



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Nijolė Jovaišienė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO
SĄSAJOS**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė: dr. Živilė Stankevičiūtė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO
SĄSAJOS**

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Nijolė Jovaišienė, V MGZVL - 6 gr.

2017 m. gruodžio 19 d.

Vadovė.....parašas.....

dr. Živilė Stankevičiūtė

2017 m. gruodžio 19 d.

Recenzentas

.....parašas.....

Recenzentė Doc. Evelina Meilienė

2017 m. gruodžio 19 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Nijolė Jovaišienė

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo
„Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano Nijolės Jovaišienės, baigiamasis magistro darbas tema „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Nijolė, Jovaišienė. The Link Between the Organisational Justice and Evaluation of Performance of Civil Servants . Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor dr. Živilė Stankevičiūtė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: performance evaluation, organizational justice.

Kaunas, 2017. 69 p.

SUMMARY

The link between the evaluation of performance of civil servants and organizational justice. The purpose of the civil servant's evaluation is the development of employers, the increase of their efficiency and their motivation. However, in recent years, as a result of an increase of a very good evaluation of the performance of civil servants, the performance appraisal model is treated as a tool to increase the remuneration for civil servants, rather than to determine the actual contribution of a civil servant's work, to assess their progress made. As a result, civil servants perceive the same performance assessment as unfair and are subjected to demotivation: the quality and benefits of feedback are lost, the efficiency of performance and the organization's goals are negatively affected. The evaluation of the activity of civil servants in the context of organizational justice is a significant research object that would benefit for a scientific discussion that the aspects of organizational justice in the evaluation of the activities of civil servants make it possible to objectively and impartially evaluate the most valuable employers of the organization. Justice-based assessment creates a sense of security for the employer and allows him to feel valued and to keep himself a part of an organization. As a result, this is associated with greater motivation for achieving the goals and the efficiency of performance of the organization.

Object of the work: evaluation of civil servants' activity.

The aim of the work is to reveal the links between the evaluation of civil servants' performance and organizational justice.

Work tasks:

1. To analyze the evaluation of the activities of civil servants, to reveal the development of evaluation of activities in Lithuania, to identify the elements of the performance evaluation and the process.
2. To reveal the concept of organizational justice and to identify organizational justice dimensions.
3. To form a conceptual model for the evaluation of civil servants' performance and organizational justice.
4. To substantiate the methodological access to the investigation of the link between the civil servants' activity evaluation and organizational justice and to develop an empirical research methodology.
5. To carry out an empirical study and to approve the model of civil servants' performance evaluation

and organizational justice interfaces.

The questionnaire survey defines the links between civil servants' performance assessment and organizational justice. The results of the questionnaire survey revealed that civil servants associate the performance assessment with the qualifications and abilities to perform the functions provided in the job description as well as to determine the achieved results. Based on the research, it is defined how civil servants evaluate the components of goal-setting, the scale of feedback, and the dimensions of perceived organizational justice. The obtained results showed that even more or a half of the respondents saw the objections of goals. However, they greatly appreciate the precise logic of the objectives of the activity evaluation, the clarity of the objectives and the incentive for the organization to achieve the goals. On the basis of the analysis of the research data, the evaluation of the feedback scale in the aspect of civil servants revealed that the availability of the source is the least appreciated and the reliability of the source is the best assessed. The research revealed that in assessing the perceived dimensions of organizational justice, respondents rated the sub-dimension of interpersonal justice best.

Summarizing the results of the study, the correlation between the study variables is performed. The applied method revealed that the coefficients of many variables correlate statistically with each other, it is noted that a strong connection is identified between the dimensions of informational and personal justice, and a particularly statistically significant correlation is between the source reliability and the availability of the source dimensions.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
SĄVOKŲ ŽODYNAS	9
ĮVADAS.....	10
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJO VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ PROBLEMOS ANALIZĖ.....	13
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJO VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	19
2.1 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas ir jo raida Lietuvos valstybės tarnybos kontekste	19
2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tikslai ir etapai	23
2.3 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo turinys.....	28
2.3.1. Tikslų valstybės tarnautojams nustatymas ir jų vykdymo stebėseną	29
2.3.2. Metiniai pokalbiai ir grįžtamojo ryšio pateikimas	31
2.3.3 Atlygis už valstybės tarnautojų veiklos rezultatus	33
2.4. Organizacinio teisingumo samprata bei elementai.....	35
2.5. Teorinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų modelis	38
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ METODOLOGIJA	41
3.1 Tyrimo strategija	41
3.2. Tyrimo metodai ir organizavimas	42
3.2.1. Kiekybinis tyrimo metodas	42
3.2.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	44
3.3. Tyrimo etika	45
4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETACIJA.....	46
4.1 Respondentų demografinės charakteristikos.....	46
4.2 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo identifikavimas.....	48
4.3 Tikslų valstybės tarnautojams nustatymo raiška.....	50
4.4 Grįžtamojo ryšio raiška	54
4.5 Organizacinio teisingumo raiška.....	55
4.6 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo ryšys	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
PRIEDAI.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos statistika	17
2 pav. Darbuotojų veiklos vertinimo dimensijos	24
3 pav. Valstybės tarnautojų veikos vertinimo procesas	24
4 pav. Valstybės tarnautojų einamųjų metų veiklos tikslų schema.....	30
5 pav. Veiklos vertinimo pokalbio etapai.....	31
6 pav. Valstybės tarnautojo veiklos vertinamojo pokalbio eigos struktūra.....	32
7 pav. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų teorinis modelis.....	39
8 pav. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų tyrimo schema.....	41
9 pav. Valstybės tarnautojų skaičius pagal apskritis	44
10 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	46
11 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	47
12 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	47
13 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	48
14 Pav. Respondentų darbo stažas	48
15 Pav. Respondentų nuomonė apie veiklos vertinimą.....	49
16 pav. Veiklos vertinimo komponentai	50
17 Pav. Tikslų nustatymo komponentų vidurkių išvestys.....	50
18 Pav. Tikslų logiškumas	51
19 Pav. Tikslų aiškumas.....	51
20 Pav. Tikslų nustatymo naudojimas veiklos vertinime.....	52
21 Pav. Tikslų prieštaravimai.....	52
22 Pav. Organizacijos paskatinimas tikslų pasiekimui	53
23 Pav. Materialių apdovanojimų subdimensijos rezultatai.....	53
24 Pav. Grįžtamojo ryšio skalės išvestys	54
25 pav. Šaltinio patikimumo rezultatai	55
26 pav. Organizacinio teisingumo vidurkių išvestys	55
27 pav. Identifikuotas procedūrinis teisingumas.....	56
28 pav. Skirstomasis teisingumas.....	57
29 pav. Identifikuoto tarpasmeninis teisingumo rezultatai	57
30 pav. Informacinis teisingumas.....	58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos pokyčiai	21
2 lentelė. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rodikliai.....	28
3 lentelė. Darbo užmokesčio sistemos orientuotos į rezultatus privalumai ir trūkumai	34
4 lentelė. Nematerialinės paskatos formos	34
5 lentelė. Kiekybinio tyrimo struktūra	42
6 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės	43
7 lentelė. Organizacinio teisingumo ir tikslų nustatymo komponentų tarpusavio koreliacija	59
8 lentelė. Organizacinio teisingumo ir atlygio tarpusavio koreliacija.....	60
9 lentelė. Organizacinio teisingumo ir grįžtamojo ryšio skalės tarpusavio koreliacija.....	60

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Valstybės tarnautojas - fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999).

Organizacinis teisingumas – tai organizacijos narių (darbuotojų) suvokimas apie organizacijos teisingumą (Colquitt, Greenberg ir Zapata-Phelan, 2005).

Skirstomasis teisingumas - žmogus vertina savo paties ir kitų savo grupės narių veiklą ir bando nustatyti, kiek teisingi yra socialiniai mainai (Suslavičius, 1992).

Tarpasmeninis teisingumas - tarpasmeninių santykių teisingumas darbe (Colquitt, 2001).

Informacinis teisingumas - atvira ir laiku organizacijoje perduodama, pagrįsta ir objektyvi informacija (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012) .

Procedūrinis teisingumas - darbuotojų reakcijos į sprendimų priėmimo procedūras, individo suvokimas, kiek tos procedūros teisingos (Gaubas, 2009, p. 9).

IVADAS

Temos aktualumas. Stiprėjanti globalizacija, spartūs technologiniai, politiniai ir ekonominiai pokyčiai, viešojo sektoriaus modernizavimas ir naujosios viešosios vadybos diegimas, formuoja efektyviai veikiančios valstybės tarnybos poreikį. Todėl vis didesnis dėmesys skiriamas personalo valdymo tobulinimui ne tik privataus sektoriaus organizacijose, bet ir viešajame sektoriuje. Siekiant patenkinti visuomenės bei viešojo administravimo institucijų valdymo poreikius 2002 metais buvo sukurta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema. Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla - tai valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme, įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytų funkcijų vykdymas (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2011). Valstybės tarnautojo veiklos vertinimas sietinas su darbuotojų ugdymu, rezultatyvumo didinimu ir motyvacijos skatinimu. Tačiau, pastaruoju laikotarpiu, augant tarnybinės veiklos metu labai gerai įvertintų tarnautojų rodikliams, taikomas veiklos vertinimo modelis iškraipo realius veiklos rezultatus, siekiant padidinti darbo užmokestį tarnautojams. Dėl neobjektyvaus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo, pats vertinimas yra suvokiamas kaip neteisingas, todėl pasireiškia demotyvuojantys veiksniai: tarnautojai jaučiasi mažiau įsipareigoję organizacijai, nepriima grįžtamojo ryšio, mažėja motyvacija darbui. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo modelis, paremtas organizacinio teisingumo dimensijomis, padėtų išspręsti susidariusią problemą, leistų labiau motyvuoti valstybės tarnautojus siekti organizacijos tikslų bei veiklos efektyvumo.

Temos ištirtumas. Lietuvoje valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aspektus nagrinėjo daugelis mokslininkų (Masiulis ir Krupavičius, 2007; Bukauskas ir Žuromskaitė, 2007; Kaselis ir Pivoras, 2012; Smalskys, 2007; Minkevičius ir Ivanauskienė, 2007; Palidauskaitė, 2006, 2008; Pivoras, 2008; Kvietkus, 2007; Biekštaitė, 2007; Malinauskaitė, 2007 ir kiti). Vanagas ir Tumėnas (2008) tyrinėjo Lietuvos savivaldybių darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos pagrindinius bruožus, jos trūkumus. Gustas (2003) ne tik analizavo valstybės tarnybos veiklos vertinimo sistemą, bet ir pateikė pasiūlymus jos tobulinimui. Liukinevičienė ir Garolienė (2009) akcentuoja žmoniškųjų išteklių vadybos procesą, reikalaujantį nuolat vertinti darbuotojų elgesį ir jų veiklą.

Bet koks veiklos vertinimas neatsiejamas nuo teisingumo sąvokos. Teisingumas organizacijoje yra nuolat vertinamas reiškinys, turintis įtakos ne tik organizacijos (DeConinck ir Johnson, 2009), bet asmens gerovei (Liljegren ir Ekberg, 2009; Brown ir Berson, 2003). Teisingumu grįsta darbo aplinka, sukuria saugumo jausmą, leidžia darbuotojui jaustis vertinamam ir organizacijos kolektyvo dalimi (Van Prooijen, Van den Bos ir Wilke, 2004; Dipboye ir Colella, 2005). Tyrimais nustatyta, kad teisingumas organizacijoje susijęs su geresniais tarpusavio santykiais (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012).

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad darbuotojo vertinime svarbus ne pats atlygis, bet ar šis atlygis yra teisingas (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012). Kitaip tariant darbuotojas vertina ar jo indėlis proporcingas gaunamai naudai (Cropanzano, Byrne, Bobocel ir Rupp, 2001). Būtina pažymėti, kad darbuotojo suvokiamas teisingumas yra lyginamuoju aspektu analizuojamas su kitais asmenimis ar socialine grupe bei jų gaunama nauda iš organizacijos (De Cremer, Van Dijke ir Bos, 2007).

Tyrimo problema. Nepagrįstai išaugus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo metu labai gerai ir gerai įvertintų tarnautojų skaičiui Lietuvoje, manoma, kad taikomas veiklos vertinimo modelis iškraipo realius veiklos rezultatus, siekiant valstybės tarnautojams padidinti atlygį, dirbtinai pagerinant veiklos vertinimo rodiklius. Dėl neobjektyvaus veiklos vertinimo, valstybės tarnautojai patį veiklos vertinimą suvokia kaip neteisingą, todėl atsiranda veiklos efektyvumo ir motyvacijos trūkumas siekiant organizacijos tikslų. Taigi, formuluojama problema – kokios yra valstybės tarnybos veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos.

Darbo objektas: valstybės tarnautojų veiklos vertinimas.

Darbo tikslas: atskleisti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, atskleisti veiklos vertinimo Lietuvoje raidą, identifikuoti veiklos vertinimo elementus, procesą ir turinį.
2. Atskleisti organizacinio teisingumo sampratą bei identifikuoti organizacinio teisingumo dimensijas.
3. Sudaryti koncepcinį valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų modelį.
4. Pagrįsti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų tyrimo metodologinę prieigą bei parengti empirinio tyrimo metodiką.
5. Atlikti empirinį tyrimą ir patvirtinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų modelį.

Praktinis pritaikomumas. Magistro baigiamajame darbe ištirtos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos. Remiantis atlikto tyrimo rezultatų pagrindu pateiktomis išvadomis ir rekomendacijomis gali būti tobulinamas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo modelis valstybės tarnyboje. Tyrimo rezultatų aktualumą pažymi Mažeikių rajono savivaldybės pateikta rekomendacija apie atlikto tyrimo kokybę (žr. 1 priedą), kuris buvo pristatytas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovams ir darbuotojams.

Tyrimo metodai: analizuojant magistro baigiamojo darbo temą naudojami šie metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir kitų informacijos šaltinių, susijusių su veiklos vertinimu, sisteminimas ir analizė, kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, tyrimo metu gautų duomenų

analizė.

Darbo struktūra susideda iš keturių pagrindinių dalių – *problemos analizės, teorinės, tyrimo metodikos ir empirinės. Problemos analizės dalyje* remiantis lietuvių ir užsienio moksliniais straipsniais ir mokslinių tyrimų rezultatais analizuotas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje ir veiklos vertinimo sąsajos su organizacinio teisingumo dimensijomis. *Teorinėje* darbo dalyje analizuojama valstybės tarnautojų veiklos vertinimo raida Lietuvos kontekste, nagrinėjami veiklos vertinimo elementai ir procesas, analizuota organizacinio teisingumo samprata, identifikuotos organizacinio teisingumo dimensijos. *Tyrimo metodikos* dalyje pristatoma tyrimo strategija, tyrimo metodai ir organizavimas. Taip pat pateikiami tyrimo instrumentai (anketinė valstybės tarnautojų apklausa), kuriais siekta įvertinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimą organizacinio teisingumo aspektais. *Rezultatų dalyje pateikiami* atlikto tyrimo rezultatai ir gautų rezultatų analizė. Darbo pabaigoje, remiantis teorine ir praktine dalimis, pateikiamos išvados bei rekomendacijos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tobulinimui.

Darbo apimtis – 70 puslapiai (su priedais – 82 psl.). Darbe pateikiama: 30 paveikslėlių, 9 lentelės, literatūros sąrašas susideda iš 89 šaltinio, tarp jų: 15 dokumentų ir 74 mokslinių šaltinių (41 lietuvių ir 48 anglų kalbomis).

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJO VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ PROBLEMOS ANALIZĖ

Šiandien, išsivysčiusių valstybių visuomenė tampa reiklesnė viešojo administravimo įstaigų atžvilgiu, piliečiai nebetoleruoja veiklos rezultatų efektyvumo stokos. Gustas (2003, p. 67) pažymi, kad „viešojo administravimo sistemos privalo ieškoti bei rasti efektyvumo didinimo būdus“. Ypatingas dėmesys deleguojamas viešojo administravimo doktrinoms, keliančioms reikalavimus valstybės tarnautojams (Gustas, 2003). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne „tarnautojas“ apibrėžiamas kaip asmuo, kuris tarnauja; pareigūnas. Valstybės tarnautoju galima laikyti asmenį, einantį pareigas valstybės ir savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kuris tarnauja visuomenei (Glebovė, 2009). Lietuvos Respublikos Seimas (1999) pažymėta, kad „valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei“. Pagal minėtą įstatymą valstybės tarnautojai yra skirstomi į 2 grupes:

1) viešojo administravimo (karjeros, politinio-asmeninio pasitikėjimo, įstaigų vadovai, pakaitiniai) tarnautojai;

2) paslaugų (įstaigų vadovai, viešųjų paslaugų, atliekančių ūkines ar technines funkcijas) tarnautojai.

Viešojo administravimo sistema gali būti valdoma dviem pagrindiniais būdais (Vanagas ir Tumėnas, 2008):

1) remiantis taisyklėmis, kai darbuotojų gera veikla iš esmės sutapatinama su nepriekaištingu taisyklių laikymusi;

2) remiantis veiklos rezultatų vertinimu, kuomet darbuotojų gera veikla iš esmės sutapatinama su pasiektais, dažniausiai kiekybiškai įvertinamais rezultatais.

Siekiant viešojo administravimo sistemos tobulinimo būtina orientacija į rezultatus, klientų poreikius, decentralizaciją (Gustas, 2003). Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį bei jų veiklą. Darbuotojų veiklos vertinimas yra itin svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo įrankis (Daukšytė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2016). Nuo organizacijoje dirbančiųjų asmenų priklauso jos konkurencinis pranašumas, todėl „siekiant prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos organizacijoms svarbu sekti, įvertinti bei gerinti darbuotojų atliekamą veiklą" (Judge ir Ferris, 1993, p. 85). Siekiant reaguoti į aplinkos pokyčius ir visapusiškai patenkinti organizacijos keliamus tikslus atliekamas darbo vertinimas, leidžiantis priimti sprendimus, susijusius su darbuotojų veikla ir jos rezultatais. Personalo vertinimas yra daugialypis procesas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Seimas (1999), Valstybės tarnybos įstatymo 22, (2012 m. birželio 5 d. įstatymo Nr. XI-2041 redakcija) ir 22(1) (2007 m. birželio 7 d. įstatymo Nr. X-1175

redakcija) straipsniai bei juos detalizuojančios valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo tvarką, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarką ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus nustatančios Vertinimo taisyklės. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas yra nurodomas Lietuvos Respublikos Seimas (1999), Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 2 dalyje „kiekvienais metais nustatyta tvarka įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiektus rezultatus, vykdant atitinkamai jo vadovaujamai valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai arba vadovaujamam įstaigos padaliniui suformuluotas užduotis“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999). Sistemingai ir atsakingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia visapusiškai pažvelgti į organizacijos nario darbą, įvertinti jo potencialą, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo poreikius, pasiūlyti veiklos tobulinimo galimybes bei kryptis. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina ir daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams bei jų elgesiui, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti efektyviai ateityje taip, kad darbuotojas teiktų didžiausią naudą sau, įstaigai ir visuomenei (Tamošiūnas ir Šalkauskaitė, 2010). Pažymima, kad vertinimo metu gaunama reikšminga informacija, kurios pagrindu galima vadovautis priimant sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo, atlyginimo dydžio (Tamošiūnas ir Šalkauskaitė, 2010). Objektyvūs darbuotojo veiklos vertinimo rodikliai leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, paaiškėjusius vertinimo metu, bei įgalinti vertinimo privalumus. Kasmetinio vertinimo metu galima palyginti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, atsižvelgiant į funkcijų vykdymą, paskirtų užduočių įvykdymą, paskatinti labai gerai įvertintus valstybės tarnautojus finansinėmis motyvavimo priemonėmis, kurios paprastai akcentuojamos kaip vienos veiksmingiausių skatinant darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Grauslytė (2008) pažymi tris veiklos vertinimo naudos aspektus:

- 1) vertinimo metu nustatoma svarbi informacija, kurios pagrindu galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo;
- 2) darbuotojo veiklos įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip eliminuoti trūkumus, nustatytus vertinimo metu, rasti alternatyvų ir įtvirtinti pranašumus;
- 3) vertinimas gali būti naudingas planuojant darbo karjerą.

Tarnybinės veiklos vertinimas padeda darbuotojams sužinoti jiems keliamus reikalavimus, pastebėti savo tarnybinės veiklos trūkumus, tobulėti ir gerinti savo darbą. Tai motyvuoja darbuotojus siekti tobulėti ir karjeros galimybių. Tačiau valstybės tarnautojo veiklos vertinimas sietinas ne tik su motyvavimu ir karjera, bet ir su kvalifikacijos tobulinimu. Tai naudinga ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai, kadangi veiklos vertinimo metu identifikuoti kvalifikacijos trūkumai gali būti pašalinti priėmus sprendimą tobulinti kvalifikaciją, dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo mokymuose.

Cole (2010) taip pat akcentuoja, kad tinkamai atliekamas valstybės tarnautojo veiklos vertinimas gali teikti trigubą naudą – darbuotojui, kurio veikla vertinama, vertinamo darbuotojo vadovo aspektu ir organizacijai:

Darbuotojui teikiama nauda. Atviri komunikacijos kanalai ir stiprūs darbo santykiai, suteikiantys galimybę aptarti darbus su vadovu. Aptarimo metu atsispindi, kaip darbuotojas mato savo vaidmenį organizacijoje, galima išvelgti aplinkybes, kurios lemia darbuotojų pastangas, ir užtikrinti darbuotojo ir vadovo bendrą lūkesčių viziją. Grįžtamasis ryšys aptariant praėjusio laikotarpio ir nustatant ateinančio laikotarpio darbo tikslus, galimus būdus stiprinti savo stipriąsias puses ir tobulinti įgūdžius, padeda kurti pridėtinę vertę organizacijai. Be to, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas didina darbuotojo lojalumą ir pasitenkinimą darbu.

Vadovui teikiama nauda. Oficialus veiklos vertinimo ataskaitų aptarimas skatina vadovą aiškiai ir objektyviai išanalizuoti kiekvieno darbuotojo veiklą ir veiklos rezultatus, galimus karjeros siekius, mokymo ir tobulėjimo poreikius, motyvavimo priemones. Aptariant bei nustatant būsimosios darbo veiklos vykdymo tikslus, uždavinius ir prioritetus suteikiama galimybė parodyti savo suinteresuotumą darbuotoju, jo veikla bei tobulėjimo ir mokymosi galimybėmis.

Nauda organizacijai. Veiklos vertinimas leidžia objektyviai apskaičiuoti nuopelnais paremtą darbo užmokestį, mokėti už įgūdžius ir bendrąjį atlygį. Organizacijoje esant poreikiui (etatų mažinimas, darbo stoka, reorganizacija) veiklos vertinimas yra nešališkas būdas pasirinkti naudingiausias organizacijai darbuotojus. Sistemingas veiklos vertinimas leidžia organizuoti atskirų ar grupės darbuotojų karjeros galimybių plėtrą, taip pat rengti bendrus mokymo planus, pagal nustatytus mokymo ir tobulėjimo poreikius. Pagrindinė gaunama nauda – veiklos vertinimas susieja asmens darbinę veiklą su organizacijos vertybėmis, strategija ir iškeltais tikslais.

Tačiau, būtina pažymėti, kad veiklos vertinimas susilaukia ir nemažai kritikos dėl daugelio priežasčių: veiklos vertintojų šališkumo (Bernardin, Cooke ir Villanova, 2000), žemo vertinimo patikimumo (Kane ir Kane, 1992), veiklos vertinimo metodų tinkamumo (Gordon ir Stewart, 2009) ir pan. Analizuojant Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo aspektus mokslinėje literatūroje, taip pat aptinkama kritikos: „tarnybinės veiklos vertinimo modelis Lietuvoje yra netobulas ir koreguotinas“ (Tamošiūnas ir Šalkauskaitė, 2010, p. 112). Viešajame sektoriuje dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas vis dar kelia tam tikrų problemų, dažnai kyla sunkumų nustatant individualų indėlį į institucijos tikslų pasiekimą. Lietuvoje 2011 m. vertinant valstybės tarnautojo veiklą pradėta taikyti „į rezultatus orientuota“ veiklos vertinimo sistema, padėjo pamatą aiškesniam valstybės tarnautojų vertinimui ir jų indėlio į institucijos pasiektus rezultatus, nustatymui. Todėl pastaruoju metu, didelis dėmesys skiriamas kompetencijų tobulinimui, įgyvendinant profesionalios valstybės tarnybos poreikius ir į rezultatus orientuotai veiklai. Siūloma valstybės tarnyboje diegti kompetencijomis grįsto

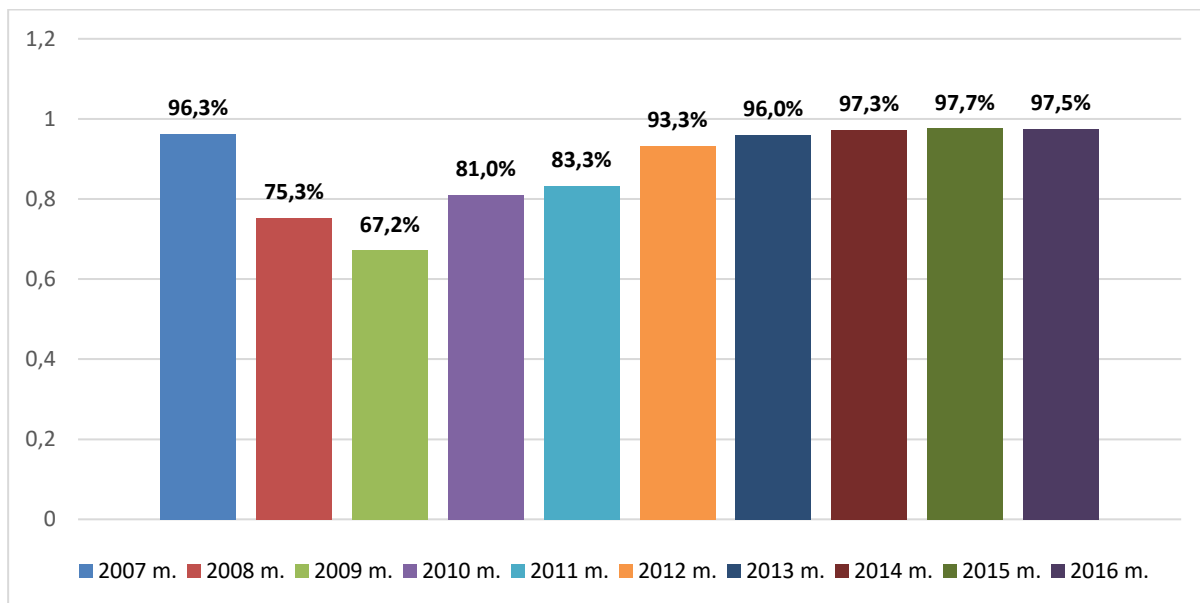
žmogiškųjų išteklių valdymo modelį. Tačiau net ir priartinus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą prie privataus sektoriaus taikomų metodų, veiklos vertinimas vis dar reikalauja tam tikrų vertinimo proceso elementų tobulinimo, kadangi veiklos vertinimo rezultatams įtaką daro išorinių ir vidinių institucijos veiksmų pokyčiai.

Bet kokios veiklos vertinimas yra neatsiejamas nuo teisingumo sąvokos. Labai svarbu teisingai pamatuoti darbuotojo veiklos indėlį siekiant organizacijos tikslų ir gaunamo atlygio proporcijos dydį. Tyrimais įrodyta, kad darbuotojai bus patenkinti rezultatu tik tuomet, jei veiklos vertinimas atitiks „teisingumo“ kriterijų, t. y. bus suvokiamas kaip teisingas (Greenberg, 1986; Landy, Barnes ir Murphy, 1978; Lind ir Tyler, 1988). Taigi pagrindinis veiklos vertinimo tikslas turėtų būti siekimas užtikrinti vertinimo teisingumą (Folger, Konovsky ir Cropanzano, 1992). Teisingumu grįsta darbo aplinka, sukuria saugumo jausmą, leidžia darbuotojui jaustis vertinamam ir organizacijos kolektyvo dalimi (Van Prooijen, Van de Bos ir Wilke, 2004; Dipboye ir Colella; 2005). Tyrimais nustatyta, kad „teisingumas organizacijoje susijęs su geresniais tarpusavio santykiais“ (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012). Tyrimais įrodyta, jog „organizacinio teisingumo vertinimas skiriasi atsižvelgiant į sektorių, kuriame asmuo dirba“ (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012, p. 45).

Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis nustatyta, kad asmenys dirbantys viešose ir privačiose organizacijose skirtingai suvokia organizacinį teisingumą – „asmenys dirbantys viešose įstaigose, organizaciją vertina kaip labiau teisingą“ (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012, p. 49). Tačiau mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad viešajame sektoriuje egzistuoja daug taisyklių, nustatančių vykdomas procedūras, todėl vadovai, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose, turi mažiau autonomijos priimančios sprendimus, o tai sumažina subjektyvumą (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012).

Valstybės tarnybos departamentas (2016) pažymi, kad pastaruoju metu auga tarnybinės veiklos vertinimo metu labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius, kadangi veiklos vertinimo rezultatai, be kita ko, susieti su darbo užmokesčiu – priedu už kvalifikacinę klasę (nuo 15 iki 50 proc. pareiginės algos), labai svarbiu aspektu, dažnai lemiančiu tarnautojo veiklos įvertinimą. Valstybės tarnybos departamentas (2016) akcentuoja, kad „Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimo dokumente pažymėtina, kad nesant pakankamo darbo užmokesčio fondo, labai gerai dirbantiems tarnautojams nėra galimybių skirti priedo už kvalifikacinę klasę, todėl tokiais atvejais jų veikla vertinama nebūtinai kaip labai gera“, (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999). Tai patvirtina - ekonominio nuosmukio tarnybinės veiklos vertinimo statistika, kai labai sumažėjo tarnybinės veiklos vertinimo komisijose labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius – 2007 m. 96,3 proc. vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų tarnybinė veikla įvertinta labai gerai, 2008 m. – 75,3 proc. Tačiau pastaruoju laikotarpiu kasmet augant labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičiui (žr. 1 pav.), pasirinktas veiklos vertinimo modelis neretai yra traktuojamas kaip priemonė padidinti darbo

užmokestį, o ne nustatyti tikrus veiklos rezultatus.



1 pav. Labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos statistika (sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentas, 2016)

Kadangi valstybės tarnybos veiklos vertinimo rodikliai tampa įrankiu padidinti valstybės tarnautojams darbo užmokestį, formuojasi problema dėl objektyvaus darbuotojų įvertinimo, pasigendama teisingai taikomos vertinimo sistemos. Tai, kad tarnautojų veiklos rezultatai dažnai nėra objektyviai įvertinami, tarnautojus veikia demotyvuoja. Veiklos vertinimas darbuotojams gali tapti ir didelio nepasitenkinimo šaltiniu, jei yra suvokiamas kaip šališkas ar nesvarbus (Skarlicki ir Folger, 1997). Empiriniai tyrimai įrodo, kad jei veiklos vertinimas suvokiamas kaip neteisingas, darbuotojai yra mažiau linkę pasinaudoti veiklos vertinimo metu gautu grįžtamoju ryšiu (Roberson ir Stewart, 2006), mažėja motyvacija atlikti užduotis (Selvarajan ir Cloninger, 2012), mažėja išsipareigojimo organizacijai jausmas (Thurston ir McNall, 2010). Todėl organizacinio teisingumo ir valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sąsajos gali būti glaudžiai siejamos kaip vienas kitą papildantys veiksniai siekiant tobulinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo modelį. Valstybės tarnautojo veiklos vertinimas paremtas organizacinio teisingumo principais padėtų teisingai pamatuoti veiklos efektyvumą, be išankstinių nuostatų ar pašalinių motyvų (pvz. tarnautojo atlygio padidinimas).

Organizacinį teisingumą formuoja trys pagrindinės dimensijos: skirstymo, procedūros, sąveikos ir teisingumo vertinimai (Colquitt ir Greenberg, (2004) išskiria keturias organizacinio teisingumo dimensijas - Skirstymo teisingumas – tai darbuotojo atžvilgiu priimamų sprendimų suvokiamas teisingumas; procedūros teisingumas – sprendimams priimti taikomų procedūrų suvoktas teisingumas; sąveikos teisingumas apima tarpasmeninio elgesio, priimant sprendimus suvokiamą teisingumą (Colquitt ir Greenberg, 2004). Skirstomasis teisingumas buvo pirmasis teisingumo komponentas, į kurį

tyrėjai atkreipė dėmesį (De Cremer ir kt., 2007). Ši sąvoka apima darbuotojo gaunamo atlygio teisingumą (DeConinck ir Johnson, 2009). Būtina akcentuoti, kad gaunamas atlygis nebūtinai yra piniginis vienetas. Liljegren'as ir Ecborg (2009) pažymi, kad „*skirstomasis teisingumas* atspindi bendrą organizacijos taisyklių vertinimą, tokių kaip atlyginimo sistema, darbo krūvio ir darbo valandų paskirstymas". Vertinant darbuotoją svarbus ne pats atlygis, o ar šis atlygis yra teisingas (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012). Darbuotojas vertina ar jo indėlis proporcingas gaunamai naudai (Cropanzano, Rupp, Mohler ir Schminke, 2001). Būtina akcentuoti, kad darbuotojo suvokiamas teisingumas yra lyginamas su kitais asmenimis ar socialine grupe bei jų gaunama nauda iš organizacijos (De Cremer ir kt. 2007).

Procedūrinis teisingumas sietinas su metodų, procesų ir mechanizmų taikymu nustatant darbuotojo vertę (Liljegren ir Ekberg, 2009). Procedūrinio teisingumo vertinimui itin svarbūs trys veiksniai: tikslumas, nuomonės išreiškimas ir nuoseklumas (Gilligan ir Paddock, 2005).

Sąveikos teisingumas apibrėžiamas kaip tarpasmeninių santykių teisingumas darbe (Colquitt, 2001). Sąveikos teisingumą sudaro du komponentai: tarpasmeninis ir informacinis (Lazauskaitė - Zabielskė, 2017). Tarpasmeninį komponentą lemia pagarbus ir mandagus bei tinkamas elgesys (Lazauskaitė - Zabielskė, 2010). Informacinio komponento sandara susideda iš atvirumo, racionalumo, priimto sprendimo pateikimo bei pagrindimo (Colquitt ir kiti, 2005).

Apibendrinant galima teigti, šiuo metu taikomas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo modelis, viešojoje erdvėje laikomas netobulu ir koreguotinu. Dažnai veiklos vertinimo modelis traktuojamas kaip įrankis padidinti valstybės tarnautojams atlygį, o ne nustatyti realų tarnautojo veiklos indėlį, įvertinti padarytą pažangą. Dėl to valstybės tarnautojai veikiami demotyvuojančiais – mažėja motyvacija, prarandama grįžtamojo ryšio kokybė ir nauda, nukenčia veiklos efektyvumas, o kartu ir nustatyti organizacijos tikslai. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas organizacinio teisingumo kontekste yra reikšmingas tyrimų objektas, kuris teiktų naudą mokslinei diskusijai, teigiančiai, kad organizacinio teisingumo aspektai valstybės tarnautojų veiklos vertinime leidžia objektyviai ir nešališkai įvertinti naudingiausias organizacijos darbuotojus. Teisingumu grįstas vertinimas, sukuria saugumo jausmą darbuotojui bei leidžia jam jaustis vertinamu ir laikyti save organizacijos dalimi, todėl tai siejama su didesne motyvacija siekiant organizacijos tikslų bei darbo efektyvumu. Todėl yra būtina tolimesnė išsamesnė analizė siekiant nustatyti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJO VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas ir jo raida Lietuvos valstybės tarnybos kontekste

Veiklos vertinimas, kaip viena iš viešojo valdymo paradigmu, atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose XX a. septintajame dešimtmetyje, kada pradėtos įgyvendinti viešosios programos. Pažangos vertinimui numatyta ne tik valdymo infrastruktūra, bet ir viešosios veiklos vertinimo praktika. Antrojo „vertinimo“ etapo vyksmui įtakos turėjo aštuntajame šimtmetyje, Skandinavijos ir anglosaksiškųjų tradicijų šalyse, pradėtos vykdyti naujojo viešojo valdymo reformos. Trečiasis ir lemtingasis etapas prasidėjo po dešimtmečio - vertinimas paplito visame pasaulyje, ir Lietuvoje. Tam įtakos turėjo Europos Sąjungos bei Pasaulio banko spaudimas. Dabartiniame viešajame valdyme, vis didesnis dėmesys skiriamas viešosios politikos efektyvumui, todėl vertinimo veikla viena iš svarbiausių funkcijų valstybės tarnyboje (Segalovičienė, 2011).

Lietuvai atgavus nepriklausomybę buvo įdiegtas iš esmės tradicinis viešojo administravimo modelis (Groetz, 2001). Tradicinis viešojo administravimo valdymo modelis buvo ir tebėra modifikuojamas daugelyje valstybių nepriklausomai nuo ekonominės ar socialinės padėties valstybėje ir visur įgauna esminių organizacinių ir ekonominių bruožų (Hablutzel, Haldemann ir Schedler, 1995). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Lietuvoje užuomazgos atsirado 1995 m., priėmus Valdininkų įstatymą (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995), kuris įvedė Valdininkų atestavimą (Gustas, 2003). Lietuvos Respublikos Seimas (1995) – nustatė valstybės valdymo tarnybą, priėmimo į valstybės valdymo tarnybą tvarką, jos laikymąsi, valdininkų teises, pareigas ir atsakomybę, tarnybos santykių pasibaigimą (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995). Įstatyme nurodoma, kad „A“ lygio valdininkais vadinami tie, su kuriais yra sudaromos terminuotos, priklausančios nuo atitinkamų institucijų ar jų vadovų įgaliojimų laiko, sutartys. Įstatyme pažymima, kad šių valdininkų darbo rezultatus vertina jų vadovai. „B“ lygio valdininkais vadinami tie, kurių tarnyba nėra susieta su juos į pareigas paskyrusių institucijų įgaliojimų trukme. Šių valdininkų darbą įstatyme nustatyta vertinti kasmet, vadovaujantis darbovietės vidaus tvarkos taisyklėmis, darbo atestavimas rengiamas kartą per tris metus, pagal jo rezultatus nustatoma valdininko kvalifikacinė kategorija. Kalbant apie atestavimą, 1995 m. Valstybės žiniose Nr. 33-759 paskelbtame Lietuvos Respublikos Seimas (1995) akcentuojama, kad „institucijos vadovas nustatyta tvarka pagal atestavimo rezultatus sprendžia apie valdininko pareiginio atlyginimo dydį, ar pakelti valdininką į aukštesnes pareigas, pažeminti jo pareigas ar atleisti iš jų pagal darbo įstatymus“.

1999 metais, priėmus Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymą, pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis (Gustas, 2003). Valstybės institucijos privalėjo organizuoti darbą siekiant

kuo efektyviau tenkinti piliečių poreikius ir teikti jiems reikalingas paslaugas. Valstybės tarnybos įstatyme pažymima (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995), kad valstybės tarnautojų profesionalumo ugdymas yra iškeliamas kaip pagrindinis tarnybinės veiklos vertinimo tikslas, reglamentuojamas stažuotojų ir asmenų, paskirtų bandomajam laikotarpiui, tinkamumas valstybės tarnybai kai baigiasi stažuotė ar bandomasis laikotarpis, juos vertina tiesioginiai jų tarnybos vadovai. Tačiau, tiesioginės tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų ir darbo užmokesčio sistemos sąsaja nebuvo nustatyta, taip pat trūko motyvacijos sistemos įvedimo, kuri skatintų valstybės tarnautojus siekti karjeros (Gustas, 2003).

2002 m. (Lietuvos Respublikos Seimas, 2002), priimti Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai pabrėžiantys tarnybinės veiklos vertinimo tikslą – įvertinti ne tik valstybės tarnautojo kvalifikaciją bet ir veiklos rezultatus. Ypatingas dėmesys skirtas valstybės tarnautojo tobulėjimui, karjeros galimybėms, mokymo poreikio nustatymui. Šiame įstatyme pažymima, kad tiesioginis karjeros valstybės tarnautojo vadovas per kalendorinius metus vertina darbuotojo tarnybinę veiklą. Tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas ar į valstybės tarnybą priimančias asmuo kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje įvertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, galimi įvertinimai: labai gerai, gerai arba nepatenkinamai. Numatyta, kad įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai ar nepatenkinamai, tolesnį vertinimą atlieka vertinimo komisija (Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708). Vėlesniuose įstatymo pakeitimuose įtvirtintas ne tik kasmetinis valstybės tarnautojo vertinimas.

2004 metų (Lietuvos Respublikos Seimas 2004), Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje reglamentuojama, kad gali būti skiriamas ir neeilinis valstybės tarnautojo veiklos vertinimas, skiriamas tiesioginio vertinamojo vadovo motyvuotu pasiūlymu ar jį į pareigas priėmusio asmens įsakymu. Toks vertinimas vykdomas tuomet kai valstybės tarnautojas raštiškai pateikia prašymą perkelti į aukštesnes pareigas arba iškilus abejonėms dėl karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo tarnybinės veiklos rezultatų bei tiesioginiam valstybės tarnautojo vadovui pasiūlius suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę (trečią arba aukštesnę). Pažymėtina, kad jei nuo eilinio valstybės tarnautojo vertinimo dienos nėra praėję 6 mėnesiai, neeilinis vertinimas negali būti skelbiamas (Valstybės žinios, 2004-07-27, Nr. 116-4323).

2010 metais papildyta valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procedūra, nustatytos naujos formos, kurios pildomos tarnybinės veiklos vertinimo metu. Nustatyta, kad tiesioginis vadovas kasmet pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo užpildytą vertinimo anketą ir valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybes aprašyme nurodytas funkcijas. Aptaria praėjusiais metais suplanuotus įgyvendinti valstybės tarnautojo veiklos uždavinius ir pasiektus rezultatus, nustato einamaisiais metais planuojamas atlikti užduotis, aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą¹. Pakeitimai turėjo įtakos veiklos vertinimo kriterijams – pradėti taikyti kvalifikacijos

¹ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės

vertinimo kriterijai: lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas ir gebėjimas atlikti pareigybes aprašyme nurodytas funkcijas. Veiklos rezultatų vertinimo kriterijai – nustatomi užduoties įvykdymo rodikliai.

2011 metais viena iš numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių - valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijų valdymo modelį². Atliekant veiklos vertinimą didesnis dėmesys skiriamas kvalifikacijai ir turimoms kompetencijoms.

Analizuojant pastarųjų penkių metų laikotarpį atsirado keletas itin svarbių pakeitimų Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose teisės aktuose, kurie turėjo įtakos valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesui, esminiai pokyčiai susistemintai pateikti lentelėje (žr. 1 lentelė), pažymint pakeistas nuostatas ir vertinimo elementus.

1 lentelė. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos pokyčiai (adaptuota pagal Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymą ir kitus teisės aktus, susijusius su valstybės tarnybos pakeitimais)

Metai	Priimtas teisės aktas	Pokyčiai	Veiklos vertinimo elementai
2012 m.	Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2002). Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų (2002 m. birželio 17 d. Nr. 909).	2013 m. kovo 15 d. pakeisti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų reikšmės vertinimo balai (vertinimas nebe penkiabalėje sistemoje, o keturių balų skalėje: mažiausias įvertinimas yra 1 - nepatenkinamai, didžiausias įvertinimas – 4 - labai gerai.).	Veiklos vertinimo metodai - grafinių vertinimo skalių pakeitimas.
2013 m.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiame komitete pateikti siūlymai dėl valstybės tarnybos tobulinimo. Vidaus reikalų ministerijai kartu su Valstybės tarnybos departamentu iki 2014 m. balandžio 15 d. pavesta parengti ir pateikti Vyriausybei Valstybės tarnybos įstatymo ir prireikus kitų įstatymų pakeitimo projektus ³ . Finansų ministro 2013 m. gegužės 7 d. įsakymu Nr. 1K-165 Veiklos efektyvumo vertinimo	Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimas, kurio pagrindu siekiama veiklos vertinimą padaryti nepriklausomą nuo darbo užmokesčio, o pareigybes suskirstyti į pareigybių grupes. Tarnautojų vertinimas vyktų įvertinant valstybės tarnautojo turimų kompetencijų lygius bei aptariant kai kurių iš jų ugdymo poreikį. Vyriausybės reguliavimo srityje esančios įstaigos teikia duomenis apie tai ar įstaigoje taiko pažangias	Veiklos vertinimo proceso rezultatai – finansinių skatinimo priemonių sąsajos su veiklos vertinimu atsiejimas, karjeros planavimo pokyčiai. Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai – duomenys apie įstaigoje taikomas

aktų taikymo ir įgyvendinimo 2010 metais ataskaita, Vilnius, 2011.

² Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2011 metais ataskaita, Vilnius, 2012.

³ Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos pranešimas „Vyriausybėje pristatyti siūlomi valstybės tarnybos pokyčiai“

	kriterijai buvo papildyti dviem naujais personalo valdymo efektyvumo ir stebėjimo įstaigose vertinimo kriterijais.	personalo valdymo priemonės (adaptacijos, motyvacijos, grįžtamojo ryšio užtikrinimo sistemas), darbuotojų savanorišką kaitą, vienam personalo valdymo darbuotojui tenkanti darbuotojų skaičių bei vienam darbuotojui tenkančią personalo valdymo funkcijos vykdymo išlaidų dalį.	pažangias personalo valdymo priemones.
2015 m.	2015 m. birželio mėn. Vyriausybė pritarė naujos Valstybės tarnybos įstatymo redakcijos projektui ir pateikė ją Lietuvos Respublikos Seimui.	Modernizuojant valstybės tarnybą įdiegti valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, kuris nuosekliai per atrankos, mokymo, vertinimo , karjeros planavimo procesus padės pasiekti, kad valstybės tarnyboje dirbtų tik kompetentingi tarnautojai, aukšto lygio profesionalai.	Kompetencijų modelio vertinimo kriterijai

Didžiausi pokyčiai Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos vertinime įvyko 2012 metais kuomet buvo pakeista tarnybinės veiklos vertinimo kriterijaus reikšmės vertinimo balai ir įvyko grafinių vertinimo skalių pasikeitimas. Taip pat labai svarbus veiksnys valstybės tarnybos vertinime buvo 2013 metais kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimas, kurio pagrindu pasiūlyta atliekant valstybės tarnautojų veiklos vertinimą atsižvelgti į valstybės tarnautojų turimų kompetencijų lygius, aptariant kai kurių iš jų tobulinimo galimybes. Tais pačiais metais veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai buvo papildyti dviem naujais personalo valdymo efektyvumo ir stebėjimo įstaigose vertinimo kriterijais.

Šiandien valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Seimas (1999), Valstybės tarnybos įstatymo 22 (2012 m. birželio 5 d. įstatymo Nr. XI-2041 redakcija) ir 22(1) (2007 m. birželio 7 d. įstatymo Nr. X-1175 redakcija) straipsniai bei juos detalizuojančios valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo tvarką, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarką ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus nustatančios Vertinimo taisyklės. Valstybės tarnybos įstatymo (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999), (Žin., 2002, Nr. 45-1708) vykdymo politinę kontrolę ir su įstatymų susijusių teisės aktų įgyvendinimo kontrolę vykdo Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Lietuvos Respublikos Seimas (1999), Valstybės tarnybos įstatymas nustato pagrindinius tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.

Analizuojant valstybės tarnybą Lietuvoje ir kitose šalyse lyginamuoju aspektu, būtina akcentuoti, kad kiekvienoje šalyje valstybės tarnybos valdymas yra reglamentuojamas specialiomis taisyklėmis, kurias sudaro šalies Konstitucijos, įstatymų bei vyriausybės nutarimų ir kolektyvinių sutarčių visuma. Bendri sąlyčio taškai visoms šalims, nepaisant istorinių bei kitų skirtumų: taisyklių taikymo sritis yra

visa valstybės tarnyba, t. y. valstybės tarnautojo statusas, tarnautojo teisės ir pareigos, socialinės ir kitos garantijos, darbo užmokesčio skaičiavimo sistema bei nuobaudų skyrimas. Kitas bendras bruožas – taisyklių kitimas ir tobulėjimas, kurį įtakoja kintantis viešasis administravimas bei valstybės sprendžiami uždaviniai. Atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo lyginamąją analizę, nustatyta, kad viešojo administravimo pokyčiai taip pat turėjo įtakos numatant vertinamo objektus ir subjektus bei apibrėžtą vertinimo procedūrą.

Atlikus mokslinės literatūros ir Lietuvos įstatyminės bazės analizę galima teigti, kad formuojant Lietuvos valstybės tarnybos pagrindus atsižvelgta į kitų šalių patirtį ir vyraujančias tendencijas. Apibendrinant būtina, pažymėti, kad pagrindinis teisės aktas šiuo metu reglamentuojantis Lietuvos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą yra: Lietuvos Respublikos Seimas (1999), 22 ir 22(1) straipsniai (Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130, Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708), teisės aktas Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2002), priimtas nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Taip pat 2011 m. parengtos, 2014 m. pataisytos ir papildytos Valstybės tarnybos departamento (2016) „Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“.

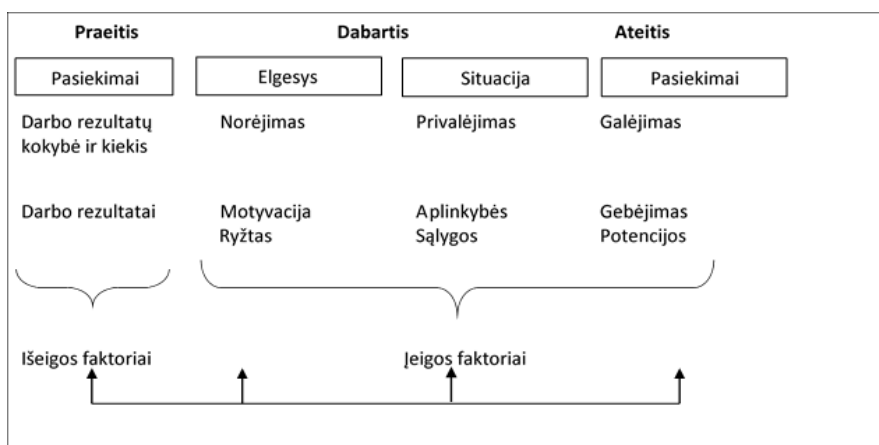
2.2. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tikslai ir etapai

Žodžio „vertinimas“ reikšmė kilusi iš prancūzų kalboje vartojamo žodžio *evaluer* – tai yra „nustatyti vertę“ (Vedung, 2010). Tačiau „vertinimo“ samprata gali kisti nuo įvairių aplinkybių: koks yra vertinimo tikslas, objektas ir panašiai. Bendriausia prasme vertinimą galima apibrėžti kaip „objektyviosios realybės vertės nustatymą veiklą vykdant sistemingai“ (Segalovičienė, 2011, p.437).

Analizuojant mokslinę literatūrą aptinkama įvairiausių veiklos vertinimo apibrėžimų. Veiklos vertinimas – formalus, sistemingai vykdomas procesas, kai nustatomos, stebimos, matuojamos, fiksuojamos bei ugdomos su darbu susijusios asmens stipriosios bei silpnosios savybės ir skiriamas įvairaus pobūdžio atlygis (Fletcher, 2001). Veiklos vertinimas yra „formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja ir įvertina darbuotojų veiklos rezultatus ir jų elgesį, įgalina nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti efektyviai taip, kad darbuotojas teiktų didžiausią naudą organizacijai, visuomenei“ (Tamošiūnas ir Šalkauskaitė, 2010). Pirmajame veiklos vertinimo procedūros etape būtina identifikuoti ir apibrėžti vertinimo tikslą, kodėl ir kam reikia įvertinti darbuotojo veiklą. Tiksliai ir aiškiai nustatytas veiklos vertinimo tikslas yra vienas svarbiausių veiklos vertinimo sistemos efektyvumo veiksmų (Youngcourt, Leiva ir Jones, 2007). Thom ir Ritz (2004) vertinimo tikslą apibrėžia kaip darbuotojų motyvacijos skatinimą, jų ugdymą ir rezultatyvumo didinimą. Identifikuotas ir apibrėžtas veiklos vertinimo tikslas leis parinkti bei taikyti tinkamiausius metodus ir nustatyti vertinimo kriterijus,

kuriais vadovaujantis įmanoma objektyviai nustatyti vertinimo rezultatus. Atliekant veiklos vertinimą siekiama trijų tikslų: apžvelgti praeitį periodą, patobulinti veiklą ir numatyti ateities veiklas (Cole, 2010).

Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyta, kad pagrindiniai veiklos vertinimo tikslai siejami su darbuotojo elgesiu ir pasiekimais, kuriuos veikia keli faktoriai: gebėjimas ir galėjimas, ryžtas norėjimas bei aplinkybės, veikla yra leidžiama ar privaloma (Thom ir Ritz, 2004). Siekiant įvertinti darbuotojo veiklą, dažnai patį procesą apsunkina klausimas į ką, veiklą vertinan, turėtų atsižvelgti vadovas: darbo rezultatus, kvalifikaciją, asmenines savybes ar elgesio ypatumus. Būtina akcentuoti, kad sėkmingas darbuotojų veiklos vertinimas turėtų apimti visas paminėtas dimensijas (žr. 2 pav.).



2 pav. Darbuotojų veiklos vertinimo dimensijos (sudaryta autorės pagal Thom ir Ritz, 2004)

Asmenybės savybių vertinimas apima darbuotojo gebėjimus reikiamu momentu panaudoti turimą kvalifikaciją ir kompetencijas, bei galimybes jas plėtoti ateityje (Thom ir Ritz, 2004). Vertinant veiklą svarbu tinkamai įvertinti darbuotojo lankstumą, atsižvelgti į kokybišką darbo atlikimą, terminų ir kitų kriterijų išpildymą, kas atspindi kokybišką darbuotojo veiklą.

Kai vertinimas apima tik asmenybės ir elgesio įvertinimą (*įėjigos vertinimas*), kyla pavojus, darbuotojo elgesį įvertinti labai gerai, nors tai ir neatitinka jo pasiekimų (Thom ir Ritz, 2004)). Vadovautis tik *išigos vertinimu*, kai vertinami tik pasiekti rezultatai ir nėra analizuojama kaip darbuotojas pelnė pasiekimus, taip pat nėra tikslinga, nes reikšmingi yra tikslo siekimo būdai, ar priimtini visiems organizacijos darbuotojams. Todėl vykdant bet kokį darbuotojo vertinimą turėtų būti atsižvelgiama „tiek į įėjigos faktorius, tiek į išigos, kadangi tik taip galima sėkmingai atlikti veiklos vertinimą“ (Thom ir Ritz, 2004, p. 67).

Erdogan (2002) pažymi, kad organizacijoje veiklos vertinimas atlieka tris pagrindines funkcijas:

- 1) suteikia grįžtamąjį ryšį, skatinantį darbuotoją tobulėti savo darbo srityje;

- 2) siekiant didesnio efektyvumo padeda keisti darbuotojų elgesį;
- 3) suteikia vadovams naudingos informacijos apie darbuotoją.

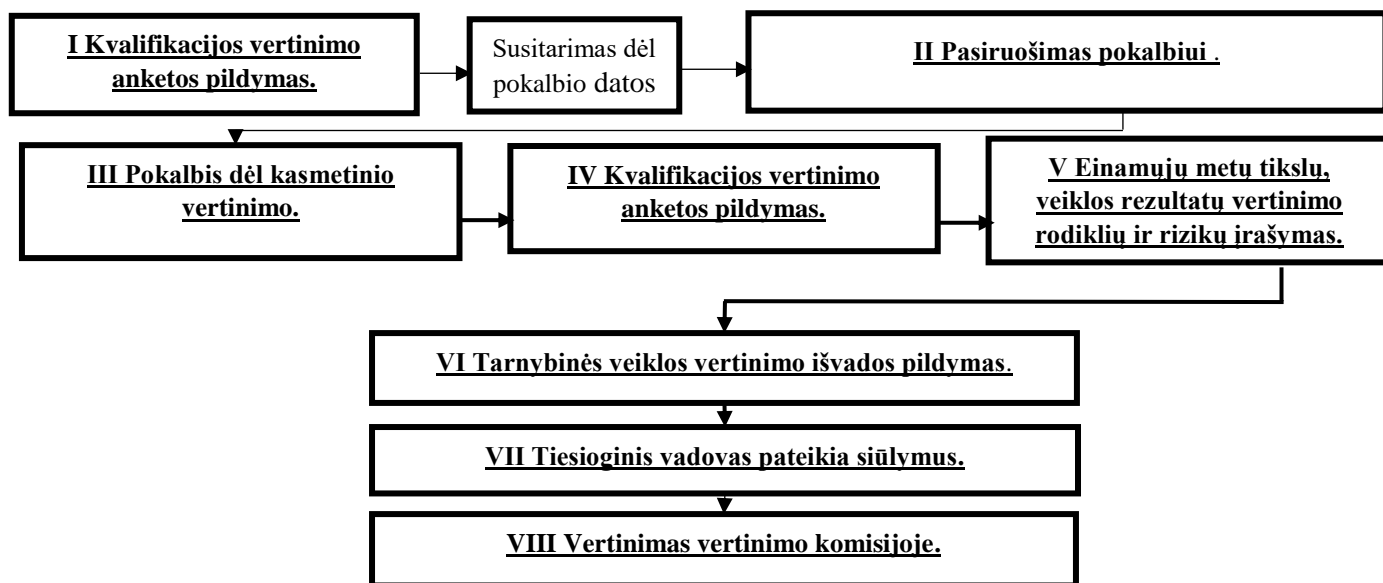
Veiklos vertinimo tikslai yra patogus įrankis darbuotojams sužinoti kaip jų veiklos atlikimas yra vertinamas, identifikuoti darbuotojus, kurie nusipelno pažeminimo arba paaukštinimo pareigose, nustatyti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai motyvuoti. (Vanagas ir Tumėnas, 2008). Youngcourt ir kiti (2007) akcentuoja tris pagrindinius veiklos vertinimo tikslus: administracinis, ugdymo bei vaidmens aiškumo. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999), pažymima, kad „valstybės tarnautojo veiklos vertinimo tikslas apima tris pagrindinius valstybės tarnautojo vertinimo aspektus: turimą kvalifikaciją, gebėjimus pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti ir pasiekti rezultatai, todėl atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reikšmingi trys komponentai“:

- 1) Pasiektų rezultatų vertinimas;
- 2) Gebėjimų vykdyti nustatytas funkcijas, vertinimas;
- 3) Kvalifikacijos vertinimas.

Atliekant valstybės tarnautojų veiklos vertinimą siekiama:

- įvertinti valstybės tarnautojo veiklą ir jos pokyčius;
- įkainoti asmens kuriamą vertę (darbo atlygio korekcijos);
- padėti vadovui suprasti tarnautojo požiūrį į jam paskirtas veiklas;
- išsiaiškinti tarnautojo asmeninę motyvaciją, nuostatas dėl veiklos perspektyvų ir karjeros;
- padėti pasiekti organizacijos tikslus;
- gerinti darbo organizavimą;
- nustatyti galimus tarnautojo ir įstaigos veiklos trukdžius galimus jų eliminavimo būdus;
- nustatyti tarnautojo prioritetinius tobulinimo poreikius, sritis ir priemones;
- padėti tarnautojui suprasti įstaigos ar padalinio veiklos plėtros sritis ir perspektyvas;
- sukurti abipusį grįžtamąjį ryšį tarp tarnautojo ir tiesioginio vadovo.

Kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas atliekamas etapais (žr. 3 pav.)



3 pav. Valstybės tarnautojų veikos vertinimo procesas
(sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas 2017 m.)

I etapas. Kvalifikacijos vertinimo anketos pildymas. Tiesioginis vadovas, pasibaigus metams, už kuriuos valstybės tarnautojo tarnybinė veikla yra vertinama, valstybės tarnautojui pateikia užpildyti Vertinimo taisyklių 3 ir 5 prieduose nurodytą atitinkamą kvalifikacijos vertinimo anketą (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2011). Pakaitiniam valstybės tarnautojui pateikiama pildyti viena iš kvalifikacijos vertinimo anketų priklausomai nuo užimamų pareigų. Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) pažymima, kad „pateikdamas vertinamam valstybės tarnautojui kvalifikacijos vertinimo anketą, tiesioginis vadovas jos atitinkamose skiltyse nurodo“:

- vertinamo valstybės tarnautojo vardą ir pavardę;
- vertinamo valstybės tarnautojo pareigas;
- kvalifikacijos vertinimo anketos pateikimo valstybės tarnautojui datą.

Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) nurododyta, kad „valstybės tarnautojas, kurio tarnybinė veikla yra vertinama, tiesioginio vadovo pateiktoje kvalifikacijos vertinimo anketoje įsivertina savo kvalifikaciją balais nuo 1 iki 4 (nepatenkinamai – 1, labai gerai – 4) pagal nustatytus atitinkamus tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus ir ne vėliau kaip per 3 darbo dienas nuo jos gavimo dienos ją pasirašytą grąžina tiesioginiam vadovui“.

II etapas. Pasiruošimas pokalbiui. Valstybės tarnautojas ir tiesioginis vadovas susitaria dėl pokalbio datos, iki kurios tiesioginis vadovas susipažįsta su valstybės tarnautojo užpildyta kvalifikacijos

vertinimo anketa.

III etapas. Vertinamasis pokalbis. Organizuojant vertinamąjį pokalbį, svarbūs trys etapai: pasirengimas pokalbiui, pats pokalbis ir pokalbio apibendrinimas. Apie tai išsamiai parašyta skyriuje 2.3.2.

IV etapas. Tiesioginis vadovas užpildo kvalifikacijos vertinimo anketą ir tarnybinės veiklos vertinimo išvadą. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) pažymi, kad“ po pokalbio su valstybės tarnautoju valstybės tarnautoją vertinantis subjektas užpildo vertinimo anketą“:

- įrašo atitinkamą komentarą (pagrindimą) tais atvejais, kai nesutinka su valstybės tarnautojo prie atitinkamo kriterijaus nurodytu balu, ir nurodo kitokį balą (tuomet, kai tiesioginis vadovas sutinka su valstybės tarnautojo nurodytais balais, komentarų rašyti nereikia);
- įrašo bendrą balą, kuris gaunamas iki sveiko skaičiaus suapvalinus visų dalių balų, kuriuos jis įrašė ir kuriuos įrašė valstybės tarnautojas, o tiesioginis vadovas neprieštaravo, vidurkį.

Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) teigiama, „kad bendrą valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą sudaro trys elementai – rezultatai, gebėjimai vykdyti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas bei kvalifikacijos vertinimas“. Vertinimo išvadoje yra įvertinamas kiekvienas iš elementų. Valstybės tarnautojo kvalifikacija ir jo gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinami pagal vertinimo kriterijus (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2011).

V etapas. Einamųjų metų tikslų, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių ir rizikų įrašymas. Valstybės tarnautojams einamųjų metų tikslai, užduotys, veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir rizikos suformuluojamos pokalbio su tiesioginiu vadovu metu. Apie tai išsamiai parašyta 2.3.1 skyrelyje.

VI etapas. Vertinimo komisija atlieka valstybės tarnautojų veiklos vertinimą. Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) nurodyta, kad „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.

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, surašoma vertinimo komisijos išvada (forma), su kuria valstybės tarnautojas iš karto supažindinamas pasirašytinai.

VII etapas. Į pareigas priimantis asmuo priima sprendimą dėl komisijos siūlymo

įgyvendinimo. Vertinant valstybės tarnautojų veiklą vadovaujamosi grafinės vertinimo skalės metodu, kadangi yra papildoma valstybės tarnautojo Kvalifikacijos vertinimo anketa, kurioje apibrėžti kvalifikacijos vertinimo kriterijai: lyderystė, kompetencijos ir kiti (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2011). Valstybės tarnybos įstatyme (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999), numatyti „kvalifikacijos vertinimo kriterijų vertinimo balai ir rekomenduojamas vertinimo rodiklio turinys“. žr. lentelę 2

2 lentelė. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rodikliai (Lietuvos Respublikos Seimas (2002).

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

VIII etapas. Vertinimas vertinimo komisijoje. Komisijos nariai nagrinėja tarnybinę veiklą, ją vertina, siūlomas sprendimas dėl atitinkamo vertinimo – paprastai tiesioginio vadovo teiktas siūlymas, surašoma vertinimo komisijos vertinimo išvada. Valstybės tarnautojas pasirašytinai supažindamas su vertinimo išvada. Įvertinus gerai, į pareigas priimančiam asmeniui siūloma taikyti skatinimo priemonės (padėka, vardinė dovana).

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojo veiklos vertinimas yra formalus ir sistemingas darbo proceso vertinimas, kuris matuoja, fiksuoja valstybės tarnautojo produktyvumą ir galimybes dirbti efektyviai. Nagrinėjant mokslinius šaltinius nustatyta, kad iš esmės pagrindiniai veiklos vertinimo tikslai yra siekti didesnio tarnautojų darbinės veiklos efektyvumo, keisti darbuotojų elgesį, skatinti tobulėti profesinėje veikloje bei suteikti vadovams naudingos informacijos. Veiklos vertinimo procesas apima pasiektų rezultatų vertinimo, gebėjimų vykdyti nustatytas funkcijas ir kvalifikacijos vertinimo elementus. Veiklos vertinimas vyksta etapais pradedant kvalifikacijos vertinimo anketos pildymu, baigiant valstybės tarnautojo vertinimu vertinimo komisijoje.

2.3 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo turinys

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo turinys sudarytas iš trijų pagrindinių elementų: tikslų valstybės tarnautojams nustatymo ir jų vykdymo stebėjimo, veiklos vertinimo pokalbio ir grįžtamojo ryšio, bei atlygio už valstybės tarnautojų veiklos rezultatus.

2.3.1. Tikslų valstybės tarnautojams nustatymas ir jų vykdymo stebėseną

Valstybės tarnautojams einamųjų metų tikslai, užduotys, veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir rizikos suformuluojamos pokalbio su tiesioginiu vadovu metu. Labai svarbu, kad formuluojami tikslai būtų aiškūs (abi susitariančios pusės turi vienodai suvokti numatytą tikslą), realiai įvykdomi (įvertinta ar įmanoma tikslą atlikti, pasiekti), turėtų numatytą įvykdymo terminą (apibrėžtas tikslo įvykdymo terminas).

Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) pažymima, „kad valstybės tarnautojų veiklos tikslai nukreipiami į pačius svarbiausius darbus einamaisiais metais, laikantis nustatytų prioritetų ir kriterijų“. „Numatomi tikslai ir užduotys negali apimti visas pareigybės aprašyme įvardintas funkcijas“ (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2011). Aptarti valstybės tarnautojų numatomi tikslai įrašomi atitinkamose Tarnybinės veiklos vertinimo išvados I dalies skiltyse. Tam, kad keliama tikslai būtų suderinti su valstybės tarnautoju, gali prireikti ir keleto pokalbių. Įstaigų vadovai, kiti valstybės tarnautojai privalo priimti atsakomybę dėl numatytų tikslų įgyvendinimo rezultatų. Valstybės tarnautojai atsakingi tiek, kiek gali daryti įtaką numatytam rezultatui pasiekti, dėl to turi būti įvertintas kiekis, kokybė, laikas ir kaštai. Pasitaiko atveju, kai tikslui pasiekti reikia komandinio darbo, tai reiškia, kad kiekvienas tarnautojas turi atlikti jam paskirtą užduotį. Tačiau esama situacijų, kai vienas valstybės tarnautojas negali atlikti savo užduoties, kol savosios neatliks kitas valstybės tarnautojas ar valstybės tarnautojai vykdo tos pačios užduoties skirtingas veiklas. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) nurodo, kad „tikslai, užduotys ir veiklos rezultatų vertinimo rodikliai kiekvienam valstybės tarnautojui turi būti formuluojami taip, kad atsispindėtų komandinis darbas“.

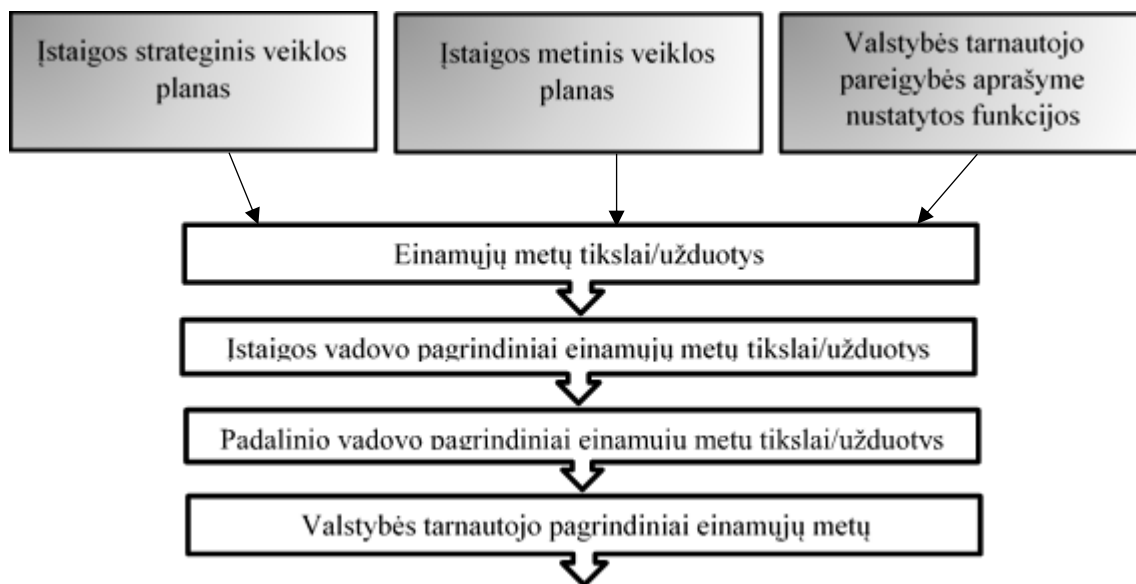
Tikslai arba užduotys taip pat skirstomos į:

- 1) užduotis pokyčiui pasiekti;
- 2) užduotis geresniam procesui užtikrinti.

Kai tikslai koordinuojami kelių asmenų (pvz., ministerijos departamento direktoriaus vykdomas užduotis koordinuoja ministerijos kancleris ir atitinkamą sritį kuruojantis viceministras), „tiesioginis vadovas valstybės tarnautojui nustato užduotis arba tikslus, prieš tai jas suderinęs su atitinkamais veiklos tikslus koordinuojančiais asmenimis“ (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2011).

Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011) pažymima, „kad valstybės tarnautojų veiklos tikslai formuluojami atitinkamai nuo valstybės tarnyboje užimamų pareigų“:

- **Įstaigos vadovo tikslai** atitinka jo vadovaujamai įstaigai keliamus uždavinius, kuriuose turi atsispindėti kokybiški pokyčiai įstaigos veikloje.
- **Padalinio vadovo tikslai** atitinka jo vadovaujama padaliniui suformuotas užduotis.
- **Kitų valstybės tarnautojų veiklos tikslai** turi prisidėti prie įstaigos vadovo/ padalinio vadovo tikslų įgyvendinimo ir įstaigos metinio veiklos plano įgyvendinimo (žr. 4 pav.).



4 pav. Valstybės tarnautojų einamųjų metų veiklos tikslų schema

Sudaryta darbo autorės pagal Rekomendacijas dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2011)

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

Siekiant užtikrinti bendradarbiavimą tarp įstaigos padalinių, su numatytais valstybės tarnautojo metų tikslais gali susipažinti visi įstaigos, kurioje pareigas eina vertinamas valstybės tarnautojas, valstybės tarnautojai. Pateikiama Tarnybinės veiklos vertinimo išvados dalis, kurioje nustatomos pagrindinės metų užduotys.

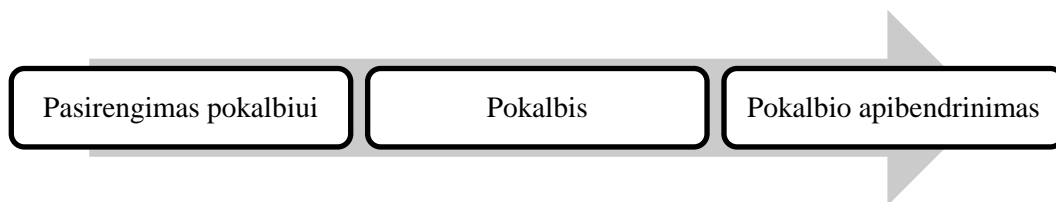
Įstaigoms, administracijoms, departamentams (įstaigų vadovams ir atitinkamų padalinių vadovams) suformuluoti tikslai privalo būti skelbiami viešai, išskyrus atvejus, kai tai draudžia įstatymai ir kiti teisės aktai.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojams einamųjų metų tikslai, užduotys, veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir rizikos aptariamoms veiklos vertinimo pokalbio metu su tiesioginiu vadovu.

Pažymėtina, kad tikslai orientuojami į pačius svarbiausius organizacijos tikslus einamaisiais metais, atsižvelgiant į nustatytus kriterijus ir prioritetus. Būtina akcentuoti, einamųjų metų įstaigos strateginis planas, įstaigos metinis veiklos planas ir valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytos funkcijos turi koreliuoti su einamųjų metų formuluojamais tikslais valstybės tarnautojui. Pažymėtina, kad valstybės tarnautojų veiklos tikslai formuluojami atsižvelgiant į užimamas pareigas valstybės tarnyboje, kadangi vadovo tikslai turi atitikti jo vadovaujamai įstaigai keliamus tikslus, atitinkamai valstybės tarnautojų tikslai siejami su įstaigos vadovo tikslų įgyvendinimu.

2.3.2. Metiniai pokalbiai ir grįžtamojo ryšio pateikimas

Tarnybinės veiklos vertinimo procesui turi tinkamai pasirengti tiek tiesioginis vadovas, tiek valstybės tarnautojas. Organizuojant vertinamąjį pokalbį svarbūs trys etapai, (žr. 5 pav.)



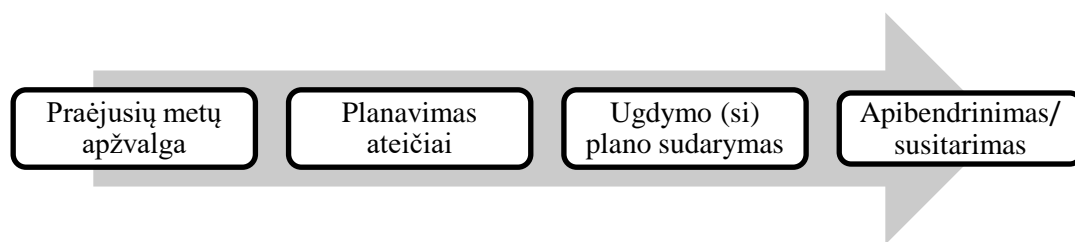
**5 pav. Veiklos vertinimo pokalbio etapai
(sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų
įgyvendinimas, 2016)**

Kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo procedūra pradedama, kai tiesioginis vadovas pateikia valstybės tarnautojui atitinkamą kvalifikacinę vertinimo anketą, nurodytą viename iš Vertinimo taisyklių priedų. „Valstybės tarnautojas vertinimo anketą užpildo ir grąžina tiesioginiam vadovui ne vėliau kaip per 3 darbo dienas nuo jos gavimo dienos“. „Valstybės tarnautojas ir jo tiesioginis vadovas susitaria dėl pokalbio datos“. Tiesioginis vadovas iki pokalbio (Valstybės tarnybos departamentas, 2016):

- susipažįsta su valstybės tarnautojo užpildyta kvalifikacijos vertinimo anketa, apgalvoja pokalbio tikslus, pokalbio struktūrą/eigą,
- apgalvoja kokius tikslus, uždavinius, kvalifikacinius reikalavimus jis kels tarnautojui,
- apmąsto, kokie yra jo lūkesčiai valstybės tarnautojo atžvilgiu,
- susirenka visą informaciją, leidžiančią kiek įmanoma objektyviau įvertinti pavaldinio tarnybinę veiklą,
- parengia klausimus, į kuriuos atsakydamas valstybės tarnautojas atskleis turimą kvalifikacijos vertinimo anketoje nurodytus vertinimo kriterijus, o savo atsakymus iliustruotų konkrečiais pavyzdžiais iš savo patirties (darbinio elgesio) įstaigoje per vertinamąjį laikotarpį,
- pamiršti išankstines nuostatas, simpatijas/antipatijas, neaiškius ar dvigubus standartus.

Valstybės tarnautojo veiklos vertinamojo pokalbio eigos struktūra susideda iš keturių pagrindinių

blokų (6 pav.).



6 pav. Valstybės tarnautojo veiklos vertinamojo pokalbio eigos struktūra (sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas, 2016)

Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas (2016) akcentuoja, kad „veikos vertinimo pokalbio turinį detalizuoja Vertinimo taisyklių 9 punktą“. Valstybės tarnautojo ir jo tiesioginio vadovo pokalbio metu aptariama valstybės tarnautojo užpildyta vertinimo anketa, identifikuojami per kalendorinius metus pasiekti rezultatai, vykdant suformuluotas užduotis, apžvelgiamos vykdytos funkcijos bei atlikti darbai, suformuluojamos einamųjų metų užduotys, aptariama valstybės tarnautojo karjera, kvalifikacijos tobulinimo poreikis.

Tiesioginis vadovas pokalbio metu turėtų (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas, 2016):

- paskatinti tobulėti, pagirti ankstesnius valstybės tarnautojo pasiekimus, atliktus darbus (rekomenduojama pokalbį pradėti ir užbaigti akcentuojant teigiamus dalykus);
- aptarti pasiektus rezultatus vykdant užduotis bei, esant reikalui, priežastis, dėl kurių tie rezultatai buvo nepasiekti. Kai vertinama įstaigos vadovo ir padalinio vadovo veikla, aptariami pasiekti rezultatai vykdant atitinkamai jo vadovaujamai įstaigai arba vadovaujamam įstaigos padalinii suformuluotas užduotis;
- aptarti valstybės tarnautojo užpildytą kvalifikacijos vertinimo anketą ir valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas;
- išsiaiškinti valstybės tarnautojo tikslus;
- nustatyti ir suformuluoti einamųjų metų užduotis, veiklos rezultatų vertinimo rodiklius, išsiaiškinti galimas rizikas;
- numatyti galimas kvalifikacijos tobulinimo sritis;
- informuoti, kokių veiksmų iš valstybės tarnautojo jo veikloje tikimasi ateityje.
- Tais atvejais, kai įstaigoje yra taikomi ir kiti personalo valdymo įrankiai, susiję su tarnybinės veiklos vertinimu (pavyzdžiui, kompetencijų modelis), jie gali būti naudojami pokalbio metu.

Po pokalbio su vertinamu valstybės tarnautoju vertinantis subjektas užpildo vertinimo anketą ir pagal valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados formą surašo valstybės tarnautojo

tarnybinės veiklos vertinimo išvadą. Šioje išvadoje yra įvertinama valstybės tarnautojo veikla. Valstybės tarnautojo kvalifikacija ir jo gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinami pagal vertinimo kriterijus.

Pokalbio apibendrinimas. Pasibaigus pokalbiui, tiesioginis vadovas turėtų jį apibendrinti, akcentuoti tai, kas jame buvo svarbiausia ir susitarti su pavaldiniu, ko bus siekiama toliau, kokių priemonių bus imtasi, kad valstybės tarnautojo tarnybinė veikla pagerėtų.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas vyksta trimis etapais, tai: pasirengimas pokalbiui, pokalbio procesas ir pokalbio apibendrinimas. Pačio pokalbio eigos struktūrą sudaro keturi pagrindiniai elementai: praėjusių metų apžvalga; ateities planai; ugdymo plano sudarymas; pokalbio apibendrinimas.

2.3.3 Atlygis už valstybės tarnautojų veiklos rezultatus

Valstybės tarnautojų darbo užmokestį formuoja keltas komponentų: pareiginė alga, priedai ir išmokos (Vaisvalavičiūtė, 2009). Valstybės tarnautojo atlyginimo pagrindą sudaro pareiginė alga. Bendra priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 procentų pareiginės algos (Rusteika ir Diržytė, 2014). Valstybės tarnautojų pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra atitinkamo visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą, kuris yra valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinis dydis. (Rusteika ir Diržytė, 2014).

Valstybės tarnautojams mokami šie priedai⁴:

- 1) už tarnybos Lietuvos valstybei stažą** (3 procentai pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus);
- 2) už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją** (priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 15 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę klasę – 30 procentų pareiginės algos, už pirmą kvalifikacinę klasę – 50 procentų pareiginės algos).;
- 3) už laipsnį arba tarnybinį rangą;**
- 4) už diplomatinį rangą;**
- 5) pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas.**

Tačiau moksliniuose šaltiniuose akcentuojama, kad darbo užmokesčio sistema valstybės tarnyboje negali būti siejama vien su rezultatais, kadangi išvelgiama ir nemažai tokio atlygio trūkumų, kurie pateikti 3 lentelėje. (Cardona, 2006). Išskirtini šie į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai:

⁴ Pastaba: Valstybės tarnautojų priedai negali viršyti 55 procentų pareiginės algos

3 lentelė. Darbo užmokesčio sistemos orientuotos į rezultatus privalumai ir trūkumai (sudaryta darbo autorės pagal Cardona, 2006)

Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai	Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos trūkumai
Atlygis orientuotas į pasiektą tikslą Skatinamas efektyvumas Apmokėjimas už pasiektus rezultatus	Sudėtinga objektyviai pamatuoti darbo rezultatus Atlygis gali būti subjektyvus Orientuojamasi daugiau į darbo kiekybę nei kokybę žalingumas komandiniam darbui Sudėtingas tokios sistemos geras administravimas papildomų lėšų poreikis

Pagrindinė į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemos problema valstybės tarnyboje, yra tai, jog į rezultatus orientuota darbo užmokesčio sistemoms būdinga tendencija eskaluoti darbo rezultatų vertinimus.

Atsižvelgiant į personalo valdymo tikslą – pasiekti įstaigai keliamus tikslus, optimaliai atsakant į įstaigoje dirbančių žmonių poreikius – įstaigose atliekamas kompleksas tam tikrų veiksmų ir procedūrų: tarnybinės veiklos vertinimas, skatinimas, ugdymas ir kt. Motyvavimo ir karjeros valdymo priemonės skatina efektyvią ir orientuotą į rezultatus valstybės tarnautojų veiklą. Mokslinėje literatūroje dažnai identifikuojama vidinė ir išorinė motyvacija (Rayney, 2003. p. 211). Darbinės veiklos turinys, laisvė, įvairovė, tobulėjimo galimybės, priskiriamas prie vidinės motyvacijos (Palidaukaitė, 2008). Išorinė motyvacija siejama ir su materialinėmis, ir nematerialinėmis paskatomis. Materialinės paskatos, atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija (Palidaukaitė, 2008). Nematerialinės paskatos dar skirstomos į socialines ir institucines (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Nematerialinės paskatos formos (sudaryta darbo autorės pagal Palidaukaite, 2008)

Socialinės paskatos	Institucinės paskatos
Narystė grupėje Vadovavimo stilius Bendradarbiavimas su kolegomis Komunikavimas	Darbo kultūra Darbo laikas Tobulėjimo galimybės Darbo vietos garantijos

Valstybės tarnautojų skatinimo priemonės priskirtinos prie išorinių darbuotojų motyvacijos veiksmių (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas, 2016). Valstybės tarnybos įstatyme (Lietuvos Respublikos Seimas (1999), išskirtos šios darbuotojų skatinimo priemonės: padėka, vardinė dovana, vienkartinė piniginė išmoka. Valstybės tarnybos įstatymo (Lietuvos

Respublikos Seimas 1999), 27 straipsnio 2 dalyje nurodyta, „kad už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojai gali būti skatinami“:

- 1) padėka;
- 2) vardine dovana;
- 3) vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka.

2012 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojusios Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, suteikė galimybę kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu vertinimo komisijai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinių veiklą gerai arba labai gerai, į pareigas priimančiam asmeniui siūlyti taikyti valstybės tarnautojui, Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnio 2 dalies 1 ir 2 punktuose nustatytas skatinimo priemones (padėką, vardinę dovaną) (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999).

Detaliau padėkų ir vardinių dovanų teikimo tvarka poįstatyminiuose teisės aktuose neregamentuota. Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarka yra detalizuota Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos apraše, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2012), kuriame numatyta vienkartinių piniginių išmokų, skirtų valstybės tarnautojams skatinti, mokėjimo už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą sąlygas šiais atvejais:

- 1) labai gerai arba gerai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinių veiklą kalendoriniais metais;
- 2) valstybės tarnautojams atlikus vienkartinės ypatingos svarbos užduotis;
- 3) įstatymo nustatytų švenčių progomis;
- 4) valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
- 5) valstybės tarnautojams įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2002), nutarimu nustatyta, kad „vienkartinė pinigine išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos“.

2.4. Organizacinio teisingumo samprata bei elementai

Veiklos vertinimo procesas bei jo padariniai yra susiję su darbuotojų požiūriu ne tik į vertinimą, bet ir į darbą, vadovus bei organizaciją (Kondrasuk, 2011). Nurse (2005) pažymi, kad teisingumas yra reikšminga žmoniškųjų išteklių valdymo įrankis. Tinkamai atliktas veiklos vertinimas, keliantis darbuotojui pasitenkinimą, gali ne tik duoti daug naudos organizacijai, bet ir tapti apdovanojimu pačiam darbuotojui (Landy ir kt., 1978). „Kadangi vienas svarbiausių veiklos vertinimo

tikslų yra darbuotojų veiklos gerinimas, tačiau labai svarbu, kad darbuotojai sutiktų su jiems skiriamu vertinimu ir būtų juo patenkinti“ (Daukšytė ir Lazauskaitė-Zabielskė 2016, p. 26). Pagrindinis veiklos vertinimo tikslas turėtų būti siekimas užtikrinti vertinimo teisingumą (Folger ir kt., 1992), kadangi darbuotojai bus patenkinti rezultatu tik tuomet, jei veiklos vertinimas atitiks „teisingumo“ kriterijų, t. y. bus suvokiamas kaip teisingas (Greenberg, 1986).

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai teisingumą interpretuoja ir apibrėžta skirtingai. Anot Vaičiaičio (2009, p. 206), „teisingumas turbūt yra viena iš seniausių ir sudėtingiausių antropologinių temų“. „Apie teisingumą kalbėti yra problemiška, nes tai dažnai yra laikoma vien subjektyvios kalbančiojo nuomonės išraiška“ (Dereškevičiūtė, 2013, p.112). „Organizacinis teisingumas – tai darbuotojų suvokimas apie organizacijos teisingumą“ (Colquitt ir Greenberg, 2004, p. 5). Plačiaja prasme teisingumas yra pamatinis visuomeninio gyvenimo principas, nurodantis tam tikras dorovines, teisines, ekonomines, politines žmonių elgesio ribas, normas ir galimybes (Baublys, 2005).

Organizacinio teisingumo teorija nagrinėja darbuotojų suvokiamą organizacijos elgesio su jais teisingumą (Cropanzano ir Greenberg, 1997). Analizuojant organizacinį teisingumą pažymėtina, kad organizacijos teisingumo samprata remiasi „socialinės visumos požiūriu ir visumos paradigma, teigiančiais, kad darbuotojai suformuoja visuotinį tam tikro socialinio objekto (šiuo atveju – organizacijos) teisingumo vertinimą“ (Cropanzano ir kt., 2001, Sheppard, Lewicki ir Minton, 1992). Organizacijos teisingumas yra apibrėžiamas kaip „darbuotojo suvokiamas organizacijos elgesio su juo teisingumas“ (Ambrose ir Schminke, 2009). Pirmieji teiginiai, nagrinėjantys teisingumą darbo aplinkoje, aptinkami Adams (1965) darbuose, kuriuose pažymima, kad darbuotojams ne objektyvios pasekmės ar rezultatai yra svarbiausi. Colquitt ir Greenberg (2004) mokslinių tyrimų raidą skirsto į keturias dimensijas: skirstymo teisingumas, procedūros teisingumo, sąveikos arba tarpasmeninis teisingumas ir integruotos arba informacinis teisingumas. Siekiant ištirti individų įsitikinimų apie pasekmių adekvatumą ir tų pasekmių santykį, buvo pasiūlyta įvertinti žmogaus įdėtą įnašą (pvz., išsilavinimą, patirtį), jo pasiektus rezultatus ir palyginti su kito žmogaus atitinkamu pasiekimų santykiu, tokiu būdu gaunamas objektyvesnis vertinimas (Adams, 1965). Taigi pirmiausiai, dėmesys buvo atkreiptas į **skirstomąjį teisingumą**, kuris apibūdina darbuotojų gaunamų rezultatų suvokiamą teisingumą (Garg, Rastogi ir Paul, 2014). Būtina akcentuoti, kad „suvokiamas skirstomasis teisingumas siejamas su patiriamu mažesniu stresu darbe“ (Dbaibo, Harb ir Meurs, 2010), su fizinės ir psichinės sveikatos išsaugojimu, „padidina darbuotojų pasitenkinimą gyvenimu bei produktyvumą darbe“ (Srivastava, 2015). Mokslinėje literatūroje taip pat buvo išskirtas **procedūrinis teisingumas** (*angl. Procedural Justice*) – tai suvokiamas teisingumas skirstant išteklius arba rezultatus, t. y. atliekant procedūras (Thibaut ir Walker, 1975). Procedūrinio teisingumo sąvoka teisės literatūroje kartais keičiama tokiomis sąvokomis – „teisingas procesas“ (*angl. due process*), įstatyminis teisingumas (*angl. justice according to*

law), teisės viršenybė (*angl. rule of law*) ir kt. Tačiau, kad ir kuri sąvoka pasirenkama, procedūrinis teisingumas paprastai apibūdinamas kaip reikalavimas įstatymus formuluoti taip, kad jie aiškiai nurodytų, kokio elgesio reikalaujama iš asmens, o tokio įstatymo vykdymas būtų pagrįstas lygiateisiškumo principu, kontroliuojant nepriklausomiems teismams ar tribunolams (Mathews, 1986). Ši teisingumo dimensija darbo aplinkoje yra svarbi, nes tyrėjai pastebėjo, kad asmenys yra linkę sprendimų priėmimo stadijoje prarasti kontrolę, kad galėtų išsaugoti kontrolę procesų stadijoje (Thibaut ir Walker, 1975). Procedūrinis teisingumas teigiamai siejasi su kognityvinėmis, emocinėmis ir elgesio reakcijomis darbo vietoje bei didina darbuotojų pasitenkinimą gyvenimu (Elovainio, Kivimaki ir Vahtera, 2002). Procedūriniam teisingumo vertinimui yra svarbūs 3 aspektai – tikslumas, nuomonės išreiškimas ir nuoseklumas (Gilligan ir Paddock, 2005). Tikslumas – tai nešališkos procedūros, grįstos objektyvia informacija bei etinėmis ir moralinėmis normomis (Colquitt, 2001). Galimybė darbuotojui išsakyti savo nuomonę, vykdomų procedūrų organizacijoje metu, padidina tikimybę, kad darbuotojas organizaciją vertins kaip teisingesnę (DeConinck ir Johnson, 2009). Nuoseklumas pažymi ar organizacijoje vykdomos procedūros atliekamos adekvačiai individo skiriamų pastangų atžvilgiu (Colquitt, 2001).

Sąveikos teisingumas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip tarpasmeninių santykių teisingumas darbe. Būtina akcentuoti, kad dažniausiai yra vertinamas organizacijos vadovo elgesys. „Esminis sąveikos teisingumo skirtumas nuo procedūrinio teisingumo yra darbuotojo reakcijos į neteisybę“ (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012). Esant sąveikos neteisingumui, reakcija yra orientuota į asmenį: dėl nesėkmių darbe darbuotojas gali kaltinti save arba vadovą (Liljegren ir Ekberg, 2009; DeConinck ir Johnson, 2009). Sąveikos teisingumą sudaro tarpasmeninis ir informacinis aspektai. Tarpasmeninis aspektas parodo kiek su darbuotoju elgiamasi maloniai ir pagarbiai, o informacinis aspektas susijęs su atvira, laiku perduodama objektyvia ir grįsta informacija. „Kadangi darbuotojas kasdien susiduria su daugeliu jo atžvilgiu priimamų sprendimų, kyla klausimas, ar skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlis į organizacijos teisingumą visuomet yra vienodas, ar priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose yra suformuojami“ (Lazauskaitė - Zabielskė, J. 2017). Tyrimai nagrinėja kiekvieno jų santykinę svarbą organizacijos teisingumui (Holtz ir Harold, 2009), siekiant išanalizuoti, kas daro įtaką darbuotojo suvokiamam organizacijos teisingumo vertinimui – teisingos procedūros, teisingi sprendimai ar teisingas tarpasmeninis elgesys. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad organizacinio teisingumo vertinimas skiriasi atsižvelgiant į sektorių, kuriame asmuo dirba (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012). Pažymėtina, kad viešajame sektoriuje egzistuoja daug taisyklių, nustatančių vykdomas procedūras, todėl „vadovai, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose turi mažiau autonomijos priimant sprendimus, o tai sumažina subjektyvumą“ (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012). Siekiant išanalizuoti suvokiamo teisingumo darbe ir socialinės identifikacijos su

grupe ypatumus viešose ir privačiose organizacijose Endriulaitienė ir Medišauskaitė (2012) atliko tyrimą, kurio rezultatai pažymi, kad asmenys dirbantys viešose įstaigose, organizaciją vertina kaip labiau teisingą.

Adams (1965) pateikta teisingumo teorija akcentuoja neteisingo atlygio už darbą poveikį veiklos kokybei. Atlygio už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumas, kai matuojamas gauto atlygio atitiktis įdėtoms pastangoms, kuris sietinas su teisingumo arba neteisingumo sampratomis. „Žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis“ (Tagramadzė, 1996, p. 88).

Leventhal 1980 m. pažymi šešias teisingų procedūrų taisykles (cit. Colquitt ir kiti, 2005, p. 24):

1. *Nuoseklumas*. Procedūros turi būti nuosekliai atsižvelgiant į laiką ir nuosekliai visiems asmenims. Išliekomas procedūros taikymo vienodumas prabėgus tam tikram laikui, ir vienodos galimybės visiems.

2. *Išankstinio nusistatymo panaikinimas*. Procedūros neturi būti veikiamos asmeninių interesų ar išankstinių nuostatų.

3. *Tikslumas*. Procedūros turi būti pagrįstos patikima informacija ir kiek galima daugiau informuota nuomone, bei su minimaliu klaidų kiekiu.

4. *Ištaisomumas*. Procedūrose turi būti numatyta galimybė pakeisti sprendimus.

5. *Atstovavimas*. Procedūros turi atspindėti individų ir grupių, kuriems taikomos procedūros, pagrindinius interesus, vertybes, požiūrius.

6. *Etiškumas*. Procedūros turi atitikti, bendriausias moralines ir etines vertybes.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinį teisingumą formuoja skirstymo, procedūros, sąveikos ir informacinio teisingumo vertinimai (Colquitt ir Greenber, 2004). Skirstymo teisingumas – tai darbuotojo atžvilgiu priimamų sprendimų suvokiamas teisingumas; procedūros teisingumas – sprendimams priimti taikomų procedūrų suvoktas teisingumas. Procedūrinis teisingumas tiesiogiai susijęs su bendra organizacijos politika neteisybės atveju darbuotojas kaltina organizaciją (Liljegren ir Ekberg, 2009). Organizacinės procedūros turi būti paremtos taisyklėmis: taikomos nuosekliai, etiškai ir tiksliai, be išankstinio nusistatymo su galimybe procedūrose pakeisti sprendimus.

2.5. Teorinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų modelis

Viešojo sektoriaus modernizavimas, naujosios viešosios vadybos diegimas ir siekis tobulinti personalo valdymą reikalauja ieškoti alternatyvų kaip įgalinti efektyvesnę valstybės tarnautojų veiklą. Analizuojant mokslinius šaltinius bei remiantis Valstybės tarnybos įstatymu (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999), nustatyta, kad valstybės tarnybos kasmetinio veiklos vertinimo metu siekiama palyginti

ir nustatyti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, atsižvelgiant į funkcijų vykdymą, nustatytų tikslų įgyvendinimą bei paskatinti motyvavimo priemonėmis efektyviai dirbančius valstybės tarnautojus.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą nustatyta, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimo pagrindinis siekis yra tikslų valstybės tarnautojams nustatymas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir papildomas atlygis labai gerai ir gerai įvertintiems valstybės tarnautojams. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad veiklos vertinimo procesas siejamas su darbuotojų požiūriu ne tik į patį vertinimą, bet ir į darbą, vadovus bei organizaciją (Kondrasuk, 2011). Analizuojant organizacinio teisingumo teorinius aspektus, nustatyta, kad organizacinis teisingumas nagrinėja darbuotojų suvokiamą organizacijos elgesio su jais teisingumą.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas grįstas organizacinio teisingumo principais leistų valstybės tarnautojui veiklos vertinimo procesą suvokti kaip labiau teisingą, o tai teiktų naudą ne tik valstybės tarnautojui, bet vadovui ir pačiai organizacijai, ko pasekoje atsispindėtų suderinti visų proceso dalyvių interesai, lūkesčiai ir tikslai.

Konstruojant teorinį valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo teorinį modelį, būtina pažymėti, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas sudarytas iš trijų dedamųjų:

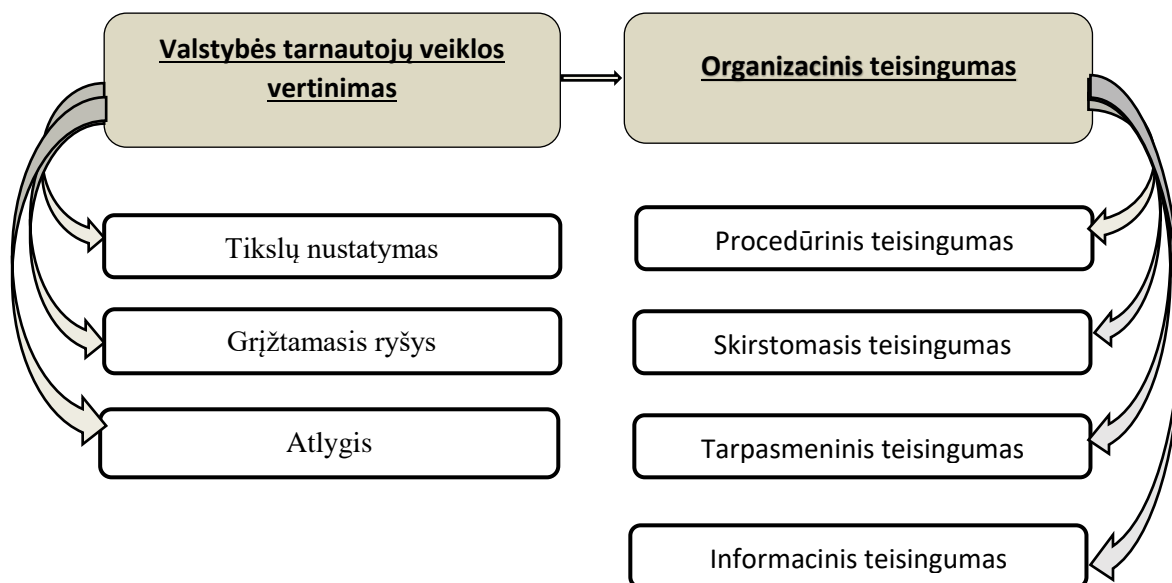
- 1) Einamųjų metų tikslų nustatymas valstybės tarnautojams;
- 2) Grįžtamojo ryšio pateikimo;
- 3) Atlygio už valstybės tarnautojų veiklos rezultatus.

Modeliuojant teorinį valstybės tarnautojų ir organizacinio teisingumo teorinį konstruktą būtina išskirti teorinėje dalyje identifikuotas keturias pagrindines organizacinio teisingumo dimensijas:

- Procedūrinis teisingumas,
- Skirstomasis teisingumas;
- Tarpasmeninis teisingumas;
- Informacinis teisingumas.

Būtina akcentuoti, kad teisingumu grįstas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra naudingas tiek vertinamam subjektui, tiek vadovui, tiek organizacijai, kadangi objektyvus vertinimas leidžia teisingai įvertinti veiklos vertinimo ir veiklos teisingumo sąsajas.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo teoriniam apibendrinimui pateiktas teorinis konstruktas apimantis svarbiausius valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo elementus iliustruotas 7 pav.



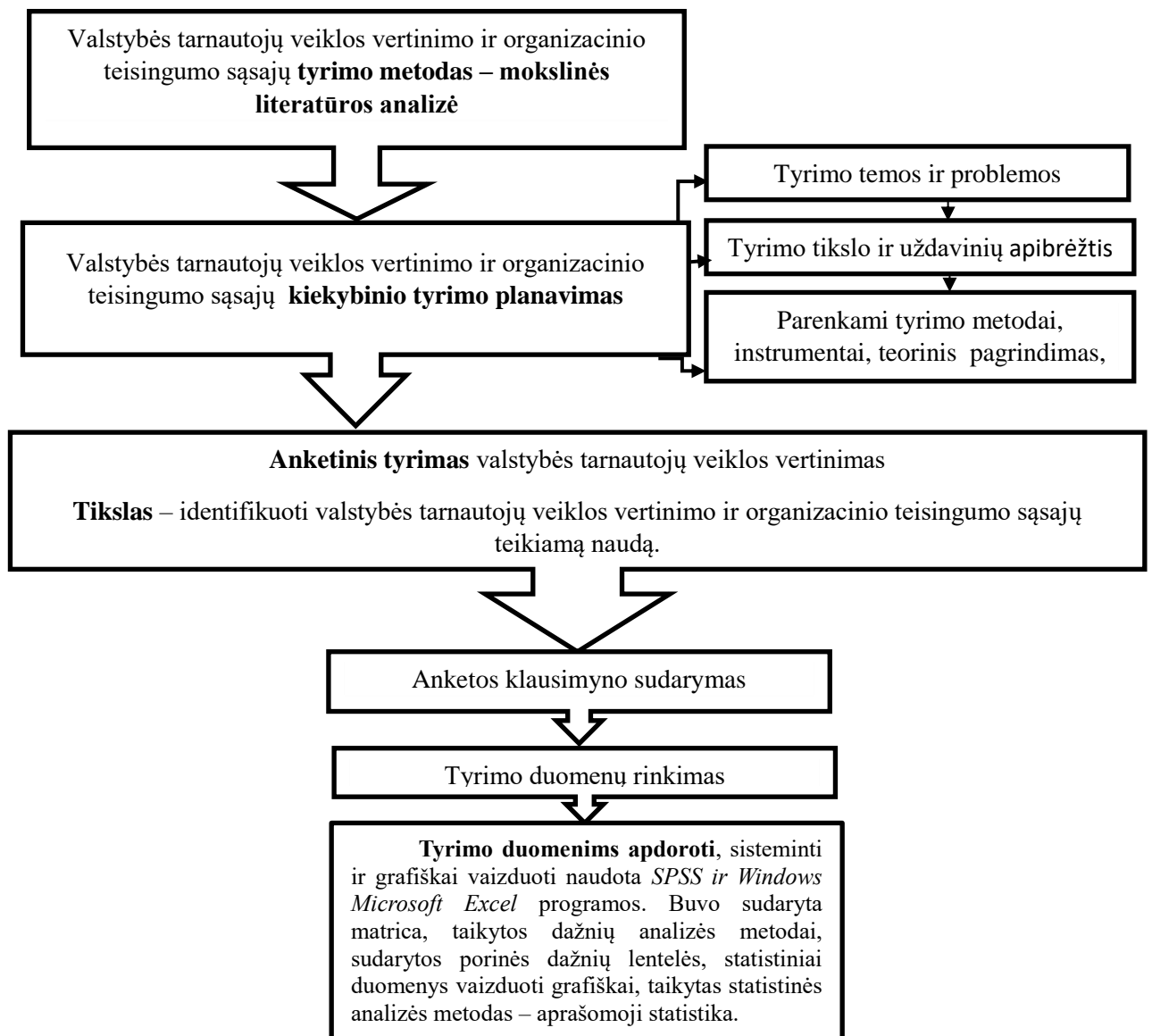
7 pav. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų teorinis modelis (sudaryta darbo autorės)

Apibendrinant pateiktą teorinį valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų modelį, būtina akcentuoti, konstrukta sudaro du pagrindiniai konstrukto blokai – tyrimo dimensijos – valstybės tarnautojų veiklos vertinimas ir organizacinis teisingumas. Pažymėtina, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesą sudaro teorinės analizės metu identifikuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo elementai: tikslų nustatymo komponentai, grįžtamojo ryšio skalė ir atlygis už veiklos rezultatus. Teoriniame konstrukte pateiktas organizacinio teisingumo blokas apima pagrindinius organizacinio teisingumo komponentus: procedūrinis teisingumas, skirstomasis teisingumas, tarpasmeninis teisingumas ir informacinis teisingumas. Parengto teorinio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų konstruktas apima dvi pagrindines teorinės analizės dimensijas ir pažymi sąryšį tarp jų.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ METODOLIGIJA

3.1 Tyrimo strategija

Siekiant atskleisti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo esamą situaciją ir išvėlgti organizacinio teisingumo sąsajas, analizuota mokslinė literatūra, taikyta kiekybinė tyrimo strategija (valstybės tarnautojų anketinė apklausa). Tyrimo instrumentas buvo sudarytas remiantis pateiktu valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų teoriniu modeliu (žr. psl. 40, 7 pav.) Siekiant atskleisti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas, tyrimas buvo atliekamas etapais (žr. 8 pav.)



8 pav. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų tyrimo schema (sudaryta darbo autorės)

3.2. Tyrimo metodai ir organizavimas

3.2.1. Kiekybinis tyrimo metodas

Kiekybinio tyrimo pagrindimas ir organizavimas. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa raštu. Tidikis (2003), teigia, kad anketa yra klausimų lapas, kurį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis, ir taip surenkamos tam tikros žinios. Sudarant kiekybinio tyrimo instrumentą, jo validumas užtikrinamas naudojantis Creswell (2009) rekomendacijomis, kuris pabrėžia, kad anketavimo būdu galima išsiaiškinti apibendrintą informaciją apie tiriamą objektą. Anot Kardelio (2005), anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima ir skatinti respondento norą bendradarbiauti.

Kiekybinio tyrimo objektas - valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos, valstybės tarnautojų aspektu.

Kiekybinio tyrimo tikslas – identifikuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas.

Kiekybinio tyrimo instrumentas: anketa – tarnautojams, dirbantiems valstybės tarnyboje (žr. 3 priedą). Anketos klausimyno gairės sudarytos remiantis mokslinės literatūros teoriniu pagrindu. Kiekybinio tyrimo klausimyno struktūra sudaryta iš penkių blokų (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Kiekybinio tyrimo struktūra (sudaryta darbo autorės)

Dimensija	Subdimensija	Teiginių formulavimo šaltinis	Teiginių skaičius	Klausimų numeriai anketoje
Demografinis blokas	Valstybės tarnautojų pagrindinės charakteristikos	Sudaryta darbo autorės atsižvelgiant į bendras gyventojų charakteristikas	7	1-7
Veiklos vertinimas	Veiklos vertinimo identifikavimas	Cole (2010)	8	8.1-9.4
Organizacinis teisingumas	Procedūrinis	Colquitt (2001)	7	15.1-15.7
	Skirstomasis teisingumas	Colquitt (2001)	4	15.8 - 15.11
	Tarpasmeninis teisingumas	Colquitt (2001)	4	16.1 - 16.4
	Informacinis teisingumas	Colquitt (2001)	5	16.5 - 16.9
Grįžtamojo ryšio skalė	Šaltinio patikimumas	Steelman (2004)	5	17.1 - 17.5
	Grįžtamojo ryšio kokybė	Steelman (2004)	5	17.6 - 17.10
	Atsiliepimų pateikimas	Steelman (2004)	5	17.11 – 17.15
	Šaltinio prieinamumas	Steelman (2004)	5	17.16 – 17.20
Tikslų nustatymo komponentai	Tikslų logiškumas	Lee (2006)	4	10.1 – 10.4
	Tikslų nustatymo naudojimas veiklos	Lee (2006)	9	11.1 – 11.9

	vertinime			
	Materialūs apdovanojimai	Lee (2006)	4	14.1 -14.4
	Tikslų „prieštaravimai“	Lee (2006)	8	12.1 – 12.8
	Organizacijos paskatinimas tikslų pasiekimui	Lee (2006)	5	12.9 – 13.4
	Tikslų aiškumas	Lee (2006)	4	10.5 – 10.8

Empirinių socialinių tyrimų praktikoje apklausos validumas ir patikimumas tikrinami specialiomis statistinėmis priemonėmis. Standartiniai matai, kurie taikyti šio tyrimo metu pateikti 4 priede. Skalių kokybei patikrinti taikyta faktorinės validacijos technika (žr. 5 priedas). Visų pirma visi atitinkamo bloko klausimai buvo faktorizuojami principinių komponentių metodu, taikant faktorių ašių sukį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotaciją). Radus teoriškai prasmingą požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai buvo papildomai tikrinami alfa faktorinės analizės metodu, skirtu patikrinti pavienių testo žingsnių jungimo į adityvinį indeksą pagrįstumą. Šio metodo pagalba patikrintas skalės vienmatiškumas (dimensionalumas).

Veiklos vertinimo subskalės pasižymėjo gana aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis. Jų vidinės konsistencijos koeficientai yra pakankamai aukšti, siekia 0,8 ribą. Aukštos ir kitų kontroliuojamų rodiklių (L; i/tt; rmean ir kt.) reikšmės. Tai reiškia, kad empiriškai gautus įverčius pagrįstai galima jungti į adityvinius indeksus (skales) ir jų pagrindu įvertinti tiek pavienių strateginių kompetencijų dimensijų raišką, tiek apibendrintą strateginę kompetenciją. Teoriškai pagrįstas požymių išdėstymas į faktorius yra naudojamo apklausos instrumento konstrukcinio validumo argumentas.

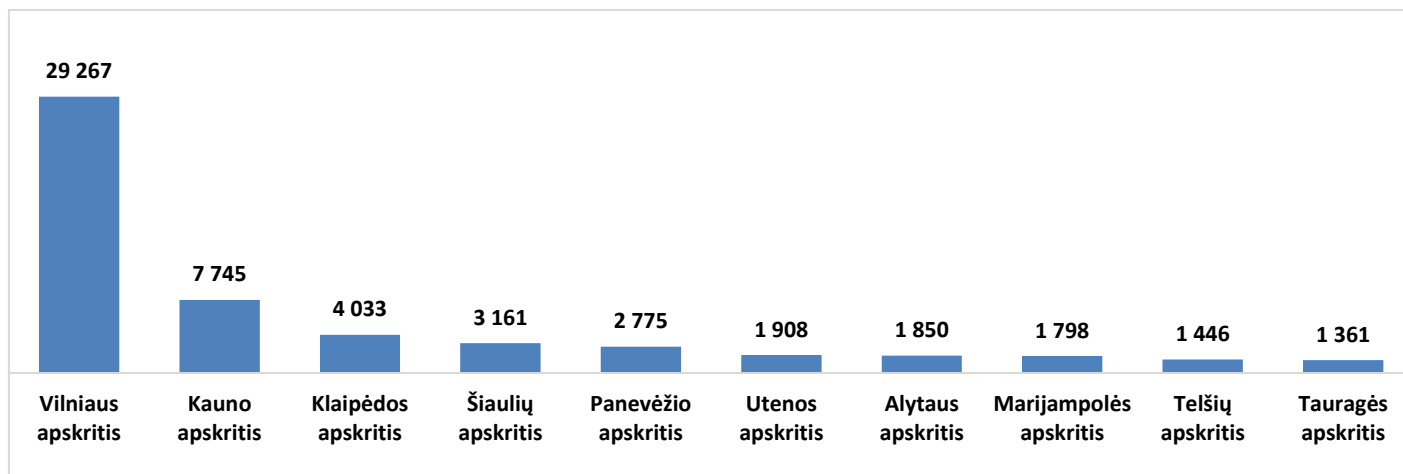
Tyrimė, siekiant nustatyti ryšį tarp veiklos vertinimo atskleidimo ir kitų kintamųjų – koreliacinė analizė. Koreliacinis metodas taikytas naudojant statistinės analizės programą SSPs. Rodiklių ryšio stiprumas tirtas apskaičiuojant pagal Spearman koreliacijos koeficientais. Koreliacijos stiprumas interpretuojamas remiantis Burns (2000), (žr. 6 lentelę). Plačiąja prasme, koreliacijos koeficientas parodo tam tikrą ryšį tarp pasirinktų veiksnių. Kuo koeficiento reikšmė artimesnė 1, tuo ryšys stipresnis.

6 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės (sudaryta autorės pagal Burns, 2000)

Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos dydis	Ryšys
0,90 – 1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0,70 – 0,90	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,40 – 0,70	Vidutinė koreliacija	Vidutinio stiprumo ryšys
0,20 – 0,40	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
mažiau nei 0,20	Nežymi koreliacija	Labai silpnas, nežymus ryšys

3.2.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Kiekybinio tyrimo imtis. Valstybės tarnybos duomenimis šiuo metu Lietuvoje dirba 55340 valstybės tarnautojai. Anketinės apklausos imtį sudarė viena tikslinė grupė – Telšių apskrities valstybės tarnautojai, kurioje 2017 metų lapkričio 1 dieną dirbo 1449 tarnautojai (žr. 9 pav.). Remiantis imties dydžio skaičiuokle su 5 paklaida ir 95% tikimybe, nustatytas imties dydis 304 respondentai. Tyrimo metu išplatinta 304 anketos, iš jų penkios gražintos ne pilnai užpildytos, todėl į tyrimą įtrauktos nebuvo.



9 pav. Valstybės tarnautojų skaičius pagal apskritis (sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamento duomenis, prieiga per internetą: <http://statistika.vtd.lt/index.html>)

Kiekybinio tyrimo administravimas. Anketinis tyrimas buvo atliktas tarpininkaujant Mažeikių rajono savivaldybės, Telšių rajonų savivaldybės, Telšių teritorinės darbo biržos, Plungės teritorinės darbo biržos Mažeikių skyriaus, Telšių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos Mažeikių skyriaus, Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato, Nacionalinės žemės tarnybos prie ŽŪM, Mažeikių žemėtvarkos skyriaus vadovams, kurie sutiko išplatinti anonimines anketas valstybės tarnautojams, dirbantiems jų organizacijos padaliniuose. Tyrimo duomenys buvo renkami lapkričio mėnesį. 5 anketos buvo užpildytos ne pilnai, todėl šių anketų duomenys nebuvo įtraukti į tyrimo rezultatus.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė. Tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir grafiškai vaizduoti naudota SPSS ir Windows Microsoft Excel programos. Buvo sudaryta matrica, skaičiuota statistika, išvesti vidurkiai, taikytos dažnių analizės metodai, sudarytos porinės dažnių lentelės, statistiniai duomenys vaizduoti grafiškai, taikytas statistinės analizės metodas – aprašomoji statistika. Kintamųjų sąsajoms nustatyti buvo taikomas Spearmans koreliacijos koeficientas.

3.3. Tyrimo etika

Atliekant valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų tyrimą, buvo vadovautasi bendrais tyrimo etikos principais:

1. *Geravališkumo*. Sukaupti žinių apie tiriamąjį reiškinį ir prisidėti prie žmonių galimybių didinimo ir pažangos.

2. *Sąžiningumo*. Visi tyrimo metu gauti rezultatai pateikiami tokie, kokie buvo gauti – be pakeitimų ir iškraipymo.

3. *Tikslaus paaiškinimo*. Visiems anketos respondentams garantuotas anonimiškumas. Siekiant paaiškinti kiekybinio tyrimo tikslą respondentams, anketos pradžioje pateikta trumpa ir aiški informacinė santrauka.

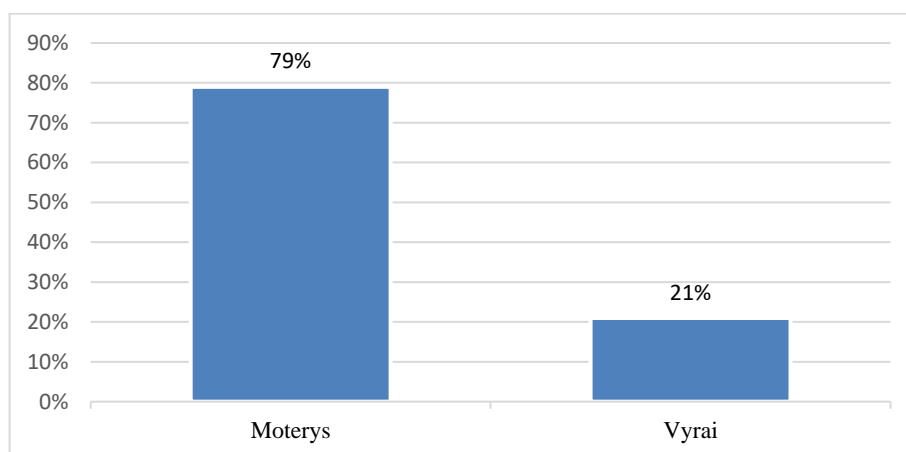
Didelis dėmesys skirtas tyrėjo elgesio etikai su tiriamaisiais, remiantis Trochim (2006):

- 1) Tiriamasis tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai;
- 2) Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką;
- 3) Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos;
- 4) Tyrėjas turi užtikrinti gautos informacijos konfidencialumą;
- 5) Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETACIJA

4.1 Respondentų demografinės charakteristikos

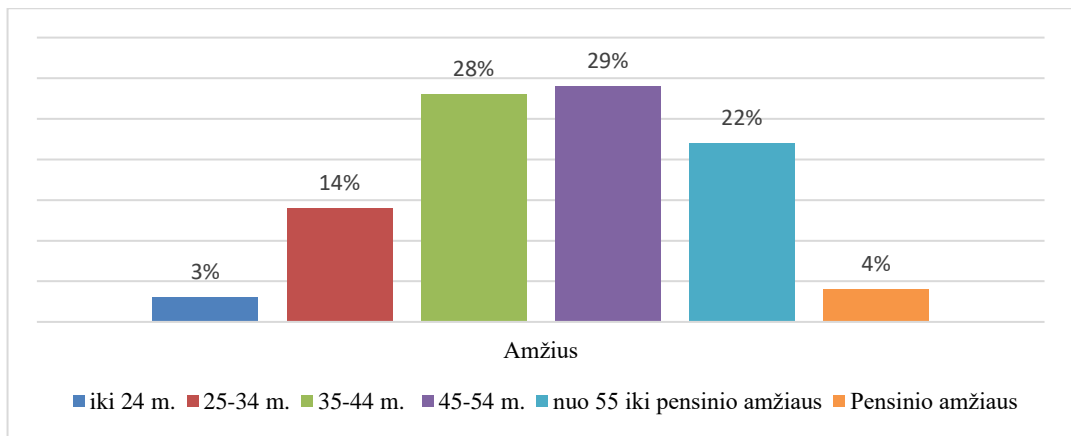
Kiekybiniu tyrimu siekta atskleisti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas. Anketinė apklausa pateikta anoniminiu būdu, todėl pirmuoju anketos klausimyno bloku siekiama išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas. Sudarant anketinio tyrimo klausimyno demografinį bloką, siekta atskleisti bendras valstybės tarnautojų demografines charakteristikas: lytį, amžių, išsilavinimą, kokias pareigas užima, darbo stažą ir krūvį. Tai yra svarbu siekiant išsiaiškinti kaip valstybės tarnautojai vertina veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį iliustruotas 10 pav.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

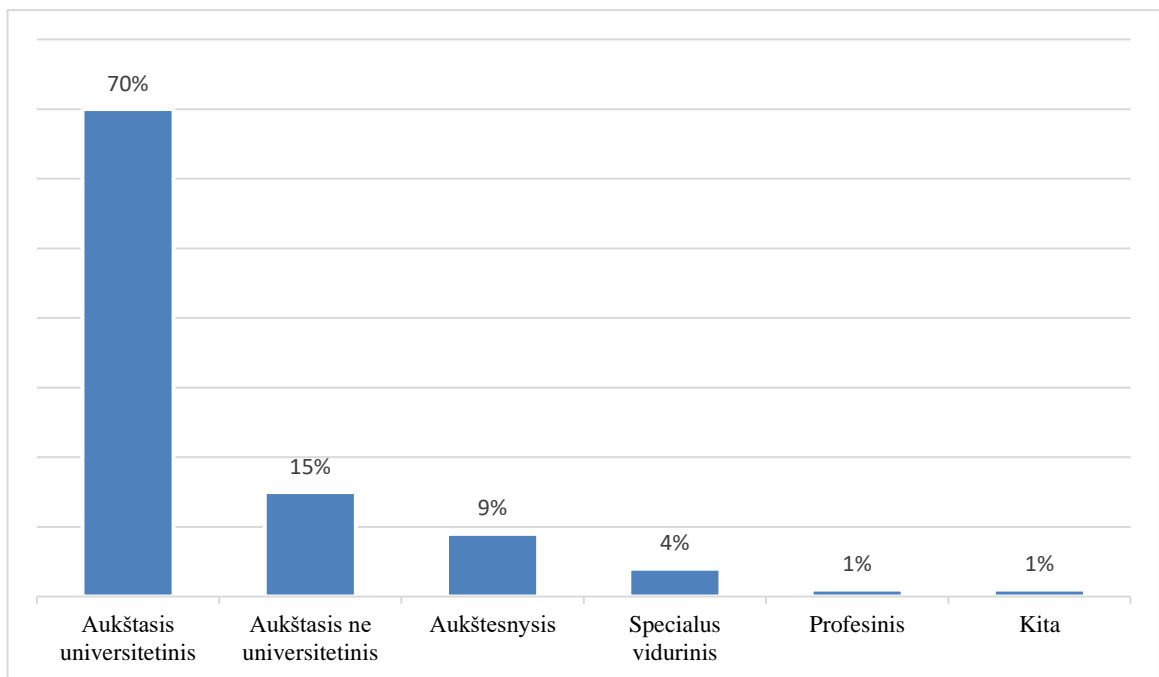
Net 235 anketinėje apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų yra moteriškos lyties, tai sudaro 79% visų apklausoje dalyvavusių respondentų. Tai atspindi Lietuvos valstybės departamento statistinius duomenis, kad valstybės tarnyboje dominuoja moterys.

Telšių apskrityje valstybės tarnyboje daugiausia dirba tarnautojai, kurių amžius yra nuo 45 metų iki pensinio amžiaus, galime daryti išvadą, kad tai vyresnio amžiaus tarnautojai (žr. 11 pav.). Atkreiptinas dėmesys, kad Telšių apskrityje valstybės tarnyboje dirba labai mažai jaunesnio mažiaus valstybės tarnautojų, kurių amžius iki 24 metų, jų apklausoje dalyvavo tik 3% o 25-34 metų 14%. Didžioji dalis valstybės tarnyboje dirbančių tarnautojų yra vidutinio amžiaus žmonės, kurių amžius nuo 35 iki 55 metų. Tokių tarnautojų anketinėje apklausoje 57%.



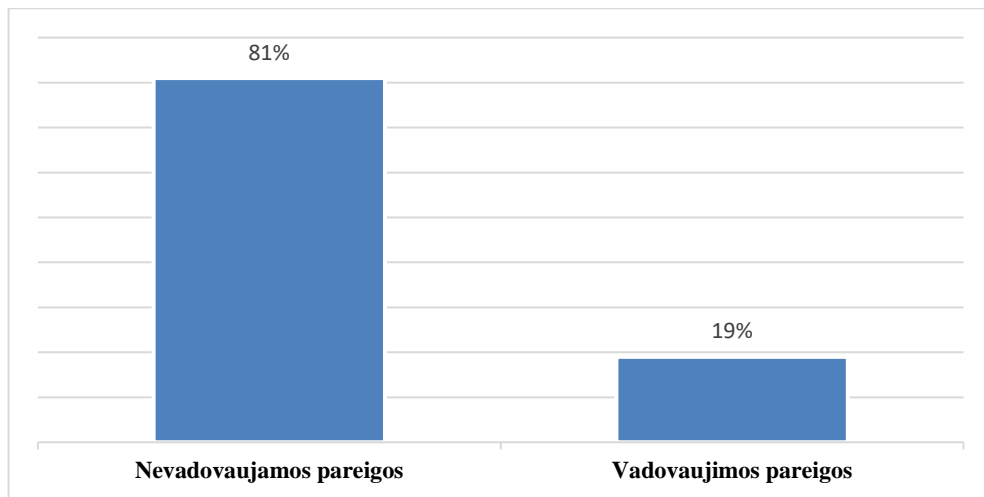
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis valstybės tarnautojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 12 pav.), tai net 70% respondentai, ir 15% respondentų, kurie turi įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Anketiniame tyrime dalyvavo 9% valstybės tarnautojai su aukštesniu išsilavinimu, ir 2% su specialiu viduriniu, profesiniu arba kitokiu išsilavinimu.



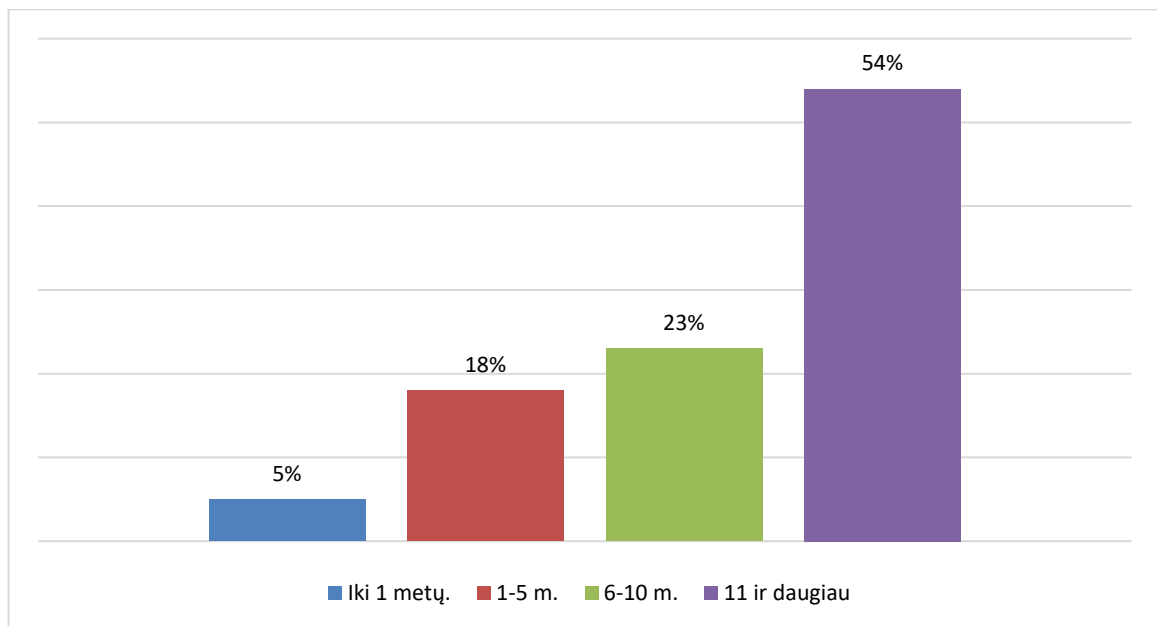
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Didžiąją dalį tyrime dalyvavusių respondentų sudarė valstybės tarnautojai einantys ne vadovaujamas pareigas, tai net 81% respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas iliustruotas 13 pav.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Tyrimo duomenys atskleidė, kad didžioji dalis respondentų turi 11 ir daugiau metų darbo stažą, tai sudaro apie 54% tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų (žr. 14 pav.). Tai tiesiogiai susiję su tarnautojų amžiumi, kaip tyrime nustatyta, kad daugiausia dirba vyresnio amžiaus žmonės (žr. 11 pav.), turintys ilgametį darbo stažą. Tai rodo, kad valstybės tarnyboje dirbantieji yra lojalūs, siekiantys karjeros asmenys.

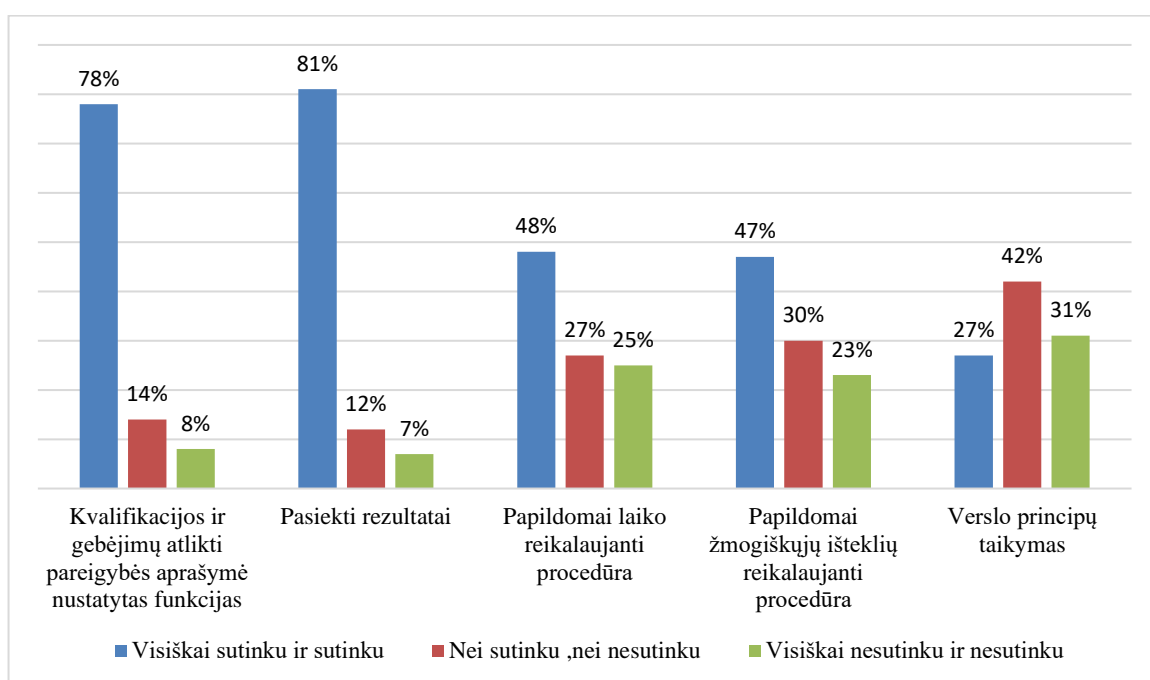


14 pav. Respondentų darbo stažas

4.2 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo identifikavimas

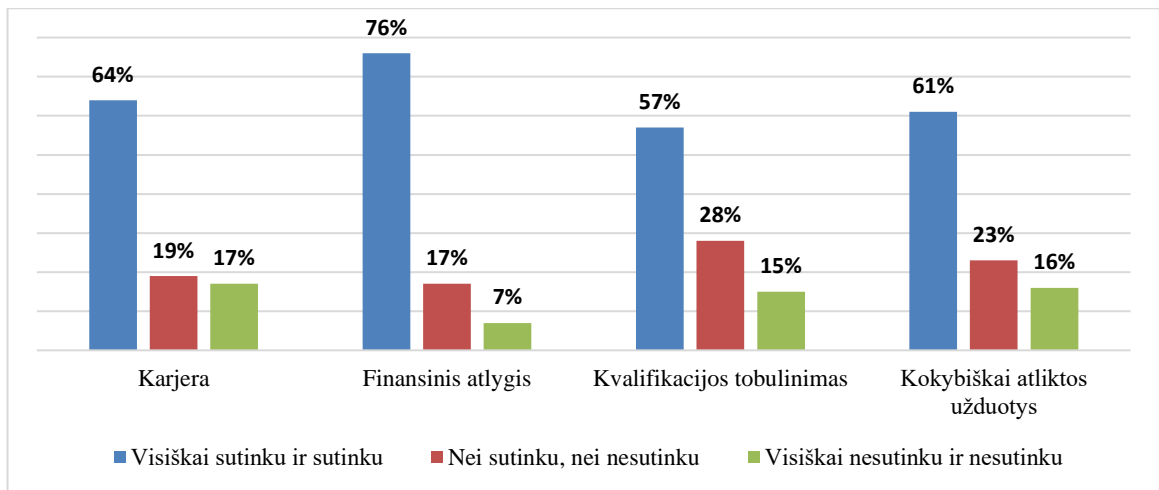
Siekiant identifikuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas, labai svarbu buvo atskleisti kaip veiklos vertinimą vertina patys valstybės tarnautojai. Anketinio tyrimo duomenimis (sugrupavus respondentų atsakymus į sutinku ir visiškai sutinku; nei sutinku, nei nesutinku;

nesutinku ir visiškai nesutinku), atskleista, kad valstybės tarnautojų nuomone veiklos vertinimas yra pasiektų veiklos rezultatų ir kvalifikacijos bei gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, tai patvirtina atitinkamai 81% ir 78% valstybės tarnautojų (žr. 15 pav.). Būtina pažymėti kad net 48% respondentai teigė, kad veiklos vertinimas yra papildomai laiko ir 47% respondentai mano, kad tai yra papildomų žmogiškųjų išteklių reikalaujančios procedūros. Akcentuotina, kad trečdalis (27%) valstybės tarnautojų teigia, kad veiklos vertinimas sietinas su verslo principų taikymu valstybės tarnyboje.



15 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos vertinimą

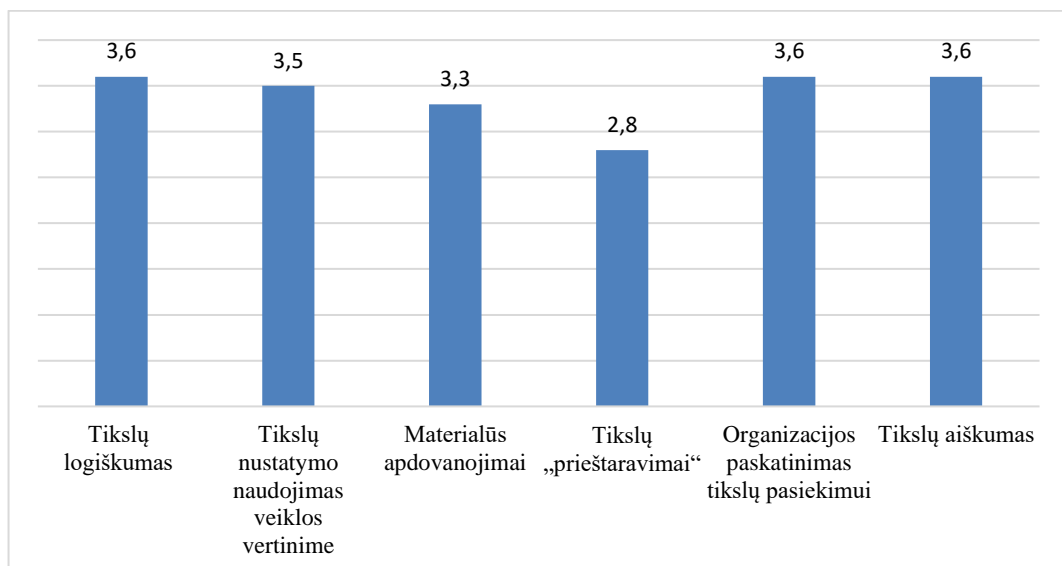
Anketinio tyrimo pagrindu buvo siekta nustatyti su kuo valstybės tarnautojai sieja veiklos vertinimą. Net 76% tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų veiklos vertinimą sieja su finansiniu atlygiu, o 64% respondentas veiklos vertinimo procesą sieja su karjeros galimybėmis (žr. 16 pav.). Net 61% respondentai teigia, kad veiklos vertinimą sieja su kvalifikacijos tobulinimo klausimais.



16 pav. Veiklos vertinimo komponentai

4.3 Tikslų valstybės tarnautojams nustatymo raiška

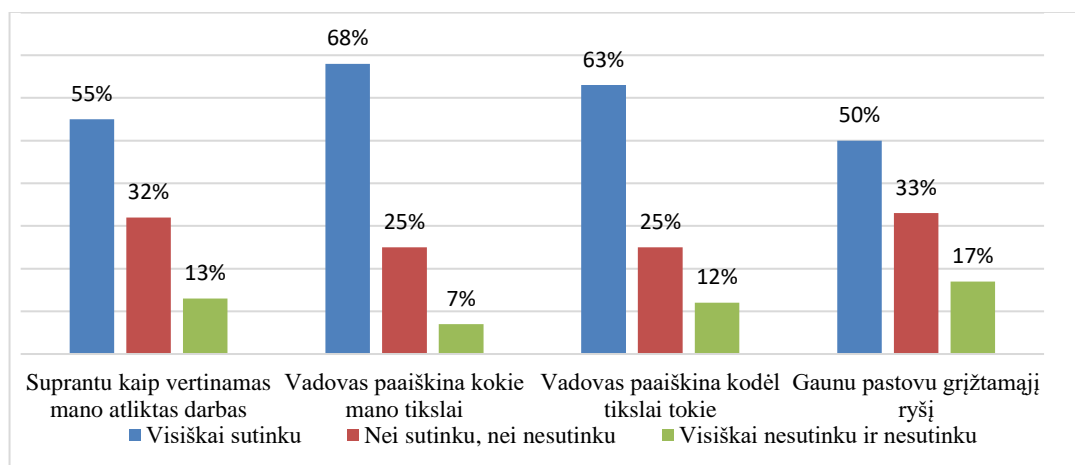
Tyrimo metu naudota penkių balų vertinimo skalė išnagrinėti pagrindinius klausimyno blokus. Skalės yra tokios: visiškai nesutinku (1), nesutinku (2), nei sutinku, nei nesutinku (3), sutinku (4), visiškai sutinku (5). Išvestų vidurkių pagrindu nustatyta, kaip respondentai vertina tikslų nustatymo komponentus. Gauti rezultatų vidurkiai iliustruoti 17 paveiksle. Būtina akcentuoti, kad net 3,6 vidurkis atspindi tikslų logiškumą, tikslų aiškumą ir organizacijos paskatinimo tikslų pasiekimui, komponentus. Pažymėtina, kad net daugiau nei puse valstybės tarnautojų išvelgia tikslų prieštaravimus (2,8 gautas vidurkis).



17 pav. Tikslų nustatymo komponentų vidurkių išvestys

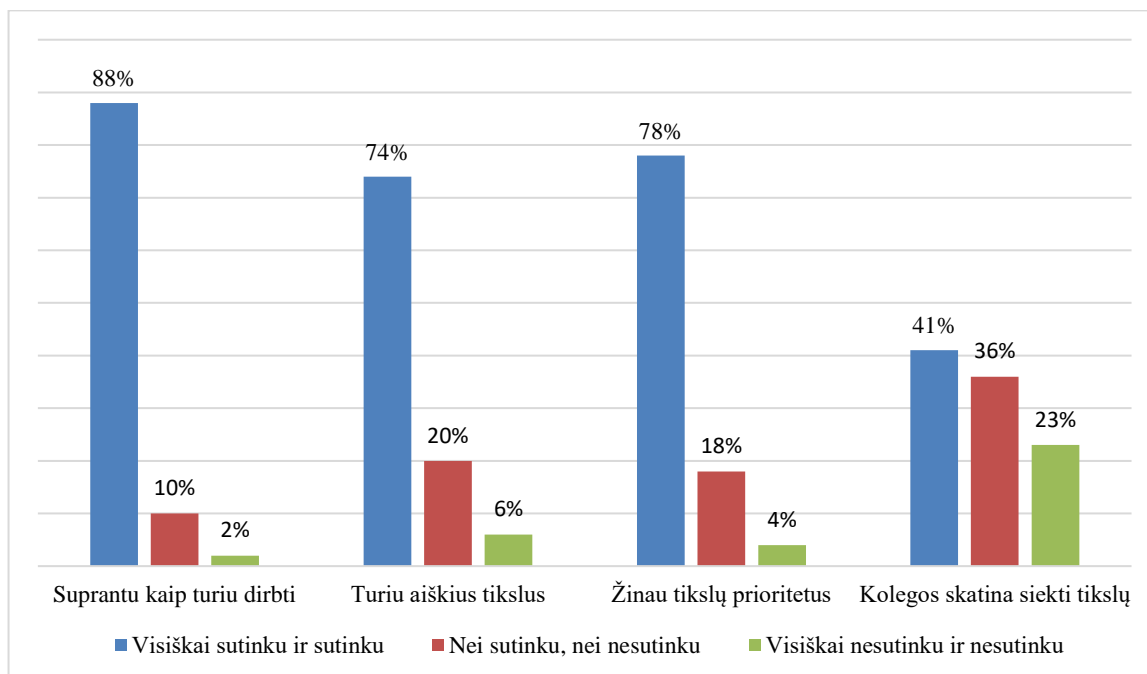
Analizuojant tikslų logiškumą gauti tyrimo duomenys leidžia teigti, kad net 68% tyrime dalyvavę tarnautojai teigė, kad vadovas jiems paaiškina, kokie yra jų veiklos tikslai, ir net 63% patikino, kad

vadovai argumentuoja, kodėl veiklos tikslai yra būtent tokie. Maždaug puse tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų (55% respondentų) teigė, kad supranta kaip yra matuojamas jų atliktas darbas (žr. 18 pav.).



18 pav. Tikslų logiškumas

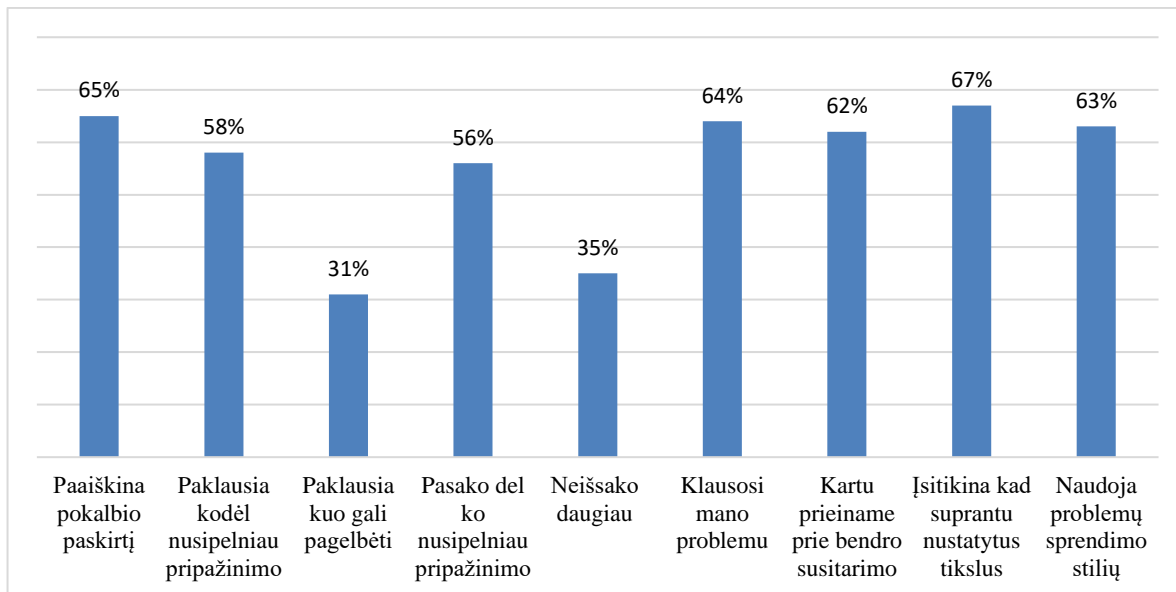
Detalizuoti tikslų aiškumo raiškos rezultatas pateikti 19 pav. Tyrimas atskleidė, kad net 88% respondentai supranta ką ir kaip turi daryti, kad pasiekti nustatytus tikslus, 78% respondentai pažymėjo, kad žino nustatytų tikslų prioritetus, ir 74% respondentai turi aiškiai suformuluotus tikslus.



19 pav. Tikslų aiškumas

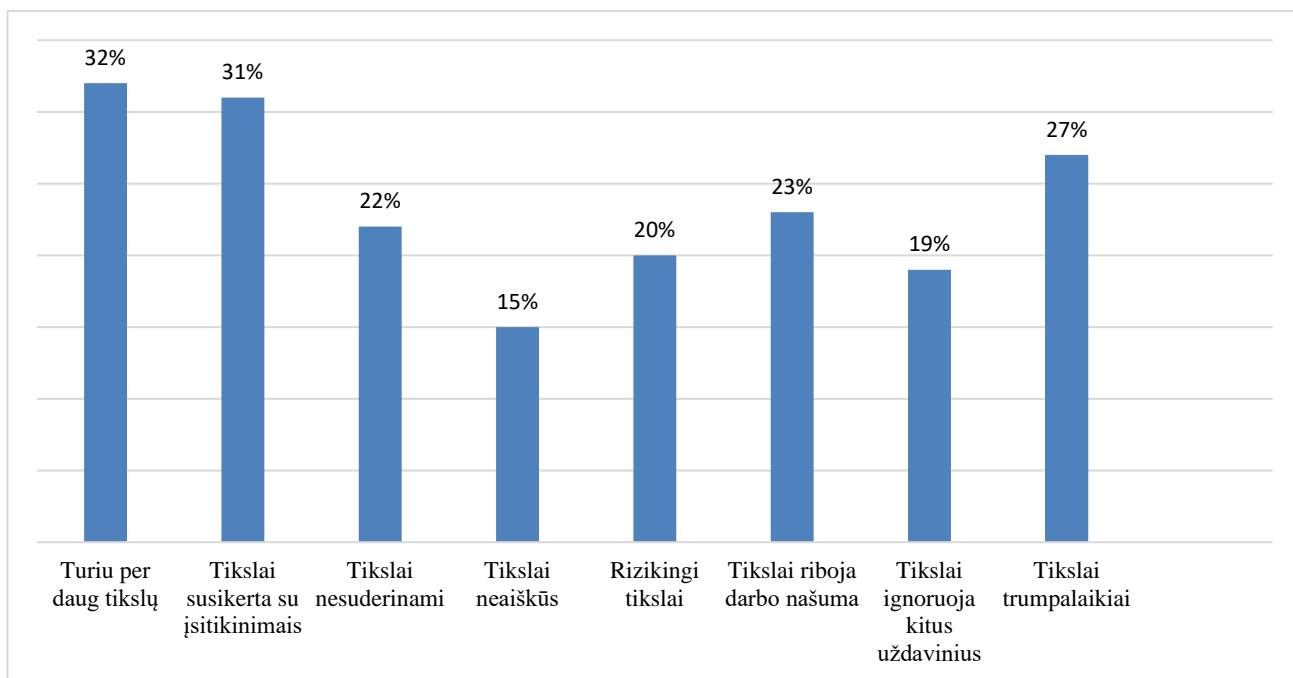
Išsamiau analizuojant tyrimo metu identifikuotus tikslų nustatymo naudojimo veiklos vertinime rodiklius (žr. 20 pav.), pažymėtina, kad 65% procentai respondentų teigia, kad valstybės tarnautojų

vadovai paaiškina veiklos vertinimo pokalbio paskirtį, o 67% procentai respondentų teigia, kad jų vadovas veiklos vertinimo pokalbio pabaigoje įsitikina, kad tarnautojas supranta tikslus, kuriuos turi pasiekti, ir 64% teigia, kad vadovai atidžiai klausosi su darbo atlikimu susijusių problemų, tai rodo



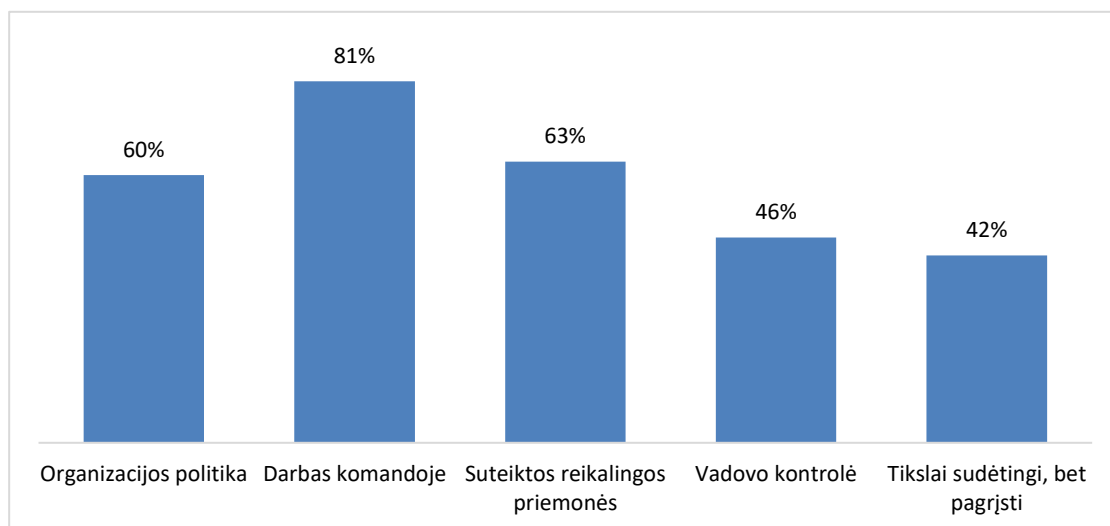
20 pav. Tikslų nustatymo naudojimas veiklos vertinime

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 32% respondentų mano, jog turi per daug iškeltų tikslų, ir net 31% procentas tyrimo dalyvavusių valstybės tarnautojų mano, kad jų veiklos tikslai susikerta su asmeniniais įsitikinimais (žr. 21 pav.).



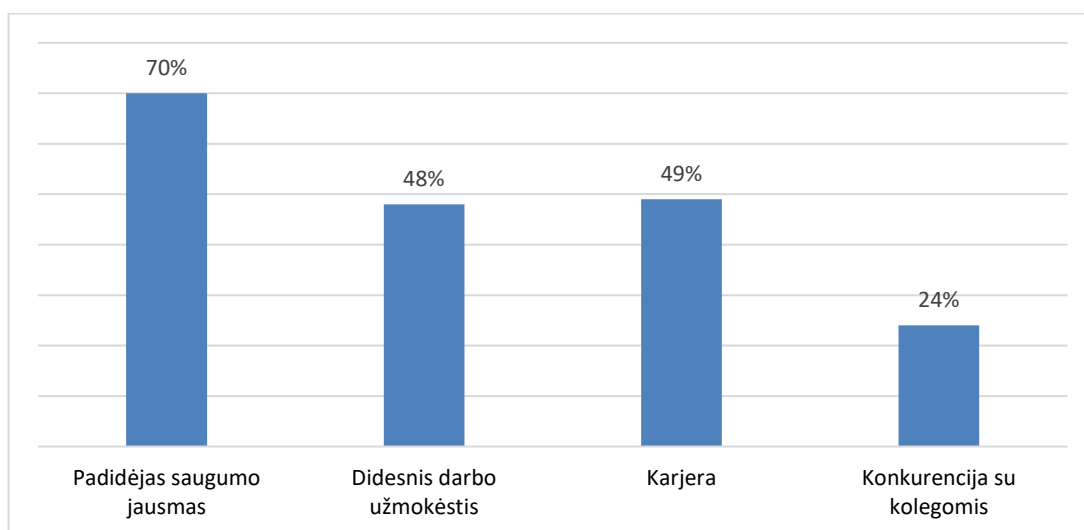
21 pav. Tikslų prieštaravimai

Detalizuojant tikslų nustatymo komponentų vidurkių identifikuotas išvestis, būtina akcentuoti organizacijos paskatinimo tikslų pasiekimui subksalę, kitaip tariant kas padeda valstybės tarnautojams siekti nustatytų veiklos tikslų. Pažymėtina, kad net 81% respondentų teigia, kad tikslus pasiekti padeda komandinis darbas, ir 63% tarnautojų mano, kad tikslus pasiekti padeda organizacijos, kurioje dirba valstybės tarnautojas, suteiktos reikalingos priemonės (žr. 22 pav.). Net 60% tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų teigia, kad nustatytus veiklos tikslus pasiekti padeda organizacijos politika, o 46% mano kad pasiektų tikslų rezultatui įtakos turi vadovo kontrolė.



22 pav. Organizacijos paskatinimas tikslų pasiekimui

Išsamiau analizuojant veiklos tikslų nustatymo komponentų išvestis, būtina akcentuoti, kad materialių apdovanojimo išvestas vidurkis 3,3 (žr. 17 pav.). Anketinis tyrimas atskleidė, jog net 70% respondentų jaučia saugumo jausmą ir tai skatina juos toliau dirbti organizacijoje (žr. 23 pav.).

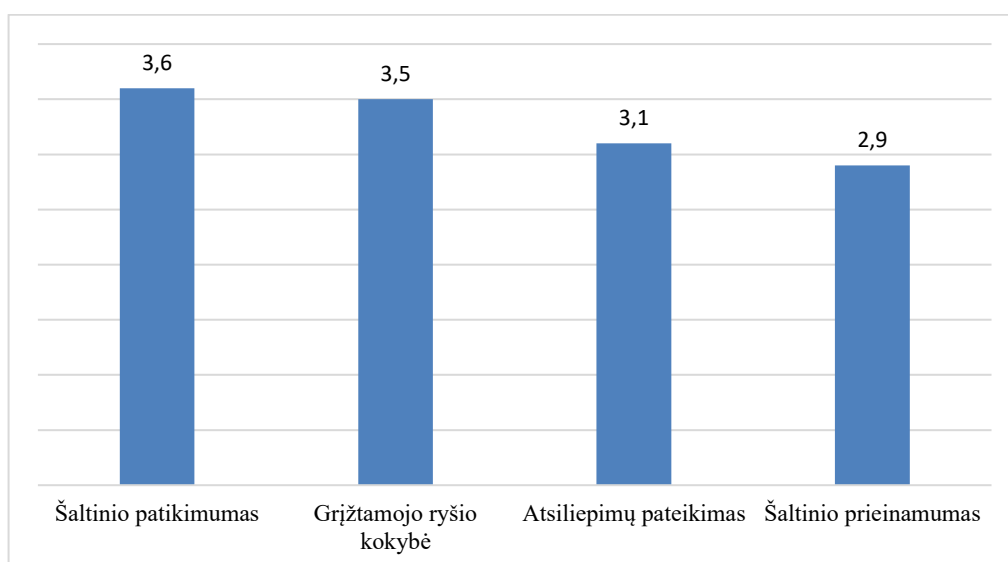


23 pav. Materialių apdovanojimų subdimensijos rezultatai

Gautas rezultatas leidžia daryti išvadą, kad atitinkamai 49% ir 48% tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų mano, kad pasiekti suformuluoti tikslai leidžia padidinti karjeros galimybes ir darbo užmokestį.

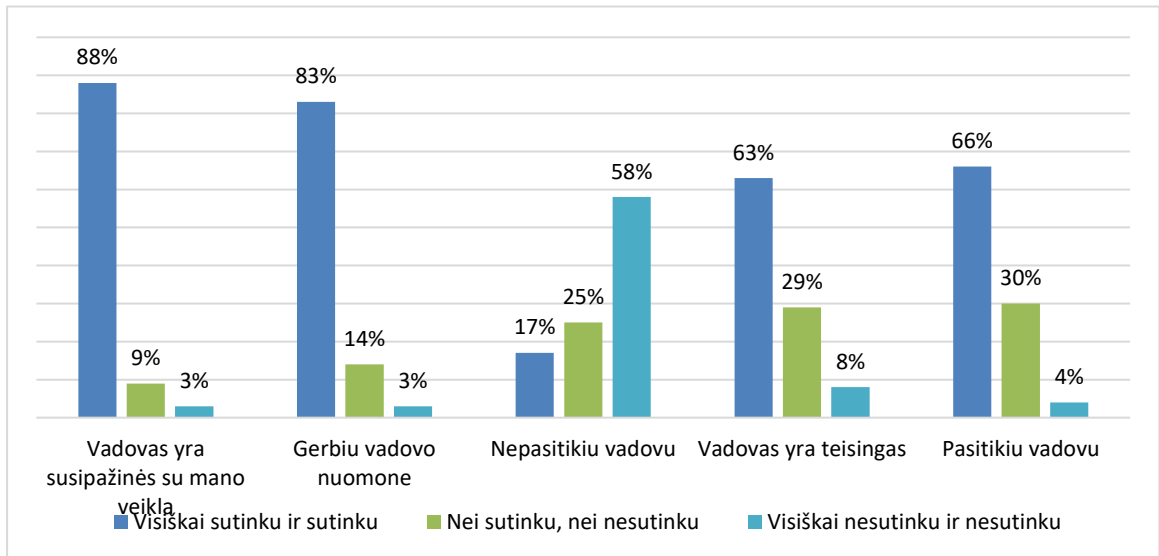
4.4 Grįžtamojo ryšio raiška

Viena iš tyrimo pagrindinių dimensijų – grįžtamojo ryšio skalė, kuri susideda iš keturių subdimensijų: šaltinio patikimumo, grįžtamojo ryšio kokybės, atsiliepimų pateikimo ir šaltinio prieinamumo. Grįžtamojo ryšio skalės analizės nustatymui naudota penkių balų vertinimo skalė: visiškai nesutinku (1), nesutinku (2), nei sutinku, nei nesutinku (3), sutinku (4), visiškai sutinku(5). Išvestų vidurkių pagrindu identifikuota, kaip respondentai vertina šaltinio patikimumą, grįžtamojo ryšio kokybę, atsiliepimų pateikimą ir šaltinio prieinamumą. Gauti rezultatų vidurkiai iliustruoti 24 paveiksle. Būtina akcentuoti, kad respondentai net 3,6 vidurkiu iš 5 įvertino šaltinio patikimumą. Pažymėtina, kad grįžtamojo ryšio kokybę įvertinta net 3,5 vidurkiu. Būtina akcentuoti, kad prasčiausiai valstybės tarnautojai įvertino šaltinio prieinamumo subdimensiją (2,9 gautas vidurkis).



24 pav. Grįžtamojo ryšio skalės išvestys

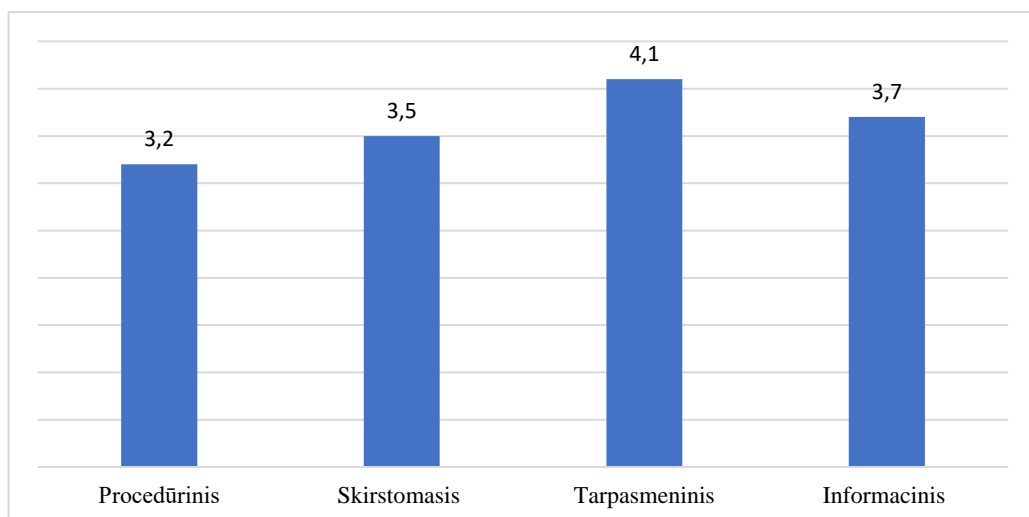
Išsamiau detalizuojant gautus tyrimo duomenis, pažymėtina, kad net 88% respondentai teigia, kad vadovas vertindamas valstybės tarnautojo veiklą yra susipažinęs su ja (žr. 25 pav.). Net 83% anketiniame tyrime dalyvavę valstybės tarnautojai teigia, kad gerbia vadovo teikiamą nuomonę apie veiklos atlikimo kokybę.



25 pav. Šaltinio patikimumo rezultatai

4.5 Organizacinio teisingumo raiška

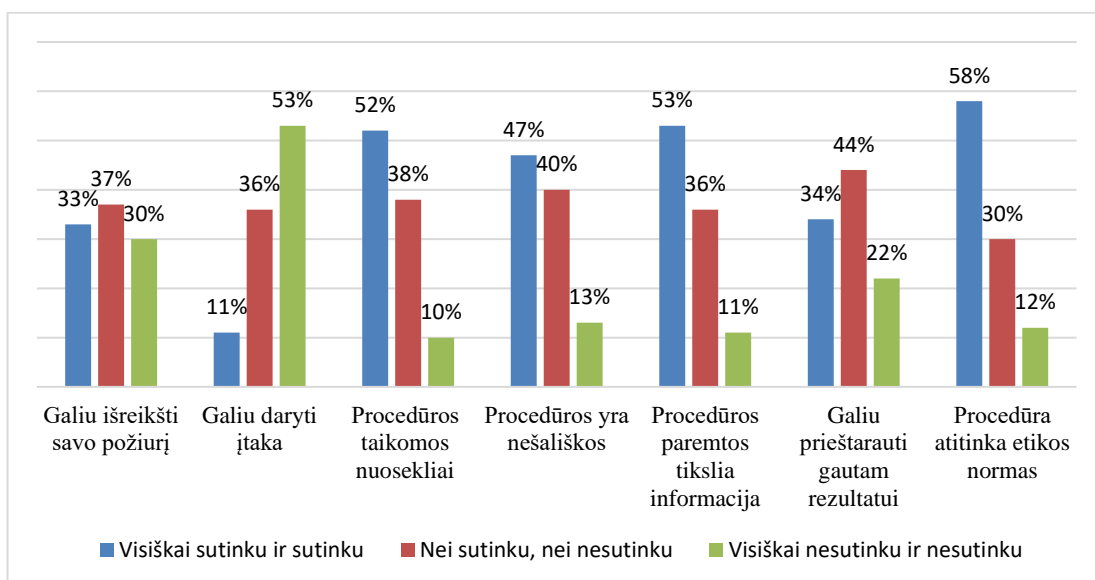
Dar viena iš tyrimo pagrindinių dimensijų – organizacinis teisingumas, kuris apima procedūrinį, informacinį, tarpasmeninį ir skirstomąjį teisingumą. Procedūrinio, skirstomojo, tarpasmeninio, informacinio teisingumo vertinimui buvo pasirinktas tiesioginio vertinimo būdas, kai respondentų prašoma nurodyti, kiek teisingas ar neteisingas yra veiklos vertinimo rezultatas, veiklos vertinimo procesas ir veiklos vertintojo elgesys. Atsakymai į klausimus vertinti 5 balų rangine skale, kur 1 reiškia – „visiškai neteisingas“, 5 – „visiškai teisingas“. Gauti rezultatai vidurkiai vaizdžiai iliustruoti 26 paveiksle.



26 pav. Organizacinio teisingumo vidurkių išvestys

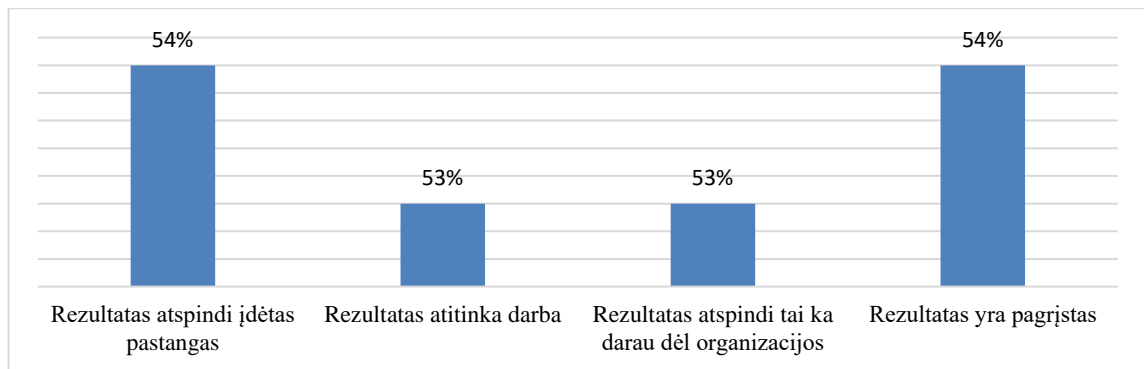
Išvestų vidurkių pagrindu nustatyta, kaip respondentai vertina pagrindines organizacinio teisingumo dimensijas veiklos vertinime. Gauti rezultatų vidurkiai atskleidė, kad net 4,1 iš 5 atspindi tarpasmeninio teisingumo dimensijoje. Pažymėtina, kad net daugiau nei 3,7 respondentų išvelgia informacinio teisingumo aspektus.

Detalizuojant tyrimo rezultatus pažymėtina, kad vertinat organizacinį teisingumą, prasčiausiai respondentai įvertino procedūrinio teisingumo subskalę. Detalizuojant išsamesnius procedūrinio teisingumo tyrimo rezultatus, pažymėtina, kad tik 58% respondentas teigė, kad procedūros atitinka etikos normas, ir tik maždaug pusė respondentų (53%) mano, kad procedūros paremtos tikslia informacija (žr.27 pav.). Būtina pažymėti, kad tik 47% respondentų mano, jog procedūros yra nešališkos ir tik 33% valstybės tarnautojų mano, kad veiklos vertinimo metu gali laisvai reikšti savo nuomonę ir požiūrį apie darbinę veiklą.



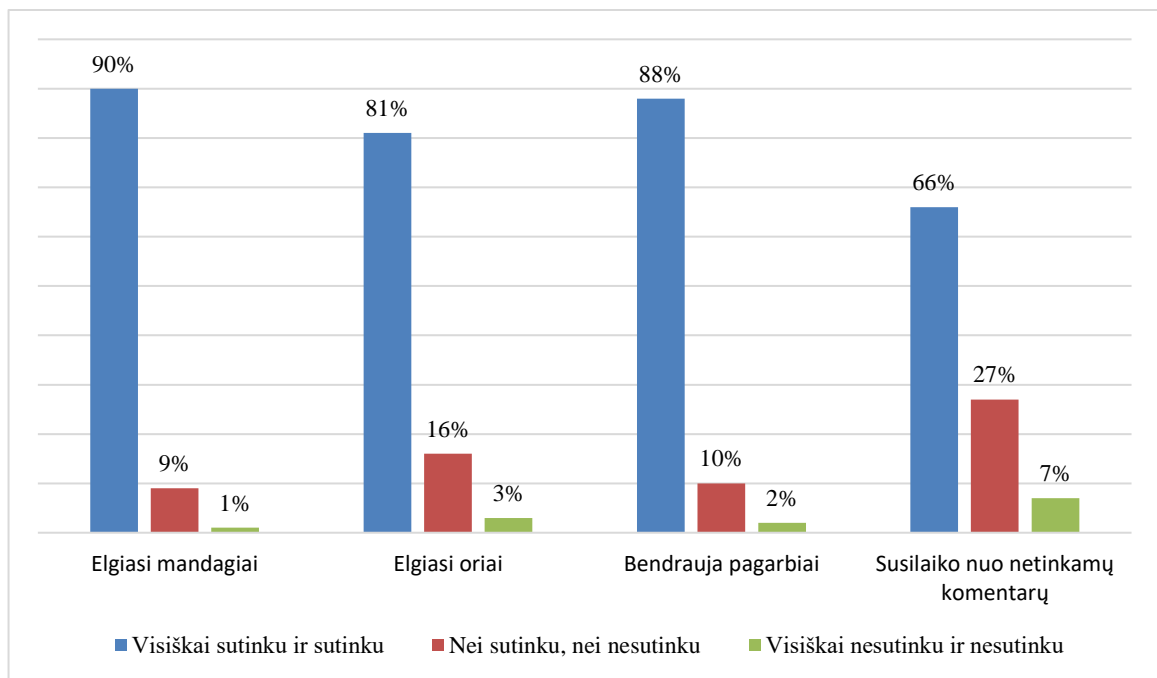
27 pav. Identifikuotas procedūrinis teisingumas

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė valstybės tarnautojų nuomonę apie veiklos vertinimo ir skirstomojo teisingumo aspektus. Gauti rezultatai pateikti 28 paveiksle. Pažymėtina, kad 54% respondentų mano, kad veiklos vertinimo rezultatas atspindi jų įdėtas pastangas ir rezultatas yra pagrįstas.



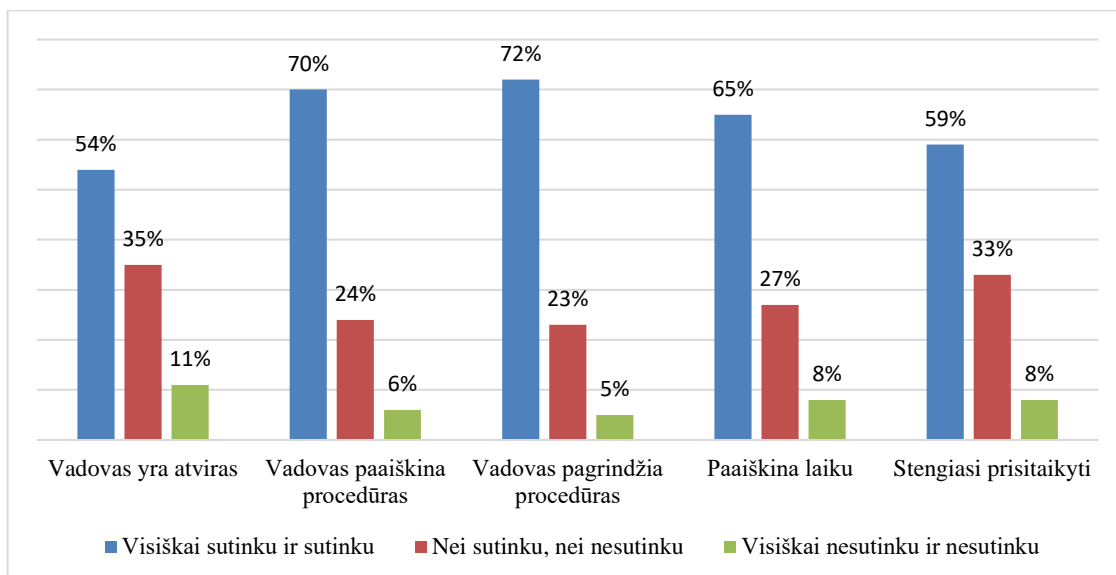
28 pav. Skirstomasis teisingumas

Tyrimo metu nustatyta, kaip respondentai suvokia tarpasmeninio teisingumo dimensiją. Identifikuoti tarpasmeninio teisingumo dimensijai buvo pateikti keturi teiginiai susiję su vadovo elgesiu veiklos vertinimo metu: vadovas elgiasi mandagiai, vadovas elgiasi oriai, vadovas veiklos vertinimo metu elgiasi pagarbiai ir susilaiko nuo netinkamų komentarų bei pastabų. Gauti rezultatai iliustruoti 29 paveiksle.



29 pav. Identifikuoto tarpasmeninis teisingumo rezultatai

Tyrimas atskleidė, kad net 90% respondentai mano, kad vadovas, atlikdamas veiklos vertinimo procedūrą elgiasi mandagiai, 88% respondentai teigia, kad vadovas bendrauja pagarbiai, o 81% respondentai patvirtino, kad vadovas elgiasi oriai. Anketinio tyrimo klausimyne buvo pateikti penki teiginiai identifikuoti suvokiamo informacinio teisingumo raiškiai. Gauti rezultatai iliustruoti 30 paveiksle.



30 pav. Informacinis teisingumas

Net 72% tyrime dalyvavusių respondentų mano, vadovas teikia pagrįstus paaiškinimus veiklos vertinimo metu, ir net 70% valstybės tarnautojų teigia, jog vadovas aiškiai išdėsto procedūras. Tyrimo metu nustatyta, kad 54% valstybės tarnautojų mano, kad vadovas su jais yra atviras, ir 59% teigia, kad vadovas stengiasi prisitaikyti veiklos vertinimo procedūros metu, kad pokalbis vyktų komfortiškai.

Apibendrintai galima teigti, jog gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad maždaug puse valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinime įžvelgia veiklos vertinimo sistemos trūkumą. Respondentų nuomone valstybės tarnautojų veiklos vertinimas turi atspindėti tarnautojo sugebėjimus atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas ir kompetencijas. Tyrimas atskleidė, kad valstybės tarnautojams labai svarbu nustatyti ir įvertinti konkretūs veiklos pokyčiai ir atlikto darbo rezultatai. Tačiau būtina pažymėti, kad dalis (maždaug puse) respondentų mano, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra nereikalingas laiko ir žmogiškųjų išteklių švaistymas.

Anketinė apklausa parodė, kad tiesioginiai vadovai į tarnautojo tarnybinės veiklos procedūros metu elgiasi pagarbiai ir mandagiai. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovas skiria laiko tik supažindinimui su veiklos įvertinimo išvada. Įstatymo numatytas veiklos vertinimo pokalbis tarp tiesioginio vadovo ir vertinamo valstybės tarnautojo, kurio metu yra svarbu suformuluoti einamųjų metų tikslus, aptarti veiklos rezultatus, vertinimo rodiklius. Būtina akcentuoti, kad dauguma valstybės tarnautojų mano, kad suformuluoti veiklos tikslai yra sudėtingi, bet pagrįsti, tačiau maždaug puse tyrime dalyvavusių respondentų įžvelgia tikslų nustatymo prieštaravimus.

4.6 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo ryšys

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų tyrimo duomenys apdoroti taikant koreliacinę analizę. Gauti koreliaciniai koeficientai pateikti 7 ir 9 lentelėse. Koreliacija parodo sąryšį – vieno kintamojo reikšmei didėjant, kito kintamojo reikšmė gali didėti arba mažėti, statistinio ryšio stiprumas tarp tiriamų kintamųjų yra išreiškiamas koeficientu. Koreliacijos koeficientai įgyja reikšmes nuo –1 iki 1. Teigiama reikšmė – tiesioginė koreliacija, neigiama reikšmė – atvirkštinė koreliacija. Kuo reikšmė arčiau –1 arba 1, tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė (Janilionis, 1999).

7 lentelė. Organizacinio teisingo ir tikslų nustatymo komponentų tarpusavio koreliacija

	Tikslų aiškumas	Tikslų logiškumas	Tikslų nustatymas	Tikslų prieštaravimas	Materialūs apdovanojimai	Organizacijos paskatinimas	Procedūrinis teisingumas	Skirstomasis teisingumas	Tarpasmeninio teisingumas	Informacinis teisingumas
Tikslų aiškumas	1,000									
Tikslų logiškumas	,389**	1,000								
Tikslų nustatymas	,427**	,624**	1,000							
Tikslų prieštaravimas	-,213**	-,369**	-,239**	1,000						
Materialūs apdovanojimai	,365**	,403**	,412**	-,135*	1,000					
Organizacijos paskatinimas	,505**	,572**	,643**	-,224**	,445**	1,000				
Procedūrinis teisingumas	,312**	,443**	,604**	-,234**	,333**	,591**	1,000			
Skirstomasis teisingumas	,358**	,572**	,526**	-,324**	,440**	,603**	,618**	1,000		
Tarpasmeninis teisingumas	,420**	,433**	,539**	-,335**	,330**	,507**	,371**	,417**		
Informacinis teisingumas	,420**	,519**	,628**	-,356**	,371**	,539**	,432**	,472**	,719**	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus būtina pažymėti, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Tyrimo metu nustatyta, kad tarpusavyje statistiškai vidutiniškai arba stipriai koreliuoja visos tyrimo dedamosios, išskyrus tikslų prieštaravimo raiška, kuri pasižymi silpnu sąryšiu su kitais tyrimo kintamaisiais. Pažymėtina, kad stipriausias koreliacinis ryšys (koeficientas 0,719) nustatytas tarp veiklos informacinio ir tarpasmeninio teisingumo raiškos. Organizacinio teisingumo ir atlygio sąryšiui nustatyti taip pat taikytas koreliacijos metodas, gauti koeficientai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Organizacinio teisingumo ir atlygio tarpusavio koreliacija

	Materialūs apdovanojimai	Procedūrinis teisingumas	Skirstomasis teisingumas	Tarpasmeninis teisingumas	Informacinis teisingumas
Materialūs apdovanojimai	1				
Procedūrinis teisingumas	,351**	1			
Skirstomasis teisingumas	,455**	,656**	1		
Tarpasmeninis teisingumas	,272**	,424**	,443**	1	
Informacinis teisingumas	,370**	,503**	,489**	,750**	1

Gautais tyrimo rezultatais nustatyta, kad stipriausiai koreliuoja tarpasmeninio teisingumo ir atlygio raiška, kurios koeficientas (0,455), tai rodo vidutinį stiprumo laipsnį. Procedūrinio ir informacinio teisingumo dimensijos su atlygio raiška funkcionuoja panašiai, nustatytas korelaicijos koeficientas atitinkamai (0,351 ir 0,370). Tyrimo rezultatai parodė, kad silpniausias ryšys yra tarp tarpasmeninio teisingumo ir atlygio raiškos.

Gįžtamojo ryšio skalės ir organizacinio teisingumo tarpusavio korelaicijos koeficientai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Organizacinio teisingumo ir grįžtamojo ryšio skalės tarpusavio koreliacija

	Procedūrinis teisingumas	Skirstomasis teisingumas	Tarpasmeninis teisingumas	Informacinis teisingumas	Šaltinio patikimumas	Atsiliepimų pateikimas	Grįžtamojo ryšio kokybė	Šaltinio prieinamumas
Procedūrinis teisingumas	1							
Skirstomasis teisingumas	,656**	1						
Tarpasmeninis teisingumas	,424**	,443**	1					
Informacinis teisingumas	,503**	,489**	,750** ,000	1				
Šaltinio patikimumas	,541**	,550**	,574**	,660**	1			
Atsiliepimų pateikimas	,191**	,150**	,213**	,278**	,333**	1		
Grįžtamojo ryšio kokybė	,509**	,481**	,527**	,610**	,713**	,413**	1	
Šaltinio prieinamumas	,788	,101	,154	,701	,876	,340**	,151**	1

Iš tyrimo metu gautų ir lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad ypatingai statistiškai reikšminga koreliacija identifikuota tarp šaltinio prieinamumo ir šaltinio patikimumo raiškos

(koeficientas 0,876). Taip pat būtina akcentuoti, kad procedūrinio teisingumo ir šaltinio prieinamumo raiškos nustatytas koreliacijos ryšys pakankamai stiprus (koeficientas 0,788), kas taip pat patvirtina glaudų sąryšį tarp tiriamų dimensijų. Spearman'o koreliacijos koeficientai su minuso ženklu pasižymi silpnu kintamųjų ryšiu, tai reiškia, kad silpnas koreliacijos ryšys nustatytas tarp šaltinio prieinamumo raiškos skirstomojo, tarpasmeninio ir informacinio teisingumo dimensijų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Teorinė valstybės tarnautojų veiklos vertinimo analizė atskleidė, veiklos vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje raidą ir parodė, kad formuojant Lietuvos valstybės tarnybos pagrindus atsižvelgta į kitų šalių patirtį ir vyraujančias tendencijas. Analizuojant mokslinę literatūrą identifikuotas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesas, kuris apima pasiektų rezultatų fiksavimą, gebėjimų vykdyti nustatytas funkcijas nustatymą ir kvalifikacijos vertinimo elementus. Nustatyta, kad veiklos vertinimas vyksta etapais pradedant kvalifikacijos vertinimo anketos pildymu, baigiant valstybės tarnautojo vertinimu vertinimo komisijoje. Teorinės analizės pagrindu atskleistas veiklos vertinimo turinys, kurį sudaro trys pagrindiniai elementai: tikslų valstybės tarnautojams nustatymas ir jų vykdymo stebėjimas, veiklos vertinimo pokalbis ir grįžtamasis ryšis, bei atlygis už valstybės tarnautojų veiklos rezultatus.

2. Analizuojant mokslinę literatūrą atskleista organizacinio teisingumo sąvoka pažymi, kad organizacinis teisingumas nagrinėja darbuotojų suvokiamą organizacijos elgesio su jais teisingumą. Mokslinės literatūros pagrindu nustatyta, kad organizacinį teisingumą formuoja keturios pagrindinės dimensijos: procedūrinis teisingumas, skirstomasis teisingumas, tarpasmeninis teisingumas ir informacinis teisingumas.

3. Mokslinės literatūros pagrindu nustačius valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesą ir turinį, identifikavus organizacinio teisingumo dimensijas, sukurtas apibendrinantis valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų teorinis modelis.

4. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir parengus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų teorinį modelį, sudarytas metodologinės prieigos pagrindas, parinktas tyrimo instrumentas. Tyrimui atlikti taikytas kiekybinis tyrimo metodas (valstybės tarnautojų anketinė apklausa).

5.1. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad valstybės tarnautojai veiklos vertinimą sieja su kvalifikacija ir gebėjimais atlikti pareigybės aprašyme pateiktas funkcijas bei pasiektų rezultatų pamatavimu. Gauti rezultatai atskleidė, kad net daugiau nei pusė respondentų įžvelgia tikslų prieštaravimų raišką, tačiau labai gerai įvertino veiklos vertinimo tikslų logiškumo, tikslų aiškumo ir organizacijos paskatinimą tikslų pasiekimui, raišką. Atlikto tyrimo duomenų analizės pagrindu, nustatytas grįžtamojo ryšio skalės vertinimas valstybės tarnautojų aspektu atskleidė, kad prasčiausiai respondentai vertina šaltinio prieinamumo raišką, o geriausiai įvertino šaltinio patikimumo raišką.

5.2. Tyrimo metu taikytas koreliacijos metodas atskleidė, kad statistiškai tarpusavyje koreliuoja tiriamų kintamųjų koeficientai, pažymėtina, kad stiprus ryšys identifikuotas tarp informacinio ir asmeninio teisingumo dimensijų raiškos, o ypatingai statistiškai reikšminga koreliacija nustatyta tarp šaltinio patikimumo ir šaltinio prieinamumo raiškos (koeficientas 0,876), bei procedūrinio teisingumo ir šaltinio

prieinamumo raiškos (koeficientas 0,788), kas taip pat patvirtina stiprų sąryšį.

Rekomendacija Valstybės tarnybos departamentui dėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tobulinimo. Atlikto empirinio tyrimo rezultatų pagrindu, siekiant valstybės tarnybos veiklos vertinimo modelio tobulinimo, teikiami siūlymai Valstybės tarnybos departamentui, siekiant didinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajų raišką:

1. Atsižvelgiant į atliktų tyrimų rezultatus galima teigti, kad daugiausiai dėmesio reikėtų skirti tikslų valstybės tarnautojams nustatymui, nes net 60 procentų tyrime dalyvavusių respondentų mano, kad jų veiklos tikslai prieštarauja vienas kitam, todėl formuluojant uždavinius rekomenduojama užtikrinti valstybės tarnautojams formuluojamų veiklos tikslų vientisumą.

2. Anketinio tyrimo duomenimis vertinant grįžtamojo ryšio skalę, valstybės tarnautojai prastai vertino šaltinio prieinamumo raišką (gautas vidurkis 2,9 iš 5), todėl rekomenduojama skatinti vadovų vaidmenį ne tik veiklos vertinimo proceso metu, bet ir skatinti vadovus suteikti naudingą grįžtamąjį ryšį, kuris padėtų valstybės tarnautojams kokybiškai ir efektyviai atlikti numatytus darbo veiklos tikslus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental psychology*, 2, 267-299. doi: 10.1016/s0065-2601(08)60108-2
- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 2, p. 491–500.
- Baublys, L. (2005). Antikinė teisingumo samprata ir jos įtaka Vakarų teisės tradicijoje. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
- Bernardin, H. J., Cooke, D. K., Villanova, P. (2000). Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 2, p. 232–236.
- Biekštaitė, L. (2007). Vertinimas – tarnautojų inventorizacija. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 10.
- Brown, M., Berson, J. (2003). Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes // *Industrial Relations Journal*. Vol. 34, No. 1, pp. 67-81. doi:10.1111/1468-2338.00259.
- Bukauskas, A., Žuromskaitė, B. (2007). Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius
- Burns R. B. (2000). *Introduction to Research Methods*, 4th ed., London.
- Cardona F. (2006). Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis EBPO ir ES valstybių narių valstybės tarnybose. Tarptautinis seminaras-diskusija „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse“. Vilnius.
- Cole K. (2010). *Management: theory and practice*, Frenchs Forest: Pearson, p. 476-479.
- Colquitt J. A., Greenberg J., Zapata-Phelan C. (2005). What is organizational justice? An historical overview // *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace* / Ed. by J. Greenberg, J. A. Colquitt. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, P. 3–56.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, pp. 386-400
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. (2004). Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature / In *Organizational Behavior: The State of the Science*, ed. J. Greenberg. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 58, No. 2, p. 164–209.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze / In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. C. L. Cooper, I. T. Robertson. –

- Chichester: John Wiley & Sons. Vol 12, p. 317–372.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., Schminke, M. (2001). Three Roadsto Organizational Justice // *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol.20, pp. 1–113.
- Daukšytė, D., Lazauskaitė-Zabielksė, J. (2016). Darbuotojų pasitenkinimas veiklos vertinimu: suvokto veiklos vertinimo teisingumo ir veiklos vertinimo ypatumų empirinė analizė. *Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai*.
- Dbaibo, D., Harb, C., Meurs, N. (2010). Values and Justice as Predictors of Perceived Stress in Lebanese Organisational Settings. *Applied psychology: an international review*, 59, 701 – 720.
- DeConinck, J. B., Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, And Organizational Justice On Turnover Among Salespeople // *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 29, No.4,pp. 333-350.
- DeCremer, D., Van Dijke, M., Bos, A. E. R. (2007). When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice // *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 37, No. 8, pp. 1797–1816. doi: 10.1111/j.1559 1816.2007.00238.x.
- Dereškevičiūtė, M. (2013). Procedūrinio teisingumo elementai Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo Jurisprudencijoje. ISSN-1392-1274 *Teise*, 2013 87
- Dipboye, R. L., Colella, A. (2005). *Discrimination at Work. The psychological and Organizational Bases.*- London: Lawrence erbaun associates.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92, 105-108.
- Endriulaitienė, A., Medišauskaitė, A. (2012). Teisingumas darbe ir socialinė identifikacija su grupe viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. *Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392-1142
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals // *Human Resource Management Review*. Vol. 12, No. 4, p. 555–578.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74, No. 4, p. 473–487.
- Folger, R., Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1992). A Due Process Metaphor for Performance Appraisal // *Research in Organizational Behavior*. Vol. 14, p. 129–177.
- Garg, P., Rastogi, R. & Paul, H. (2014). Does perception of justice effect psychological well-being of employees? *Int. J. Society Systems Science*, 6 (3), 264 - 284.
- Gaubas, P. (2009). *Organizacinis teisingumas darbo atlikimo vertinime ir jo sąsajos su nuostatomis darbo atžvilgiu*. Vilniaus universitetas
- Gilligan, S. W., Paddock L. (2005). Organizational Justice across Human Resource Management Decisions. In *International Review Of Industrial And Organizational Psychology 2005 Volume 20*, ed.

G. P. Hodgkinson, J. K. Ford. - England: Wiley & Sons, Ltd.

Glebové, N. (2009). Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio teisinis reguliavimas ir jo probleminiai aspektai. Vilniaus universitetas.

Gordon, M. E., Stewart, L. P. (2009). Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview // *Management Communication Quarterly*. Vol. 22, No. 3, p. 473–501.

Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą <http://www.infoverslui.lt>

Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 2, p. 340–342.

Groetz, K. H. (2001). Making Sense of Post-communist Central Administration: Modernization, Europeanization or Latinization? *Journal of European Public Policy*, Vol. 8, No 6, 1032–1051.

Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. ISSN -1648-2603 Viešoji politika ir administravimas.

Hablutzel, P., Haldemann, T., Schedler, K. (1995). Umbruch in Politik und Verwaltung. Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Holtz, B. C., Harold, C. M. (2009). Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions // *Journal of Applied Psychology*. Vol.94, No 5, p. 1185-1199.

Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., Jones, R. G. (2007). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual- and Position- Focused Purposes on Attitudinal Outcomes // *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 18, No. 3, p. 315–343.

Janilionis, V. (1999). Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/stat/stat.html&course_file=stat_III_6_4_1.html

Judge, T. A., Ferris, G. R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions // *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 1, p. 80–105.

Kane, J. S., Kane, K. F. (1992). The Analytic Framework: The Promising Approach for the Advancement of Performance Appraisal // *Human Resource Management Review*. Vol. 2, No. 1, p. 37–70.

Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.

Kaselis M., Pivoras S. (2012). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje, Viešoji politika ir administravimas, T. 11, Nr. 1, 2012, p. 140-141.

Kondrasuk, J. N. (2011). So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like? // *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 12, No. 1, p. 57–71.

Kvietkus, A. (2007). Valstybės tarnybos sistema. Įvadinio mokymo bendroji programa. Metodinė medžiaga

Landy F. J., Barnes, J. L. Murphy, K. R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of

Performance Evaluation // Journal of Applied Psychology. Vol. 63, No. 6, p. 751–754

- Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2010). Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje // Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai. Vol. 55.
- Lazauskaitė-Zabielskė, L. (2017). Organizacijos teisingumas: nuo atskirų sprendimų iki teigiamų darbuotojo nuostatų. ISSN- 1392-1142
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1995). Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas (1995 m. balandžio 4 d. Nr. I-836). [žiūrėta 2018-01-03]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.16645?jfwid=-15zxvzb8fz>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999 m. lapkričio 25 d. Nr. VIII-1443). [žiūrėta 2018-01-03]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.91654?jfwid=-15zxvzb883>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2004). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 4, 8, 15, 16, 17, 22, 25, 30, 43 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas (2004 m. liepos 13 d. Nr. IX-2351). [žiūrėta 2018-01-03]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238260>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2002). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas (2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855). [žiūrėta 2018-01-03]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.165299>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2002). Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų (2002 m. birželio 17 d. Nr. 909). [žiūrėta 2018-01-03]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.169023>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). 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 (2012 m. gruodžio 12 d. Nr. 1514). [žiūrėta 2018-01-03]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439500>
- Liljgren, M., Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout // Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation. Vol. 33, pp. 43–51. doi: 10.3233/WOR-2009-0842.
- Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). The Social Psychology of Procedural Justice. – New York, NY: Plenum Press. linkages. International journal of human resource management Vol. 16, No 7, p. 1176-1194.
- Liukinevičienė L., Garolienė E. (2009). Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 2 (15)
- Malinauskaitė, S. (2007). Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą. Valstybės

tarnybos aktualijos, 10

- Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis.
- Mathews, A. S. (1986). Freedom, State Security and the Rule of Law – Dilemmas of the Apartheid Society. University of California Press
- Minkevičius, A., Ivanauskienė, A. (2007). Valstybės tarnybos reforma. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius.
- Nurse L. (2005) Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the
- Palidauskaitė, J. (2006). Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. Viešoji politika ir administravimas, 16.
- Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. Viešoji politika ir administravimas, 25.
- Pivoras, S. (2008). Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje.
- Posner, R. A. (2004). Jurisprudencijos problemos. Vilnius: Eugrimas.
- Rayney, H. G. (2003). Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco, Jossey – Bass Publishers.
- Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. (2011). Valstybės tarnybos departamentas. [žiūrėta 2017-12-01]. Prieiga per internetą http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/4_Vertinimo%20rekomendacijos%20papildytos%202015-01-06.pdf
- Roberson, Q. M., Stewart, M. M. (2006). Understanding the Motivational Effects of Procedural and Informational Justice in Feedback Processes // British Journal of Psychology. Vol. 97, No. 3, p. 281–298. doi: 10.1348/000712605X8014.
- Rusteika A., Diržytė., A. (2014). Valstybės tarnautojų apmokėjimo sistema motyvacijos analizės požiūriu. Vilnius. Viešoji politika ir administravimas.
- Segalovičienė I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai, Viešoji politika ir administravimas, T. 10, Nr. 3, 2011, p. 437.
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A. (2012). Can Performance Appraisals Motivate Employees to Improve Performance? A Mexican study // The International Journal of Human Resource Management. Vol. 23, No. 15, p. 3063–3084.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., Minton, J. W. (1992). Organizational Justice: the Search For Fairness in The Workplace. – New York: Lexington Books/Macmillan.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice // Journal of Applied Psychology. Vol. 82, No. 3, p. 434–443. doi: 10.1037//0021-9010.82.3.434.

- Smalskys, V. (2007). Valstybės tarnybos genezė ir raida Lietuvoje. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius
- Srivastava, U. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 666-685.
- Suslavičius, A. (1992). Teisingumas: socialinis psichologinis aspektas. *Psichologija*. ISSN 0202-3318.
- Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1(17)
- Targamadzė V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Thurston, P. W., McNall, L. (2010). Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices // *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25, No. 3, p. 201–228.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Trochim, W.M.K. (2006). *Social Research Methods Knowledge Base*. [žiūrėta 2017-11-25]. Prieiga per internetą <http://www.socialresearchmethods.net/kb/contents.php>
- Vaičaitis, V. A. (2009). Teisingumo samprata ir Lietuvos Konstitucinis Teismas. Konstitucinė jurisprudencija. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo biuletenis. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą file:///C:/Users/Nijole/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/2F4X57OI/ktb_2009-113.pdf
- Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos šalių patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*. 27.
- Valstybės tarnybos departamentas. (2016). Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą <https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/ATASKAITOS/VT%C4%AE%20ataskaita%202016%20.pdf>
- Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas. (2016). Valstybės tarnybos departamentas. [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga per internetą <https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/ATASKAITOS/VT%2016%20.pdf>
- Van Prooijen, J. W., Van den Bos, K., Wilke, H. A. M. (2004). Group Belongingness and Procedural Justice: Social Inclusion and Exclusion by Peers Affects the Psychology of Voice // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 87, No.1, pp. 66–79.
- Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo

kontekste. Viešoji politika ir administravimas, ISSN 1648-2603

Vedung E. (2010). Four Waves of Evaluation Diffusion. *Evaluation*, 2010, Vol. 16, No 32, p. 1-2.

PRIEDAI



MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJA

Savivaldybės biudžetinė įstaiga, Laisvės g. 8, 89223 Mažeikiai, tel. (8 443) 98 204, faks. (8 443) 25 844,
el. p. savivaldybe@mazeikiai.lt
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 167371234

Kauno technologijos universiteto
Ekonomikos ir verslo fakultetui

2017-12-11 Nr. R8- 2.36- 5487

DĖL STUDENTĖS NIJOLĖS JOVAIŠIENĖS REKOMENDACIJOS

Kauno technologijos universiteto magistrantės Nijolės Jovaišienės baigiamojo magistro darbo tema „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos“ atliktas tyrimas pristatytas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovams ir darbuotojams. Atliktas tyrimas parodė, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimo modelis paremtas organizacinio teisingumo dimensijomis padeda labiau motyvuoti valstybės tarnautojus siekti organizacijos tikslų bei veiklos efektyvumo, kontroliuoti metinių pokalbių, veiklos tikslų ir grįžtamojo ryšio pateikimus ir atlygio už valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, todėl „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos“ tyrimo išvalgos ir rekomendacijos naudingos valstybės tarnautojų veiklos vertinimui.

Administracijos direktoriaus pavaduotojas

Saulius Šiurys

2 PRIEDAS

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių
suteikimo ir valstybės tarnautojų
tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių
2 priedas
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2012 m. gruodžio 12 d. nutarimo Nr. 1514
redakcija)

(Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados forma)

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

VALSTYBĖS TARNAUTOJO _____

(pareigos, vardas ir pavardė)

TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA

_____ Nr. _____

(data)

_____ (sudarymo vieta)

I. PASIEKTI IR PLANUOJAMI REZULTATAI

PAGRINDINIAI PRAĖJUSIŲ METŲ (ESANT VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS NEEILINIAM VERTINIMUI – EINAMŲJŲ METŲ) VEIKLOS REZULTATAI

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

EINAMŲJŲ METŲ UŽDUOTYS (nustatomos ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 6 užduotys)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

<p>PASIEKTŲ REZULTATŲ VYKDANT UŽDUOTIS VERTINIMO RODIKLIAI (pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)</p> <p>Kiekybiniai, kokybiniai, laiko ir kiti kriterijai, kuriais vadovaudamasis tiesioginis vadovas vertins, ar nustatytos užduotys yra įvykdytos</p>
<p>RIZIKA, KURIAI ESANT NUSTATYTOS UŽDUOTYS GALI BŪTI NEĮVYKDYTOS (pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)</p> <p>Kokios aplinkybės gali turėti įtakos šių užduočių neįvykdymui?</p>

II. PASIEKTŲ REZULTATŲ VYKDANT UŽDUOTIS VERTINIMAS

APRAŠYMAS	Pažymimas atitinkamas langelis
Valstybės tarnautojas įvykdė užduotis ir viršijo kai kuriuos sutartus vertinimo rodiklius	4 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas iš esmės įvykdė užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius	3 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas įvykdė tik kai kurias užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius	2 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas neįvykdė užduočių pagal sutartus vertinimo rodiklius	1 <input type="checkbox"/>

III. GEBĖJIMŲ ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NUSTATYTAS FUNKCIJAS VERTINIMAS

	Vertinama pažymint atitinkamą langelį			
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (vertinama atsižvelgiant į reikšmes, pateiktas 1–4 punktuose)				
1. Visapusiškas informacijos valdymas atliekant funkcijas				
2. Efektyvus darbo laiko paskirstymas				
3. Racionaliausio būdo / metodo pasirinkimas funkcijoms atlikti				
4. Kiti valstybės tarnautojo vertinimai, jeigu įstaigoje taikomos ir kitos personalo valdymo priemonės, susijusios su tarnybinės veiklos vertinimu				
Tiesioginio vadovo komentaras (vertinimo pagrindimas)				

IV. KVALIFIKACIJOS VERTINIMAS

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

PASIŪLYMAI, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ
Nurodoma, kokie mokymai siūlomi valstybės tarnautojui

V. BENDRAS VERTINIMAS

	Pažymimas langelis, atitinkantis bendrą pasiektų rezultatų, gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir kvalifikacijos vertinimų vidurkį			
Vertinimas	Nepatenkinamai <input type="checkbox"/>	Patenkinamai <input type="checkbox"/>	Gerai <input type="checkbox"/>	Labai gerai <input type="checkbox"/>

VI. SIŪLYMAI

(Tiesioginis vadovas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Valstybės tarnautojas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Mieli valstybės tarnautojai,

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto studentė Nijolė Jovaišienė rengia magistro baigiamąjį darbą tema „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajos“. Mokslinė vadovė – dr. Živilė Stankevičiūtė.

Šiuo klausimynu siekiama atskleisti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo sąsajas. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrimo dalyvavusios valstybės įstaigos ir valstybės tarnautojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu: elojinj@gmail.com

PILDYMO INSTRUKCIJA

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie *kiekvieno* iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

Jums labiausiai tinkantį atsakymą pažymėkite X.

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

Ar sutinkate su teiginiu, kad:

Jūsų organizacijoje	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Valstybės tarnautojų veikla vertinama siekiant tobulinti kvalifikaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Jūsų lytis:	2. Jūsų amžius:	3. Jūsų išsilavinimas	4. Ar užimate vadovaujama s pareigas	5. Jūsų darbo stažas:	6. Jūsų darbo sutartis:	7. Jūs dirbate organizacijoje:
<input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Vyras	<input type="radio"/> iki 24 m. <input type="radio"/> 25-34 m. <input type="radio"/> 35-44 m. <input type="radio"/> 45-54 m. <input type="radio"/> 55 iki pensinio amžiaus <input type="radio"/> pensinio amžiaus	<input type="radio"/> Aukštasis universitetinis <input type="radio"/> Aukštasis neuniversitetinis (kolegija) <input type="radio"/> Aukštesnysis <input type="radio"/> Specialus vidurinis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Kita (įrašykite) _____	<input type="radio"/> Taip <input type="radio"/> Ne	<input type="radio"/> Iki 1 m. <input type="radio"/> 1 - 5 m. <input type="radio"/> 6 - 10 m. <input type="radio"/> 11 ir daugiau metų	<input type="radio"/> Neterminuota <input type="radio"/> Terminuota	<input type="radio"/> Pilnu etatu <input type="radio"/> 0,5 etato <input type="radio"/> 0,25 etato <input type="radio"/> Daugiau nei 1 etatu <input type="radio"/> Kita (įrašykite) _____

8. Veiklos vertinimas Jūsų nuomone yra:

Įvertinkite kiekvieną teiginį

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
8.1	Kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2	Pasiektų rezultatų vykdant suformuluotas užduotis, įvertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3	Papildomai laiko reikalaujanti procedūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4	Papildomai žmogiškųjų išteklių reikalaujanti procedūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5	Verslo principų taikymas valstybės tarnyboje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pažymėkite, su kuo Jums siejasi veiklos vertinimas:

Įvertinkite kiekvieną teiginį

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
9.1	Su galimybe kilti karjeros laiptais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2	Su galimybe gauti didesnį finansinį atlygį už darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3	Su galimybe tobulinti kvalifikaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4	Su galimybe kokybiškai atlikti man pavestas užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Dirbant valstybės tarnyboje Jums yra keliami veiklos tikslai. Įvertinkite veiklos tikslų nustatymo komponentus:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
10.1	Aš suprantu kaip yra išmatuojamas mano darbo atlikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2	Mano vadovas man paaiškina, kokie yra mano tikslai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3	Mano vadovas paaiškina man priežastis, kodėl mano tikslai yra būtent tokie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4	Aš gaunu pastovų grįžtamąjį ryšį rodantį kaip man sekasi pasiekti mano tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5	Aš puikiai suprantu ką turiu padaryti dirbdamas/a savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6	Aš turiu specifinius aiškius tikslus, kuriuos turiu pasiekti savo darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7	Jeigu aš turiu pasiekti daugiau negu vieną tikslą aš žinau, kuris yra pats svarbiausias ir kuris yra mažiausiai svarbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8	Kiti žmonės su kuriais aš dirbu skatina mane siekti savo tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vykstant veiklos vertinimo pokalbiui mano vadovas:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
11.1	Paaškina man veiklos vertinimo pokalbio paskirtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2	Paklausia manęs, ką aš padariau, kad nusipelnčiau pripažinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3	Paklausia ar yra kokių nors sričių, kuriose jis/ji gali man pagelbėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.4	Pasako man, ką jo/jos nuomone aš padariau, jog nusipelnčiau pripažinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.5	Jeigu yra problemų susijusių su mano darbo atlikimu, niekada neišsako daugiau nei dviejų iš karto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.6	Atidžiai klausosi mano problemų ir jų paaiškinimų, susijusių su mano darbo atlikimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.7	Kartu su manimi priena prie bendro susitarimo, kokių žingsnių turi imtis kiekvienas iš mūsų, kad išspręsti bet kokias mano veiklos problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.8	Užsitikrina, kad pokalbio pabaigoje aš suprantu tikslus, kurių aš sieksiu ateityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.9	Naudoja „problemų sprendimo“, o ne „kritikavimo“ stilių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Pagalvokite apie Jums suformuluotus veiklos tikslus ir juos įvertinkite:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
12.1	Turiu per daug iškeltų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2	Tikslai kartais susikerta su mano asmeniniais įsitikinimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3	Tikslai tarpusavyje yra nesuderinami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4	Tikslai nėra aiškūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.5	Tikslai skatina mane imtis perdėtos rizikos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.6	Tikslai ne padidina, bet apriboja darbo našumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.7	Tikslai verčia mane ignoruoti kitus svarbius darbinis aspektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.8	Tikslai yra trumpalaikiai ir neduodantys ilgalaikių tikslų rezultato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.9	Tikslai yra sudėtingi bet pagrįsti (ne per sudėtingi ir ne per lengvi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Pagalvokite apie pagalbą ir paramą siekiant nustatytų tikslų ir įvertinkite kas Jums labiausiai padeda:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
13.1	Organizacijos politika yra skirta labiau padėti, o ne trukdyti pasiekti nustatytus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2	Darbas komandoje padeda pasiekti tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3	Organizacija suteikia reikalingas priemones tikslams siekti (laiką, pinigus, įrangą ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.4	Tikslus pasiekti padeda veiklos vertinimo pokalbio metu, vadovo numatytas sekantis susitikimas, kurio metu būtų galima aptarti mano tikslų pasiekimo progresą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Įvertinkite, kam turi įtakos tikslų pasiekimas:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
14.1	Pasiekus tikslus, padidėja saugumo jausmas toliau dirbti organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2	Pasiekus tikslus, padidėja galimybė gauti didesnį darbo užmokestį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3	Pasiekus tikslus, padidėja galimybė būti paaukštintam/-ai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4	Siekiant tikslų, aš kartais konkuruoju su savo kolegomis dėl to, kuris iš mūsų gali geriausiai pasiekti nustatytus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Pagalvokite apie veiklos vertinimo procedūras ir gautą rezultatą bei įvertinkite teiginius:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
15.1	Galiu išreikšti savo požiūrį ir jausmus vykstant veiklos vertinimo procedūroms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.2	Galiu daryti įtaką veiklos vertinimo procedūroms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.3	Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros yra taikomos nuosekliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.4	Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros yra nešališkos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.5	Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros paremtos tikslia informacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.6	Galiu prieštarauti veiklos vertinimo metu gautam rezultatui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.7	Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros atitinka etikos ir moralės standartus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.8	Gautas veiklos vertinimo rezultatas atspindi įdėtą pastangą į darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.9	Veiklos vertinimo rezultatas atitinka darbą, kurį atlikau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.10	Veiklos vertinimo rezultatas atspindi tai ką darau dėl organizacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.11	Veiklos vertinimo rezultatas yra pagrįstas atsižvelgiant į padarytą veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Tiesioginis vadovas veiklos vertinimo metu:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
16.1	Su jumis elgiasi mandagiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.2	Su jumis elgiasi oriai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.3	Su jumis bendrauja pagarbiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.4	Susilaiko nuo netinkamų pastabų ir komentarų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.5	Yra su jumis atviras/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.6	Paaiškina procedūras aiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.7	Teikia pagrįstus paaiškinimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.8	Reikiamus aspektus paaiškina laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.9	Stengiasi prisitaikyti prie individualių poreikių bendraujant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Įvertinkite teiginius, kaip Jūsų vadovas bendrauja su jumis ir teikia atsiliepimą (grįžtamąjį ryšį) vertindamas Jūsų veiklą:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
17.1	Mano vadovas paprastai yra susipažinęs su mano veikla darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.2	Aš gerbiu savo vadovo nuomonę apie savo darbų atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.3	Nors ir priimu grįžtamąjį ryšį, paprastai aš nepasitikiu savo vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.4	Mano vadovas yra teisingas vertindamas mano darbo atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.5	Aš pasitikiu vadovo teikiamu grįžtamoju ryšiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.6	Vadovas suteikia man naudingą grįžtamąjį ryšį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.7	Vadovas suteikia man padedantį grįžtamąjį ryšį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.8	Aš vertinu grįžtamąjį ryšį, kurį gaunu iš savo vadovo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.9	Grįžtamasis ryšis, kurį gaunu iš vadovo, padeda man atlikti savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.10	Informacija iš vadovo apie mano darbo atlikimą man nėra labai reikšminga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.11	Vadovas palaiko mane išsakydamas grįžtamąjį ryšį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.12	Teikdamas atsiliepimą apie mano veiklos rezultatus vadovas yra dėmesingas mano jausmams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.13	Paprastai teikdamas atsiliepimą apie mano veiklos rezultatus vadovas yra nedėmesingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.14	Vadovas nesielgia su žmonėmis maloniai teikdamas veiklos atsiliepimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.15	Išsakydamas atsiliepimą vadovas yra su manimi taktiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.16	Paprastai vadovas yra prieinamas kai aš noriu sužinoti apie savo veiklos rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.17	Vadovas yra per daug užsiėmęs, kad galėtų suteikti man grįžtamąjį ryšį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.18	Aš labai retai bendrauju su vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.19	Aš bendrauju su vadovu kasdien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.20	Vienintelis kartas kuomet vadovas suteikia man grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus yra metinis veiklos rezultatų pokalbis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą

Rodiklių paaiškinimo lentelė

Rodiklio sutrumpintas pavadinimas	Rodiklio pilnas pavadinimas
L	Testo žingsnio faktorinis svoris
Mean	Respondentų nuomonės vidurkis
i/tt	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation)
α	Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – α)
r_{mean}	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
r_{min}	Minimali koreliacija tarp įverčių
r_{max}	Maksimali koreliacija tarp įverčių
%	Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)
KMO	Kaizerio-Méjerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus

Anketos validavimas

Tyrime naudotas veiklos vertinimo ir organizacinio teisingumo skalės, subskalės ir subsuskalės

Principas index	Požymis /Item	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Tikslų logiškumas	10.1 Aš suprantu kaip yra išmatuojamas mano darbo atlikimas	,784	,615	,846	,583	,500	741	68,85	,741
	10.2 Mano vadovas man paaiškina, kokie yra mano tikslai	,859	,738						
	10.3 Mano vadovas paaiškina man priežastis, kodėl mano tikslai yra būtent tokie	,867	,751						
	10.4 Aš gaunu pastovų grįžtamąjį ryšį rodantį kaip man sekasi pasiekti mano tikslus	,806	,650						
Tikslų aiškumas	10.5 Aš puikiai suprantu ką turiu padaryti dirbdamas/a savo darbą	,781	,611	,697	,390	,240	,568	55,28	,734
	10.6 Aš turiu specifinius aiškius tikslus, kuriuos turiu pasiekti savo darbe	,830	,688						
	10.7 Jeigu aš turiu pasiekti daugiau negu vieną tikslą aš žinau, kuris yra pats svarbiausias ir kuris yra mažiausiai svarbus	,805	,649						
	10.8 Kiti žmonės su kuriais aš dirbu skatina mane siekti savo tikslų	,513	,263						
Tikslų nustatymas	11.1 Paaiškina man veiklos vertinimo pokalbio paskirtį	,763	,741	,900	,497	,219	,715	67,65	,887
	11.2 Paklausia manęs, ką aš padariau, kad nusipelnėčiau pripažinimo	,710	,796						
	11.3 Paklausia ar yra kokių nors sričių, kuriose jis/ji gali man pagelbėti	,791	,645						
	11.4 Pasako man, ką jo/jos nuomone aš padariau, jog nusipelnėčiau pripažinimo	,742	,715						
	11.5 Jeigu yra problemų susijusių su mano darbo atlikimu, niekada neišsako daugiau nei dviejų iš karto	,491	,276						
	11.6 Atidžiai klausosi mano problemų ir jų paaiškinimų, susijusių su mano darbo atlikimu	,773	,700						
	11.7 Kartu su manimi prieina prie bendro susitarimo, kokių žingsnių turi imtis kiekvienas iš mūsų, kad išspręsti bet kokias mano veiklos problemas	,800	,797						
	11.8 Užsitikrina, kad pokalbio pabaigoje aš suprantu tikslus, kurių aš sieksiu ateityje	,823	,721						
	11.9 Naudoja „problemų sprendimo“, o ne „kritikavimo“ stilių	,794	,725						
Tikslų prieštaravimas	12.1 Turiu per daug iškeltų tikslų	,670	,449	,873	,464	,237	,627	53,35	,888
	12.2 Tikslai kartais susikerta su mano asmeniniais įsitikinimais	,664	,441						
	12.3 Tikslai tarpusavyje yra nesuderinami	,756	,572						
	12.4 Tikslai nėra aiškūs	,771	,594						
	12.5 Tikslai skatina mane imtis perdėtos rizikos	,777	,604						
	12.6 Tikslai ne padidina, bet apriboja darbo našumą	,780	,609						
	12.7 Tikslai verčia mane ignoruoti kitus svarbius darbinius aspektus	,765	,586						
	12.8 Tikslai yra trumpalaikiai ir neduodantys ilgalaikių tikslų rezultato	,643	,413						
Organizacijos paskatinimas	12.9 Tikslai yra sudėtingi bet pagrįsti (ne per sudėtingi ir ne per lengvi)	,446	,199	,747	,364	,164	,565	50,31	,784
	13.1 Organizacijos politika yra skirta labiau padėti, o ne trukdyti pasiekti nustatytus tikslus	,826	,682						
	13.2 Darbas komandoje padeda pasiekti tikslus	,723	,523						
	13.3 Organizacija suteikia reikalingas priemones tikslams siekti (laiką, pinigus, įrangą ir pan.)	,772	,595						
	13.4 Tikslus pasiekti padeda veiklos vertinimo pokalbio metu, vadovo numatytas sekantis susitikimas, kurio metu būtų galima aptarti mano tikslų pasiekimo progresą	,718	,516						

Materialūs apdovanojimai	14.1 Pasiekus tikslus, padidėja saugumo jausmas toliau dirbti organizacijoje	,648	,420	,680	,339	,135	,661	51,96	,648
	14.2 Pasiekus tikslus, padidėja galimybė gauti didesnę darbo užmokestį	,839	,704						
	14.3 Pasiekus tikslus, padidėja galimybė būti paaukštintam/-ai	,860	,740						
	14.4 Siekiant tikslų, aš kartais konkuruoju su savo kolegomis dėl to, kuris iš mūsų gali geriausiai pasiekti nustatytus tikslus	,465	,216						
Procedūrinis teisingumas	15.1 Galiu išreikšti savo požiūrį ir jausmus vykstant veiklos vertinimo procedūroms	,556	,747	,805	,374	,152	,686	40,80	,790
	15.2 Galiu daryti įtaką veiklos vertinimo procedūroms	,440	,703						
	15.3 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros yra taikomos nuosekliai	,793	,702						
	15.4 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros yra nešališkos	,781	,730						
	15.5 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros paremtos tikslia informacija	,818	,759						
	15.6 Galiu prieštarauti veiklos vertinimo metu gautam rezultatui	,526	,400						
	15.7 Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros atitinka etikos ir moralės standartus	,805	,676						
Skirstomasis teisingumas	15.8 Gautas veiklos vertinimo rezultatas atspindi įdėtą pastangą į darbą	,901	,812	,928	,766	,731	,813	82,48	,845
	15.9 Veiklos vertinimo rezultatas atitinka darbą, kurį atlikau	,923	,852						
	15.10 Veiklos vertinimo rezultatas atspindi tai ką darau dėl organizacijos	,908	,824						
	15.11 Veiklos vertinimo rezultatas yra pagrįstas atsižvelgiant į padarytą veiklą	,901	,812						
Tarpasmeninis teisingumas	16.1 Su jumis elgiasi mandagiai	,920	,846	,897	,685	562	,857	76,78	,815
	16.2 Su jumis elgiasi oriai	,899	,808						
	16.3 Su jumis bendrauja pagarbiai	,920	,847						
	16.4 Susilaiko nuo netinkamų pastabų ir komentarų	,756	,574						
Informacinis teisingumas	16.5 Yra su jumis atviras/a	,751	,564	,911	,674	,552	,835	74,21	,859
	16.6 Paaškina procedūras aiškiai	,903	,815						
	16.7 Teikia pagrįstus paaiškinimus	,900	,809						
	16.8 Reikiamus aspektus paaškina laiku	,905	,820						
	16.9 Stengiasi prisitaikyti prie individualių poreikių bendraujant	,838	,720						
Šaltinio patikimumas	17.1 Mano vadovas paprastai yra susipažinęs su mano veikla darbe	,779	,607	,519	,237	-,332	,730	60,58	,821
	17.2 Aš gerbiu savo vadovo nuomonę apie savo darbų atlikimą	,832	,692						
	17.3 Nors ir priimu grįžtamąjį ryšį, paprastai aš nepasitikiu savo vadovu	-,523	,273						
	17.4 Mano vadovas yra teisingas vertindamas mano darbo atlikimą	,851	,724						
	17.5 Aš pasitikiu vadovo teikiamu grįžtamuoju ryšiu	,856	,733						
Grįžtamojo ryšio kokybė	17.6 Vadovas suteikia man naudingą grįžtamąjį ryšį	,895	,875	,588	,289	-,392	,851	55,40	,786
	17.7 Vadovas suteikia man padedantį grįžtamąjį ryšį	,909	,884						
	17.8 Aš vertinu grįžtamąjį ryšį, kurį gaunu iš savo vadovo	,892	,818						
	17.9 Grįžtamasis ryšis, kurį gaunu iš vadovo, padeda man atlikti savo darbą	,717	,640						
	17.10 Informacija iš vadovo apie mano darbo atlikimą man nėra labai reikšminga	-,402	,888						
	17.11 Vadovas palaiko mane išsakydamas grįžtamąjį ryšį	,798	,636						
Atsiliepiamų pateikimas	17.12 Teikdamas atsiliepiamą apie mano veiklos rezultatus vadovas yra dėmesingas mano jausmams	,608	,370	-,100	-0,11	-,495	,592	48,25	,619
	17.13 Paprastai teikdamas atsiliepiamą apie mano veiklos rezultatus vadovas yra nedėmesingas	-,690	,475						
	17.14 Vadovas nesielgia su žmonėmis maloniai teikdamas veiklos atsiliepiamus	-,580	,336						
	17.15 Išsakydamas atsiliepiamą vadovas yra su manimi taktiškas	,771	,595						

Šaltinio prieinamumas	17.16 Paprastai vadovas yra prieinamas kai aš noriu sužinoti apie savo veiklos rezultatus	-,626	,743	,009	,004	-,486	,420	33,77	,649
	17.17 Vadovas yra per daug užsiėmęs, kad galėtų suteikti man grįžtamąjį ryšį	,483	,741						
	17.18 Aš labai retai bendrauju su vadovu	,831	,708						
	17.19 Aš bendrauju su vadovu kasdien	-,705	,570						
	17.20 Vienintelis kartas kuomet vadovas suteikia man grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus yra metinis veiklos rezultatų pokalbis	,626	,664						