

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Simona RAŠINSKIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO
GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Simona RAŠINSKIENĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO
GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (612N70006)

Darbo vadovė:

prof. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Rašinskienė, S. (2019). Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo galimybės savivaldybės administracijoje: magistrantūros studijų Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovas – doc. dr. L. Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, 82 p. (83 p.).

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistema šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste. Teorinėje darbo dalyje analizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbai naujosios viešosios vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo, valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo, kompetencijomis grįsto veiklos vertinimo tematika.

Baigiamojo darbo empirinėje dalyje nagrinėti Lietuvos Respublikos įstatymai ir teisės aktai, strateginiai dokumentai, reglamentuojantys valstybės tarnybą ir valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, atliktos SSGG ir PEST analizės. Šiais metodais analizuota esama valstybės tarnybos situacija, ją sąlygojantys veiksniai, strateginės ateities gairės, bei kokybinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimo segmentas, atskleidžiantis, kokiomis priemonėmis yra užtikrinama kokybiška valstybės tarnyba, vykdančią savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų planavimą, atranką, veiklos vertinimą, mokymą ir ugdymą, karjeros planavimą ir motyvavimą. Remiantis tuo pateiktos rekomendacijos valstybės tarnautojų, dirbančių savivaldybės administracijoje, veiklos kokybės vertinimo tobulinimui.

Raktiniai žodžiai: naujasis viešasis valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimas, savivaldybė, valstybės tarnyba, kompetencijų modelis.

SUMMARY

Rašinskienė, S. (2019). Opportunities of the Evaluation of Civil Servants' Performance Quality in the Municipality's Administration: Final Master's degree thesis in Public Management. Supervisor – assoc. prof. dr. L. Liukinevičienė. Šiauliai University, Institute of Regional Development, 82 p. (83 p.).

This Master's Thesis investigates the quality assessment system of civil servants' performance of the municipal administration within the context of modern theories of management. The theoretical section of the work has analysed and systematised theoretical and practical works relating to the issues of the new public management, management of human resources, quality assessment of civil servants' performance and performance assessment based on competences by different Lithuanian and foreign authors.

The empirical section of the Final Thesis has investigated the laws and legislation of the Republic of Lithuania, strategic documentation regulating the civil service and performance assessment of civil servants, SWOT and PEST analyses have been fulfilled. By using these methods it has been analysed the existing situation of the civil service, the factors determining it, strategic future guidelines and qualitative performance assessment segment of civil servants revealing the measures, which ensure the qualitative civil services in performing of planning, selection, performance assessment, training and educating of the civil servants of municipal administration, planning of their career and motivation. On the basis of the above-mentioned, recommendations were provided for improvement of performance quality assessment of the civil servants working in the municipal administration.

Keywords: new governance, human resource management, the evaluation of the civil servants performance quality, municipality, public service, competency model.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	7
SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS	8
ĮVADAS	11
I. TYRIMO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI	14
1.1. Veiklos kokybės vertinimo diskursas naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste	14
1.2. Veiklos kokybės vertinimas žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo kontekste	19
1.2.1 Veiklos vertinimo procesas ir metodai	26
1.2.2 Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis valstybės tarnyboje	29
1.3. Valstybės tarnybos reformos plėtra	34
II. TYRIMO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE METODIKA	36
2.1. Tyrimo metodai	36
2.2. Tyrimo organizavimas	39
2.3. Tyrimo rezultatų patikimumas	40
III. TYRIMO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE REZULTATŲ ANALIZĖ	41
3.1. Dokumentų analizė valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu	41
3.1.1. Planavimas ir atranka	44
3.1.2. Veiklos vertinimas	46
3.1.3. Karjeros planavimas ir motyvavimas	52
3.1.4. Mokymas ir ugdymas	53
3.2. Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aktualumas strateginiuose šalies dokumentuose	56
3.3. PEST analizė valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu	63
3.3.1. Politiniai veiksniai	63
3.3.2. Ekonominiai veiksniai	64
3.3.3. Socialiniai veiksniai	64
3.3.4. Technologiniai veiksniai	66
3.4. SSGG analizė valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu	66
3.5. Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo strateginės tobulinimo kryptys	68
IŠVADOS	71
Teorinės tyrimo dalies išvados:	71
Empirinės tyrimo dalies išvados:	72
REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪRA	74
PRIEDAI	83

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Šiuolaikinių viešojo administravimo modelių bruožai	15
2 lentelė Mokslininkų išskirtos naujojo viešojo valdymo savybės.....	18
3 lentelė Veiklos vertinimo sampratų įvairovė.....	23
4 lentelė Veiklos vertinimo nauda	25
5 lentelė Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai	42
6 lentelė Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai	43
7 lentelė Vadovo ir VT veiksmai kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu	47
8 lentelė SSGG analizė valstybės tarnautojų profesinių vertybių aspektu.....	67

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Naujojo viešojo valdymo bruožai.....	16
2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	20
3 pav. Veiklos vertinimo procesas.....	26
4 pav. Kompleksinis požiūris į kompetencijų modelį.....	33
5 pav. Tyrimo loginė schema	39
6 pav. Galimi VT tarnybinės veiklos įvertinimai	48
7 pav. Efektyvios valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos elementai.....	69

SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS

Igalinimas – atskirų asmenų arba kolektyvinės galimybės priimti (galutinius) sprendimus ir patiems, o ne aplinkybėms veikti savo gyvenimą (Guogis, 2010).

Karjeros valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui arba įstatymų nustatyta kadencijai ir šio įstatymo nustatyta tvarka galintis siekti karjeros valstybės tarnyboje (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Kompetencijos – esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su efektyvia (puikia), kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje (Sudnickas, 2012).

Kompetencijų modelis – bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinant valstybės tarnybos misijos, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (VTĮ) nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą (Butautienė, 2009).

Naujasis viešasis valdymas (angl. New Governance) – apibrėžiamas kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika ir persidengimu. Tai yra šiuo atveju prie valdymo prisideda trys veikėjai: valstybės institucijos, kurios sudaro atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką; privatus sektorius, kuris pateikia darbo vietas ir sudaro sąlygas pajamoms gauti, ir pilietinė visuomenė, kuri sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai. Ši valdymo forma, kuriai būdingas gausėnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas, pastarųjų metų publikacijose įvardijama įvairiai: naujasis viešasis valdymas, gerasis valdymas, sąveikaujantis valdymas, korporatyvinis valdymas ir kt. (Domarkas, 2011).

Naujoji viešoji vadyba atsiradusi Vakarų pasaulyje kaip naujas, originalus valdymo modelis, iš esmės reiškė viena – privataus verslo metodų perkėlimą į viešąjį sektorių ir viešąjį administravimą. Joje dominavo 3E (angl.) efektyvumo koncepcija, kur ekonomiškumas (angl. economy) ir efektyvumas (angl. efficiency) vaidino lemiamą vaidmenį, o 3 E – veiksmingumas (angl. effectiveness) – kaip tikslų pasiekimo laipsnis – buvo svarbus daugiau ekonomiškumo ir efektyvumo prasme (Guogis, 2010).

Pakaitinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iki šio įstatymo nustatyta tvarka į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas,

taip pat valstybės tarnautojas, pakeičiantis laikinai negalintį eiti pareigų valstybės tarnautoją (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas jį pasirinkusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Savivaldybė – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, LR Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (*LR Vietos savivaldos įstatymas, Žin., 2008, Nr. 113-4290*).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tai bendradarbiavimas tarp institucijų, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę užtikrina bendradarbiaujančių organizacijų tikslus veikimo ribų apsibrėžimas, tik jiems būdingų vaidmenų žinojimas ir atlikimas bei darbuotojų atsakomybių ribų paisymas. Dėl šios priežasties institucijos turi išmanyti vienos kitų veiklą (*Kvieskienė, Indrašienė, 2008*).

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Valstybės tarnyba – valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių asmenų profesinė veikla, kuria atliekamos viešojo administravimo funkcijos (t. y. administracinis reglamentavimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas, viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas) ir (arba) padedama valstybės ar vietos valdžią įgyvendinantiems asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus ūkinio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijas (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037; LR viešojo administravimo įstatymas, Žin., 2006, Nr. 77-2975).

Veiklos vertinimas – kompleksinė žmogiškųjų išteklių vadybos sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai. Pagal vertinimo rezultatus sprendžiama, ar asmuo, dirbantis konkrečioje pareigybėje, gali būti paaukštintas, likti dirbti tose pačiose pareigose, būti pažemintas ar atleistas iš pareigų (*Lobanova, 2010*).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir

viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (LR Viešojo administravimo įstatymas, Žin., 2006, Nr. 77-2975).

Viešasis valdymas – visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012, Nr. 171).

Viešoji politika – valdymo sprendimais išreikšta suderinta viešojo valdymo institucijų ir visuomenės valia visuomenei ir visai valstybei svarbiems klausimams ir problemoms spręsti (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012, Nr. 171).

Viešoji vertė – sąvoka apibūdinanti visuomenei teikiamą organizacijos naudą (Moore, 1995). Tai ne individulių preferencijų koncentratas, tačiau bendrai apspręstų prioritetų išraiška (Bao ir kt. 2012).

Viešojo valdymo institucijos – subjektai (valstybės politikai, valstybės ir savivaldybės institucijos ir įstaigos, pareigūnai, valstybės tarnautojai, valstybės ar savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, asociacijos, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose valstybei ar savivaldybei priklauso daugiau kaip 50 procentų balsų visuotiniame akcininkų susirinkime), teisės aktų įgalioti dalyvauti viešojo valdymo procesuose (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012, Nr. 171).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo (Baršauskienė, 2012).

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Darbuotojas specifinė ir esminė organizacijos struktūros dalis, turinti individualius gebėjimus, įgūdžius, žinias ir patirtį. Siekiant didinti organizacijos veiklos efektyvumą, prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos reikalavimų ir tobulėti, būtina nuolatos tikslingai valdyti žmogiškuosius išteklius. Viena iš priemonių, įgalinančių valdyti organizacijos žmogiškąjį kapitalą, yra darbuotojų veiklos kokybės vertinimas, suprantamas kaip kompleksinė žmogiškųjų išteklių vadybos sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai (Lobanova, 2010). Veiklos vertinimą organizacijoje tuo pačiu galima planuoti žmogiškuosius išteklius, vystyti jų gebėjimus ir kompetenciją, nustatyti darbuotojų poreikius bei motyvuoti juos (Hale, Whitlam, 2009).

2016 metų duomenimis (*Valstybės tarnybos departamentas, 2016*)¹ Lietuvos viešojo sektoriaus dalis bendrame ūkyje užėmė apie 29 procentus, tad beveik kas trečias žmogus Lietuvoje dirba valstybiniame sektoriuje. Tokiomis aplinkybėmis siekiant užtikrinti kokybišką valstybės tarnybą itin aktuali valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo tema ypač savivaldybėse, kadangi, kaip pažymi J. Palidauskaitė (2008), čia dirbantys valstybės tarnautojai užima išskirtinę vietą visuomenėje – tai tarpinė grandis tarp piliečių ir politinės valdžios, įgyvendinanti valstybės politiką bei užtikrinanti viešąjį interesą.

2011 m. Lietuvoje pradėta taikyti į rezultatus orientuota valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema, davusi pagrindą aiškesniam valstybės tarnautojų vertinimui ir jų indėlio į institucijos pasiektus rezultatus nustatymui. Šiuo metu daug dėmesio yra skiriamas kompetencijų tobulinimui, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimui, įgyvendinant profesionalios valstybės tarnybos poreikį. Vis dėlto net ir priartinus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą prie privataus sektoriaus naudojamų metodų, veiklos vertinimas vis dar reikalauja tam tikrų vertinimo proceso elementų tobulinimo, kadangi veiklos vertinimo rezultatams įtaką daro ne tik individualaus valstybės tarnautojo veiklos rezultatai, tačiau ir išorinių ir vidinių institucijos veiklą sąlygojančių aplinkos veiksnių pokyčiai.

Tyrimo problema. Žmogiškųjų išteklių veiklos kokybės vertinimas pastarąjį pusšimtį metų yra itin aktualus tyrimų objektas, tačiau dėl nuolat kintančio veiklos konteksto – „neišsemiama“ tema. Nors mokslininkų dėmesys valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimui Lietuvoje didėja (žr. Bakanauskienė, 2008; Baršaukienė, 2012; Bortnikas, 2017; Daukšytė, Lazauskaitė-Zabielskė,

¹ Lyginant su kitomis Europos Sąjungos šalimis, Lietuva pirmauja ir užima 4 vietą tarp didžiausius valstybinius sektorius turinčių ES narių. Ją Lietuva dalijasi su Prancūzija bei Švedija. Tačiau tiek Prancūzija, tiek Švedija yra daug didesnės bei daug labiau išsivysčiusios šalys, todėl jų sistemos bei galimybės neturėtų būti prilyginamos Lietuvai. Privataus sektoriaus dalis, skirta užtikrinti valstybės funkcionavimą yra gerokai per maža, tuo tarpu iš gyventojų surenkamų mokesčių išlaikoma valstybinio sektoriaus dalis – gerokai per didelė

2016; Jėčiuvienė, 2006, Lepska, 2011; Lobanova, 2010; Rekašienė ir Sudnickas, 2014; Segalovičienė, 2011; Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018; Šiugždinienė, 2006; Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010; Vanagas, Tumėnas, 2008 ir kt. autoriai), tačiau vis dar yra nepakankamas. Mokslinėje literatūroje analizuojamos valstybės tarnybos vertinimo sistemos objektyvumo, nepakankamo efektyvumo temos, pažymima, jog Lietuvos savivaldybių darbuotojų veikla yra labiau tradicinio viešojo administravimo pobūdžio, o jų veiklos kokybės vertinimas vykdomas remiantis kriterijais, būdingais naujoms viešojo administravimo paradigmoms (Vanagas, Tumėnas, 2008). Tokiais atvejais netinkamas veiklos vertinimo modelis gali iškraipyti veiklos vertinimo rezultatus, vertinimu paremta atlygio sistema – nešti nuostolius organizacijai ar demotyvuoti darbuotojus.

Tyrimo problemą galima apibendrinti šiais probleminiais klausimais:

1. Kas yra būdinga savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimui? Ar valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimą reglamentuojanti teisinė bazė ir administravimo sistema yra pakankama sistemingai vertinti valstybės tarnautojus savivaldybės administracijoje?
2. Kaip tobulinti esamą savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemą?

Tyrimo objektas: Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimas savivaldybėje.

Tyrimo tikslas: Įvertinti savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemą šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo tikslą numatoma pasiekti atlikus šiuos uždavinius:

1. Atskleisti valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo diskursą naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste.
2. Išnagrinėti valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimą žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo kontekste ir aptarti jam būdingas charakteristikas.
3. Atlikus dokumentų analizę, identifikuoti, kas yra būdinga savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemai.
4. Suformuluoti ir pagrįsti savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai. Tyrimo tikslui pasiekti atliekamas atvejo tyrimas, kuriam įgyvendinti pasitelkiami šie metodai:

- **Mokslinės literatūros analize** siekiama išaiškinti, kokie valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo teoriniai pagrindai formuluojami mokslinėje literatūroje: kas yra valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimas, kokios pagrindinės jo charakteristikos,

koks valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo santykis su naujojo viešojo valdymo bei žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijomis.

- **Dokumentų analizės metodu** nagrinėti pagrindiniai su valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistema susiję nacionalinio ir vietos lygmens įstatymai ir teisės aktai: nacionalinio lygmens dokumentai pasitelkti nustatyti valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos teisinę aplinką šalyje, o vietos lygmens, t. y. savivaldybės administracijos dokumentai, analizuoti kaip determinuojantys pastarųjų įgyvendinimą.
- **Kokybinė turinio analizė** naudojama siekiant detaliai išnagrinėti, susisteminti ir apibendrinti dokumentų analizės metodu gautą informaciją. Šis metodas pasitelkiamas kaip viena iš savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimo galimybių, bei yra svarbus konstruojant empirinio tyrimo instrumentą.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Šiame tyrime detaliau analizuotas valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo diskursas šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje, atskleistos naujojo viešojo valdymo paradigmos prielaidos, sąlygojančios valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo situaciją, bei išnagrinėtas veiklos kokybės valstybės tarnautojų vertinimas žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo kontekste.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Atlikus Lietuvos teisinės bazės analizę pateiktos rekomendacijos, leidžiančios koreguoti esamą savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemą ir tuo pačiu skatinti geresnę jų veiklos kokybę.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, teorinio pagrindimo, metodologinio pagrindimo bei tyrimo rezultatų analizės, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

Analizuojant valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimą, buvo išnagrinėti 126 literatūros šaltiniai, tarp jų Lietuvos Respublikos įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, moksliniai straipsniai, įvairių tarptautinių organizacijų ataskaitos, statistiniai duomenys, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete. Darbe pateikiama 7 paveikslai ir 8 lentelės.

I. TYRIMO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje narinėjamas veiklos kokybės vertinimo diskursas naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste. Remiantis moksline literatūra analizuojamos esminės naujojo viešojo valdymo charakteristikos, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo samprata ir jo privalumai, apžvelgiamas veiklos vertinimo procesas ir metodai, kompetencijomis grįstas veiklos vertinimas. Teorine darbo dalimi bus remtasi tiriant valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimą savivaldybės administracijoje

1.1. Veiklos kokybės vertinimo diskursas naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste

Šiam amžiui būdinga nepastovi ir nuolat kintanti socialinė, ekonominė, ir politinė aplinka, neišvengiamai didinanti reikalavimus viešajam sektoriui, tuo pačiu keičianti visuomenės lūkesčius ir požiūrį į valstybės tarnybą (Domarkas, 2011; Baldegger, 2012; Raipa, 2014). Tokių pokyčių kontekste generuojamos naujos idėjos, formuojasi nauji viešojo valdymo koncepcijos ir modeliai, keičiantys viešojo administravimo organizacijų veiklos bruožus, skatinantys pagal modernius žmogiškųjų išteklių vadybos principus reformuoti valstybės tarnybą ir tobulinti sprendimų priėmimo mechanizmus atsižvelgiant į naujas piliečių įtraukimo ir dalyvavimo nuostatas (Tubutienė, 2013).

Kaip teigia Guogis (2010), XXI a. pradžios naujuoju viešojo administravimo modeliu tampa naujasis viešasis valdymas (new public governance) (literatūroje vartojamos ir kitos šios paradigmos variacijos: sąveikaujantis arba korporatyvinis valdymas (valdymas bendradarbiaujant) (angl. Collaborative Governance), geras valdymas (angl. Good Governance) naujoji viešoji tarnyba (angl. New Public Service) (Domarkas, 2011). Naujasis viešasis valdymas – tai evoliucijos nuo tradicinio viešojo administravimo bei vėliau jį pakeitusios naujosios viešosios vadybos (*new public management*) paskutinė fazė (Osborne, 2010).

XX a. pabaigoje prasidėjus naujosios viešosios vadybos plėtrai ir reformuojant viešąjį sektorių remtasi efektyvumo, ekonomiškumo ir rezultatyvumo (3E koncepcija) siekiu (Palidauskaitė, 2011). Tačiau aklas verslo principų bei metodų diegimas viešajame valdyme sukūrė naujas problemas, viena jų laikoma 2008–2009 m. ekonominė krizė, kas paskatino naujų vertybių ir modelių paiešką bei atskleidė naujojo viešojo valdymo poreikį. Naujojoje viešojoje vadyboje pripažinta 3E koncepcija buvo pakeista kitomis naujojo viešojo valdymo 3E dedamųjų koncepcija – socialiniu teisingumu (angl. equity), lygybe (angl. equality) ir etika (angl. ethics) (Guogis, 2006;

Backūnaitė, 2006, Bovaird, Loffler, 2015). Ši nauja 3E koncepcija yra tvarios ir skaidrios viešojo valdymo sistemos pamatas (Guogis, 2010).

Pirmu rimtesniu bandymu apibrėžti naujojo viešojo valdymo sampratą laikomas 2005 m. vykusiame Šeštojo pasaulinio valdžios pertvarkos forumo leidinyje pavartotas apibūdinimas, pagal kurį, naujojo viešojo valdymo paradigma buvo sąlygota rinkos liberalizacijos, globalizacijos, demokratizacijos ir informacijos bei ryšių technologijų plėtotės reiškinų. O jos esmė – tai valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sąveika ir tarpusavio interesų persidengimas (Rizvi, 2007). Domarkas (2011) papildė šį apibrėžimą, naująjį viešąjį valdymą apibūdinamas kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedančią visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika ir persidengimu. Taigi šiuo atveju prie valdymo prisideda trys veikėjai:

- 1) valstybės institucijos, sudarančios atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką;
- 2) privatus sektorius, teikiantis darbo vietas ir sudarantis sąlygas pajamoms gauti;
- 3) ir pilietinė visuomenė, kuri sudaranti prielaidas socialinei ir politinei sąveikai.

Autoriaus teigimu (Domarkas, 2011), esminėmis viešojo administravimo vertybėmis šiame amžiuje tampa piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas.

Remiantis Guogiu (2010) naujasis viešasis valdymas yra tam tikras viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinų organizacijų veikla. Naujajame viešajame valdyme taip pat pabrėžiamas socialinis teisingumas, lygybė, etika kaip svarbus valdymo orientyrai, todėl kartais naujasis viešasis valdymas dar yra vadinamas atsakingu (jautriu) valdymu (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

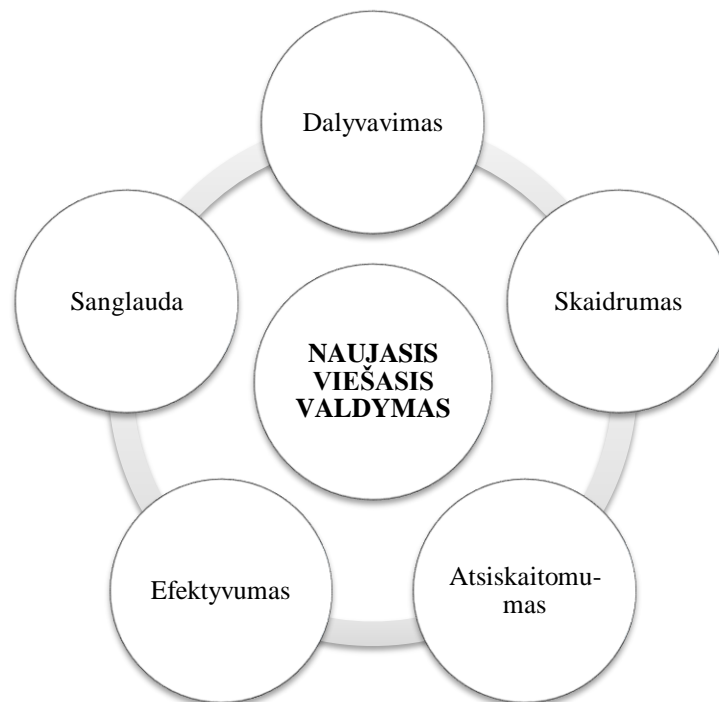
Šiuolaikinių viešojo administravimo modelių bruožai

	Tradicinis viešasis administravimas XIX a. antroji pusė	Viešoji vadyba (ir NVV) XX a. septintas dešimtmetis	Atsakingas (jautrus) valdymas XX a. paskutinis dešimtmetis
Piliečių ir valstybės santykiai	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Igalinimas
Aukštųjų pareigūnų atsakomybė	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
Vadovaujantys principai	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Efektyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
Sėkmės kriterijai	Išdirbis	Rezultatai	Procesas
Esminė ypatybė	Nešališkumas	Profesionalumas	Atliepiamumas

Šaltinis: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance, 2005

Kaip matyti 1 lentelėje, iš kitų viešojo administravimo paradigmų naujajį viešąjį valdymą išskiria įgalinimu grindžiami piliečių ir valstybės santykiai, aukštųjų pareigūnų atsakomybė, pirmiausia, piliečiams ir socialiniams partneriams, orientacija į patį procesą, o ne „aklas“ (bet kokiomis priemonėmis) rezultato siekis, tokių esminių principų kaip atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas akcentavimas, bei atliepiamumas – reagavimas į piliečių poreikius. Salamon (2002) papildė šį požiūrį, išryškindamas priešpriešą tarp dviejų skirtingų viešojo administravimo polių: tradicinio viešojo administravimo ir naujojo viešojo valdymo. Pasak autoriaus, naujojo viešojo valdymo įtakoje hierarchinį valdymo metodą keičia tinklaveika, viešojo ir privataus sektorių atskirti bei priešpriešą keičia bendradarbiavimas, įsakymai ir kontrolė pakeičiami derybomis ir įtikinėjimu, o tarnautojų vadybinės kompetencijos keičiamos įgalinimo (enablement) kompetencijomis.

Remiantis Tubutiene (2013), galima pateikti visų šiame skyriuje minėtų autorių aptartas naujojo viešojo valdymo sampratas apibendrinantį ir jo esmę atskleidžiantį požiūrį (žr. 1 pav.).



1 pav. Naujojo viešojo valdymo bruožai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Tubutiene (2013)

Taigi pagal autorę (Tubutienė, 2013) naujasis viešasis valdymas neatsiejamas nuo demokratijos vertybių taikymo valdymo procesuose, todėl pagrindiniai naujojo viešojo valdymo bruožai yra dalyvavimas, skaidrumas, atsiskaitomumas, efektyvumas ir sanglauda. Toliau trumpai apie kiekvieną iš jų:

- **Dalyvavimas** – akcentuojamas dalyvių įtraukimas į valdymo procesą, atstovavimą skirtingiems interesams;
- **Skaidrumas** – pabrėžiamas valdymo sprendimų skaidrumas, specifinės sistemos, užtikrinančios priimamų ir įgyvendinamų principų skaidrumą;
- **Atsiskaitomumas** – išskiriamas veiklos rezultatų matavimas, akcentuojant ir platesnį rezultatų poveikio bei pasekmių matavimą;
- **Efektyvumas** – siejamas su ekonomiškumo kriterijais, kai kuriamos valdymo sistemos neturi pažeisti ekonomiškumo principų;
- **Sanglauda** – bendradarbiavimas, tinklaveika su skirtingais rinkos veikėjais siekiant kokybiško veiklos rezultato.

Kaip vienas esminių naujojo viešojo valdymo principų akcentuojamas institucijų vienijimasis ir kooperacija (tinklaveika paremta partnerystė) (ne tik formaliai deklaruotas faktas, tačiau iš tiesų veikiantis mechanizmas), decentralizuojant viešąjį valdymą, pereinant nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo, įgaliojant piliečius ir bendruomenės ne tik naudotis teikiamomis viešosiomis paslaugomis, tačiau ir dalyvauti politikos kūrimo procese ir įgyvendinimo veiklose, siekiant jautriau reaguoti į visuomenės poreikius (Bovaird, Loffler, 2015), tuo pačiu pabrėžiant socialinę lygybę ir tolygų galios paskirstymą (Rondinelli, Cheema, 2011). Galiausiai, tokie procesai, prasidėję ne tik rašytiniu, tačiau iš tiesų veikiančiu tarpinstituciniu bendradarbiavimu, nuosekliai tampa atsiskaitomumu, efektyvumu, sanglauda ir skaidrumu grįsto valdymo garantu. O tai esminiai gero valdymo principai ir šių dienų viešojo valdymo siekiamybė, įtvirtinti tokių svarbių tarptautinių organizacijų kaip Pasaulio bankas (1992 m. publikacija „Governance and Development“), Europos Komisija (2001 m. baltoji knyga „Europos valdymas“), Jungtinės Tautos (1997 m. Jungtinių Tautų vystymo programa). Kaip jau minėta, tokia Tubutienės (2013) pateikiama naujojo viešojo valdymo samprata apibendrina visų nagrinėtų autorių pateiktus požiūrius (žr. 2 lentelė) ir naująjį viešąjį valdymą padeda suvokti kaip skirtingų dedamųjų sistemą, kuri darniai veikia tik funkcionuojant kiekvienam komponentui.

Mokslininkų išskirtos naujojo viešojo valdymo savybės

Autorius / Naujojo viešojo valdymo bruožai	Salamon 2002	Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance 2005	Rizvi 2007	Guogis 2010	Domarkas 2011	Tubutienė 2013
Bendradarbiavimas (tinklaveika, sanglauda, valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sąveika, tarpinstitucinis bendradarbiavimas)	+	+	+	+	+	+
Platesnis piliečių dalyvavimas valdyme (poli-centrinė demokratija, pliuralizmas, įgalinimas, prieinamumas, atliepiamumas).	+	+	+	+	+	+
Atsakomybė (moralinių-etinių savybių išskėlimas, socialinis teisingumas, lygybė, etika, atsakingas (jautrus) valdymas)		+		+		+
Skaidrumas (nešališkumas korupcijos apribojimas, atskaitomybė)		+		+	+	+
Efektyvumas ir subsidiarumas					+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Salamon (2002), Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance (2005), Rizvi (2007), Guogis (2010), Domarkas (2011), Tubutienė (2013)

Lentelėje pateikti apibendrinti duomenys, leidžia daryti išvadą, jog naujojo viešojo valdymo modelis, įgalinantis valstybės tarnautojus vadovautis tam tikromis vertybinėmis nuostatomis, iš esmės yra įrankis padidinti valdžios skaidrumą bei visuomenės pasitikėjimą ja, kartu užtikrinant valstybės tarnautojų veiklos kokybę: į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą įtraukiant visuomenę ir vykstant viešojo ir privataus sektorių tarpusavio sąveikai, didelė tikimybė, jog bus priimami, plačiai išdiskutuoti ir didesniosios visuomenės dalies interesus atitinkantys sprendimai, orientuoti į ilgalaikę perspektyvą ir naudą.

Galima pastebėti, jog nors naujosios viešosios vadybos modelis sulaukė daug kritikos ir buvo atmestas, tačiau pagrindinis jo principas, t. y. efektyvumas, toliau figūruoja ir tarp naujojo viešojo valdymo principų: ekonomiško principas viešajame administravime visais laikais buvo svarbus, tačiau nėra esminis naujojo viešojo valdymo modelyje. Anot Halligan, Bouckaert, Dooren (2010), esminė viešojo sektoriaus organizacijų sukuriama vertė suvokiama kaip jų gebėjimas teikti ir piliečių poreikius tenkinančias paslaugas. Kokybišką ir efektyvą viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatą šiuo atveju apibūdintų gebėjimas sukurti kuo didesnę viešąją vertę tinkamai naudojant savo turimus išteklius (t.y. kompleksinis viešosios vertės kūrimas (Bryson, Ackermann, Eden, 2007; Curristine, Lonti, Joumard, 2007)). Pasak Curristine, Lonti, Joumard (2007), tai lemia

viešojo sektoriaus organizacijos gebėjimas priimti esminius viešojo valdymo paradigmos principus: decentralizuoti galias ir paskirstyti atsakomybes bei tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius. Su tuo glaudžiai susijęs ir valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimas, skatinantis atsižvelgti į organizacijos strateginius tikslus, išorinės aplinkos reikalavimus, ir lanksčiau prisitaikyti prie jų, taip atliepiant viešąjį interesą ir kuriant didesnę viešąją vertę atitinkančias paslaugas.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog besikeičiantis valdžios veiklos kontekstas, naujosios viešosios vadybos trūkumai, naujojo viešojo valdymo koncepcijos atsiradimas ir jos taikymas praktikoje reikalauja didesnių viešojo sektoriaus institucijų pastangų prisitaikyti prie aplinkos diktuojamų sąlygų, ką suponuoja tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas. Naujojo viešojo valdymo koncepcija – tai orientyras tiek tarptautinėms organizacijoms, tiek valstybėms, jų viduje veikiančioms viešojo, privataus sektoriaus organizacijoms, jų darbuotojams, valstybės tarnautojams, koks turėtų būti idealus valdymas ir kaip jį sukurti. Naujojo viešojo valdymo koncepcija grindžiama plačiu piliečių dalyvavimu, didesniu tarpinstituciniu bendradarbiavimu, viešojo sektoriaus organizacijų atskaitomybe, nešališkumu, veiklos skaidrumu, teisėtumu ir efektyvumu. Visi minėti principai glaudžiai susiję tarpusavyje ir yra priklausomi vienas nuo kito, todėl siekiant įgyvendinti gerą viešąjį valdymą kaip visumą, turi būti laikomasi visų minėtų valdymo principų, neišskiriant nė vieno.

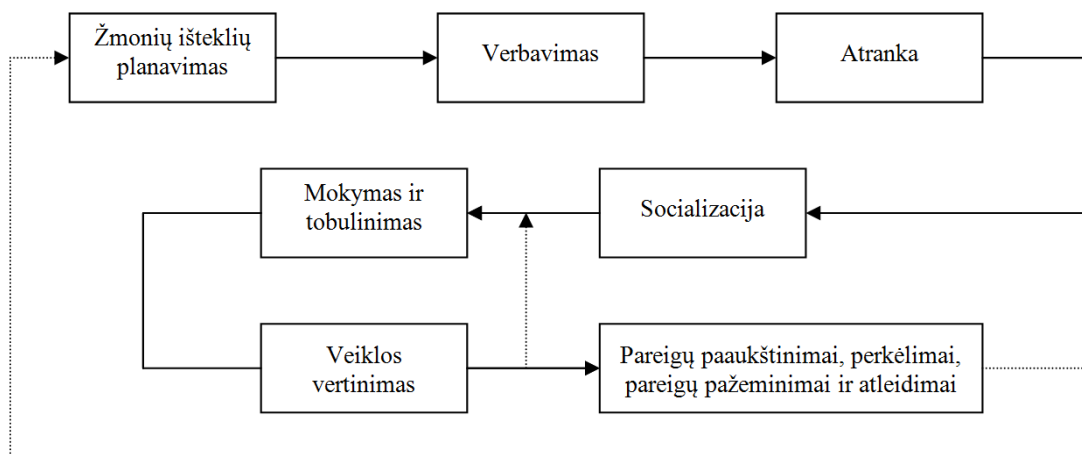
Naujojo viešojo valdymo modelis, įgalinantis valstybės tarnautojus vadovautis tam tikromis vertybinėmis nuostatomis, iš esmės yra įrankis padidinti valdžios skaidrumą bei visuomenės pasitikėjimą ja, kartu užtikrinant valstybės tarnautojų veiklos kokybę: į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą įtraukiant visuomenę ir vykstant viešojo ir privataus sektorių tarpusavio sąveikai, didelė tikimybė, jog bus priimami, plačiai išdiskutuoti ir visuomenės poreikius atitinkantys sprendimai, orientuoti į ilgalaikę perspektyvą ir naudą. Itin svarbus veiksnys čia žmogiškasis kapitalas: pasitelkiant valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimą, organizacijos nariai skatinami atsižvelgti į jos strateginius tikslus, išorinės aplinkos reikalavimus, ir lanksčiau prisitaikyti prie jų, taip atliepiant viešąjį interesą ir kuriant didesnę viešąją vertę atitinkančias paslaugas.

1.2. Veiklos kokybės vertinimas žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo kontekste

Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, kartu ir jautriausia sritis, todėl vadovaujant jiems būtinas ypatingas dėmesys, domėjimasis naujausiais moksliniais tyrimais, valdymo tendencijomis bei efektyvių ir pavyzdinių valdymo metodų taikymas praktikoje (Thom, Ritz, 2004; Vienažindienė, Sakalas, 2008). Kaip jau minėta, žmogiškųjų išteklių plėtra yra vienas

iš pagrindinių viešojo administravimo modernizavimą lemiančių veiksnių (Liukinevičienė, 2017, Išoraitė, 2011). Žmogiškųjų išteklių vaidmuo itin išryškėja įgyvendinant naujas valdymo reformas: plečiant profesinių reikalavimų apimtį, didelis dėmesys turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo pertvarkymui, valstybės tarnautojų gebėjimų tobulinimui, jų nuostatų keitimui ir motyvacijos skatinimui.

Žmogiškųjų išteklių valdymą galima traktuoti kaip valdymo veiksmų, kuriuos įprastai atlieka vadovai, visumą, apimančią darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą, kartu derinant organizacijos ir jos darbuotojų tikslus, siekiant tobulinti organizacijos veiklą bei didinti jos konkurencingumą (Appleby, 2003; Baršauskienė, 2012; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Dessler 2001; Bakanauskienė, 2002; Ivancevich, Glueck, 1989; Bratton, Gold, 2003; Armstrong, 2000; Jagminas, Piktornaitė, 2009; Stoner ir kt., 1999; Baršauskienė, 2012) (žr. 1 priedas). Žmogiškųjų išteklių valdymas yra kompleksinis procesas, susidedantis iš eilės veiklų, kurias privalu integruoti ir suderinti tarpusavyje, jog jos visos veiktų it vieninga ir harmoninga sistema (remiantis Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Vieni autoriai šių veiklų priskaičiuoja kelias, o kai kurie – net keliolika (Dessler, 2001; Lavigna, 2002, Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Žaptorius, 2007; Bakanauskienė, 2008; Lobanova, 2010; Išoraitė, 2011; Baršauskienė, 2012; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012; ir kt.). Tradiciškai išskiriamos šios esminės žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos: žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaugštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas (žr. 2 pav.).



2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: Stoner, Freeman, Gilbert (2005)

Remiantis Tubutiene (2013) sistemingai taikydama konkrečias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones (atranka, adaptavimas, mokymas, kompensavimas ir t. t.) organizacija gali pasiekti strateginę valdomų išteklių ir egzistuojančių galimybių dermę, o efektyviai paskirstydama išteklius

– sukurti aukštą pridėtinę vertę. To pasiekti galima organizacijoje formuojant ir diegiant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, kuri per personalo valdymo priemonės kartu užtikrintų ir organizacijos strategijos įgyvendinimą (Wright, Dunford, Snell, 2001; Hartog, Boselie, Paauwe, 2004).

Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas ir personalo politika, integruota į organizacijos strategiją, yra unikalūs priemonių rinkinys, kurį sudėtinga kopijuoti ar perkelti į kitą organizaciją. Tačiau būtent minėtos priemonės pradeda įgyti, išlaikyti ir tobulinti žmogiškuosius išteklius ir tokiu būdu stiprinti išskirtinę organizacijos vertę (Barney, Jay, 2009; Armstrong, 2008).

Chlivicko (2005) teigimu, siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina sistemiškai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus. Vis didesnę dėmesį skiriant viešojo sektoriaus efektyvumui, kuriamai vertei, darbuotojų veiklos vertinimas tarp kitų žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų užima itin reikšmingą vietą. Kaip matyti paveiksle, žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolatinio darbuotojų elgesio ir jų veiklos vertinimo (Hale, Whitlam, 2009), pasitelkus veiklos vertinimą organizacijoje galima planuoti žmogiškuosius išteklius, vystyti jų gebėjimus ir kompetencijas, nustatyti darbuotojų poreikius bei taip motyvuoti juos. Dėl šių priežasčių toliau šiame darbe bus detaliau nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimas.

Požiūris į vertinimą kaip į profesionalią viešojo valdymo sritį atsirado XX a. septintajame dešimtmetyje. Tuomet Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo įgyvendinama „Didingosios visuomenės“ programa², kurios pažangai vertinti buvo sukurta valdymo infrastruktūra ir viešosios veiklos vertinimo praktika. Antrasis vertinimo iškilimo etapas – XX a. aštuntasis dešimtmetis: anglosaksiškosios tradicijos ir Skandinavijos šalims pradėjus vykdyti naujojo viešojo valdymo reformas. Trečioji fazė, prasidėjusi XX a. devintame dešimtmetyje, laikoma vertinimo proveržiu: Pasaulio bankui ir Europos Sąjungai pasitelkus savo įtaką vertinimas išplito daugelyje pasaulio šalių, tuo pačiu ir Lietuvoje (Segalovičienė, 2011). Taip pat svarbu paminėti, jog dar 1950 m. tarptautinėje darbo vertinimo konferencijoje Ženevoje buvo susitarta dėl svarbiausių veiksnių („Ženevos schema“), į kuriuos reikia atsižvelgti vertinant veiklos kokybę. Tai kvalifikacija, fizinės ir protinės pastangos, atsakomybė bei darbo sąlygos, kurie ilgainiui buvo modifikuoti atsižvelgiant į konkrečias laiko bei erdvės sąlygas, tačiau pagrindiniai principai iš esmės išliko nepakitę. Remiantis jais praktikoje susiformavo darbo vertinimo procedūra, kurios jau daugelį dešimtmečių laikosi visos išsivysčiusios rinkos ekonomikos šalys, taip pat šalys, siekiančios tokiomis tapti (Jėčiuvienė, 2006, Lobanova, 2010).

² „Didingosios visuomenės“ (angl. Great Society) programa – viena iš JAV vidaus politikos iniciatyvų. Esminis jos tikslas – panaikinti skurdą ir rasinę neteisybę Jungtinėse Amerikos Valstijose, sumažinti nusikalstamumą ir gerinti aplinką. 1964-1965 m. ją pradėjo prezidentas Lyndonas B. Johnsonas, siekdamas užtikrinti, kad samdant žmones ir dirbant su jais nebūtų atsižvelgiama į jų rasę, religiją, lytį ar nacionalinę kilmę.

Žodis *vertinimas* kilęs iš prancūzų kalbos žodžio „evaluer“, reiškiančio vertės nustatymą (Vedung, 1997). Mokslinėje literatūroje apstu įvairiausių vertinimo apibrėžimų. Segalovičienė (2011) tokią situaciją aiškina tuo, kad vertinimo samprata iš esmės yra priklausoma nuo daugybės aplinkybių:

- vertinimo tikslo (naudinga informacija, atskaitomybė, veiklos tobulinimas),
- vertinamo objekto (viešoji politika, programa, organizacijos veikla),
- viešojo valdymo srities (socialinė politika, švietimas, energetika, kultūra),
- teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvų,
- vertinimo tipo (ex ante, ex post, vidutinio laikotarpio, apibendrinantis, formuojantis),
- vertinimo koncepcijos ar modelio (orientuotas į tikslą vertinimas, reaguojantis vertinimas, veiklos teorija grindžiamas vertinimas),
- vertinimo plačiąja prasme konteksto (politinė, ekonominė, organizacinė ir pan., aplinkos, vertinimo kultūra).

Būtent dėl tokios priklausomybės nuo įvairių veiksnių vertinimą galima laikyti itin lanksčiu, ir kartu savo esme ir labai plačiu, daugialypių, sunkiai apibrėžiamu terminu.

Žmogiškųjų išteklių vertinimas pastarąjį pusšimtį metų yra itin aktualus tyrimų objektas, tačiau objektyviu darbuotojų vertinimu domimasi jau nuo neatmenamų laikų. To priežastis – suvokimas, jog nuo gerų darbuotojo veiklos rezultatai priklauso visos organizacijos sėkmė. Todėl darbuotojų veiklos vertinimui ir juo paremtam veiklos tobulinimui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Siekiant išsiaiškinti, kas būdinga šiam procesui, toliau pateikiamos įvairių autorių žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo formulotės (žr. 3 lentelė).

Veiklos vertinimo sampratų įvairovė

Autorius	Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo samprata
Dessler, 2001 ⁴⁹	darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.
Fletcher, 2001 (cituoja pagal Daukšytė, Lazauskaitė-Zabielskė, 2016) ⁵⁰	formalus, sistemingai vykdomas procesas, kurio metu yra nustatomos, stebimos, matuojamos, fiksuojamos bei ugdomos su darbu susijusios asmens stipriosios bei silpnosios pusės ir skiriamas įvairaus pobūdžio atlygis.
Bakanauskienė, 2008 ⁵¹	plačiąja prasme tai personalo valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms. Personalo vertinimas savo turiniu iš esmės yra artimas kontrolės funkcijai, nes kontrolė paprastai reiškia stebėjimą ir įvertinimą – ar tai, kas vyksta, atitinka vadovų tikslus
Hosein, 2003 (cituoja pagal Vanagas, Tumėnas, 2008) ⁵²	planuotų, nuolatinių ir baigtinių veiklos ir intervencijų į veiklą įvertinimas, siekiant nustatyti pastarųjų reikšmingumą ir aktualumą, efektyvumą ir veiksmingumą, poveikį ir stabilumą. Nors darbuotojų veiklos vertinimas yra sudėtingas procesas jis jokiū būdu nėra savitikslis ar izoliuotas procesas. Darbuotojų veiklos vertinimas yra integrali specialaus valdymo būdo – veiklos valdymo dalis.
Lobanova, 2010 ⁵³	kompleksinė žmogiškųjų išteklių vadybos sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai. Pagal vertinimo rezultatus sprendžiama, ar asmuo, dirbantis konkrečioje pareigybėje, gali būti paaukštintas, likti dirbti tose pačiose pareigose, būti pažemintas ar atleistas iš pareigų.
Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010 ⁵⁴	formali, struktūrizuota sistema, kuria matuojami ir vertinami darbuotojų veiklos rezultatai ir jų elgesys. Ji įgalina nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti taip, kad teiktų didžiausią naudą organizacijai ir visuomenei.
Mone ir kt., 2011 ⁵⁵	veiklos valdymo dalis, susidedanti iš: (1) veiklos ir vystymosi tikslų nustatymo, (2) nuolatinis grįžtamojo ryšio ir palaikymo, (3) darbuotojų vystymo valdymo, (4) kasmetinio vertinimo.
A. Šišinački, B. Dobiš, J. Šišinački, 2017 ⁵⁶	darbuotojų našumo įvertinimas ir veiklos apžvalga. Šio proceso pagrindinė idėja – nustatyti tobulintinas sritis, kurios darbuotojams leis efektyviau atlikti savo darbą. Kai tarp darbuotojo turimų įgūdžių, ir įgūdžių, reikalingų geram darbo atlikimui, yra didelių skirtumų, siekiant padėti pašalinti šias spragas, gali būti sukurti mokymai.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis nurodytais mokslininkais

Taigi apibendrinant mokslininkų pateikiamas veiklos vertinimo formuluotes, jį galima apibrėžti kaip kompleksinę žmogiškųjų išteklių vadybos sritį, padedančią nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai (t. y. esamą ir siektiną situaciją) (Dessler, 2001; Bakanauskienė, 2008; Hosein, 2003; Lobanova, 2010; A. Šišinački, B. Dobiš, J. Šišinački, 2017). Vertinimas vykdomas pagal tam tikrus iš anksto organizacijos nustatytus standartus ar siektinus tikslus (Dessler, 2001; Bakanauskienė, 2008; Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010; Mone ir kt., 2011). Atliekant Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimą galima nustatyti darbuotojų atliekamos veiklos kokybę ir rezultatus, darbuotojų tinkamumą užimamoms pareigoms (Fletcher, 2001; Hosein, 2003; Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010; A. Šišinački, B. Dobiš, J. Šišinački, 2017). Taigi pagal vertinimo rezultatus gali būti sprendžiama, ar asmuo, dirbantis konkrečioje pareigybėje, gali būti paaukštintas, likti dirbti tose pačiose pareigose, būti pažemintas ar atleistas iš pareigų (Lobanova, 2010). Darbuotojų veiklos vertinimas yra integralus procesas: siejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių funkcijomis, t. y. motyvavimu, ugdymu, karjeros perorientavimu (Fletcher, 2001; A. Šišinački, B.

Dobiš, J. Šišinački, 2017; Mone ir kt., 2011; Lobanova, 2010; Hosein, 2003). Veiklos vertinimas skatina organizaciją ir jos darbuotojus tobulinti savo veiklą, didinti produktyvumą bei suteikia darbuotojams svarbų grįžtamąjį ryšį. Dėl šių priežasčių galima teigti, jog darbuotojų vertinimo procesas neabejotinai persipina su visos organizacijos veiklos vertinimo procesu (Vanagas, 2014).

Lobanova (2010) pažymi, kad darbo vietoje egzistuoja kelių rūšių veiklos vertinimo tipai – tai darbuotojo savo atliktos veiklos įsivertinimas ir kitų asmenų atliekamas darbuotojų vertinimas (savęs vertinimas darbo vietoje – savireguliacija, savarankiškas savęs ugdymas, tobulinimas ir atliktos veiklos refleksija – siekiamybė): tiesioginio vadovo, jo pavaduotojo, personalo tarnybos darbuotojų, organizacijos, kurios užsiima personalo vertinimu.

Galima pastebėti, jog vertinimo apibrėžimas siejamas su tokiais reikšminiais žodžiais, kaip „sprendimų priėmimo procesas“, „suinteresuoti asmenys“, „dalyvavimas vertinimo procese“ „atskaitomybė“, „veiklos tobulinimas“. Šiuo atveju reikšmingi J. Wholey darbai, kuriuose diskutuojama apie vertinimo ir veiklos tobulinimo sąsajas. Remiantis autoriumi, vertinimas – procesas, skatinantis efektyvią viešąją vadybą, t. y. vertinimo proceso metu gauta informacija yra naudojama veiklai tobulinti plačiąja prasme (Segolavičienė, 2011).

Viešojo sektoriaus veiklos tobulinimas, aukšta paslaugų kokybė ir kokybiškas piliečių aptarnavimas tapo daugumos viešojo sektoriaus organizacijų prioritetine veiklos kryptimi XX a. 8-ajame dešimtmetyje: pradėti taikyti įvairūs kokybės vadybos modeliai ir priemonės, tokie kaip bendrasis vertinimo modelis, ISO standartai, subalansuotų rodiklių metodas, vartotojų pasitenkinimo paslaugomis vertinimas. Viešajame sektoriuje kokybė vienareikšmiškai siejama su piliečių poreikių ir lūkesčių tenkinimu, t.y. organizacijos teikiamos paslaugos turi būti tiksliai orientuotos į piliečių poreikius, ką užtikrinti, anot Thijs (2013), galima tik įtraukiant vartotojus į visą paslaugos pertvarkymo ciklą. Tam yra būtina, kad jie tikėtų organizacijos įsipareigojimu imtis paslaugos tobulinimo veiksmų pagal jų teikiamą informaciją. Kaip pastebi Denisi ir Pritchard (2006): pagrindinis veiklos vertinimo siekis turėtų būti veiklos tobulinimas, o ne vien tik matavimas. Lobanova (2010), pateikia apibendrintą požiūrį į tai, kokių tikslų galima pasiekti remiantis darbuotojų veiklos kokybės vertinimu:

- vadovavimo proceso gerinimas (įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trukumams šalinti);

- personalo įvedimo proceso optimizavimas (pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas);

- mokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas (darbuotojų įvertinimas yra pagrįsta vienais ar kitais kriterijais sistema);

- personalo ugdymo sistemos tobulinimas (organizuojama kryptinga darbuotojų atranka, jų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema);

- bendradarbiavimo intensyvumo didinimas (vertinime naudojami pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, vertinimas yra kartu ir mokymasis);

- bendradarbių motyvavimo gerinimas (darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; nuoseklus vertinimas ir nuolatinė kontrolė pastiprina ugdomąjį poveikį).

Taigi neabejotinai žmogiškųjų išteklių vertinimas teikia didžiulę naudą organizacijai ir skatina nuolatinį jos vystymąsi. Sudnickas kt. (2012) pažymi, jog šią veiklos vertinimo naudą patiria tiek organizacijos darbuotojai, tiek vadovybė (žr. 4 lentelė)

4 lentelė

Veiklos vertinimo nauda

Veiklos vertinimo nauda	
Darbuotojams:	Vadovybei:
<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai aiškiau supranta, ko iš jo tikimasi. • Darbuotojas, gaudamas objektyvų grįžtamąjį ryšį, sužino savo įvertinimą, paremtą atliktu darbu, kiek jis atitinka keliamus reikalavimus ir kokios yra jo tobulėjimo galimybės. • Darbuotojas gali atvirai išreikšti savo nuomonę ir susirūpinimą bet kuriuo su atliekamu darbu susijusiu klausimu • Darbuotojas gali lengviau nustatyti savo asmeninio tobulėjimo kryptis ir ateities karjeros perspektyvas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geriau pažindami savo darbuotojus ir suvokdami jų stipriąsias ir tobulintinas puses, vadovai gali efektyviau panaudoti jų asmenines savybes, žinias ir įgūdžius. • Remdamiesi veiklos vertinimo rezultatais vadovai skirtingo lygio ir efektyvumo darbuotojams gali naudoti skirtingas skatinimo ir motyvavimo priemones. • Sistemingai ir objektyviai vertinant darbuotojų veiklą pagal atliktą darbą, o ne pagal tai, ar darbuotojas patinka, ar nepatinka vadovui. • Darbuotojų įtraukimas į jiems keliamų tikslų aptarimą ir būtinųjų išteklių aptarimas leidžia vadovams geriau paskirstyti darbus ir patikslinti atsakomybės sritis.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Sudnickas kt. (2012)

Tai kad darbuotojų veiklos vertinimas organizacijose - įprastas reiškinys, rodo faktas, jog vis daugiau organizacijų darbuotojų veiklą vertina formalizuotai ir reguliariai, pasitelkę įvairias veiklos vertinimo sistemas. Taip sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia įvertinti visų organizacijos darbuotojų darbą, numatyti kvalifikacijos kėlimo poreikius, nurodyti jų potencialą vienoje ar kitoje srityje, nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis, taip pat įgalina spręsti atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus ar iškilusias problemas, susijusias su darbuotojų karjera organizacijose (Dixon ir kt., 1998).

Darbuotojo atžvilgiu veiklos vertinimas padeda numatyti ir naujus darbuotojų motyvacijos veiksnius (ne tik piniginį atlygį), jų lūkesčius ir tikslus. Veiklos vertinimas yra svarbus veiklos valdymo sistemos elementas, nes jis suteikia daugiau aiškumo darbuotojams, norint suprasti, ko iš jų yra reikalaujama, reguliariai informuoja asmenis apie jų veiklą, jų pranašumus, trūkumus ir plėtros galimybes (Sylvia Horton, 2007; Gimžauskienė, 2006).

Darbuotojų veiklos vertinimo turinys apima daugelį dedamųjų, tačiau jomis autoriai neapsiriboja: vertinimo procesas nuolat modifikuojamas papildant jį naujais komponentais. Apibendrinant žmogiškųjų veiklos vertinimą, jį galima apibrėžti kaip kompleksinę žmogiškųjų išteklių vadybos sritį, vykdomą pagal tam tikrus iš anksto organizacijos nustatytus standartus, ir padedančią nukreipti darbuotojų pastangas organizacijai reikiama linkme. Darbuotojų veiklos vertinimas yra integralus procesas: siejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių funkcijomis, t. y. motyvavimu, ugdymu, karjeros perorientavimu. Žmogiškųjų išteklių vertinimas teikia didžiulę naudą organizacijai ir skatina nuolatinį jos vystymąsi, veiklos vertinimo naudą patiria tiek organizacijos darbuotojai, tiek vadovybė, didėja darbuotojų sąmoningumas, savarankiškumas, motyvacija, skatinamas nuolatinis jų tobulinimasis. Nuo gerų darbuotojo veiklos rezultatai priklauso organizacijos sėkmė. Todėl darbuotojų veiklos vertinimui ir juo paremtam veiklos tobulinimui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys.

1.2.1 Veiklos vertinimo procesas ir metodai

Organizuojant žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimą, būtina iš anksto pasiruošti vertinimo procedūrai. Tai suteikia šiam nelengvam ir svarbiam darbui skaidrumo ir padeda nuteikti tiek vadovaus, tiek darbuotojus teisingam šios procedūros supratimui (Lobanova, 2010). Dar 1996 m. Grote pateikė platesnį požiūrį į veiklos vertinimo procesą, išskirdamas penkis žingsnius: veiklos planavimas, veikla, veiklos įvertinimas, veiklos apžvalga, veiklos planų atnaujinimas (Sudnickas kt., 2012). Veiklos vertinimo proceso schema pavaizduota žemiau (žr. 3 pav).



3 pav. Veiklos vertinimo procesas

Šaltinis: Sudnickas kt. (2012)

Veiklos planavimas – tai vertintojo ir vertinamojo susitikimas, kurio metu aptariamos pagrindinės vertinamojo darbo atsakomybės sritys, tikslai, kuriuos vertinamasis privalės pasiekti,

veiklos kokybės vertinimo standartai, veiklos faktoriai, kompetencijos, elgsena, kurios lems, kokiu būdu turėtų būti pasiekti rezultatai ir, galiausiai, numatomas vertinamojo tobulėjimo planas.

Veikla – vertinamojo darbuotojo pirmajame žingsnyje su vadovu suderinto plano vykdymas. Tuo laikotarpiu vadovas yra atsakingas už grįžtamojo ryšio pavaldiniui teikimą ir visokeriopą pagalbą jam. Abipusiu sutarimu atsisakoma pasenusių ir netinkamų plano elementų, taip pat reaguojant į besikeičiančias aplinkybes gali būti įvedami nauji tikslai.

Veiklos įvertinimas – vertintojo ir vertinamojo įvertinimas, kaip pasisekė pasiekti išsikeltus tikslus.

Veiklos apžvalga – vadovo ir vertinamojo susitikimas ir vertinimų apžvalga, aptariant pasiektus veiklos rezultatus, vertinamojo kompetencijas ir elgseną siekiant iškeltų tikslų. Vertinimo pokalbio metu apžvelgiama, kaip pavyko įgyvendinti anksčiau aptartą darbuotojo tobulėjimo planą. Pagrindinis tokio susitikimo tikslas turėtų būti pasiektas dialogas ir geresnis vertintojo ir vertinamojo tarpusavio supratimas ir, geriausiu atveju, sutarimas dėl to, kas turi būti atlikta siekiant pagerinti veiklą ir sprendžiant visas su veikla susijusias problemas.

Veiklos planų atnaujinimas – žingsnis pakartojantis pirmajame žingsnyje numatytus veiksmus, atsižvelgiant į praeitame laikotarpyje pasiektą pažangą ir įžvalgas, išsakytas vertinant.

Universalių ir visoms organizacijoms tinkamų žmogiškųjų išteklių ir jų veiklos vertinimo modelių ir metodų nėra. Kiekviena organizacija privalo susikurti savitą ir jos poreikius atitinkančią žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, t. y. adekvačią organizacijos veiklos pobūdžiui ir tikslams (Baršauskienė, 2012).

Kuriant žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, taip pat labai svarbu tinkamai pasirinkti, ką organizacija vertins: darbuotojų kompetenciją, veiklos rezultatus, jo elgseną ar kitus veiksnius. Pagal tai yra skiriami ir žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai. Šiuo atveju autorė (Baršauskienė, 2012) išskiria penkis populiariausius žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus, t. y. rezultatų vertinimas, elgsenos vertinimas, darbuotojų žinių, gebėjimų ir įgūdžių vertinimas, palyginamasis metodas ir kokybinis vertinimas.

1) **Rezultatų vertinimas**, laikomas pačiu paprasčiausiu ir santykinai objektyviausiu žmogiškųjų išteklių vertinimo metodu, kadangi naudojant šį metodą, darbuotojų darbo rezultatai lyginami su nustatytais standartais.

2) **Elgsenos vertinimas** metodu vertinama darbuotojų elgsena. Taikant šį metodą, nustatoma, kaip darbuotojas turėtų elgtis, kad jo darbas būtų efektyvus, vertinant ne tik fizinius veiksmus, bet ir tai, kaip darbuotojas planuoja savo darbą, ar laiku atlieka užduotis, kaip aptarnauja klientus, elgiasi su bendradarbiais, vadovais ir pan.

3) **Vertinant darbuotojų žinias, gebėjimus ir įgūdžius** prastai vertinimo skalėje įvardijamos konkrečios savybės (pvz., žinios, komunikaciniai, įgūdžiai, iniciatyva, kūrybiškumas,

vadovavimo įgūdžiai ir pan.) ir penkiabalėje sistemoje vertinama, kiek darbuotojas tokių savybių turi.

4) Taikant **palyginamąjį metodą**, vadovas darbuotojus ar jų grupes ranguoja nuo geriausio iki prasčiausio dirbančio. Toks rangavimas įgalina nustatyti talentingus darbuotojus ir tuos, kuriems reikėtų kelti kvalifikaciją. Palyginamuoju metodu gautų rezultatų neįmanoma susieti su organizacijos tikslais ir jų įgyvendinimu.

5) Taikant **kokybinį vertinimą** akcentuojamas vartotojų pasitenkinimo didinimas. Noe, Hollenbeckas ir kt. (2006) išskiria keturias šio metodo sudedamąsias dalis: (1) vertinami ne tik darbuotojai, bet ir visa sistema (padalinys, grupė, tikslai, procesai ir procedūros); (2) vadovai ir darbuotojai kartu ieško identifikuotų problemų sprendimo būdų; (3) į standartų nustatymų įtraukiami darbuotojai ir vartotojai; (4) išsamiai informuojama apie vertinimo kriterijus, rezultatus ir sprendimo būdus. Taikant šį metodą, akcentuojamas grįžtamasis ryšys. O jam užtikrinti būtinas vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, iniciatyva ir efektyvi komunikacija.

Mokslinėje literatūroje daugybė įvairių vertinimo modelių, dėl šios priežasties jie yra klasifikuojami pagal daugelį kriterijų: istorinės perspektyvos, filosofinės idėjos, laiko, tikslo, objekto, objekto lygmens, apimties, erdvės, vertintojo vaidmens, dalyvių, tipiškai taikomų metodų. Be minėtų autorių, vertinimo modelius klasifikavo D. A. Payne, W. R. Shadish, T. D. Cook ir L. C. Leviton, J. M. Owen ir P. J. Rogers, E. G. Guba ir Y. S. Lincol, M. C. Alkin ir Ch. A. Christie, E. Vedung ir kt.

Siekiant įgyvendinti bei valdyti veiklos vertinimo sistemas iškyla daug problemų. Horton (2006) išskyrė šias darbuotojų veiklos vertinimo problemas:

- Subjektyvumas bei šališkumas yra neišvengiamas, kai individai vertina vienas kitą. Iškyla problemų vystant objektyvius vertinimo metodus bei mažinant šališkumą, tačiau mokymas gali efektyviau padėti to pasiekti.
- Veiklos vertinimo sistema yra vertinama kaip vadovybės kontrolės priemonė. Tuo atveju ja nebus pasitikima ir ją gali būti sunku įgyvendinti.
- Jei sistema siekiama užsibrėžtų tikslų, kurių rezultatas siejamas su atlygiu, tačiau sistema nėra teisinga, tokia sistema nepasikliaus nei vadovai, ne darbuotojai ir ji taps nepatikima
- Tarp skirtingų veiklos vertinimo sistemų tikslų yra gana didelė trintis, kai kalbame apie veiklos vertinimą, atlygio skyrimą bei plėtros poreikių nustatymą. Ši trintis gali pažeisti sistemą bei sukelti pasipriešinimą.
- Vertinimo sistemos atima gana daug laiko ir yra biurokратиškos. Reikia laiko ne tik rengiant veiklos vertinimo pokalbį, bet ir pasiruošti vertinimui bei rašyti ataskaitas. Dažniausiai vienas veiklos vertinimas užtrunka 8 valandas.

Siekiant išvengti tokių ir panašių problemų privalu ieškoti efektyviausio būdo vertinti organizacijos darbuotojus. A. Diane (2008) renkantis tinkamą veiklos vertinimo metodą siūlo remtis penkiais kriterijais. Pirmiausia, metodo taikymas turėtų būti lengvai suprantamas tiek vadovybei, tiek darbuotojams. Remiantis šiuo kriterijumi, turėtų būti aiškūs veiklos vertinimo metodai, juos turi būti lengva taikyti, o vertinimo kategorijos, jų aprašymas, vertinimo lygis turi būti visiškai suprantamas vertinamiesiems. Tai pat vertinimo metodai turėtų būti naudingi, priimant sprendimus dėl vertinamųjų skatinimo ir darbuotojų atlyginimų (t. y. veiklos vertinimo kategorijos turėtų pagelbėti priimti logiškus sprendimus, susijusius su atitinkamais atlyginimo pokyčiais) bei susiję su darbuotojų ugdymu ir nustatyti darbuotojo tolesnio tobulėjimo galimybes.

Donaldas L. Kirkpatrickas 1984 m. suformulavo keletą kriterijų, kuriuos turėtų atitikti veiksminga veiklos vertinimo sistema (Sudnickas kt., 2012):

- Veiklos vertinimo sistema turi būti specifinė ir gerai atspindėti visus konkrečios organizacijos ypatumus. Vertinimo formos, procedūros, vertinimo atlikimo dažnis turi atitikti organizacijos dydį, darbuotojų patyrimo lygį.
- Visi organizacijos darbuotojai turi gerai suvokti veiklos vertinimo sistemos teikiamą naudą. Tai galima pasiekti visus šiuos klausimus aktyviai aiškinant visiems darbuotojams – ir vertintojams, ir vertinamiesiems, prieš sistemos įdiegimą.
- Visi veiklos vertinimo proceso dalyviai turi aiškiai suvokti, kad tai yra veiksminga ir būtina priemonė, padedanti atpažinti, įvertinti ir patobulinti darbuotojų veiklą.
- Darbuotojai turi būti apmokyti. Vadovai turi žinoti, kaip formuluojami veiklos tikslai darbuotojams, kaip ir kokia informacija turi būti.

A. Diane (2008) papildė šį požiūrį, jog gera darbuotojų veiklos vertinimo sistema turėtų būti susijusi su konkrečia veikla ir grindžiama kriterijais; patikima ir validi, remtis objektyviais duomenimis; standartizuota ir pasižymėti standartine visai organizacijai struktūra ir būti nuosekliai administruojama; praktiška ir veiksminga; priimtina organizacijos vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams ir darbuotojams; sudaryti palankią darbuotojų tobulėjimui aplinką; skatinti darbuotojų atvirumą veiklos tobulinimo siūlymams. Eileen Piggot-Irvine (Appelbaum, 2011) kaip svarbų faktorių sėkmingam veiklos vertinimui užtikrinti pabrėžė pagarbos, atvirumo ir pasitikėjimo svarbą. Nuolatinis ir pakankamai dažnas grįžtamojo ryšio teikimas, pasak mokslininkės, galėtų prie to prisidėti. Be to, veiklos vertinimo procesas turėtų būti skaidrus ir tuo pat metu konfidencialus.

1.2.2 Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis valstybės tarnyboje

Valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas yra viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo krypčių (Bortnikas, 2017), kadangi valstybės tarnybos kaip sistemos

efektyvus funkcionalumas, viešojo valdymo institucijų, valstybės tarnautojų veikla, tiesiogiai koreliuoja su valstybės tarnautojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymo kokybiniais parametrais (Raipa, 2014). Tad nenuostabu, jog darbuotojų kompetencijų valdymas – viena iš pastaruoju metu tyrėjų plačiausiai nagrinėjamų žmogiškųjų išteklių vadybos temų. Tokį susidomėjimą šia tema dar praėjusiame amžiuje paskatino Davidas C. McClelland (1973) pareikšdamas, jog asmens veiklos ir karjeros sėkmė nebūtinai priklauso nuo gerų egzaminų pažymių, tradiciškai vertinamų akademinį žinių lygio ar formalių kvalifikacijos įvertinimo diplomų.

Kompetencijos mokslinėje literatūroje turi aiškę apibrėžčių. Įprastai šio termino samprata siejama su tam tikromis savybėmis ar jų rinkiniu, kurios yra būdingos tam tikrai profesijai ar jų grupei. Signe M. Spencer ir Lyle M. Spencer (1993) kompetencijas apibrėžia kaip esmines individo savybes, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje. Šiuo atveju esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje, o kriterijais apibrėžta veikla – kad kompetencijos gali rodyti gerą ar prastą veiklą, tokią veiklą, kuri gali būti matuojama specifiniais kriterijais arba standartais.

1993 m. jau minėtos mokslininkės (L. M. Spencer ir S. M. Spencer) pasiūlė kompetencijų žodyną sudarytą iš 21 bendriausių ir dažniausių kompetencijų, kuris šiuo metu plačiai paplitęs tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų. Šis kompetencijų rinkinys su nedideliais pakeitimais iki šiol yra naudojamas daugelyje organizacijų atrenkant vadovus, ugdant jų lyderio savybes ir vertinant jų veiklą. Kompetencijų žodynus sudaro apibendrintas kompetencijų aprašymas. Skirtingos kompetencijų lygių skalės sudarytos taip, kad jos galėtų atspindėti įvairios elgsenos pavyzdžius skirtingose veiklos sferose ir jas galima būtų panaudoti įvairiausioms taikymo sritims. Bet kuri iš žodyne išvardytų kompetencijų gali būti panaudota bet kokios rūšies veiklai, tačiau specifinis kompetencijų rinkinys turi būti parengtas kiekvienai konkrečiai veiklos sričiai atskirai.

Šiuo metu diskutuojama jau nebe apie pavienes kompetencijas, tačiau apie kompetencijų valdymą bei kompleksinių modelių kūrimą ir diegimą organizacijose, o kompetencijų valdymo reikšmė auga ne tik privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Kompetencijų modelis gali būti naudojamas kaip įrankis veiksmingos, jautrios (Šiugždinienė, 2006, Sudnickas, 2012) ir į pokyčius orientuotos valstybės tarnybos įgyvendinimui (Op de Beeck, Hondeghem, 2010a). Kompetencijų valdymo taikymas valstybės tarnyboje yra naudingas dėl tokių priežasčių kaip (Hondeghem, Vandermeulen, 2000; Šiugždinienė, 2006):

- lankstesnės personalo politikos – kas sąlygoja atsakingesnę ir efektyvesnę valstybės tarnautojų veiklą;
- žmogiškųjų išteklių svarbos – vyraujančios biurokratinės kultūros kaita į labiau personalizuotą.

Kompetencijų modelio taikymo pavyzdžiais galėtų būti Prancūzija, Belgija, Jungtinė Karalystė ir Olandija. Pirmuosiuose kompetencijų valdymu siekta esamo valdymo modelio pokyčių, o Olandijoje – sukurti dar profesionalesnę ir lankstesnę valstybės tarnybą, operatyviai prisitaikančią prie aplinkos diktuojamų pokyčių ir keliamų iššūkių (Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018).

Kompetencijų valdymą mokslininkai siūlo plačiai taikyti įvairiausiuose žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose, tarp jų: atrenkant personalą, jį įdarbinant, vertinant jo žinias ir įgūdžius, planuojant karjerą, ugdant ir mokant. Todėl kompetencijų valdymą galima laikyti neatsiejama žmogiškųjų išteklių valdymo dalimi (Draganidis, Mentzas, 2006; Vathanophas, Thai-ngam, 2007). Kaip teigia Sudnickas (2009), tinkamai sudaryti kompetencijų modeliai leidžia sumodeliuoti idealaus darbuotojo profilį. Pagal šį šabloną galima atrinkti ir įdarbinti tinkamiausius žmones, kryptingai juos ugdyti, išryškinant ir įtvirtinant reikalingiausias kompetencijas, objektyviai vertinant jų veiklą, skatinant ir atlyginant už reikalingų savybių pasireiškimą, bei prie viso to – kartu siekiant organizacijos iškeltų tikslų.

Panašaus požiūrio laikosi ir Lepeška (2011). Jo teigimu, kompetencijų modelis – tai žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas, bei instrumentas, kuriuo vadovaujantis (1) nustatomos viešosios institucijos tikslams pasiekti ir funkcijos atlikti būtinos kompetencijos; (2) bei atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, mokymas ir ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, motyvavimas.

Tuo tarpu D. Dubois (2004) kompetencijomis grįstą veiklos valdymą apibūdina kaip devynių žingsnių procesą:

- **Apibrėžti darbus ir jiems atlikti reikalingas kompetencijas.** Šio žingsnio metu analizės metodu yra apibrėžiamas darbas, atliekamas konkretaus darbuotojo. Įprastai tai – specifinių rezultatų arba išdavų įvardijimas, kurių tikimasi iš darbuotojo, suderintų su strateginiais organizacijos tikslais. Šiuo atveju, darbų analizė yra reikšminga ne tik vykdomo proceso tobulinimui, tačiau ir identifikuojant reikiamas darbuotojo kompetencijas galutiniam rezultatui pasiekti.

- **Identifikuoti darbuotojus, kurie atliks darbus.** Šis žingsnis įgyvendinamas darbuotojų atrankos metodais.

- **Įvertinti atrinktų darbuotojų kompetencijas.** Vertinimo metodus sudaro: rašytiniai testai, interviu, simuliaciniai pratimai, skirti skirtingų vertinamojo asmens kompetencijų lygiui nustatyti. Vertintojai stebi vertinamuosius, fiksuoja visus jų veiksmus, bei nustato, kokio lygio ir kokias kompetencijas vertinamieji pademonstravo. Atsižvelgiant į tai rengiamos ataskaitos.

- **Nustatyti ir identifikuoti neatitikimus.** Šiame žingsnyje nustatomas kiekvieno darbuotojo kompetencijų lygis, lyginant su pareigybės kompetencijų modelio reikalavimais.

- **Nustatyti darbuotojų ugdymo poreikių tvarką.** Nustatomi darbuotojų ugdymo prioritetai ir parengiamas kompetencijų ugdymo planas.

- **Drauge su pavaldžiais darbuotojais nustatyti darbo tikslus, planus, veiklos standartus.** Peržiūrėję planus, vadovai su darbuotojais abipusiu sutarimu nustato darbo tikslus ir veiklos standartus. Taip pat apibrėžiamos siekiamos rodiklių reikšmės.

- **Įgyvendinti kompetencijų ugdymo planus.** Darbuotojai dalyvauja mokymuose arba įtraukiami į įvairias ugdymo programas siekiant, kad įgytų pirmajame žingsnyje nustatytų kompetencijų, kurios yra reikalingos išsikeltiems tikslams pasiekti.

- **Stebėti veiklą.** Vadovai, veiklos vertinimo tarpsnyje stebėdami, kaip darbuotojas siekia jam iškeltų tikslų, nuolat teikia grįžtamąjį ryšį. Veiklos tikslai ir planai yra nuolat peržiūrimi ir prireikus tikslinami. Svarbi tokių peržiūrų sudėtinė dalis yra diskusija, kaip darbuotojai panaudojo savo kompetencijas nustatytiems darbo tikslams pasiekti. Tokiu būdu galima identifikuoti organizacijai reikiamų kompetencijų stipriąsias ir silpnąsias puses ir pagal tai keisti kompetencijų tobulinimo planus.

- **Pravesti veiklos apžvalgas.** Kompetencijomis grįstas veiklos valdymas numato galutines viso veiklos laikotarpio ir tarpines apžvalgas. Tarpinių veiklos apžvalgų metu vadovai drauge su darbuotojais turi galimybę iš anksto identifikuoti galimas problemas, kurios galėtų turėti neigiamos įtakos išsikeltų tikslų pasiekimui. Pasibaigus veiklos vertinimo laikotarpiui vadovas susitinka su savo pavaldiniais apžvelgti viso laikotarpio veiklas ir užbaigti veiklos vertinimo ciklą.

Tarp visų anksčiau jau aptartų Dubois (2004); Draganidis, Mentzas (2006); Vathanophas, Thai-ngam (2007); Lepeška (2011); įžvalgų bei Rekašienės ir Sudnicko, (2014) bei Stačinskaitės ir Petrauskienės (2018) pateikiamų įžvalgų apie kompetencijų modelio taikymo kompleksiskumą, didžiulę reikšmę organizacijai, bei ryšį su žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapais galima išvelgti tam tikrų panašumų.

Pasak Rekašienės ir Sudnicko, (2014) darbuotojų kompetencijos – tai žmogiškųjų išteklių vadybos šerdis, kuri tiesiogiai siejasi su beveik kiekviena jos atliekama funkcija:

- **planavimas** – darbuotojų poreikio identifikavimas, leidžiantis nustatyti būtinas kompetencijas konkrečiai pareigybių grupei, kokių žmonių ir su kokiomis kompetencijomis gali prireikti organizacijai ateityje bei kokią naudą jie galės atnešti savo organizacijai;

- **atranka** – kandidatų vertinamas pagal kompetencijų grupes išskirtas tam tikrai reikiamai pozicijai. Praktiškai organizuojant konkursus yra remiamasi kompetencijų modelyje suformuluotais kriterijais, įvertinamos specifinės ir profesinės darbuotojo kompetencijos, jų atitikmuo pozicijai keliamiems reikalavimams;

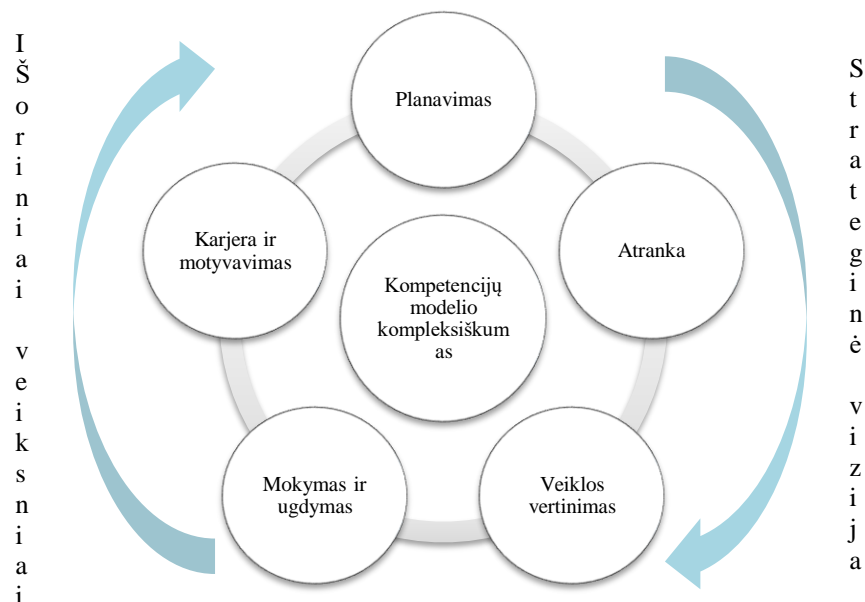
- **veiklos vertinimas** – nustatomi kriterijai, kuriais vertinama tiek vadovų, tiek pavaldinių tarnybinė veikla. Identifikavus darbuotojų kompetencijų ir keliamų reikalavimų neatitikimus, jie

yra šalinami organizuojant tikslinius mokymus bei rengiant individualias darbuotojų ugdymo programas.

- **mokymas ir ugdymas** – tai tam tikra kompetencijų atotrūkio analizė, kurią taikant sukuriamas asmeninis tobulėjimo planas ir nustatomos tobulintinos kompetencijos;

- **karjera ir motyvavimas** – kompetencijomis grįstas karjeros planavimas leidžia identifikuoti darbuotojus asmenis, turinčius didelį potencialą, juos ugdyti, išlaikyti organizacijoje, bei tuo pačiu padeda jiems suprasti, ko trūksta siekiant tobulėjimo ateityje. Vis dėlto kompetencijų modelio nerekomenduojama sieti su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema (Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018; Rekašienė, Sudnickas, 2014).

Žemiau pateikiamas susistemintas kompleksinis požiūris į kompetencijų modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Kompleksinis požiūris į kompetencijų modelį

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Dubois, 2004, Draganidis, Mentzas, 2006;

Vathanophas, Thai-ngam, 2007; Lapeška, 2011; Rekašienė, Sudnickas, 2014;

Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018

Taigi atlikus kompetencijų modelio analizę galima teikti kompleksinio požiūrio į kompetencijų modelį, kuriuo remiantis: personalo planavimas, atranka, veiklos vertinimas, mokymas ir ugdymas, motyvavimas ir planavimas yra tarpusavyje susijusios ir viena kitą sinergiškai papildančios bei kokybišką veiklą organizacijoje užtikrinančios dedamosios. Visos šios sėkmingos veiklos dedamosios veikia nepastovioje aplinkoje, kurią sąlygoja išorės veiksniai, taip pat organizacijos strateginė vizija bei planai.

Kompetencijų modelis siaurąja prasme suvokiamas kaip organizacijai aktualių asmenybės charakteristikų rinkinys, instrumentas, padedantis įvertinti darbuotojo kompetencijas. Tačiau tai žymiai platesnę prasmę turintis įrankis, galintis apjungti daugybę organizacijoje vykstančių

procesų ir padėti juos kryptingai valdyti pagal organizacijos susikurtą viziją ir strateginius tikslus. Nuo pat darbuotojų poreikio planavimo, t.y. darbuotojui dar net neįžengus į organizaciją, iki pat jo pasitraukimo iš organizacijos, įskaitant darbuotojų ugdymo, vertinimo, karjeros planavimo procesus, jį lydi ir veiklą sąlygoja kompetencijų valdymo procesas, padedantis užtikrinti nuolatinį tobulėjimą ir veiklos kokybę. Taigi kokybinį momentą galima aptikti visuose darbuotojų vertinimo etapuose: planuojant personalą pagal savivaldybei reikalingas kompetencijas, jas įrašant pareigybėse ir ieškant žmonių su tokiomis kompetencijomis, priimant į darbą pagal kompetencijas, nes taip tikimasi užtikrinti veiklos kokybę, kasmet vertinant pagal rezultatus, siekiant išskirti geriausius skatinimui, aukštesnei kategorijai, ar tiesiog optimizuoti žmogiškuosius išteklius.

1.3. Valstybės tarnybos reformos plėtra

Nors ir anksčiau Lietuvoje buvo koordinuojamos įvairios viešojo administravimo tobulinimo iniciatyvos, sisteminė viešojo administravimo tobulinimo pradžia laikomi 2002m., buvo priėmus naują Valstybės tarnybos įstatymo redakciją ir 2004 m. – patvirtinus Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategiją. Strategijos tikslas buvo „viešojo administravimo sistemos tobulinimas“, apėmęs viešojo administravimo sistemos institucijų sandaros ir jų vidinės struktūros modernizavimą, viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimą ir geros kokybės viešųjų paslaugų teikimą (Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija ir kt., 2013).

Nuo įsigaliojimo Valstybės tarnybos įstatymas buvo keistas daugiau kaip kelias dešimtis kartų, tačiau šiandien stebimas poreikis ne tik koreguoti įstatymo neaiškumus, bet ir daryti esminius valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo pakeitimus: tobulinti valstybės tarnautojų atrankos principus ir valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo tvarką, kurti motyvavimo sistemą, nustatyti specialųjį reglamentavimą atrenkant ir vertinant valstybės tarnautoju. (Apie valstybės tarnybą). Taigi vienas prioritetinių mūsų valstybės strateginių uždavinių visais laikais buvo ir iki šiol yra – kompetentinga, efektyviai ir kokybiškai veikianti valstybės tarnyba. Apie tai kalbama visuose svarbiausiuose Lietuvos ir Europos sąjungos strateginiuose dokumentuose: Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa, Septynioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programa, Komisijos komunikatas „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“, Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa.

Kaip įrankis minėtam efektyviam ir kokybiškam viešajam valdymui užtikrinti pastaraisiais metais mūsų šalyje intensyviai diegtas ir plėtotas kompetencijomis grįstas modelis. Šios reformos dėmesio centru tapo vietos valdžios institucijos, kadangi tai esminė tarpinė grandis tarp piliečių ir centrinės valdžios institucijų, turinti atitikti tiek vienos, tiek kitos pusės lūkesčius ir reikalavimus.

Lietuvoje susidomėjimas kompetencijų modeliu, jo taikymo poreikiu ir praktine nauda valstybės tarnyboje kilo šio amžiaus pradžioje, tačiau esminių veiksmų imtasi 2009 metais Lietuvos valdžios bei Europos sąjungos atstovams pasirašius projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“. Projekto tikslas buvo tobulinti valstybės tarnybos sistemą modernizuojant personalo valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose, todėl tobulintas valstybės tarnautojų pareiginių aprašymų rengimas, padėjęs juos labiau standartizuoti; nustatytos konkrečioms pareigybėms būtinos kompetencijos, kas leido optimizuoti pareigybių skaičių ir užtikrinti skaidresnę pretendentų į valstybės tarnybą pareigas atranką; apmokyti valstybės tarnautojai (Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas, 2017).

Kompetencijų modelio svarba pažymėta ir dabartiniame, t.y. 2018–2020 metų valstybės tarnybos departamento strateginiame veiklos plane (2018, Nr. 1V). Čia teigiama, jog kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas paliečia beveik visus procesus – nuo atrankos iki ugdymo, todėl valstybės tarnautojams būtini kompetencijų reikalavimai turi būti nustatyti jau pareigybės aprašymuose, kad pretenduojantys į valstybės tarnautojų pareigas žinotų kokių gebėjimų reiks einant atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas, kas bus vertinama jo tarnybinės veiklos vertinimo metu ir kokie jo gebėjimai, esant poreikiui, bus ugdomi pirmiausiai.

Todėl šiame darbe detaliau nagrinėjama kokybinis būtent Savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų veiklos vertinimo segmentas, atskleidžiantis, kokiomis priemonėmis yra užtikrinama kokybiška valstybės tarnyba, vertinant savivaldybės administracijos valstybės tarnautojus personalo planavimo ir atrankos, veiklos vertinimo, mokymo ir ugdymo, karjeros planavimo ir motyvavimo procesuose.

II. TYRIMO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE METODIKA

Šio tyrimo tikslas – įvertinti savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemą šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste. Atlikus tyrimą paaiškės, kaip vyksta valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo procesas savivaldybės administracijoje, taip pat bus atskleidžiami šių valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemų specifiniai bruožai, pranašumai ir trūkumai, pateikiamas apibendrintas Lietuvos valstybės tarnautojų, dirbančių savivaldybėse, veiklos kokybės vertinimo modelis, ir aptariamos rekomendacijos teisinės bazės tobulinimui. Šiam tyrimo tikslui pasiekti naudojamas dokumentų analizės ir kokybinio turinio (content) analizės metodai.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro tarpusavyje susijusios naujojo viešojo valdymo, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir kompetencijomis grįsto veiklos vertinimo koncepcijos.

2.1. Tyrimo metodai

Kokybinė turinio analizė. Tyrimo empirinėje dalyje dokumentų turinys analizuotas taikant kokybinės kontent analizės metodą. Kokybinė turinio analizė plačiąja prasme reiškia rašytinių duomenų apibendrinimą ir interpretavimą, o siaurąja – tai griežta, sisteminė kokybinių duomenų apdorojimo procedūra, apimanti tyrimo duomenų analizę ir verifikavimą (pagrindimą) (Cohen ir kt., 2018). Kokybinės turinio analizės tikslas – sisteminant ir apibendrinant tyrimą medžiagą apibūdinti reiškinius, ir atskleisti kokios prasmės jiems yra suteikiamos. Atlikus analizę suformuojami nauji konceptai ar kategorijos tyrimo objektams apibūdinti.

Atliekant kokybinę turinio analizę sistemingai nagrinėjami tekstinių dokumentų turiniai, siekiant nustatyti tekstų prasių savybių ar bendrinių temų ryšius ir juos analizuoti pasirinktame tyrimo lauke. Vienas pagrindinių kokybinės turinio analizės privalumų – duomenų analizės procedūros leidžia tyrėjui sutraukti didelės apimties informaciją, pagal turinį ir prasmę jungti tyrimo duomenis į kategorijas ir subkategorijas, formuluoti empiriniais duomenimis pagrįstas išvadas (Židžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Kokybinė turinio analizė tyrime naudojama siekiant detaliai išnagrinėti, susisteminti ir apibendrinti dokumentų analizės metodu gautą informaciją. Surinkus visą reikiamą tyrimo medžiagą, teksto turinys yra nuosekliai skaitomas ir analizuojamas, lyginamas ir klasifikuojamas, bei galiausiai apibendrinamas. Šiuo būdu taip pat analizuotas užsienio valstybių atvejis siekiant nustatyti, kokia geroji jų patirtis valstybės tarnautojų kokybės vertinimo srityje galėtų tapti

pavyzdžiu savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams. Šis metodas pasitelkiamas kaip viena iš savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimo galimybių, bei yra svarbus konstruojant empirinio tyrimo instrumentą.

Dokumentų analizė. Dokumentai laikomi patikimais informacijos šaltiniais, nes jie „gyvuoja“ ilgai, kelis dešimtmečius ar net šimtmečius. Dokumentuose užfiksuota ir išsaugota informacija apie faktus, įvykius, reiškinius, objektyvią tikrovę, taip pat apie žmonių mąstymą, kūrybinę veiklą (Židžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Remiantis Palidauskaite (2010), šis tyrimo metodas itin tinka studijuojant pavienes tendencija ilguoju laikotarpiu, nes tuomet tyrimo objektu tampa pati tendencija ar judėjimas ir pokyčiai. Renkant duomenis iš valstybės tarnautojų registro ar kito panašaus šaltinio, galima disponuoti statistikai patikimesne informacija nei remiantis anketinės apklausos ar interviu metodu. Pasak Kardelio (2005), pagrindiniai **dokumentų analizės**, kaip tyrimo metodo, privalumai yra tai, kad jis leidžia gauti tikslios, objektyvios informacijos, koreguoti tyrimo kryptį, pakartoti ją bei įgalina patikslinti tyrimo uždavinius.

Dokumentų analizės metodu nagrinėti pagrindiniai su valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistema susiję įstatymai ir teisės aktai: nacionalinio lygmens dokumentai pasitelkti nustatyti, kokia vyraujanti valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos teisinė aplinka šalyje, o strateginiai dokumentai – kokia ateities perspektyva yra kuriama.

PEST analizės metodas – strateginė analizė, apimanti keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį bei technologinį (Vasiliauskas, 2002). Šis procesas apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų išryškinimą, rinkos sąlygas, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes organizacijai. Apibendrinant aplinkos tyrimas padeda gauti reikalingą informaciją. Nors yra neišvengiama klaidų, tačiau aplinkos analizė yra naudinga, nes šitaip yra randama naujų tikslų siekimo būdų (Bosas, 2002).

Šiuo metodu tyrime analizuoti išoriniai veiksniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai ir teisiniai), turintys įtakos dabartinei valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemai savivaldybės administracijoje.

SSGG analizės metodas – organizacijos stiprų (S+) ir silpnų (S-) pusių, galimybių (G+) ir grėsmių (G-) analizė (SSGG metodas). Pasak Wheelen ir Hunger (2012) SWOT analizė yra vienas iš populiariausių metodų nagrinėjant vidaus ir išorės aplinką. SSGG analizės būdu šiame tyrime nagrinėtos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo savivaldybės administracijoje silpnybės ir stiprybės, galimybės ir grėsmės.

Atvejo analizė – tai konkretaus objekto ar situacijos analizė, nurodant jų pasirinkimo kriterijus ir pagrindžiant, kodėl jie yra tinkamiausi nagrinėjamam klausimui atskleisti (Barzdenytė,

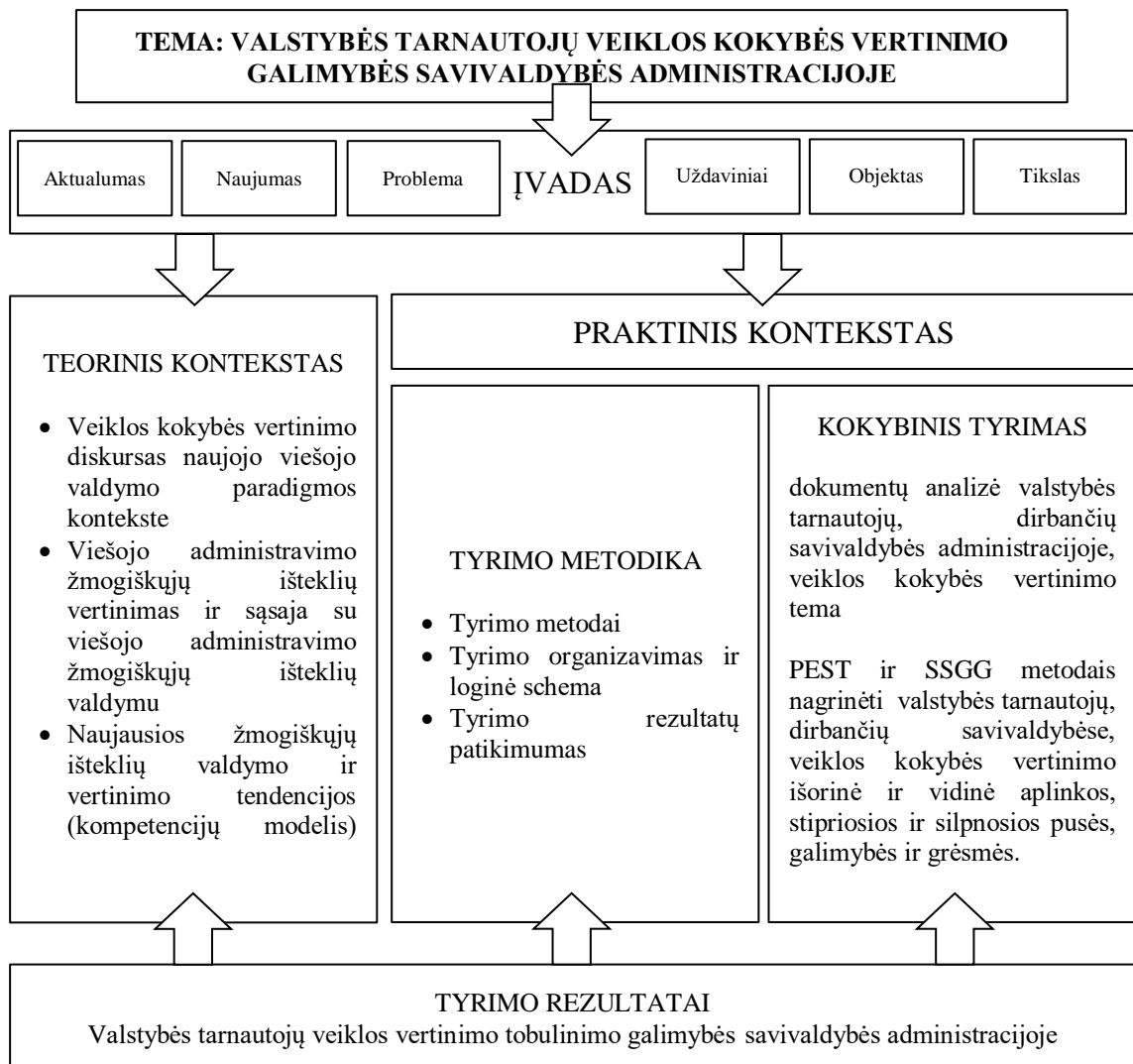
2015). L. Cohen, L. Manion, ir K. Morrison (2018) teigimu, bet kuris tyrimas socialiniuose moksluose yra atvejis. Atvejo tyrimas gali apimti eksperimentą, veiksmo tyrimą, apklausą, natūralistinį tyrimą, dalyvaujimąjį tyrimą, istorinį tyrimą ir kt., bei naudoti įvairius duomenų rinkimo ir analizės metodus. Kitaip tariant, jis operuoja daugeliu kitų rūšių tyrimų.

Atvejo tyrimo metodo paskirtis – atskleisti tam tikrą socialinį fenomeną, ir sudaryti pagrindą toliau tyrinėti bei formuoti apibendrinimus apie patį reiškinį arba jo dalyvius esant didesniai atvejų skaičiui. Tyrinėjant atvejus ieškoma efekto, t. y. reiškinio priežasties, proceso, konteksto, pasekmių ir poveikių ryšių. Pagrindinis atvejo analizės privalumas yra galimybė nustatyti reiškinio priežastis, kitaip tariant tai galimybė ateityje susidarius panašioms aplinkybėms prognozuoti ir valdyti pasekmes (Raišienė ir kt., 2014).

Atvejo analizės metodas yra sisteminis ir visa apimantis, todėl yra juo paremta ir apjungta esminė viso tyrimo logika.

2.2. Tyrimo organizavimas

Žemiau pateikiama tyrimo loginė schema, kurioje matyti tyrime derinami metodai (žr. 5 pav.).



5 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Magistro baigiamojo darbo temai: „Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo galimybės savivaldybės administracijoje“ atskleisti nagrinėjamas teorinis savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo kontekstas šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste. Pirmojoje darbo dalyje analizuojami ir sisteminami įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbai naujosios viešosios vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo, valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo, kompetencijomis grįsto veiklos vertinimo tematika.

Empirinėje darbo dalyje nagrinjami Lietuvos Respublikos įstatymai ir teisės aktai, strateginiai dokumentai, reglamentuojantys valstybės tarnybą ir valstybės tarnautojų veiklos

vertinimą, atliktos SSGG ir PEST analizės. Šiais metodais analizuota esama valstybės tarnybos situacija, ją sąlygojantys veiksniai, strateginės ateities gairės, bei kokybinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimo a administracijos valstybės tarnautojų planavimą, atranką, veiklos vertinimą, mokymą ir ugdymą, karjeros planavimą ir motyvavimą. Remiantis tuo pateiktos rekomendacijos valstybės tarnautojų, dirbančių savivaldybės administracijoje, veiklos kokybės vertinimo tobulinimui.

2.3. Tyrimo rezultatų patikimumas

Siekiant gauti patikimus tyrimo rezultatus:

- atliekant dokumentų analizę nagrinėjamos naujausios galiojančios įstatymų redakcijos, kurios pateikiamos teisės aktų registre – pagrindiniame valstybės registre, taip pat oficialioje LR Seimo ir savivaldybių dokumentų paieškos sistemose.
- atliekant empirinį tyrimą remiamasi kelių skirtingų metodų duomenimis ir informacijos šaltiniais.

III. TYRIMO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Dokumentų analizė valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu

Toliau šiame skyriuje bus nagrinėjamas kokybinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimo segmentas, atskleidžiantis, kokiomis priemonėmis yra užtikrinama kokybiška valstybės tarnyba, vertinant savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų personalo planavimo ir atrankos, veiklos vertinimo, mokymo ir ugdymo, karjeros planavimo ir motyvavimo procesuose. Šiam tikslui analizuojami Valstybės tarnybos įstatymo (TAR, 2018, Nr. 12037) naujausia dabar galiojanti redakcija bei ir su juo susiję poįstatyminiai teisės aktai, juose nustatytos veiklos vertinimo procedūros ir veiksmai.

Pirmiausia, reikėtų akcentuoti tai, kad kiekvienas valstybės tarnautojas savo veikloje turėtų remtis tam tikromis normomis ir pamatiniais principais. Tokius principus numato ne vienas Lietuvos Respublikoje galiojantis įstatymas ir teisės aktas (Valstybės tarnybos įstatymas, Vietos savivaldos įstatymas, Viešojo administravimo įstatymas, Valstybės politikų elgesio kodeksas, Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės, Savivaldybių Administracijų darbo tvarkos taisyklės), bei tarptautinių organizacijų, su kuriomis bendradarbiaujame (Pasaulio bankas, Europos Komisija, Jungtinės Tautos), dokumentas. Visi jie nukreipia į esminius Naujojo viešojo valdymo paradigmos siektinus tikslus bei bruožus.

Pagrindinis dokumentas mūsų šalyje reglamentuojantis visų valstybės tarnautojų veiklą, taip pat ir dirbančiųjų savivaldybių administracijose – Valstybės tarnybos įstatymas (VTĮ) (TAR, 2018, Nr. 12037). Įstatymo naujoje redakcijoje yra pateikiamas papildytas bei platesnis požiūris į etikos principus, į kuriuos savo veikloje turi orientuotis valstybės tarnautojai siekdami efektyvaus ir kokybiško rezultato. Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai yra atsakomybė, atvirumas, efektyvumas, kūrybingumas, lankstumas, lojalumas valstybei, nesavanaudiškumas, sąžiningumas ir nešališkumas, padorumas, pagarba žmogui ir valstybei, politinis neutralumas, profesionalumas, teisingumas, viešumas ir skaidrumas. Detalesnę informaciją apie šiuos principus pateikiama žemiau (žr. 5 lentelė).

Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai

Principas	Samprata
Atsakomybė	Valstybės tarnautojas turi atsakyti už savo veiksmų padarinius, naudojamos informacijos, dokumentų tinkamą naudojimą ir konfidencialumą; įstaigos ar institucijos vadovo reikalavimu atsiskaityti už savo veiklą.
Atvirumas	Valstybės tarnautojas turi būti atviras kitokiam požiūriui, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, bendradarbiavimui, naujovėms.
Efektyvumas	Valstybės tarnautojas tarnybinės veiklos rezultatų turi siekti kuo mažesniais šanaudomis, jam skirtus išteklius naudoti ekonomiškai.
Kūrybingumas	Valstybės tarnautojas turi būti iniciatyvus, tarp iššūkių išvelgti naujas galimybes valstybės sėkmei kurti ir siekti jas įgyvendinti.
Lankstumas	Valstybės tarnautojas turi gebėti prisitaikyti prie kintančių veiklos sąlygų ir reikalavimų, technologijų, technikos, darbo organizavimo pokyčių ir kitų aplinkybių.
Lojalumas valstybei	Valstybės tarnautojas turi veikti valstybės interesais, nepažeisti jos konstitucinės santvarkos, prireikus imtis visų teisėtų veiksmų, reikalingų šiai santvarkai apsaugoti.
Nesavanaudiškumas	Valstybės tarnautojas privalo naudoti jam patikėtą valstybės ir savivaldybių turtą, tarnybines informacijas tik visuomenės gerovei, eidamas pareigas nesiekti naudoti sau ar kitiems su juo susijusiems asmenims (sutuoktiniui, partneriui (kai partnerystė įregistruota įstatymų nustatyta tvarka) (toliau – partneris), artimajam giminaičiui, svainystės ryšiais susijusiam asmeniui ar kitam valstybės tarnautojo viešųjų ir privačių interesų deklaracijoje nurodytam asmeniui); tarnauti išimtinai visuomenės interesams.
Sąžiningumas ir nešališkumas	Valstybės tarnautojas privalo būti objektyvus, priimdamas sprendimus vengti asmeniškumą; išklausti ir pateikti tokią informaciją, kuri padėtų asmeniui priimti tinkamiausią sprendimą; nedemonstruoti savo simpatijų ar antipatijų ir išskirtinio dėmesio atskiriems asmenims ar jų grupėms.
Padorumas	Valstybės tarnautojas privalo elgtis nepriekaištingai, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, siekiančių daryti įtaką, kai jis eina pareigas.
Pagarba žmogui ir valstybei	Valstybės tarnautojas privalo gerbti žmogų ir pagrindines jo teises ir laisves, valstybę, jos institucijas ir įstaigas, laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Lietuvos Respublikos įstatymų, kitų teisės aktų ir vykdyti teismų sprendimus.
Politinis neutralumas	Valstybės tarnautojas turi būti neutralus politinio proceso dalyvių atžvilgiu; pasikeitus politinei valdžiai, privalo užtikrinti viešojo intereso tęstinumą (netaikoma politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojams).
Profesionalumas	Valstybės tarnautojas turi siekti aukščiausios kokybės tarnybinės veiklos rezultatų, deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti.
Teisingumas	Valstybės tarnautojas privalo vienodai tarnauti visiems žmonėms, nepaisydamas tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų ir politinių pažiūrų; būti teisingas nagrinėdamas prašymus, skundus, pareiškimus, nepiktinaudžiauti jam suteiktomis galiomis; naudoti savo tarnybos laiką efektyviai ir tik tarnybos tikslams.
Viešumas ir skaidrumas	Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla turi būti vieša ir suprantama, atvira įvertinti; valstybės tarnautojas savo veikloje privalo vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto. Viešumo principo veikimas gali būti ribojamas siekiant apsaugoti asmens teises, valstybės, tarnybos ar komercinę paslaptį.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriumi remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymu (TAR, 2018, Nr. 12037)

Valstybės tarnautojų elgesio principai nustato jų veiklos pagrindą, tam tikras gaires, kuriais jie privalo vadovautis siekdami organizacijos užsibrėžtų tikslų. Galima pastebėti, jog tiek LR Valstybės politikų elgesio kodekse (Žin., 2006, Nr. 102-3938), tiek Valstybės tarnautojų veiklos

etikos taisyklėse (Žin., 2002, Nr. 65-2656) bei Savivaldybių Administracijų darbo tvarkos taisyklėse (2014, Nr. A-883) įtvirtinti veiklos ir elgesio principai yra analogiški principams reglamentuojamiems Valstybės tarnybos įstatyme (TAR, 2018, Nr. 12037). Aktualu panagrinėti šią temą detaliau ir palyginti pagrindinius nacionalinio lygmens įstatymus, reglamentuojančius etišką valstybės tarnautojų bei politikų elgesį, kadangi jų pagrindu sudaromi vietos lygmens teisės aktai. Analizuojant VTĮ (TAR, 2018, Nr. 12037), LR Vietos savivaldos įstatymą (Žin. 2008, Nr. 113-4290) ir LR Viešojo administravimo įstatymą (Žin. 2006, Nr. 77-2975) galima pastebėti, jog kai kurie šiuose įstatymuose įtvirtinti principai turi panašumų ir yra tapatūs (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai

Vertybės, principai, normos/ Įstatymai	LR Valstybės tarnybos įstatymas (TAR, 2018, Nr. 12037)	LR Vietos savivaldos įstatymas (Žin. 2008, Nr. 113- 4290)	LR Viešojo administravimo įstatymas (Žin. 2006, Nr. 77-2975)
Atsakomybė	+	+	+
Efektyvumas, subsidiarumas, proporcingumas, "vienas langelis"	+	+	+
Karjera ir tarnybinis bendradarbiavimas/pagalba	+		+
Plėtra ir veiklos planingumas, naujovės ir atvirumas permainingoms, lankstumas	+	+	+
Veiklos savarankiškumas ir laisvė, viršenybė prieš atskaitingas institucijas		+	
Skaidrumas, viešumas, atskaitingumas, lojalumas	+	+	+
Teisėtumas, įstatymų viršenybė	+	+	+
Teisingumas, nesavanaudiškumas, nešališkumas/objektyvumas, politinis neutralumas, lygiateisiškumas, sąžiningumas, padorumas	+		+
Žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimas ir gerbimas, atstovaujamoji demokratija, gyventojų dalyvavimas, interesų derinimas, reagavimas į gyventojų nuomonę	+	+	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus įstatymus

Apžvelgus valstybės tarnautojų ir politikų veiklos ir elgesio principus, įtvirtintus nacionalinio lygmens įstatymuose, galima pastebėti, jog skirtinguose įstatymuose atskiriems principams ir vertybėms skiriamas nevienodas dėmesys. Tai galima aiškinti tuo, kad nagrinėjamuose įstatymuose kiek skiriasi objektas, kurio veikla turi būti grindžiama atitinkamomis vertybėmis: Valstybės tarnybos įstatyme (TAR, 2018, Nr. 12037) šis objektas – valstybės tarnautojas, Vietos savivaldos įstatyme (Žin. 2008, Nr. 113-4290) – vietos savivalda, o Viešojo administravimo įstatyme (Žin. 2006, Nr. 77-2975) – viešojo administravimo subjektai. Vis dėlto galima daryti išvadą, jog pagrindiniai principai, kuriais remiasi mūsų šalies nacionalinio ir vietos

lygmens valdžios institucijų veikla yra panašūs bei atitinka tokius pagrindinius Naujojo viešojo valdymo principus kaip dalyvavimas, skaidrumas, atsiskaitomas, efektyvumas bei sanglauda. Todėl reikia pažymėti, jog nepaisant to, kiek dažnai pastarieji principai minimi įstatymuose, siekiant kurti visuomenės lūkesčius atitinkančią ir efektyviai veikiančią valstybės tarnybą, labai svarbu, jog kiekvienas valstybės tarnautojas be išimties laikytųsi visų išvardintų principų, o ne vieno ar kelių iš jų. Tai būtina sąlyga kuriant principingumu ir aukštais elgesio standartais paremtą valstybės tarnybos sistemą.

3.1.1. Planavimas ir atranka

Valstybės tarnautojų poreikio planavimas ir atranka yra du itin reikšmingi organizacijai procesai, kadangi būtent nuo jų priklauso, koks žmogus ateis į organizaciją ir kokioje perspektyvoje toliau vystysis organizacijos ateitis. Todėl turi būti užtikrinamas šio proceso skaidrumas, nešališkumas.

Šiais metais įsigaliojus naujai Valstybės tarnybos įstatymo redakcijai (TAR, 2018, Nr. 12037) keitėsi valstybės tarnautojų atrankos tvarka: konkursai į įstaigų vadovų ir karjeros valstybės tarnautojų bei atrankos į pakaitinių valstybės tarnautojų pareigas Vyriausybės nustatyta tvarka yra organizuojami centralizuotai Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos. Centralizavus valstybės tarnautojų atranką siekiama ją padaryti dar skaidresnę, objektyvesnę, efektyvesnę, užtikrinti didesnę visuomenės pasitikėjimą ja (Nuo sausio keisis valstybės tarnautojų atranka, 2018). Tam, kad priėmimo konkurso būdu procedūros neužtruktų, valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos yra įpareigosios iš anksto planuoti valstybės tarnautojų poreikį ir jį pateikti Valstybės tarnybos departamentui.

Konkurso komisija yra sudaroma iš ne mažiau kaip 3 narių, kurių daugiau kaip pusę turi sudaryti ne įstaigos, kuriai atrenkamas valstybės tarnautojas, atstovai. Taip užtikrinamas didesnis konkurso skaidrumas. Tuo atveju, kai renkamas įstaigos vadovas, komisija sudaroma ne mažiau kaip iš 5 narių, kurių vėlgi daugiau kaip pusę turi sudaryti Valstybės tarnybos departamento atstovai, vienas arba du – į pareigas priimančio asmens skirti atstovai. Konkurse stebėtojo teisėmis gali dalyvauti ir valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikiančios profesinės sąjungos ar darbo tarybos atstovai bei kiti visuomenės atstovai, išskyrus valstybės ar savivaldybės institucijas ar įstaigas, ir ne daugiau negu 5 stebėtojai. Taip pat tokiu atveju, jeigu paaiškėja, kad komisijos narys yra pretendento, artimas giminaitis, partneris, arba yra kitokių aplinkybių, keliančių abejonių dėl komisijos nario nešališkumo, komisijos narys turi nusišalinti.

Visi konkursai bei statuso atkūrimas be išimties turi būti vykdomi vadovaujantis šiomis pagrindinėmis nuostatomis įtvirtintomis Vyriausybės nutarime „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ (TAR, 2018, Nr. 20793):

- informacija pretendentams apie konkursą, atranką ar statuso atkūrimą turi būti prieinama, pateikiama aiškiai ir išsamiai;
- priimami sprendimai, organizuojant konkursą, atranką ar statuso atkūrimą, turi būti skaidrūs, nešališki, pagrįsti ir aiškūs;
- komisijos, siekdamos atrinkti tinkamiausią pretendentą, atsižvelgdamos į pareigybes, į kurią vykdomas priėmimas, pobūdį, funkcijas, kandidatų skaičių ir kitas aplinkybes, turi teisę pasirinkti vertinimo etapų skaičių, ir naudoti vertinimo metodus ir kriterijus, spręsti kitus su konkurso, atrankos ar statuso atkūrimo organizavimu susijusius klausimus.

Šie principai nusako pagrindines vertybines nuostatas, kuriomis yra grindžiami konkursai į valstybės tarnybą, ir jie yra būtini siekiant užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų atrankos procesą.

Atranka į karjeros valstybės tarnautojo pareigas vyksta keliais būdais: konkurso būdu arba be konkurso. Pagrindiniai reikalavimai asmenims, pretenduojantiems tapti valstybės tarnautojais: būti nepriekaištingos reputacijos, atitikti bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus teisės aktuose ar pareigybės aprašyme. Reikia pabrėžti, jog pareigybės aprašyme turi būti nustatyti tik tokie specialieji reikalavimai, kurie yra būtini pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Taip pat į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui nėra privalomas reikalavimas turėti valstybės tarnybos stažą, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus.

Kaip jau minėta pretendentui į karjeros valstybės tarnautojo pareigas keliami ir bendrieji reikalavimai, t.y.:

- 1) turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 2) mokėti valstybinę lietuvių kalbą;
- 3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų (netaikoma politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams);
- 4) turėti aukštąjį universitetinį arba aukštąjį koleginį išsilavinimą.

Toliau konkurso metu yra tikrinamas asmens tinkamumas eiti karjeros valstybės tarnautojo pareigas, vertinamos asmens turimos kompetencijos ir gebėjimai atlikti karjeros valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas.

Kiek kitaip vyksta atranka į padalinio vadovo ar aukštesnės ir įstaigos vadovo pareigas. Šiuo atveju konkursą gali sudaryti ne vienas etapas, taip pat konkurso komisija gali pasirinktinai taikyti šiuos atrankos metodus: interviu, praktinę užduotį, esė, testą, namų darbus. Prieš konkursą Valstybės tarnybos departamente yra atliekamas šių kandidatų kompleksinis vertinimas, kurio metu įvertinamos jų bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos. Kompleksinio vertinimo išvada konkurso komisijai ir į pareigas priimančiam asmeniui yra rekomendacinio pobūdžio. Jei pareigybės aprašyme nustatytas reikalavimas mokėti kurią nors užsienio kalbą, pretendentas jos

mokėjimo lygį turi patikrinti iki konkurso pradžios. Galutiniame žingsnyje centralizuotai atrenkami 2 geriausiai konkurse įvertinti pretendentai ir jų kandidatūros pateikiamos priimančiam į pareigas asmeniui, kuris ir priima galutinį sprendimą. Į ne vadovaujančias pareigas centralizuotai atrenkamas vienas tarnautojas (Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo, TAR, 2018, Nr. 20793).

Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas asmenys gali būti priimami ir be konkurso. Šia teise gali pasinaudoti ir karjeros valstybės tarnautojo statusą atkurti savo noru iš karjeros valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigų atsistatydinę asmenys, arba diplomatų sutuoktiniai. Jei šie asmenys, buvo priimti įstatymų nustatytai kadencijai, į pareigas jie priimami ne ilgiau kaip likusiai kadencijos daliai. Tokiu atveju galima grįžti į eitas arba, o jeigu nėra galimybės – į kitas lygiavertes ar žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje – ir teisę atkurti įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymuose nustatytai kadencijai) statusą – Vyriausybės nustatyta tvarka grįžti į eitas arba, jeigu nėra galimybės, kitas lygiavertes ar žemesnes įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatytai kadencijai) pareigas kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje

Nors konkursas tokiu atveju nėra reikalingas, tačiau asmuo vis tiek turi atitikti jam keliamus bendruosius ir pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus. Asmenys, siekiantys atkurti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo statusą, gali būti priimti į šias pareigas Vyriausybės nustatyta tvarka valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje siūlomos pareigos, patikrinus jų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (Valstybės tarnybos įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Išanalizavus savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų poreikio planavimą ir atranką reglamentuojančius dokumentus veiklos vertinimo perspektyvoje galima teigti, jog juose vyrauja nefragmentiškas požiūris į nuostatų pateikimą ir dėmesys skiriamas ne tik viešam jų deklaravimui, tačiau principų ir procedūrų įtvirtinimui, kurie sinergiškai persipynę ir susiję tarpusavyje, paremti Naujojo viešojo valdymo principais, platesniu įtraukimu, skaidrumu, viešumu ir nešališkumu, kas leidžia užtikrinti kokybišką ir sklandų valstybės tarnautojų atrankos procesą.

3.1.2. Veiklos vertinimas

Veiklos vertinimas tarp kitų žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų užima itin reikšmingą vietą: žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolatinio darbuotojų elgesio ir jų veiklos vertinimo (Hale, Whitlam, 2009), pasitelkus veiklos vertinimą organizacijoje galima planuoti

žmogiškuosius išteklius, vystyti jų gebėjimus ir kompetencijas, nustatyti darbuotojų poreikius bei taip motyvuoti juos. vertinimas – procesas, skatinantis efektyvią viešąją vadybą: vertinimo proceso metu gauta informacija yra naudojama veiklai tobulinti plačiaja prasme (Segolavičienė, 2011).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarką nustato Vyriausybė, o už valstybės tarnautojų veiklos vertinimo vykdymą organizacijos lygyje yra atsakingi jų tiesioginiai vadovai ir vertinimo komisijos. Šio proceso metu yra vertinama tiek įstaigų vadovų (išskyrus įstaigų vadovus, priimamus į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu), tiek karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, tarnybinė veikla. Įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertina šį jį į pareigas priėmęs asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas. Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina jų tiesioginis vadovas (Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas, 2019).

Kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu, t.y. kasmet sausio 1-15 d. valstybės tarnautojas (VT) užpildo Kvalifikacijos vertinimo anketą, kurią gražinus tiesioginiam vadovui organizuojamas vertinamasis pokalbis (žr. 7 lentelė).

7 lentelė

Vadovo ir VT veiksmai kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu

VALSTYBĖS TARNAUTOJAS	TIESIOGNIS VADOVAS
Aprašo pagrindinius pasiektus rezultatus	Sutartu laiku praveda pokalbį su jam pavaldžiu valstybės tarnautoju
Įsivertina gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas	Jeigu reikia, patikslina rezultatus ir juos įvertina, nustato einamųjų metų užduotis, vertinimo rodiklius ir riziką
Įsivertina savo kvalifikaciją	Įvertina VT gebėjimus vykdyti funkcijas
Pateikia motyvuotą siūlymą ir kvalifikacijos vertinimo anketą tiesioginiam vadovui	Įvertina VT kvalifikaciją
	Įrašo VT rekomenduotiną tobulinti kvalifikaciją
	Įrašo bendrą vertinimą
	Įrašo siūlymą
	Supažindina VT su Motyvuotu siūlymu pasirašytinai
	Motyvuotą siūlymą, kvalifikacijos vertinimo anketą pateikia į pareigas priimančiam asmeniui

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas (2019)

Jo metu tiesioginis vadovas ir vertinamas valstybės tarnautojas aptaria užpildytą vertinimo anketą ir jo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, pasiektus rezultatus vykdant suformuluotas užduotis, suformuluoja einamųjų metų užduotis, bei aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą. Po pokalbio su valstybės tarnautoju tiesioginis vadovas užpildo vertinimo anketą (įrašo atitinkamą komentarą (pagrindimą) tais atvejais, kai nesutinka su valstybės tarnautojo nurodytu balu, ir nurodo kitokį balą) ir surašo valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą, kurioje vertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą (kvalifikacija ir jo gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas ir pasiekti rezultatai), formuluoja einamųjų metų

užduotis, įrašo pasiūlymus, kaip tobulinti kvalifikaciją, ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos bendrą įvertinimą (Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo, TAR, i. k. 2018-20793).

Valstybės tarnautojui, įstaigai ar įstaigos padaliniui nustatytos užduotys turi būti aiškios, įvykdomos, turėti įvykdymo terminą. Jos nustatomos atsižvelgiant į įstaigos patvirtinto strateginio veiklos plano programų tikslus, metinio veiklos plano priemones, valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Tiesioginis vadovas valstybės tarnautoją su išvada supažindina pasirašytinai, bei išvadą pateikia personalo administravimo tarnybai. Tiek valstybės tarnautojas, tiek tiesioginis jo vadovas turi teisę kreiptis į vertinimo komisiją, tam, kad dar kartą būtų įvertinta valstybės tarnautojo tarnybinė veikla. Valstybės tarnautojas tuo atveju, kai nesutinka su tiesioginio vadovo vertinimu, o tiesioginis vadovas – turėdamas abejonių dėl valstybės tarnautojo atitikties einamoms pareigoms (Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo, TAR, i. k. 2018-20793).

Įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo vadovas valstybės tarnautojo tarnybinė veikla gali būti įvertinta: labai gerai; gerai; patenkinamai; nepatenkinamai. Jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija (žr. 6 pav.).

NEPATENKINAMAI	GERAI	LABAI GERAI
<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti mažesnę pareiginę algą, taikant 0,5 mažesnę koeficientą • Perkelti į žemesnes karjeros VT pareigas • Atleisti iš pareigų 	<ul style="list-style-type: none"> • Siūlymai nėra teikiami. Valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia 	<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti didesnę pareiginę algą (taikant 0,5-1,5 didesnę pareiginės algos koeficientą) • Perkelti VT į aukštesnes karjeros pareigas • Taikyti skatinimo priemonę: <ul style="list-style-type: none"> • padėka • vardinė dovana • nuo 1 iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka • iki 5 mokamų poilsio dienų • kvalifikacijos tobulinimo finansavimas

6 pav. Galimi VT tarnybinės veiklos įvertinimai

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas (2019)

O tuo atveju kai valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama gerai, jo teisinė padėtis nesikeičia, kadangi siekiama, jog esminis stimulus valstybės tarnautojui būtų pasiekti veiklos vertinimo metu jam iškeltus tikslus ir už tai būti skatinamam. Tarnybinės veiklos vertinimas yra

baigiamas, išskyrus atvejį, kai šis valstybės tarnautojas prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų vertinimo komisija.

Kai valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai, tiesioginio vadovo rašytiniu motyvuotu siūlymu valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimu: 1) valstybės tarnautojui gali būti nustatoma didesnė pareiginė alga, taikant ne mažiau kaip 0,5 ir ne daugiau kaip 1,5 didesnį koeficientą, negu jam iki tarnybinės veiklos vertinimo nustatytas pareiginės algos koeficientas, tačiau neviršijant tai pareigybei nustatyto didžiausio koeficiento, 2) valstybės tarnautojui gali būti taikomos sekančiame poskyryje nurodytos skatinimo priemonės, 3) karjeros valstybės tarnautojas, išskyrus kadencijai priimtą valstybės tarnautoją, gali būti perkeliamas į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, išskyrus pareigas, kurioms įstatymais yra nustatyta kadencija, toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje.

Kai valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama nepatenkinamai, tiesioginio vadovo rašytiniu motyvuotu siūlymu valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimu: 1) valstybės tarnautojui gali būti nustatoma mažesnė pareigybės pareiginės algos koeficientų intervale esanti pareiginė alga, taikant 0,5 mažesnį koeficientą, negu jam iki 27 tarnybinės veiklos vertinimo nustatytas pareiginės algos koeficientas, tačiau ne mažesnę, negu tai pareigybei nustatytas mažiausias koeficientas, 2) valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į žemesnes pareigas toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje; 3) valstybės tarnautojas gali būti atleistas iš pareigų (išskyrus Vyriausybės ar savivaldybės įstaigų, kurių nepriklausomumas joms atliekant įstatymų nustatytas funkcijas ir priimant sprendimus turi būti užtikrintas vadovaujantis Europos Sąjungos ir nacionalinės teisės aktais, vadovus); 4) Valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus nepatenkinamai ir nustačius mažesnę pareigybės pareiginės algos koeficientų intervale esančią pareiginę algą gali būti sudaromas ne trumpesnis negu 2 mėnesių ir ne ilgesnis negu 6 mėnesių jo tarnybinės veiklos gerinimo planas. Valstybės tarnautojas atleidžiamas iš pareigų, pasibaigus jo tarnybinės veiklos gerinimo plano laikotarpiui valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą neeilinio vertinimo metu įvertinus nepatenkinamai.

Karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, kurioje jie eina pareigas, vadovo sudaryta vertinimo komisija. Valstybės institucijų ir įstaigų vadovų, vidaus audito tarnybų vadovų ir auditorių, vertinimo komisijos narių ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo sudarytos vertinimo komisijos, sudarytos iš skirtingų valstybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojų. Vertinimo komisija sudaroma dvejiems metams iš valstybės tarnautojų. Vertinimo komisija sudaroma iš ne mažiau kaip 5 narių. Jei valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikia profesinė sąjunga, vienas vertinimo komisijos narys turi būti jos atstovas. Jei valstybės ar savivaldybės institucijoje ar

įstaigoje veikia kelios profesinės sąjungos, jos susitarimu skiria bendrą atstovą į vertinimo komisijos narius. Kitais atvejais vertinimo komisijoje stebėtojų teisėmis dalyvauja darbo tarybos atstovas. Kad būtų užtikrintas nacionalinės teisės aktų paisymas, vertinimo komisijos darbe komisijos nario teisėmis gali būti kviečiamas arba savo iniciatyva dalyvauti Vyriausybės įgaliotos įstaigos atstovas. Vertinimo komisijos posėdis protokoluojamas, protokolo kopija pateikiama Valstybės tarnybos departamentui, taip pat posėdžio metu daromas skaitmeninis garso įrašas, kuris saugomas įstaigoje teisės aktų nustatyta tvarka (Valstybės tarnybos įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra vertinimo komisijoje apima: valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimą; valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą; sprendimo dėl atitinkamo vertinimo komisijos siūlymo priėmimą (išskyrus atvejus, kai vertinimo komisija valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina gerai); vertinimo komisijos išvados surašymą. (Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo, TAR, 2018, Nr. 20793).

Taip pat galimas ir neeilinis karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas. Jis atliekamas ne dažniau kaip vieną kartą per kalendorinius metus, jeigu nuo valstybės tarnautojo kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo praėjo ne mažiau kaip 6 mėnesiai arba jeigu valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus ėjo pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje yra vertinama jo tarnybinė veikla.

Neeilinis karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas gali būti atliekamas valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytiniu motyvuotu siūlymu ir valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimu, kai:

1) iškyla abejonių dėl įstaigos padalinio vadovo gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ar jo veiklos vykdant jo vadovaujamam įstaigos padaliniui suformuluotas užduotis;

2) iškyla abejonių dėl pakankamos karjeros valstybės tarnautojo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ar jo veiklos, vykdant jam suformuluotas užduotis;

3) vertinimo komisija kasmetinio vertinimo metu karjeros valstybės tarnautojo veiklą įvertino nepatenkinamai;

4) yra karjeros valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui trečią arba nuosekliai aukštesnę kvalifikacinę klasę;

5) yra karjeros valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti jį į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas;

6) yra karjeros valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti jį į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui ne aukštesnę negu turėtą kvalifikacinę klasę.

Neeilinis įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimas vykdomas tik tais atvejais, kai: 1) iškyla abejonių dėl pakankamos įstaigos vadovo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas; 2) vertinimo komisija kasmetinio vertinimo metu įstaigos vadovo tarnybinę veiklą įvertino nepatenkinamai; 3) yra įstaigos vadovą į pareigas priimančio asmens ar kolegialios institucijos vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti įstaigos vadovui kvalifikacinę klasę.

Tai pat galimas ir neeilinis pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas, kuris atliekamas, kai: 1) yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę; 2) yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų.

Vertinimo komisija, įvertinusi valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą neeilinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo metu, valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui teikia siūlymą pritarti arba nepritarti tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui ar tarnybinės veiklos vertinimo išvadą dėl valstybės tarnautojo, kurio veikla kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu buvo įvertinta nepatenkinamai (Valstybės tarnybos įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Vadovaujantis Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo 15 straipsniu, valstybinėje tarnyboje dirbantys asmenys, teisės aktų nustatyta tvarka pripažinti pažeidusiais šio įstatymo antrojo skirsnio reikalavimus, vienerius metus nuo pažeidimo paaiškėjimo dienos negali būti skatinami, t. y., jiems negali būti taikomos VTĮ 31 straipsnio 2 dalyje numatytos skatinimo priemonės. Tokiu atveju, Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatyme sankcija už šio įstatymo pažeidimą aiškiai siejama su skatinimo ribojimu. Tuo tarpu skatinimas ir veiklos vertinimas VTĮ yra atskirti, ir todėl nėra pagrindo Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo 15 straipsnio taikymą išplėsti į su veiklos vertinimo procedūromis susijusius sprendimus. Todėl manytina, kad valstybės tarnautojo, pažeidusio viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje nuostatas, tarnybinė veikla gali būti vertinama ir labai gerai bei jam gali būti taikomos VTĮ 27 straipsnio 8 dalies 1 ir 3 punktų nuostatos.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo nuostatos paveda valstybės tarnautojo tiesioginiam vadovui priimti sprendimą dėl pavaldinio veiklos vertinimo, o galutinį sprendimą dėl vertinimo komisijos siūlymo ar tarnybinės veiklos vertinimo išvados įgyvendinimo priima įstaigos vadovas (tarnautoją į pareigas priimančias asmuo). Taigi jeigu valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo priima motyvuotą sprendimą neįgyvendinti vertinimo komisijos siūlymo ar tarnybinės

veiklos vertinimo išvados, valstybės tarnautojo iki vertinimo buvusi teisinė padėtis nesikeičia. Tad lemiamą vaidmenį iš esmės vis tiek turi vadovas. (Valstybės tarnybos įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros itin plačiai reglamentuojamos naujajame VTĮ ir jo lydimočiuose teisės aktuose: čia detalai apibrėžiamas kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas, vertinamojo pokalbio organizavimas, neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas, ir su tuo susijusios karjeros galimybės bei skatinimai, trečiųjų šalių dalyvavimas, kas dar labiau užtikrina proceso skaidrumą ir viešumą. Kitaip nei atrankos, šio proceso įgyvendinimas vyksta organizaciniame lygyje, ir yra patikimas valstybės tarnautojų tiesioginiams vadovams ir vertinimo komisijoms.

3.1.3. Karjeros planavimas ir motyvavimas

Darbuotojo atžvilgiu veiklos vertinimas padeda numatyti ir naujus darbuotojų motyvacijos veiksnius (ne tik piniginį atlygį), jų lūkesčius ir tikslus. Veiklos vertinimas yra svarbus veiklos valdymo sistemos elementas, nes jis suteikia daugiau aiškumo darbuotojams, norint suprasti, ko iš jų yra reikalaujama, reguliariai informuoja asmenis apie jų veiklą, jų pranašumus, trūkumus ir plėtros galimybes (Sylvia Horton, 2007; Gimžauskienė, 2006). Valstybės tarnautojų motyvavimas – tai viena priemonių įgalinanti, atliepiant į organizacijoje dirbančių poreikius, pasiekti organizacijos tikslus, t.y. atliekant tarnybinės veiklos vertinimą, skatinant valstybės tarnautojus ir apdovanojant už gerus rezultatus, juos ugdant ir kt. Taigi motyvavimo ir karjeros valdymo priemonės sąlygoja efektyvią ir į rezultatus orientuotą valstybės tarnautojų veiklą (Valstybės tarnybos departamentas, 2013).

Valstybės tarnybos įstatyme (TAR, 2018, Nr. 12037) už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą išskiriamos tokios darbuotojų skatinimo priemonės kaip: padėka; vardinė dovana; piniginė išmoka už asmeninį išskirtinį indėlį įgyvendinant organizacijos tikslus arba pasiektus rezultatus (ne dažniau kaip 2 kartus per kalendorinius metus) arba vienkartinė piniginė išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka; apmokamos poilsio dienos (iki 5 d., tačiau ne daugiau kaip 10 darbo dienų per metus) arba sutrumpintas darbo laikas; kvalifikacijos tobulinimo finansavimas. Taip pat valstybės tarnautojai už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti. Šias skatinimo priemones gali skirti valstybės tarnautojus į pareigas priimančias asmuo arba savivaldybės meras.

Priedai ir priemokos prie atlyginimo taipogi teikiami keliais atvejais. Įprastai gali būti skiriami už pavadavimą, kai raštu pavedama laikinai atlikti ir kito valstybės tarnautojo pareigybei nustatytas funkcijas, arba papildomų užduočių, suformuluotų raštu, atlikimą, kai dėl to viršijamas įprastas darbo krūvis arba kai vykdomos pareigybės aprašyme nenumatytos funkcijos. Abiem atvejais premijų ar priemokų dydį nustato ir jas skiria valstybės tarnautoją į pareigas priimančias

asmuo, mūsų nagrinėjamu atveju t.y., Administracijos direktorius (Valstybės tarnybos įstatymas, TAR, 2018, Nr. 12037).

Tarnybinės veiklos vertinimo metu valstybės tarnautoją įvertinus labai gerai ir jam atitinkant pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus, jis gali būti perkeltas į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir be konkurso (išskyrus kadencijai priimtą valstybės tarnautoją) jį į pareigas priimančio asmens sprendimu.

Be visų jau minėtų skatinimo priemonių valstybės tarnautojai turi eilę socialinių garantijų, t.y. atostogos, pensinis ir medicininis draudimas, įvairios lengvatos ir parama, kuri įprastai skiriama valstybės tarnautojams, kurių materialinė būklė tapo sunki dėl jų pačių ar šeimos narių ligos, stichinės nelaimės ar turto netekimo, jeigu yra darbuotojo rašytinis prašymas ir pateikti atitinkamą aplinkybę patvirtinantys dokumentai, gali būti skiriamos pašalpos iš įstaigai skirtų lėšų (Kauno rajono savivaldybės Administracijos direktorius įsakymas dėl Kauno rajono savivaldybės Administracijos vidaus darbo tvarkos taisyklių patvirtinimo, 2017, Nr. ĮS-2419).

Valstybės tarnautojai gali būti motyvuojami taikant pozityvias motyvavimo priemones ir baudžiant už tam tikrus tarnybinius ar drausminius nusižengimus, taip skatinant juos laikytis nustatytu darbo valstybės tarnyboje reikalavimų. Egzistuoja valstybės tarnautojų motyvavimas tokiomis neigiamomis priemonėmis: už tarnybinius nusižengimus Lietuvos valstybės tarnautojams gali būti skiriama pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas ir atleidimas iš pareigų (už valstybės ar savivaldybės institucijai padarytą materialinę žalą jiems taip pat gali būti taikoma materialinė atsakomybė).

Taigi savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai skatinami įvairiausiomis priemonėmis, tiek pozityvistinėmis, tiek negatyviomis. Tarp jų svarbiausios yra paaukštinimas pareigose, aukštesnės kategorijos skyrimas, pinigine premija ar priedas, kvalifikacijos tobulinimo finansavimas. Įprastai valstybės tarnautojo motyvavimo poreikis yra nustatomas būtent valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo metu, o konkrečios priemonės skiriamos Administracijos direktoriaus sprendimu. Šios procedūros yra esminės užtikrinant kokybišką valstybės tarnautojų vertinimą ir išskiriant juos skatinimui.

3.1.4. Mokymas ir ugdymas

Tinkamai sudaryti kompetencijų modeliai leidžia sumodeliuoti idealaus darbuotojo profilį ir kryptingai jį ugdyti, išryškinant ir įtvirtinant reikalingiausias kompetencijas, objektyviai vertinant jo veiklą, skatinant ir atlyginant už reikalingų savybių pasireiškimą, bei prie viso to – kartu siekiant organizacijos iškeltą tikslą (Sudnickas, 2009).

Savivaldybės administracija sudaro sąlygas kvalifikaciją tobulinti visiems valstybės tarnautojams bei skatina šį procesą, o valstybės tarnautojai privalo tobulinti kvalifikaciją valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens arba jų tiesioginio vadovo rašytiniu nurodymu.

Valstybės tarnautojų kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas prireikus gali valstybės tarnautojui sudaryti valstybės tarnautojo individualų kvalifikacijos tobulinimo planą, kuriame nurodo kvalifikacijos tobulinimo turinį ir formą (-as). Valstybės tarnautojo individualus kvalifikacijos tobulinimo planas išdėstomas Tiesioginio vadovo motyvuotame siūlyme valstybės tarnautojo kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu.

Naujojoje Valstybės tarnybos įstatymo (TAR, 2018, Nr. 12037) redakcijoje nurodomos tokios tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo formos:

- savišvieta;
- mokymasis veikloje – valstybės tarnautojui sudėtingų, kompleksinių užduočių atlikimas savarankiškai, su įstaigoje pareigas einančiu (-iais) asmeniu (-imis) ar mentoriumi, įstaigoje pareigas einančių asmenų mokymas ar pavadavimas, kurio metu įgyjamos naujos ar lavinamos turimos kompetencijos, žinios ir gebėjimai;
- mokymasis iš kitų asmenų – valstybės tarnautojo naujų kompetencijų, žinių ir gebėjimų įgijimas ar turimų kompetencijų, žinių ir gebėjimų lavinimas komandiruočių, stažuočių, darbo grupių veiklos, projektų ir renginių metu, bendradarbiavimo centruose ar ugdomojo vadovavimo metu;
- neformalusis švietimas.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas gali būti vykdomas kontaktiniu ir nuotoliniu būdu. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymu dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklių tvirtinimo (2011, Nr. 40-611) nustatyta, jog kvalifikacija gali būti tobulinama paties tarnautojo ar darbuotojo, struktūrinio padalinio, kuriame dirba tarnautojas ar darbuotojas, vadovo ar Personalo departamento iniciatyva, tačiau galutinį sprendimą dėl valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo turinio, formos (-ų) ir (ar) būdo (-ų) priima valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo, atsižvelgdamas į valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo motyvuotą siūlymą, įstaigos finansinę padėtį. Struktūrinio padalinio vadovas Personalo departamento Mokymų ir veiklos valdymo skyriui pateikia paraišką dėl jam pavaldžių tarnautojų ar darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo, nurodydamas, kokias žinias ir įgūdžius reikėtų tobulinti. Personalo departamento Mokymų ir veiklos valdymo skyrius, įvertinęs tarnautojų ar darbuotojų pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus, vykdomas funkcijas, kitas aplinkybes, pasiūlo mokymo temas, laiką ir mokymo įstaigas, kurių programos yra registruotos Valstybės tarnybos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos. Įstaigos vadovas vertindamas valstybės tarnautojo mokymų poreikį, taip pat turi atsižvelgti į Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, įstaigos veiklos sritis, planavimo dokumentus, valstybės tarnautojų individualius kvalifikacijos tobulinimo planus, įstaigos finansinę padėtį, gali tvirtinti metinį valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo planą.

Jei valstybės tarnautojas, siunčiamas į mokymus, trunkančius ilgiau kaip 40 akademinį valandų, jis privalo pasirašyti mokymo sutartį, kuria įsipareigotų grąžinti mokymui skirtas lėšas, jeigu tarnautojas ar darbuotojas nutrauktų darbo santykius savo noru arba santyčiai būtų nutraukti dėl tarnautojo ar darbuotojo kaltės anksčiau nei po 1 metų nuo sutarties pasirašymo dienos. Valstybės tarnautojas išsiųstas mokytis ar kelti kvalifikaciją, privalo lankyti visus užsiėmimus nuo pradžios iki pabaigos. Neatvykimas į mokymą ar pašalinimas jam nesibaigus be pateisinamos priežasties traktuojamas kaip tarnybinės ar darbo drausmės pažeidimas ir už tai gali būti taikomos tarnybinės ar drausminės nuobaudos. Grįžęs iš mokymų, tarnautojas ar darbuotojas privalo Personalo departamento Mokymų ir veiklos valdymo skyriui pateikti mokymų vertinimo anketą.

Taip pat VTĮ (TAR, 2018, Nr. 12037) užtikrinamas kvalifikacijos tobulinimo proceso atskaitomybė: įstaigos kasmet iki vasario 1 d. Valstybės tarnybos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą (VATIS) teikia valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ataskaitą už praėjusius metus.

Remiantis VTĮ (TAR, 2018, Nr. 12037) ir Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymu dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklių tvirtinimo (2011, Nr. 40-611), galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesas sukonzentruotas pareigas priimančio asmens, ir struktūrinio padalinio, orientuoto į šią sritį, rankose. Vertinamo valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas prireikus tai pat turi galimybę sudaryti valstybės tarnautojui individualų kvalifikacijos tobulinimo planą, tačiau esminiai sprendimai priimami visgi centralizuotai. Į mokymus siunčiamas valstybės tarnautojas įpareigojamas lankyti užsiėmimus, kitu atveju, siekiant užkirsti kelią piktnaudžiavimui yra numatomos drausminės nuobaudos.

3.2. Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aktualumas strateginiuose šalies dokumentuose

Su šiame darbe nagrinėjama valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo tema susiję Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai. Sumanus valdymas – viena esminių strategijos „Lietuva 2030“ pažangos sričių. Strategijoje akcentuojami trys kertiniai sumanaus valdymo bruožai: atvirumas (atviras ir skatinantis dalyvauti valdymas), atsakomybė (rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas) ir kūrybingumas (kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia). Būtent su šiais bruožais ir ypač kūrybiškumu sietina inovatyvaus ir valstybės tarnautojų veiklos kokybę užtikrinančio viešojo sektoriaus tema.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ įtvirtinta nuostata, kad siekiant įgyvendinti sumanaus valdymo viziją, privaloma sutelkti pastangas ir įgyvendinti pokyčius šiomis svarbiausiomis valdžios kūrimo kryptimis: (1) užtikrinti, kad valdžia būtų strategiškai pajėgi; (2) siekti, kad valdymas būtų atviras ir suteikiantis įgaliojimus; ir (3) dėti visas pastangas, kad valdymas atitiktų visuomenės poreikius.

Šiuos valdymo bruožus ir siekius atliepia kiti pagrindiniai Lietuvos strateginiai dokumentai. Pavyzdžiui, 2014-2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje (NPP) visuomenės poreikius atitinkančiam ir pažangiam viešajam valdymui numatytas atskiras (penktas) prioritetas. Juo siekiama stiprinti strategines kompetencijas, veiklos valdymą, didinti viešojo valdymo atvirumą bei gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei prieinamumą. Inovatyvus valdymas akcentuojamas ir Lietuvos nacionalinė reformų darbotvarkėje (siekiama gerinti valstybės įmonių valdymo kokybę ir veiksmingumą) bei Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, kuri iš esmės atkartoja NPP siekius. Siekiant gerinti esamą situaciją buvo numatyta įgyvendinti visa eilė strategijos „Lietuva 2030“ pažangos darbų: tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas; peržiūrėti valstybės informacinių išteklių infrastruktūros pertvarkymo modelį ir parengti informacinės visuomenės plėtros koordinavimo valstybinio valdymo institucinį modelį; sukurti viešai prieinamą visų viešųjų paslaugų katalogą; užtikrinti sukurtų įrodymais pagrįsto valdymo priemonių taikymą valdymo sprendimams; įgyvendinti atvirų duomenų (angl. open data) priemones; bei modernizuoti valstybės tarnybą (ypač aukštesniosios grandies vadovų darbo sąlygas, siekiant spręsti lyderystės ir kompetencijos problemas viešajame valdyme).

Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012, Nr. XI-2015) pagrindinis dėmesys fokusuojamas į tris sritis, iš kurių su kokybiška valstybės tarnyba labiausiai susijusi

sumanios valdžios koncepcija. Minėtoje strategijoje **sumanus valdymas** apibūdinamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis **geros kokybės** paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas]. Siekiant įgyvendinti sumanaus valdymo viziją, numatoma įgyvendinti pokyčius svarbiausiomis valdžios kūrimo kryptimis, tarp kurių esminė – **strategiškai pajėgios valdžios ir visuomenės poreikius atitinkantis valdymo vystymas**. Remiantis šiuo prioritetu, valdžios institucijos turi būti kompetentingos ir orientuotos į rezultatus, turėti reikiamų gebėjimų kurti ir įgyvendinti strategijas, nuolat stebėti pasaulines tendencijas, kūrybiškai pritaikyti geriausią patirtį. Valdžia turi puoselėti ir veiklos rezultatus ir efektyvumą orientuotą valdymo kultūrą, vykdoma veiklą grįsti visuomenės poreikiais. Pasiiekti **veiklos rezultatai** turi būti **matuojami, analizuojami, vertinami**, veiklos informacija skiriama ne tik atsiskaityti už veiklą, bet ir nuolat ją tobulinti.

Taipogi Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012, Nr. XI-2015) akcentuojama, jog pažangą gali skatinti tik **visuomenės pasitikėjimą pelnusi valdžia**. Tam viešasis valdymas turi tapti rezultatyvus ir leidžiantis veikti. Valdžios institucijos turi gebėti veikti strategiškai ir kryptingai, pagrindinį dėmesį sutelkdamos į svarbiausius prioritetus. Visai visuomenei turi rūpėti, kas yra sukuriama už pinigus, todėl viešasis valdymas turi būti neatsiejamas nuo veiklos efektyvumo ir sprendimai įgyvendinami kuo mažesniais sąnaudomis.

2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa. 2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje (2012, Nr. 1482) pabrėžiama, jog siekiant spręsti šiuo metu vyraujančias Lietuvos viešojo valdymo problemas, būtina sutelkti pastangas šiose srityse:

- diegti ir rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą;
- didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą;
- stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą.

Vienas iš programos uždavinių yra diegti ir rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą. Tarp šio uždavinio įgyvendinimo kryptių minimas viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimo gerinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos kokybės vertinimo užtikrinimas: diegti projektų / procesų valdymą, kokybės vadybos sistemas ir metodus, kitas veiklos valdymo gerinimo priemones ir kita. Remiantis šiuo uždaviniu modernių veiklos valdymo metodų taikymas padeda pasiekti geresnių viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatų, todėl numatoma kryptingai gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą – plačiai diegti projektų ir procesų valdymą, taikyti **kokybės vadybos metodus** ir remti viešojo sektoriaus inovacijų plėtrą.

Septynioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programa. Viena XVII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje (2016, Nr. XIII-82) numatytų strateginių kryptių – **efektyvi ir profesionali valstybės tarnyba**. Pastarojoje programoje valdymo ir administravimo, valstybės

tarnautojų sąveikos su piliečiais kokybei bus skiriamas didelis dėmesys. Šios veiklos rezultatus numatoma nuolat vertinti tiek pagal valstybės įstaigų veiklos efektyvumo ir strateginių tikslų įgyvendinimo, tiek ir pagal piliečių pasitenkinimo viešojo administravimo ir viešąsias paslaugas teikiančių institucijų veikla rodiklius. Kiti su šiuo tikslu susiję uždaviniai:

- siekiant, kad valstybės tarnyba būtų patraukli, moderni, depolitizuota ir efektyvi, bus įdiegta **kompetencijomis grįsta valstybės tarnybos sistema**, kurioje valstybės tarnautojų atranka, jų **veiklos vertinimas**, karjera bus siejami su konkrečioms pareigoms nustatytų kompetencijų turėjimu.
- bus stiprinamos vadovų vadybinės ir lyderystės kompetencijos ir taikomi tokie įstaigų vadovų veiklos **vertinimo metodai**, kurie padėtų formuoti ir tobulinti įrodymais grįsto valdymo kultūrą.
- bus skatinamas valstybės ir vietos savivaldos tarnybos **profesionalumas ir kokybė**: jos **veiklos efektyvumas**, tarnautojų kompetencijos didinimas, plėtojamas **rengiamų sprendimų poveikio vertinimas**, strateginis planavimas, kartu siekiant tarnautojų atsakomybės už priimamus sprendimus ir sprendimų įgyvendinimo kokybės

Komisijos komunikatas „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (2010). 2020 m. Europos strategijoje išskelti trys žemyno vystymuisi esminiai bei vienas kitą papildantys prioritetai:

- pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas.
- tvarus augimas: tausiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio ir konkurencingesnio ūkio skatinimas.
- integracinis augimas: didelio užimtumo ūkio, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda, skatinimas.

Šie tikslai yra tarpusavyje susiję ir itin svarbūs, kad visa strategija būtų sėkmingai įgyvendinta. Siekdama užtikrinti, kad kiekviena valstybė narė 2020 m. Europos strategiją pritaikytų prie savo konkrečios padėties, Komisija siūlo šiuos ES tikslus paversti nacionaliniais tikslais ir gairėmis. Šie tikslai atspindi tris prioritetus – pažangų, tvarų ir integracinį augimą, tačiau nėra baigtiniai. Kad jie būtų įgyvendinti, reikės įvairių veiksmų nacionaliniu, ES ir tarptautiniu lygmeniu. Komisija pristato septynias pavyzdines iniciatyvas (inovacijų sąjunga, judus jaunimas, Europos skaitmeninė darbotvarkė, tausiai išteklius naudojanti Europa, globalizacijos erai pritaikyta pramonės politika, naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė, Europos kovos su skurdu planas), skirtas pažangai pagal kiekvieną prioritetinę temą paskatinti. Šios septynios pavyzdinės iniciatyvos įpareigoja ir ES, ir valstybes nares. Kliūtims šalinti ir 2020 m. Europos strategijos tikslams įgyvendinti bus pasitelktos ES lygio priemonės – bendroji rinka, finansiniai svertai ir išorės politikos priemonės.

Šiame strateginiame dokumente Europos Komisijos nustatytos veiklos gairės yra daugiau bendrojo pobūdžio, todėl konkrečiai valdymo efektyvumo didinimui, valstybės tarnautojų veiklos kokybės vadybai ir jų veiklos vertinimui daugiau dėmesio nėra skiriama. Kaip matyti, šie aspektai labiau detalizuojami Europos sąjungos dokumentuose, žyminčiuose šios strategijos įgyvendinimą (pavyzdžiui priemonių planuose) bei nacionalinio lygio strateginiuose dokumentuose.

Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis. Institucinių pajėgumų stiprinimas ir veiksmingas viešasis administravimas. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje (2014, Nr. C(2017)211) iškeltos investicijų sritys 2014–2020 metams atitinka Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje nustatytus viešojo valdymo tobulinimo tikslus ir uždavinius. Šios programos įgyvendinimo 2013–2015 m. veiksmų plane nurodytos konkrečios priemonės / projektai, nukreipti į viešojo valdymo atvirumo didinimą, visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimą, paslaugų kokybės gerinimą, ***viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo didinimą*** ir valstybės tarnybos stiprinimą. Į šį planą bus įtraukiamos ir 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu ES struktūrinių ir Sanglaudos fondų lėšomis finansuotinos priemonės/projektai, o tai leis užtikrinti koordinuotą ir kryptingą šių priemonių / projektų planavimą ir įgyvendinimą nacionaliniu lygiu.

ESF investicijomis numatoma pasiekti šiuos rezultatus: padidės viešojo valdymo ***orientacija į rezultatus***, t.y. investicijos bus skiriamos viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumui didinti: įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymo plėtrai, teisėkūros proceso tobulinimui, viešojo valdymo procesų atvirumui didinti ir visuomenės dalyvavimui juose skatinti, nacionalinėms viešojo valdymo reformoms parengti ir vykdyti, ypač siekiant įgyvendinti 2014 m. Europos Tarybos penktąją rekomendaciją dėl valstybės valdomų įmonių reformos, bus siekiama didinti valstybės turto ir įmonių valdymo kompetencijas bei reikiamų informacinių sistemų, kurios būtinos valstybės funkcijų tinkamam vykdymui sukūrimui ir įdiegimui valstybės institucijose, atsakingose už šios srities politikos formavimą bei įgyvendinimą. Tikimasi, kad veiklos, susijusios su viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo didinimu, įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymu ir nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimu prisidės prie valdymo efektyvumo indekso pagerėjimo (2011 m. – 21 vieta ES, 2020 m. siekiamas rodiklis – bent 15 vieta ES).

Taipogi ESF investicijomis planuojama modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje, investicijas skiriant pažangių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų (procedūrų/standartų) įvairiose personalo valdymo srityse diegimui, darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemų optimizavimui, aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų bei valstybės pareigūnų grandies stiprinimui, viešojo valdymo institucijų dirbančiųjų strateginių (prioritetinių) kompetencijų stiprinimui ir kt. Planuojama, kad valstybės tarnyboje bus įdiegtas ***kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis***, patobulintos dirbančiųjų

atrankos, karjeros planavimo, darbo užmokesčio, motyvavimo, mokymo sistemos ir įdiegtas kokybiškai naujas aukštesniųjų vadovų valdymas.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (2012, Nr. 171). Siekdama įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 metų veiklos prioritetų (Žin., 2010, Nr. 123-6285) 4 prioriteto „Modernus valstybės valdymas siekiant naujos paslaugų kokybės“ 3 kryptį ir užtikrinti nuoseklų ir kryptingą viešojo valdymo tobulinimo procesą, Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą. Tam programoje numatyti trys tikslai:

- užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti;
- užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą;
- stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą.

Siekiant programos trečiojo tikslo įgyvendinimo numatyta **diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą**. Pastarasis uždavinys įgyvendinamas **plačiau naudojant informaciją apie viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatus ir jos analizės duomenis**, tai pagrindžiant tuo, jog viešojo valdymo institucijų veiklos vertinimo tikslas turi būti ne vien atsiskaitymas, jis turėtų parodyti, kaip informacija apie veiklą naudojama valdymo sprendimams priimti. Ypač svarbu užtikrinti, kad šia informacija būtų vadovaujamosi nustatant veiklos prioritetus ir priimant strateginius sprendimus. Įrodymais grįsta informacija leistų užsibrėžti tinkamiausius tikslus ir pasirinkti efektyviausius būdus, kaip jų siekti. Informacija apie veiklą ir toliau turėtų būti naudojama pavienių viešojo valdymo institucijų ir Vyriausybės lygiu Vyriausybės veiklos prioritetams nustatyti, struktūrinėms reformoms įgyvendinti, Lietuvos Respublikos valstybės biudžetui rengti.

Taip pat programoje numatoma ir kita minėto uždavinio įgyvendinimo **kryptis: užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos kokybės vertinimą ir išryškinti jos svarbą viešajam valdymui**. Ši kryptis grindžiama tuo, jog kokybės vadybos metodų taikymas viešajam valdymui turi būti suvokiamas kaip diegimas integruotos veiklos valdymo sistemos, kuri padeda susieti skirtingą veiklos informaciją, ypač išryškindama veiklos kokybės aspektą, ir naudojama veiklos tobulinimo sprendimams priimti. Viešojo valdymo institucijos turi užsitikrinti grįžtamąjį ryšį su paslaugų vartotojais, vertindamos jų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, tirdamos pasitikėjimą vykdoma veikla ar kitais būdais nustatydamos visuomenės nuostatų pokyčius. Taigi viešojo valdymo institucijos ir toliau turi būti skatinamos taikyti kokybės vadybos metodus, skleidžiama geroji nacionalinė ir tarptautinė šios srities patirtis.

Kitas **uždavinys** trečiajam programos tikslui pasiekti: **nuolatos didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą** įgyvendinamas. Šis uždavinys įgyvendinamas pasitelkiant **viešojo valdymo institucijų atliekamų funkcijų optimizavimo, nuolatinį šių institucijų valdymo, gebėjimų vertinimo ir tobulinimo kryptį**. Siekiant mažinti viešojo valdymo apimtį ir išlaidas, bus sistemingai persvarstomos viešojo valdymo institucijų atliekamos funkcijos. Taip pat bus tobulinamas strateginio planavimo diegimas savivaldybėse, stiprinamos savivaldybių darbuotojų šios srities kompetencijos. Savivaldybių veiklai vertinti bus nustatyti savivaldybių veiklos vertinimo kriterijai ir rodikliai, kuriais remiantis bus sudaromi ir visuomenei skelbiami savivaldybių reitingai. Viešojo valdymo kokybei užtikrinti bus stebimi ir vertinami viešojo valdymo pokyčiai ir numatomos neigiamų pasekmių prevencijos priemonės.

Kitas kryptis pasirinkta pastarojo uždavinio realizavimui: **valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų ir įmonių atskaitomybės sustiprinimas ir jų valdymo gerinimas**. Tobulinant valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų ir įmonių valdymą, bus nustatyti bendri šių įstaigų ir įmonių vadovų atrankos, jų veiklos susiejimo su rezultatais, veiklos vertinimo, informavimo apie rezultatus principai. Minėtų įstaigų ir įmonių vadovus atrinks formuojami atrankos kompetencijų centrai, gebantys teikti ministrams profesionalius siūlymus dėl minėtų įstaigų ir įmonių vadovų atrankos, jų veiklos rezultatų, darbo užmokesčio ir kitko.

Paskutinis **uždavinys** pasirinktas trečiojo tikslo įgyvendinimui – **valstybės tarnybos patrauklumo didinimas** – jos orientavimas į visuomenės poreikius ir veiklos rezultatus, naujovių diegimas, jos lankstumo ir kompetencijos didinimas. Viena iš **krypčių** uždaviniui pasiekti – **karjeros plėtros ir darbo užmokesčio sistemos modernizavimas**. Modernizuojant valstybės tarnautojų karjeros plėtrą, bus diegiamas kompetencijų modelis ir taikomi kiti šiuolaikiški žmogiškųjų išteklių valdymo principai. Diegiant Lietuvos valstybės tarnybai optimalų kompetencijų modelį, bus nustatytos viešajam interesui svarbios valstybės tarnautojų kompetencijos. Tobulinant valstybės tarnautojų lyderystės, žmogiškųjų išteklių valdymo, analitinio, strateginio mąstymo kompetenciją, bus siekiama užtikrinti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą pagal nustatytus reikalavimus. Siekiant užtikrinti valstybės tarnybos stabilumą ir išsaugoti jos žmogiškuosius išteklius, bus persvarstyta motyvavimo / skatinimo sistema, atsižvelgiant į užsienio patirtį ir esamo teisinio reguliavimo netinkamo veikimo priežastis. *Taigi veiklos kokybės ir jos vertinimo tobulinimui Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje skiriamas itin didelis dėmesys.*

Apibendrinant galima teigti, jog nagrinėtuose strateginiuose dokumentuose (Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“; 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa; Septynioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programa; Komisijos komunikatas „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija; Lietuvos

Respublikos Partnerystės sutartis; Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa) pagrindiniai tikslai, susiję su valstybės tarnybos kokybės vadyba, valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimu yra tarpusavyje susiję, dažnai tokie pat, tačiau tai itin svarbu tam, kad esminės aukščiausiu lygiu nustatytos strateginės gairės būtų įgyvendintos. Galima, pastebėti, kad aukščiausiu lygiu ES lygiu nustatytos pagrindinės strateginės gairės yra bendrojo pobūdžio, daug dėmesio valstybės tarnybos tobulinimui jose nėra skiriama, tačiau šie aspektai labiau detalizuojami nacionalinio lygmens strateginiuose dokumentuose, kurių nuostatos papildo viena kitą sudarydamos tam tikrą sistemą ir formuodamos vieningą valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimo viziją. Tuo tarpu Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje itin didelis dėmesys kreipiamas konkretesniems tikslams, uždaviniams ir kryptims, skirtiems valstybės tarnybai efektyvinti, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemai tobulinti.

Dėmesio centras dabartinėse strateginiuose dokumentuose fokusuojamas į valstybės tarnautojų sąveiką su piliečiais, bei šios sąveikos kokybės, efektyvumo ir profesionalumo palaikymą. Esminiai tikslai minimi tiek nacionalinio lygmens strategijose, tiek Vyriausybės parengtose sektorinėse programose yra viešojo valdymo procesų atvirumo ir aktyvaus visuomenės dalyvavimo juose skatinimas, visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimo užtikrinimas bei strateginio mąstymo viešojo valdymo (įrodymais grįstas valdymas) institucijose stiprinimas ir jų veiklos valdymo gerinimas.

3.3. PEST analizė valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu

Šiame skyriuje apžvelgiami politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai (PEST analizė), veikiantys žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų, atitinkamai ir valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos funkcionavimą ir į kuriuos pravartu atsižvelgti, vertinant valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos perspektyvas.

3.3.1. Politiniai veiksniai

Valstybės tarnybos įstatymo kaita. Valstybės tarnybos įstatymo (VTĮ), kaip vieno pagrindinių valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojančių teisės aktų, pasikeitimai daro tiesioginę įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos valstybės tarnyboje praktikoms. Įgyvendinant naująjį VTĮ, Lietuvos Respublikos Vyriausybei reikės priimti, pakeisti ar pripažinti netekusiais galios apie 40 Vyriausybės nutarimų, o vienas svarbiausių įstatymo pakeitimų yra bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų tikrinimo atsisakymas. Vis dėlto konkursų organizavimas išlieka ganėtinai centralizuotas procesas, kurio organizavimas patikėtas ne Savivaldybių administracijoms, o Valstybės tarnybos departamentui. Iš vienos pusės tai apsaugo nuo šališkų ir neskaidrių sprendimų priėmimo, o iš kitos – primetamas tam tikras sprendimas iš šalies, kuris gali prasilenkti su organizacijos nuomone.

Tęstinumo politikoje stoka. Su Lietuvoje vykstančia valdančiųjų partijų kaita siejami pastebimi pokyčiai šalies politinėje kryptyje. Tęstinumo valstybės valdyme trūkumas kelia grėsmę iniciatyvų, reikalaujančių ilgalaikio tęstinumo ir nuoseklių veiksmų, tokių kaip valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, sėkmei, kadangi net ir patvirtinta nauja praktika šioje srityje gali būti pakeista jau kitos kadencijos metu. Todėl valstybės politikai priimdami sprendimus turėtų atsižvelgti į tokias jautrias sritis, liečiančias žmogiškuosius išteklius ir susijusias su grąža ilgalaikėje perspektyvoje.

Tarptautinė geopolitinė situacija ir tarptautiniai įsipareigojimai. Lietuva, kaip NATO ir ES narė, turi įsipareigojimų šioms organizacijoms, galinčių lemti papildomų įstaigų funkcijų atsiradimą ar jų panaikinimą. Taip pat 2018 metais Lietuva pagaliau įgyvendino ilgai siektą tikslą – tapo Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) nare. Šiuo metu Lietuva dalyvauja nuolatiniuose EBPO komitetuose ir darbo grupėse, bei yra prisijungusi prie kelių tarptautinių EBPO instrumentų. EBPO struktūros veikia įvairiose politikos srityse: ekonomikos, prekybos, švietimo, viešojo valdymo, sveikatos, finansinių rinkų ir kt. Įsitraukimas į šią organizaciją vienareikšmiškai gali lemti pokyčius ir valstybės tarnybos vertinimo procese, kuriuos Lietuva turės priimti ir pritaikyti praktikoje (EBPO, 2018).

3.3.2. Ekonominiai veiksniai

Bendrasis vidaus produktas (BVP) – pastebima, kad BVP vienam gyventojui Lietuvoje per pastaruosius kelerius metus auga gerokai sparčiau nei daugelyje Vakarų Europos valstybių (Pagrindiniai šalies rodikliai, 2019). Tai išreiškia šalies ekonomikos augimą ir didėjantį namų ūkių vartojimą. Augantis BVP daro teigiamą poveikį paslaugų ir produktų bei darbo jėgos paklausai. O tai reiškia, jog ateityje gali stiprėti viešojo sektoriaus konkurencija su privačiu sektoriumi.

Valstybinis vs. privatus sektorius – Lietuvos statistikos departamento duomenimis (Darbo užmokestis šalyje, 2019) 2019 metų pirmą ketvirtį vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis viešajame sektoriuje sudarė 1 303,7 Eur, privačiajame – 1 243,9 Eur. Realusis darbo užmokestis 2019 m. pirmąjį ketvirtį, palyginti su 2018 m. ketvirtuoju ketvirčiu viešajame sektoriuje padidėjo – 5 proc., privačiajame – 7,6 proc.

Šiems darbo užmokesčio pokyčiams įtakos turėjo nuo 2019 m. sausio 1 d. įsigalioję mokesčių sistemos pakeitimai: padidintas valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų ir biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos bazinis dydis, padidinta minimalioji mėnesinė alga, patikslinta nauja valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema, pasikeitusi neapmokestinamojo pajamų dydžio skaičiavimo tvarka ir kitos priežastys. Toks darbo užmokesčio skirtumas vienareikšmiškai gali stiprinti viešojo sektoriaus patrauklumą ir konkurenciją dėl kvalifikuotų darbuotojų su privačiu sektoriumi.

Nedarbo lygis – Lietuvoje nedarbo lygis tolygiai mažėja nuo 2010 metų. Nedarbo lygis 2019 m. antrąjį ketvirtį buvo 6,1 proc. ir, palyginti su pirmuoju šių metų ketvirčiu, sumažėjo 0,4 procentinio punkto, taigi bedarbių asmenų skaičius sumažėjo (Užimtumas ir nedarbas 2019 m. II ketv., 2019), tuo pačiu padidėjo užimtų gyventojų skaičius, jų ženklus didėjimas pastebimas nuo 2012 metų (Užimtumas ir nedarbas 2014 m. ir 2014 m. IV ketv., 2014). Gyventojų padidėjęs užimtumas gali paveikti pretendentų į valstybės tarnybą pritraukimo etapą, kuris tiesiogiai koreliuoja su pretendentų skaičiumi – pvz., kuo ilgesnis laiko tarpas nuo prašymų dalyvauti konkurse pateikimo iki konkurso įstaigoje, tuo didesnė tikimybė, kad dalis pretendentų susiras darbą ir į atranką nebeateis.

3.3.3. Socialiniai veiksniai

Demografinė padėtis – Lietuvoje nuo 1992 metų yra matomas gyventojų skaičiaus mažėjimas. Nuo 1992 m., kai gyventojų skaičius Lietuvoje pasiekė maksimumą – 3 706 299, iki 2019 m. gyventojų Lietuvoje sumažėjo 24,6 proc., ir 2019 m. pradžioje siekė 2 793 986. Per 27 metus Lietuva neteko jau 912 313 gyventojų, arba daugiau nei šiuo metu gyvena Vilniuje ir Kaune kartu sudėjus (Gyventojų skaičius Lietuvoje 1992-2019 m., 2019). Atsižvelgiant į gyventojų skaičiaus mažėjimą, valstybės tarnautojų pareigybių skaičius taip pat turėtų mažėti, tokiu atveju gali didėti reikalavimų, funkcijų, reikiamų žinių ir gebėjimų vienam valstybės tarnautojui kiekis, kita

vertus – mažesnis darbingo amžiaus gyventojų skaičius gali sąlygoti konkurencijos dėl darbo vietos didėjimą.

2018 m. šalies nuolatinių gyventojų skaičius mažėjimas siejamas su neigiama tarptautine migracija ir natūralia gyventojų kaita. Didesnę įtaką (77,6 proc. bendro sumažėjimo) šiuo atveju turėjo neigiama natūrali gyventojų kaita. Dėl smarkiai sumažėjusio gimstamumo, didelio darbingo amžiaus gyventojų mirtingumo ir labai intensyvios jaunimo emigracijos per pastaruosius du dešimtmečius labai keitėsi Lietuvos gyventojų amžiaus struktūra, vyko spartus gyventojų amžiaus struktūros senėjimas (Gyventojų skaičius ir sudėtis, 2019). Sumažėjęs darbingo amžiaus žmonių skaičius gali paveikti ir valstybės tarnybos kokybę, sąlygoti jų kompetencijų stoką bei tobulinimo poreikį.

Gyventojų migracija – pastaruoju metu Lietuvoje pastebimas gyventojų emigracijos sumažėjimas ir imigracijos padidėjimas. 2018 m. į Lietuvą imigravo 28,9 tūkst. žmonių – 1,4 karto (8,5 tūkst.) daugiau nei 2017 m. Tai didžiausias imigrantų skaičius nuo Nepriklausomybės atkūrimo. 2018 m. daugiau nei pusė (57,4 proc.) imigravusiųjų – į savo šalį grįžę gyventi Lietuvos Respublikos piliečiai. 2018 m. iš Lietuvos emigravo 32,2 tūkst. gyventojų – 1,5 karto (15,7 tūkst.) mažiau nei 2017 m. 2018 m. iš Lietuvos emigravo 3,3 tūkst. žmonių daugiau negu imigravo, nuo 1990-ųjų tai mažiausias neto tarptautinės migracijos rodiklis (Gyventojų tarptautinė migracija, 2019). Tai, kad Lietuvos piliečiai grįžta ir nusprendžia darbo ieškoti gimtinėje, gali paveikti ir valstybės tarnybos statistiką, pvz., pretendentų į darbo vietas skaičių, kadangi daugiau grįžusių tautiečių ieškosi darbo Lietuvoje. Todėl valstybės tarnybos sistemos optimizavimas šiuo atveju yra itin prieštaringas ir kompliktuotas procesas.

Valstybės tarnybos įvaizdis – ši tema itin jautri nes valstybės tarnybos kaip visumos ir kiekvienos įstaigos ar institucijos atskirai kaip darbdavio įvaizdis lemia kandidatų aktyvumą, kvalifikaciją ir motyvaciją dirbti. Naujausių apklausų duomenimis sumažėjo gyventojų pasitikinčių savivaldybėmis dalis: iš 49 proc. į 45 proc. (Krito pasitikėjimas teismais ir Prezidentūra, 2019). Taigi pasitikėjimas buvo labiau neigiamas nei teigiamas, todėl privalu nuolat peržiūrėti ir tobulinti valstybės tarnybos vertinimo sistemą.

Lanksčios darbo formos – įvairios lankstaus darbo formos (pvz., trumpalaikis darbas, nuotolinis darbas ir pan.) yra vis daugiau dėmesio susilaukiantis reiškinys įvairiose organizacijose. Lankstumas darbo santykiuose neretai tampa didesnio veiklos efektyvumo, darbo ir poilsio pusiausvyros, geresnės darbuotojų motyvacijos bei mažesnių veiklos sąnaudų priežastimi. Nors lankstesnės darbo sąlygos Europos valstybėse vis populiarėja, tačiau Lietuvoje vyraujantis griežtas darbo teisinių santykių reglamentavimas nepakankamai leidžia išnaudoti šią veiklos formą (Zavadské, Norvilė, Vainilaitienė, Mačiulaitis, 2015). Numačius atitinkamą reglamentavimą, lanksčios darbo formos, galėtų iš dalies pakeisti pakaitinių valstybės tarnautojų poreikį.

3.3.4. Technologiniai veiksniai

Viešųjų elektroninių paslaugų plėtra – skaitmeninės visuomenės indeksas DESI atskleidžia, kad įmonių įgyvendinamos skaitmeninių technologijų integracijos srityje Lietuva toliau gerokai viršija ES vidurkį – užimame 9 vietą iš 28 ES valstybių narių, o šalies rezultatai šioje srityje tolygiai ir nuolat gerėja. Pastarųjų penkerių metų DESI rodo, kad Lietuva pasiekė geresnių rezultatų diegdama plačiau ryšį skaitmeninių viešųjų paslaugų srityje (Paskelbtas 2018 m. skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (DESI), 2018). Auganti elektroninių paslaugų pasiūla skatina modernizuoti įvairius procesus, taip pat ir valstybės tarnautojų vertinimo sistemą.

El. darbuotojų vertinimas (angl. e-recruiting) – pasitelkiant el. darbuotojų paiešką ir atranką yra sutrumpinamas valstybės tarnautojų vertinimo procesas ir dėl to jis tampa efektyvesnis, reikalauja mažiau laiko sąnaudų. Inovatyvių metodų pasitelkimas vertinimą padaro patrauklesnį ir efektyvesnį bei turės didelį pranašumą ateityje (Gager, Bowley, Cruz, Batty, 2015).

3.4. SSGG analizė valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu

Remiantis atliktomis dokumentų bei politinių, ekonominių, socialinių, teisinių veiksnių analizėmis valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu žemiau pateikiama valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos silpnybių, stiprybių, galimybių grėsmių analizė.

SSGG analizė valstybės tarnautojų profesinių vertybių aspektu

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> – Išsamiai ir aiškiai reglamentuota valstybės tarnautojų teisinė bazė veiklos kokybės vertinimo aspektu. – Įdiegtos šiuolaikinės technologijos, skatinančios žinių sklaidą, skaidrumo ir viešumo, laikymąsi valstybės tarnyboje. – Naujos į rezultatus orientuotos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos taikymas ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Žemas visuomenės pasitikėjimas valstybės tarnyba. – Neigiamos piliečių nuostatos valdžios atstovų atžvilgiu. – Nepakankamas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. – Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo modelio nesuderinamumas su šalyje vyraujančiu viešojo valdymo modeliu. – Valstybės tarnybos optimizavimas, darbuotojų trūkumas ir priskiriamų funkcijų perteklius esamiems darbuotojams
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> – Keisti ir tobulinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą, atskirus jos elementus. – Parengti specialias mokymo programas, kurios tiesiogiai prisidėtų prie valstybės ir tarnautojų kompetencijų būtinu darbo vietoje plėtros. – Informacinių technologijų panaudojimas vertinant valstybės tarnautojų veiklą. – Diegti įrodymais pagrįstą valdymo kultūrą, kuri užtikrintų, jog veiklos sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija. – Bendradarbiavimo plėtra su privačiu sektoriumi, NVO, vystant darbuotojų žinias, gebėjimus. – Pasiūlymų valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimo tema rengimas ir teikimas Vyriausybei, Seimui. 	<ul style="list-style-type: none"> – Valdžios kaita ir su tuo susijęs valstybės tarnautojų vertinimo sistemos nepastovumas arba statiškumas. – Gyventojų senėjimo, migracijos ir mažo gimstamumo sąlygojamas vidutinio darbuotojų amžiaus augimas (daugelis darbuotojų senyvo amžiaus). – Su ankstesne problema susijusi darbuotojų kompetencijų stoka, žemi veiklos vertinimo rezultatai. – Valstybės tarnautojų mokymosi ir darbo motyvacijos, veiklos kokybės sumažėjimas. – Valstybės tarnautojų atsakomybės stoka. – Paspriešinimas pokyčiams ir naujovėms (stagnacija). – Valstybės tarnautojų nenoras imtis iniciatyvos. – Valstybės tarnautojams nepalankūs ir nepriimtini valstybės tarnybos veiklos formalumai ir griežti terminai, normos.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pagrindinės esamos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos **stiprybės** yra išsamiai ir aiškiai reglamentuota teisinė bazė valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu, sparčiai vykstanti naujų technologijų, skatinančių žinių sklaidą, skaidrumo ir viešumo, laikymąsi valstybės tarnyboje, plėtra, bei naujos į rezultatus orientuotos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos taikymas ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimas. Taip pat neišvengiamai identifikuojamos valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos **silpnybės** žemas visuomenės pasitikėjimas valstybės tarnyba, bei iš to kylančios neigiamos piliečių nuostatos valdžios atstovų atžvilgiu, nepakankamas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo modelio nesuderinamumas su šalyje vyraujančiu viešojo valdymo modeliu, bei šalies demografinių procesų padiktuotas valstybės tarnybos optimizavimas, darbuotojų trūkumas ir funkcijų perteklius esamiems darbuotojams.

Esminės **grėsmės**, kylančios valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemai yra valdžios kaita ir su tuo susijęs valstybės tarnautojų vertinimo sistemos nepastovumas arba statiškumas, gyventojų senėjimo, migracijos ir mažo gimstamumo sąlygojamas vidutinio darbuotojų amžiaus augimas bei su šia problema susijusi darbuotojų kompetencijų stoka, žemi veiklos vertinimo

rezultatai, mokymosi ir darbo motyvacijos, veiklos kokybės mažėjimas, valstybės tarnautojų atsakomybės trūkumas, pasipriešinimas pokyčiams ir naujovėms (stagnacija), nenoras imtis iniciatyvos, bei valstybės tarnautojams nepalankūs ir nepriimtini valstybės tarnybos veiklos formalumai ir griežti terminai, normos.

Laiku identifikavus grėsmes jas galima panaudoti kaip galimybes. Šiuo metu valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemoje išvelgiamos šios **galimybės**: keisti ir tobulinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą, atskirus jos elementus, rengti specialias mokymo programas, tiesiogiai prisidėsiančias prie valstybės ir tarnautojų kompetencijų plėtros, dar labiau plėtoti informacines technologijų naudojimą vertinant valstybės tarnautojų veiklą, diegti įrodymais pagrįstą valdymo kultūrą, užtikrinančią veiklos sprendimų priėmimą remiantis įrodymais pagrįsta informacija, plėtoti bendradarbiavimo tinklą su privačiu sektoriumi, NVO, vystant darbuotojų žinias, gebėjimus, rengti ir teikti pasiūlymus, valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimo tema šalies valdžios institucijoms.

3.5. Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo strateginės tobulinimo kryptys

Atlikus mokslinės literatūros, tesės aktų, PEST ir SSGG analizes savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo aspektu galima teigti, kad šiuo metu pagrindinės strateginės kryptys vystomos siekiant tobulinti valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemą yra viešojo valdymo procesų atvirumo ir aktyvaus visuomenės dalyvavimo juose skatinimas, visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimo užtikrinimas bei strateginio mąstymo viešojo valdymo (įrodymais grįstas valdymas) institucijose stiprinimas ir jų veiklos valdymo gerinimas (žr. 7 pav.).



7 pav. Efektyvios valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemos elementai

Šaltinis: parengta darbo autoriaus strateginių dokumentų analizės pagrindu

Reikia pabrėžti, kad visos šios dedamosios yra itin svarbios tolesnei savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos kokybei užtikrinti. Visų pirma, **viešojo valdymo procesų atvirumo ir aktyvaus visuomenės dalyvavimo juose skatinimas**, įgalina efektyviai įgyvendinti svarbiausią valstybės tarnybos tikslą – tarnavimą visuomenės interesui. Šiuo metu didžioji dalis šalies gyventojų nepasitiki valdžios institucijomis, todėl privalu į valdymą įtraukti kiek galima didesnę visuomenės dalį. Tokiu atveju augs pasitikėjimas valdžios institucijomis, jos veikla taps skaidresnė, atitinkanti visuomenės poreikius ir lūkesčius. Taip pat siekiant užtikrinti valstybės tarnybos atvirumą ir skaidrumą leidžia visuomenei susipažinti su atskirų valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais bei reguliariai ir nuolatos informuoti apie valstybės tarnautojų vertinimo sistemą, jos naujoves.

Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veikla yra itin svarbi ir atsakinga, kadangi jų įgyvendinami sprendimai taikomi žmonėms. Tuo viešojo valdymo disciplina ir skiriasi nuo kitų mokslo sričių, kuriuose įmanoma tam tikrus pokyčius išbandyti dirbtinai sukurtoje aplinkoje, eksperimentuojant. Nagrinėjamu atveju naujų politikos krypčių, vyriausybės nutarimų, savivaldoje priimamų teisės aktų, neįmanoma išbandyti jokioje dirbtinėje aplinkoje, kaip jie objektyviai veiks ir kokias pasekmes turės galima sužinoti tik pritaikius juos tam tikrame kontekste, tam tikru laiku, tam tikroje vietoje, konkrečių asmenų grupei. Todėl savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai turėtų būti itin jautrūs visuomenės poreikiams. Tokių valstybės tarnautojų išugdyti galima tik nuolatinio mokymo būdu ir vertinant jo sugebėjimus. Tik atlikus tokią procedūrą tampa aišku,

kokios yra problemišiausios sritys ir atsiranda tarpė jas tobulinti. Todėl valstybės institucijose svarbu ir toliau plėtoti apklausas apie paslaugų teikimo kokybę ir šią paslaugą padaryti prieinamą bei patrauklesnę platesnei visuomenės grupei. Tai padaryti padėtų tokių apklausų perkėlimas į elektroninę erdvę ir viešinant šiais laikais populiariuose socialiniuose tinkluose, kadangi daugelyje institucijų vis dar tai yra atliekama raštiškai. Tokiu būdu būtų sutaupytos lėšos ir gyventojų laikas, pasiektas didesnis grįžtamasis ryšys, užtikrinamas **visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimas**.

Strateginis mąstymas (įrodymais grįstas valdymas) valstybės tarnautojams taip pat yra labai reikšmingas aspektas, kadangi valstybės tarnautojas turėtų ne tik vien atlikti savo kasdienes funkcijas, žinoti pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius jų veiklą, tačiau visuomet žvelgti į priekį ir žinoti kokios viešojo valdymo perspektyvos laukia ateityje, šias žinias panaudoti bendraujant su klientais, vykdant kasdienes funkcijas, bei planuoti savo veiklą. Dėl šios priežasties valstybės tarnautojas turi būti itin kompetentingas ir žingeidus, nepasiduoti rutinai. Valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo aspektu strateginio mąstymas reikšmingas ir tam, kad valstybės tarnautojas darbo vietoje maksimaliai būtų panaudotų savo potencialą. Iki šiol savivaldybės administracijose pasitaiko atvejų, kai valstybės tarnautojai dalyvauja įvairiuose mokymuose, tačiau, kaip jie pritaikė jų metu gautas žinias lieka neaišku. Todėl būtina nustatyti tam tikrą šio proceso atskaitingumo ir vertinimo metodiką, bei sudaryti realias sąlygas, situacijas jų pritaikomumui. Tokiu būdu būtų galima efektyviau planuoti mokymų poreikį, skirstyti lėšas jiems, bei ugdyti išties kvalifikuota personalą.

IŠVADOS

Teorinės tyrimo dalies išvados:

1. Besikeičiantis valdžios veiklos kontekstas, naujosios viešosios vadybos trūkumai, naujojo viešojo valdymo koncepcijos atsiradimas ir jos taikymas praktikoje reikalauja didesnių viešojo sektoriaus institucijų pastangų prisitaikyti prie aplinkos diktuojamų sąlygų. Naujojo viešojo valdymo koncepcija – tai orientyras koks turėtų būti idealus valdymas ir kaip jį sukurti. Naujojo viešojo valdymo modelis, įgalinantis valstybės tarnautojus vadovautis tam tikromis vertybinėmis nuostatomis, iš esmės yra įrankis padidinti valdžios skaidrumą bei visuomenės pasitikėjimą ja, kartu užtikrinant valstybės tarnautojų veiklos kokybę: į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą įtraukiant visuomenę ir vykstant viešojo ir privataus sektorių tarpusavio sąveikai, didelė tikimybė, jog bus priimami, plačiai išdiskutuoti ir visuomenės poreikius atitinkantys sprendimai, orientuoti į ilgalaikę perspektyvą ir naudą. Itin svarbus veiksnys čia žmogiškasis kapitalas: pasitelkiant valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimą, organizacijos nariai skatinami atsivėlgti į jos strateginius tikslus, išorinės aplinkos reikalavimus, ir lanksčiau prisitaikyti prie jų, taip atliepiant viešąjį interesą ir kuriant didesnę viešąją vertę atitinkančias paslaugas.

2. Darbuotojų veiklos vertinimo turinys apima daugelį dedamųjų, tačiau jomis autoriai neapsiriboja: vertinimo procesas nuolat modifikuojamas papildant jį naujais komponentais. Apibendrinant žmogiškųjų veiklos vertinimą, jį galima apibrėžti kaip kompleksinę žmogiškųjų išteklių vadybos sritį, vykdomą pagal tam tikrus iš anksto organizacijos nustatytus standartus, ir padedančią nukreipti darbuotojų pastangas organizacijai reikiama linkme.

Darbuotojų veiklos vertinimas yra integralus procesas: siejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių funkcijomis, t. y. atranka, planavimu, motyvavimu, ugdymu, karjeros planavimu. Žmogiškųjų išteklių vertinimas teikia didžiulę naudą organizacijai ir skatina nuolatinį jos vystymąsi, veiklos vertinimo naudą patiria tiek organizacijos darbuotojai, tiek vadovybė, didėja darbuotojų sąmoningumas, savarankiškumas, motyvacija, skatinamas nuolatinis jų tobulinimasis. Nuo gerų darbuotojo veiklos rezultatai priklauso organizacijos sėkmė. Todėl darbuotojų veiklos vertinimui ir juo paremtam veiklos tobulinimui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys.

3. Kompetencijų modelis siaurąja prasme suvokiamas kaip organizacijai aktualių asmenybės charakteristikų rinkinys, instrumentas, padedantis įvertinti darbuotojo kompetencijas. Tačiau tai žymiai platesnę prasmę turintis įrankis, galintis apjungti daugybę organizacijoje vykstančių procesų ir padėti juos kryptingai valdyti pagal organizacijos susikurtą viziją ir strateginius tikslus. Nuo pat darbuotojų poreikio planavimo, t.y. darbuotojui dar net neižengus į organizaciją, iki pat jo pasitraukimo iš organizacijos, įskaitant darbuotojų ugdymo, vertinimo, karjeros planavimo procesus, jį lydi ir veiklą sąlygoja kompetencijų valdymo procesas, padedantis

užtikrinti nuolatinį tobulėjimą ir veiklos kokybę. Taigi kokybinį momentą galima aptikti visuose darbuotojų vertinimo etapuose: planuojant personalą pagal savivaldybei reikalingas kompetencijas, jas įrašant pareigybėse ir ieškant žmonių su tokiomis kompetencijomis, priimant į darbą pagal kompetencijas, nes taip tikimasi užtikrinti veiklos kokybę, kasmet vertinant pagal rezultatus, siekiant išskirti geriausius skatinimui, aukštesnei kategorijai, ar tiesiog optimizuoti žmogiškuosius išteklius.

Empirinės tyrimo dalies išvados:

1. Pagrindinis dokumentas Lietuvoje reglamentuojantis visų valstybės tarnautojų veiklą, taip pat ir dirbančiųjų savivaldybių administracijose – Valstybės tarnybos įstatymas (VTĮ) (TAR, 2018, Nr. 12037). Įstatymo naujoje redakcijoje yra pateikiamas papildytas bei platesnis požiūris į etikos principus, nustatančius savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos pagrindą, tam tikras gaires. Pagrindiniai jų yra atsakomybė, atvirumas, efektyvumas, kūrybingumas, lankstumas, lojalumas valstybei, nesavanaudiškumas, sąžiningumas ir nešališkumas, padorumas, pagarba žmogui ir valstybei, politinis neutralumas, profesionalumas, teisingumas, viešumas ir skaidrumas.

2. Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų poreikio planavimą ir atranką reglamentuojančiuose dokumentuose veiklos vertinimo kontekste vyrauja nefragmentiškas požiūris į nuostatų pateikimą ir dėmesys ne vien viešam jų deklaravimui, tačiau principų ir procedūrų įtvirtinimui, kurie sinergiškai persipynę ir susiję tarpusavyje, paremti Naujojo viešojo valdymo principais, platesniu įtraukimu, skaidrumu, viešumu ir nešališkumu, kas leidžia užtikrinti kokybišką ir sklandų valstybės tarnautojų atrankos procesą.

3. Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros itin plačiai reglamentuojamos naujajame VTĮ ir jo lydimočiuose teisės aktuose: čia detalčiai apibrėžiamas kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas, vertinamojo pokalbio organizavimas, neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas, ir su tuo susijusios karjeros galimybės bei skatinimai, trečiųjų šalių dalyvavimas, kas dar labiau užtikrina proceso skaidrumą ir viešumą. Kitaip nei atrankos, šio proceso įgyvendinimas vyksta organizaciniame lygyje, ir yra patikimas valstybės tarnautojų tiesioginiams vadovams ir vertinimo komisijoms.

4. Valstybės tarnautojų skatinamas vyksta įvairiausiomis priemonėmis, tiek pozityvistinėmis, tiek negatyviomis. Tarp jų svarbiausios yra paaukštinimas pareigose, aukštesnės kategorijos skyrimas, piniginė premija ar priedas, kvalifikacijos tobulinimo finansavimas. Įprastai **savivaldybės administracijos** valstybės tarnautojo motyvavimo poreikis yra nustatomas būtent valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo metu, o konkrečios priemonės skiriamos

Administracijos direktoriaus sprendimu. Šios procedūros yra esminės užtikrinant kokybišką valstybės tarnautojų vertinimą ir išskiriant juos skatinimui.

5. Remiantis VTĮ (TAR, 2018, Nr. 12037) ir Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymu dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklių tvirtinimo (2011, Nr. 40-611), galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesas sukonzentruotas pareigas priimančio asmens, ir struktūrinio padalinio, orientuoto į šią sritį, rankose. Vertinamo valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas prireikus tai pat turi galimybę sudaryti valstybės tarnautojui individualų kvalifikacijos tobulinimo planą, tačiau esminiai sprendimai priimami visgi centralizuotai. Į mokymus siunčiamas valstybės tarnautojas įpareigojamas lankyti užsiėmimus, kitu atveju, siekiant užkirsti kelią piktnaudžiavimui yra numatomos drausminės nuobaudos.

6. Atlikus mokslinės literatūros, tesės aktų, PEST ir SSGG analizes savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo aspektu galima teigti, kad šiuo metu pagrindinės strateginės kryptys vystomos siekiant tobulinti valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo sistemą yra viešojo valdymo procesų atvirumo ir aktyvaus visuomenės dalyvavimo juose skatinimas, visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimo užtikrinimas bei strateginio mąstymo viešojo valdymo (įrodymais grįstas valdymas) institucijose stiprinimas ir jų veiklos valdymo gerinimas.

REKOMENDACIJOS

– Skatinti didesnę informacinių technologijų panaudojimą vertinant valstybės tarnautojų veiklą: platesnis vertinamojo pokalbio organizavimas el. priemonėmis.

– Diegti įrodymais/strateginiu mąstymu pagrįstą valdymo kultūrą, kuri užtikrintų, jog veiklos sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija.

– Bendradarbiavimo plėtra su privačiu sektoriumi, NVO, vystant darbuotojų žinias ir gebėjimus.

– Grįžtamojo ryšio ir pasiūlymų valstybės tarnautojų veiklos kokybės vertinimo tobulinimo tema skatinimas.

– Didesnis procesų, susijusių su veiklos vertinimo atvirumo ir dalyvavimo juose skatinimas.

– Visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimas.

LITERATŪRA

1. „The Great Society“ Social Policy: Essential Primary Sources. Encyclopedia.com. Prieiga per internetą: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/sociology-and-social-reform/sociology-general-terms-and-concepts/great-society>
2. Nuo sausio keisis valstybės tarnautojų atranka (2018). Nuo sausio keisis valstybės tarnautojų atranka. Žiūrėta: <https://vtd.lrv.lt/lt/naujienos/nuo-sausio-keisis-valstybes-tarnautoju-atranka>
3. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo. TAR, 2018, Nr. 20793.
4. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas (2019). *Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo*. Vilnius.
5. Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo. TAR, 2018, i. k. 2018-20793.
6. Valstybės tarnybos departamentas (2013). *Rekomendacija dėl valstybės tarnautojų skatinimo vardinėmis dovanomis*. Vilnius.
7. Kauno rajono savivaldybės Administracijos direktorius įsakymas dėl Kauno rajono savivaldybės Administracijos vidaus darbo tvarkos taisyklių patvirtinimo. 2017 m. gruodžio 5 d. Nr. ĮS-2419.
8. Sudnickas T. (2009). Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary. *Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference*. Kaunas: University of Technology, Panevėžys Institute.
9. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius įsakymas dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklių tvirtinimo. 2011, Nr. 40-611.
10. Zavadskė, A., Norvilė, N., Vainilaitienė, R., Mačiulaitis, V. (2015). *Valstybės tarnautojų atrankos modelio stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių (SSGG) analizė*. Vilnius.
11. Krito pasitikėjimas teismais ir Prezidentūra (2019). Respublika. Prieiga per internetą: <http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvas-politika/krito-pasitikejimas-teismais-ir-prezidentura/>
12. Paskelbtas 2018 m. skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (DESI) (2018). Inovacijos.lt. Prieiga per internetą: <https://www.inovacijos.lt/lt/naujiena/paskelbtas-2018-m-skaitmenines-ekonomikos-ir-visuomenes-indeksas-desi>
13. Gyventojų tarptautinė migracija (2019). Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=6153296>
14. Gyventojų skaičius ir sudėtis (2019). Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvas-gyventojai-2019/salies-gyventojai/gyventoju-skaicius-ir-sudetis>
15. Pagrindiniai šalies rodikliai (2019). Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/pagrindiniai-salies-rodikliai>
16. Gyventojų skaičius Lietuvoje 1992-2019 m. (2019). MAPioziai – žemėlapiai ir infografikai. Prieiga per internetą: <https://mapioziai.lt/gyventoju-skaicius-lietuvoje-1992-2019-m/>

17. Darbo užmokestis šalyje (2019). Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=6328730>
18. Užimtumas ir nedarbas 2019 m. II ketv. (2019). Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=6521402>
19. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa. 2012, Nr. 1482.
20. Gager, S., Bowley, R., Cruz, E., Batty, R. (2015). *2015 Global Recruiting Trends. 4th Annual Report. Linked In Talent Solutions*. Prieiga per internetą: <https://www.esic.edu/empleabilidad/pdf/recursos/2015-global-recruiting-trends.pdf>
21. Apleby, R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
22. Armstrong, M., (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page*. London.
23. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009) Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), p. 13-24.
24. Backūnaitė, E. (2006). Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos. *Viešoji politika ir administravimas.*, Nr. 18, p. 17-25.
25. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla.
26. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
27. Baldegger, R. (2012). *Management in a Dynamic Environment Concepts, Methods and Tools*. Wiesbaden.
28. Bao, G., Wang, X., Larsen, L.G., Morgan, F.G. (2012). Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance and Leadership. *Administration & Society*, 45(4), p. 443-467.
29. Barney, Jay B., (2009). *Resource - based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
30. Baršauskienė, V. (2012). Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: „Vita Litera“.
31. Barzdenytė, B. (2015). *Magistro darbo rašymo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
32. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Vol. 16, No 2, p. 335–346.
33. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
34. Bovaird, T., Loeffler, E. (2015). *Public management and governance* (3rd ed.). London, UK: Routledge.
35. Bryson, J. M., Ackermann, F., Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), p. 702-717.

36. Butautienė, L. (2009). Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr. 16.
37. Chlivickas, E. (2005). Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos. *Viešasis administravimas*, 1(5), p. 62–69.
38. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. Verslas, vadyba ir studijos, p. 51-65.
39. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education. 8th edition*. Abingdon: Routledge.
40. Commission of the European Communities (2001). European Governance: A White Paper. Prieiga per internetą: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-10_en.htm
41. Curristine, T., Lonti, Z., Joumard, I. (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, 7(1), p. 1–41.
42. Daukšytė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2016). Darbuotojų pasitenkinimas veiklos vertinimu: suvokto veiklos vertinimo teisingumo ir veiklos vertinimo ypatumų empirinė analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 76, p. 25-42.
43. Denisi, A. S., Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management & Organization Review*, No. 2, p. 253-277.
44. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
45. Diane, A. (2008). *Performance Appraisals: Strategies for Success, American Management Association*. New York: American Management Association.
46. Dixon, J., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, N. (1998). Managerialism-Something Old, Something Borrowed, Little New: Economic Prescription Versus Effective Organizational Change in Public Agencies. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. II (2), p. 164-187.
47. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, p. 9-16.
48. Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No 1, p. 52– 59.
49. Dubois, D. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto (California): Davies-Black Publishing.
50. Europos Komisija (2010). Komisijos komunikatas „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“.
51. Europos Komisija (2015). Tarybos rekomendacija dėl 2015 m. Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2015 m. Lietuvos stabilumo programos. Briuselis.
52. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacijų vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 39, p. 67-83.

53. Governance for sustainable human development: A UNDP policy document (1997). United Nations Development Programme. Prieiga per internetą:
<http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>
54. Guogis, A. (2006). Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 18, p. 73-77.
55. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. In Smalskys, V. (ats. red.), *Viešasis valdymas* (137-149). Vilnius: MRU leidybos centras.
56. Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektyvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga.
57. Halligan, J., Bouckaert, G., Dooren, W. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge.
58. Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J., (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An international Review*, No. 53(4), p. 556–569.
59. Hondeghem, A., Vandermeulen, F. (2000). Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No 4, p. 342–353.
60. Horton, P. (2006). Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės Karalystės patirtis. Tarptautinė konferencija „Valstybės tarnautojų vertinimas: patirtis ir iššūkiai“. Vilnius.
61. Horton, P. S. (2007). Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės Karalystės patirtis. *Personalo vadyba*, Nr. 2(78), p. 2-11.
62. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), p. 31–58.
63. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba*, Nr. 1 (14), p. 73-78.
64. Jėčiuvienė, M. (2006) Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, p. 67-77.
65. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija*. Šiauliai.
66. Krupavičius, A. (2013). Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. In Šaparnienė, D., Krupavičius, A., (ats. red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija* (7-22). Vilnius: BMK leidykla.
67. Kvieskienė, G., Indrašienė, V. (2008). *Socialinio darbo ypatumai vaikų globos namuose: metodinė priemonė*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
68. Lėpeška, V. (2014, spalio). Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas. *Valstybės tarnybos aktualijos*.
69. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis. 2014, Nr. C(2017)211).
70. EBPO (2018). Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. Prieiga per internetą:
<https://www.urm.lt/default/lt/ekonominediplomatija/lietuva-tarptautinese-ekonominese-organizacijose/ebpo>
71. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2018, Nr. 12037.

72. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija; Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija; Viešosios politikos ir vadybos institutas (2013). Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas.
73. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 77-2975. Žiūrėta: suvestinė redakcija nuo 2018-07-16 iki 2018-12-31.
74. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290. Žiūrėta: suvestinė redakcija nuo 2018-11-29 iki 2018-12-31.
75. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“ įtvirtino naujas, į rezultatus orientuotos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo nuostatas.
76. Užimtumas ir nedarbas 2014 m. ir 2014 m. IV ketv. (2014). Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=3193867>
77. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
78. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
79. LR Valstybės politikų elgesio kodeksas. *Valstybės Žinios*, 2006, Nr. 102-3938.
80. McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, p. 1–14.
81. Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business Psychology*, 26(2), p. 205-212.
82. Moore, M. (1995). *Creating Public Value – Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
83. Nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 144-7430.
84. Op De Beeck, S., Hondelghem, A. (2010). Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. *Paper for the IRSPM Conference*. Berne, Switzerland, p. 4–7.
85. Osborne, S. P. (2010). Conclusions: Public Governance and Public Services Delivery: A Research Agenda for the Future. In Osborne, S. P. (eds.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (413–428). New York: Routledge.
86. Palidauskaitė, J. (2008). Vertybinis valstybės tarnautojo profilis šiuolaikinės Lietuvos politinės kultūros kontekste. *Politologija*, Nr. 2 (50), p. 23-52.
87. Palidauskaitė, J. (2011). Valstybės tarnautojų etikos pagrindai: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
88. Public Papers of the Presidents of the United States: Lyndon B. Johnson, 1963–64. 1965. Vol. 1, entry 357, p. 704–707. Washington, DC: Government Printing Office.

89. Raipa, A. (2014). Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, Vol. 13, No 4, p. 545–556.
90. Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*, Nr. 2, p. 1-18.
91. Raišienė, A. G., Vanagas, R., Žuromskaitė, B., Stasiukynas, A., Dromantaitė, A., Girčys, A. P., Tamošiūnaitė, R., Bileišis, M. (2014). *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai : mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
92. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 13, Nr. 4, Vol. 13, p. 590–600.
93. Rizvi, G. (2007). Reinventing Government: Putting Democracy and Social Justice Back into the Discourse. *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*, p. 89-135. New York: United Nations.
94. Rondinelli, D. A., Cheema, G. S., Fox, V. (2011). *Reinventing Government for the Twenty-First Century : State Capacity in a Globalizing Society*. Bloomfield : Kumarian Press.
95. Sabaliauskas, S., ir Žydzžiūnaitė, V. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: VAGA.
96. Salamon, L. M. (2002) The New Governance and the Tools of Public action: An Introduction. In Lester, M. S. (eds.), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance* (1-47). New York: Oxford University Press.
97. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programa 2016, Nr. XIII-82.
98. Šiaulių rajono savivaldybės Administracijos darbo tvarkos taisyklės. Patvirtinta Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. rugpjūčio 1 d. įsakymu Nr. A-883.
99. Šišinački, A., Dobiš, B., Šišinački, J. (2017). Successful organizations driven by employee performance evaluation. *Education for entrepreneurship*, Vol. 7, Nr. 2, p. 189-204.
100. Šiugždiniene, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Management Reform. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 18, p. 26–32
101. Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
102. Stačinskaitė, S., Petrauskienė, R. (2018). Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 17, Nr. 3, p. 327-343.
103. Stankūnienė, V. (2014). Ar tolstame nuo 3 milijonų? Demografija visiems, Nr. 1, p. 1-20.
104. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
105. Sudnickas, T., Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Raišienė, A. G. (2012). *Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
106. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(17), p. 112-125.

107. The World Bank (1992). *Governance and Development*. World Bank Publication. Prieiga per internetą: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/09/17/000178830_98101911081228/Rendered/PDF/multi_page.pdf
108. Thijs, N. (2013). *Matuodami galime tobulėti. Kaip tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, naudojant informaciją apie piliečių (vartotojų) pasitenkinimą*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija.
109. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
110. Tubutienė, V. (2013). Žmogiškųjų išteklių valdymas. In Šaparnienė, D., Krupavičius, A., (ats. red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija (197-207)*. Vilnius: BMK leidykla.
111. *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance, World Public Sector Report*. New York: United Nations, 2005.
112. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. 2012, Nr. XI-2015.
113. Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės. Valstybės Žinios, 2002, Nr. 65-2656.
114. Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas (2017). Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Prieiga per internetą: <http://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/valstybes-tarnyboje-butinu-kompetenciju-analize-ir-valstybes-tarnautoju-pareigybiu-aprasymu-katalogas-kodas-nr-vp1-4-1-vrm-01-v-01-001>
115. Valstybės tarnybos departamento 2018–2020 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2018 m. vasario d. įsakymu Nr. 1V.
116. Valstybės tarnybos skaičiai ir dažniausi mitai. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/lt/news/visuomenei/valstybes-tarnybos-skaiciai-ir-dazniausi-mitai-614.html>
117. Vanagas, R. (2014). Nuolatinio tobulėjimo linkme: UAB Training Expert Group“ darbuotojų veiklos vertinimo pokyčiai. In Raišienė, A. G., (ats. red.), *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai. Mokslo studija (91-144)*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
118. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25, p. 57-67.
119. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
120. Vathanophas, V. Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, Vol. 3 , No 1. p. 46–54.
121. Vedung, E. (1997). *Public Policy and Program Evaluation*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
122. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 1 (12), p. 183-191. Liukinevičienė, L. (2017). Implementation of the civil service competency model in Lithuania. *Scientific papers of the University of Pardubice*, No. 40 (2), Vol. 24, p. 132-142.

123. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171.
124. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Boston (Mass.): Pearson.
125. Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, A. S., (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, No. 21, p. 701–721.
126. Žaliosios politikos institutas (2014). Lietuvos Respublikos biurokratinio aparato dydžio kaitos analizė. Prieiga per internetą: <http://www.zaliojipolitika.lt/wp-content/uploads/2013/01/lietuvos-respublikos-biurokratinio-aparatodyd%20kaitos-analiz%20.pdf>

PRIEDAI**1 priedas****Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų įvairovė**

Samprata	Autorius
Valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi, kad būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant, kad jie kuo efektyviau dirbtų.	Appleby, 2003
Sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo.	Baršauskienė, 2012
Valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.	Stoner, Freeman, Gilbert, 2005
„Žmogiškieji“ valdymo darbo aspektai (politika, procedūros), kuriuos neišvengiamai turi atlikti kiekvienas vadovas dirbdamas su žmonėmis (personalu) (Bakanauskienė, 2002).	Dessler 2001
Visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.	Bakanauskienė, 2002
Organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009).	Ivancevich, Glueck, 1989
Darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis tai, jog žmonių profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas veiksnys, įtakojantis konkurencinį pranašumą (Lipinskienė, 2012).	Bratton, Gold, 2003
Strateginė veiklos sritis, sisteminiu metodu valdanti vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendinančius organizacijos tikslus, kartu didinančius jos konkurencinį pranašumą (Lipinskienė, 2012).	Amstrong, 2000
Natūrali evoliucinė personalo vadybos tąsa, sąlygota kintančių išorinės aplinkos sąlygų.	Jagminas, Piktornaitė, 2009
Besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis aprūpinti organizaciją reikiamais žmogiškaisiais ištekliais numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009).	Stoner ir kiti, 1999

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis nurodytais šaltiniais