavimas;</li> <li>✓ kvalifikacijos tobulinimas;</li> <li>✓ tinkamai ir laiku atliktos užduotys;</li> <li>✓ veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį;</li> <li>✓ atsakingumas už darbo rezultatus ir kt.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal LR Vyriausybę. (2007) *Nutarimas Nr. 909* (su pakeitimais ir papildymais) [interaktyvus].

Vis dėlto, net jei vertinimo kriterijų pasirinkimas atliktas be priekaištų (atsižvelgus į užimamas pareigas ir pan.), norint teisingai įvertinti personalą, būtinas dar vienas žingsnis – vertinimo metodų, leidžiančių objektyviai apdoroti pagal pasirinktus kriterijus gautą informaciją, pasirinkimas. Čia taip pat yra ir atvirkštinis ryšys (žr. 4 pav.). Personalo vertinimo kriterijų įvairovė sąlygoja daugybės personalo vertinimo metodų sukūrimą. Todėl, pvz., jei vertintojai

nustatė vertinimo kriterijus, kurie nukreipti į esamos ar buvusios veiklos rezultatų išnagrinėjimą, tai ir vertinimo metodai bus orientuoti ta pačia linkme (Raipa, (2004c), p. 180).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal RAIPA, Alvydas. (2004) Viešųjų programų ir projektų vertinimas. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. p. 180.

#### 4 pav. Personalo vertinimo kriterijų ir metodų priklausomybė

Atsižvelgiant į vertinimo kriterijų pobūdį, galimybę apskaičiuoti vertinimo rezultatus, mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamos trys grupės personalo vertinimo metodų:

1. **aprašomieji (kokybiniai)**, paremti kokybinėmis charakteristikomis, o ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais, pvz., biografija, anketa, rekomendacijos, charakteristikos, prezentacijos, sudėtingų pavedimų įvykdymo ekspertiniai vertinimai, grupinės diskusijos, darbuotojo lyginimas su gero darbuotojo etalonu, grupinių užduočių rezultatai, parodantys asmens kūrybiškumą, darbo kokybę, sugebėjimą bendrauti, vadovauti, dirbti komandoje ir pan. (Skiauterienė, 2001).

2. **kombinuotieji (tarpiniai, mišrūs)**, pagrįsti kokybinėmis charakteristikomis, šalia kurių pateikiami ir kiekybiniai įvertinimai, pvz., ekspertų skaičiavimai, „ar dažnai (nuolat, dažnai, kai kada, retai, niekada) išryškėja viena ar kita konkretaus darbuotojo savybė“, testavimas pagal gamybinių užduočių atlikimo lygį, bendrus ar specialius gebėjimus, asmenybės ir kitokius aspektus, darbuotojų grupavimas (reitingavimas) pagal pasirinktus kriterijus į „labai gerus“, „gerus“ ir „prastus“, „puikius“, „vidutinius“ ir „prastus“ ar kaip nors kitaip (Thyer (1995, p. 122-124).

3. **kiekybiniai**, padedantys skaitmenine išraiška įvertinti konkrečias darbuotojų savybes arba atliekamų darbų sudėtingumą. Prie šių metodų A. Sakalas (1998, 111-112) ir Ch. B. Thyer (1995) priskiria alternatyvaus rangavimo metodą (plačiai naudojamas Lietuvoje), kai darbuotojai suranguojami nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną ar kelis kriterijus, taip užtikrinant, „kad klaidų yra padaroma vidutiniame lygyje, kur jos nėra tokios skausmingos“, porinio sulyginimo metodą, kai vertinamas pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu, grafinio vertinimo metodą, kai grafinėje vertinimų skalėje yra išvardijami kriterijai ir jų

vertinimai, o tiesioginis vadovas pažymi skalėje labiausiai tinkantį įvertinimą, prioritetų, priverstinio suskirstymo ir kitus metodus.

Vis dėlto, nors ir išskiriamos šios trys metodų grupės, jos yra lygiavertės. Vieni metodai gali padėti geriau apibūdinti individualias darbuotojo savybes, jo stipriąsias ir silpnąsias puses (pvz., vertinimo (pažymių) skalės, kontroliniai lapai, aprašomasis vertinimas), kiti darbuotojų lyginimo tarpusavyje pagalba gali parodyti pavaldinio darbo kokybę kitų darbuotojų atžvilgiu (pvz., rangavimo, priverstinio paskirstymo, prioritetų suteikimo metodai). Juolab, kaip P. M. Caputo (2007, 4) pastebi, bet kurios organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo komandinio darbo, todėl vertinti vien tik individualius darbuotojo sugebėjimus ir pasiekimus netikslinga. Būtina įvertinti ir jo indėlį komandiniame darbe. Tik taip galima įvertinti tikrąją darbuotojo įtaką bendram organizacijos rezultatui.

Reikia pastebėti, kad kiti autoriai akcentuoja visai kitokius vertinimo metodų privalumus. Štai, A. Sakalo (1998, 105) manymu, „dinamiškoje aplinkoje pasiekti rezultatai - tai praeitis, pasikeitus sąlygoms senieji „geri“ įpročiai gali net trukdyti. Daug svarbiau orientuotis į ateitį - darbuotojų gabumus, sugebėjimą keistis - tai yra į jo potencialą“, jo ateities tikslus. Todėl reikia ne tik naudoti į praeitį orientuotus metodus, skirtus įvertinti jau atliktam darbui, išsiaiškinti padarytoms klaidoms (pvz., priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas, palyginamojo vertinimo metodas), bet ir reikia pasitelkti į ateitį orientuotus metodus, tarkim, savęs vertinimo, vertinimo pagal tikslus, psichologinio vertinimo metodai.

Nors šiai minčiai oponuoja L. Guo (2007, 1-6), pasisakydamas, kad metodais, orientuotais į ateitį, neįvertinami darbuotojo pasiekimai darbe. Todėl tokie metodai kaip, pvz., savęs vertinimas, turi būti tik vienas iš organizacijos naudojamų priemonių veiklai gerinti, nes reikia žinoti ne tik, kaip darbuotojas save vertina, bet reikia jį ir paskatinti už pasiekimus. O tai reiškia, kad, siekiant maksimalios naudos iš personalo vertinimo, šios dvi grupės metodų turi būti derinamos tarpusavyje, nebent vertinimu siekiama tik nustatyti sugebėjimą keistis, o ne įvertinti darbuotoją už jo pastangas.

Vadinasi, bet kuris personalo vertinimo metodas turi savo privalumų ir trūkumų (žr. 8 lentelę). Tą patvirtina ir A. Sakalas (1998, 27), nurodydamas, kad dažnai vertinimo metodai „yra per daug abstraktūs, kupini „kietų“ ir dažnai prieštaringų rekomendacijų“, atitrūkę nuo tikrovės, pasenę“, o taip pat ir nevienodu greitumu duodantys rezultatus, reikalaujantys skirtingos informacijos. Todėl, pasak B. Leonienės (1997, 159), vertinimas gali užsitęsti, būti neišsamus ir neigiamai veikiantis vertinimo rezultatus, padarantis juos beverčiais.

## Vertinimo metodų privalumai

Privalumas	Metodai		
	Aprašomieji (kokybiniai)	Kiekybiniai	Kombinuotieji (tarpiniai, mišrūs)
Galimybė apibūdinti žmogaus asmenybę, jos individualumą	+	-	+/-
Galimybė įvertinti socialinius-psichologinius veiksmus	+	-	+/-
Galimybė įvertinti darbo kokybę ir kiekybę	-	+	+/-
Galimybė įvertinti itin siaurus veiklos aspektus	-	+	+/-
Galimybė tiksliai apskaičiuoti, pateikti konkrečius skaičius	-	+	+/-
Galimybė įvertinti ir individualias darbuotojo savybes, ir jo darbo rezultatus	-	-	+
Galimybė įvertinti darbuotojo potencialą, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių	+	-	+/-
Galimybė įvertinti darbo komandoje aspektus	-	+	+/-

Pastaba: + (pliusas) - pasižymi nurodyta savybe; - (minusas) – nepasižymi nurodyta savybe; +/- (pliusas/minusas) – iš dalies pasižymi nurodyta savybe.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal CAPUTO, Pat M. (2007) *Determinants and outcomes of performance appraisal fairness: An investigation of self-appraisal and rating format and groups*. p. 2-7; GUO, Lan. (2007) *Self-determination theory of motivation and performance management systems*. p. 1-6; SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. p. 105-115.

Taigi akivaizdu, kad nėra ir idealaus, viesiems ir visose situacijose tinkančio metodo. Jis neįmanomas jau vien dėl tokių aplinkybių kaip: skirtingas organizacijų veiklos pobūdis, skirtingi veiklos tikslai ir poreikiai (Smith-Teeter, 2007, p.11-12), nevienoda įstaigos organizacinė ir valdymo struktūra, organizacijos dydis, finansiniai ir darbo jėgos ištekliai, organizacijos veiklų įvairovė, skirtingi informuotumo lygiai ir informacijos perdavimo būdai, darbo organizavimo ir motyvavimo politika, vertinamų pareigybių ypatumai ir pan. O tai sąlygoja Jh. V. Harnisher (2007) ir net paties A. Sakalo (1998, 110) pasisakymą už kelių metodų taikymą vienu metu, nes tik taip galima visapusiškai įvertinti tiek darbo rezultatus, tiek darbuotojų potencialą bei iki minimumo sumažinti vertinimo klaidų tikimybę.

Dėl šių priežasčių kiekviena organizacija, siekdama išsaugoti savo gerą vardą, turi pasirinkti tinkamiausią vertinimo metodą ar net jų grupę, įvertindama kiekvieno metodo privalumus ir trūkumus, savo organizacijos specifiką, pasistengdama pasirinkti tuos metodus, kurie leistų operatyviai ir objektyviai atlikti vertinimą. Nors, pasak Jh. V. Harnisher (2007, 4), nepaisant daugybės sukurtų vertinimo metodų visuomet egzistuos klaidos tikimybė, nes neįmanoma išvengti subjektyvių vertinimo momentų, kad ir kaip būtų siekiama vertinimo proceso objektyvumo.

Kita vertus, viešajame sektoriuje kyla mažiau sunkumų. Jei organizacija yra viešojo administravimo subjektas, ji vertinimo metodo pasirinkimo laisvės neturi. Įstatymų leidėjas yra už

ją nusprendęs ir įpareigojęs valstybės tarnautojų vertinime vadovautis kombinuotajam vertinimui priskirtų darbuotojų (t. y. valstybės tarnautojų) grupavimo į dirbančius labai gerai, gerai, patenkinamai ir nepatenkinamai metodu (LR Seimas, 1999. *Istatymo Nr. VIII-1316* 22 str. 13 d.). Šis metodas leidžia įvertinti kokybines ir kiekybines valstybės tarnautojų savybes - darbuotojo asmenybę ir jo darbinį potencialą.

Nors, reikia pastebėti, kad įstatymai reglamentuoja tik privalomą personalo vertinimą valstybės tarnyboje, t. y. tik valstybės tarnautojų vertinimą (darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimas neprivalomas, priklauso nuo vadovų sprendimų). Todėl neformaliojo vertinimo metu, jei jis yra taikomas, vertintojai gali pasitelkti tuos pačius vertinimo metodus kaip ir verslo subjektai. Tačiau, vengiant painiavos vertinime, gali būti taikomas tas pats viešojo administravimo srityje taikomas aptartasis kombinuotojo vertinimo metodas, kurio privalumai ir trūkumai lyginant su panašaus pobūdžio, tačiau kiekybiniais ir kokybiniais metodais pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

### Valstybės tarnautojų grupavimo metodo privalumai

Privalumas	Metodas		
	Grupavimo metodas	Rangavimo metodas	Darbuotojo lyginimas su etalonu
Galimybė apibūdinti žmogaus asmenybę, jos individualumą	+	-	+
Galimybė įvertinti socialinius-psichologinius veiksnius	+	-	+
Galimybė įvertinti darbo kokybę ir kiekybę	+	+	-
Galimybė įvertinti itin siaurus veiklos aspektus	-	+	-
Galimybė tiksliai apskaičiuoti, pateikti konkrečius skaičius	-	+	-
Galimybė įvertinti ir individualias darbuotojo savybes, ir jo darbo rezultatus	+	-	-
Galimybė įvertinti darbuotojo potencialą, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių	+	-	+
Galimybė įvertinti darbo komandoje aspektus	+	+	-
Patikimumas (vertinimo išsamumas)	+	+/-	+/-
Vertinimo sudėtingumas	+/-	+	+/-
Subjektyvaus vertinimo galimybė	+/-	+/-	+

Pastaba: + (pliusas) - pasižymi nurodyta savybe; - (minusas) – nepasižymi nurodyta savybe; +/- (pliusas/minusas) – iš dalies pasižymi nurodyta savybe.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal CAPUTO, Pat M. (2007) *Determinants and outcomes of performance appraisal fairness: An investigation of self-appraisal and rating format and groups*. p. 2-7; GUO, Lan. (2007) *Self-determination theory of motivation and performance management systems*. p. 1-6; SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. p. 105-115; LEONIENĖ, Birutė. (1997) *Verslo pradmenys*. p. 161.

Žinoma, iš 9 lentelės negalima spręsti, kad grupuojant darbuotojus ne visų darbuotojų kiekybinės veiklos savybės vertinamos. Įstaigos vadovų veiklos vertinimo kriterijai yra daugiau kokybiniai (žr. 7 lentelę). Tad jų darbo kiekybės įvertinimas priklauso jau nuo vertintojų pasirinkimo, kiek plačiai aiškinti vadovavimo kriterijų, kuris vienintelis iš trijų kriterijų gali apimti kiekybinius įstaigos vadovo tarnybinės veiklos rodiklius. O tai jau sudaro vertinimo subjektyvumo prielaidą.

Tą pastebi ir A. Downs (1967, 80) su B. G. Peters (2002, 144), kurių manymu, valstybės tarnyboje taikomas vertinimo metodas nėra apsaugotas nuo subjektyvumo, atsirandančio dėl valstybės tarnautojų funkcijų skirtumų, negalimumo palyginti skirtingas pareigas bei tiksliai išmatuoti tarnybinės veiklos rezultatus. Todėl akivaizdu, kad dalies valstybės tarnautojų pareigų neįmanoma objektyviai įvertinti. Tuo labiau, kad lengviau yra įvertinti tik žemesniųjų grandžių (pvz., sekretorių ar techninio personalo) darbą. O štai aukščiausių vadovų ar specialistų veiklos įvertinimas jau sukelia daug problemų jau vien dėlto, kad: 1) sunku rasti vertintoją, kurio kompetencija prilygtų vertinamojo kompetencijai; 2) vertintojas akivaizdžiai yra labiau nutolęs nuo vertinamųjų veiklos specifikos nei kad vadovas nuo savo pavaldinių, todėl teisingai įvertinti per atstumą yra itin sunku ir praktiškai neįmanoma (suveikia simpatijos, antipatijos ir pan.).

Bet, net ir tuo atveju, jei darbuotojų grupavimo į dirbančius labai gerai, gerai, patenkinamai ir nepatenkinamai metodas būtų naudojamas objektyviai, tai dar nereikštų vertinimo sėkmės. A. Šakickienės (2004) nuomone, visa įdiegta vertinimo sistema turi būti veiksminga, t. y. „tinkamai parengta ir teisingai organizuojama“, bei, anot S. Pivoro ir R. Dapkutės (2004), darbuotojas vertinimo procese turi užimti ne tik vertinamojo, bet ir padedančiojo vertintojui vaidmenį, kad daugiau pasitikėtų vertinimo procesu, aktyviau dalyvautų jame bei kituose institucijos procesuose

Taigi valstybės tarnautojų vertinimo procesas yra iš tiesų sudėtingas, nors ir panašus į vertinimą, atliekamą privačiame sektoriuje. O tai rodo, kad viešojo administravimo institucijų vadovai neįsigilinę į personalo vertinimo esmę, jo vykdymo tvarką, vertinimo kriterijų ir metodų ypatumus, gali padaryti daugybę klaidų, pažeidžiančių personalo teises į sąžiningą ir teisingą įvertinimą, nuviliančių dirbančiuosius, paskatinančių juos aplaidžiau dirbti ir taip sumažinančių institucijos veiklos efektyvumą. Nors, jei personalo vertinimo procesas yra kontroliuojamas, vertinimo proceso spragų turėtų neatsirasti, o žemus veiklos efektyvumo rodiklius turėtų sąlygoti kiti procesai, vykstantys viešojo administravimo institucijose.

## **2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJŲ PERSONALO VERTINIMO ĮTAKOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS**

Norint tinkamai atlikti personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumui įvertinimą, būtinas modelis, kuriuo vadovaujantis būtų galima atlikti išsamų ir rezultatyvų vertinimą. Todėl šioje tyrimo dalyje aprašomi jau atlikti personalo vertinimo proceso tyrimai (2.1. skyrius) ir sukuriamas teorinis modelis (2.2. skyrius), kurio pagalba bus vykdomas personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui tyrimas.

### **2.1. Personalo vertinimo ir viešojo administravimo veiklos efektyvumo tyrimai**

Tarptautiniai įsipareigojimai, globalizacija, naujos vadybos ir biudžeto valdymo technikos reikalauja aiškesnio, tikslesnio ir efektyvesnio valstybės valdymo. Tuo tikslu tiek mokslo atstovai, tiek pačios organizacijos atlieka įvairius tyrimus, siekiant įvertinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, nustatyti jį mažinančius veiksnius bei rasti veiklos efektyvumo didinimo būdus.

Kaip galima pastebėti, vienus reikšmingiausių tyrimų atlieka Europos centrinis bankas. Banko skelbiami valstybių veiklos efektyvumo tyrimų rezultatai yra itin svarbūs ES narėms, norinčioms įsivesti eurą, tarp jų ir Lietuvai. Rezultatai aktualūs ir valstybėms, norinčioms patikimai atrodyti tarptautiniuose santykiuose ar norinčioms pritraukti investicijų į savo šalį.

Vienas įdomesnių Europos centrinio banko tyrimų buvo paskelbtas 2006 m. Jį atliko A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi (2006, 5-34). Pasitelkdami Bendrąją viešojo sektoriaus veiklos ir efektyvumo matuoklę ir Duomenų Apgaubimo Analizės (ang. *Data Envelopment Analysis* (DEA) modelį, jie nustatė, kad naujųjų ES valstybių narių (įstojusių 2004 m. gegužės 1 d.) biudžeto išlaidų efektyvumas akivaizdžiai skiriasi ne tik nuo senųjų narių, bet ir tarpusavyje, nors rodikliai ir rodo, jog visose valstybėse efektyviausiai veikiama žmoniškųjų išteklių valdymo ir švietimo srityse, o silpniausiai – ekonominės veiklos ir ekonominio stabilumo srityse.

Šiuos rezultatus patvirtina 10 lentelė, kurioje pateikiami apibendrinti, pasinaudojant Bendrosios viešojo sektoriaus veiklos ir efektyvumo matuoklės pagalba, gauti 2001 m., 2002 m. ir 2003 m. naujųjų ES valstybių narių veiklos duomenys. Iš 10 lentelės duomenų akivaizdu, kad Lietuva, kaip ir daugelis naujųjų ES valstybių narių, neišnaudoja visų savo resursų. Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas, nors ir geresnis už kaimynės Lenkijos, tačiau yra žemesnis nei išvestieji valstybių viešosios veiklos efektyvumo vidurkiai. Lietuvą savo efektyvumu lenkia beveik pusė naujųjų ES narių. Ir pagrindinė to priežastis – Lietuvos ekonomikos nestabilumas, nors ir nesantis toks didelis kaip Bulgarijoje, Rumunijos ar Turkijos.

## Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo rodikliai (2001/2003)

ŠALIS	Galimybių kriterijai			Musgravian'o kriterijai			Visa viešojo sektoriaus veikla (kriterijų vidurkis)
	Valdymas	Žmogiškieji ištekliai	Sveikata	Paskirstymas	Stabilumas	Ekonominė veikla	
Bulgarija	0,79	1,49	1,00	1,01	0,06	0,29	0,77
Čekija	0,76	1,31	0,66	1,04	0,66	0,66	0,85
Estija	1,09	0,83	0,91	1,21	0,57	0,87	0,91
Graikija	0,97	1,32	0,83	0,83	1,23	0,56	0,96
Vengrija	0,83	1,12	0,75	1,05	0,70	0,63	0,85
Airija	1,36	1,18	0,84	1,44	1,79	1,61	1,37
Latvija	0,82	0,79	1,14	1,11	0,75	0,87	0,91
<b>Lietuva</b>	<b>0,83</b>	<b>0,88</b>	<b>0,90</b>	<b>1,27</b>	<b>0,40</b>	<b>0,90</b>	<b>0,86</b>
Lenkija	0,89	0,98	0,97	0,80	0,69	0,68	0,83
Portugalija	0,92	0,71	0,66	0,90	1,01	0,71	0,82
Rumunija	0,69	1,53	1,03	1,05	0,20	0,68	0,86
Slovakija	0,82	1,23	0,77	1,18	0,90	0,64	0,92
Slovėnija	0,91	-	0,68	0,81	1,15	0,84	0,88
Turkija	0,96	0,99	0,98	-	0,15	0,69	0,63
<b>Vidurkis</b>	<b>1,06</b>	<b>1,03</b>	<b>1,16</b>	<b>1,03</b>	<b>1,14</b>	<b>1,15</b>	<b>1,09</b>
<b>Max</b>	<b>2,09</b>	<b>1,53</b>	<b>2,90</b>	<b>1,90</b>	<b>5,05</b>	<b>3,11</b>	<b>2,39</b>
<b>Min</b>	<b>0,69</b>	<b>0,54</b>	<b>0,66</b>	<b>0,48</b>	<b>0,06</b>	<b>0,29</b>	<b>0,63</b>

Pastaba: duomenys pateikiami tik dalies A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi (2006) tirtų valstybių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AFONSO, António; SCHUKNECHT, Ludger; TANZI, Vito. (2006) *Public sector efficiency. Evidence for new EU members states and emerging markets* [interaktyvus]. p. 30.

Tyrimo metu pastebėta net gi tendencija, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo augimą nebūtinai sąlygoja valstybės skiriamų biudžeto asignavimų didinimas. Buvo nustatytas ne vienas atvejis, kuomet šalys, išleisdamos mažiau, gaudavo didesnę naudą nei tos, kurių biudžeto asignavimai būdavo žymiai didesni. Tuo remiantis nuspręsta, jog valstybių, kurių biudžeto išlaidos sudarė arti 30 proc. BVP, veikla buvo pati efektyviausia, kadangi tiek didesni, tiek mažesni biudžeto asignavimai neigiamai veikė veiklos efektyvumo rodiklius. Efektyviausiai veikiančių valstybių narių veiklos efektyvumo rezultatai buvo beveik du kartus aukštesni nei valstybių, kurių veiklos rezultatai buvo prasčiausi (Afonso, Schuknecht ir Tanzi, 2006, p. 17, 28, 33-34).

Kaip vieną to priežasčių tyrėjai įvardino mažą valstybės tarnautojų skaičių. Kuo mažesnis valstybės tarnautojų skaičius, tuo mažesnės valstybės aparato išlaikymo išlaidos, tuo aukštesni viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo įvertinimai. Kitas neigiamai viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą veikiantis faktorius, tyrėjų nuomone, yra valstybių nesugebėjimas, net ir skiriant reikiamo dydžio asignavimus, juos tinkamai paskirstyti (asignavimai skiriami ne toms veikloms, kurioms jie iš tiesų reikalingi ir pan.). Todėl visuomenės lūkesčiai lieka nepatenkinti. O tai reiškia,



kad klaidinga manyti, kad vien tik padidinus biudžeto asignavimus viešajam sektoriui, padidės ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas. Gali nutikti ir priešingai. Dėl šios priežasties būtina išmokti tinkamai paskirstyti asignavimus, pvz., paskirstymai sveikatos apsaugai turi būti skirti ne tik medikų algai kelti, bet ir jų atsakomybės prieš visuomenę ugdymui (Afonso, Schuknecht ir Tanzi, 2006, p. 12-14, 33-34).

Panašius rezultatus A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi (2006, 5, 35) gavo ir panaudodami Duomenų Apgaubimo Analizės modelį. Jos metu buvo palyginti valstybių sąnaudų (ang. *input*) ir pasiekimų (ang. *output*) efektyvumo rezultatai ir pagal juos valstybėms buvo priskirta atitinkama viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vieta. Kuo efektyvesnė buvo valstybės veikla, tuo jos vertinimo vieta buvo aukštesnės (žr. 11 lentelę).

. 11 lentelė

### Duomenų Apgaubimo Analizės modelis: sąnaudų ir pasiekimų įvertinimas

ŠALIS	Įvertinimas pagal sąnaudas		Įvertinimas pagal pasiekimus		Bendras rodiklis
	Rodiklis	Vieta	Rodiklis	Vieta	
Bulgarija	0,461	14	0,483	23	0,262
Čekija	0,439	15	0,637	13	0,329
Estija	0,489	12	0,632	14	0,364
Graikija	0,369	23	0,713	8	0,307
Vengrija	0,355	24	0,687	9	0,287
Airija	0,576	8	0,813	4	0,517
Latvija	0,486	13	0,624	16	0,357
<b>Lietuva</b>	<b>0,535</b>	<b>9</b>	<b>0,588</b>	<b>18</b>	<b>0,370</b>
Lenkija	0,412	18	0,627	15	0,304
Portugalija	0,385	21	0,678	11	0,308
Rumunija	0,528	10	0,509	21	0,316
Slovakija	0,406	20	0,674	12	0,322
Slovėnija	0,431	16	0,731	7	0,364
Turkija	0,416	17	0,482	24	0,236
<b>Vidurkis</b>	<b>0,548</b>		<b>0,671</b>		<b>0,422</b>
<b>Min</b>	<b>0,355</b>		<b>0,482</b>		<b>0,219</b>

Pastaba: duomenys pateikiami tik dalies A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi (2006) tirtų valstybių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AFONSO, António; SCHUKNECHT, Ludger; TANZI, Vito. (2006) *Public sector efficiency. Evidence for new EU members states and emerging markets* [interaktyvus]. p. 35.

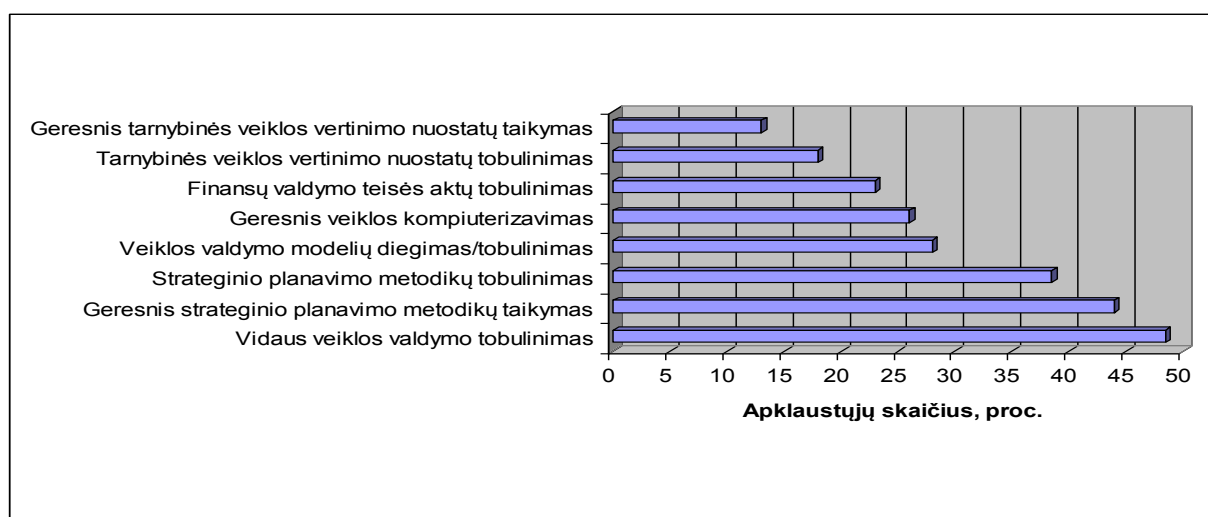
Palyginus 11 lentelėje pateiktus valstybių veiklos efektyvumo rezultatus su sąnaudų vidurkiu, buvo nustatyta, kad, jei naujosios ES valstybės narės pilnai išnaudotų savo galimybes (tinkamai paskirstytų pajamas, turimus išteklius ir pan.), jos galėtų sutaupyti beveik 45 proc. visų savo resursų ir pasiekti tokius pat veiklos rezultatus, kaip kad pasiekia dabar. O palyginus pateiktus

rezultatus su pasiekimų vidurkiu paaiškėjo, kad valstybės pasiekia tik 2/3 to, ką galėtų pasiekti, jei jų veikla būtų efektyvi. O tai reiškia, kad naujosios narės tiek sąnaudų, tiek pasiekimų atžvilgiais 2006 m. buvo ženkliai žemiau senųjų valstybių efektyvumo (Afonso, Schuknecht ir Tanzi, 2006, p. 6, 34-39).

Vis dėlto Europos centrinio banko užsakymu atliktas tyrimas atskleidė ne tik silpnąsias valstybių valdymo vietas, bet ir parodė, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą gali teigiamai veikti tokie veiksniai kaip: teisingas biudžeto paskirstymas, tarnautojų kompetencija, visuomenės išsilavinimas ar nuosavybės teisių apsauga. O tai reiškia, kad viešojo sektoriaus efektyvumas priklauso nuo taikomų valdymo technologijų, valstybės ir privataus sektorių personalo gebėjimų stebėjimo ir kontrolės (personalo vertinimo ir kt.) (Afonso, Schuknecht ir Tanzi, 2006, p. 4-6, 39-40).

Pastarasis veiklos gerinimo aspektas pabrėžiamas daugelyje mokslinių darbų. Todėl personalo vertinimo svarba pripažįstama ne tik Europoje, bet ir kituose žemynuose. Pvz., JAV personalo vertinimą, kaip vieną pagrindinių įrankių didinant veiklos efektyvumą, naudoja daugiau nei 90 proc. stambių organizacijų bei apie 75 proc. įdarbinimo agentūrų. Panašios tendencijos pastebimos ir viešajame sektoriuje (Walsh, 2003).

Deja, nors Lietuvoje personalo vertinimo svarba taip pat pripažįstama, bet ji yra žymiai mažesnė. 2007 m. Viešosios politikos ir vadybos instituto atlikto tyrimo duomenimis personalo vertinimas tarp dažniausiai naudojamų viešojo administravimo veiklos efektyvumo didinimo priemonių užėmė tik paskutinę vietą (Noreikienė, 2008) (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal NOREIKIENĖ, Rasa. (2008) *Viešasis administravimas Lietuvoje* [interaktyvus].

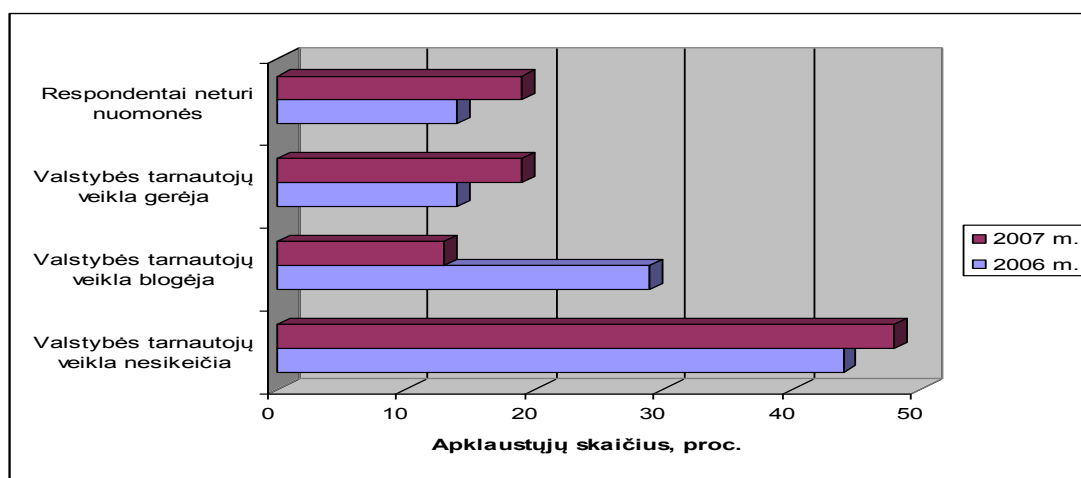
### 5 pav. Dažniausios viešojo administravimo veiklos efektyvumo didinimo priemonės

Tačiau UAB „Vilmorus“ tyrimo rezultatai parodė, kad personalo vertinimas įgauna vis didesnę reikšmę viešojo administravimo institucijų veikloje. Tai aiškintina tuo, kad, išaugus

kokybiškų paslaugų poreikiui, padidėjo reikalavimai valstybės tarnautojų kvalifikacijai, sugriežtėjo kompetencijos kontrolė. Todėl lyginant su 2006 m. 2007 m. visuomenės pasitenkinimas valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų darbu išaugo nuo 60 proc. iki 75 proc. O tai savo ruožtu lėmė visuomenės pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis išaugimą (lyginant su 2005 m. 2007 m. „gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis išaugo nuo 37 iki 51 procento“) bei asmenų, tiesiogiai besikreipiančių į valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas skaičiaus padidėjimą (2007 m. UAB „Vilmorus“ tyrimo duomenimis į valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas asmeniškai kreipėsi net 88 proc. respondentų, ir tik 12 proc. kreipėsi telefonu) (Noreikienė, 2008. – cit. pagal UAB „Vilmorus“).

Taip ženkliai didėjantis visuomenės dėmesys viešojo administravimo institucijoms skatina jas skirti daugiau dėmesio personalo vertinimui. Tuo labiau, kad ne vienas autorius yra pastebėjęs, kad „viešųjų institucijų administratorių pasyvumą, susidūrus su įvairiausiais veiklos trukdymais, sąlygoja jų gebėjimų stoka ir tam tikra prasme bendras politinės (dalyvavimo) kultūros kontekstas“ (Raipa, (2004a), p. 28). Todėl būtina šalinti veiksnius, neigiamai veikiančius viešojo administravimo subjektų veiklos rezultatus.

Imtis šių priemonių skatina ir visuomenės apklausos, skirtos bendram viešojo administravimo institucijų personalo veiklos įvertinimui, rezultatai. Jie rodo tik nežymų valstybės tarnautojų kvalifikacijos pagerėjimą, kartu ir mažą personalo vertinimo proceso efektyvumą. Kaip galima spręsti iš 2006 m. ir 2007 m. vykdytos apklausos, teigiamus pokyčius valstybės tarnautojų veikloje 2007 m., lyginant su 2006 m. duomenimis, išvelgia tik 5 proc. daugiau respondentų (19 proc.). Tačiau tuo pačiu reikia pastebėti, kad išvelgiančių valstybės tarnautojų veiklos blogėjimą 2007 m., lyginant su 2006 m., yra net 16 proc. mažiau. (žr. 6 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal NOREIKIENĖ, Rasa. (2008) *Viešasis administravimas Lietuvoje* [interaktyvus].

6 pav. Pokyčiai valstybės tarnautojų veikloje 2006-2007 m.

Reikia pastebėti, kad personalo vertinimo proceso privalumus ir trūkumus parodo ne tik visuomenės apklausa, bet ir darbuotojų nuomonės tyrimas. Kadangi darbuotojai yra pagrindiniai personalo vertinimo proceso dalyviai, jų apklausa suteikia netgi kur kas išsamesnius duomenis apie personalo vertinimą. Darbuotojai geriau mato teigiamas ir neigiamas vertinimo puses, o visuomenė pastebi tik šio proceso padarinius, jo poveikį darbuotojų darbo efektyvumui. Dėl šios priežasties dauguma personalo vertinimo tyrimų yra atlikti būtent remiantis darbuotojų nuomonės tyrimu.

Štai A.Šakickienė (2004) atlikusi apklausą Žemės ūkio konsultavimo tarnyboje, iš 126 šios įstaigos darbuotojų sužinojo, kad darbuotojai norėtų, jog vertinimo metu būtų siekiama: 1) tobulinti personalo ugdymo sistemą (organizuoti kryptingą darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą), 2) informuoti darbuotojus, ką jie turėtų pakeisti savo veikloje, kad būtų gerai įvertinti, 3) nustatyti, ar darbuotojas tinka užimamoms pareigoms, 4) pagerinti vadovavimą ir apmokėjimo sistemą, o ne nuolatos kontroliuoti tik darbo rezultatus, nesistengiant rasti lankstesnių, darbuotojams mažiau diskomforto sukeliančių jų darbo efektyvumo didinimo priemonių.

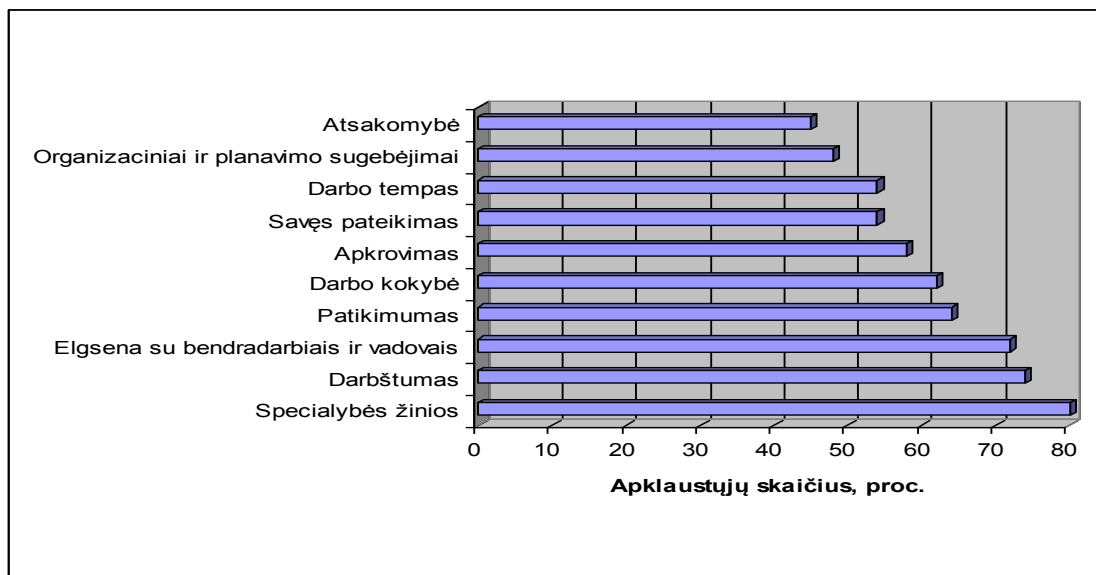
Panašius duomenis gavo ir C. O. Longenecker ir N. Nykodym Nick (1996). Jie pateikė klausimus 357 viešojo sektoriaus tarnautojų, dirbančių vienoje iš didelėje Midveste esančių valstybės institucijų. Į anketą atsakė 71.1 proc. apklaustųjų (47 vadovai ir 207 pavaldiniai). Iš jų dauguma (virš 65 proc.) pasisakė, kad personalo vertinimo metu turėtų būti siekiama: 1) informuoti darbuotojus apie jų darbo rezultatus; 2) išaiškinti darbuotojams jų darbo specifiką ir veiklos tikslus; 3) nustatyti, kur darbuotojams reikėtų tobulėti; 4) motyvuoti darbuotojus geriau dirbti; 5) išsiaiškinti, kaip pagerinti darbo sąlygas darbuotojams. Nors pavaldiniai pridūrė, kad jie norėtų, kad būtų siekiama ir glaudesnio bendradarbiavimo, aiškesnio vertinimo, darbuotojų įtraukimo į vertinimo procesus.

Tačiau, nepaisant tokios gana vieningos nuomonės, vadovai ir pavaldiniai, paklausti, ar įgyvendinami išsikelti vertinimo tikslai, mąstė skirtingai, nors abi grupės ir sutiko, kad jų organizacijos personalo vertinimas nėra efektyvus siekiant tokių tikslų kaip: pavaldinių motyvavimas, pavaldinių darbo gerinimas. Todėl, jei vadovai buvo labai pozityviai nusiteikę ir teigė, kad išsikelti tikslai yra daugmaž pasiekiami, tai tarnautojai, priešingai, buvo itin skeptiški. Jie teigė, kad vadovų įsivaizduojamų gerų santykių su pavaldiniais nėra, kad nėra bendradarbiavimo vertinimo metu, darbuotojų skatinimo gerinti savo darbo rezultatus. Apskritai, darbuotojų manymu, vertinimo metu yra siekiama patenkinti tik vadovų, bet ne pavaldinių interesus, ir bendraujama tik tuomet, kai vadovams tai naudinga (Longenecker ir Nykodym, 1996).

Tokie pat išsamūs darbuotojų atsakymai buvo ir kitais personalo vertinimo klausimais. Pvz., A. Šakickienės apklausa metu respondentai pabrėžė, kad jiems vertinimo metu svarbiausi, t. y. geriausiai ir objektyviausiai atspindintys darbuotojų veiklą bei indėlį darbe, yra šeši vertinimo kriterijai: profesinės (specialybės) žinios, darbo kokybė, atsakomybė, darbštumas ir rimtas požiūris

į darbą, konsultanto charakterio pastovumas, sugebėjimas susidoroti su užduotimis įvairiose situacijose, geri klientų atsiliepimai. Todėl kitų kriterijų naudojimas, apklaustųjų manymu, tik apsunkintų vertinimo procesą, atkartotų paminėtuosius kriterijus (Šakickienė, 2004).

Panašūs rezultatai gauti ir Vokietijoje atlikto tyrimo metu (žr. 7 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. p. 107.

### 7 pav. Dažniausi vertinimo kriterijai Vokietijoje

Kiek kitokiu aspektu personalo vertinimo kriterijai buvo analizuoti Šiaulių miesto savivaldybės taryboje vykdyto tyrimo metu. Šioje įstaigoje buvo tirtas vertinimo kriterijų taikymo vienodumas lyties atžvilgiu. Atlikus tyrimus paaiškėjo, kad moterų ir vyrų tarnybinė veikla yra vertinama nevienodai. Apklausus 45 karjeros valstybės tarnautojus (iš jų 66,7 proc. moterų ir 33,3 proc. vyrų), „paaiškėjo, kad vadovėms moterims reikia 7,5 metų pasiekti vadovo postą, vyrams – 6,9 metų. Vyr. specialistėms moterims pakilti karjeros laiptais reikia 9,9 metų, o vyrams – 4 metų. Vyresn. specialistėms pakilti karjeros laiptais reikia 11,5 metų, o vyrams – 8 metų” (Stanienė, Tepliajava, Čičelienė ir kt., 2005).

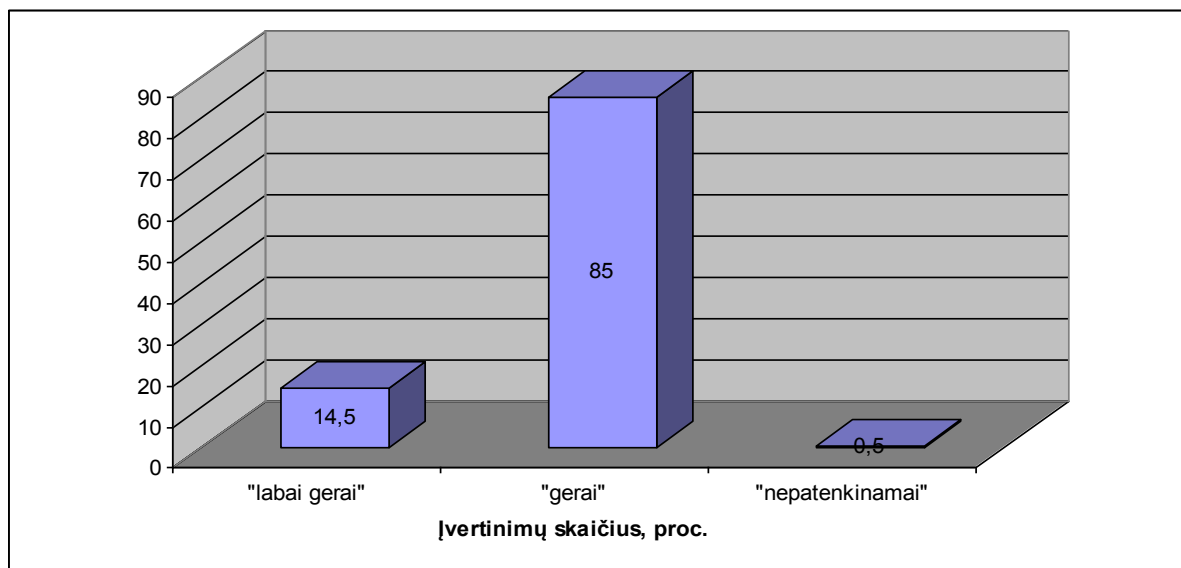
Tokie skaičiai liudytų, kad vyrams kopti karjeros laiptais yra žymiai lengviau. Tuo labiau, kad apklausa parodė, jog be tokių objektyviai pateisinamų aplinkybių kaip asmeninės moterų savybės, moterų ir vyrų požiūrio į šeimą skirtumai, kopimui karjeros laiptais trukdo daugiausia įsisenėję steoretipai, kad vyrai geresni vadovai, bei tiesioginio vadovo vertinimas. Šias priežastis, kaip priežastis, kliudančias daryti karjerą, išskyrė net 47 proc. apklaustų vyr. specialistų.

Ir vis dėlto, palyginus vyrų ir moterų bandymų siekti karjeros skaičių, paaiškėjo, kad „vyrai dažniau dalyvauja konkursuose dėl aukštesnių pareigų, o moterys nebando gerinti savo užimamos pozicijos” (Stanienė, Tepliajava, Čičelienė ir kt., 2005). Todėl, anot autorių, tikrosios priežastys,

kliudančios moterims siekti karjeros, lieka neatskleistos. Dėl šių priežasčių ilgesnė moterų karjeros siekimo trukmė bent jau kol kas negali būti laikoma diskriminacija lyties atžvilgiu.

Teiginį, kad viešajame sektoriuje egzistuoja moterų diskriminacija bando neigti ir S. Pivoras bei R. Dapkutė (2004). Jų tyrimas parodė, kad, nepaisant valstybės tarnautojų lyties, tiek tarnautojos moterys, tiek tarnautojai vyrai, norėdami gauti aukštesnes pareigas, personalo vertinimo metu dažnai susiduria su vertinimo neteisingumu, nulemtu tiek institucijų finansinių galimybių stokos, tiek galimybės pasiūlyti aukštesnes pareigas neturėjimo. O tai reiškia, kad tokiose situacijose asmenys yra įvertinami taip, kad jų nereikėtų perkelti į aukštesnes pareigas, t. y. įvertinimu „gerai“. Tokiu būdu institucijos interesai iškeliami aukščiau pavaldinio interesų.

Be to, S. Pivoras ir R. Dapkutė (2004) nustatė, kad viešojo administravimo institucijų personalo vertinimo metu ne tik dažnai „yra linkstama daugelį tarnautojų vertinti gerai (85 proc.) arba labai gerai (14,5 proc.)“, bet ir stengiamasi išsaugoti prastai darbo funkcijas atliekantį asmenį, t. y. „nepatenkinamai vertintų tarnautojų yra tik 0,5 proc. Kai vertinimo komisija tarnautojus įvertina dar kartą, yra patvirtinama (...) tik 60 proc. nepatenkinamų. Netgi jei komisija įvertina tarnautoją nepatenkinamai, jis labai retai yra perkeliamas į žemesnes pareigas (tik vienas tarnautojas iš visų (...) nagrinėtų atvejų)“ (žr. 8 pav.). Taigi akivaizdi tendencija, kad valstybės tarnyboje linksta išsaugoti žmogų, nepaisant jo nesugebėjimo tinkamai atlikti savo pareigų.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal PIVORAS, Saulius; DAPKUTĖ, Rūta. (2004) *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje* [interaktyvus].

#### 8 pav. Valstybės tarnautojų įvertinimai 2004 m.

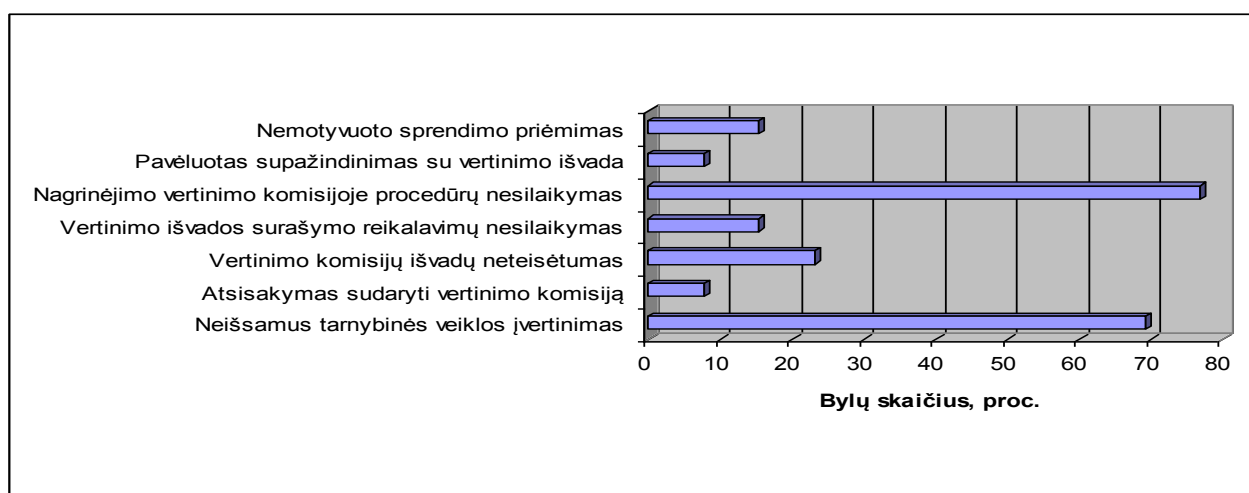
Nors reikia pastebėti, kad tyrinėtojų dėmesio susilaukia ir kiti personalo vertinimo aspektai, pvz., vertinimo metodai. Štai A. Šakickienės (2004) atlikta apklausa parodė, kad, darbuotojų nuomone, geriausiai ir objektyviausiai veiklos rezultatus įvertina kombinuotojo vertinimo metodas,

nes „vertinamas ne tik užduočių atlikimas, bet ir kalbama su pačiu konsultantu, (...) vertinamos ir asmeninės konsultanto savybės. Apklaustieji mano, kad netinkamiausias konsultantų darbo vertinimo būdas yra psichologiniai testai”.

A. Šakickienės (2004) tyrimas pateikė atsakymus ir į klausimą, kas personalui sukelia stresą vertinimo metu, kas sukelia neigiamą darbuotojų reakciją, nepasitikėjimą vertinimo rezultatais, mažina personalo vertinimo efektyvumą. Išanalizavus respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad labiausiai darbuotojus trikdė neaiškūs vertinimo tikslai, nesuprantami vertinimo kriterijai. „Daug mažiau konsultantai baiminosi dėl asmeninio pokalbio, o dar mažiau dėl nepatikimų vertintojų” (Šakickienė, 2004). Bet ir šiuos veiksnius jie nurodė kaip veikiančius jų pasitikėjimą vertinimo procesu, tik ne taip žymiai.

Užsienio autorių atlikti tyrimai pateikia dar daugiau nepasitenkinimo personalo vertinimu priežasčių. Nustatytas ne vienas atvejis, kai vertinimo metu buvo sureikšminamos kurios nors darbuotojo savybės, ankstesnės veiklos vertinimo rezultatai (Knowledge House, 2001), diskriminuojama dėl vertinamojo rasės ir amžiaus (Washington, 2008), seksualinės orientacijos (Tamanini, 2008), net rūkymo įpročių (Roll, 2007. psl. 15-19) ir pan.

Šiuos rezultatus papildė Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo praktikos analizė. Jos metu paaiškėjo, kad viešojo sektoriaus personalo vertinimo metu vertintojai atlieka įvairius pažeidimus, pradedant procedūrinių reikalavimų nesilaikymu, baigiant įvertinimų neteisingumu (žr. 9 pav.). Ir tai tik maža dalis personalo vertinimo proceso trūkumų. Didžioji dalis jų lieka nepaviešinta dėl dviejų priežasčių: 1) ne visi valstybės tarnautojai drįsta pasinaudoti galimybe apskųsti vertinimo rezultatus; 2) Lietuvos vyriausiasis teismas nagrinėja tik tuos skundus, kurie pateikiami nesutinkant su administracinių apygardos teismų sprendimais.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal 14 LVAT 2006-2009 m. nagrinėtų bylų (11 nutarčių ir 3 teismo sprendimus).

### 9 pav. Teismuose išnagrinėti viešojo sektoriaus personalo vertinimo pažeidimai

Panašų tyrimą yra atlikusi ir N. Jr. Barksdale (2008, 29). Ji savo tyrime siekė nustatyti, kokį poveikį darbuotojams turi privalomasis (formalusis) vertinimas, ar nesukelia jis darbuotojams streso, baimės. Kitaip nei tikėtasi, buvo nustatyta, kad esminio skirtumo personalo vertinimo rezultatams vertinimo forma neturi. Tiek formaliojo, tiek neformaliojo vertinimo metu gaunami panašūs rezultatai. Formalusis vertinimas nepaveikia neigiamai darbuotojų darbo, nemažina jų darbo efektyvumo, produktyvumo ir moralės. Priešingai, darbuotojų nuomone, toks vertinimas padeda tiksliau nustatyti, kurie darbuotojai yra vertingesni, turi didesnę potencialą dirbti ir koks jiems skatinimo priemonės gali būti taikomos.

Tokį pat požiūrį į formalųjį personalo vertinimą turi ir C. O. Longenecker ir N. Nykodym (1996) tyrime dalyvavę valstybės tarnautojai, kurie pabrėžė, kad, nors jie ir turi nusiskundimų formaliu vertinimu, visgi juos tenkina formali vertinimo forma ir jie dalyvautų tokia vertinime net jei ir būtų neprivaloma atlikti personalo vertinimo.

Kita vertus, kitokius rezultatus nustatė H. G. Rainey ir B. Bozeman, tyrę viešojo ir privataus sektoriaus panašumus ir skirtumus personalo valdymo ir pirkimo procedūrų srityse. Jų gauti apklausos rezultatai parodė, kad net 90 proc. respondentų iš viešojo sektoriaus pabrėžia, jog personalo valdymas (priėmimas, atleidimas, paaugstinimas) yra itin formalizuoti ir tai jiems dažnai trukdo darbe. Tuo tarpu 90 proc. respondentų iš privataus sektoriaus nėra pastebėję neigiamo formalizacijos poveikio jų darbui. Taigi jie nėra pastebėję ir per nelyg detalaus procesų reguliavimo. Dėl šios priežasties jiems, skirtingai nei viešojo sektoriaus pareigūnams, formalizacija yra priimtinesnė. (Raipa ir Urbanavičius, 2004. p. 124. – op. cit: RAINEI, H. G.; BOZEMAN, B. (2000) Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the Prior. Iš *Journal of Public Administration. Research & Theory*, Vol. 10, Issue 2)

Ir visgi, nepaisant pastebėtų personalo vertinimo privalumų ir trūkumų, kai kuriuose tyrimuose valstybės tarnautojai yra išdėstę ir aiškia poziciją personalo vertinimo proceso tobulinimo klausimu. Nors, kaip galima pastebėti, aktyviausiai savo siūlymus dėsto asmenys, užimantys žemiausias pareigas.

Štai C. O. Longenecker ir N. Nykodym (1996) tyrimo metu paaiškėjo, kad pavaldiniai pateikė vidutiniškai po 3.7 siūlymo, kai tuo tarpu vadovai sugebėjo pateikti tik 3.0 pasiūlymus. Iš jų tik trys siūlymai sutapo: 1) siūlymas skirti daugiau lėšų paskatinimui už darbo pasiekimus; 2) siūlymas labiau įtraukti pavaldinius į vertinimo procesą; 3) siūlymas siųsti vertintojus tobulintis, kad sugebėtų kompetentingai atlikti savo pareigas (žr. 12 lentelę).



**Personalo vertinimo proceso tobulinimo pasiūlymų panašumai**

Siūlymas	Siūlymo autoriai	
	Vadovai	Pavaldiniai
Skirti daugiau lėšų skatinimui už darbo pasiekimus	+	+
Įtraukti pavaldinius į vertinimo procesą	+	+
Tobulinti vertintojų kompetenciją	+	+
Užtikrinti vertinimų reguliarumą, kad darbuotojai galėtų geriau apsiginti	+	-
Ieškoti pasiūlymų, kaip užtikrinti efektyvesnę vertinimą, pas vadovų vadovus	+	-
Gerinti vertinimo eigos planavimą	-	+
Stebėti pavaldinių veiklą visus metus, o ne tik vertinimo metu	-	+
Skirti didesnę dėmesį darbuotojų ugdymui	-	+
Aktyvinti vadovų ir pavaldinių bendravimą	-	+
Nustatyti aiškiu vertinimo standartus	-	+
Šalinti išankstinį vertintojų nusistatymą vertinamųjų atžvilgiu	-	+
Skatinti vertintojus rimtai žiūrėti į personalo vertinimą	-	+
Neskubėti atlikti vertinimo	-	+
Mažinti pavaldinių neigiamą nusistatymą vertinimo atžvilgiu	-	+
Užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį	-	+

Pastaba: + (pliusas) - pasižymi nurodyta savybe; - (minusas) – nepasižymi nurodyta savybe.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal LONGENECKER, Clinton O.; NYKODYM, Nick. (1996) *Public sector performance appraisal effectiveness: a case study*. [interaktyvus].

Vieną iš 12 lentelėje išvardintų personalo vertinimo efektyvumo didinimo priemonių plačiau tyrinėjo G. M. McEvoy (1990). Jo iškelta hipotezė, kad pavaldinių įtraukimu į personalo vertinimo procesą, kuriame jie būtų ne tik vertinamieji, bet ir atliktų savo vadovų vertinimą, nes jie daugiausiai žino apie savo vadovus, kasdien dirba su jais ir gali teisingiausiai įvertinti vadovų veiklą, galima padidinti personalo vertinimo efektyvumą, pasitvirtino. Apklausus 172 viešojo sektoriaus tarnautojus (į anketą atsakė 128 respondentai), paaiškėjo, kad vadovų vertinimo, atliekamo pavaldinių, naudą įžvelgia 65 proc. atsakiusiųjų ir tik 22 proc. asmenų yra skeptiškai nusistatę prieš tokį vertinimą.

Be to, beveik toks pat respondentų skaičius teigė, kad pavaldinių atliekamas vertinimas ne tik yra naudingas vadovų vertinimui, bet ir prisideda prie žmoniškųjų išteklių valdymo gerinimo, aktyvesnio pavaldinių dalyvavimo organizacijos veikloje, stengimosi dėl savo įvertinimų, didesnio pasitikėjimo vertintojais. Tokios nuomonės buvo net 66 proc. respondentų. Ir tik 8 proc. asmenų buvo priešingos nuomonės (McEvoy, 1990).

Net ir užsienio teismų praktikos peržiūra patvirtino, kad, norint teisingai įvertinti asmenį, jei tik yra galimybė, būtina pasitelkti daugiau nei vieną vertintoją, ypač jei priimami sprendimai yra susiję su itin jautriais klausimais (McEvoy, 1990 – op. cit.: BERNARDINE, H.; BEATTY, R. (1984) *Performance Appraisal*. Boston: Kent Publishing. p. 54). Nors apklausus 140 organizacijų, paaiškėjo, kad vadovų vertinimą pasitelkiant pavaldinius kaip vertintojus naudojo tik 10 organizacijų, buvo akivaizdu, kad tų 10 organizacijų personalo vertinimo efektyvumo rezultatai buvo ženkliai aukštesni nei tų, kurios šios priemonės nenaudojo (McEvoy, 1990 – op. cit.: BERNARDINE, H. J.; KLATT, L. A. (1985) *Managerial Appraisal Systems: Has Practice Caught up to the Art?*". Iš *Personnel Administrator*. No. 30, p. 79-86).

Kaip pastebėjo G. M. McEvoy (1990), nusistatymą prieš pavaldinių atliekamą vertinimą išreiškė tik tie asmenys, kurie institucijose užėmė itin aukštas pareigas ir gavo didelį darbo užmokestį. Tačiau apklausa parodė ir tai, kad daugumai respondentų pavaldinių atliekamas vertinimas yra priimtinesnis tuomet, kai vertinamos asmeninės vadovų savybės, pvz., sugebėjimai lyderiauti, komunikuoti, koordinuoti komandą, o ne su vadovų darbo specifika susiję klausimai, pvz., biudžeto planavimas ir paskirstymas, sprendimų priėmimas ir kt. (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

**Veiklos sričių, kuriuose pavaldiniai atlieka vertinimą, priimtinumas**

Priimtinumas didesnis nei vidutinis	Vidutinis priimtinumas	Priimtinumas mažesnis nei vidutinis
Lyderystė	Komunikavimas raštu	Planavimas ir organizavimas
Komunikavimas žodžiu	Techniniai sugebėjimai	Biudžeto sudarymas
Komandinių pastangų koordinavimas	Bendravimo lankstumas	Tikslų nustatymas
Visuomeniniai santykiai	Pavaldinių ugdymas	Sprendimų priėmimas
Domėjimasis pavaldiniais		Kūrybingumas
Sugebėjimai užtikrinti grįžtamąjį ryšį		Darbo kiekybė
Darbų koordinavimas		Darbo kokybė
Šaltakraujiškumas ir savikontrolė		Analitiniai sugebėjimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal MCEVOY, Glenn M. (1990) *Public Sector Managers' Reaction to Appraisals by Subordinates* [interaktyvus].

Tokį respondentų pasirinkimą – pasitelkti pavaldinių atliekamą vertinimą tuomet, kai reikia įvertinti vadovo asmenybę, santykius su pavaldiniais, o ne vadovo veiklos aspektus, reikalaujančius išmanyti vadovo darbo specifiką, atskleidžia atsakymai į G. M. McEvoy (1990) klausimą: „Kas, tarnautojų nuomone, mažina pasitikėjimą pavaldinių atliekamu vertinimu?“. Net 82 proc. respondentų atsakė, kad pavaldinių atliekamo vertinimo objektyvumą, teisingumą gali neigiamai

veikti tokie veiksniai kaip: 1) pavaldiniai gali neturėti pakankamai žinių ir įgūdžių, kad sugebėtų teisingai įvertinti vadovo veiklą, 2) pavaldiniai gali bijoti išsakyti savo poziciją vadovo veiklos vertinimo klausimais, 3) pavaldiniai gali imti manipuliuoti savo vertinimo galia (siekti pašalinti vadovus iš organizacijos), 4) vadovai gali imti „žaisti nešvarius žaidimus“, kad tik gautų gerus įvertinimus ir kt.

Apžvelgus šiuos Lietuvos ir užsienio autorių darbus, kuriuose tirti personalo vertinimo ir veiklos efektyvumo klausimai, galima pastebėti ne tik atradimus, bet ir nuorodas, ko reikėtų vengti vertinant personalą ar veiklos efektyvumą, arba ką reikėtų įtraukti į personalo vertinimo procesą, kad būtų pasiekiami maksimalus vertinimų rezultatai (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

### Personalo vertinimo ir veiklos efektyvumo tyrimai

Tyrimo autorius	Pagrindiniai tyrimo rezultatai
<i>A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi(2006)</i>	Nustatyta, kad 1) valstybių, kurių biudžeto išlaidos sudarė arti 30 proc. BVP, veikla buvo pati efektyviausia; 2) kuo mažesnis valstybės tarnautojų skaičius, tuo mažesnės valstybės aparato išlaikymo išlaidos, tuo aukštesni viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo įvertinimai; 3) valstybių nesugebėjimas, net ir skiriant reikiamo dydžio asignavimus, juos tinkamai paskirstyti mažina veiklos efektyvumą.
<i>R. Noreikienė (2008)</i>	Nustatyta, kad personalo vertinimo proceso tobulinimas, kaip priemonė didinant veiklos efektyvumą, 2007 m. susilaukė mažiausiai dėmesio. Tačiau pastaraisiais metais dėl padidėjusio visuomenės pasitikėjimo viešojo administravimo institucijomis pastebimas didėjantis dėmesys šiam procesui.
<i>A.Šakickienė (2004)</i>	Nustatyta, kad: 1) darbuotojus labiausiai stresuoja neaiškūs vertinimo tikslai ir kriterijai; 2) vertinimo tikslai turi būti orientuoti ne į rezultatų kontrolę, o į naudingesnius dalykus – personalo ugdymą, motyvavimą, vadovavimo gerinimą; 3) efektyviausiu vertinimo metodu darbuotojai pripažįsta kombinuotojo vertinimo metodą; 4) tikslingiausi vertinimo kriterijais laikomi profesinės žinios, darbo kokybė, atsakomybė, darbštumas, pastovumas, sugebėjimas susidoroti su užduotimis įvairiose situacijose, geri klientų atsiliepimai.
<i>C. O. Longenecker ir N. Nykodym (1996)</i>	Nustatyta, kad 1) valstybės tarnautojus tenkina formali vertinimo forma, nors jie ir turi nusiskundimų pačiu procesu; 2) virš 65 proc. respondentų manymu, personalo vertinimo metu turėtų būti siekiama informuoti darbuotojus apie jų darbo rezultatus, išaiškinti darbuotojams jų darbo specifiką ir veiklos tikslus, nustatyti, kur darbuotojams reikėtų tobulėti, motyvuoti darbuotojus geriau dirbti, išsiaiškinti, kaip pagerinti darbo sąlygas; 3) norint patobulinti vertinimo procesą, reikėtų skirti daugiau lėšų skatinimui už darbo pasiekimus, dažniau įtraukti pavaldinius į vertinimo procesą, siųsti vertintojus tobulintis, glaudžiau bendradarbiauti, nustatyti aiškesnius vertinimo standartus.
<i>A. Sakalas (1998)</i>	Nustatyta, kad Vokietijoje vieni populiariausių kriterijų yra specialybės žinios (80 proc.), darbštumas (74 proc.) ir elgesys su bendradarbiais ir vadovais (72 proc.)
<i>Ž. Stanienė, J. Tepliajava, E. Čičelienė ir kt. (2005)</i>	Nustatyta, kad moterų ir vyrų tarnybinė veikla Šiaulių miesto savivaldybės taryboje vertinami nevienodai. Jaučiamas stereotipinis (diskriminacinis) požiūris, kad vyrai dirba geriau nei moterys. Moterų perkėlimas į aukštesnes pareigas užtrunka 3-4 metais ilgiau nei vyrų.
<i>N. Jr. Barksdale (2008)</i>	Nustatyta, kad privalomasis vertinimas nesukelia darbuotojams streso. Tiek formaliojo, tiek neformaliojo vertinimo metu gaunami panašūs vertinimo rezultatai.

Tyrimo autorius	Pagrindiniai tyrimo rezultatai
<i>Knowledge House (2001); Roll (2007); Washington (2008); Tamanini (2008);</i>	Nustatyta, kad kai kuriose užsienio organizacijose personalo vertinimo metu egzistuoja darbuotojų diskriminacija dėl rasės, amžiaus, seksualinės orientacijos, rūkymo įpročių.
<i>S. Pivoras ir R. Dapkutė (2004)</i>	Nustatyta tendencija, kad valstybės tarnautojai dažniausiai vertinami arba gerai (85 proc.), arba labai gerai (14,5 proc.). Tad ne tik vengiama neigiamo vertinimo, bet ir stengiamasi išsaugoti net ir darbuotoją, nesugebantį tinkamai atlikti savo pareigų.
<i>H. G. Rainey ir B. Bozeman (2000)</i>	Tyrimo rezultatai parodė, kad net 90 proc. respondentų iš viešojo sektoriaus mano, jog personalo valdymas (priėmimas, atleidimas, paaugstinimas) yra itin formalizuotas ir tai jiems dažnai trukdo darbe. Tuo tarpu 90 proc. respondentų iš privataus sektoriaus buvo priešingos nuomonės.
<i>McEvoy (1990)</i>	Nustatyta, kad vadovų vertinimo, atliekamo pavaldinių, naudą įžvelgia 65 proc. atsakiusių ir tik 22 proc. asmenų yra skeptiškai nusistatę prieš tokį vertinimą. Tačiau toks vertinimas yra priimtinesnis, kai vertinamos asmeninės vadovų savybės, o ne su vadovų darbo specifika susiję klausimai. Net 82 proc. respondentų mano, kad tokio vertinimo teisingumą gali iškreipti: 1) vertinimui būtinų žinių stoka, 2) baimė neigiamai įvertinti vadovą, 3) pavaldinių manipuliacijos vertinimo galia, 4) vadovų pataikavimas.
<i>LVAT (2006-2009)</i>	Išanalizavus 11 teismo nutarčių ir 3 teismo sprendimus paaiškėjo, kad dažniausi personalo vertinimo metu daromi pažeidimai yra: nagrinėjimo vertinimo komisijoje procedūrų nesilaikymas (76,92 proc.) ir vertinimo neišsamumas (69,23 proc.)

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš viso to galima spręsti, kad, nors yra atlikta įvairių personalo vertinimo proceso tyrimų, mokslinėje literatūroje nėra pateiktos bendros personalo vertinimo proceso analizės, jo įtakos veiklos efektyvumui įvertinimo. Pateikiami tik atskirų šio proceso elementų tyrimai. Dėl šios priežasties mokslinėje literatūroje nerasime ir tikslaus modelio, parodančio, kaip reikėtų įvertinti personalo vertinimo proceso įtaką veiklos efektyvumui. Todėl šio tyrimo tikslas – nustatyti personalo vertinimo įtaką viešojo administravimo veiklos efektyvumui, tam į pagalbą pasitelkiant teorinį tyrimo modelį, pagrįstą prielaidomis, kad autorius, pasisakydamas atskiru personalo vertinimo klausimu, pateikia ir tam tikrus siūlymus, kaip reikėtų atlikti personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui įvertinimą, kokius, jo manymu, aspektus reikėtų įvertinti.

## 2.2. Personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui teorinis tyrimo modelis

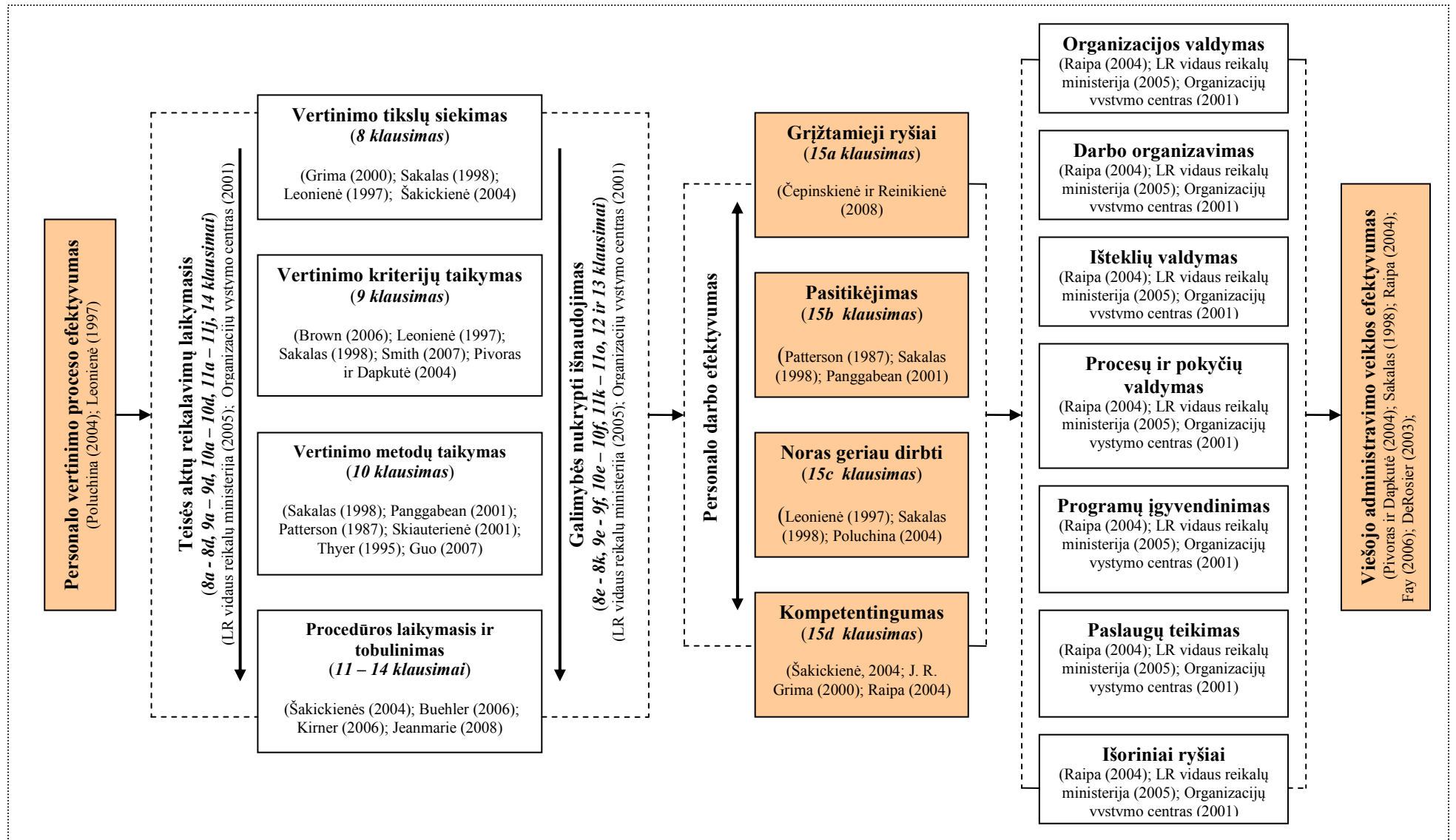
Nepaisant to, kad viešojo administravimo veikloje pripažįstama personalo vertinimo svarba, tobulinant šį procesą apsiribojama tik nežymiu personalo vertinimo procedūrų pakeitimu teisės aktuose, nepateikiant išsamių paaiškinimų, kodėl tokie pakeitimai atlikti ir kuo remiantis jie atlikti.

Todėl neretai kyla klausimas, ar tokie pakeitimai yra reikalingi, nes akivaizdu, kad tik įvertinus visus personalo vertinimo proceso elementus, parodančius formaliąją (vertinimo teisėtumo) ir materialiąją (vertinimo teisingumo) vertinimo proceso puses, įmanoma atlikti tinkamus ir būtinus personalo vertinimo procedūros pataisymus teisės aktuose ir praktikoje, kad jie didintų viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumą.

Tik apgalvoti ir tyrimais pagrįsti vertinimo proceso patobulinimai gali pašalinti kliūtis personalo vertinimo efektyvumui pasiekti, sąlygoti J. Čepinskienės ir I. Reinikienės (2008), A. Sakalo (1998), B. Leonienės (1997), A. Šakickienės (2004) ir daugelio kitų autorių nurodomus tinkamo personalo vertinimo padarinius: objektyvių ir teisingų sprendimų priėmimą, personalo pasitikėjimą vertintojais ir vertinimo procesu, tarnautojų norą tobulėti ir siekti geresnių veiklos rezultatų, bendrauti su vadovais bei keistis su jais informacija, galinčia padėti laiku atskleisti ir pašalinti silpnąsias organizacijos vietas, ir tokiu būdu užtikrinti efektyvų organizacijos, jos išteklių, procesų ir pokyčių valdymą, darbo organizavimą, programų įgyvendinimą, paslaugų teikimą ir išorinių ryšių plėtojimą. O tai reiškia, kad efektyvus personalo vertinimas yra esminė sąlyga užtikrinant viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą.

Atsižvelgiant į tai, personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui modelyje (žr. 10 pav.) pateikiama grupė personalo vertinimo proceso elementų, išskirtų A. Sakalo (1998), J. R. Grimos (2000) ir A. Raipos (2004). Anot šių autorių, išskirtųjų elementų tinkamo (teisėto/teisingo) veikimo užtikrinimas turi teigiamai veikti viešojo administravimo veiklos efektyvumą. Tačiau tam, kad ši grupė teigiamai veiktų veiklos efektyvumo rodiklius, visų pirma, turi būti įvertintas kiekvienas iš elementų ir nustatyta, kaip jis taikomas praktikoje: ar laikomasis teisės aktų reikalavimų ir ar pasinaudojama galimybe nukrypti nuo teisės aktų imperatyvų ir plačiau pažiūrėti į personalo vertinimo procesą nei kad numato įstatymai.

Tokia patikra itin svarbi. Kaip nurodo LR vidaus reikalų ministerija (2005), Organizacijų vystymo centras (2000), A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi (2006, 5-34) ir kt., ji parodo ne tik vertintojų pastangas tinkamai atlikti vertinimą, bet pastangas užtikrinti grįžtamąjį ryšį, pavaldinių pasitikėjimą vertinimo metu priimamais sprendimais, norą tobulėti ir geriau dirbti atsiradimą, kurie sąlygoja teigiamus veiklos efektyvumo rodiklių rezultatus. Deja, pastarųjų (veiklos efektyvumo rodiklių) tikslumas dėl ribotos šio tyrimo apimties negali būti nustatytas šio tyrimo metu. Todėl modelyje tik parodomas galimas personalo vertinimo proceso efektyvumo ir viešojo administravimo veiklos efektyvumo teorinis ryšys, atsirandantis dėl pavaldinių vertinimo įtakos jų darbo rezultatams.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

10 pav. Personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui teorinis modelis

Remiantis sukurtu modeliu, galima daryti prielaidą, kad pirmiausia turi būti įvertinti personalo vertinimo tikslai, nes, kaip nurodė A. Raipa (2004a), 335; (2004b), 11, 31; (2004c), 182), A. Sakalas (1998, 116-117), J. R. Grima (2000), B. Leonienė (1997) ir kt., vertinimo tikslai yra vertinimo proceso pagrindas. Nuo jų priklauso vertinimo kriterijai, metodai, vertinimo eiga ir galiausiai priimami sprendimai. O tai reiškia, kad, nesant vertinimo tikslų ar jiems turint įbauginamąjį poveikį, neįmanomas efektyvus vertinimo procesas, kadangi tokio vertinimo metu priimami neobjektyvūs, neteisingi, neapgalvoti sprendimai, neigiamai veikiantys tolimesnius institucijos veiklos rezultatus.

Įvertinus personalo vertinimo tikslus, sekant A. Sakalo (1998, 116-117) ir J. R. Grimos (2000) siūloma personalo vertinimo proceso grandine, turi būti įvertintas vertinimo kriterijų taikymas. Kaip minėta, anot A. Raipos (2004b), 31), B. Leonienės (1997, 164-165), S. Pivoro ir R. Dapkutės (2004), nuo kriterijų priklauso ne tik vertinimo metodo taikymo ypatumai, bet ir vertinimo kriterijų aiškumas vertinamiesiems. Kuo vienodžiau išaiškinami kriterijai, tuo juos lengviau pritaikyti pavaldinio įvertinimui ir sulaukti vertinamojo pritarimo galutiniam sprendimui, nes tarnautojams tampa suprantamesni vertintojų sprendimai, kyla mažiau pasipiktinimo, sužinoma, kur reikia tobulėti.

Įvertinus personalo vertinimo kriterijus, pasak tokių autorių kaip A. Raipa, (2004c), 180), A. Sakalas (1998, 105-112), Ch. B. Thyer (1995), P. M. Caputo (2007, 4), L. Guo (2007, 1-6), Jh. V. Harnisher (2007, 4) ir kt., reikia iširti vertinimo metodo taikymo teisingumą. Netinkamas personalo vertinimo metodo išaiškinimas ir pritaikymas, kaip ir betikslis ar nuo tikslų nukrypstantis vertinimas bei netinkamas vertinimo kriterijų išaiškinimas ir taikymas, sąlygoja panašias klaidas: duomenų vertinimo klaidas, sprendimų neobjektyvumą, neteisingumą, personalo pasipiktinimą vertintojais ir vertinimo procesu, nenorą tobulėti ir siekti geresnių veiklos rezultatų.

Įvertinus personalo vertinimo metodo taikymo teisingumą, būtina įvertinti ir pačią vertinimo procedūrą, nes, A. Šakickienės (2004) bei S. Pivoro ir R. Dapkutės (2004) nuomone, visa įdiegta vertinimo sistema turi būti veiksminga. Tad procedūros laikymosi įvertinimas parodo vertintojų kompetentingumą, jų sugebėjimą tinkamai organizuoti vertinimo procesą, objektyviai ir teisingai (Jeanmarie, 2008, p. 11-19), nepažeidžiant teisės aktuose numatytų procesinių reikalavimų, nenukrypstant nuo vertinimo tikslų, kriterijų ir metodo atlikti personalo vertinimą. O to pasėkoje formuojasi pavaldinių požiūris į vadovą, kaip į teisingą (Panggabean, 2001, p. 15-18; Febles, 2005, p. 12), mokantį bendrauti ir išklaudyti bei patarti žmogų, imama pasitikėti ne tik vadovu, bet ir įvertinimo rezultatais, atsiranda noras gauti geresnį įvertinimą (Bhagwat, 2006, p. 14-17), būti paskatintu aukštesnėmis pareigomis, didesniu darbo užmokesčiu, taip pat didėja pastangos tobulėti, dirbti ne dėl savęs, bet dėl organizacijos gerovės, gerinti savo darbo kokybę ir kiekybę, keistis

veiklos efektyvumo didinimui (geresniajam procesų valdymui, paslaugų kokybės gerinimui ir pan.) reikalinga informacija.

Taigi tik įvertinus šiuos keturis esminius personalo vertinimo proceso elementus – vertinimo tikslus, vertinimo kriterijus, vertinimo metodą ir vertinimo procedūrą, galima nustatyti, kokį iš tiesų poveikį turi personalo vertinimas pavaldiniams, jų darbo efektyvumui. Būtent nuo jų požiūrio į personalo vertinimo procesą, nuo jų pasitikėjimo šiuo procesu priklauso jų darbo rezultatai, o kartu ir viešojo administravimo institucijos veiklos efektyvumas. Todėl, atsižvelgiant į personalo nuomonę ir remiantis jų pastabomis ir siūlymais pakoregavus vertinimo procesą, t. y. patenkinus personalo vertinimo proceso efektyvumo kriterijus, galima tikėtis, jog darbuotojai pasitikės vertinimo procesu, jausis jo dalimi, sieks kuo aukštesnių darbo rezultatų, keisis svarbia informacija ir tokiu būdu didins institucijos, kurioje dirba, veiklos efektyvumą.

Dėl šių priežasčių tyrime keliamos dvi **hipotezės**:

**H1:** Jei laikomasi teisės aktų reikalavimų, keliamų tarnautojų vertinimui, bei pasinaudojama suteikta galimybe nukrypti nuo šių reikalavimų vertinimo proceso tobulinimo tikslais, personalo vertinimas yra efektyvus, o jei to nepadaroma, personalo vertinimas yra neefektyvus.

**H2:** Jei personalo vertinimas yra efektyvus, užtikrinamos esminės įstaigos veiklos efektyvumo sąlygos – darbuotojų pasitikėjimo vertinimu ir visa įstaigos sistema, noro geriau dirbti ir tobulėti bei keistis informacija egzistavimas, o jei personalo vertinimas yra neefektyvus, sudaromos sąlygos įstaigos veiklos neefektyvumui atsirasti.

Siekiant paneigti arba patvirtinti hipotezes – išsiaiškinti, kaip personalo vertinimas veikia viešojo administravimo veiklos efektyvumą, atliekamas tyrimas, kurio pagrindinis tikslas – įvertinti personalo vertinimo įtaką VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje.



### **3. PERSONALO VERTINIMO ĮTAKOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI TYRIMAS**

Šiame skyriuje aprašomas personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui tyrimas: 3.1. dalyje pateikiama tyrimo metodika, 3.2. dalyje pateikiami duomenys, atskleidžiantys VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo spragas, parodantys šios įstaigos personalo vertinimo neefektyvumą bei to padarinius personalo darbo efektyvumui, o 3.3. dalyje pateikiamas šių duomenų įvertinimas.

#### **3.1 Tyrimo metodika**

Šiuo metu viena jautriausių sričių viešajame administravime – socialinės apsaugos, arba kitaip socialinio aprūpinimo, sistema. Netikėti, ekonominės krizės sąlygoti pokyčiai verčia socialinės apsaugos sistemai priklausančias įstaigas greitai reaguoti į pasikeitimus, kad būtų užtikrintas savalaikis ir kokybiškas piliečių aptarnavimas, sumažinta įtampa visuomenėje, sugrąžintas pasitikėjimas socialinio aprūpinimo mechanizmu.

Vis dėlto, nepaisant to, kad socialinės apsaugos sistemą sudaro keletas viena kitai pavaldžių institucijų, didžiausias darbo krūvis (nuolatinis konsultacijų teikimas, dokumentų pildymas ir priėmimas ir kt.) tenka VSDFV, kurio darbuotojai, skirtingai nuo, pvz., Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, turi tiesiogiai bendrauti su vis didėjančiu skaičiumi besikreipiančių asmenų, nes dėl ekonominės krizės padaugėjo ne tik nedarbingų žmonių, bet ir pakeistuose teisės aktuose nebesusigaudančių asmenų (ūkininkų, asmenų, dirbančių savarnikiškai ir pagal autorines sutartis ir kt.) skaičius, pvz., per 2005 m. vienam dirbančiajam VSDFV teko suteikti 945 paslaugas, per 2006 m. kiek mažiau - 939 paslaugas, o štai jau per 2007 m. dėl teisės aktų kaitos suteikiamų paslaugų skaičius išaugo 8,09 proc., t. y. vienam dirbančiajam VSDFV teko suteikti 1015 paslaugų (VSDFV, 2006; VSDFV, 2007).

Žinoma, tai tik bendra visos VSDFV struktūros (16 skyrių, 50 pavaldžių įstaigų – 47 teritorinių skyrių, Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyriaus, Užsienio išmokų tarnybos bei Mokymo centro) (VSDFV, 2009a) statistika. Detaliau pažvelgus į VSDFV struktūrinių padalinių veiklos ataskaitas, galima pastebėti, kad didžiausią krūvį turi stambiausi padaliniai, įsikūrę didžiuosiuose Lietuvos miestuose – Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje ir Šiauliuose, kuriuose įsikūrę didžioji dalis Lietuvos gyventojų, susitelkę pagrindiniai verslo vienetai ir beveik visos viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos.

Ir nors oficialiai deklaruojama, kad VSDFV kasmet siekia visomis įmanomomis priemonėmis gerinti įstaigos veiklos efektyvumą, pvz., yra nurodoma, kad nuo 2006 m. VSDFV pradėti vykdyti parengiamieji Kokybės vadybos sistemos, Bendrojo vertinimo modelio diegimo darbai, parengta ir patvirtinta metinių veiklos ataskaitų rengimo tvarka, įsteigtos rizikos valdymo specialistų pareigybės, sukurta ir įdiegta darbuotojų pasiūlymų dėl veiklos efektyvumo gerinimo ir skatinimo sistema, parengti pagrindiniai sistemos veikimą užtikrinantys dokumentai ir procedūros, imta skatinti dalyvauti VSDFV sprendimų priėmimo procese, 2007 m. įdiegta Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema ir kt., jau kelinti metai iš eilės pati VSDFV nurodo, kad jos personalo vertinimo sistema veikia nepakankamai efektyviai, nors vertintojai ir yra įpareigoti naudoti vertinimą kaip priemonę VSDFV veiklos tikslams pasiekti, taikiam ir atviram vertintojo ir vertinamojo bendravimui užtikrinti, VSDFV veiklos efektyvumui didinti, o ne kaip priemonę atleisti darbuotoją iš darbo ar jį išspeikti (VSDFV, 2006; VSDFV, 2007; VSDFV, 2008).

Todėl šio tyrimo metu yra siekiama įvertinti personalo vertinimo įtaką VSDFV veiklos efektyvumui. Tam pasitelkiami teorinėje dalyje aptarti ir teoriniame modelyje (žr. 10 pav.) pateikti keturi vertinimo kriterijai, kurie padeda nustatyti personalo vertinimo įtaką: vertinimo tikslų siekimas, vertinimo kriterijų ir metodų taikymas bei vertinimo procedūros laikymasis ir tobulinimas. Šių kriterijų pagalba turėtų būti gauti duomenys apie tai, kokį poveikį pavaldinių darbui ir kartu viešojo administravimo veiklos efektyvumui turi VSDFV personalo vertinimas, t. y. ar atsiranda VSDFV tarnautojų ir darbuotojų pasitikėjimas vertinimu, jų noras tobulėti, geriau dirbti bei keistis svarbia informacija.

*Empirinio tyrimo tikslas* – įvertinti VSDFV personalo vertinimo įtaką įstaigos veiklos efektyvumui.

*Empirinio tyrimo uždaviniai:*

1. Nustatyti siekiamų personalo vertinimo tikslų poveikį VSDFV veiklos efektyvumui.
2. Nustatyti taikomų personalo vertinimo kriterijų poveikį VSDFV veiklos efektyvumui.
3. Nustatyti taikomų personalo vertinimo metodų poveikį VSDFV veiklos efektyvumui.
4. Nustatyti vykdomos personalo vertinimo procedūros ir galimybės dalyvauti jos tobulinimo procese poveikį VSDFV veiklos efektyvumui.

*Empirinio tyrimo objektas* – personalo vertinimo įtaka VSDFV veiklos efektyvumui.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir objektą, keliami tokios *empirinio tyrimo hipotezės*:

**H1:** Jei laikomasi teisės aktų reikalavimų, keliamų tarnautojų vertinimui, bei pasinaudojama suteikta galimybe nukrypti nuo šių reikalavimų vertinimo proceso tobulinimo tikslais, personalo vertinimas yra efektyvus, o jei to nepadaroma, personalo vertinimas yra neefektyvus.

**H2:** Jei personalo vertinimas yra efektyvus, užtikrinamos esminės įstaigos veiklos efektyvumo sąlygos – darbuotojų pasitikėjimo vertinimu ir visa įstaigos sistema, noro geriau dirbti ir tobulėti bei keistis informacija egzistavimas, o jei personalo vertinimas yra neefektyvus, sudaromos sąlygos įstaigos veiklos neefektyvumui atsirasti.

Hipotezės tikrinamos pasitelkiant anketą. Anketa (žr. priedą Nr. 3) parengta pagal teorinį personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui modelį. Anketą sudaro 15 klausimų, iš kurių 1 - 7 klausimai yra socialiniai-demografiniai klausimai, o likusieji 8-15 klausimai yra skirti personalo vertinimo procesui ir jo efektyvumui įvertinti.

Socialiniai-demografiniai klausimai (1 - 7 klausimai) parengti taip, kad: 1) leistų susidaryti bendrą vaizdą apie VSDFV dirbančius asmenis – apie jų amžių, darbo stažą, išsilavinimą, pasiskirstymą pagal lytį, darbo aplinką; 2) leistų surinkti objektyvius duomenis, įvertinant tokius aspektus, kaip, pvz., kad jaunesnis asmuo dažnai yra priekabesnis, linkęs sureikšminti kurį nors vertinimo aspektą ar dėl baimės, procedūros nežinojimo linkęs nepastebėti kurio nors nukrypimo nuo procedūros, ir priešingai vyresnio amžiaus ar didesnį darbo stažą įstaigoje turintis asmuo dažnai yra linkęs susitaikyti su esama padėtimi ir nereikalauti reikalingų pakeitimų; 3) leistų sugrupuoti atsakymus į 8 - 15 klausimus pagal tam tikru požymiu pasižyminčių respondentų grupes ir padėtų nustatyti, ar VSDFV personalo vertinimo metu nėra diskriminacijos lyties, amžiaus, išsilavinimo, užimamų pareigų, darbo stažo atžvilgiu užuomazgų.

Personalo vertinimo proceso įvertinimo klausimai (8 - 15 klausimai) parengti laikantis teoriniame personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui modelyje pateikto nuoseklumo, kurį akcentuoja įvairūs autoriai, pvz., A. Sakalas (1998, 116-117), J. R. Grima (2000), A. Raipa (2004) ir kt. Apklausa pradedama klausimu apie vertinimo tikslus (8 klausimas), vėliau pereinama prie kitų personalo vertinimo elementų įgyvendinimo analizės ir galiausiai apklausa baigiama 15 klausimu, parodančiu visų prieš tai atsakytų klausimų bendrą rezultatą – personalo vertinimo proceso įtaką VSDFV personalo darbui, t. y. ar personalo vertinimas apskritai veikia dirbančiųjų VSDFV darbą ar ne. Nuo to, kokie bus atsakymai į 8 - 14 klausimus, priklausys, ar pasitvirtins pirmoji hipotezė, o nuo to, kokie atsakymai bus į 15 klausimą, priklausys, ar pasitvirtins antroji tyrimo hipotezė.

Siekiant atsakymų tikrumo, išsamumo bei jų apdorojimo paprastumo, anketoje pateikiamos dvi grupės daugiavariančių uždarų klausimų bei vienas atviras klausimas (4 klausimas), kuriuo siekiama nustatyti, kokiam skyriuje dirba respondentas, kadangi tikslų skyriaus pavadinimą žino tik toje įstaigoje dirbantis asmuo. Visgi, kadangi atsakinėjimas į atvirus klausimus užima daug laiko ir dažnai tokie klausimai nėra geranoriškai sutinkamas, visi kiti anketos klausimai yra uždari. Todėl, siekiant nustatyti tikslią situaciją įstaigoje, dalis klausimų (7 iš 15) yra uždaro tipo klausimai,

kuriais identifikuojami tik respondentui būdingi požymiai – amžius, pareigos, darbo stažas ir pan. Kita dalis klausimų (7 iš 15) yra taip pat uždari klausimai, tik nuo pirmosios grupės klausimų jie skiriasi tuo, kad visus klausimo teiginius reikia įvertinti Likerto skalėje nuo vieno 1 iki 5 balų, kurioje dažniausiai 5 reiškia, kad teiginys visiškai atitinka tikrovę, o 1 – kad tokia vertinimo proceso savybė nepastebėta. Tokiu būdu šia grupe klausimų siekiama gauti kuo išsamesnį vaizdą apie VSDFV personalo vertinimo proceso efektyvumą.

Tai, kuriai klausimų grupei priklauso kiekvienas anketos klausimas, parodo lentelė Nr. 15.

15 lentelė

### Anketos klausimai pagal klausimų pobūdį, tipą ir siekiamus tikslus

Klausimo pobūdis	Klausimų tipas	Anketos klausimas	Anketos klausimo tikslas	
			Palengvinti duomenų grupavimą	Įvertinti personalo vertinimo procesą
Socialiniai-demografiniai klausimai	Uždaro tipo su pasirinkamu atsakymo variantu	1. Jūsų lytis	+	+
		2. Jūsų amžius	+	+
		3. Jūsų išsilavinimas	+	+
		5. Jūsų užimamos pareigos	+	+
		6. Kiek vidutiniškai darbuotojų dirba Jūsų skyriuje?	+	+
		7. Jūsų darbo stažas įstaigoje	+	+
	Atviro tipo	4. Skyrius, kuriame Jūs dirbate	+	+
Personalo vertinimo proceso įvertinimo	Uždaro tipo su būtinybe įvertinti teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų	8. Įvertinkite personalo vertinimo metu siekiamus tikslus	-	+
		9. Įvertinkite personalo vertinimo metu taikomus kriterijus	-	+
		10. Įvertinkite personalo vertinimo metu taikomus metodus	-	+
		11. Įvertinkite pastebėtus personalo vertinimo procedūros privalumus	-	+
		13. Įvertinkite darbuotojų dalyvavimo vertinimo procese formų naudingumą	-	+
Personalo vertinimo proceso įvertinimo	Uždaro tipo su būtinybe įvertinti teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų	14. Jūsų nuomonė apie įvertinimą „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ ir „nepatenkinamai“	-	+
		15. Įvertinkite, kokią įtaką Jūsų darbo efektyvumui turi VSDFV atliekamas personalo vertinimas	-	+
	Uždaro tipo su pasirinkamu atsakymo variantu	12. Kokia forma VSDFV darbuotojai įtraukiami į vertinimo procesą kaip padedantys jį tobulinti?	-	+

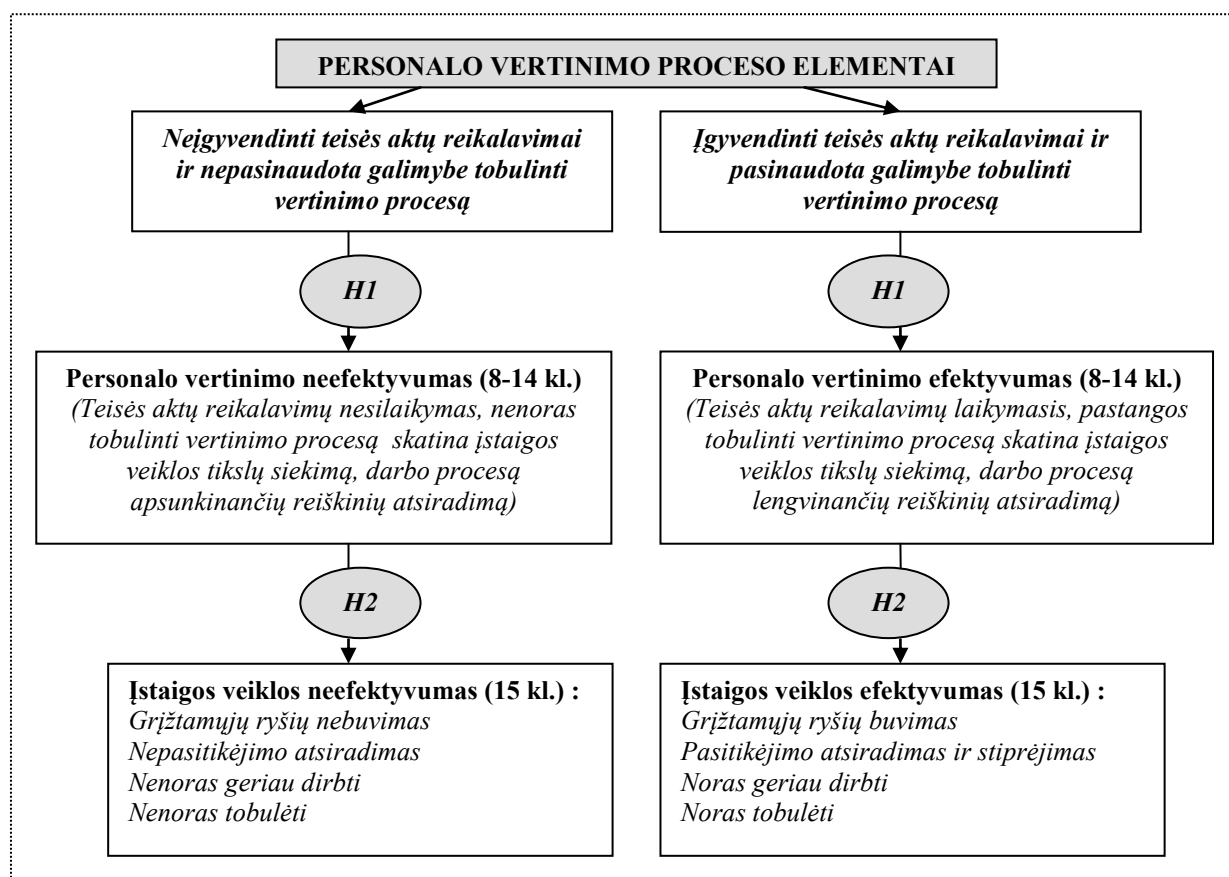
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atsižvelgiant į tokius anketos klausimus, galima teigti, kad išsikeltosios tyrimo hipotezės pasitvirtins esant tokioms sąlygoms:

1. Pirmoji hipotezė pasitvirtins dviem atvejais. Jei anketos 8 - 14 klausimai bus įvertinti 3 ir daugiau balo, bus įrodyta, kad personalo vertinimas yra efektyvus. Jei bent vieno klausimo įvertinimas bus mažesnis nei 3 balo, bus laikoma, kad personalo vertinimas nėra efektyvus, nes tik visuma tinkamai funkcionuojančių elementų sąlygoja teisingus personalo vertinimo rezultatus.

2. Antroji hipotezė pasitvirtins dviem atvejais. Nustačius, kad personalo vertinimas yra efektyvus, o anketos 15 klausimas įvertintas 3 ir daugiau balo, bus įrodyta, jog įstaigoje egzistuoja esminės įstaigos veiklos efektyvumo sąlygos – darbuotojų pasitikėjimas vertinimu ir visa įstaigos sistema, noras geriau dirbti ir tobulėti bei keistis informacija. Nustačius, kad personalo vertinimas nėra efektyvus, o anketos 15 klausimas įvertintas mažiau nei 3 balais, bus įrodyta, jog įstaigoje nėra esminių įstaigos veiklos efektyvumo sąlygų. Hipotezė bus atmesta, jei bus nustatyta, kad esant personalo vertinimo neefektyvumui egzistuoja įstaigos veiklos efektyvumo sąlygos.

Išsikeltųjų tyrimo hipotezių patikrinimas atliekamas nuosekliai, vadovaujantis 11 paveiksle pateikta tyrimo hipotezių patikrinimo schema.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

11 pav. Hipotezių tikrinimo schema

*Empirinio tyrimo metodai.* Siekiant nustatyti personalo vertinimo įtaką VSDFV veiklos efektyvumui, taikomas anoniminės anketinės apklausos metodas, leidžiantis per trumpą laiką apklausti didelį skaičių asmenų bei, sudarius galimybę respondentams patiems nuspręsti, kada jie galėtų neskubėdami ir apmąstydami anketos klausimus pateikti išsamius ir poveikio iš šalies neiškraipytus atsakymus, gauti išsamius ir tikrus duomenis.

*Empirinio tyrimo imtis.* Tyrimo imtis apskaičiuojama pasitelkiant dažnai tyrimuose taikomą *Paniotto* formulę, kuri skaičiuoja su tikimybe 0,954, t. y. su ~ 5 proc. paklaida (Kardelis, 2007, p. 312):

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N), \text{ kur} \quad (1)$$

n – reprezentatyvioji imtis, arba kitaip skaičius respondentų, kuriuos reikėtų apklausti;

$\Delta$  – leistina tyrimo imties paklaida;

N – populiacijos dydis, arba kitaip tiriamoji visuma.

Kadangi imties paklaidos dydis šio tyrimo atveju 0,046 (~ 5 proc.), o tiriamoji visuma šio tyrimo atveju būtų 378 VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje dirbantys asmenys, tai reprezentatyvioji imtis būtų 211 darbuotojai, t. y. norint gauti duomenis 95 proc. tikslumu, pakankamai objektyviai atspindinčius bendrą situaciją VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje, turėtų būti apklausti 211 respondentų, dirbančių šioje įstaigoje.

*Empirinio tyrimo organizavimas.* Operatyviai įvykdyti apklausą visoje VSDFV neįmanoma dėl nepatogaus geografinio VSDFV struktūrinių padalinių išsidėstymo ir didelio šioje įstaigoje dirbančių asmenų skaičiaus (~ 4000 dirbančiųjų). Todėl, atsižvelgiant į VSDFV struktūrinių padalinių dydį, dirbančiųjų asmenų skaičių juose, daugumos VSDFV struktūrinių padalinių veiklos identiškumą, tyrimui pasirinktas vienas iš stambiausių VSDFV struktūrinių padalinių – VSDFV Kauno teritorinis skyrius, laikantis pozicijos, kad šios padalinio personalo vertinimo proceso tyrimo duomenys iš esmės gali prilygti personalo vertinimo proceso įvertinimui kituose stambiuosiuose VSDFV teritoriniuose skyriuose, o kartu ir visoje VSDFV struktūroje.

VSDFV Kauno teritorinis skyrius – tai VSDFV įsteigta viešojo administravimo įstaiga, kaip ir kiti VSDFV teritoriniai skyriai, atsakinga už privalomojo ir savanoriškojo valstybinio socialinio draudimo organizavimą, operatyvų socialinio draudimo fondo lėšų tvarkymą bei apskaitą, savalaikį valstybinio socialinio draudimo įmokų, baudų, delspinigių surinkimą ir išieškojimą, teisingą duomenų apie draudėjus ir apdraustuosius tvarkymą bei socialinio draudimo išmokų (valstybinio socialinio draudimo pensijų, pašalpų ir kitų išmokų) skyrimą ir mokėjimą gavėjams, kokybišką klientų aptarnavimą, ryšių su visuomene palaikymą, ikiteisminį skundų nagrinėjimą ir kitų teisės aktais nustatytų funkcijų vykdymą (VSDFV, 2005).

VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus veiklos teritorija – Kauno miestas ir Kauno rajonas. 2009 m. liepos 1 d. duomenimis skyriuje įregistruota 42,7 tūkst. draudėjų, 204,5 tūkst. apdraustųjų, o bendras aptarnaujamų asmenų skaičius pasiekė 441 tūkst. gyventojų, iš jų darbingo amžiaus - 304 tūkst. Iki 2009 m. liepos 1 d. skyriaus pajamos iš surenkamų įmokų, baudų, delspinigių sudarė 15,6 proc. viso VSDFFV biudžeto (VSDFFV, 2009b). Savo ruožtu 2009 m. sausio 1 d. duomenimis skyriaus personalą sudarė 442 darbuotojai (11 proc. visų VSDFFV darbuotojų), tarp jų moterų – 415, vyrų – 27. Iš visų darbuotojų aukštąjį išsilavinimą turėjo 344 darbuotojai. Vidutinis skyriaus darbuotojų amžius siekė 45 metus (VSDFFV, 2009b). 2010 m. darbuotojų skaičius sumažėjo, liko dirbti apie 378 asmenis, išsaugant tą pačią proporcija lyties ir amžiaus atžvilgiu.

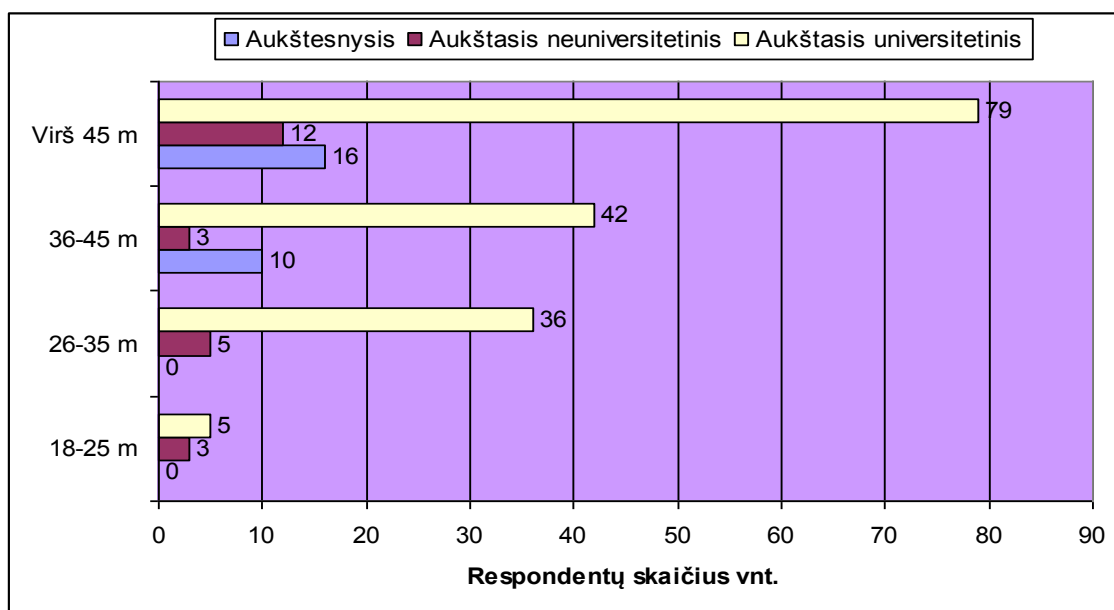
Nors VSDFFV Kauno teritorinis skyrius turi vidinio pašto sistemą, per kurią būtų galima operatyviai išplatinti anketas, siekiant užtikrinti apklausoje dalyvaujančių asmenų duomenų konfidencialumą (anketas pildžiusių asmenų vardų ir pavardžių neatskleidimą) ir gauti kuo tikslesnius atsakymus, nuspręsta anketas išdalinti išspausdintas ant popieriaus. Atsakymų pateikimui numatytas 1 mėnesio laikotarpis.

Asmenys, kuriems pateiktos anketos, pasirinkti atsitiktiniu būdu, neatsižvelgiant į užimamams pareigas, amžių ar darbo stažą VSDFFV Kauno teritoriniame skyriuje, kad apklausoje galėtų dalyvauti visų amžiaus ir darbo stažo grupių įstaigos tarnautojai, užimantys nuo žemiausių iki aukščiausių pareigų. Tuo siekta sudaryti vienodas galimybes anketoje pateiktais klausimais pasisakyti visų amžiaus grupių, darbo stažo ir pareigybių tarnautojams išvengiant didesnio skaičiaus vienos kurios grupės asmenų, tarnautojų visumoje sudarančių mažumą, dalyvavimo apklausoje. Taip apsisaugoma nuo jų vienpusės nuomonės, galinčios neatitikti bendros situacijos VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo procese.

Anketų pateikimo laikotarpiu surinkta 211 užpildytų (pilnai ar dalinai) anketų, o tai reiškia, kad tyrimo imtis pasiekta. Iš gautųjų anketų 3-jose buvo atsakyta tik į socialinius-demografinius klausimus. Todėl šių anketų 8 – 15 klausimai traktuoti, kaip nesuprasti. Be to, dauguma respondentų skirtingai suvokė anketos 4 klausimą (skirtą nustatyti, kokiame VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus skyriuje dirba apklausiamasis, kad būtų galima nustatyti, kuriame skyriuje personalo vertinimo procesas vykdomas netinkamiausiai) ir nurodė arba tai, kad jis dirba Kauno skyriuje, arba tam tikrame jo poskyryje, tai dėl negalimumo išsiaiškinti tikrosios darbo vietos 4 anketos klausimas į šio tyrimo duomenų analizę neįtrauktas. Į tyrimo analizę neįtrauktas ir 6 anketos klausimas, nes atsakymai į jį parodė, kad beveik visi respondentai dirba dideliame kolektyve, turinčiame virš 30 narių. Todėl atsakymai į šį klausimą negali duoti atsakymo į klausimą, kokio didžio kolektyve labiausiai pasireiškia personalo vertinimo spragos.

Kaip parodė atsakymai į 1 anketos klausimą (žr. Priedą Nr. 4), apklausoje aktyviausiai dalyvavo moterys. Į anketas atsakė net 210 moterų (99,53 proc.) ir tik 1 vyras (0,47 proc.), nors VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje moterys sudaro 93,89 proc., o vyrai – 6,11 proc. Tai reiškia, kad skyriuje dirbančių vyrų nuomonė būtų proporcingai atspindėjusi, jei į anketas būtų atsakę bent 11 vyrų. Tačiau nepaisant tokio vyrų neaktyvumo, jų nuomonė buvo išreikšta. Tad lygaus dalyvavimo apklausoje lyties atžvilgiu tikslas buvo tam tikra prasme pasiektas, nors ir ne taip akivaizdžiai kaip apklausiamųjų grupėse, išskirtose pagal kitus kriterijus.

Atsižvelgiant į tai, kad iš skyriuje dirbančių asmenų net 87,68 proc. asmenų turi aukštąjį išsilavinimą, akivaizdu, kad panaši atstovavimo įvairaus išsilavinimo grupėms proporcija išsaugota ir šio tyrimo rezultatuose. Iš 211 respondentų 185 atsakiusieji (87,68 proc.) nurodo turintys aukštąjį išsilavinimą (23 turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 162 - aukštąjį universitetinį išsilavinimą), o 26 (12,32 proc.) nurodo turintys aukštesnįjį išsilavinimą (žr. 12 pav.).



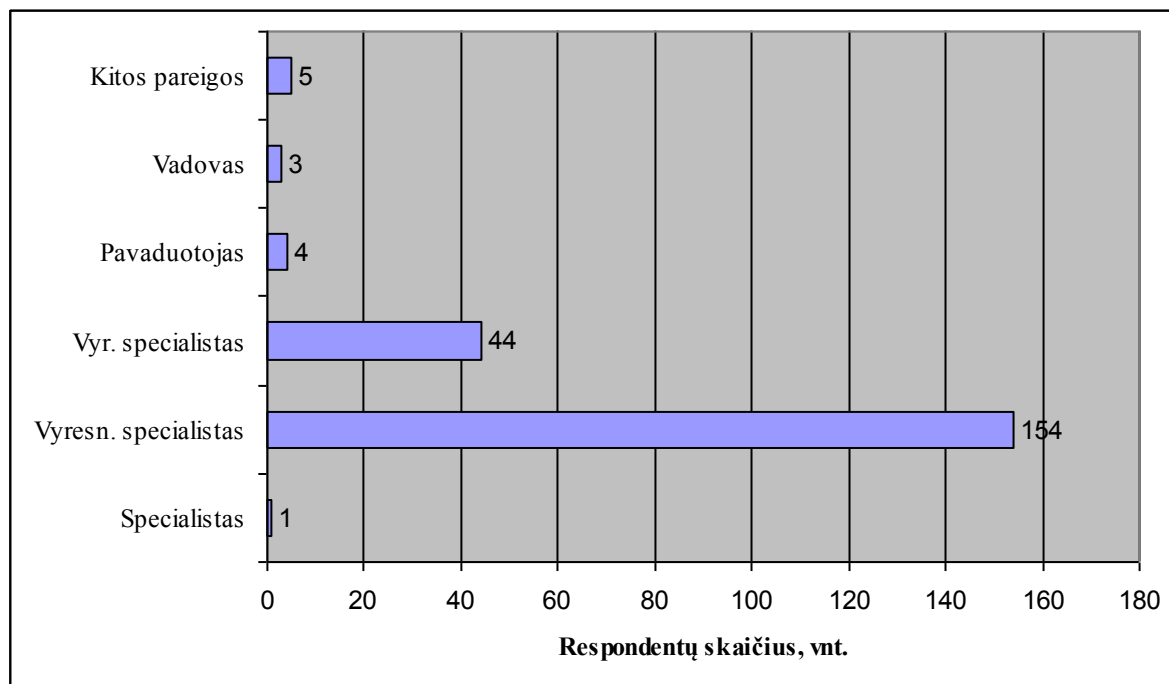
Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 12 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

Iš 12 paveikslo galima spręsti ir tai, kad atsitiktinės apklausiamųjų atrankos metodas pasiteisino ir siekiant aprėpti visas amžiaus grupes. Dalyvavusių apklausoje respondentų amžius pasiskirsto dalimis, proporcingomis amžiaus pasiskirstymui VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje: tarnautojų nuo 18 iki 25 m yra 8 (3,79 proc. apklaustųjų), nuo 26 iki 35 m – 41 (19,43 proc. apklaustųjų), nuo 36 iki 45 m – 55 (26,07 proc. apklaustųjų), o virš 45 m – net 107 (50,71 proc.).



Iš kitos pusės tai rodo, kad didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių asmenų sudaro vyresni nei 45 metų įstaigos tarnautojai. Todėl VSDFV Kauno teritorinis skyrius laikytinas pakankamai stabiliai veikiančia įstaiga. Kadangi dauguma joje dirbančių asmenų yra ilgamečiai jos darbuotojai (didesnį nei 5 m darbo stažą VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje turi net 65,88 proc. tarnautojų (žr. Priedą Nr. 4), tokioje organizacijoje dideli pokyčiai mažai tikėtini. Tą patvirtina ir respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (žr. 13 pav.), rodantis valdymo struktūros nusistovėjimą, laiko patikrintą pasiskirstymą pareigomis.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 13 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Atsižvelgiant į 13 paveikslo duomenis akivaizdu, kad iš apklaustųjų vadovų pareigas užima 1,42 proc., pavaduotojų – 1,9 proc., specialistų – 0,47 proc., vyresn. specialistų – 72,98 proc., vyr. specialistų – 20,86 proc., kitas pareigas – 2,37 proc. Toks personalo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas beveik identiškas VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo struktūrai. O tai reiškia, kad lygaus dalyvavimo apklausoje principas geriausiai atspindi pareigų skyriuje pasiskirstymą lyginant su aukščiau aptartaisiais šio principo įgyvendinimo atvejais. Tačiau tokie rezultatai rodo ir tai, kad vadovaujančiam personalui tenka sąlygiškai didelis skaičius asmenų, kurių veiklą jie turi įvertinti – vidutiniškai po 69 tarnautojus. Toks didelis skaičius vienam asmeniui tenkančių vertinamųjų gali savaime sąlygoti vieną kitą klaidą vertinimo metu, atsiradusią dėl laiko pavaldinio pažinimui stokos, pervargimo nuo įtempto ir apkrauto vertinimo ir t. t.

Apibendrinant anketos socialinių-demografinių klausimų duomenis, galima pastebėti, kad VSDFV Kauno teritorinis skyrius - moteriška įstaiga, kurios didžioji dalis personalo yra vyresnio amžiaus tarnautojai, ilgą laiką einantys tas pačias pareigas. Tokia įstaigos tarnautojų struktūra reikalauja tolesnio tyrimo metu atsižvelgti į tai, kad vyresnio amžiaus tarnautojai gali būti tiek pripratę prie esamos personalo vertinimo tvarkos, kad gali nebesidomėti tuo, kas iš tiesų turi būti atliekama vertinimo metu, nebepastebėti šio proceso trūkumų, o jei ir pastebėtų, tai gali tuos trūkumus priimti kaip natūralią duotybę. Tačiau, koks iš tiesų yra VDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo požiūris ir ar jis atitinka paminėtą vyresnio amžiaus asmenų nuomonės tendenciją, parodys šios įstaigos personalo vertinimo proceso įvertinimo duomenys, pateikiami 3.2. skyriuje.

### **3.2 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas**

Siekiant ne tik nuosekliai, bet ir išsamiai įvertinti VSDFV personalo vertinimo proceso poveikį VSDFV veiklos efektyvumui, tyrimo duomenų analizė atliekama atsižvelgiant į empirinio tyrimo hipotezių eiliškumą, sudarytą remiantis teoriniu personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui tyrimo modeliu (žr. 10 pav.), bei į 11 paveiksle pateiktą hipotezių patikrinimo schemą. Kartu šis hipotezių eiliškumas atitinka ir tyrimo uždavinių bei anketos 8-15 klausimų eiliškumą. Todėl apklausos metu gauti duomenys analizuojami ir hipotezės tikrinamos anketos klausimų eiliškumu, pradedant nuo 8 klausimo ir baigiant 15 klausimu.

**Pirmoji empirinio tyrimo hipotezė:** jei laikomasi teisės aktų reikalavimų, keliamų tarnautojų vertinimui, bei pasinaudojama suteikta galimybe nukrypti nuo šių reikalavimų vertinimo proceso tobulinimo tikslais, personalo vertinimas yra efektyvus, o jei to nepadaro, personalo vertinimas yra neefektyvus. Ši hipotezė reiškia, kad bet koks nukrypimas nuo teisės aktų reikalavimų, keliamų vertinimo tikslams, kriterijams, metodams bei pačiai vertinimo procedūrai, gali sąlygoti personalo vertinimo proceso neefektyvumą, jei tas nukrypimas bus esminis, t. y. galintis iš esmės pakeisti vertinimo metu priimamus sprendimus.

Nukrypimą laikyti esminiu galima, jei respondentai objektyviai negali pateisinti procedūros reikalavimų pažeidimų, t. y. kai kurį nors iš 8 - 14 klausimų jie įvertina mažiau nei 3 balais. Tačiau jei bent vienas iš keturių personalo vertinimo elementų įvertinamas mažiau nei 3 balais, anot A.Sakalo (1998, 116-117), J. R. Grimos (2000) ir A. Raipos (2004, 31), visas personalo vertinimo procesas laikytinas neefektyviu, nes tik tinkamai įgyvendinant visus, vienas su kitu neatsiejamai susijusius personalo vertinimo elementus, užtikrinamas personalo vertinimo efektyvumas.

Sekant šia logika pirmieji VSDFV personalo vertinimo nefektyvumo įrodymai gauti jau išanalizavus atsakymus į 8 anketos klausimą (žr. Priedą Nr. 5). Didžioji dalis VSDFV Kauno teritorinio skyriaus darbuotojų (atskirais 8 anketos klausimo punktais pasisakę nuo 58,29 iki 86,73 proc.), paprašyti įvertinti personalo vertinimo metu siekiamus tikslus ir padėti nustatyti, kur vertinimo metu daromos pagrindinės klaidos, pastebėjo, kad nėra tokių tikslų, kurių būtų visuomet ar dažniausiai siekiama kiekvieno vertinimo metu (žr. lentelę Nr. 16). Todėl bendras personalo vertinimo tikslų siekimo įvertinimas tesiekė 2,95 balo. O tai reiškia, kad personalo vertinimas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje dažnai būna betikslis, simuliacinis. Kita vertus, tai - tik prielaida, nes šis tyrimas neapėmė klausimų, skirtų nustatyti, ar visų vertinimo tikslų nesiekama kartu ar pavieniui. Todėl atsakymas, ar personalo vertinimas šiame VSDFV skyriuje galėjo būti kartkartėmis betikslis ar ne, lieka neatsakytas ir kartu reikalaujantis atskiro tyrimo.

16 lentelė

**VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo tikslų įvertinimų skirtumai**

Personalo vertinimo tikslas	Bendras įvertinimas	Vertintojų grupės							
		26-35 m	36-45 m	Virš 45 m	Aukštesnysis	Vyr. specialistas	Pavaduotojas	Vadovas	Virš 5 m
Nustatyti, ką atleisti iš pareigų	1,97	1,95	1,95	1,97	2	1,9	1,25	1,67	1,89
Nustatyti, kas nusipelno perkėlimo į aukštesnes pareigas	3	3,13	2,9	3	3,04	3,21	4	3,33	2,89
Nustatyti, kas nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	3,24	3,35	3,27	3,19	3,31	3,55	4,75	3,67	3,18
Nustatyti, kas turėtų tobulintis	3,03	3,23	2,86	3,15	3,12	3	3,75	4	2,96
Nustatyti, kokios personalą motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	2,57	2,43	2,61	2,6	2,6	2,72	3	3,33	2,56
Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV personalo ugdymo politiką	2,79	2,68	2,69	2,87	2,84	2,95	2,75	3	2,77
Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	3,13	2,98	3,05	3,23	3,12	3,29	4	5	3,2
Surinkti pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	2,88	2,65	2,71	3,04	2,73	3,21	4	3,67	2,95
Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	2,93	2,88	2,73	3,06	2,96	2,95	4	3,67	2,99
Įbauginti pavaldinius	1,94	1,85	1,91	1,99	2,12	1,76	1,25	1	1,93
<b>Įvertinimų vidurkis 5 balų sistemoje*</b>	<b>2,95</b>	<b>2,92</b>	<b>2,85</b>	<b>3,02</b>	<b>2,97</b>	<b>3,11</b>	<b>3,78</b>	<b>3,71</b>	<b>2,94</b>

Pastaba: \* vidurkiui apskaičiuoti neimti pirmas ir paskutinis tikslai, laikytini vertinimo proceso trūkumu;

gelsva spalva – bendras įvertinimas; melsva spalva – vertinimas žemiau bendro įvertinimo; violetinė spalva – vertinimas aukščiau bendro įvertinimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Tuo pačiu 16 lentelė rodo ir tai, kad VSDFV Kauno teritorinio skyriuje net ir teisės aktuose nustatytų vertinimo tikslų siekiama tik vidutiniu dažnumu, t. y. kartais siekiama, kartais ne. Ir tai, respondentų nuomone, iš anketoje pateiktų 4 teisės aktuose įtvirtintų valstybės tarnautojų vertinimo tikslų (8a-8d anketos klausimai) tik 3 tikslų - nustatymo, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės ir kurie darbuotojai turėtų tobulintis - siekimą galima pavadinti akivaizdesniu ir vertintinu vidutiniškai, t. y. 3 – 3,24 balais.

Iš kitos pusės, galima pastebėti, kad tarnautojai, nurodydami silpnąsias personalo vertinimo tikslų siekimo puses, nepastebi, kad vertinimo metu vertintojai siektų juos įbauginti, sužlugdyti karjeros valstybės sektoriuje prasme (atleisti iš pareigų). Jokių įbauginimo apraiškų nėra pastebėję net 108 apklaustųjų (50,94 proc. personalo). Su tokiu šiurkščiu, gąsdinančiu vertintojų elgesiu tiesiogiai susidūrę tėra tik 15 asmenų (7,08 proc. personalo). Panašūs skaičiai gauti ir siekimo atleisti iš pareigų srityje. Šio tikslo siekimo nėra pastebėję 87 respondentai (41,04 proc. personalo), o susidūrę su tuo tėra tik 7 asmenys (3,3 proc. personalo).

Ir vis dėlto, iš 15 įbauginimą pajutusius respondentų moterys sudaro 100 proc., iš jų vyresnių nei 45 m yra 67 proc. (10 apklaustųjų), turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą - 67 proc. (10 apklaustųjų), turinčių didesnę nei 5 m darbo stažą – 80 proc. (12 apklaustųjų). Panašūs skaičiai gaunami ir susidūrimo su siekimu atleisti iš pareigų atveju. Iš 7 asmenų moterys sudaro 100 proc., iš jų vyresnių nei 45 m - 57 proc. (4 apklaustosios), turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą - 57 proc. (4 apklaustosios), turinčių didesnę nei 5 m darbo stažą – 71 proc. (5 apklaustosios).

Viena vertus, tokie baugintų ar atleidimo grėsmę pajutusius asmenų pasiskirstymas lyties atžvilgiu rodytų, kad moterys yra diskriminuojamos vertinimo metu. Kita vertus, didelis skaičius šių moterų turi didelį darbo stažą ir aukštąjį išsilavinimą, o tai reiškia, kad jos turi daugiau informacijos apie vertinimo procesą, daugiau kartų yra vertintos, todėl gali priekabiau žiūrėti į vertinimo procesą. Be to, kaip nurodyta 3.1. skyriuje, į anketą atsakė tik 1 vyras. Tad teigti, kad vyrų tikroji pozicija yra išreikšta, negalima. Dėl šių priežasčių negalima konstatuoti, jog moterys yra diskriminuojamos. Tam reikėtų atlikti atskirą tyrimą.

Aiškinantis, kas dar lemia žemus įvertinimus, akivaizdu, kad tai - kritiškiausi vertintojai: ne moterų ar vyrų, ne jauniausio amžiaus, ne aukštąjį išsilavinimą turinčių, ne žemiausias ar vidutiniškai žemas pareigas užimančių, ne mažiausią darbo stažą VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje turinčių asmenų grupės, o būtent vyresnio amžiaus, didžiausią darbo stažą turintys asmenys. Todėl iš 16 lentelės matosi dvi tendencijos: 1) kol asmuo yra aktyviausio bei informacijai imliausio amžiaus ir kuo toks asmuo ilgiau dirba Kauno teritoriniame skyriuje neužimdamas aukštų postų, tuo jis yra pastabesnis ir kritiškesnis; 2) kuo asmuo vyresnis, kuo jo pareigos aukštesnės ar

kuo žemesnis jo išsilavinimas, tuo jo požiūris į vertinimo proceso tikslų siekimą yra teigiamesnis, linkstantis nepastebėti kai kurių personalo vertinimo trūkumų.

Taip pat reikia pastebėti, kad tyrimas parodė ir tai, kad personalo vertinimo tikslus žino ar juos suvokia ne visi tarnautojai. Iš 211 anketų į 8 anketos klausimą neatsakė 1 respondentas, neskaitant 3 anketų, kuriose buvo atsakyta tik į 1-7 klausimus. Ir nors tik 4 asmenys (1,9 proc. apklaustųjų) parodė žinių stoką, į tokią situaciją negalima nereaguoti. Net ir tie keli nežinantieji besidalindami savo mintimis ir kitaip veikdami gali ženkliai sumažinti efektyvumo rodiklius.

Atlikus 9 anketos klausimo duomenų analizę, taip pat išryškėjo keletas personalo vertinimo proceso neefektyvumo apraiškų, nors ir mažesnių nei siekiant vertinimo tikslų. Didžioji dalis VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojų, paprašyti įvertinti personalo vertinimo kriterijus, pastebėjo ne tik, kad dažnai tikomi teisės aktų nustatyti vertinimo kriterijai, bet ir kartais pasitelkiami papildomi, teisės aktuose nenumatyti vertinimo kriterijai (žr. lentelę Nr. 17, o plačiau žr. Priedą Nr. 6). Didesniu balu nei 3 visus 9 anketos klausimo a-e punktus įvertino nuo 39,81 iki 59,24 proc. respondentų (nuo 84 iki 125 tarnautojų). Dažną papildomų vertinimo kriterijų taikymą pastebėjo net 39,81 proc. respondentų (84 tarnautojų). Todėl bendras įvertinimas siekė 3,37 balo. Deja, šis tyrimas nenustato naudojamų papildomų kriterijų pobūdį.

17 lentelė

### VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo kriterijų įvertinimo skirtumai

Teiginys apie personalo vertinimo kriterijus	Bendras įvertinimas	Vertintojų grupės									
		<i>Virš 46 m</i>	<i>Aukštesnysis</i>	<i>Aukštasis universitetinis</i>	<i>Specialistas</i>	<i>Vyresn. specialistas</i>	<i>Vyr. specialistas</i>	<i>Pavaduotojas</i>	<i>Vadovas</i>	<i>1-5 m</i>	<i>Virš 5 m</i>
Aiškūs vertinimo kriterijai	3,42	3,34	3,28	3,42	4	3,37	3,5	4,25	4	3,1	3,58
Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	3,22	3,14	2,79	3,25	3	3,21	3,39	4,75	4,33	3,28	3,19
Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	3,28	3,25	3,09	3,31	5	3,16	3,59	4	4,33	3,1	3,35
Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	3,66	3,61	3,57	3,69	3	3,46	3,88	5	4	3,45	3,75
Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	3,26	3,24	3,32	3,28	1	3,19	3,86	3,5	4	3,19	3,28
<b>Įvertinimų žemiau bendrų įvertinimų skaičius, vnt.</b>	-	5	4	0	3	5	0	0	0	4	1
<b>Įvertinimų vidurkis 5 balų sistemoje</b>	3,37	3,32	3,21	3,39	3,2	3,29	3,64	4,3	4,13	3,22	3,43

Pastaba: gelsva spalva – bendras įvertinimas; melsva spalva – vertinimas žemiau bendro įvertinimo; violetinė spalva – vertinimas aukščiau bendro įvertinimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ir vis dėlto, žemai įvertinti tokie vertinimo aspektai kaip kriterijų taikymo vienodumas (įvertinta tik 3,22 balo) ir vertinimo kriterijų išaiškinamumas (įvertinta tik 3,28 balo) įvertinimas rodo, kad vertinimo metu ne tik neužtikrinama vertinamųjų lygybė, bet ir nesuteikiama vertinamiesiems reikalingos informacijos, galinčios jiems padėti suvokti vertinimo procesą ir jo reikšmę bei išsklaidyti dėl skirtingo vertinimo kriterijų suvokimo atsirandančius vertinamųjų įtarimus, kad vertinimo kriterijai taikomi nevienodai, diskriminuojant tam tikrus asmenis.

Tačiau gana žemą, t. y. neperžengiantį 4 balų ribos, vertinimo kriterijų taikymo įvertinimą sąlygoja ir tam tikrų respondentų grupių nuomonė. Neigiamiausią požiūrį į personalo vertinimo efektyvumą turi ir tam tikra prasme jaučiasi diskriminuojami vyresnio amžiaus, žemesnio išsilavinimo, žemesnes pareigas užimantys, mažesnę darbo stažą turintys asmenys. Bendras aukštesnį išsilavinimą turinčių asmenų įvertinimas siekia tik 3,21 balo (0,16 balo žemiau bendrų įvertinimų vidurkio). Specialistų ir vyresn. specialistų pareigas užimančių asmenų vertinimas atitinkamai siekia 3,2 ir 3,29 balo (0,17 ir 0,08 balo žemiau bendrų įvertinimų vidurkio). 1 – 5 m darbo stažą VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje turintys asmenys vertinimo kriterijų taikymą vertina 3,22 balo (0,15 balo žemiau bendrų įvertinimų vidurkio). Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad iš šių trijų grupių tik vyresn. specialistai žemiau už bendrą vidurkį vertina visus penkis 9 klausimo atsakymų punktus. Ir šiai kritikai prilygsta tik vyriausiojo amžiaus tarnautojų nuomonė, esanti tik 0,03 balo geresnė už vyresn. specialistų.

Antra vertus, iš 17 lentelėje pateikiamų duomenų galima spręsti, kad vyresni ir didesnę darbo stažą turintys asmenys mąsto skirtingai. Jei tarnautojai, esantys vyresni nei 46 m, personalo vertinimo kriterijų taikymą vertina itin skeptiškai, tai tarnautojai, turintys didžiausią darbo stažą įstaigoje, mano priešingai – iš penkių 9 klausimo punktų 4 puktai yra įvertinti geriau nei bendruose rezultatuose, o bendras šios grupės įvertinimų vidurkis yra 0,06 balo didesnis nei bendrų įvertinimų vidurkis ir siekia 3,43 balo.

Dar palankiau vertinimo kriterijų taikymą vertina aukščiausias pareigas užimantys asmenys – vyr. specialistai, pavaduotojai ir vadovai. Vyr. specialistai vertinimo proceso kriterijų taikymą įvertinimo 3,64 balo, pavaduotojai ir vadovai savo ruožtu įvertino atitinkamai net 4,3 ir 4,13 balo.

Ir visgi, nepaisant ganėtinai gerų vertinimo kriterijų taikymo rezultatų, iš 211 anketų 9 klausimas buvo neužpildytas 2 anketose, neskaitant minėtų 3 anketų, kuriose tik 1 - 7 klausimai buvo užpildyti. Peržiūrėjus socialinius-demografinius klausimus, galima daryti išvadą, kad didžiausią informacijos apie vertinimo kriterijų taikymą stoką turi tos pačios respondentų grupės kaip ir vertinimo tikslų atžvilgiu. Iš 5 moterų, net 3 moterys yra vyresnės nei 46 m, 4 turi aukštą išsilavinimą, o 3 darbo stažas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje yra didesnis nei 5 m.

Apibendrinant aptartuosius 9 anketos klausimo rezultatus, galima teigti, kad nors VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje personalo vertinimo kriterijų taikymas yra įvertintas tik 0,42 balo geriau nei vertinimo tikslų siekimas, įvertinimas 3,37 balo rodo, kad vertinimo kriterijų taikymas yra pakankamai gerai vertinamas, nors ir yra sričių, kuriose taikymas galėtų būti tobulinamas.

Panaši išvada seka ir iš 10 anketos klausimo analizės. Kaip ir vertindami personalo vertinimo kriterijus, didžioji dalis VSDFV Kauno teritorinio skyriaus darbuotojų, paprašyti įvertinti personalo vertinimo metodų taikymą, išsakė gana pozityvią nuomonę. Jie pastebėjo, kad taikomi ne vien teisės aktų nustatyti, bet ir papildomi, teisės aktuose nenumatyti vertinimo metodai (žr. lentelę Nr. 18, o plačiau Priedą Nr. 7). Didėniu balu nei 3 visus 10 anketos klausimo a-d punktus įvertino nuo 44,55 iki 50,24 proc. respondentų (nuo 94 iki 106 tarnautojų). Dažną papildomų vertinimo metodų taikymą pastebėjo net 39,81 proc. respondentų (84 tarnautojų). Deja, šis tyrimas nenustato naudojamų papildomų metodų pobūdžio.

18 lentelė

#### VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo metodų įvertinimo skirtumai

Teiginys apie personalo vertinimo metodus	Bendras įvertinimas	Vertintojų grupės										
		Vyrai	18-25 m	36-45 m	Virš 45 m	Aukštesnysis	Aukščiausias neuniversitetinis	Vyresn. specialistas	Vyr. specialistas	Pavadautojas	Vadovas	1-5 m
Aiškūs vertinimo metodai	3,51	4	3,29	3,42	3,54	3,71	3,25	3,46	3,61	4,25	4,33	3,45
Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	3,32	4	3,57	3,23	3,22	3,14	3,2	3,22	3,46	4,5	4,33	3,33
Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	3,37	4	3,29	3,3	3,44	3,23	3,6	3,32	3,56	3,5	4,67	3,31
Teisės aktų nustatytų vertinimo metodų taikymas	3,58	4	3,43	3,61	3,51	3,5	3,5	3,51	3,93	5	4,33	3,55
Ne tik nustatytų, bet ir papildomų metodų taikymas	3,24	3	3	3,4	3,17	3,3	2,8	3,2	3,35	4,25	4	3,24
<b>Įvertinimų vidurkis 5 balų sistemoje</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>	<b>3,32</b>	<b>3,39</b>	<b>3,38</b>	<b>3,38</b>	<b>3,27</b>	<b>3,34</b>	<b>3,58</b>	<b>4,30</b>	<b>4,33</b>	<b>3,38</b>

Pastaba: gelsva spalva – bendras įvertinimas; melsva spalva – vertinimas žemiau bendro įvertinimo; violetinė spalva – vertinimas aukščiau bendro įvertinimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nors bendras vertinimo metodų taikymo įvertinimų vidurkis siekia 3,4 balo ir tai reiškia, jog vertinimo metodų taikymas neturi didelių spragų, akivaizdu, kad vertintojai turi imtis priemonių, kurios užtikrintų teisės aktų numatytų vertinimo metodų nuolatinį taikymą, padidintų vertinimo metodų aiškumą, sudarytų sąlygas vienodesniam vertinimo metodų

taikymui, ypač neigiamiausią požiūrį turinčių jauniausio ir vyriausio amžiaus, žemesnio išsilavinimo, žemesnes pareigas užimančių ir mažesnę darbo stažą turinčių asmenų atžvilgiu.

Žinoma, nors iš 18 lentelės galima išskirti asmenų grupes, kurios jautriausiai, o gal ir atviriausiai, neslepiančios tikrosios nuomonės reaguoja į netinkamą vertinimo metodų taikymą, reikia atkreipti dar didesnę dėmesį į tuos vertinimo metodų taikymo aspektus, kurie yra vertinami žemiausiai balais, t. y. į vertinimo metodų taikymo vienodumą (įvertinta tik 3,32 balo) ir papildomų vertinimo metodų pasitelkimą (įvertinta tik 3,24 balo). Būtent šie aspektai rodo silpniausius vertinimo metodų taikymo vietas, kurios pirmiausia turi būti pašalintos, kad vertinamieji nesijaustų skriaudžiami. Aišku, to, kad nesirenkama papildomų vertinimo metodų, negalima pavadinti trūkumu, nes įstatymai įpareigoja taikyti tik teisės aktuose numatytus vertinimo metodus. Todėl tai, ar pasitelkti papildomas vertinimo priemones ar ne, yra vertintojų diskrecijos teisė, o ne pareiga.

Tad galima teigti, kad nepasitenkinimas jaučiamas tik dėl vieno iš aspektų. Bet tai nedžiugina, nes tas aspektas – lygybė, jausmas, kuris yra svarbus kiekvienam vertinamajam. Dėl to įvertinimas 3,32 balo rodo akivaizdžią diskriminaciją, kurią ypač pastebi vyresnio amžiaus asmenys (iš 36-45 m amžiaus po 1 balą skyrė 4 iš 55 (7,27 proc.), o po 2 balus – 17 iš 55 (30,91 proc.), iš vyresnių nei 45 m – po 1 balą skyrė 9 iš 107 (8,41 proc.), o po 2 balus – 19 iš 107 (17,75 proc.), turintys mažesnę išsilavinimą (iš turinčių aukštesnį išsilavinimą po 1 balą skyrė 3 iš 26 (11,54 proc.), o po 2 balus – 5 iš 26 (19,23 proc.), iš turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą po 1 balą skyrė 2 iš 23 (8,70 proc.), o po 2 balus – 2 iš 23 (8,70 proc.) ir užimantys vyresn. specialisto pareigas (po 1 balą skyrė 11 iš 154 (7,14 proc.), o po 2 balus – 31 iš 154 (20,13 proc.).

Dar didesnę susirūpinimą kelia tai, kad iš 211 respondentų į 10 anketos klausimą neatsakė net 7 asmenys, neskaitant 3 anketų, kuriose buvo atsakyta tik į 1-7 klausimus. Tai, kad jau net 4,74 proc. apklaustųjų, iš jų 70 proc. moterų vyresnės nei 46 m, 90 proc. turi aukštąjį išsilavinimą, 90 proc. užima vyresn. specialisčių pareigas, o 80 proc. turi didesnę nei 5 m darbo stažą, nėra susidare nuomonės apie vertinimo metodų taikymą, rodo akivaizdų informacijos apie taikomus vertinimo metodus trūkumą. Tai reiškia, kad arba vertintojai šios informacijos neplatina, arba jie nemoka tinkamai paaiškinti, kokius jie pasitelkia metodus duomenų apdorojimui. Į tokią situaciją būtina nedelsiant reaguoti, nes vertinimo metodų nesuvokimas gali sąlygoti viso vertinimo proceso nesuvokimą, tarnautojų nereagavimą ar per ne lyg jautrų reagavimą į priimamus sprendimus ir panašius veiksmus. O tai gali ženkliai sumažinti efektyvumo rodiklius.

Tačiau vertinimo metodo taikymo problemas nustelbia vertinimo procedūros spragos. Iš visų 11 anketos klausimų atsakymų tik pusė (6 iš 14 punktų) buvo įvertinta didesniu balu nei 3 ir tai tik tie vertinimo procedūros aspektai, kurie yra susiję tik su procedūros laikymusi, bet ne su priimamais sprendimais, procedūros tobulinimu ar vertinamiesiems svarbios informacijos sklaida



(žr. 19 lentelę). Todėl, kai didžioji dalis procedūros aspektų yra įvertinti žemiau 3 balų, teigti, kad VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje yra tinkamai vykdoma personalo vertinimo politika negalima, nes pvz., iš 18-25 m amžiaus respondentų net 3 (37,5 proc. šios grupės) galimybę kopti karjeros laiptais įvertino 2 balais, iš 26-35 m amžiaus respondentų - 9 respondentai (21,95 proc. iš šios grupės), iš vyresnių nei 46 m - 23 respondentai (21,5 proc. iš šios grupės), o 1 balu - 23 respondentų (21,50 proc. iš šios grupės). Šių ir kitų neigiamiausių požiūrį turinčių apklaustųjų grupių vertinimai už bendrų vertinimų vidurkį mažesni nors ir ne daug (0,08 – 0,13 balo), tačiau rodo jautriausias vertinimo procedūros spragoms asmenų grupes (žr. Priedą Nr. 8).

19 lentelė

### VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo procedūros įvertinimų skirtumai

Teiginys apie personalo vertinimo procedūrą	Bendras įvertinimas	Vertintojų grupės									
		26-35 m	36-45 m	Virš 45 m	Aukštesnysis	Aukštasis neuniversitetinis	Specialistas	Vyresn. specialistas	Vyr. specialistas	Pavduotojas	Vadovas
Teisingas ir objektyvus vertinimas	3,16	3,48	3,07	3,07	2,92	3,24	4	3,05	3,43	4	4
Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	3,36	3,75	3,31	3,16	3,3	3,29	3	3,27	3,6	4,25	3,67
Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	3,27	3,53	3,21	3,16	3,2	2,91	4	3,19	3,54	3,75	4,33
Vertinimo tvarkos laikymasis	3,65	3,9	3,61	3,55	3,39	3,32	3	3,49	4,15	5	5
Informacijos apie vertinimą sklaida	2,95	3,25	3	2,8	2,81	2,67	1	2,78	3,5	3,25	5
Realį galimybę daryti karjerą	2,39	2,35	2,47	2,35	2,78	2	3	2,27	2,71	3	3
Realį galimybę tobulintis	3,08	3	2,95	3,15	3,26	2,86	4	3,03	3,19	3,25	3,67
Realį galimybę gauti didesnę algą	2,06	2,18	2,2	2,06	2,45	1,91	5	2,03	2,26	2,75	3
Galimybę apskusti sprendimus nesulaukiant vadovų keršto	2,13	2,26	2,2	2,03	2,17	1,57	3	2,09	2,13	2,25	3,67
Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo	1,88	2,28	1,81	1,74	2,1	1,43	2	1,91	1,71	1,5	2,33
Komunikavimas vertinimo metu	3,07	3,36	2,96	2,95	2,74	2,95	1	2,99	3,34	3,75	3,33
Vertinimo rezultatų aptarimas	2,65	2,95	2,61	2,57	2,5	2,32	4	2,54	2,85	2,75	4,33
Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	2,2	2,68	1,98	2,09	2,14	1,68	3	2,06	2,65	2,75	2,33
Darbuotojų siūlymų panaudojimas vertinimo proceso gerinti	2,32	2,53	2,24	2,24	2,19	2	2	2,19	2,66	3	4,33
<b>Įvertinimų vidurkis 5 balų sistemoje</b>	<b>2,73</b>	<b>2,96</b>	<b>2,69</b>	<b>2,64</b>	<b>2,71</b>	<b>2,44</b>	<b>3</b>	<b>2,64</b>	<b>2,98</b>	<b>3,23</b>	<b>3,71</b>

Pastaba: gelsva spalva – bendras įvertinimas; melsva spalva – vertinimas žemiau bendro įvertinimo; violetinė spalva – vertinimas aukščiau bendro įvertinimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Žinoma, išanalizavus duomenis, kodėl toks mažas vertinimo vidurkis (bendras vertinimų vidurkis siekia tik 2,73 balo), galima daryti išvadą, kad ne visos respondentų grupės mato

paminėtus vertinimo procedūros trūkumus. Štai pavadootojų ir vadovų bendras vertinimo vidurkis siekia atitinkamai 3,23 ir 3,71 balo. Kita vertus, šie asmenys patys yra vertintojai, geriausiai žino taisykles, gauna daugiausiai informacijos (vertinamiems tarnautojams, patiems to nežinant, jų išsakyta nuomonė tampa kai kurių veiklos sprendimų pagrindu), todėl jų vertinimai yra geresni. Nors susimąstyti verčia vienas atsakymų punktas. Jei vadovai neteisingų sprendimų apskundimo galimybę yra įvertinę aukščiausiai (2,33 balo), tai pavadootojai yra padarę priešingai (vertina tik 1,5 balo) (žr. 19 lentelę). O tai leidžia daryti prielaidą, kad siekdami išlikti poste, jie nenori susigadinti santykių su vadovais, bijo siekti teisingo savo įvertinimo. Šios prielaidos teisingumą sustiprina ir vieno respondento prierašas prie 11 klausimo i punkto, kad jis nepatartų skųsti sprendimų. Nors apklaustasis nenurodė, ar naudojamasi šia galimybe. Tai rodo, kad pavaldiniai gali jausti baimę, kad su jais bus susidorota, todėl neskundžia priimamų sprendimų, nors su jais nesutinka.

Kaip ne keista, iš 19 lentelės galima spręsti ir tai, kad visi apklaustieji mano panašiai. Vertinimo tvarkos laikymąsi vertina didesniu balu, priimamus sprendimus, darbuotojų įtraukimą į procesą, informacijos sklaidą - mažesniu balu. Vadinas, bendrą vertinimo vidurkį mažina ne kuri nors viena ar kelios respondentų grupės, o visų apklaustųjų sutampanti nuomonė, kuri savo balais tarpgrupiniame vertinime nors ir svyruoja nuo kelių dešimtųjų balo iki balo ir daugiau, bet bendrame kontekste išreiškia gana panašią poziciją. Tokį nuomonių sutapimą patvirtina ir atsakymai į 12-14 klausimus, skirtus paaiškinti, papildyti kai kuriuos 11 klausimo atsakymus.

Į pastaruosius tyrimą papildančius klausimus buvo atsakinėjama ne tik įvertinant ar pažymint siūlomų atsakymų variantus, bet ir pateikiant gana atviras, labai kritiškas pastabas, pagrinde skirtas išsakyti nuomonę apie VSDFV Kauno teritoriniame skyriaus vertintojų nesuinteresuotumą pasitelkti tarnautojus vertinimo proceso tobulinimui. Rastos 4 anketos su pastabomis, kad tarnautojai į personalo vertinimo proceso tobulinimą apskritai netraukiami, ir šias pastabas pateikė moterys, užimančios vyresn. specialisčių pareigas, iš kurių net 3 turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 2 šioje įstaigoje dirba nuo 1 iki 5 m, o 2 – net virš 5 m.

Akivaizdų šios pagalbinės tobulinimo priemonės ignoravimą buvo galima pastebėti ir iš to, kad atvertus anketas didelėje jų dalyje nerasta jokio pažymėto atsakymo varianto į 12 - 13 klausimą, nors, jei pirmųjų, t. y. 8 – 11, klausimų kai kurie tarnautojai, ypač užimantys žemesnes pareigas, galėjo nesuprasti dėl jų sudėtingumo ar teisės aktų nežinojimo, tai 12 - 13 klausimai buvo sudaryti taip, kad jie anketų gavėjams būtų suprantamiausi.

Peržiūrėjus ir suskaičiavus neužpildytas anketas, rastos net 85 anketos, kuriose 12 klausimas buvo visiškai neužpildytas, neįskaičius 3 anketų, kuriose buvo atsakyta tik į 1-7 klausimus. Tai, kad net 41,23 proc. respondentų neatsakė į šį klausimą, paneigia klausimo nesuvokimo galimybę ir rodo pavaldinių įtraukimo į tobulinimo procesą ignoravimą visose respondentų grupėse:

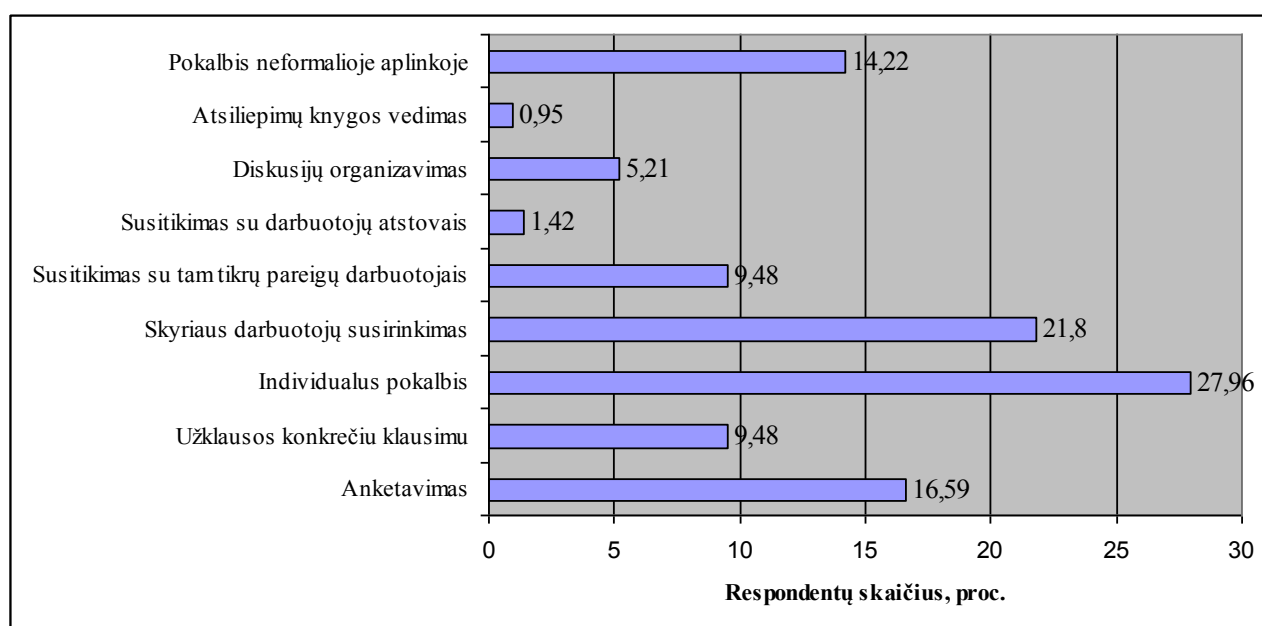
1) iš 18 – 25 m amžiaus asmenų nieko nepažymėjo 1 (12,5 proc. iš tos grupės), iš 26 – 35 m amžiaus – 12 (29,26 proc. iš tos grupės), iš 36 – 45 m – 27 (49,09 proc. iš tos grupės), iš vyresnių nei 46 m – 45 (42,06 proc. iš tos grupės);

2) iš aukštesnįjį išsilavinimą turinčių asmenų nieko nepažymėjo 14 (53,85 proc. iš tos grupės), iš aukštąjį neuniversitetinį – 13 (56,52 proc. iš tos grupės), iš aukštąjį universitetinį – 58 (35,8 proc. iš tos grupės);

3) iš specialistų nieko nepažymėjo 1 (100 proc. iš tos grupės), iš vyren. specialistų – 68 (44,16 proc. iš tos grupės), iš vyr. specialistų – 13 (29,55 proc. iš tos grupės), iš vadovų – 1 (33,33 proc. iš tos grupės), iš kitas pareigas užimančių – 2 (40 proc. iš tos grupės);

4) iš turinčių iki 3 mėn. darbo stažą asmenų nieko nepažymėjo 1 (20 proc. iš tos grupės), iš turinčių nuo 1 iki 5 m darbo stažą – 26 (39,39 proc. iš tos grupės), iš turinčių 5 m darbo stažą – 58 (41,73 proc. iš tos grupės).

Todėl tai, kad VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje nepripažįstama, jog visų grupių – amžiaus, išsilavinimo, pareigų, darbo stažo - pavaldiniai gali padėti pašalinti veiklos procesų spragas, yra akivaizdžiausias įrodymas to, kad per mažai pastangų dedama personalo vertinimo proceso efektyvumui padidinti, t. y. šio proceso spragoms pašalinti, bei tam, kad pavaldiniai jaustųsi įstaigos dalimi ir norėtų veikti jos labui, o tai yra vienas iš didžiausių veiksnių, skatinančių geriau ir našiau dirbti. Vis dėlto, nors į 12 klausimą atsakė mažiausias skaičius respondentų, likusioji dalis jų, parodė, kad VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje naudojami įvairūs būdai įtraukti darbuotojus į vertinimo procesą, kad šie padėtų jį tobulinti (žr. 14 pav.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

**14 pav. Personalo vertinimo proceso tobulinimo formos VSDFV Kauno skyriuje**

Be to, peržiūrėjus atsakymus, kuriuos pateikė vyrai ir moterys (žr. Priedą Nr. 9), buvo akivaizdu, kad moterys nurodė daugiau dalyvavimo formų. Nors, atsižvelgiant į tai, kad tyrime dalyvavo tik vienas vyras, būtų neobjektyvu teigti, kad vyrai yra pasyvesni už moteris.

Anketos 12 klausimo įvertinimas tarnautojų amžiaus, išsilavinimo ir užimamų pareigų atžvilgiu parodė ir kelias ryškias bei lauktas tendencijas: 1) kuo vyresnis yra respondentas, tuo daugiau įtraukimo į vertinimo procesą formų jis nurodė, kadangi ilgesnis darbas įstaigoje leidžia susidurti su daugiau įtraukimo į vertinimo procesą formų; 2) kuo dažniau tarnautojas dalyvauja vertinimo procese kaip vertintojas, o ne kaip vertinamasis, tuo mažiau jam galimybių pajusti įtraukimą į vertinimo proceso tobulinimą kaip dalyvio, o ne kaip šio proceso vadovo; 3) kuo asmuo turi aukštesnį išsilavinimą, tuo atsakymų variantų pažymima daugiau, nes dažnai tokio asmens pareigos būna aukštesnės, dėl savo žinių jis dažniau pastebimas vadovų.

Panašios tendencijos atsiskleidžia ir 13 anketos klausimo atsakymuose, nors atsakinėjimas ir buvo aktyvesnis lyginant su 12 klausimu (į jį neatsakė tik 4 asmenys). Tačiau tai natūralu. Bet kuris asmuo nori prisidėti prie vertinimo proceso tobulinimo, dažnai apie tai savo mintis išsako kolegoms ir kt. Bet, kad ir kiek dalyvavimo formų būtų, didžiajai daliai respondentų priimtinausias trys: diskusijos, atsakinėjimas į užklausas ir individualus pokalbis, kurių priimtumas vertinamas 3,41 – 3,44 balo (žr. lentelę Nr. 20, o plačiau Priedą Nr. 10). O štai tokios formos kaip atsiliepimų knyga ar įvairaus pobūdžio susitikimai tarnautojų nėra mėgstamos.

20 lentelė

#### Personalo vertinimo proceso tobulinimo formų priimtimumo vertinimų skirtumai

Tarnautojų įtraukimo į personalo vertinimo proceso tobulinimą forma	Bendras įvertinimas	Respondentų grupės							
		Vyrai	18-25 m	26-35 m	Virš 45 m	Aukštesnysis	Specialistas	Pavaduotojas	Vadovas
Anketavimas	3,29	4	3,43	3,19	3,26	3,26	1	4,75	4,33
Individualus pokalbis	3,44	4	3,57	3,64	3,38	3,55	1	4,75	4,5
Užklausos konkrečiu klausimu	3,44	4	3,86	3,69	3,36	3,65	1	3,75	3
Skyriaus darbuotojų susirinkimas	3,29	3	3,14	3,42	3,24	3,2	1	4	2,5
Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	3,2	4	3,43	3,51	3,09	3,11	1	3,33	3,5
Susitikimas su darbuotojų atstovais	2,95	3	3,57	3,26	2,91	2,68	1	2,25	3,5
Diskusijų organizavimas	3,41	3	4,14	3,72	3,28	2,79	1	4,25	3
Atsiliepimų knyga	2,76	3	2,71	2,82	2,67	2,74	1	2,75	3,5
Pokalbis neformalioje aplinkoje	3,13	3	3,57	3,24	2,91	2,4	1	4	3,67
<b>Įvertinimų vidurkis 5 balų sistemoje</b>	<b>3,21</b>	<b>3,44</b>	<b>3,49</b>	<b>3,39</b>	<b>3,12</b>	<b>3,04</b>	<b>1,00</b>	<b>3,76</b>	<b>3,50</b>

Pastaba: gelsva spalva – bendras įvertinimas; melsva spalva – vertinimas žemiau bendro įvertinimo; violetinė spalva – vertinimas aukščiau bendro įvertinimo.

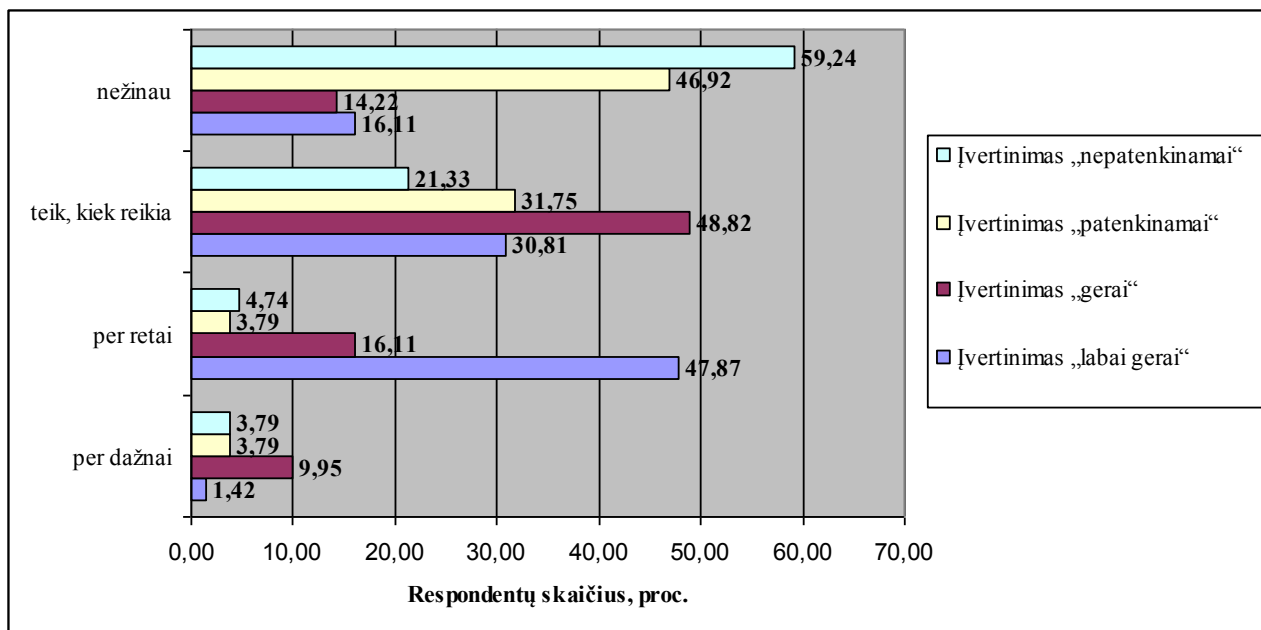
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ir visgi, jei atsiliepimų knygos pildymą visi respondentai vieningai laikė nepriimtinausia forma, tai apie susitikimus su darbuotojų atstovais to pasakyti negalima. Pastaroji įtraukimo į vertinimo proceso tobulinimą forma jauniausiųjų VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojų buvo įvertinta vienu iš aukštesnių vertinimo balų, net 3,57 balo. Ir tai buvo geriausias įvertinimas tarp visų respondentų grupių (žr. 20 lentelę).

Tačiau negalima nepastebėti vienos grupės, kuri, sprendžiant iš vertinimų, apskritai nenori dalyvauti tobulinant vertinimo procesą. Šiai grupę sudaro specialistai, kurių bendras įvertinimas siekia tik 1 balą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šie asmenys abejingi vertinimo proceso tobulinimui..

Kita vertus, to paties negalima pasakyti apie atsakinėjimą į 14 anketos klausimą, skirtą išsiaiškinti, ką respondentai mano apie vertinimo metu priimamus sprendimus: ar sprendimai juos tenkina, ar ne. Žinoma, skirtingai nei pasisakant dėl įtraukimo į vertinimo proceso tobulinimą, kuriam nebūtina žinoti nei apie paties vertinimo proceso ypatumus, nei tai, ką apie savo vertinimą mano bendradarbiai, atsakymui į 14 klausimą jau reikia tam tikrų žinių, pvz., būtina pačiam bent kartą sudalyvauti vertinimo procese ir pajusti, ar priimtas sprendimas atitiko paties darbo kokybę ir kiekybę ar ne. Be to, atsakymo pateikimui svarbūs ir aplinkinių atsiliepimai apie vertinimo procesą, nes gali sužinoti ne tik tai, ar pats buvai teisingai įvertintas, bet ir ar tokį įvertinimą gavo tavo kolegos, ar jie nebuvo pervertinti ar nuvertinti (diskriminuoti kitų asmenų atžvilgiu).

Kaip galima spręsti iš 15 paveikslo, gana didelė dalis respondentų nurodė nežinantys, ar priimami sprendimai yra teisingi ar ne. Net 125 asmenys (59,24 proc. apklaustųjų) nurodė neturintys nuomonės dėl sprendimo įvertinti „nepatenkinamai“, o 99 (46,92 proc. apklaustųjų) - dėl sprendimo įvertinti „patenkinamai“. Tą galėjo sąlygoti ne tik informacijos stygius ar nežinojimas, kad tokie sprendimai iš viso būtų priimti kieno nors atžvilgiu, bet ir patirties dalyvaujant vertinimo procese stoka, o gal ir kritiškas požiūris į kai kurių kolegų nuolatinį per ne lyg audringą pasisakymą ne tik vertinimo, bet ir kitų VSDFV Kauno teritorinio skyriaus veiklų atžvilgiu, kurios respondento nuomonę nebūna vertos tokios kritikos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal atsakymų į anketos 14 klausimą duomenis (žr. Priedą Nr. 11).

### 15 pav. VSDFV Kauno skyriuje personalo vertinimo metu priimamų sprendimų įvertinimas

Taip pat iš 15 paveikslo galima nustatyti ne tik sunkiai įvertinamus sprendimus, bet ir sprendimus, dėl kurių teisingumo mažiausiai abejojama. Net 103 respondentai (48,82 proc.) nurodė, kad sprendimas įvertinti „gerai“ priimamas tada, kada jo reikia. Visgi beveik tokia pat dalis apklaustųjų (101 asmuo, t. y. 47,87 proc.) nurodė, kad jų netenkina padėtis, kai vengiama priimti sprendimus įvertinti „labai gerai“. Tuo labiau, kad tik 4 respondentai nepateikė atsakymo į 14 anketos klausimą. Todėl abejoti atsakymų tikrumu nėra pagrindo. Ir tai yra ganėtinai svarbu, nes būtent sprendimas įvertinti „labai gerai“ yra vienas pagrindinių tarnautojų lūkesčių įsidarbinant valstybės tarnyboje, suteikiančių galimybę kopti karjeros laiptais ir gauti didesnę darbo užmokesťį.

Taigi nenuostabu, kad 11 anketos klausimo f ir h punktai įvertinti tokiais mažais balais – atitinkamai 2,39 ir 2,06 balo (žr. 19 lentelę). Juk beveik pusė apklaustųjų nesijaučia teisingai įvertinti, nepateisinami jų karjeros ir darbo užmokesčio lūkesčiai. Tą ypač pastebi 18-25 metų amžiaus asmenys, taip pat tarnautojai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą bei tarnautojai, užimantys vyresn. specialistų pareigas (žr. Priedą Nr. 11). O tai reiškia akivaizdžią diskriminaciją, kurią vertintojai greičiausiai grindžia tuo, kad: 1) jaunas asmuo nėra pakankamai įgudęs, kad galėtų tikėtis geresnių darbo sąlygų, kurių labiau nusipelno tie, kurie įstaigoje ilgiau dirba (nors čia gali būti ir jaunimo savęs pervertinimas pasireiškęs); 2) net ir labai gerai dirbantis asmuo negali tikėtis geresnio posto ar didesnės algos, kai nėra galimybės įstaigoje rasti jam laisvų aukštesnių pareigų ar įstaigos biudžetas yra ribotas ir nėra iš ko mokėti priedų prie darbo užmokesčio; 3) turintis aukštąjį

universitetinį išsilavinimą yra vertesnis aukštesnių pareigų ar didesnės algos nei tas, kuris turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, suteikiantį daugiau praktinių, nei teorinių žinių, būtinų sudėtingesnių sprendimų priėmimui, sunkesnių uždavinių sprendimui.

Apibendrinant aptartuosius 11 - 14 klausimų rezultatus, galima teigti, kad personalo vertinimo procedūros įgyvendinimas yra silpniausia VSDFV Kauno teritorinio skyrius personalo vertinimo proceso dalis. Nepaisant to, kad teisės aktų reikalavimų laikymasis vertintinas daugiau nei 3 balais, visi kiti vertinimo procedūros elementai, kurių tinkamas įgyvendinimas garantuotų ne tik vertinimo proceso, bet ir personalo darbo efektyvumą, įgyvendinami ganėtinai prastai. VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje ne tik ignoruojama pasaulinė praktika kuo dažniau į tobulinimo procesus įtraukti tarnautojus ir panaudoti jų siūlymus veiklos rezultatų gerinimui, bet ir akivaizdus nenoras vertinimo metu priimti sprendimus, sudarančius tarnautojams galimybę kopti karjeros laiptais bei gauti didesnę darbo užmokestį.

Tuo pačiu reikia pastebėti, kad atsižvelgus į tai, jog vertinimo tikslų siekimas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje įvertintas tik 2,95 balo, vertinimo kriterijų taikymas - 3,37 balo, vertinimo metodų taikymas - 3,4 balo, o vertinimo procedūros laikymasis ir tobulinimas - tik 2,73 balo, akivaizdu, kad net dviejų personalo vertinimo elementų įvertinimas yra žemesnis nei 3 balai. Iš viso to galima spręsti, kad personalo vertinimo metu VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje gausu situacijų, kuomet nepaisoma kai kurių teisės aktų reikalavimų, neišnaudojamos sudarytos galimybės patobulinti šį procesą, todėl personalo vertinimo procesas yra neefektyvus, negalintis pasitarnauti įstaigos labui. Tuo remiantis daroma išvada, kad **pirmoji hipotezė yra teisinga.**

**Antroji empirinio tyrimo hipotezė:** jei personalo vertinimas yra efektyvus, užtikrinamos esminės įstaigos veiklos efektyvumo sąlygos – darbuotojų pasitikėjimo vertinimu ir visa įstaigos sistema, noro geriau dirbti ir tobulėti bei keistis informacija egzistavimas, o jei personalo vertinimas yra neefektyvus, sudaromos sąlygos įstaigos veiklos neefektyvumui atsirasti. Ši hipotezė reiškia, kad personalo vertinimo efektyvumas lemia visos įstaigos veiklos efektyvumą. Jei personalas jaučiasi tinkamai įvertintas, vertinimas pateisina jo lūkesčius, jis jaučiasi reikalingu, savu įstaigai. O tai skatina gerus pavaldinių darbo rezultatus, jie prisideda prie priimamų sprendimų, kurių dėka įstaiga lengvai pasiekia visus sau išsikeltus tikslus operatyviai priimada tinkamiausius sprendimus, patirdamas mažiausius nuostolius ir pan.

Sekant tokia hipotezės logika, turint duomenis, rodančius, kad personalo vertinimas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje nėra efektyvus, 15 anketos klausimo duomenys taip pat turėtų būti neigiami, t. y. rodantys, kad įstaigoje neegzistuoja aukščiau paminėtos veiklos efektyvumo sąlygos. Deja, peržiūrėjus respondentų atsakymus į šį anketos klausimą, atsiskleidžia visai kitokie rezultatai. Bendras personalo vertinimo poveikio VSDFV Kauno teritorinio skyriaus darbo efektyvumui

įvertinimas siekė 3,23 balo. Net trys personalo vertinimo padariniai buvo įvertinti daugiau nei 3 balo. Informacijos sklaida, vadovų ir pavaldinių komunikavimo atsiradimas įvertintas 3,45 balo, pasitikėjimas vertintojais ir vertinimo rezultatais – 3,07 balo, vertinimo objektyvumas, priimamų sprendimų teisingumas – 3,43 balo (žr. lentelę Nr. 21).

21 lentelė

### VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo efektyvumo įvertinimo skirtumai

Teiginys apie personalo vertinimo proceso efektyvumą	Bendras įvertinimas	18-25 m	Virš 46 m	Aukštesnysis	Aukštasis universitetinis	Specialistas	Vyresn. specialistas	Vyr. specialistas	Pavaduotojas	Vadovas	Virš 5 m
Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, komunikavimo	3,45	3,63	3,52	3,25	3,45	1	3,42	3,64	3,75	5	3,51
Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	3,07	3,5	3,02	2,43	3,13	1	3,05	3,23	3,25	3,5	3,01
Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo ir jo sąlygoto noro geriau dirbti	3,43	3,75	3,21	2,95	3,44	1	3,28	3,55	4,25	4	3,36
Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	2,95	3,5	2,91	2,43	3	1	2,96	3	3,75	4,5	2,82
<b>Įvertinimų vidurkis 5 balų sistemoje</b>	<b>3,23</b>	<b>3,6</b>	<b>3,17</b>	<b>2,77</b>	<b>3,26</b>	<b>1</b>	<b>3,18</b>	<b>3,36</b>	<b>3,75</b>	<b>4,25</b>	<b>3,18</b>

Pastaba: gelsva spalva – bendras įvertinimas; melsva spalva – vertinimas žemiau bendro įvertinimo; violetinė spalva – vertinimas aukščiau bendro įvertinimo.

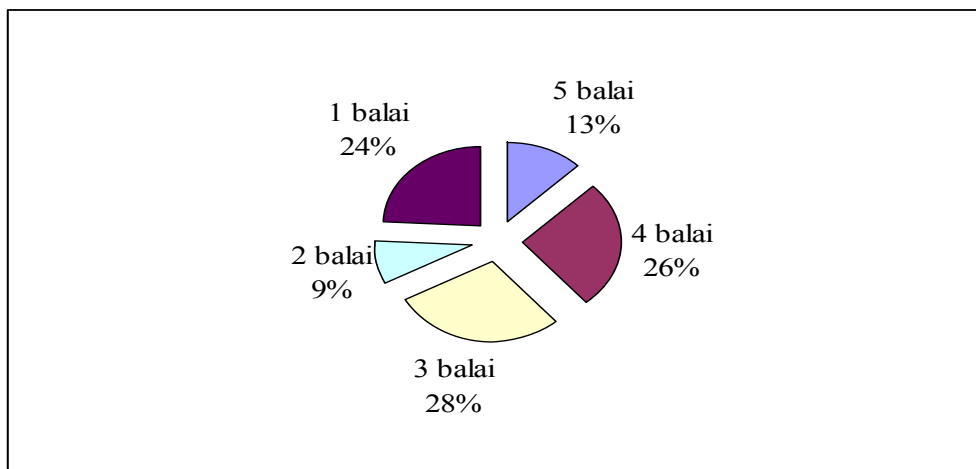
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Nors 21 lentelėje šie skaičiai nepateikti, reikia paminėti, kad iš visų apklaustųjų informacijos sklaidą ir vertinimo objektyvumą 5 balais įvertino daugiau nei ketvirtadalis respondentų: informacijos sklaidą – 27,49 proc. apklaustųjų (58 iš 211), vertinimo objektyvumą – 25,12 proc. apklaustųjų (53 iš 211) (žr. Priedą Nr. 12). O tai reiškia, kad didelė dalis apklaustųjų (įvertinusių 15 anketos klausimo atsakymus 5 - 4 balais buvo atitinkamai 35 proc. (74 asmenys) ir 49 proc. (103 asmenys) vertinimo metu jaučiasi ganėtinai ramiai, yra pakankamai informuoti apie vertinimo procesą, žino daugumą jo niansų, gali pasitikėti vertintoju ir su juo keisti abiem pusėms naudinga informacija ir pan.

Kita vertus, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad personalo vertinimas turi tokį mažą poveikį tarnautojų kompetencijos ugdymui – įvertinimas siekia tik 2,95 balo, o tarnautojų kompetentingumas yra esminis veiklos efektyvumo užtikrinimo pagrindas. Tai verčia kelti klausimą, kodėl viena iš kertinių valstybinio sektoriaus priemonių, skirtų kokybiškų viešųjų paslaugų teikimui užtikrinti, taip prastai atlieka savo vaidmenį ir taip mažai veikia įgūdžių ir žinių



tobulinimą, t. y. kodėl tik 13 proc. respondentų nurodo, kad personalo vertinimas juos skatina tobulėti (žr. 16 pav.). Tačiau tam išsiaiškinti būtinas papildomas tyrimas. Todėl šiame darbe atsiribojama nuo atsakymų į šitą klausimą ieškojimo.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

#### **16 pav. VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo proceso poveikio tarnautojų kompetencijai įvertinimas**

Pabandžius išsiaiškinti, kokios kitos priežastys lemia vertinimo rezultatus, neperžengiančius 4 balų ribos, akivaizdu, kad įvertinimą mažina neigiamiausią požiūrį į personalo vertinimo efektyvumą turintieji: vyriausio amžiaus, žemesnio išsilavinimo, žemiausias pareigas einantys, didžiausią darbo stažą turintys asmenys.

Pirmajai grupei priskirtinos dvi apklaustųjų kategorijos - išsilavinimo ir užimamų pareigų. Mažesnę išsilavinimą turinčių asmenų bendras personalo vertinimo efektyvumo įvertinimas siekė tik 2,77 balo, kai tuo tarpu aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų įvertinimas siekė 3,26 balo ir buvo 0,49 balo didesnis nei turinčiųjų aukštesnįjį išsilavinimą. Pastarąjį žemą aukštesniojo išsilavinimo atstovų įvertinimą galėjo sąlygoti dvi priežastys: tiek žinių apie vertinimo procesą stoka, nulemta aukštesnį išsilavinimą suteikiančių institucijų orientvimosi į praktines, o ne teorines žinias ir aukštesnįjį išsilavinimą turinčių asmenų (VSDFV mažumos (žr. 12 pav.) jaučiamas diskomfortas vertinimo metu dėl jų turimo išsilavinimo.

Dar ryškesnis atotrūkis nuo bendro įvertinimo ir tarpusavio vertinimo grupėje išryškėja užimamų pareigų kategorijoje. Šioje grupėje tarpusavio vertinimo skirtumas svyravo nuo 0,18 iki 3,25 balo, o, lyginant su bendru įvertinimu, nuo jo atsiliko 0,05 - 2,23 balo ar jį viršijo 0,13 – 1,02 balo. Neigiamiausiai dėl personalo vertinimo proceso efektyvumo pasisakė asmenys, užimantys žemiausias pareigas – specialistai (100 proc.), įvertinę personalo vertinimo poveikį darbo

efektyvumui tik 1 balu. Palankiausiai personalo vertinimo procesą įvertino asmenys, einantys aukščiausias pareigas – vadovai, pavaduotojai, vyr. specialistai, kurie su vertinimo procesu dėl ilgametės darbo patirties socialinės apsaugos sistemoje yra susidūrę daug kartų ir per daugelį metų pamatę tikrąjį jo poveikį. Iš to net galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnės pareigos, tuo vertinimas aukštesnis – jei vyr. specialistai vertinimo proceso poveikį įvertinimo 3,36 balo, tai pavaduotojai ir vadovai savo ruožtu įvertino atitinkamai 3,75 ir 4,25 balo.

Žinoma, reikia pabrėžti, kad iš apklaustųjų tik 1 asmuo nurodė, jog užima specialisto pareigas. Todėl šio tarnautojo nuomonė gali neatspindėti tikrosios specialistų nuomonės ir į ją reikėtų vertinti atsargiau, kritiškiau.

Kiek netikėta buvo trijų, kitais klausimais ganėtina teigiamai pasisakiusių respondentų grupių neigiama nuomonė (žr. lentelę Nr. 21, o plačiau žr. Priedą Nr. 12). Būtent šios kategorijos verčia stebėtis, nes bendrą vertinimą mažina: 1) ne moterys (jų nuomonė sutampa su bendrais vertinimo rezultatais), dažnai linkusios sureikšminti, per jautriai reaguoti į kai kuriuos dalykus, o vyras, kurio bendras įvertinimas siekia 3 balus; 2) ne jauniausio amžiaus tarnautojai (jų vertinimai yra aukštesni už bendrus vertinimus), dažnai dėl tvarkos nežinojimo linkę priekabiau vertinti kai kuriuos veiklos aspektus, o būtent vyriausio amžiaus, didžiausią darbo stažą VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje turintys tarnautojai, kurie pagal bendrą principą turėtų būti jau susitaikę su esama tvarka ir jos trūkumais (jų bendras įvertinimas svyruoja nuo 3,17 iki 3,18 balo).

Be to, užfiksuotas nemažas neatsakiusių į 15 klausimą asmenų skaičius. Iš 211 anketų net 6 anketose (įskaičius paminėtąsias 3 tuščias) klausimas paliktas neužpildytas. Tai, kad 2,84 proc. respondentų neatsakė į 15 anketos klausimą gali lemti ne vien nežinojimas. Galbūt paklaustieji nepastebi, kokius padarinius jų darbo efektyvumui sukelia personalo vertinimas, arba mano, kad personalo vertinimas visiškai neveikia jų darbo efektyvumo. Pastarasis paaiškinimas turėtų būti teisingesnis, nes iš 6 neatsakiusių į klausimą net 5 moterys yra vyresnės nei 46 m, lygiai tiek pat turi aukštąjį išsilavinimą bei didesnę nei 5 m. darbo stažą VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje. Tokia ilgametė darbo patirtis įstaigoje ir daugkartinis dalyvavimas personalo vertinime darbuotojoms turėjo leisti susidaryti nuomonę, kaip ši procedūra veikia tolimesnius darbo rezultatus. Taigi respondentams atrodo, kad personalo vertinimas neturi įtakos darbo rezultatams arba jie iki šiol neturi nuomonės apie tai.

Vis dėlto šie įvertinimą mažinantys duomenys taip stipriai nesumažino bendro rodiklio, kad būtų galima daryti prielaidą, jog VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje neegzistuoja įstaigos personalo vertinimo pagrindai. 3,23 balo įvertinimas rodo, kad įstaigoje, nors ir ne itin gajus, tačiau egzistuoja tam tikras darbuotojų pasitikėjimas vertinimu ir visa įstaigos sistema, noras geriau dirbti ir tobulėti bei keistis informacija. Deja, tyrimas neatskleidžia, kodėl VSDFV Kauno teritorinio

skyriaus personalas geriau vertina bendrą personalo vertinimo įtaką jų darbui negu atskirus personalo vertinimo proceso elementus. Prieštos išvados leidžia teigti, kad **antroji hipotezė yra neteisinga, atmestina.**

Apibendrinant visą tyrimą VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje, galima tik konstatuoti, kad rezultatai, gauti įvertinus personalo vertinimo tikslų siekimą, vertinimo kriterijų ir metodų taikymą, vertinimo procedūros laikymąsi ir jos tobulinimą, neatitiko atsakymų į 15 anketos klausimą, skirtą nustatyti personalo vertinimo proceso įtaką tarnautojų darbo efektyvumui. Bendras personalo vertinimo tikslų siekimo, vertinimo kriterijų ir metodų taikomo bei vertinimo procedūros laikymąsi ir jos tobulinimą įvertinimas siekė 3,11 balo, o bendras personalo vertinimo proceso įtakos tarnautojų darbo efektyvumui įvertinimas siekė net 3,23 balo. Toks 0,13 balo skirtumas reiškia du dalykus: 1) nors personalo vertinimas įgyvendinamas ir su esminiais nukrypimais, bendroje išdavoje jis sukelia padarinius, užtikrinančius įstaigos veiklos efektyvumą – tarnautojų pasitikėjimą vertinimu, jų norą dirbti, tobulėti ir keistis informacija; 2) nors ir nepasitvirtino antroji hipotezė, gautieji duomenys patvirtina, kad egzistuoja ryšys tarp personalo vertinimo proceso ir tarnautojų darbo efektyvumo. O tai reiškia, kad sukurtas tinkamas tyrimo modelis.

### 3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas

3.2. skyriuje pateikta tyrimo duomenų analizė parodė personalo vertinimo tikslų siekimo, vertinimo kriterijų ir metodų taikymo, procedūros laikymosi ir jos tobulinimo poveikį tarnautojų vertinimo efektyvumui bei leido nustatyti bendrą personalo vertinimo įtaką tarnautojų darbo efektyvumui. Tačiau tyrimas nepaaiškino, kodėl tinkamai neįgyvendinami personalo vertinimo elementai bendroje išdavoje sąlygoja priešingus rezultatus nei turėtų – didina, o ne mažina tarnautojų darbo efektyvumą. Atsižvelgiant į tai, tyrimo rezultatų analizės metu pasitvirtino tik viena iš dviejų tyrimo hipotezių. Pagrindinės tą lėmusios priežastys:

1. **Pirmoji hipotezė:** Jei laikomasi teisės aktų reikalavimų, keliamų tarnautojų vertinimui, bei pasinaudojama suteikta galimybe nukrypti nuo šių reikalavimų vertinimo proceso tobulinimo tikslais, personalo vertinimas yra efektyvus, o jei to nepadaro, personalo vertinimas yra neefektyvus. Ši hipotezė pasitvirtino, kadangi tyrimas parodė, kad Kauno teritoriniame skyriuje ne iki galo įgyvendinami teisės aktų reikalavimai, keliami personalo vertinimui, labai retais atvejais pasinaudojama galimybe nukrypti nuo šių reikalavimų, todėl personalo vertinimas yra neefektyvus. Tą liudija tokie duomenys:

a) didžioji dalis VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojų (atskirais 8 anketos klausimo punktais pasisakiusių nuo 58,29 iki 86,73 proc.) pastebėjo, kad nėra tokių tikslų, kurių būtų visuomet ar dažniausiai siekiama kiekvieno vertinimo metu, kad net ir teisės aktuose nustatytų vertinimo tikslų siekiama tik vidutiniu dažnumu, o visas personalo vertinimo tikslų siekimas gali būti įvertintas tik 2,95 balo;

b) teisės aktuose nustatytų vertinimo kriterijų taikymas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje įvertintas 3,37 balo, nes didesniu balu nei 3 visus 9 anketos klausimo a-e punktus įvertino nuo 39,81 iki 59,24 proc. respondentų, pastebima, kad kartais pasitelkiami papildomi, t. y. teisės aktuose nenumatyti, vertinimo kriterijai (pastebėjo net 39,81 proc. respondentų), tačiau užfiksuoti, nors ir nežymūs, tokie personalo vertinimo kriterijų taikymo trūkumai kaip: vertinimo kriterijų taikymo vienodumo ir vertinimo kriterijų išaiškinamumo nebuvimas (jų buvimas įvertintas atitinkamai tik 3,22 ir 3,28 balo);

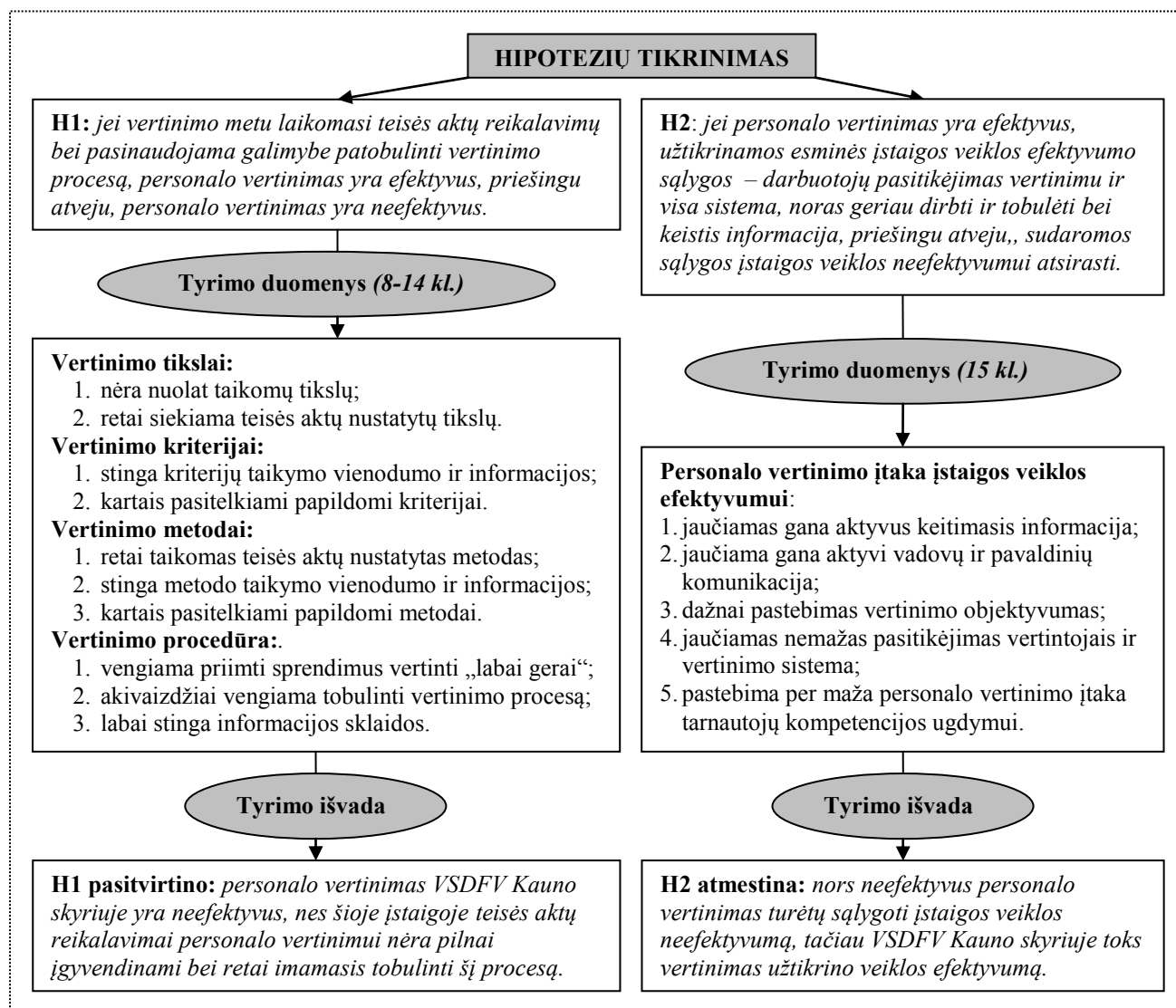
c) teisės aktuose nustatyto vertinimo metodo taikymas įvertintas 3,4 balo, nes didesniu balu nei 3 visus 10 anketos klausimo a-e punktus įvertino nuo 44,55 iki 50,24 proc. respondentų, net 39,81 proc. respondentų pažymėjo, kad kartais pasitelkiami papildomi, t. y. teisės aktuose nenumatyti, vertinimo metodai, tačiau taip pat užfiksuota, kad VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje, nors ir nežymiai, pasireiškia tokie personalo vertinimo metodų taikymo trūkumai kaip: teisės aktų numatyto vertinimo metodo nuolatinio taikymo nebuvimas, informacijos apie taikomus vertinimo metodus stoka (net 4,74 proc. apklaustųjų neatsakė į 10 anketos klausimą), vertinimo metodų aiškumo ir išaiškinamumo (įvertinta tik 3,24 balo) bei vertinimo metodų taikymo vienodumo (įvertinta tik 3,32 balo) mažas pasireiškimas;

d) personalo vertinimo procedūros laikymasis ir tobulinimas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje įvertintas tik 2,73 balo. Tokio vertinimo priežastys: vengiama priimti sprendimus vertinimo procedūros metu (47,87 proc. respondentų pastebėjo, kad vengiama darbuotojus įvertinti „labai gerai“), tarnautojai neįtraukiami į vertinimo proceso tobulinimą (tai pastebėjo 41,23 proc. respondentų, atstovaujančių visas apklausiamųjų grupes), nėra vertinamiesiems svarbios informacijos sklaidos.

2. **Antroji hipotezė:** jei personalo vertinimas yra efektyvus, užtikrinamos esminės įstaigos veiklos efektyvumo sąlygos – darbuotojų pasitikėjimo vertinimu ir visa įstaigos sistema, noro geriau dirbti ir tobulėti bei keistis informacija egzistavimas, o jei personalo vertinimas yra neefektyvus, sudaromos sąlygos įstaigos veiklos neefektyvumui atsirasti. Ši hipotezė buvo atmesta, nes nustatėms, kad personalo vertinimas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje yra neefektyvus, buvo gauti duomenys, kad bendras personalo vertinimo poveikis personalo darbui yra ganėtinai

ženklus ir teigiamai vertinamas. Personalo vertinimo poveikis tarnautojų darbo efektyvumui buvo įvertintas net 3,23 balo.

Taigi akivaizdu, kad anketinės apklausos VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje duomenys atitiko tik dalį hipotezių tikrinimo schemas (žr. 11 pav.), t. y. atitiko tik tuos punktus, kurie buvo susiję su pirmąja hipoteze (žr. 17 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 17 pav. Hipotezių patikrinimo VSDFV Kauno skyriuje rezultatai

Apibendrinant 17 paveiksle pateiktus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad, nors ir nesama tikslų, kurių būtų visuomet ar dažniausiai siekiama kiekvieno vertinimo metu, o teisės aktuose nustatytų vertinimo tikslų siekiama tik vidutiniu dažnumu, ne visada taikomi teisės aktuose numatyti vertinimo metodai, mažai dėmesio skiriama vertinimo kriterijų ir vertinimo metodų taikymo suvienodinimui bei išaiškinimui, darbuotojams pateikiama mažai informacijos apie

taikomus vertinimo metodus ir pačią vertinimo procedūrą, vengiama priimti sprendimus „įvertinamas labai gerai“ ir įtraukti tarnautojus į personalo vertinimo procedūros tobulinimą, bendras personalo vertinimo proceso elementų poveikis VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojų darbo efektyvumui yra vertinamas ganėtinai aukštai – net 3,23 balo.

Tačiau net ir tokie pirmosios ir antrosios hipotezių duomenų neatitikimai liudija, kad personalo vertinimas vienaip ar kitaip lemia tarnautojų darbo efektyvumą, o gautieji neatitikimai gali būti sąlygoti modelyje nepateiktų, šalutinių faktorių - veiksnių, kurių egzistavimo objektyviai negalima nuspėti, kurie kiekvienu metu gali pasireikšti skirtingai ar iš viso nepasireikšti, pvz., ekonominė krizė ir pan.

Kita vertus, tokio fakto, kad neefektyvus personalo vertinimas VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje sąlygoja efektyvų tarnautojų darbą, kaip kad buvo nustatyta, tikrai nebūtų, jei vertinimas šioje įstaigoje vyktų efektyviau, ką liudytų visų, o ne tik dviejų personalo vertinimo elementų įvertinimas aukščiau 3 balų. Juk tokiam efektyvesniam vertinimui užtikrinti reikia labai ne daug, pvz., informacijos apie vertinimo procesą, jo tikslus, esmę suteikimo VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojams. To mažų mažiausiai pakaktų, kad respondentai bent jau užpildytų visą anketą, o ne paliktų tuščius, neatsakytus kai kuriuos klausimus. Juk, kaip buvo nustatyta, į klausimą apie vertinimo tikslus neatsakė 4 asmenys, į klausimą apie vertinimo kriterijus – 5, į klausimą apie vertinimo metodus – 10, į klausimą apie vertinimo procedūrą – 4. O tai, nors ir sudaro tik nuo 1,9 iki 4,74 proc. respondentų atskirų klausimų atžvilgiu, gali lemti labai ženklus vertinimų pokyčius.

Aišku, informacijos sklaidos užtikrinimas gali padėti ne tik tiems, kuriems trūko žinių norint suvokti anketos klausimus, bet ir tiems, kurie yra susidarę klaidingą požiūrį į vertinimo procesą. Kai kurie darbuotojai gali kitaip nei įstatymų leidėjai ir vertintojai suvokti vertinimo esmę, vertinamo darbo aspektus ir dėl to jaustis diskriminuojami. Tai iliustruoja faktas, kad net 47,87 proc. respondentų mano, jog vertintojai vertinimo proceso metu vengia priimti sprendimą įvertinti „labai gerai“. Taigi beveik pusė VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojų jaučiais nepagrįstai nuvertinami. Jei ši dalis respondentų gautų išsamius paaiškinimus bent jau apie tai, už kokius darbus, pasiekimus ir panašius rodiklius jų atžvilgiu gali būti priimtas aukščiausias įvertinimas, labai tikėtina, kad darbuotojų požiūris į vertinimo procesą pasikeistų ir vertinimo rodikliai būtų žymiai aukštesni negu gauti šio tyrimo metu.

Atsižvelgiant į tai, galima pasiūlyti keletą sprendimų, kuriuos priėmus, pakartotinės apklausos apie personalo vertinimo procesą VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje metu būtų gauti aukštesni nei vidutiniai darbuotojų įvertinimai ir tokiu būdu dar kartą būtų patvirtintas personalo vertinimo įtakos veiklos efektyvumui teorinio modelio teisingumas (žr. lentelę Nr. 22).

## VSDFV Kauno skyriaus personalo vertinimo proceso spragų šalinimo ir tobulinimo kryptys

Eilės Nr.	Sritis	Priežastis	Tikslas	Veiksmas
1.	<i>Personalo vertinimo tikslų siekimas</i>	1. Nuo 58,29 iki 86,73 proc. mano, kad nėra tokių tikslų, kurių būtų visuomet ar dažniausiai siekiama kiekvieno vertinimo metu, kad net ir teisės aktų nustatytų tikslų siekiama tik vidutiniu dažnumu	Pašalinti betkoksio personalo vertinimo galimybę	1. Užtikrinti teisės aktuose nustatytų valstybės tarnautojų vertinimo tikslų siekimą bei savrankiškai užsibrėžtų tikslų siekimą, kurių įgyvendinimas būtų naudingas įstaigai ir jos personalui
		2. Į anketos 8 klausimą neatsakė 4 respondentai		2. Didinti informacijos apie siekiamus personalo vertinimo tikslus sklaidą (surengti susirinkimą, išsiųsti pranešimus elektroniniu paštu ir pan.)
2.	<i>Personalo vertinimo kriterijų taikymas</i>	1. Personalo vertinimo kriterijų taikymas įvertintas 3,37 balo	Užtikrinti vertinimo kriterijų taikymo efektyvumą	1. Užtikrinti teisės aktuose nustatytų valstybės tarnautojų vertinimo kriterijų nuolatinį taikymą
		2. Vertinimo kriterijų išaiškinamumas įvertintas tik 3,28 balo. Į anketos 9 klausimą neatsakė 5 respondentai		2. Didinti informacijos apie taikomus personalo vertinimo kriterijus sklaidą
		3. Personalo vertinimo kriterijų taikymo vienodumas įvertintas tik 3,22 balo		3. Užtikrinti personalo vertinimo kriterijų taikymo vienodumą visose vertinamųjų grupėse
3.	<i>Personalo vertinimo metodų taikymas</i>	1. Personalo vertinimo metodo taikymas įvertintas 3,4 balo	Užtikrinti vertinimo metodų taikymo efektyvumą	1. Užtikrinti teisės aktuose nustatytų valstybės tarnautojų vertinimo metodo nuolatinį taikymą
		2. 4,74 proc. apklaustųjų neatsakė į 10 anketos klausimą		2. Didinti informacijos apie taikomus personalo vertinimo metodus sklaidą
		3. Vertinimo metodų taikymo vienodumas įvertintas tik 3,32 balo. Taikymo nevienodumą ypač pastebi jauniausio ir vyriausio amžiaus, žemesnio išsilavinimo, žemesnes pareigas einantys ir mažesnę darbo stažą turintys asmenys		3. Užtikrinti personalo vertinimo metodų taikymo vienodumą visose vertinamųjų grupėse
4.	<i>Personalo vertinimo procedūros laikymasis ir tobulinimas</i>	1. Personalo vertinimo procedūros laikymasis ir tobulinimas įvertintas 2,73 balo	Užtikrinti personalo vertinimo procedūros efektyvumą	1. Laikytis ir nenukrypti nuo teisės aktuose nustatytos valstybės tarnautojų vertinimo procedūros
		2. Į anketos 11 klausimą neatsakė 4 respondentai		2. Didinti informacijos apie valstybės tarnautojų vertinimo procedūrą sklaidą
		3. Sprendimų įvertinti „labai gerai“ vengimą pastebėjo 47,87 proc. respondentų		3. Sudaryti visiems tarnautojams vienodas galimybes siekti karjeros ir didesnio darbo užmokesčio
		4. 41,23 proc. respondentų nebuvo traukti į personalo vertinimo proceso tobulinimą		4. Plėsti ir dažniau taikyti valstybės tarnautojų dalyvavimo personalo vertinimo proceso tobulinime formas

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Taigi, kaip galima pastebėti iš 22 lentelės VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo efektyvumui užtikrinti pakaktų kelių esminių veiksmų: 1) nuosekliai teisės aktų reikalavimų, skirtų personalo vertinimo procesui, įgyvendinimo, 2) informacijos apie personalo vertinimą sklaidos, šalinančios žinių stoką ir mažinančios nepasitenkinimą vertinimo metu

priimamų spėdimų teisingumu, bei 3) dažnesnio tarnautojų įtraukimo į personalo vertinimo proceso tobulinimą, kad pavalindiniai jaustųsi ne tik vertinami, bet ir prisidedantys prie įstaigos veiklos procesų gerinimo, o kartu ir matydami savo indėlį į šį procesą mažiau reikštų nepagrįstas kritikas vertinimo atžvilgiu, palankiau sutiktų vertinimo rezultatus bei neesmines vertinimo klaidas.

Apibendrinant visa tai, galima pastebėti, kad, nors tyrimo metu buvo nustatyta, kad VSDFV Kauno teritoriniame skyriuje atliekamas personalo vertinimas yra neefektyvus, jis sąlygoja itin gerus pesonalo vertinimo įtakos įstaigos veiklos efektyvumui įvertinimus. Tačiau, kad šie rezultatai būtų dar geresni, būtina atlikti veiksmus, skirtus VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo procesui gerinti, šio proceso efektyvumui didinti.



## IŠVADOS

1. Viešojo administravimo efektyvumas – tai individualiai apibrėžiamas rodiklis, parodantis, ar institucija sugeba įgyvendinti jai teisės aktais priskirtas funkcijas, pasiekti jai iškeltus tikslus, priimti tikslus, patikimus, savalaikius (nepavėluotus) sprendimus, nenukrypstant ar mažai nukrypstant nuo planuoto rezultato.

2. Kadangi viešojo sektoriaus institucija turi savarankiškai apsispręsti dėl viešojo administravimo veiklos efektyvumo sampratos, nėra visiems atvejams tinkančių veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų. Tinkamiausi veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai turi būti pasirenkami individualiai, atsižvelgiant į įstaigos tikslus, jos veiklos esmę.

3. Personalo vertinimas – būtina viešojo administravimo efektyvumo užtikrinimo sąlyga. Būtent personalo vertinimo metu valstybės tarnautojui išaiškinamos jo pareigos, nustatomi jo pasiekimai ir lūkesčiai, darbo sunkumai, nusprendžiama, kurie tarnautojai yra vertingesni, turi didesnę potencialą dirbti ir kokios jiems skatinimo priemonės gali būti taikomos, kad jie pasitikėtų vadovais, jaustųsi komfortabiliai darbe, keistųsi svarbia informacija, norėtų siekti geresnių darbo rezultatų, aktyviau dalyvautų institucijos veiklos procesuose, padėtų laiku pašalinti veiksnius, bloginančius darbo kokybę ir tuo prisidėtų prie institucijos veiklos efektyvumo užtikrinimo.

4. Valstybės institucijose atliekamas personalo vertinimas turi tam tikrų ypatumų. Viešajame sektoriuje personalo vertinimas yra privalomas ir reguliariai atliekamas. Aiškiai nustatyti vertintojai ir vertinamieji, vertinimo kriterijai ir metodas, vertinimo forma bei galimi įvertinimai ir jų apskundimo galimybė. Procedūra detalizuota teisės aktuose, joks nukrypimas nuo jos neleistinas, išskyrus tai, kad vertintojai gali numatyti daugiau vertinimo tikslų, pasitelkti papildomus vertinimo kriterijus. Nepaisant to, vertinimas viešajame sektoriuje yra sudėtingesnis, nes nėra galimybės palyginti skirtingas pareigas užimančių asmenų veiklos bei tiksliai išmatuoti jų veiklos rezultatų, vertintojai dažnai yra atitrūkę nuo aukštesnes pareigas užimančio vertinamojo darbo specifikos.

5. Įvertinus personalo vertinimo įtakos veiklos efektyvumui teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus, sukurtas personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui teorinis modelis, kuriame parodoma, kad tinkamai įgyvendinant personalo vertinimo elementus (vertinimo tikslus, kriterijus, metodus ir pačią procedūrą) užsitikrinamas personalo pasitikėjimas vertinimu, jų noras tobulėti, dirbti ir keistis informacija, kurie yra visos įstaigos veiklos efektyvumo pagrindas, nes sąlygoja visų įstaigoje vykstančių procesų kokybišką ir kiekybišką vyksmą.

6. Tyrimų rezultatai parodė ne mažai VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo proceso spragų, sąlygojančių šio proceso neefektyvumą, tačiau tuo pačiu tyrimas parodė,

kad net ir netinkamai atliekamas personalo vertinimas skatina VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojus efektyviau dirbti. O tai savo ruožtu reiškia, kad tarp personalo vertinimo proceso ir įstaigos veiklos efektyvumo egzistuoja tarpusavio priklausomybė. Todėl norint didinti įstaigos veiklos efektyvumą, būtina gerinti personalo vertinimo procesą.

## PASIŪLYMAI

Atlikti teoriniai bei praktiniai tyrimai leido suformuluoti pasiūlymus, skirtus VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo proceso tobulinimui:

1. Atsižvelgiant į tai, kad daugiau nei pusė respondentų mano, kad nėra tokių tikslų, kurių būtų visuomet ar dažniausiai siekiama kiekvieno vertinimo metu, kad net ir teisės aktuose nustatytų vertinimo tikslų siekiama tik vidutiniu dažnumu, būtina užtikrinti teisės aktuose nustatytų bei savrankiškai užsibrėžtų valstybės tarnautojų vertinimo tikslų siekimą, kurių įgyvendinimas būtų naudingas įstaigai ir jos personalui.

2. Atsižvelgiant į tai, kad personalo vertinimo kriterijų ir metodų taikymas įvertintas tik šiek tiek aukštesniais nei vidutiniai balais, būtina užtikrinti nuolatinį teisės aktuose nustatytų valstybės tarnautojų vertinimo kriterijų ir metodų taikymą įstaigoje. Be to, įvertinus tai, kad personalo vertinimo kriterijų ir metodų taikymo vienodumas, lyginant su kitais vertinimo kriterijų ir metodų taikymo aspektais, įvertintas žemiausiais balais, būtina užtikrinti personalo vertinimo kriterijų ir metodų taikymo vienodumą visų vertinamųjų atžvilgiu.

3. Atsižvelgiant į tai, kad personalo vertinimo procedūros laikymasis ir tobulinimas įvertintas prasčiausiai iš visų personalo vertinimo elementų – žemiau nei vidutiniai balai (ypatingai dėl to, kad vengiama darbuotojus įvertinti „labai gerai“, jie neįtraukiami į personalo vertinimo proceso tobulinimą), būtina pradėti laikytis ir nenukrypti nuo teisės aktuose nustatytos valstybės tarnautojų vertinimo procedūros, sudaryti visiems tarnautojams vienodas galimybes siekti karjeros ir didesnio darbo užmokesčio, plėsti ir dažniau taikyti valstybės tarnautojų dalyvavimo personalo vertinimo proceso tobulinime formas.

4. Atsižvelgiant į tai, kad VSDFV Kauno teritorinio skyriaus tarnautojams trūksta informacijos apie personalo vertinimo tikslus, vertinimo kriterijus ir metodus, vertinimo procedūrą ir kad tai apsunkina jų orientavimąsi vertinimo procese, kliudo teisingai reaguoti į priimamus vertinimo sprendimus, būtina didinti informacijos apie siekiamus personalo vertinimo tikslus, taikomus vertinimo kriterijus ir metodus bei visą vertinimo procedūrą sklaidą (surengti susirinkimą, išsiųsti pranešimus elektroniniu paštu ir pan.).

## SUMMARY

**The theme relevance and necessity of its decision.** Steady changes in the economy, in the domestic and foreign policy of the state and in other living areas increase the requirements for public management. Due to that it is necessary to work in good manner, operatively and efficiently. But despite to the fact that those requirements emerged when there were confirmed the strategy of Public management development till 2010 year (2004) and the legal acts designed for the implementation of this strategy, there are too little works in which people could find analysis of the relationship between public management and personal appraisal or teoretical and practical analysis of the conception of personal appraisal in public sector. Due to this reason this work focuses to the aspects determining the main elements of personal appraisal in public sector and their influence to the efficiency of public management.

**The object of search work** - the influence of personal appraisal to the efficiency of public management.

**The goals of the work:**

1. to disclose the conception of public management efficiency and the criterions for efficiency measurement;
2. to find out the relationship between public management and personal appraisal;
3. to find out the peculiarity of personal appraisal in public sector;
4. to compose the model to measure the influence of personal appraisal to the efficiency of public management institutions.
5. to measure the influence of personal appraisal to the efficiency of Kaunas departament of The State Social Insurance Fund Board and to put foward the proposal how to develop the personal appraisal process in this organization.

**The main results of the research.** Analysis of the conception of public management efficiency disclosed the relationship between public management and personal appraisal. The results of the research showed that mistakes made in seeking of personal appraisal aims, in application of personal appraisal criterions and methods, in keeping and development of personal appraisal procedure make the personal appraisal inefficient. But those mistakes do not influence in such manner the efficiency of officers' work.

**The structure and largeness of work.** This reseach consists of introduction, three parts, conclusions and proposals. The main working materials described on 79 pages, including 23 charts and 24 pictures. The list of literature consists of 102 sources.

## LITERATŪRA

### I. Mokslinės literatūros šaltiniai

1. BAGDONAS, Eugenijus, KAZLAUSKIENĖ, Eglė. (1998) *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija. 289 p. ISBN 9986-13-549-4.
2. BAGDANAVIČIUS, Juozas. (2004) Ekonominis saugumas – nacionalinio saugumo pagrindas. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 56-67 p. ISBN 9955-09-095-2.
3. BARKSDALE, Nathaniel, Jr. (2008) *Evaluating effects of forced ranking on employee performance and productivity*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. Northcentral University. 209 p. AAT 3310165.
4. BARTKUS, Edvardas. (2004) Valstybės investicijų politika vystant smulkų ir vidutinį verslą. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 90-114 p. ISBN 9955-09-095-2.
5. BATRA, G. S. (1996). Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006. Nr. 1 (6), p. 96–102. ISSN 0268-6902.
6. BHAGWAT, Tanya A. (2006) *Performance appraisal impact on employee career development and performance: A longitudinal study*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. University of North Texas. 74 p. AAT 1441359.
7. BROWN, Eric A. (2006) *The effectiveness of performance appraisals as measured by a community college's employees*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. Walden University. 99 p. AAT 3206891.
8. BROWN, Mary Maureen. (2000) Public Sector Information Resources in the Coming Millennium: A Management Imperative. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, vol. 5, no. 1. 67-85 p.
9. BUEHLER, Leanne Masden. (2006) *Due process dimensions of performance appraisal, perceptions of organizational justice, and some outcomes*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. DePaul University. 175 p. AAT 3299849.
10. CAPUTO, Pat M. (2007) *Determinants and outcomes of performance appraisal fairness: An investigation of self-appraisal and rating format and groups*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. State University of New York at Albany. 162 p. AAT 3311711.

11. CERTO, Samuel C.; CERTO, Trevis S. (2006) *Modern management. 10<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 621 p. ISBN 0-13-149470-8.
12. CHEN, Kan. (2005) *Factors affecting job satisfaction of public sector employees in Taiwan*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. Nova Southeastern University. 200 p. AAT 3193840.
13. CHLIVICKAS, Eugenijus. (2004) Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 162-177 p. ISBN 9955-09-095-2.
14. DeROSIER, John Joseph. (2003) *Keys to effective staffing at Bombardier Transportation - Auburn Facility: Hire. Appraise. Involve*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. State University of New York Empire State College. 104 p. AAT 1416880.
15. DOWNS, Anthony. (1967) *Inside bureaucracy*. Boston: RAND. 292 p. ISBN-13: 9780673394323.
16. FAY, Christine Clancy. (2006) *Social context of the performance appraisal process: Exploring individual, organizational, job, and social effects on employee reactions to performance appraisal*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. University of Connecticut. 151 p. AAT 3236126.
17. FEBLES, Marisol. (2005) *The role of task and contextual performance in appraisal fairness and satisfaction*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. Alliant International University, San Diego. 121 p. AAT 3184406.
18. GUO, Lan. (2007) *Self-determination theory of motivation and performance management systems*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. Washington State University. 228 p. AAT 3301979.
19. GUSTAS, Evaldas. (2003) Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 5. p. 65-70. ISSN 1648-2603.
20. HARNISHER, John V. (2007) *A social relations analysis of multi-rater performance appraisal systems*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. New York University. 75 p. AAT 3247364.
21. JEANMARIE, Tonyia M. (2008) *The relationship between principals' perceptions of performance appraisal and level of job satisfaction*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. Wayne State University. 119 p. AAT 3300460.

22. JUKNEVIČIENĖ, Vita. (2006) Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6). 96-102 p. ISSN 1648-9098.
23. KARDELIS, Kęstutis. (1997) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-561-3.
24. KIRNER, Randall J. *Performance appraisal: A descriptive multiple case study of the abolishment theory through the lens of intended purposes*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. University of La Verne. 190 p. AAT 3218805.
25. LEE, Irene A. (2008) *Relationship between the use of Information Technology (IT) and performances of Human Resources Management (HRM)*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. Alliant International University, San Diego. 354 p. AAT 3308932.
26. LEONIENĖ, Birutė. (1997) *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 222 p. ISBN 9986-850-04-5.
27. LIMAS, Joe R. (2005) *The influence of performance appraisal systems on leadership development*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. University of Phoenix. 261 p. AAT 3172513.
28. MATAKAS, Juozas; SETKAUSKIS, Petras. (2004) Valstybių transformacija globalizacijos eroje. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 35-55 p. ISBN 9955-09-095-2.
29. McARTHUR, Peggy H. (2004) *The effect of reported human resource practices on organizational effectiveness in the generating and transmission utility industry*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. The University of Southern Mississippi. 106 p. AAT 3149919.
30. MELNIKAS, Borisas. (2004) Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. p. 308-332. ISBN 9955-09-095-2.
31. PANGGABEAN, Mutiara Sibarani. (2001) *Impact of perceived justice in performance appraisal on work attitudes and performance*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. Nova Southeastern University. 158 p. AAT 3011853.
32. PETERS, Guy B. (2002) *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai. 480 p. ISBN 9986-943-67-1.
33. POČIŪTĖ, D.; JANUŠAUSKIENĖ, V.; VITKAUSKAS, R.. (2004) *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika. 218 p. ISBN 9986-05-718-7.
34. PUŠKORIUS, S. *Veiklos auditas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. 351 p. ISBN 9955-563-66-4.

35. RAIPA, Alvydas. (2004) Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiname valdyme. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 333-351 p. ISBN 9955-09-095-2.
36. RAIPA, Alvydas. (2004) Viešojo administravimo efektyvumo turinys Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. p. 8-34. ISBN 9955-09-095-2.
37. RAIPA, Alvydas. (2004) Viešųjų programų ir projektų vertinimas. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 178-196 p. ISBN 9955-09-095-2.
38. RAIPA, Alvydas; SMALSKYS, Vainius. (2004) Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 352-369 p. ISBN 9955-09-095-2.
39. RAIPA, Alvydas; URBANAVIČIUS, Dainius. (2004) Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Iš *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 116-135 p. ISBN 9955-09-095-2
40. ROBBINS, Stephen. P.; COULTER, Mary. (2007) *Management*. 9<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 738 p. ISBN 0-13-225773-4.
41. ROLL, Raymond. B. (2007) *Wherry revisited: An empirical examination of the nonperformance factors that influence variation in a performance rating*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. University of San Diego. 59 p. AAT 3250889.
42. ROSEN, Ellen Doree. (2007) *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. Vilnius: SAGE Publication, Inc. 288 p. ISBN 978-9955-443-9.
43. RUBEŽIUS, Petras. (2004) Viešojo administravimo organizacijų veiklos efektyvumo didinimo keliai Lietuvoje. Konferencija „Viešojo administravimo studijos: aktualijos, problemos ir perspektyvos“. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 7. p. 112-115. ISSN 1648-2603.
44. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: „Margi raštai“. 278 p. ISBN 9986-09-186-1.
45. SMITH, Arnold; RAE, Julie. (2007) *Ethics and performance appraisals*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. University of La Verne. 125 p. AAT 3250484.
46. SMITH-TEETER, Shannon Lynn. (2007) *An examination of the validity of performance appraisal criteria produced by job analysis and personality-based job analysis*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacijos apžvalga. Emporia State University. 103 p. AAT 1446568.
47. STONER, James. A.; FREEMAN, Edward R.; GILBERT, Daniel. R., Jr. (1999) *Vadyba*. Kaunas: UAB “Poligrafija ir informatika”. 646 p. ISBN 9986-850-28-2.



48. TAMANINI, Kevin B. (2008) *Evaluating differential rater functioning in performance ratings: Using a goal-based approach*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. Ohio University. 223 p. AAT 3339503.

49. VANAGAS, Povilas. (2004) *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 427 p. ISBN 9955-09-748-5.

50. WASHINGTON, Malvis L. (2008) *Detecting bias in performance appraisals*. Ribotos prieigos mokslo daktaro disertacija. TUI University. 293 p. ATT 3313794.

## II. Informaciniai šaltiniai

1. AFONSO, António; SCHUKNECHT, Ludger; TANZI, Vito. (2006) *Public sector efficiency. Evidence for new EU members states and emerging markets* [interaktyvus]. European central bank. Working paper series, No 581, [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp581.pdf>>.

2. BUIVYDAS, Romualdas, GAIDIENĖ, Zina. (1998) *Finansinis sveikatos priežiūros įstaigų valdymas ir apskaita* [interaktyvus]. PHARE sveikatos priežiūros reformos grupė, [žiūrėta 2009 m. rugpjūčio mėn. 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sec.lt/docs/pubs/bookacc2.pdf>>.

3. Committee for public management research. (1997) *The use of rewards in civil service management* [interaktyvus]. Discussion paper 5. Dublin. p. 3-4, [žiūrėta 2009 m. liepos mėn. 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpmr.gov.ie/CPMRDiscussionPapers/paper 5.doc/>>.

4. ČEPINSKIENĖ, Jūratė, REINIENĖ, Irma. (2008) *Metinis darbuotojų vertinimo pokalbis, arba Kaip atskleisti visas darbuotojų galimybes* [interaktyvus]. Vadovo pasaulis, Nr. 6, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/485cbde1405a7>>.

5. GRIMA, Joseph R. (2000) *Individual performance management* [interaktyvus]. worldbank.org, [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTADMINISTRATIVEANDCIVILSERVICEREFORM/0,,contentMDK:20133441~menuPK:1828910~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:286367,00.html>>.

6. Knowledge House. (2007) *Problem in Performance Appraisal* [interaktyvus]. veekay-manoharv2001.blogspot.com, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://veekay-manoharv2001.blogspot.com/2007/09/problem-in-performance-appraisal.html>>.

7. LONGENECKER, Clinton O.; NYKODYM, Nick. (1996) *Public sector performance appraisal effectiveness: a case study* [interaktyvus]. Public Personnel Management, Vol. 25,

[žiūrėta 2009 m. lapkričio mėn. 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-benefits/567661-1.html>>.

8. LR Konstitucinis Teismas. (2004) *Nutarimas „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams“* [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=247342&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=247342&p_query=&p_tr2=>)>.

9. LR Seimas. (1999) *Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymas Nr. VIII-1029* [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2007-12-29 [žiūrėta 2009 m. balandžio mėn. 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=312242](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=312242)>.

10. LR Seimas. (1999) *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234* [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2008-10-25 [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=329352](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=329352)>.

11. LR Seimas. (1999) *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316* [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2008-12-13 [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=333462](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=333462)>.

12. LR Seimas. *Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas Nr. IX-1409* [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2008-07-01 [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 16 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=323757](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=323757)>.

13. LR Seimas. (2002) *Nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“* [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2002-11-28 [žiūrėta 2009 m. vasario mėn. 16 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=193888&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888&p_query=&p_tr2=>)>.

14. LR Vyriausybė. (2002) *Nutarimas Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“* [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2008-04-30 [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=318967](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318967)>.

15. LR Vyriausybė. (2002) *Nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių ir Valstybės*

*tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų patvirtinimo*“ [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2002-06-19 [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=169023&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169023&p_query=&p_tr2=)>.

16. LR Vyriausybė. (2002) *Nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*“ [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2008-04-11 [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=333462](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=333462)>.

17. LR Vyriausybė. (2004) *Nutarimas Nr. 488 „Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo*” [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2008-03-28 [žiūrėta 2009 m. vasario mėn. 16 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=232235](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=232235)>.

18. LR Vyriausybė. (2007) *Nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų patvirtinimo*“ (su pakeitimais ir papildymais) [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt. Aktuali redakcija nuo 2008-09-13 [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=327015](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=327015)>.

19. LR vidaus reikalų ministerija. (2005) *Bendrasis vertinimo metodas* [interaktyvus]. LR vidaus reikalų ministerijos kanceliarija: vrm.lt, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 9 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/bvm.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/bvm.pdf)>.

20. LVAT. (2007) *Sprendimas norminėje administracinėje byloje Nr. I<sup>□</sup>-09/2007 pagal Vilniaus apygardos administracinio teismo 2006 m. birželio 5 d. prašymą ištirti, ar Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos direktoriaus 2004 m. gruodžio 8 d. įsakymu Nr. 2-208 „Dėl Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnų atestacijos nuostatų patvirtinimo“ patvirtintų Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnų atestacijos nuostatų 20 punktas neprieštarauja Specialiųjų tyrimų tarnybos statuto, patvirtinto 2003 m. balandžio 1 d. įstatymu Nr. IX-1409, 10 straipsnio 3 daliai* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.

21. LVAT. (2007) *Sprendimas byloje Nr. A<sup>14</sup>-149/07 „V. S. v Vilniaus miesto savivaldybės Kontrolieriaus tarnyba*“ [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.

22. LVAT. (2008) *Sprendimas byloje Nr. A-525-103-08 „V. D. v Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Širvintų skyrius ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
23. LVAT. (2009) *Sprendimas byloje Nr. A<sup>502</sup>-304/2009 „V. K. v Kauno rajono savivaldybės administracija“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
24. LVAT. (2006) *Nutartis byloje Nr. A<sup>6</sup>-894-06 „D.D. v Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
25. LVAT. (2006) *Nutartis byloje Nr. A<sup>6</sup>-2160/2006 „D. D. v Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
26. LVAT. (2007) *Nutartis byloje Nr. AS<sup>2</sup> - 223/2007 „O. V. ir S. M. v Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Panevėžio skyrius“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
27. LVAT. (2007) *Nutartis byloje Nr. A<sup>5</sup>-917-07 „A. P. v Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyrius“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
28. LVAT. (2008) *Nutartis byloje Nr. A<sup>556</sup> – 1727/2008 „D. D. v Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
29. LVAT. (2008) *Nutartis byloje Nr. A-525-216-08 „B. S. v Palangos miesto savivaldybės administracija“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
30. LVAT. (2008) *Nutartis byloje Nr. A<sup>143</sup> – 941/2008 „J. B. v Vilniaus miesto vyriausioji policijos komisariatas“* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.

31. LVAT. (2008) *Nutartis byloje Nr. A<sup>143</sup> – 943/2008 „N. S. v Vilniaus miesto vyriausiasis policijos komisariatas”* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
32. LVAT. (2009) *Nutartis byloje Nr. A<sup>143</sup> – 646/2009 „A. V. v Vilniaus miesto savivaldybės administracija”* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
33. LVAT. (2009) *Nutartis byloje Nr. A<sup>556</sup> – 325/2009 „Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovo Klaipėdos apskrityje tarnyba v Klaipėdos rajono savivaldybės taryba, Klaipėdos rajono savivaldybės meras”* [interaktyvus]. Ivat.lt., [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvat.lt/Default.aspx?item=nutartFast&lang=1>>.
34. MCEVOY, Glenn M. (1990) *Public Sector Managers' Reaction to Appraisals by Subordinates* [interaktyvus]. Public Personnel Management, Vol. 19, [žiūrėta 2009 m. lapkričio mėn. 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development/128604-1.html>>.
35. MIKŠYS, Aloyzas. (2001) *ISO 9000 kokybės vadybos sistemos ir jų sertifikavimas* [interaktyvus]. Euroverslo naujienos, Nr. 6 [žiūrėta 2009 m. rugpjūčio mėn. 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc1abab4c>>.
36. NOREIKIENĖ, Rasa. (2008) *Viešasis administravimas Lietuvoje* [interaktyvus]. vrm.lt, [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VAL\\_2007.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VAL_2007.pdf)>.
37. Organizacijų vystymo centras. (2001) *Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika* [interaktyvus]. bapp.osf.lt, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.135.104/search?q=cache:7uhERzEtWTUJ:www.bapp.osf.lt/downloads/TYRIMO%2520PROCEDURA.pdf+Nevyriausybinis%25B3+organizacij%C5%B3+veiklos+efektyvumo+tyrimo+metodika&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt>>.
38. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta. (2008) *Etika valstybės tarnyboje: vadybiniai aspektai. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga* [interaktyvus]. Kaunas: Kauno technikos universitetas, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:-t5h5PNg4AAJ:www.ktu.lt/habilitacija/palidauskaite/apzvalga%2520Palidauskaite.pdf+darbuotoj%C5%B3+vertinimas+valstyb%C4%97s+tarnyboje&cd=18&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.

39. PATTERSON, Thomas F. (1987) *Refining Performance Appraisal* [interaktyvus]. Journal of Extension. Winter, vol. 25, no. 4, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.joe.org/joe/1987winter/a5.php>>.
40. PIVORAS, Saulius; DAPKUTĖ, Rūta. (2004) *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje* [interaktyvus]. Central and Eastern Europe Online Library, [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://saulius.pivoras.googlepages.com/Tarnybinėsveiklosvertinimas.htm>>.
41. POLUCHINA, Oksana. (2004) *Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai* [interaktyvus]. Vadovo Pasaulis, Nr. 3, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>.
42. SKIAUTERIENĖ, Ina. (2001) *Žmoniškųjų resursų įvertinimas - kryptingo personalo ugdymo pradžia* [interaktyvus]. Vadovo pasaulis. Nr. 7-8, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://forumas.fontes.lt/personal/help/content.php3?ID=Articles&L2=%C5%BDmogi%C5%A1k%C5%B3j%C5%B3%20resurs%C5%B3%20%C4%AFvertinimas%20-%20kryptingo%20personalo%20ugdymo%20prad%C5%BEia>>.
43. ŠAKICKIENĖ, Asta. (2004) *Žemės ūkio konsultantų darbo vertinimas*. [interaktyvus]. Mano ūkis, Nr. 6, [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manoukis.lt/index.php?s=365&m=1&z=20>>.
44. STANIENĖ, Žydronė; TEPLIAJAVA, Janina; ČIČELIENĖ, Edita ir kt. (2005) *Šiaulių miesto savivaldybės administracijos karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas*. [interaktyvus]. LR Seimo kanceliarija, Informacinių technologijų departamentas: lrs.lt [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:KLlKayeV0jUJ:www3.lrs.lt/docs2/WFUXOTZZ4A.DOC+darbuotoj%C5%B3+vertinimas+valstyb%C4%97s+tarnyboje&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.
45. VSDFV direktorius. (2006) *Įsakymas Nr. V-160 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo”* [žiūrėta 2009 m. sausio 12 d.]. Prieiga per vidinę Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos duomenų bazę.
46. VSDFV direktorius. (2006) *Įsakymas Nr. V-34 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus nuostatų patvirtinimo”* [interaktyvus]. vsdfv.lt, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/index.php?cid=2305>>.
47. VSDFV. (2006) *2006 m. veiklos ataskaita* [interaktyvus]. vsdfv.lt, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/index.php?cid=2365>>.

48. VSDFV. (2007) *2007 m. veiklos ataskaita* [interaktyvus]. vsdfv.lt, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/index.php?cid=2365>>.
49. VSDFV. (2008) *Fondo valdybos, teritorinių skyrių ir kitų fondo įstaigų personalo vertinimas. Mokomoji medžiaga* [žiūrėta 2009 m. liepos 12 d.]. Prieiga per vidinę Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos duomenų bazę.
50. VSDFV. (2009) *Veikla* [interaktyvus]. vsdfv.lt, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/index.php?cid=2302>>.
51. VSDFV. (2009) *Kauno teritorinio skyriaus informacija* [interaktyvus]. vsdfv.lt, [žiūrėta 2009 m. gruodžio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.sodra.lt/index.php?cid=4261&message\\_id=23](http://www.sodra.lt/index.php?cid=4261&message_id=23)>.
52. VANAGS, Janis; GEIPELE, Ineta. *Valdymo efektyvumo vertinimas. Santrauka*. [interaktyvus]. Riga: Riga Technical University, [žiūrėta 2009 m. birželio mėn. 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/articleview/3668/1/1001/>>.

## PRIEDAI

1 PRIEDAS 14 lentelė Personalo vertinimo ir veiklos efektyvumo tyrimai .....	97
2 PRIEDAS 10 pav. Personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui teorinis modelis.....	99
3 PRIEDAS Anketa „VSDFV veiklos efektyvumas ir personalo vertinimas“.....	100
4 PRIEDAS Socialiniai-demografiniai VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo duomenys .....	105
5 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu siekiamų tikslų (8 anketos klausimo) įvertinimo duomenys .....	106
6 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu taikomų vertinimo kriterijų (9 anketos klausimo) įvertinimo duomenys .....	112
7 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu taikomų vertinimo metodų (10 anketos klausimo) įvertinimo duomenys .....	117
8 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo procedūros privalumų (11 anketos klausimo) nustatymo duomenys .....	122
9 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo įtraukimo į vertinimo procesą formų (12 anketos klausimo) nustatymo duomenys .....	131
10 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo dalyvavimo vertinimo procese formų naudingumo VSDFV personalui (13 anketos klausimo) įvertinimo duomenys.....	133
11 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu taikomų skatinimo priemonių (14 anketos klausimo) įvertinimo duomenys.....	139
12 PRIEDAS VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo įtakos darbo efektyvumui (15 anketos klausimo) įvertinimo duomenys.....	143

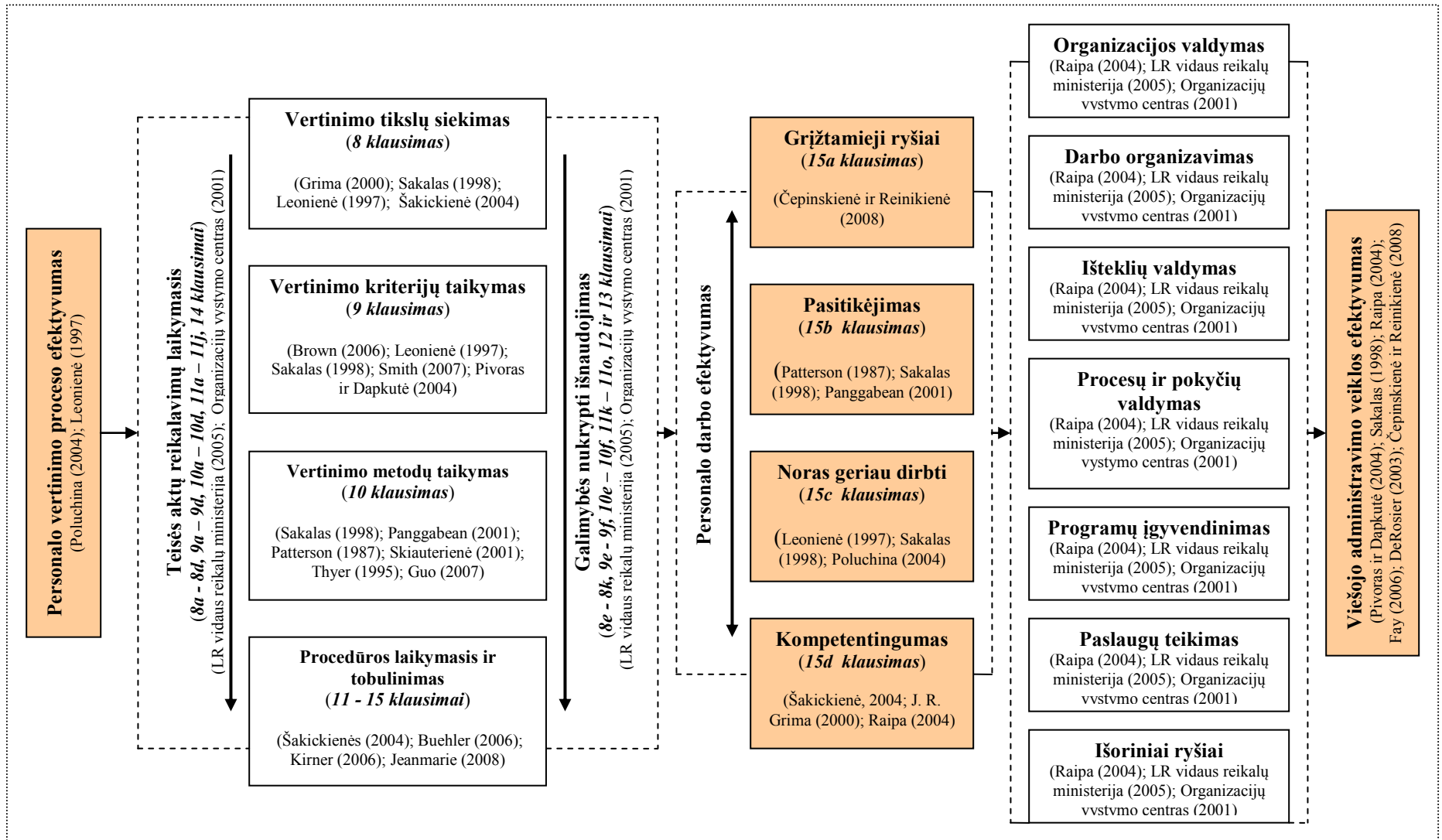


## Personalo vertinimo ir veiklos efektyvumo tyrimai

Tyrimo autorius	Pagrindiniai tyrimo rezultatai
<i>A. Afonso, L. Schuknecht ir L. Tanzi(2006)</i>	Nustatyta, kad 1) valstybių, kurių biudžeto išlaidos sudarė arti 30 proc. BVP, veikla buvo pati efektyviausia; 2) kuo mažesnis valstybės tarnautojų skaičius, tuo mažesnės valstybės aparato išlaikymo išlaidos, tuo aukštesni viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo įvertinimai; 3) valstybių nesugebėjimas, net ir skiriant reikiamo dydžio asignavimus, juos tinkamai paskirstyti mažina veiklos efektyvumą.
<i>R. Noreikienė (2008)</i>	Nustatyta, kad personalo vertinimo proceso tobulinimas, kaip priemonė didinant veiklos efektyvumą, 2007 m. susilaukė mažiausiai dėmesio. Tačiau pastaraisiais metais dėl padidėjusio visuomenės pasitikėjimo viešojo administravimo institucijomis pastebimas didėjantis dėmesys šiam procesui.
<i>A.Šakickienė (2004)</i>	Nustatyta, kad: 1) darbuotojus labiausiai stresuoja neaiškūs vertinimo tikslai ir kriterijai; 2) vertinimo tikslai turi būti orientuoti ne į rezultatų kontrolę, o į naudingesnius dalykus – personalo ugdymą, motyvavimą, vadovavimo gerinimą; 3) efektyviausiu vertinimo metodu darbuotojai pripažįsta kombinuotojo vertinimo metodą; 4) tikslingiausi vertinimo kriterijais laikomi profesinės žinios, darbo kokybė, atsakomybė, darbštumas, pastovumas, sugebėjimas susidoroti su užduotimis įvairiose situacijose, geri klientų atsiliepimai.
<i>C. O. Longenecker ir N. Nykodym (1996)</i>	Nustatyta, kad 1) valstybės tarnautojus tenkina formali vertinimo forma, nors jie ir turi nusiskundimų pačiu procesu; 2) virš 65 proc. respondentų manymu, personalo vertinimo metu turėtų būti siekiama informuoti darbuotojus apie jų darbo rezultatus, išaiškinti darbuotojams jų darbo specifiką ir veiklos tikslus, nustatyti, kur darbuotojams reikėtų tobulėti, motyvuoti darbuotojus geriau dirbti, išsiaiškinti, kaip pagerinti darbo sąlygas; 3) norint patobulinti vertinimo procesą, reikėtų skirti daugiau lėšų skatinimui už darbo pasiekimus, dažniau įtraukti pavaldinius į vertinimo procesą, siųsti vertintojus tobulintis, glaudžiau bendradarbiauti, nustatyti aiškesnius vertinimo standartus.
<i>A. Sakalas (1998)</i>	Nustatyta, kad Vokietijoje vieni populiariausių kriterijų yra specialybės žinios (80 proc.), darbštumas (74 proc.) ir elgesys su bendradarbiais ir vadovais (72 proc.)
<i>Ž. Stanienė, J. Tepliajava, E. Čičelienė ir kt. (2005)</i>	Nustatyta, kad moterų ir vyrų tarnybinė veikla Šiaulių miesto savivaldybės taryboje vertinami nevienodai. Jaučiamas stereotipinis (diskriminacinis) požiūris, kad vyrai dirba geriau nei moterys. Moterų perkėlimas į aukštesnes pareigas užtrunka 3-4 metais ilgiau nei vyrų.
<i>N. Jr. Barksdale (2008)</i>	Nustatyta, kad tiek privalomasis vertinimas nesukelia darbuotojams streso, tiek formaliojo, tiek neformaliojo vertinimo metu gaunami panašūs vertinimo rezultatai.
<i>Knowledge House (2001); Roll (2007); Washington (2008); Tamanini (2008)</i>	Nustatyta, kad kai kuriose užsienio organizacijose personalo vertinimo metu egzistuoja darbuotojų diskriminacija dėl rasės, amžiaus, seksualinės orientacijos, rūkymo įpročių.
<i>S. Pivoras ir R. Dapkutė (2004)</i>	Nustatyta tendencija, kad valstybės tarnautojai dažniausiai vertinami arba gerai (85 proc.), arba labai gerai (14,5 proc.). Tad ne tik vengiama neigiamo vertinimo, bet ir stengiamasi išsaugoti net ir darbuotoją, nesugebantį tinkamai atlikti savo pareigų.
<i>H. G. Rainey ir B. Bozeman (2000)</i>	Tyrimo rezultatai parodė, kad net 90 proc. respondentų iš viešojo sektoriaus mano, jog personalo valdymas (priėmimas, atleidimas, paaukštinimas) yra itin formalizuotas ir tai jiems dažnai trukdo darbe. Tuo tarpu 90 proc. respondentų iš privataus sektoriaus buvo priešingos nuomonės.

Tyrimo autorius	Pagrindiniai tyrimo rezultatai
<i>McEvoy (1990)</i>	Nustatyta, kad vadovų vertinimo, atliekamo pavaldinių, naudą įžvelgia 65 proc. atsakiusių ir tik 22 proc. asmenų yra skeptiškai nusistatę prieš tokį vertinimą. Tačiau toks vertinimas yra priimtinesnis, kai vertinamos asmeninės vadovų savybės, o ne su vadovų darbo specifika susiję klausimai. Net 82 proc. respondentų mano, kad tokio vertinimo teisingumą gali iškreipti: 1) vertinimui būtinų žinių stoka, 2) baimė neigiamai įvertinti vadovą, 3) pavaldinių manipuliacijos vertinimo galia, 4) vadovų pataikavimas.
<i>LVAT (2006-2009)</i>	Išanalizavus 11 teismo nutarčių ir 3 teismo sprendimus paaiškėjo, kad dažniausi personalo vertinimo metu daromi pažeidimai yra: nagrinėjimo vertinimo komisijoje procedūrų nesilaikymas (76,92 proc.) ir vertinimo neišsamumas (69,23 proc.)

Šaltinis: sudaryta autoriaus.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

10 pav. Personalo vertinimo įtakos viešojo administravimo veiklos efektyvumui teorinis modelis



## Personalo vertinimo proceso įvertinimo klausimai

8. Įvertinkite personalo vertinimo metu siekiamus tikslus (*balų reikšmės: 5 – visada siekiama, 4 – dažniausiai siekiama, 3 – siekiama vidutiniu dažnumu, 2 – siekiama retai, 1 – nesiekiama*):

<i>Kriterijus</i>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>k.</b>	Kita ( <i>nurodykite</i> ) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Įvertinkite personalo vertinimo metu taikomus kriterijus (*balų reikšmės: 5 – visada būna, 4 – dažniausiai būna, 3 – pasitaiko vidutiniu dažnumu, 2 – pasitaiko retai, 1 – nepasitaiko*):

<i>Kriterijus</i>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>a.</b>	Aiškūs vertinimo kriterijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b.</b>	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c.</b>	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d.</b>	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>e.</b>	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>f.</b>	Kita ( <i>nurodykite</i> ) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Įvertinkite personalo vertinimo metu taikomus vertinimo metodus (*balų reikšmės: 5 – visada būna, 4 – dažniausiai būna, 3 – pasitaiko vidutiniu dažnumu, 2 – pasitaiko retai, 1 – nepasitaiko*):

<i>Kriterijus</i>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>a.</b>	Aiškūs vertinimo metodai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b.</b>	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c.</b>	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d.</b>	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>e.</b>	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>f.</b>	Kita ( <i>nurodykite</i> ) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Įvertinkite pastebėtus VSDFV personalo vertinimo procedūros privalumus (*balų reikšmės: 5 – visada pastebiu, 4 – dažnai pastebiu, 3 – pastebiu vidutiniu dažnumu, 2 – kartais pastebiu, 1 – nepastebiu*):

<i>Kriterijus</i>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>a.</b>	Teisingas ir objektyvus vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b.</b>	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c.</b>	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d.</b>	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>e.</b>	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>f.</b>	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>g.</b>	Realios galimybės tobulintis sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>h.</b>	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį (priedus) sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>i.</b>	Galimybė apskūsti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>j.</b>	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>k.</b>	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>l.</b>	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>m.</b>	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>n.</b>	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>o.</b>	Kita ( <i>nurodykite</i> ) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. *Atsakykite, jei 11 klausimo m. punktą įvertinote daugiau nei 1 balu. Kokia forma VSDFV darbuotojai įtraukiami į vertinimo procesą ne kaip vertinamieji, o kaip padedantys tobulinti vertinimo procesą (pažymėkite visus tinkančius atsakymus)?*

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| a) anketavimu                                   | f) susitikimu su darbuotojų atstovais |
| b) užklausomis konkrečiu klausimu               | g) diskusijų organizavimu             |
| c) individualiu pokalbiu                        | h) atsiliepimų knygos vedimu          |
| d) skyriaus darbuotojų susirinkimu              | i) pokalbiu neformalioje aplinkoje    |
| e) susitikimu su tam tikrų pareigų darbuotojais | j) kita ( <i>nurodykite</i> ) .....   |

13. Įvertinkite, kurios darbuotojų dalyvavimo vertinimo procese formos būtų naudingiausios VSDFV personalui, jei jos būtų taikomos (*balų reikšmės: 5 – labai reikėtų, 4 – reikėtų, 3 – kartais reikėtų, 2 – nereikalinga, 1 – neturiu nuomonės*):

<i>Kriterijus</i>		5	4	3	2	1
a.	Anketavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Individualus pokalbis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Užklauso konkrečiu klausimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Diskusijų organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Atsiliepimų knyga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Kita ( <i>nurodykite</i> ) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Jūsų manymu, VSDFV vadovai skatina savo darbuotojus, įvertindami juos:

<i>Kriterijus</i>		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	„labai gerai“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	„gerai“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	„patenkinamai“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	„nepatenkinamai“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Įvertinkite, kokią įtaką Jūsų darbo efektyvumui turi VSDFV atliekamas personalo vertinimas (*balų reikšmės: 5 – visada pastebima, 4 – dažnai pastebima, 3 – pastebima vidutiniu dažnumu, 2 – kartais pastebima, 1 – nepastebima*).

<i>Kriterijus</i>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>a.</b>	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b.</b>	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c.</b>	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d.</b>	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Socialiniai-demografiniai VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo duomenys

a) *Personalo struktūra amžiaus ir įgyto išsilavinimo atžvilgiu:*

Respondentų amžiaus grupė									
18-25 m		26-35 m		36-45 m			Nuo 46 m		
<i>Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas</i>	<i>Aukštasis universitetinis išsilavinimas</i>	<i>Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas</i>	<i>Aukštasis universitetinis išsilavinimas</i>	<i>Aukštesnysis išsilavinimas</i>	<i>Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas</i>	<i>Aukštasis universitetinis išsilavinimas</i>	<i>Aukštesnysis išsilavinimas</i>	<i>Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas</i>	<i>Aukštasis universitetinis išsilavinimas</i>
3	5	5	36	10	3	42	16	12	79

b) *Personalo struktūra amžiaus ir užimamų pareigų atžvilgiu:*

Pareigos	Respondentų amžiaus grupė			
	18-25 m	26-35 m	36-45 m	Nuo 46 m
Specialistas	0	1	0	0
Vyresn. specialistas	8	32	36	78
Vyr. specialistas	0	5	16	23
Pavadootojas	0	1	1	2
Vadovas	0	0	0	3
Kitos pareigos	0	2	2	1

c) *Personalo struktūra amžiaus ir darbo stažo atžvilgiu:*

Darbo stažas	Amžiaus grupė			
	18-25 m	26-35 m	36-45 m	Nuo 46 m
Iki 3 mėn.	2	1	0	2
Nuo 3 mėn. iki 1 m	1	0	0	0
Nuo 1 m iki 5 m	5	27	17	17
Nuo 5 m	0	13	38	88

**VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu siekiamų tikslų  
(8 anketos klausimo) įvertinimo duomenys**

Pastaba: įvertinimo balų reikšmės: 5 – visada siekiama, 4 – dažniausiai siekiama, 3 – siekiama vidutiniu dažnumu, 2 – siekiama retai, 1 – nesiekiama.

a) *Bendras visų grupių įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	7	18	23	73	87	<b>1,97</b>
b.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	23	47	61	55	19	<b>3,00</b>
c.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	38	46	65	43	15	<b>3,24</b>
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	22	47	85	38	23	<b>3,03</b>
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	14	28	63	62	42	<b>2,57</b>
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	15	39	75	45	34	<b>2,79</b>
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	33	45	70	34	25	<b>3,13</b>
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	22	45	59	51	31	<b>2,88</b>
i.	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	25	38	73	43	30	<b>2,93</b>
j.	Įbauginti pavaldinius	15	13	24	47	108	<b>1,94</b>

b) *Įvertinimas pagal moteris:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	7	18	23	73	86	<b>1,97</b>
b.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	23	47	60	55	19	<b>3,00</b>
c.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	38	46	64	43	15	<b>3,24</b>
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	22	47	84	38	23	<b>3,03</b>
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	14	28	62	62	42	<b>2,57</b>
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	15	39	74	45	34	<b>2,79</b>
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	33	45	69	34	25	<b>3,13</b>
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	22	44	59	51	31	<b>2,88</b>
i.	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	25	37	73	43	30	<b>2,92</b>
j.	Įbauginti pavaldinius	15	13	24	47	107	<b>1,94</b>

c) Įvertinimas pagal vyrus:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	0	0	0	0	1	1
b.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	0	0	1	0	0	3
c.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	0	0	1	0	0	3
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	0	0	1	0	0	3
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	0	0	1	0	0	3
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	0	0	1	0	0	3
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	0	0	1	0	0	3
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	0	1	0	0	0	4
i.	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	0	1	0	0	0	4
j.	Įbauginti pavaldinius	0	0	0	0	1	1

d) Asmenų nuo 18 iki 25 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	1	0	0	5	2	2,13
b.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	0	2	3	3	0	2,88
c.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	0	1	5	2	0	2,88
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	0	2	5	1	0	3,13
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	0	1	3	3	1	2,50
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	0	2	4	1	1	2,88
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	0	2	5	0	1	3,00
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	0	3	4	0	1	3,13
i.	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	0	1	5	1	1	2,75
j.	Įbauginti pavaldinius	0	1	1	2	4	1,88

e) Asmenų nuo 26 iki 35 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	0	4	5	16	15	1,95
b.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	5	9	12	14	0	3,13
c.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	6	13	11	9	1	3,35
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	5	8	18	9	0	3,23
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	2	2	13	17	6	2,43
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	3	4	15	13	5	2,68
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	5	5	16	12	2	2,98
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	3	4	13	16	4	2,65

<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	5	3	17	12	3	<b>2,88</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	1	2	5	14	18	<b>1,85</b>

f) *Asmenų nuo 36 iki 45 metų įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	2	3	7	22	22	<b>1,95</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	2	11	21	16	2	<b>2,90</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	10	11	18	16	0	<b>3,27</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	5	10	22	10	9	<b>2,86</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	3	8	20	14	11	<b>2,61</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	4	9	18	14	10	<b>2,69</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	9	13	15	10	9	<b>3,05</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	6	11	13	13	13	<b>2,71</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	4	12	16	11	12	<b>2,73</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	4	3	6	13	29	<b>1,91</b>

g) *Asmenų nuo 46 metų įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	4	11	11	30	48	<b>1,97</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	16	25	23	23	17	<b>3,00</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	22	21	30	17	14	<b>3,19</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	12	27	39	19	8	<b>3,15</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	9	17	26	29	24	<b>2,60</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	8	24	37	18	18	<b>2,87</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	19	25	33	13	13	<b>3,23</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	13	26	30	22	13	<b>3,04</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	16	21	36	19	14	<b>3,06</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	10	7	12	18	57	<b>1,99</b>

h) *Asmenų, turinčių aukštesnį išsilavinimą, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	2	2	2	7	12	<b>2,00</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	3	6	8	5	3	<b>3,04</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	5	5	11	3	2	<b>3,31</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	6	4	8	3	5	<b>3,12</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	2	4	7	6	6	<b>2,60</b>

<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	3	5	7	5	5	<b>2,84</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	6	7	4	2	7	<b>3,12</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	2	7	6	4	7	<b>2,73</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	6	4	5	3	7	<b>2,96</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	4	1	2	5	13	<b>2,12</b>

i) *Asmenų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	1	1	2	9	7	<b>2,00</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	0	7	6	8	1	<b>2,86</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	3	4	9	5	1	<b>3,14</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	3	5	11	3	0	<b>3,36</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	2	2	6	9	3	<b>2,59</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	0	3	10	5	4	<b>2,55</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	4	6	7	5	0	<b>3,41</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	2	6	4	7	0	<b>3,16</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	3	3	9	6	1	<b>3,05</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	1	1	4	5	11	<b>1,91</b>

j) *Asmenų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	4	15	19	58	69	<b>1,95</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	20	34	48	42	15	<b>3,01</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	30	37	46	35	12	<b>3,24</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	13	38	67	32	18	<b>2,98</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	10	22	51	47	33	<b>2,56</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	12	31	59	35	25	<b>2,81</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	23	32	60	27	18	<b>3,09</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	18	33	49	40	22	<b>2,91</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	16	32	59	34	22	<b>2,91</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	10	11	18	37	85	<b>1,91</b>

k) *Asmenų, užimančių specialistų pareigas, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	0	1	0	0	0	<b>4</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	0	0	1	0	0	<b>3</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės	0	0	0	0	1	<b>1</b>

	klasės						
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	0	1	0	0	0	4
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	0	0	1	0	0	3
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	0	0	0	1	0	2
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	0	1	0	0	0	4
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	0	0	1	0	0	3
i.	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	0	0	0	1	0	2
j.	Įbauginti pavaldinius	0	0	0	0	1	1

l) *Asmenų, užimančių vyresn. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	4	8	15	42	35	2,08
b.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	19	23	33	30	3	3,23
c.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	19	26	31	25	2	3,34
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	7	21	50	22	7	2,99
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	7	11	35	35	19	2,55
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	7	18	40	29	11	2,82
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	22	18	34	23	13	3,12
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	11	22	26	29	17	2,82
i.	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	13	17	25	24	15	2,88
j.	Įbauginti pavaldinius	11	8	15	23	50	2,13

m) *Asmenų, užimančių vyr. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	1	3	7	11	20	1,90
b.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	6	10	16	7	3	3,21
c.	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	11	11	12	6	2	3,55
d.	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	4	8	17	10	3	3,00
e.	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	4	7	13	11	8	2,72
f.	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	4	11	12	7	7	2,95
g.	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	7	9	19	3	4	3,29
h.	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	8	8	13	11	2	3,21
i.	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	3	10	15	10	4	2,95
j.	Įbauginti pavaldinius	2	2	5	8	25	1,76

n) *Asmenų, užimančių pavadootojų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	0	0	0	1	3	1,25

<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	1	2	1	0	0	<b>4,00</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	3	1	0	0	0	<b>4,75</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	1	1	2	0	0	<b>3,75</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	0	2	0	2	0	<b>3,00</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	0	2	0	1	1	<b>2,75</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	1	2	1	0	0	<b>4,00</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	2	1	0	1	0	<b>4,00</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	2	1	0	1	0	<b>4,00</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	0	0	0	1	3	<b>1,25</b>

*o) Asmenų, užimančių vadovų pareigas, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	0	0	0	2	1	<b>1,67</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	0	2	0	1	0	<b>3,33</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	0	2	1	0	0	<b>3,67</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	1	1	1	0	0	<b>4,00</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	0	2	0	1	0	<b>3,33</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	0	0	3	0	0	<b>3,00</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	2	0	0	0	0	<b>5,00</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	0	2	1	0	0	<b>3,67</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	1	1	0	1	0	<b>3,67</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	0	0	0	0	3	<b>1,00</b>

*p) Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra nuo 1 iki 5 metų, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	2	8	7	21	20	<b>2,16</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	11	12	19	15	1	<b>3,29</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	12	12	21	12	1	<b>3,38</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	6	13	30	9	1	<b>3,24</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuojančios priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	4	7	21	16	10	<b>2,64</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	5	9	24	16	6	<b>2,85</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	7	10	22	13	7	<b>2,95</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	5	10	18	17	9	<b>2,75</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	5	7	26	12	9	<b>2,78</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	3	6	5	16	29	<b>1,95</b>

*q) Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra virš 5 metų, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras</b>
-------------------	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------------

							<b>įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Nustatyti, kuriuos darbuotojus atleisti iš pareigų	5	10	16	52	68	<b>1,89</b>
<b>b.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes pareigas	12	35	43	40	18	<b>2,89</b>
<b>c.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnės kvalifikacinės klasės	26	34	45	31	14	<b>3,18</b>
<b>d.</b>	Nustatyti, kurie darbuotojai turėtų tobulintis	16	34	56	29	22	<b>2,96</b>
<b>e.</b>	Nustatyti, kokios darbuotojus motyvuoja priemonės turėtų būti taikomos VSDFV veikloje	10	21	43	46	31	<b>2,56</b>
<b>f.</b>	Nustatyti, kaip tobulinti VSDFV darbuotojų ugdymo politiką	10	30	52	29	28	<b>2,77</b>
<b>g.</b>	Nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama darbo metu	26	35	49	21	18	<b>3,20</b>
<b>h.</b>	Surinkti darbuotojų pasiūlymus kaip tobulinti VSDFV veiklą	17	36	41	34	22	<b>2,95</b>
<b>i.</b>	Užtikrinti grįžtamąjį ryšį (informacijos apsikeitimą)	20	32	47	31	21	<b>2,99</b>
<b>j.</b>	Įbauginti pavaldinius	12	7	19	31	80	<b>1,93</b>



**VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu taikomų  
vertinimo kriterijų (9 anketos klausimo) įvertinimo duomenys**

Pastaba: įvertinimo balų reikšmės: 5 – visada būna, 4 – dažniausiai būna, 3 – pasitaiko vidutiniu dažnumu, 2 – pasitaiko retai, 1 – nepasitaiko.

a) *Bendras visų grupių įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	36	67	61	31	11	3,42
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	35	55	53	48	16	3,22
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	30	64	58	35	16	3,28
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	51	74	58	22	7	3,66
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	22	62	73	29	13	3,26

b) *Įvertinimas pagal moteris:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	36	67	60	31	11	3,42
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	35	54	53	48	16	3,21
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	30	63	58	35	16	3,28
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	51	73	58	22	7	3,66
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	22	62	72	29	13	3,26

c) *Įvertinimas pagal vyrus:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	0	0	1	0	0	3
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	0	1	0	0	0	4
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	0	1	0	0	0	4
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	0	1	0	0	0	4
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	0	0	1	0	0	3

d) *Asmenų nuo 18 iki 25 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	0	3	5	0	0	3,38
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	3	2	2	1	0	3,88
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	0	3	4	1	0	3,25
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	1	3	2	2	0	3,38
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	0	3	3	2	0	3,13

e) *Asmenų nuo 26 iki 35 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	7	15	17	0	0	3,74
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	10	8	16	3	2	3,54
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	7	14	14	3	1	3,59
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	13	12	10	2	1	3,89
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	4	10	15	6	3	3,16

f) *Asmenų nuo 36 iki 45 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	11	18	11	13	4	3,33
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	8	15	13	17	4	3,11
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	7	18	12	15	5	3,12
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	15	12	15	6	4	3,54
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	9	17	19	8	3	3,38

g) *Asmenų nuo 46 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	18	31	28	18	7	3,34
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	14	30	22	24	10	3,14
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	16	29	28	16	10	3,25
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	22	32	31	12	2	3,61
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	9	32	36	13	7	3,24

h) *Asmenų, turinčių aukštesnį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	6	7	2	8	2	3,28
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	3	5	5	6	5	2,79
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	4	5	5	5	3	3,09
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	7	4	9	1	2	3,57
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	4	3	13	0	2	3,32

i) *Asmenų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	4	8	7	3	0	3,59
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	4	4	10	2	2	3,27
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	2	8	8	2	2	3,27
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	6	3	9	2	1	3,52
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	2	6	6	4	3	3,00

j) *Asmenų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	26	52	52	20	9	3,42
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	28	46	38	40	11	3,25
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	24	51	45	28	11	3,31
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	38	67	40	19	4	3,69
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	16	53	54	25	8	3,28

k) *Asmenų, užimančių specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	0	1	0	0	0	4
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	0	0	1	0	0	3
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	1	0	0	0	0	5
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	0	0	1	0	0	3
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	0	0	0	0	1	1

l) *Asmenų, užimančių vyresn. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	25	45	48	25	7	3,37
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	22	39	38	35	9	3,21
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	17	42	50	25	14	3,16
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	25	43	46	18	6	3,46
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	14	42	57	19	12	3,19

m) *Asmenų, užimančių vyr. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	9	14	12	3	4	3,50
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	7	12	13	8	1	3,39
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	9	16	7	8	1	3,59
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	14	14	8	4	1	3,88
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	16	18	11	6	0	3,86

n) *Asmenų, užimančių pavaduotojų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	1	3	0	0	0	4,25
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	3	1	0	0	0	4,75
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	1	2	1	0	0	4,00
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	4	0	0	0	0	5,00
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	1	1	1	1	0	3,50

o) *Asmenų, užimančių vadovų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo kriterijai	0	3	0	0	0	4,00
b.	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	1	2	0	0	0	4,33
c.	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	1	2	0	0	0	4,33
d.	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	0	3	0	0	0	4,00
e.	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	1	1	1	0	0	4,00

p) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra nuo 1 iki 5 metų, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Aiškūs vertinimo kriterijai	7	16	26	17	3	<b>3,10</b>
<b>b.</b>	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	11	14	15	16	2	<b>3,28</b>
<b>c.</b>	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	5	17	19	13	4	<b>3,10</b>
<b>d.</b>	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	13	19	14	15	1	<b>3,45</b>
<b>e.</b>	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	5	17	22	12	2	<b>3,19</b>

q) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra virš 5 metų, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Aiškūs vertinimo kriterijai	29	51	35	14	8	<b>3,58</b>
<b>b.</b>	Vienodas kriterijų taikymas visų asmenų atžvilgiu	24	41	38	32	14	<b>3,19</b>
<b>c.</b>	Vertinimo kriterijų išaiškinimas vertinamiesiems	25	47	39	22	12	<b>3,35</b>
<b>d.</b>	Teisės aktų nustatytų vertinimo kriterijų taikymas	38	55	44	7	6	<b>3,75</b>
<b>e.</b>	Ne tik teisės aktuose nustatytų, bet ir papildomų vertinimo kriterijų taikymas	17	45	51	17	11	<b>3,28</b>

**VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu taikomų  
vertinimo metodų (10 anketos klausimo) įvertinimo duomenys**

Pastaba: įvertinimo balų reikšmės: 5 – visada būna, 4 – dažniausiai būna, 3 – pasitaiko vidutiniu dažnumu, 2 – pasitaiko retai, 1 – nepasitaiko.

a) *Bendras visų grupių įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	36	70	61	32	3	3,51
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	33	70	48	40	15	3,32
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	31	63	59	36	8	3,37
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	50	53	54	23	10	3,58
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	20	64	62	31	14	3,24

b) *Įvertinimas pagal moteris:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	36	69	61	32	3	3,51
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	33	69	48	40	15	3,32
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	31	62	59	36	8	3,37
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	50	52	54	23	10	3,58
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	20	64	61	31	14	3,24

c) *Įvertinimas pagal vyrus:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	0	1	0	0	0	4
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	0	1	0	0	0	4
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	0	1	0	0	0	4
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	0	1	0	0	0	4
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	0	0	1	0	0	3

d) *Asmenų nuo 18 iki 25 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	0	2	5	0	0	3,29
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	1	3	2	1	0	3,57
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	0	3	3	1	0	3,29
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	1	3	1	2	0	3,43
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	0	2	4	0	1	3,00

e) *Asmenų nuo 26 iki 35 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	8	14	15	4	0	3,63
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	8	11	16	3	2	3,50
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	5	12	15	8	0	3,35
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	9	16	9	3	1	3,76
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	2	16	10	8	2	3,21

f) *Asmenų nuo 36 iki 45 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	8	21	13	12	1	3,42
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	11	16	8	17	4	3,23
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	8	18	16	11	3	3,30
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	18	11	14	8	3	3,61
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	10	16	16	7	4	3,40

g) *Asmenų nuo 46 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	20	33	28	16	2	3,54
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	13	32	22	19	9	3,22
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	18	33	25	16	5	3,44
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	22	26	30	10	6	3,51
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	8	30	32	16	7	3,17

h) *Asmenų, turinčių aukštesnį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	7	6	8	3	0	3,71
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	3	8	3	5	3	3,14
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	3	7	6	4	2	3,23
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	6	5	7	2	2	3,50
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	3	4	10	2	1	3,30

i) *Asmenų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	1	6	10	3	0	3,25
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	1	8	7	2	2	3,20
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	2	10	6	2	0	3,60
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	6	3	7	3	1	3,50
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	1	5	7	3	4	2,80

j) *Asmenų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	28	58	43	26	3	3,52
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	29	54	38	33	10	3,36
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	26	46	47	30	6	3,36
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	38	45	40	18	7	3,60
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	16	55	45	26	9	3,28

k) *Asmenų, užimančių specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	1	0	0	0	0	5
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	0	0	1	0	0	3
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	0	1	0	0	0	4
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	0	0	0	1	0	2
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	0	1	0	0	0	4



l) *Asmenų, užimančių vyresn. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	25	46	51	22	3	3,46
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	21	42	39	31	11	3,22
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	20	48	44	31	5	3,32
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	29	45	39	17	8	3,51
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	13	44	48	23	10	3,20

m) *Asmenų, užimančių vyr. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	8	17	8	8	0	3,61
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	7	16	9	7	2	3,46
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	8	14	13	5	1	3,56
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	16	9	13	3	0	3,93
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	4	15	14	5	2	3,35

n) *Asmenų, užimančių pavadootojų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	1	3	0	0	0	4,25
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	2	2	0	0	0	4,50
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	0	2	2	0	0	3,50
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	4	0	0	0	0	5,00
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	1	3	0	0	0	4,25

o) *Asmenų, užimančių vadovų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	1	2	0	0	0	4,33
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	1	2	0	0	0	4,33
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	2	1	0	0	0	4,67
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	1	2	0	0	0	4,33
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	1	1	1	0	0	4,00

p) Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra nuo 1 iki 5 metų, įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	10	20	20	7	3	3,45
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	12	15	17	8	6	3,33
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	9	18	15	16	1	3,31
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	12	23	15	6	4	3,55
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	5	23	16	11	4	3,24

q) Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra virš 5 metų, įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Aiškūs vertinimo metodai	26	50	41	25	0	3,54
b.	Vienodas metodų taikymas visų asmenų atžvilgiu	21	55	31	32	9	3,32
c.	Vertinimo metodų išaiškinimas vertinamiesiems	22	45	44	20	7	3,40
d.	Teisės aktų nustatyto vertinimo metodo taikymas	38	30	39	17	6	3,59
e.	Ne tik teisės aktuose nustatyto, bet ir papildomų vertinimo metodų taikymas	15	41	46	20	10	3,23

**VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo procedūros privalumų  
(11 anketos klausimo) nustatymo duomenys**

Pastaba: įvertinimo balų reikšmės: 5 – visada pastebiu, 4 – dažnai pastebiu, 3 – pastebiu vidutiniu dažnumu, 2 – kartais pastebiu, 1 – nepastebiu.

a) *Bendras visų grupių įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	26	62	58	37	22	<b>3,16</b>
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	34	69	49	24	21	<b>3,36</b>
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	31	70	48	24	27	<b>3,27</b>
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	65	55	45	21	16	<b>3,65</b>
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	32	40	52	42	36	<b>2,95</b>
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	10	31	49	51	62	<b>2,39</b>
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	23	60	54	41	24	<b>3,08</b>
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį sudarymas	7	24	33	56	89	<b>2,06</b>
i.	Galimybė apskųsti neteisingus sprendimus nesulaukiant keršto	9	19	42	45	82	<b>2,13</b>
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	6	16	29	40	102	<b>1,88</b>
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	29	59	48	34	34	<b>3,07</b>
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	23	33	52	35	57	<b>2,65</b>
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	11	27	39	40	85	<b>2,20</b>
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	11	27	43	55	65	<b>2,32</b>

b) *Įvertinimas pagal moteris:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	26	61	58	37	22	<b>3,16</b>
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	34	68	49	24	21	<b>3,36</b>
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	31	69	48	24	27	<b>3,27</b>
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	65	54	45	21	16	<b>3,65</b>
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	32	40	51	42	36	<b>2,95</b>
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	10	31	48	51	62	<b>2,39</b>
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	23	60	53	41	24	<b>3,08</b>
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį sudarymas	7	24	33	55	89	<b>2,06</b>
i.	Galimybė apskųsti neteisingus sprendimus nesulaukiant keršto	9	19	41	45	82	<b>2,12</b>
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	6	16	29	40	101	<b>1,89</b>
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	29	59	47	34	34	<b>3,07</b>
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	23	33	51	35	57	<b>2,65</b>
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	11	27	38	40	85	<b>2,20</b>
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	11	27	42	55	65	<b>2,32</b>

c) Įvertinimas pagal vyrus:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	0	1	0	0	0	4
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	0	1	0	0	0	4
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	0	1	0	0	0	4
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	0	1	0	0	0	4
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	0	0	1	0	0	3
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	0	0	1	0	0	3
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	0	0	1	0	0	3
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį (priedus) sudarymas	0	0	0	1	0	2
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	0	0	1	0	0	3
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	0	0	0	0	1	1
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	0	0	1	0	0	3
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	0	0	1	0	0	3
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	0	0	1	0	0	3
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	0	0	1	0	0	3

d) Asmenų nuo 18 iki 25 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	0	3	5	0	0	3,38
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	2	3	2	1	0	3,75
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	1	5	1	1	0	3,75
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	3	3	1	1	0	4,00
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	1	2	2	1	2	2,88
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	1	1	1	3	2	2,50
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	3	3	0	0	2	3,63
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį (priedus) sudarymas	0	2	0	3	4	2,00
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	0	1	2	2	3	2,13
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	0	0	2	2	3	1,86
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	1	5	2	0	0	3,88
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	0	1	4	0	3	2,38
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	0	1	4	2	1	2,63
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	0	3	2	2	1	2,88

e) Asmenų nuo 26 iki 35 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	7	12	15	5	1	3,48
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	12	13	9	5	1	3,75
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	8	14	12	3	3	3,53
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	13	13	12	1	1	3,90
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	4	14	13	6	3	3,25
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	1	3	16	9	11	2,35
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	4	12	9	10	5	3,00
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį (priedus) sudarymas	3	2	8	13	14	2,18
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	0	3	14	12	10	2,26
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	1	6	9	11	13	2,28
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	7	16	9	5	5	3,36
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	3	12	12	6	7	2,95
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	1	8	16	9	7	2,68
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	0	9	12	10	9	2,53

f) Asmenų nuo 36 iki 45 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	6	18	12	12	7	3,07
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	6	23	12	8	5	3,31
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	5	22	12	7	7	3,21
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	17	16	8	9	4	3,61
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	10	10	12	14	8	3,00
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	3	11	10	16	15	2,47
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	6	13	15	14	7	2,95
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį (priedus) sudarymas	0	9	10	14	18	2,20
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	3	7	9	14	21	2,20
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	3	1	9	10	30	1,81
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	8	13	13	13	9	2,96
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	5	10	13	11	15	2,61
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	2	7	5	13	26	1,98
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	4	4	12	15	19	2,24

g) Asmenų nuo 46 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	13	29	26	20	14	3,07
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	14	30	26	12	15	3,16
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	17	29	23	13	17	3,16
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	32	23	24	10	11	3,55
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	17	14	22	21	23	2,80
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	5	16	22	23	34	2,35
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	10	32	30	17	10	3,15
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį (priedus) sudarymas	4	11	15	26	43	2,06
i.	Galimybė apskūsti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	6	8	17	17	48	2,03
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	2	9	8	17	56	1,74
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	13	25	24	16	20	2,95
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	15	10	23	18	32	2,57
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	8	11	14	16	51	2,09
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	7	11	17	28	36	2,24

h) Asmenų, turinčių aukštesnį išsilavinimą, įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	5	5	4	3	7	2,92
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	4	7	4	1	4	3,30
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	5	4	4	4	3	3,20
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	7	4	7	1	4	3,39
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	3	3	7	3	5	2,81
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	3	5	6	2	7	2,78
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	5	5	6	5	2	3,26
h.	Realios galimybės gauti didesnį darbo užmokestį (priedus) sudarymas	2	3	4	7	6	2,45
i.	Galimybė apskūsti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	3	1	3	7	10	2,17
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	1	1	5	6	8	2,10
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	4	3	5	5	6	2,74
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	3	3	3	6	7	2,50
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	3	0	3	6	9	2,14
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	3	0	4	5	9	2,19

i) *Asmenų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	2	6	8	5	0	3,24
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	2	7	8	3	1	3,29
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	1	7	5	7	2	2,91
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	3	7	7	4	1	3,32
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	2	4	4	7	4	2,67
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	0	1	4	11	6	2,00
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	0	8	6	5	3	2,86
h.	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	1	2	1	8	10	1,91
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	0	2	1	4	14	1,57
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	0	0	2	5	14	1,43
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	0	9	4	6	2	2,95
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	2	2	7	1	10	2,32
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	0	1	3	6	12	1,68
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	0	2	4	8	8	2,00

j) *Asmenų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	19	51	46	29	15	3,19
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	28	55	37	20	16	3,38
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	25	59	39	13	22	3,33
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	55	44	31	16	11	3,74
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	27	33	41	32	27	3,01
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	7	25	39	38	49	2,39
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	18	47	42	31	19	3,09
h.	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	4	19	28	41	73	2,03
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	6	16	38	34	58	2,20
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	5	15	21	29	80	1,91
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	25	47	39	23	26	3,14
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	18	28	42	28	40	2,72
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	8	26	33	28	64	2,28
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	8	25	35	42	48	2,39

k) *Asmenų, užimančių specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	0	1	0	0	0	4
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	0	0	1	0	0	3
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	0	1	0	0	0	4
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	0	0	1	0	0	3
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	0	0	0	0	1	1
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	0	0	1	0	0	3
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	0	1	0	0	0	4
h.	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	1	0	0	0	0	5
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	0	0	1	0	0	3
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	0	0	0	1	0	2
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	0	0	0	0	1	1
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	0	1	0	0	0	4
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	0	0	1	0	0	3
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	0	0	0	1	0	2

l) *Asmenų, užimančių vyresn. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	14	44	45	29	18	3,05
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	25	47	36	19	19	3,27
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	23	47	36	19	23	3,19
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	37	45	34	17	15	3,49
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	17	27	40	29	32	2,78
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	8	19	31	37	53	2,27
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	18	42	36	31	21	3,03
h.	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	4	19	18	44	64	2,03
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	7	15	26	36	64	2,09
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	4	13	22	30	72	1,91
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	18	41	37	23	28	2,99
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	12	26	37	27	45	2,54
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	7	13	28	34	66	2,06
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	7	13	29	50	48	2,19



m) Asmenų, užimančių vyr. specialistų pareigas, įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	9	13	11	5	4	3,43
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	8	18	9	5	2	3,60
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	7	17	11	3	3	3,54
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	20	10	9	1	1	4,15
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	11	12	6	8	3	3,50
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	2	9	13	9	8	2,71
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	4	13	15	7	3	3,19
h.	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	1	4	13	7	14	2,26
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	1	4	10	9	16	2,13
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	2	1	5	6	24	1,71
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	8	13	9	7	4	3,34
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	9	4	11	6	11	2,85
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	3	11	9	3	14	2,65
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	2	11	11	5	12	2,66

n) Asmenų, užimančių pavadootojų pareigas, įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Teisingas ir objektyvus vertinimas	2	1	0	1	0	4,00
b.	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	2	1	1	0	0	4,25
c.	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	1	1	2	0	0	3,75
d.	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	4	0	0	0	0	5,00
e.	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	1	0	2	1	0	3,25
f.	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	0	1	2	1	0	3,00
g.	Realios galimybės tobulintis sudarymas	0	2	1	1	0	3,25
h.	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	0	1	1	2	0	2,75
i.	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	0	0	2	1	1	2,25
j.	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	0	0	1	0	3	1,50
k.	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	2	0	1	1	0	3,75
l.	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	0	1	2	0	1	2,75
m.	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	0	1	1	2	0	2,75
n.	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	0	2	1	0	1	3,00

*o) Asmenų, užimančių vadovų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
<b>a.</b>	Teisingas ir objektyvus vertinimas	0	3	0	0	0	<b>4,00</b>
<b>b.</b>	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	0	2	1	0	0	<b>3,67</b>
<b>c.</b>	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	1	2	0	0	0	<b>4,33</b>
<b>d.</b>	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	2	0	0	0	0	<b>5,00</b>
<b>e.</b>	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	3	0	0	0	0	<b>5,00</b>
<b>f.</b>	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	0	1	1	1	0	<b>3,00</b>
<b>g.</b>	Realios galimybės tobulintis sudarymas	0	2	1	0	0	<b>3,67</b>
<b>h.</b>	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	0	1	1	1	0	<b>3,00</b>
<b>i.</b>	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	1	0	2	0	0	<b>3,67</b>
<b>j.</b>	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	0	1	0	1	1	<b>2,33</b>
<b>k.</b>	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	1	0	1	1	0	<b>3,33</b>
<b>l.</b>	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	2	0	1	0	0	<b>4,33</b>
<b>m.</b>	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	1	0	0	0	2	<b>2,33</b>
<b>n.</b>	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	2	0	1	0	0	<b>4,33</b>

*p) Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra nuo 1 iki 5 metų, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
<b>a.</b>	Teisingas ir objektyvus vertinimas	7	17	20	12	2	<b>3,26</b>
<b>b.</b>	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	14	17	14	11	2	<b>3,52</b>
<b>c.</b>	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	9	18	16	8	8	<b>3,20</b>
<b>d.</b>	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	13	20	14	7	4	<b>3,53</b>
<b>e.</b>	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	6	12	15	16	9	<b>2,83</b>
<b>f.</b>	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	2	5	18	12	20	<b>2,25</b>
<b>g.</b>	Realios galimybės tobulintis sudarymas	6	13	14	17	8	<b>2,86</b>
<b>h.</b>	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	2	5	8	20	23	<b>2,02</b>
<b>i.</b>	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	2	6	14	17	17	<b>2,27</b>
<b>j.</b>	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	3	5	12	15	22	<b>2,16</b>
<b>k.</b>	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	8	18	15	12	6	<b>3,17</b>
<b>l.</b>	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	4	10	18	10	15	<b>2,61</b>
<b>m.</b>	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	3	5	17	14	20	<b>2,27</b>
<b>n.</b>	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	2	8	14	16	17	<b>2,33</b>

q) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra virš 5 metų, įvertinimas:*

<b>Kriterijus</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Bendras įvertinimas</b>
<b>a.</b>	Teisingas ir objektyvus vertinimas	19	45	38	25	20	<b>3,12</b>
<b>b.</b>	Savalaikis, ne per ilgas vertinimas	20	52	35	13	19	<b>3,29</b>
<b>c.</b>	Aktyvūs, inovatyvūs, kompetentingi vertintojai	22	52	32	16	19	<b>3,30</b>
<b>d.</b>	Personalo vertinimo tvarkos laikymasis	52	35	31	14	12	<b>3,70</b>
<b>e.</b>	Informacijos apie vertinimo procesą sklaida	26	28	37	36	27	<b>2,94</b>
<b>f.</b>	Realios galimybės kopti karjeros laiptais sudarymas	8	26	31	39	42	<b>2,45</b>
<b>g.</b>	Realios galimybės tobulintis sudarymas	17	47	40	24	16	<b>3,17</b>
<b>h.</b>	Realios galimybės gauti didesnę darbo užmokestį (priedus) sudarymas	5	19	25	36	66	<b>2,08</b>
<b>i.</b>	Galimybė apskusti neteisingus sprendimus nesulaukiant neigiamo vadovų poveikio darbe	7	13	28	28	65	<b>2,07</b>
<b>j.</b>	Neteisingų sprendimų panaikinimas po apskundimo komisijai/teismui	3	11	16	25	80	<b>1,76</b>
<b>k.</b>	Vertintojo ir vertinamojo komunikavimas	21	41	33	22	28	<b>3,03</b>
<b>l.</b>	Personalo vertinimo rezultatus aptarimas su darbuotojais	19	23	34	25	42	<b>2,66</b>
<b>m.</b>	Darbuotojų įtraukimas į personalo vertinimo procesą	8	22	22	26	65	<b>2,17</b>
<b>n.</b>	Darbuotojų siūlymų ir pastabų panaudojimas gerinant personalo vertinimo procesą	9	19	29	39	48	<b>2,32</b>

**VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo įtraukimo į vertinimo procesą formų  
(12 anketos klausimo) nustatymo duomenys**

a) *Įvertinimas pagal pavaldinių lytį:*

Kriterijus		Moterys	Vyrai	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	34	1	<b>35</b>
b.	Užklausos konkrečiu klausimu	20	0	<b>20</b>
c.	Individualus pokalbis	59	0	<b>59</b>
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	46	0	<b>46</b>
e.	Susitikimas su tam tikrų pareigų darbuotojais	20	0	<b>20</b>
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	3	0	<b>3</b>
g.	Diskusijų organizavimas	11	0	<b>11</b>
h.	Atsiliepimų knygos vedimas	2	0	<b>2</b>
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	30	0	<b>30</b>

b) *Įvertinimas pagal pavaldinių amžiaus grupes:*

Kriterijus		18-25 m	26-35 m	36-45 m	Nuo 46 m	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	5	6	8	16	<b>35</b>
b.	Užklausos konkrečiu klausimu	1	5	5	9	<b>20</b>
c.	Individualus pokalbis	5	14	15	25	<b>59</b>
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	2	8	12	24	<b>46</b>
e.	Susitikimas su tam tikrų pareigų darbuotojais	0	5	3	12	<b>20</b>
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	0	0	3	<b>3</b>
g.	Diskusijų organizavimas	0	0	3	8	<b>11</b>
h.	Atsiliepimų knygos vedimas	0	0	1	1	<b>2</b>
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	0	8	9	13	<b>30</b>

c) *Įvertinimas pagal pavaldinių išsilavinimą:*

Kriterijus		Aukštesnysis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis Universitetinis	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	4	3	25	<b>35</b>
b.	Užklausos konkrečiu klausimu	1	1	18	<b>20</b>
c.	Individualus pokalbis	2	5	52	<b>59</b>
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	4	4	38	<b>46</b>
e.	Susitikimas su tam tikrų pareigų darbuotojais	2	2	16	<b>20</b>
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	0	3	<b>3</b>
g.	Diskusijų organizavimas	1	0	10	<b>11</b>
h.	Atsiliepimų knygos vedimas	0	0	2	<b>2</b>
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	2	3	25	<b>30</b>

d) Įvertinimas pagal pavaldinių užimamas pareigas::

Kriterijus		Specialistas	Vyresn. specialistas	Vyr. specialistas	Pavaduotojas	Vadovas	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	0	30	4	0	1	<b>35</b>
b.	Užklausos konkrečiu klausimu	0	9	7	2	0	<b>20</b>
c.	Individualus pokalbis	0	38	15	3	2	<b>59</b>
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	0	29	13	2	2	<b>46</b>
e.	Susitikimas su tam tikrų pareigų darbuotojais	0	12	6	1	0	<b>20</b>
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	2	1	0	0	<b>3</b>
g.	Diskusijų organizavimas	0	5	4	0	1	<b>11</b>
h.	Atsiliepimų knygos vedimas	0	2	0	0	0	<b>2</b>
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	0	15	11	3	1	<b>30</b>

e) Įvertinimas pagal pavaldinių darbo stažą VSDFV:

Kriterijus		1-5 m	Virš 5 m	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	13	22	<b>35</b>
b.	Užklausos konkrečiu klausimu	6	14	<b>20</b>
c.	Individualus pokalbis	19	40	<b>59</b>
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	13	33	<b>46</b>
e.	Susitikimas su tam tikrų pareigų darbuotojais	4	16	<b>20</b>
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	1	2	<b>3</b>
g.	Diskusijų organizavimas	1	10	<b>11</b>
h.	Atsiliepimų knygos vedimas	0	2	<b>2</b>
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	5	25	<b>30</b>

**VSDFV Kauno teritorinio skyriaus personalo dalyvavimo vertinimo procese formų  
naudingumo VSDFV personalui (13 anketos klausimo) įvertinimo duomenys**

Pastaba: įvertinimo balų reikšmės: 5 – labai reikėtų, 4 – reikėtų, 3 – kartais reikėtų, 2 – nereikalinga, 1 – neturiu nuomonės.

*a) Bendras visų grupių įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
<b>a.</b>	Anketavimas	38	54	49	30	22	<b>3,29</b>
<b>b.</b>	Individualus pokalbis	43	49	63	21	15	<b>3,44</b>
<b>c.</b>	Užklauso konkrečiu klausimu	39	53	60	16	17	<b>3,44</b>
<b>d.</b>	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	34	50	57	26	19	<b>3,29</b>
<b>e.</b>	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	31	51	56	23	26	<b>3,20</b>
<b>f.</b>	Susitikimas su darbuotojų atstovais	22	45	44	44	27	<b>2,95</b>
<b>g.</b>	Diskusijų organizavimas	37	54	57	24	14	<b>3,41</b>
<b>h.</b>	Atsiliepimų knyga	19	38	43	51	35	<b>2,76</b>
<b>i.</b>	Pokalbis neformalioje aplinkoje	37	47	50	27	34	<b>3,13</b>

*b) Įvertinimas pagal moteris:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
<b>a.</b>	Anketavimas	38	53	49	30	22	<b>3,29</b>
<b>b.</b>	Individualus pokalbis	43	48	63	21	15	<b>3,44</b>
<b>c.</b>	Užklauso konkrečiu klausimu	39	52	60	16	17	<b>3,43</b>
<b>d.</b>	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	34	50	56	26	19	<b>3,29</b>
<b>e.</b>	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	31	50	56	23	26	<b>3,20</b>
<b>f.</b>	Susitikimas su darbuotojų atstovais	22	45	43	44	27	<b>2,95</b>
<b>g.</b>	Diskusijų organizavimas	37	54	56	24	14	<b>3,41</b>
<b>h.</b>	Atsiliepimų knyga	19	38	42	51	35	<b>2,76</b>
<b>i.</b>	Pokalbis neformalioje aplinkoje	37	47	49	27	34	<b>3,13</b>

c) Įvertinimas pagal vyrus:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	0	1	0	0	0	4
b.	Individualus pokalbis	0	1	0	0	0	4
c.	Užklauso konkrečiu klausimu	0	1	0	0	0	4
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	0	0	1	0	0	3
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	0	1	0	0	0	4
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	0	1	0	0	3
g.	Diskusijų organizavimas	0	0	1	0	0	3
h.	Atsiliepimų knyga	0	0	1	0	0	3
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	0	0	1	0	0	3

d) Asmenų nuo 18 iki 25 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	1	3	2	0	1	3,43
b.	Individualus pokalbis	1	2	4	0	0	3,57
c.	Užklauso konkrečiu klausimu	3	2	1	0	1	3,86
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	1	0	5	1	0	3,14
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	0	3	4	0	0	3,43
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	4	3	0	0	3,57
g.	Diskusijų organizavimas	3	2	2	0	0	4,14
h.	Atsiliepimų knyga	0	2	2	2	1	2,71
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	1	4	1	0	1	3,57

e) Asmenų nuo 26 iki 35 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	7	8	11	7	4	3,19
b.	Individualus pokalbis	10	10	15	3	1	3,64
c.	Užklauso konkrečiu klausimu	11	10	15	1	2	3,69
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	8	9	15	3	3	3,42
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	6	16	12	2	3	3,51
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	6	11	11	7	3	3,26
g.	Diskusijų organizavimas	11	12	11	4	1	3,72
h.	Atsiliepimų knyga	6	4	14	7	8	2,82
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	8	10	9	5	6	3,24

f) Asmenų nuo 36 iki 45 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	13	17	8	10	6	3,39
b.	Individualus pokalbis	12	14	13	10	4	3,38
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	9	16	13	8	5	3,31
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	11	16	9	12	5	3,30
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	11	9	15	8	8	3,14
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	6	9	8	18	9	2,70
g.	Diskusijų organizavimas	10	13	13	10	4	3,30
h.	Atsiliepimų knyga	5	13	11	16	7	2,87
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	14	7	12	12	6	3,22

g) Asmenų nuo 46 metų įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	17	26	28	13	11	3,26
b.	Individualus pokalbis	20	23	31	8	10	3,38
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	16	25	31	7	9	3,36
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	14	25	28	10	11	3,24
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	14	23	25	13	15	3,09
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	10	21	22	19	15	2,91
g.	Diskusijų organizavimas	13	27	31	10	9	3,28
h.	Atsiliepimų knyga	8	19	16	26	19	2,67
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	14	16	28	10	21	2,91

h) Asmenų, turinčių aukštesnį išsilavinimą, įvertinimas:

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	6	6	3	4	4	3,26
b.	Individualus pokalbis	5	6	8	2	1	3,55
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	7	6	6	3	1	3,65
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	3	6	7	0	4	3,20
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	5	4	3	2	5	3,11
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	3	4	2	4	6	2,68
g.	Diskusijų organizavimas	2	3	7	3	4	2,79
h.	Atsiliepimų knyga	2	4	4	5	4	2,74
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	1	1	9	3	6	2,40



i) *Asmenų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	2	5	5	6	2	2,95
b.	Individualus pokalbis	1	6	10	2	0	3,32
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	4	6	9	1	0	3,65
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	3	7	10	1	0	3,57
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	3	9	7	1	1	3,57
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	2	4	6	7	1	2,95
g.	Diskusijų organizavimas	4	7	5	2	1	3,58
h.	Atsiliepimų knyga	1	7	3	6	3	2,85
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	7	2	6	4	1	3,50

j) *Asmenų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	30	43	41	20	16	3,34
b.	Individualus pokalbis	37	37	45	17	14	3,44
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	28	41	45	12	16	3,37
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	28	37	40	25	15	3,26
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	23	38	46	20	20	3,16
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	17	37	36	33	20	2,99
g.	Diskusijų organizavimas	31	44	45	19	9	3,47
h.	Atsiliepimų knyga	16	27	36	40	28	2,75
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	29	44	35	20	27	3,18

k) *Asmenų, užimančių specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	0	0	0	0	1	1
b.	Individualus pokalbis	0	0	0	0	1	1
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	0	0	0	0	1	1
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	0	0	0	0	1	1
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	0	0	0	0	1	1
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	0	0	0	1	1
g.	Diskusijų organizavimas	0	0	0	0	1	1
h.	Atsiliepimų knyga	0	0	0	0	1	1
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	0	0	0	0	1	1

l) *Asmenų, užimančių vyresn. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	31	42	49	32	17	3,22
b.	Individualus pokalbis	38	42	54	20	10	3,48
c.	Užklauskos konkrečiu klausimu	41	45	62	13	10	3,55
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	32	34	54	26	18	3,22
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	28	48	47	22	24	3,20
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	25	38	43	39	22	3,03
g.	Diskusijų organizavimas	36	43	55	24	12	3,39
h.	Atsiliepimų knyga	22	25	42	40	33	2,77
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	33	29	48	25	33	3,02

m) *Asmenų, užimančių vyr. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	7	11	8	3	8	3,16
b.	Individualus pokalbis	9	13	7	4	5	3,45
c.	Užklauskos konkrečiu klausimu	4	13	8	4	6	3,14
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	5	11	12	4	2	3,38
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	4	14	13	3	2	3,42
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	3	7	9	9	5	2,82
g.	Diskusijų organizavimas	8	13	10	4	2	3,57
h.	Atsiliepimų knyga	2	10	11	6	7	2,83
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	7	10	8	5	5	3,26

n) *Asmenų, užimančių pavaduotojų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	3	1	0	0	0	4,75
b.	Individualus pokalbis	3	1	0	0	0	4,75
c.	Užklauskos konkrečiu klausimu	1	1	2	0	0	3,75
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	2	0	2	0	0	4,00
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	0	1	2	0	0	3,33
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	1	0	2	1	2,25
g.	Diskusijų organizavimas	1	3	0	0	0	4,25
h.	Atsiliepimų knyga	1	0	1	1	1	2,75
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	2	1	0	1	0	4,00

o) *Asmenų, užimančių vadovų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	1	2	0	0	0	4,33
b.	Individualus pokalbis	1	1	0	0	0	4,50
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	0	0	1	0	0	3,00
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	0	1	0	0	1	2,50
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	0	1	1	0	0	3,50
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	0	1	1	0	0	3,50
g.	Diskusijų organizavimas	0	0	2	0	0	3,00
h.	Atsiliepimų knyga	0	1	1	0	0	3,50
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	1	0	2	0	0	3,67

p) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra nuo 1 iki 5 metų, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	6	15	19	10	3	3,21
b.	Individualus pokalbis	12	14	21	5	3	3,49
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	12	14	20	5	1	3,60
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	8	12	16	13	4	3,13
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	8	16	15	8	8	3,15
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	7	14	14	13	6	3,06
g.	Diskusijų organizavimas	8	16	20	9	1	3,39
h.	Atsiliepimų knyga	6	6	18	17	6	2,79
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	6	14	16	11	6	3,06

q) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra virš 5 metų, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Anketavimas	32	39	30	20	19	3,32
b.	Individualus pokalbis	31	35	42	16	12	3,42
c.	Užklausos konkrečiu klausimu	27	39	40	11	16	3,38
d.	Skyriaus darbuotojų susirinkimas	26	38	41	13	15	3,35
e.	Susitikimas su tų pačių pareigų darbuotojais	23	35	41	15	18	3,23
f.	Susitikimas su darbuotojų atstovais	15	31	30	31	21	2,91
g.	Diskusijų organizavimas	29	38	37	15	13	3,42
h.	Atsiliepimų knyga	13	32	35	34	29	2,76
i.	Pokalbis neformalioje aplinkoje	31	33	34	16	28	3,16

**VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo metu taikomų  
skatinimo priemonių (14 anketos klausimo) įvertinimo duomenys**

a) Bendras visų grupių įvertinimas:

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	3	101	65	34
b.	Įvertinimas „gerai“	21	34	103	30
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	8	8	67	99
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	8	10	45	125

b) Įvertinimas pagal moteris:

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	3	101	64	34
b.	Įvertinimas „gerai“	21	34	102	30
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	8	8	66	99
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	8	10	44	125

c) Įvertinimas pagal vyrus:

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	1	0	0
b.	Įvertinimas „gerai“	0	1	0	0
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	0	1	0	0
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	0	1	0	0

d) Asmenų nuo 18 iki 25 metų įvertinimas:

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	6	1	1
b.	Įvertinimas „gerai“	3	1	3	1
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	1	0	3	4
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	1	1	1	5

e) *Asmenų nuo 26 iki 35 metų įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	2	20	16	2
b.	Įvertinimas „gerai“	6	6	24	3
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	1	2	14	21
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	0	2	12	24

f) *Asmenų nuo 36 iki 45 metų įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	38	15	7
b.	Įvertinimas „gerai“	7	12	27	9
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	2	1	16	34
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	4	1	9	39

g) *Asmenų nuo 45 metų įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	1	37	33	24
b.	Įvertinimas „gerai“	6	15	49	17
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	4	5	34	40
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	3	6	23	52

h) *Asmenų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	6	12	4
b.	Įvertinimas „gerai“	0	5	10	3
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	1	1	6	9
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	0	1	6	10

i) *Asmenų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	12	5	2
b.	Įvertinimas „gerai“	3	6	9	1
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	3	1	8	7
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	2	1	5	10

j) *Asmenų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	3	83	48	28
b.	Įvertinimas „gerai“	18	23	84	26
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	4	6	53	83
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	6	8	34	105

k) *Asmenų, užimančių specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	0	0	1
b.	Įvertinimas „gerai“	0	0	0	1
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	0	0	0	1
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	0	0	0	1

l) *Asmenų, užimančių vyresn. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	1	68	52	26
b.	Įvertinimas „gerai“	15	27	73	24
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	7	3	36	79
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	7	6	30	93

m) *Asmenų, užimančių vyr. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	2	26	7	6
b.	Įvertinimas „gerai“	6	7	19	4
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	1	3	13	15
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	1	3	8	21

n) *Asmenų, užimančių pavaduotojų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	2	2	0
b.	Įvertinimas „gerai“	0	0	4	0
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	0	0	3	0
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	0	0	3	1

o) *Asmenų, užimančių vadovų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	1	1	1
b.	Įvertinimas „gerai“	0	0	1	1
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	0	1	1	0
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	0	0	1	1

p) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra nuo 1 iki 5 metų, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	3	30	18	6
b.	Įvertinimas „gerai“	10	9	30	8
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	1	2	24	24
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	2	3	18	31

q) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra virš 5 metų, įvertinimas:*

Kriterijus		Per dažnai	Per retai	Tiek, kiek reikia	Nežinau
a.	Įvertinimas „labai gerai“	0	71	47	28
b.	Įvertinimas „gerai“	11	25	73	22
c.	Įvertinimas „patenkinamai“	7	6	43	75
d.	Įvertinimas „nepatenkinamai“	6	7	27	94

**VSDFFV Kauno teritorinio skyriaus personalo vertinimo įtakos darbo efektyvumui  
(15 anketos klausimo) įvertinimo duomenys**

Pastaba: įvertinimo balų reikšmės: 5 – visada pastebima, 4 – dažnai pastebima, 3 – pastebima vidutiniu dažnumu, 2 – kartais pastebima, 1 – nepastebima.

a) *Bendras visų grupių įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	58	45	45	25	24	3,45
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	32	50	45	26	37	3,07
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	53	50	39	7	35	3,43
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	25	49	54	17	46	2,95

b) *Įvertinimas pagal moteris:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	58	45	44	25	24	3,45
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	32	50	44	26	37	3,07
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	53	50	38	7	35	3,43
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	25	49	53	17	46	2,95

c) *Įvertinimas pagal vyrus:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	0	0	1	0	0	3
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	0	0	1	0	0	3
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	0	0	1	0	0	3
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	0	0	1	0	0	3



d) *Asmenų nuo 18 iki 25 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	2	2	3	1	0	<b>3,63</b>
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	3	0	4	0	1	<b>3,50</b>
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	4	0	2	2	0	<b>3,75</b>
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	1	3	3	1	0	<b>3,50</b>

e) *Asmenų nuo 26 iki 35 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	12	6	13	4	5	<b>3,40</b>
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	6	11	10	7	5	<b>3,15</b>
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	11	7	12	5	4	<b>3,41</b>
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	6	8	15	5	5	<b>3,13</b>

f) *Asmenų nuo 36 iki 45 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	15	12	7	13	5	<b>3,37</b>
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	9	14	9	8	11	<b>3,04</b>
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	16	17	4	6	8	<b>3,53</b>
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	5	14	16	3	16	<b>2,80</b>

g) *Asmenų nuo 46 metų įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	29	25	22	7	13	<b>3,52</b>
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	14	25	22	11	20	<b>3,02</b>
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	22	26	21	4	23	<b>3,21</b>
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	13	24	20	8	25	<b>2,91</b>

h) *Asmenų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	7	7	1	3	6	3,25
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	3	4	1	4	9	2,43
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	4	6	4	1	7	2,95
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	1	4	6	2	8	2,43

i) *Asmenų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	5	6	8	2	0	3,67
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	4	3	8	4	0	3,37
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	4	3	6	2	3	3,17
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	3	4	7	2	3	3,11

j) *Asmenų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	46	32	36	20	18	3,45
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	25	43	36	18	28	3,13
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	45	41	29	14	25	3,44
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	21	41	41	13	35	3,00

k) *Asmenų, užimančių specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	0	0	0	0	1	1
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	0	0	0	0	1	1
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	0	0	0	0	1	1
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	0	0	0	0	1	1

l) *Asmenų, užimančių vyresn. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	40	34	36	20	16	3,42
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	26	30	34	25	25	3,05
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	36	34	32	14	26	3,28
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	17	34	42	15	29	2,96

m) *Asmenų, užimančių vyr. specialistų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	13	11	8	2	5	3,64
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	5	17	8	2	8	3,23
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	12	14	5	2	7	3,55
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	6	12	9	2	11	3,00

n) *Asmenų, užimančių pavaduotojų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	2	1	0	0	1	3,75
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	1	1	1	0	1	3,25
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	2	1	1	0	0	4,25
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	1	1	2	0	0	3,75

o) *Asmenų, užimančių vadovų pareigas, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	2	0	0	0	0	5,00
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	0	1	1	0	0	3,50
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	1	1	1	0	0	4,00
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	1	1	0	0	0	4,50

p) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra nuo 1 iki 5 metų, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	15	8	17	10	6	<b>3,29</b>
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	10	15	14	9	7	<b>3,22</b>
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	17	11	10	10	8	<b>3,34</b>
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	9	16	17	4	8	<b>3,26</b>

q) *Asmenų, kurių darbo stažas VSDFV yra virš 5 metų, įvertinimas:*

Kriterijus		5	4	3	2	1	Bendras įvertinimas
a.	Efektyvumas didėja dėl keitimosi informacija, atsiradusio komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių	43	37	28	15	18	<b>3,51</b>
b.	Efektyvumas didėja dėl pasitikėjimo vertintojais ir vertinimo rezultatais	22	35	31	17	30	<b>3,01</b>
c.	Efektyvumas didėja dėl objektyvaus įvertinimo, pritaikytų skatinimo priemonių sąlygoto noro geriau dirbti	36	39	29	7	27	<b>3,36</b>
d.	Efektyvumas didėja dėl vertinimo sąlygoto tarnautojų kompetencijos didėjimo	16	33	37	13	38	<b>2,82</b>