

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

Lina Lengvinienė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS: KRETINGOS
RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Darbo vadovas
lekt. dr. R. Rauleckas

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS: KRETINGOS
RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Viešojo administravimo magistro darbas
Studijų programa 621N70001

Darbo vadovas

(parašas)

lekt. dr. R. Rauleckas
2015-

Recenzentas

(parašas)

lekt. I. Segalovičienė
2015-

Atliko

(parašas)

SMTV-2/3 gr. stud.
L. Lengvinienė
el. paštas:
lina.lengviniene@ktu.edu
2015-02-18

KAUNAS 2015

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS: KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

Lina Lengvinienė

Vardas, pavardė

Parašas

2015-02-18

Data

Lengvinienė. L. *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas: Kretingos rajono savivaldybės atvejis. Viešojo administravimo magistro darbas*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas lekt. dr. R. Rauleckas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 66 p.

SANTRAUKA

Valstybės tarnyba orientuota į tai, kad viešasis interesas būtų tenkinamas kuo profesionaliau bei efektyviau. Efektyvios bei našios valstybės tarnybos garantas – motyvuoti, profesionalūs bei kvalifikuoti valstybės tarnautojai. Tam, kad valstybės tarnyba veiktų sklandžiai ir atliktų visas savo funkcijas būtina ją nuolat tobulinti. Svarbiausias valstybės tarnybos modernizavimo tikslas yra padidinti valstybės tarnautojų darbo našumą, efektyvumą, kvalifikaciją, motyvavimą. Šio magistro darbo objektas - valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema Kretingos rajono savivaldybės atvejis. Darbo tikslas - ištirti Kretingos rajono tarnybos trūkumus bei pateikti jų sprendimo galimybes, t.y. svarbiausias gaires, kurios padėtų modernizuoti valstybės tarnybą. Uždaviniai: 1. Išanalizuoti reikšmingiausias valstybės tarnybos veiklos vertinimo teorinius aspektus; 2. Remiantis literatūros duomenimis nustatyti, kokie didžiausi trūkumai išskiriami Lietuvos valstybės tarnyboje; 3. Remiantis atliktu tyrimu nustatyti Kretingos rajono valstybės tarnybos vertinimo galimybes bei nusakyti, kurioje srityje yra didžiausias modernizavimo poreikis. Metodai – mokslinės literatūros, teisės aktų analizė; anketinė apklausa; statistinis metodas; aprašomasis metodas; lyginamasis metodas. Šiame magistro darbe pateikiama valstybės tarnybos teorinė analizė, atskiruose skyriuose pateikiamas valstybės tarnautojo kvalifikacijos teorinis apibendrinimas, kvalifikacijos kaitos vertinimas, bei bendrųjų valstybės tarnybos pokyčių analizė. Empirinėje darbo dalyje yra aprašomas atliktas kiekybinis tyrimas tarp valstybės tarnautojų. Empirinio tyrimo metu nustatyti svarbiausi trūkumai, kurie mažina valstybės tarnybos efektyvumą, patikimumą visuomenei bei pačių darbuotojų pasitenkinimą. Empirinio tyrimo dėka yra surastos sritys, kurias reikia modernizuoti, pateikiamos išvados bei rekomendacijos, kaip tobulinti esamą situaciją.

Lengvinienė L. *Performance Evaluation of Civil Servants: Case of Kretinga District Municipality Administration*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor lect. dr. R. Rauleckas. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, 2015, p. 66.

SUMMARY

The duties of government officials are focused on satisfying the social interests in the most possible efficient and professional way. The guarantee of effective and efficient civil service is highly motivated, professional and skilled civil servants. For the smooth operation of the civil service constant changes and improvements are required to carry out all its functions. The main objective of modernizing the civil service system is to increase the quality, efficiency, motivation and qualification of its officials. Object of the thesis for Master's degree: Evaluation system of civil servants' activities in Kretinga District Municipality. The aim of this thesis is to investigate the weaknesses of Kretinga District Municipality officials and to provide the best solutions to change them i.e. the most important guidelines to help modernize the civil service. Main objectives: 1. To analyse the most significant theoretical aspects of the civil service; 2. To identify the greatest weaknesses in Lithuanian public service based on the literature sources; 3. Based on the study of the civil service to determine the assessment opportunities of Kretinga District Municipality and to predict the areas of improvement and modernization. Methods – the analysis of scientific, law literature; questionnaire; statistical data method; descriptive method; comparative method. This thesis provides a theoretical analysis of the civil service, in separate sections qualified theoretical generalization of the public servant is provided as well as the assessment of qualification change and the developments of general civil service. The empirical part of the work describes the quantitative survey of civil servants. Empirical study has determined the most important weaknesses which reduce the efficiency of the civil service, reliability and the satisfaction of public employees. Empirical research has discovered the areas that need to be modernized, the conclusions and recommendations on how to improve the situation have been provided.

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS	9
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TEORINIS PAGRINDAS	11
1.1. Valstybės tarnybos ir tarnautojo samprata.....	13
1.2. Veiklos vertinimo teorija ir metodai	20
2. TARNYBINIS VEIKLOS VERTINIMO MODELIS LIETUVOJE	23
2.1. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvoje.....	23
2.2. Tarnybinės veiklos modelio panašumas ir skirtumai tarp Lietuvos ir kitų Baltijos šalių.....	27
2.3. Tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės rajone.. ..	29
3. KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA	32
3.1. Tyrimo eiga ir metodika	32
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	33
4. KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖ	36
4.1. Anketinės apklausos duomenų analizė	35
4.1.1. Kretingos ir Tauragės rajonų anketinių apklausų lyginimas	49
IŠVADOS	53
REKOMENDACIJOS	54
LITERATŪRA	55
PRIEDAI	58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė-* Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo skalė
- 2 lentelė-* Valstybės tarnautojo teisės Baltijos šalyse
- 3 lentelė-* Anketinių apklausų grupės
- 4 lentelė-* Respondentų demografinė charakteristika
- 5 lentelė-* Veiklos vertinimo objektyvumo veiksniai
- 6lentelė-* Veiklos vertinimo periodiškumas
- 7 lentelė-* Kretingos ir Tauragės rajonų veiklos vertinimo veiksniai
- 8 lentelė-* Kretingos ir Tauragės rajonų tarnybinės veiklos skatinimas tobulėti
- 9 lentelė-* Kretingos ir Tauragės rajonų veiklos vertinimo objektyvumo užtikrinimo veiksniai
- 10 lentelė-* Kretingos ir Tauragės rajonų vertinimo periodiškumas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį
- 2 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių
- 3 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje
- 4 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
- 5 paveikslas-* Apklaustųjų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje
- 6 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos pritrūkimo dažnumą
- 7 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis
- 8 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūras
- 9 paveikslas-* Apklaustųjų nurodyti veiksniai kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus
- 10 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą
- 11 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie savo aplinkoje dirbančius žmones
- 12 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis
- 13 paveikslas-* Labiausiai trūkstamos inovacijos valstybės tarnyboje
- 14 paveikslas-* Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie bendravimą su vadovybe
- 15 paveikslas-* Veiklos vertinimo veiksniai
- 16 paveikslas-* Tarnybinės veiklos skatinimas tobulėti

IVADAS

Temos aktualumas. Valstybės tarnyba orientuota į tai, kad viešasis interesas būtų tenkinamas kuo profesionaliau bei efektyviau. Efektyvios bei našios valstybės tarnybos garantas – motyvuoti bei kvalifikuoti valstybės tarnautojai. Tam, kad valstybės tarnyba veiktų sklandžiai ir atliktų visas savo funkcijas būtina ją nuolatos tobulinti. Svarbiausias valstybės tarnybos modernizavimo tikslas yra padidinti valstybės tarnautojų darbo našumą, efektyvumą, kvalifikaciją, motyvavimą. Taip pat svarbu yra ir visuomenės pasitikėjimas tarnautojų veikla, jų kompetencija. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie šiam tikslui naudojami metodai bei kokių priemonių privaloma imtis, kad pažanga vyktų sparčiau ir efektyviau. Geriausiai tai galėtų atskleisti atliktas kiekybinis tyrimas, kuris parodytų didžiausius valstybės tarnybos minusus ir kokių priemonių reikia imtis jų trūkumų pašalinimui.

Tyrimui pasirinkta ištirti Kretingos rajono savivaldybės atvejį, kadangi iki šiol jis nebuvo analizuotas tokiu aspektu. Svarbu išsiaiškinti, kokie trūkumai išskiriami šiam rajonui bei ko reikia imtis, norint juos pašalinti. Ši tema aktuali, nes valstybės tarnyba yra kiekvienos viešosios organizacijos veikimo pagrindas.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su darbo užmokesčiu ir motyvacija siekti karjeros (Gustas, 2003, p. 64). Objektyviai įvertinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą ir pateikti konkrečius sprendimus šiai sistemai tobulinti, turi būti svarbu ir Valstybės tarnybos departamento, ir įstaigų personalo valdymo specialistams. Valstybės tarnyba turi būti patraukli, o vertinimo sistema objektyvi, t.y. atsižvelgiant į tarnautojo veiklos rezultatus, gebėjimus, kompetenciją turi būti sudarytos sąlygos taikyti atitinkamas priemones. Norint didinti, kompetentingų, išsilavinusių, sugebančių efektyviai dirbti, valstybės tarnautojų motyvaciją, reikėtų tobulinti jų veiklos vertinimo sistemą.

Taip pat šiose publikacijose galima išskirti, kad viena iš didžiausių problemų yra ta, jog viešojo sektoriaus modernizavimui yra skiriama per mažai dėmesio, o norint gerų rezultatų tobulėjimas turėtų vykti nuolatos. Daugelio ES šalių valstybės tarnybos modeliai, jų modernizavimo galimybės yra aptartos įvairiuose straipsniuose, tačiau visgi tam dar trūksta aktualizavimo. Yra paskelbta nemažai publikacijų apie valstybės tarnybos reformą, jos poreikį bei galimybes.

Darbe tiriama problema: Buvo iškelta tokia problema: Kokie yra didžiausi valstybės tarnybos veiklos vertinimo trūkumai Kretingos rajono savivaldybėje, bei kokias priemones naudoti, siekiant juos panaikinti? Tarnybinė veikla turėtų būti vertinama ne tik tiesioginio vadovo, bet ir kolegų, taip pat įtraukiant savęs vertinimą - taip būtų atsižvelgiama į

daugiau nuomonių veiklos vertinimo metu. Valstybės tarnautojai turi skatinti valstybės tarnybos veiksmingumą ir užtikrinti valstybės teikiamų paslaugų valdymą. Norint tai įgyvendinti reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, kurie atitiktų dabartinius ir ateities poreikius valstybės tarnyboje bei juos produktyviai taikytų.

Tyrimo objektas. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema Kretingos rajono savivaldybėje.

Darbo tikslas. Ištirti Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnybos trūkumus bei pateikti jų sprendimo galimybes, t. y. svarbiausias gaires, kurios padėtų modernizuoti valstybės tarnybą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti reikšmingiausius valstybės tarnybos veiklos vertinimo teorinius aspektus.
2. Remiantis literatūros duomenimis nustatyti, kokie didžiausi trūkumai išskiriami Lietuvos valstybės tarnyboje.
3. Remiantis atliktu tyrimu nustatyti Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnybos vertinimo galimybes bei nusakyti, kurioje srityje yra didžiausias modernizavimo poreikis.

Tyrimo metodai. Mokslinių straipsnių, Lietuvos Respublikos teisės aktų, mokslinės literatūros, analizė, apibendrinimas, sisteminimas, kuriuos atlikus buvo siekiama apžvelgti valstybės tarnautojų ir jų veiklos vertinimo teisinį reglamentavimą. Iš viso apklaustų 55 respondentų duomenys bus įvertinti procentiškai (statistinis metodas) pagal išryškėjusias problemas. Visi duomenys buvo aprašyti (aprašomasis metodas). Vėliau duomenys buvo lyginami (lyginamasis metodas).

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TEORINIS PAGRINDAS

Valstybės tarnyba - tai „daugelis procesų, organizacijų ir individų, susijusių su įstatymų ir kitų įstatymus leidžiančių organų vykdomosios valdžios ir teismų priimtų normų įgyvendinimu“ (Juralevičienė, 2005, p. 86).

Pagal Jan-Hinrik Meyer-Sahling ir kt. (2009, p. 42), profesionalumas reiškia, kad valstybės tarnautojas turi būti išsilavinęs, atitikti pareigybei keliamus reikalavimus, priimtas į darbą jis turi būti mokomas, nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Valstybės tarnautojams taip pat keliami aukšti profesinės veiklos standartai ir reikalavimai, nuo kurių jie negali nukrypti.

Buvusi Vilniaus AVMI vadovė Jurgelevičienė (2008) valstybės tarnybą apibūdina kaip labai atsakingą, kūrybingą, nuolat tobulėti verčiantį darbą “jeigu rimtai dirbi ir sieki tikslo, nebijai naujovių, turi visas galimybes sąžiningai siekti karjeros“.

Pagal Konstituciją valstybės tarnyba – tai tarnyba Lietuvos valstybei ir pilietinei Tautai, todėl valstybės tarnyba turi būti lojali Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai. Ji turi būti organizuota taip, kad valstybės ir savivaldybių institucijose sprendimus vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas priimtų tik lojalūs Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai žmonės (Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas apie valstybės tarnybą).

Glebovės (2010, p. 126) teigimu valstybės tarnyba yra ypatinga žmogaus socialinės veiklos rūšis. Ji neatsiejama nuo pačios valstybės, jos vaidmens visuomenės gyvenime.

Valstybės tarnyba, anot Raadschelders ir kt. (2007, p. 299), gali būti apibrėžiama kaip tarpininkavimo institucija (arba taisyklių rinkiniai), mobilizuojanti žmogiškuosius išteklius tam tikroje apibrėžtoje teritorijoje.

Įvairiuose moksliniuose darbuose valstybės tarnybos svarba valstybės valdymo aparate įvardijama nevienodai. Dažniausiai remiamasi prielaida, kad viešasis administravimas (arba valstybės tarnyba) yra viena iš teisinės valstybės egzistavimo sąlygų (Palidauskaitė, 2006, p. 31). Remiantis šia nuomone, yra suformuotas ir išsamus valstybės tarnybos įstatymas, reglamentuojantis visus šios srities veikimo pagrindus bei rėmus. Jame teigiama, kad valstybės tarnyba – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje, ar įstaigoje, įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės

valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2 str. 1 punktas). Valstybės tarnybos svarba Lietuvoje yra ganėtinai aukšto masto, kadangi kiekvienos valstybinės įstaigos veikimas atsimuša būtent į ją. Nė viena valstybinė įstaiga, kurios veikimo principas siejasi su šalies bei visuomenės gerovės ribomis, neapsieina be valstybės tarnautojų. Kitaip tariant, valstybės tarnyba bei joje dirbantys asmenys dirba visuomenės gerovei, remdamiesi visuomeniškumo principu, visuomeniniu interesu bei laikydami konstitucijoje nurodytų teisinių aspektų.

Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas - įvertinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Taip pat vienas iš tikslų gali būti sprendimų, susijusių su valstybės tarnautojo skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Šiandien Lietuva turi nemažai iššūkių – įsiliejimas į Europos Sąjungą, naujos valstybės tarnybos formavimasis, platesnis informacinių technologijų panaudojimas reikalauja tobulinti, papildyti bei pakeisti atitinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos organizavimo ir administravimo aspektus.

Tačiau vyrauja ir kitokių požiūrių apie valstybės tarnybą, kaip antai Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė bei Giedrius Žvaliauskas pateikia štai tokią nuomonę: „Šiuolaikinė valstybės tarnybos koncepcija grindžiama trimis pagrindiniais požiūriais: tradiciniu, akcentuojančiu biurokratinio valdymo aspektus, naująją viešąją vadybą, orientuota į verslo sektoriuje pripažintus vadybinius sėkmės principus, ir naująją valstybės tarnybą, akcentuojančią naujojo tipo vadovo kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo vaidmenį“ (Butkevičienė ir kt., 2009, p. 36).

Remiantis šiuo teiginiu, galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinė valstybės tarnyba yra ganėtinai stipriai susipynusi iš kelių skirtingų viešojo administravimo atšakų. Tačiau šis teiginys nepaneigia anksčiau paminėto požiūrio, o tik jį dar labiau papildo ir pritaiko šių dienų valstybės valdymo aparatui, kuris, keičiantis valstybės valdymo paradigmoms, keičiasi bei tobulėja ir pats. Visi pokyčiai, žinoma, randasi dėl darbuotojų, kurie dirbdami visuomenės labui, ieško būdų, kaip tą tarnybą tobulinti, kad ji maksimaliai išpildytų visuomenės lūkesčius. Naujoji viešoji vadyba bei naujoji valstybės tarnyba – to ir siekia, kuo sėkmingiau dirbti tenkinant piliečių poreikius. Įvedant į valstybės tarnybą naujosios viešosios vadybos ypatybių, siekiama modernizuoti ją bei taip pažiūrėti į tradicinę valstybės tarnybą kitu kampu – per privataus

sektoriaus prizmę. Šis veiksnys yra naudingas valstybės tarnybai, kadangi privačiame sektoriuje daugelis dalykų yra kur kas toliau pažengę nei viešajame, todėl iš to valstybės tarnyba gali semtis ne mažai naudingų pavyzdžių, idėjų.

Lietuvos valstybės tarnyboje vis dar vyrauja biurokratizmo idėjos ir tai rodo, kad tobulėti yra tikrai daug kame. Pasak Bukausko ir kt. (2007, p.16) optimalaus teisinio reguliavimo ir viešojo administravimo santykio nustatymas ir diskrecinių galių išplėtimas valstybės tarnyboje yra vienas iš potencialių viešojo administravimo biurokratizmo mažinimo ir efektyvumo didinimo būdų. Tačiau autorius tik įvardina, kas gali sumažinti biurokratijos šešėlį šalies viešajame valdyme, bet iki to šešėlio visiško išstūmimo iš valstybės tarnybos dar toli. Kadangi diskrecinės galios valstybės tarnyboje dar toli gražu nėra demokratinio pobūdžio, tad ir tobulėjimui ribų nėra.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba yra neatsiejama valstybės valdymo dalis. Todėl itin svarbu yra ją nuolat tobulinti bei modernizuoti, kad visuomenės interesai būtų kuo labiau patenkinami. Tačiau siekiant valstybės tarnybos tobulinimo, nereikėtų apsiriboti tik konkrečios šalies viduje vyraujančiu valstybės tarnybos modeliu. Būtina atsižvelgti ir į kitų valstybių patirtį, sėkmes bei nesėkmes.

1.1. Valstybės tarnybos ir tarnautojo samprata

Lietuvių kalbos žodynuose „tarnautojas“, tai asmuo, tarnaujantis institucijoje ar įstaigoje ir tenkinantis kito asmens valią. Valstybės tarnyba, tai teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma. Bendrąja prasme – tai valstybės tarnautojai ir jų veikla įgyvendinant jiems pavestas funkcijas bei valstybės politikų priimtus sprendimus. Kitaip tariant, tai valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas, visuma.

Valstybės tarnyba apima dvi vertybių grupes – „valstybę“ ir „tarnybą“. Jei pati valstybė nėra vertinama, tai bet kokia tarnyba valstybei ir jos žmonėms yra beprasmė. Kol kas visuomenėje trūksta pasitikėjimo valstybe, jos institucijomis bei jose dirbančiais žmonėmis. Antroji vertybių grupė – tarnyba. Tai yra valstybės tarnautojų veikla, kuria jie įgyvendina valstybės politikų sprendimus.

Teisine prasme valstybės tarnyba - tai teisės normų, reglamentuojančių santykius atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma. Bendrąja prasme – tai valstybės tarnautojų, atliekančia jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas, visuma. Taip pat išskiriama plačioji ir siauroji valstybės tarnybos samprata. Plačiąja prasme valstybės tarnyba apima visus viešajame

sektoriuj dirbančius asmenis, kurie visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Siaurąja prasme – valstybė tarnyba – tai asmenys, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas (Palidauskaitė, 2006, p. 142).

Gana plačiai konstitucinę valstybės tarnybos sampratą Konstitucinis Teismas išplėtojo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarime. Teismas konstatavo, kad valstybės tarnyba plačiuoju požiūriu – tai „darbinė veikla“ ir ji susijusi ne tik su viešuoju administravimu, bet ir su viešuoju paslaugų teikimu (Vaičaitis, 2011, p. 128). Taip pat nutarime pridėjo vieną žodelį „ypatinga“ ir konstatavo, kad „valstybės tarnautojai yra ypatinga *socialinė grupė*, kurios specifika lemia valstybės tarnybos paskirtis ir visuomeninis reikšmingumas“. Teismas nusprendė grįžti prie viešojo sektoriaus darbuotojų kaip ypatingos socialinės grupės sampratos ir pavadinti tai „konstitucine valstybės tarnybos samprata“.

Valstybės tarnyba - tai „daugelis procesų, organizacijų ir individų, susijusių su įstatymų ir kitų įstatymus leidžiančių organų vykdomosios valdžios ir teismų priimtų normų įgyvendinimu“ (Juralevičienė, 2005, p. 76).

Konstitucijoje vartojama „valstybės tarnybos“ sąvoka galėtų apimti ne tik viešojo administravimo funkcijas atliekančius (ir statutinius) valstybės tarnautojus, bet ir kitus valdžios pareigūnus (pvz., teisėjus ir kt.) ar viešojo sektoriaus darbuotojus. 2004 m. gruodžio 13 d. nutarime teismas suformulavo „vieningos“ valstybės tarnybos „konstitucinę sampratą“, o po penkerių metų – 2009 m. gruodžio 11 d. nutarime atsisakė minėtos formuluotės ir nusprendė vartoti kiek švelnesnę – vientisos valstybės tarnybos sąvoką. Kadangi teismas atkreipė dėmesį į gana skirtingą karjeros ir statutinių valstybės tarnautojų statusą (Vaičaitis, 2011, p. 133).

Valstybės tarnautojų veiklos laisvė yra apribota ir etikos reikalavimų. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968 yra patvirtinusi Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisykles. Vertinimas nebus efektyvus, nepadės ugdyti viešojo administravimo gebėjimų, nesugebės sukurti įstaigoje sveikos konkurencijos, t. y. nebus pasiekti vertinimo tikslai, jeigu vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas bei vertinimo komisija nesivadovaus etikos taisyklėmis (Vanagas, 2008, p. 22).

Pagal Konstituciją valstybės tarnyba – tai tarnyba Lietuvos valstybei ir pilietinei Tautai, todėl valstybės tarnyba turi būti lojali Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai. Ji turi būti organizuota taip, kad valstybės ir savivaldybių institucijose sprendimus vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas priimtų tik lojalūs Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai žmonės (Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas apie valstybės tarnybą).

Be to „Valstybės tarnautojas reprezentuoja valstybę, ir iš jo mes turime teisę reikalauti aukštesnių elgesio standartų“ (Bilotaitė, 2010, p. 10).

VTĮ nustato ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principus. Svarbiausi yra šie:

- *Pagarba žmogui ir valstybei.* Valstybės tarnautojas privalo gerbti žmogų ir pagrindines jo teises bei laisves; laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų, vykdyti teismų sprendimus bei atlikti savo pareigas (Budbergytė ir kt., 2004, p. 67).

- *Teisingumas.* Apibrėžiant teisingumo principą minimi vienodas piliečių traktavimas, nepiktnaudžiavimas galiomis ir valdžia, efektyvus ir tik pagal paskirtį savo darbo laiko naudojimas. Valstybės tarnautojas privalo vienodai tarnauti visiems gyventojams nepaisydamas jų tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų bei politinių pažiūrų (Palidauskaitė, 2006, p. 13).

- *Padorumas.* Padorumo principas reikalauja nepriekaištingos valstybės tarnautojo reputacijos, lojalumo ir paslaugumo santykiuose su piliečiais, vadovybe, kolegomis ir pavaldiniais. Jis turi būti nepaperkamas - nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, galinčių daryti įtaką visai valstybės tarnautojo veiklai (Palidauskaitė, 2006, p. 13).

- *Nesavanaudiškumas.* Vadovaudamasis nesavanaudiškumo principu valstybės tarnautojas privalo vadovautis visuomenės interesais, naudoti jam patikėtą valstybės ir savivaldybių turtą, tarnybinę informaciją tik visuomenės gerovei, nesinaudoti savo tarnybine padėtimi. Eidamas valstybės politiko pareigas ar atlikdamas tarnybines pareigas nesiekti naudos sau, vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto (Budbergytė ir kt., 2004, p. 67).

- *Nešališkumas.* Valstybės tarnautojas privalo būti objektyvus, priimdamas sprendimus neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo, nedemonstruoti išskirtinio dėmesio jokiems asmenims ar jų grupėms (Budbergytė ir kt., 2004, p. 68).

- *Viešumas.* Viešumo principas reiškia, kad valstybės tarnautojas privalo užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų motyvus bei riboti informaciją tik tuo atveju, kai tai būtina svarbiausiais visuomenės interesais (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

- *Pavyzdingumas.* Pavyzdingumo principas kelia valstybės tarnautojui gana aukštus reikalavimus: turi būti nepriekaištingos reputacijos, tvarkingas, malonus, paslaugus, tolerantiškas, gerbti kitus. Valstybės tarnautojas privalo deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti, visose situacijose veikti profesionaliai ir humaniškai, kad „valstybės tarnautojai savo pareigas atliktų punktualiai, efektyviai, mandagiai (politiškai korektiškai), atidžiai, profesionaliai

ir pagarbiai, nedemonstruodamas savo (teigiamų ar neigiamų) nuotaikų dėl užimtumo ar kitų asmeninių problemų“ (Palidauskaitė, 2006, p. 13).

- *Atsakomybė.* Valstybės tarnautojas vadovaudamasis atsakomybės principu asmeniškai atsako už savo sprendimus ir atsiskaito už juos visuomenei. Taip pat privalo atsisakyti vykdyti neteisėtą įsakymą arba nurodymą, neturėdamas kompetencijos tam pavedimui vykdyti apie tai informuoti tiesioginį vadovą (Budbergytė ir kt., 2004, p. 67).

Dažnai valstybės tarnautojų tarpe pritrūksta vidinės motyvacijos, kuri skatintų tobulėti, operatyviai reaguoti į kliento poreikius. Todėl organizacijos viduje privalo būti išorinių motyvatorių, kurie skatintų darbuotojus pasitempti. Elgesį skatinantys mechanizmai dažniausiai yra išoriniai, neasmeniniai, nors ir jie priklauso nuo asmens reakcijos į konkrečias paskatas. Konkretūs skatinimo mechanizmai atlieka pagrindinį vaidmenį administracinėje organizacijoje (Palidauskaitė, 2007, p. 39).

Valstybės tarnautojai turi būti skatinami tam, kad savo darbą atliktų vis geriau ir geriau. Skatinimo formos gali būti įvairios, tai priklauso nuo padėties, nuo pareigų, nuo darbuotojo pasiekimų bei daug kitų svarbių rodiklių. Skatinamas darbuotojas įgyja daugiau motyvacijos pasitempti bei savo pareigas atlikti kaip įmanoma geriau.

Lietuvoje yra taikomas mišrusis valstybės tarnybos modelis, kuris turi tiek karjeros modelio, tiek postų (pareigų) modelio bruožų. Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2002 m. liepos 1 d. redakcija galime įvardyti šiuos karjeros modelio požymius:

- Nustatyta maksimali amžiaus riba;
- Teisiškai pagrįsta darbo užmokesčio sistema;
- Darbo užmokestis atitinkamai priklauso nuo darbo stažo bei pareigybės kategorijos;
- Egzistuoja pareigų paaukštinimas;
- Neterminuotas paskyrimas į pareigas;
- Valstybės tarnybą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai.

Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi šiomis postų (pareigų) modelio ypatybėmis:

- Nebūtinai specialus išsilavinimas;
- Galimas perėjimas į bet kokią pareigybę;
- Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje;
- Nėra specialios pensinės sistemos (Tuleikienė, Česnulevičienė, 2003, p. 3).

Pastebėta, kad atrenkant valstybės tarnautojus, taikomi pareigybės apraše nurodyti išsilavinimo reikalavimai, kurie yra pagrindas suskirstyti valstybės tarnautojus į tris lygius. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnyje nurodomi trys lygiai - A, B, C:

A. lygio pareigybėms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;

B. lygio pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;

C. lygio pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija. (Valstybės tarnybos įstatymas, 2013).

Daugelyje Europos Sąjungos valstybių atranka į valstybės tarnybą vyksta centralizuotai. Lietuvoje tokia sistema nėra sukurta. Čia atranką vykdo atskiros institucijos pagal bendrą konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarką. Šią tvarką reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtinta Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarka. Taigi, priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima:

- konkurso paskelbimą;
- dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą;
- konkurso komisijos sudarymą;
- konkursą;
- valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą. (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, 2013).

Europos Bendrijos steigimo sutartyje įtvirtinta darbuotojų judėjimo laisvė, kuri reiškia, kad įdarbinimo, darbo užmokesčio ir kitų darbo ir užimtumo sąlygų atžvilgiu panaikinama bet kokia valstybių narių darbuotojų diskriminacija dėl pilietybės. Tačiau šios sutarties III antraštinės dalies I skyriaus 39 straipsnio 4 punktas taip pat numato, jog darbui valstybės tarnyboj šios nuostatos netaikomos (Vitkus, 2005, p. 63-64).

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentare pabrėžiama, kad valstybės tarnautojų maksimalaus amžiaus riba nustatyta siekiant užtikrinti valstybę reprezentuojančių fiziologinių bei intelektualinių gebėjimų ir emocinių asmens galių vienovę (Budbergytė, 2004, p. 47). Tačiau galima daryti ir tokią prielaidą, kad maksimalaus amžiaus nustatymas susijęs su siekiamybe įgyvendinti pagrindinį valstybės tarnautojų karjeros principą – galimybę kopti karjeros laiptais. Valstybės tarnautojas, sulaukęs nustatytos amžiaus ribos,

netenka galimybės eiti pareigas ir taip sudaromos sąlygos kitiems valstybės tarnautojams vystyti asmeninę karjerą. Minimalios amžiaus ribos nustatymas yra susijęs su tuo, jog žemiausiojo lygio valstybės tarnautojo pareigybei būtinas vidurinis išsilavinimas, kuris, su retomis išimtimis, įgyjamas asmeniui būnant ne jaunesniam nei 18 metų. Svarbu pastebėti, kad maksimali amžiaus riba netaikoma politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

Reikalavimas turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą siejamas su būtinybe užtikrinti kvalifikuotą valstybės tarnybos funkcijų atlikimą.

Taigi, lyginant valstybės tarnybą reglamentuojančius įstatymus su darbo teisinius santykius reglamentuojančiais įstatymais, pastebimi šie skirtumai:

- būtinybė turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- minimali ir maksimali amžiaus riba;
- būtinybė turėti valstybės tarnautojo pareigybės lygį atitinkantį išsilavinimą.

Reikia pridurti, kad priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas yra apribotas papildomų sąlygų, įvardytų valstybės tarnybos įstatymo III skyriaus 9 straipsnyje - stoti į valstybės tarnybą negali asmuo:

- įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą;
- kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;
- kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;
- įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu;
- kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys;
- kitų įstatymų nustatytais atvejais. (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2013).

Taigi vertinant priėmimo į valstybės tarnybą tvarką, galima daryti išvadą, jog priimant valstybės tarnautojus į pareigas yra taikomas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, kuris turi garantuoti tinkamiausių kandidatų atranką, tačiau praktiškai ši nuostata įgyvendinimą netinkamai, kadangi susiduriama su šiomis kliūtimis:

- centralizuotos atrankos sistemos nebuvimu ir su tuo susijusiu protekcionizmu;
- nekompetentinga, šališka atrankos komisija;
- pareigybių reikalavimų pritaikymas vienam asmeniui protekcionistiniais tikslais.

Lietuvoje teisinis valstybės tarnybos pagrindas gerai atitinka Europos viešojo administravimo principus, tačiau jam būdingas sudėtingumas ir nestabilumas. Lietuvos valstybės tarnybos dydis tik vidutiniškai atitinka Europos viešojo administravimo principus – tai siejama su tuo, kad viešojo administravimo įstaigose vis daugiau dirba valstybės tarnautojo statuso neturinčių darbuotojų, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, 2009).

Valstybės tarnautojo samprata. Pagal naujausią valstybės tarnybos įstatymo redakciją valstybės tarnautojas yra fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje bei atliekantis viešojo administravimo veiklą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas). Pagal VTĮ 6 straipsnį valstybės tarnautojai skirstomi į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų be statutinius valstybės tarnautojus.

Pagal Konstituciją valstybės tarnyba – tai tarnyba Lietuvos valstybei ir pilietinei Tautai, todėl valstybės tarnyba turi būti lojali Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai. Ji turi būti organizuota taip, kad valstybės ir savivaldybių institucijose sprendimus vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas priimtų tik lojalūs Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai žmonės (Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas apie valstybės tarnybą).

Lietuvoje profesionalios valstybės tarnybos atsiradimo principas siejamas su stojimu į Europos Sąjungą. Kaip rašo Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009), profesionalumas reiškia, kad valstybės tarnautojas turi būti išsilavinęs, atitikti pareigybei keliamus reikalavimus, priimtas į darbą jis turi būti mokomas, nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Valstybės tarnautojams taip pat keliami aukšti profesinės veiklos standartai ir reikalavimai, nuo kurių jie negali nukrypti.

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos principų laikymasis viešajame sektoriuje yra labai svarbus. Etiškas elgesys turėtų tapti ne tik kiekvieno valstybės tarnautojo, organizacijos, bet visos visuomenės atsakomybės dalimi, užtikrinti piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis, skatinti valstybės tarnautojų sąžiningumą ir jų veiklos skaidrumą, apibrėžtumą ir efektyvumą. Kuriant valstybės tarnybą Lietuvoje, buvo sukurtas geras teisinis pagrindas. Norint, kad Lietuvos valstybės tarnyba taptų stabilesnė ir modernesnė, būtina skirti daugiau dėmesio valstybės tarnybos lankstumui ir skaidrumui, įvesti modernias žmoniškųjų išteklių valdymo priemones. Valstybės tarnautojai turi atsakingai žiūrėti į savo darbą, ginti savo esmines vertybes, taip išlaikydami patrauklų valstybės tarnybos įvaizdį visuomenės akyse.

1.2. Tarnybinės veiklos vertinimo teorija ir metodai

Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį bei jų veiklą. Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Oficialiai ir sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno organizacijos nario darbą, nurodyti jo potencialą vienoje ar kitoje srityje, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo poreikius nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo galimybes bei kryptis.

Lietuvos valstybės tarnautojų bendruomenė pasižymi stipriu pasitenkinimu darbine veikla, didele mokymosi motyvacija ir yra linkusi neblogai vertinti esamą valstybės tarnautojų mokymų sistemą. Mažiausias pasitenkinimas darbu ir silpna motyvacija pasižymi vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai, nei jauni, neseniai pradėję dirbti (Merkys, Brazienė, 2010, p.115).

Veiklos vertinimo sistemos objekto pasirinkimas priklauso nuo situacijos organizacijoje, veiklos pobūdžio, vertinimo sistemai keliamų tikslų. Šiuo atveju, sistemos objektas – valstybės tarnautojas - tai fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme nurodytą viešojo administravimo veiklą (Valstybės tarnybos departamentas, 2013).

Vienas iš svarbių tarnybinės veiklos vertinimo teorinių aspektų yra vertinimo subjektas. Juo gali būti: vadovas, vertintojų komisija, bendradarbiai, patys valstybės tarnautojai (savo veiklos vertinimas, savianalizė) (Pivoras, Dapkutė, 2004, p. 5).

Kaip teigia Kvietkus (2007, p. 82) valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – įvertinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo veiklos rezultatus ir kvalifikaciją. Tačiau pagrindinis tarnybinės veiklos vertinimo tikslų, tai sprendimų susijusių su valstybės tarnautojo skatinimu, grindimas tarnybinėmis veiklos rezultatais.

Pagal požiūrį į vertinimo tikslus yra skiriamos netgi kelios vertinimo metodologijos mokyklos: matavimo mokykla, vertinimo interviu mokykla, vertinimo pagal tikslus mokykla ir tarnybinės veiklos vadybos mokykla. Nuo vertinimo tikslo priklauso ir kaip yra suprantamas vadovo – vertintojo vaidmuo, ar jis yra teisėjas, ar treneris, kurio užduotis yra palaikyti ir ugdyti (Pivoras, Dapkutė, 2004, p. 5).

Valstybės tarnybos departamente išskirti šie pagrindiniai vertinimo tikslai:

- gerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę ir efektyvumą;
- padidinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos motyvaciją;
- sudaryti galimybę vadovams daryti efektyvesnius personalinius sprendimus;
- išvystyti bazę individualiam mokymui.

Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje buvo nustatyti skirtingi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai įstaigos vadovams ir karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams, detalizuotos kasmečio ir neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo procedūros: patvirtintos tarnybinės veiklos vertinimo formos; praplėsta ir patvirtinta vertinimo skalė; detaliau reglamentuota vertinimo komisijų veikla; nustatyta, kad duomenys Valstybės tarnybos departamentui bus teikiami per valstybės tarnautojų registrą (Vanagas, Tumėnas, 2008, p. 59).

Tarnybinės veiklos vertinimas nebus efektyvus, nepadės vystyti viešojo administravimo gebėjimų, nesugebės sukurti įstaigoje sveikos konkurencijos, jeigu vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas bei vertinimo komisija nesivadovaus Etikos taisyklėmis (Valstybės tarnybos departamentas, 2005).

Įstaigos vadovams ir karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams taikomi skirtingi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Įstaigos vadovai vertinami pagal veikos rezultatus, t.y. kaip įgyvendinami užsibrėžti įstaigos strateginiai tikslai, vertinamas vadovo kaip lyderio darbas, taip pat vadovavimo kokybė. Valstybės tarnautojai vertinami pagal produktyvumo, kompetencijos, veiklos kokybės kriterijus.

Valstybės tarnybos modelis lemia valstybės tarnautojo veiklą, apimtį ir turinį, daro įtaką valstybės tarnautojų pareigoms bei teisėms (Tuleikienė ir kt., 2003, p. 36).

Valstybės tarnautojai vertinami pagal produktyvumo, kompetencijos, veiklos kokybės kriterijus. Produktyvumo kriterijus apima pasiektus veiklos rezultatus ir jų atitiktį struktūrinio padalinio ar įstaigos uždaviniams. Tačiau sudėtinga įvertinti valstybės tarnautojų indėlį į padalinio veiklą, nes dažniausiai atskiri struktūriniai padaliniai neturi detalių veiklos planų, per kuriuos būtų galima susieti pavienių tarnautojų ir visos institucijos veiklą. Išskiriami pagrindiniai valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo tikslai:

- gerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę ir efektyvumą;
- padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją;
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti;
- sudaryti galimybę vadovams priimti efektyvesnius sprendimus personalo valdymo srityje;
- sustiprinti valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą;
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį.

Valstybės tarnautojų veikla vertinama vadovo ir pavaldinio pokalbio metu. Veiksmingai organizuotas vertinimo pokalbis turėtų siekti šių tikslų:

- įvertinti tarnautojo veiklą ir jos pokyčius;

- nustatyti tarnautojo požiūrį į jam priskirtas funkcijas;
- išsiaiškinti tarnautojo asmeninę motyvaciją, nuostatas dėl veiklos perspektyvų ir karjeros;
- nustatyti galimus tarnautojo veiklos trukdžius, tokiose srityse kaip organizacijos mikroklimatas, administracinės procedūros, darbo sąlygos ir kt., galimus jų pašalinimo būdus;
- aptarti organizacijos (padalinio) veiklos plėtros sritis, perspektyvas;
- nustatyti tarnautojo prioritetinius tobulinimosi poreikius, sritis, priemones.

Pokalbio metu aptariami tarnautojų praėjusių metų veiklos ir asmeninių kompetencijų rezultatai, pabrėžiamos stipriosios, nurodomos silpnosios darbuotojo veiklos pusės ir nustatomas valstybės tarnautojo mokymo poreikis. Tiesioginio vadovo siūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo įrašomi vertinimo išvadoje. Su vertinimo išvada supažindinus valstybės tarnautoją, ji pateikiama personalo tarnybai. Vadinasi, kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymo poreikio nustatymo priemonė.

Apibendrinant galima teigti, kad karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas motyvuoja valstybės tarnautoją siekti profesinio tobulumo ir karjeros. Vertinimo metu karjeros valstybės tarnautojui gali būti pasiūlyta suteikti ne tik kvalifikacinę klasę, bet ir aukštesnės kategorijos pareigas. Įvertinus valstybės tarnautojo veiklą patenkinamai arba nepatenkinamai gali būti ir panaikinta turima kvalifikacinė klasė, ir pasiūlytos žemesnės kategorijos pareigos bei gali būti atleistas iš valstybės tarnautojo pareigų. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo potencialas nėra pilnai išnaudojamas, siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis. Konkrečios pastangos ir veiksmai pagerinti valstybės tarnautojų veiklą dažnai priklauso nuo sugebėjimo sėkmingai ir tinkamai motyvuoti darbuotojus. Skatinti arba motyvuoti darbui yra vienas iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Valstybės tarnautojų motyvacija darbui, lūkesčiai siejami su darbo užmokesčiu, paaukštinimu, apima pasiekimus, pagarbą sau ir kitiems, asmeninį tobulėjimą.

2. VEIKLOS VERTINIMO MODELIS LIETUVOJE

2.1. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvoje

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais, priėmus *Valdininkų įstatymą*. 1999 metais, priėmus *Valstybės tarnybos įstatymą*, atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis, įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas (Gustas, 2003, p. 66). Tačiau tada dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų.

Lietuvai integruojantis į Europos struktūras daugelį su tuo susijusių iniciatyvų tenka ir teks realizuoti ne vien valstybės, bet ir regionų, o dažnai ir savivaldybių lygmeniu. Kiekviena savivaldybė privalo suformuoti veiksmingą personalo valdymo sistemą.

Pagal SIGMA vertinimo modelį 2006 m. Lietuvos pažanga buvo įvertinta palankiai tarp visų naujų ES šalių narių: Lietuvai buvo suteiktas antrasis-trečiasis aukščiausias lygmuo („iš esmės pasiektas“ arba „dalinai pasiektas“ standartas) (World Bank, 2006).

Taip pat 2009 m. SIGMA ataskaitoje Lietuvos valstybės tarnyba buvo palankiausiai įvertinta tarp visų naujų ES šalių narių iš Rytų ir Vidurio Europos (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009, p.10).

2002 metais, įsigaliojus naujam *Valstybės tarnybos įstatymui*, buvo pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, susiejant ją su valstybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu.

Valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama kasmet, jei valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus ėjo pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje vertinama jo tarnybinė veikla. Valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina tiesioginis vadovas. Ne vėliau kaip iki gruodžio 15 dienos, tiesioginis vadovas praveda pokalbį su valstybės tarnautoju, aptardamas valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

Organizuojant vertinamąjį pokalbį, svarbūs trys etapai:

- pasirengimas pokalbiui;
- pokalbis ir pokalbio apibendrinimas;
- ugdomųjų priemonių numatymas.

Įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios šios sistemos valstybės tarnautojų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą:

- nepakankamas finansavimas;
- nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Įstaigos vadovų tarnybinė veikla apibūdinama ir vertinama pagal įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus:

- Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas: įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių suvokimas, prioritetų nustatymas; įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas; informacijos, susijusios su įstaigos veikla valdymas; kontrolės ir atskaitomybės užtikrinimas;
- Vadovavimas: personalo valdymas; finansinių išteklių valdymas; materialinių išteklių valdymas; technologijų valdymas;
- Lyderiavimas: efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas; orientavimasis į rezultatus; įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui; naujovių diegimas, pokyčių planavimas, rizikos analizavimas; atstovavimas įstaigai.

Remdamasis Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skale (žr. 1 lentelę), pateikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą: labai gerai, gerai, patenkinamai nepatenkinamai.

1 lentelė

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė

Vertinimo skalės rodiklis	Rekomenduojamas vertinimo rodiklio turinys
Labai gerai	Rodomi puikūs profesiniai įgūdžiai, aukšta kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir 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.

Šaltinis: Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 1 priedas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnyje nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos

lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Kadangi šių lėšų skyrimo kiti teisės aktai nereglamentuoja, todėl išlaidas mokymui kiekviena įstaiga numato pagal savo finansines galimybes. VTD nedisponuoja tikslią informaciją apie išlaidas valstybės tarnautojų mokymui, nes ne visos institucijos pateikia visus ir tikslus duomenis apie lėšų valstybės tarnautojų mokymui panaudojimą. (Biudžeto sandaros įstatymas, Valstybės ir savivaldybių finansinių rodiklių įstatymas).

Norint išlaikyti motyvuotą ir kompetentingą personalą, turi būti laikomasi pagrindinių valstybės tarnautojų mokymo principų:

- mokymosi visą gyvenimą principo. Valstybės tarnautojas turi būti nuolat skatinamas įgyti naujų žinių. Tai turėtų būti valstybės tarnautojų nuolatinio bendradarbiavimo su tiesioginiais vadovais ir personalo tarnybomis rezultatas;
- lygių galimybių principas. Visi valstybės tarnautojai turi turėti lygias galimybes mokytis;
- sąmoningumo principas. Neturėtų būti teikiama pirmenybė tiems valstybės tarnautojams, kurie tarnyboje elgiasi nesąžiningai, neatidžiai, neapdairiai, nerūpestingai, piktnaudžiauja savo teisėmis.

Siekiant geriau organizuoti valstybės tarnybos valdymą 2002 m. gruodžio 1 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 5 d. nutarimu Nr. 1732 „Dėl valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos įsteigimo“ buvo įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas, kuris atlieka valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas, padeda įgyvendinti valstybės politiką valstybės tarnybos plėtojimo srityje.

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas, teikia tvirtinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigas, koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą. Šiuo metu tarnautojai gali mokytis 194 programų 70- tyje VRM ministro patvirtintų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų. Departamentas visada stengiasi atrinkti ir pasiūlyti kuo naudingesnes ir tikslingesnes mokymo programas. Tačiau decentralizuota mokymo sistema pas mus savo kieme kiekvienam leidžia tvarkytis kaip jis moka arba kaip supranta. Departamentas šiuo metu neturi pakankamų įgaliojimų ir žmogiškųjų išteklių tam, kad galėtų visus šiuos procesus sukontroliuoti.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos III dalyje nustatyti tokie Mokymo tikslai valstybės tarnautojams:

- Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius;

- Užtikrinti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje buvo nustatyti tokie bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- pasiekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas;
- tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas.

2011-2013 metų strategijoje nustatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai :

- tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybines ir valdymo kompetencijas;
- tobulinti gebėjimus dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo bei pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 m. procesuose;
- plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

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.

Palyginus 2007–2010 metų strategijos tikslus su 2011-2013 metų strategijoje numatytais tikslais matome, kad tobulinamas teisinis reglamentavimas nustatant pareigą valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms vertinti ir analizuoti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą bei sudarant galimybes tai atlikti pasinaudojant informacinėmis technologijomis.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojai mokomi atsižvelgiant į valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų poreikius, finansines galimybes, prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Siekiant pritraukti ir

išlaikyti valstybės tarnyboje motyvuotą ir kompetetingą personalą (valstybės tarnautojus), būtina vykdyti efektyvią valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo politiką. Ji apima visus sprendimus ir veiklą, susijusią su valstybės tarnautojų skaičiaus planavimu, jų pritraukimu, atranka, priėmimu, mokymu ir tobulinimu, veiklos vertinimu ir motyvavimu, skatinimu. Pagrindiniai mokymo uždaviniai - mokyti valstybės tarnautojus pagal nustatytus valstybės tarnautojų mokymo prioritetus ir tobulinti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmą.

2.2. Tarnybinės veiklos modelio panašumas ir skirtumai tarp Lietuvos ir Baltijos šalių

Estijoje vis dar galioja Valstybės tarnybos įstatymas (State civil service law) priimtas 1995 m. sausio 25 d. Estijos įstatyme pirmiausia identifikuojamos valstybės tarnautojo teisės. Tai visų pirma teisės į darbo užmokestį ir papildomas išmokas (už išstarnautą laiką, už akademinis laipsnius, užsienio kalbų mokėjimą), į kompensacijas (už užsienio komandiruotes, perkėlimą į kitą darbo vietą), į darbo ir poilsio laiką, atostogas, į perkėlimą ar laikiną darbo sąlygų palengvinimą dėl sveikatos priežasčių, į mokymosi išlaidų padengimą, į gyvenamąją vietą, į visuomeninį maitinimą nustatytais atvejais, aprūpinimą mirties ar neįgalumo atveju, pensijos laikotarpiu (Palidauskaitė, 2006, p.17).

Į šalies tarnybą Estijoje įsidarbinant nėra vykdomi jokie konkurencingi egzaminai, tarnautojas priimamas darbo pokalbio metu, arba įstaigos vadovui panorėjus gali būti paruoštas egzaminas tam tikrai pozicijai užimti. Valstybės tarnybos akademijos (ATAK) yra atsakingas už nuolatinį švietimo viešojo sektoriaus darbuotojams. Valstybės tarnautojams uždrausta streikuoti (Tarnautojų administravimas 27 ES narėse, 2008).

Latvijoje vadovaujamosi Latvijos valstybės tarnybos įstatymu, kuris buvo priimtas 2000 m. rugsėjo 7 d. Teisės ir pareigos, valstybės tarnautojų yra nustatytos IV ir V skyriuose Valstybės tarnybos įstatyme. Pareiga jausti atsakomybę už savo veiksmų teisėtumą ir pareiga kelti kvalifikaciją. Įstatymas numato apribojimus valstybės tarnautojams užsiimant kita veikla, gaunant papildomų pajamų. Yra skirtos šešios valstybės tarnautojų teisės: į pastovią valstybės tarnybą; vykdyti pagal savo kompetenciją valstybės administravimo funkcijas; reikalauti ir gauti iš fizinių ir juridinių asmenų informaciją, reikalingą tiesioginėms pareigoms atlikti; į aukštesnes laisvas tarnybinės pareigas; dalyvauti mokymo programose gilinant žinias ir tobulinant įgūdžius, reikalingus funkcijoms atlikti (Palidauskaitė, 2006, p.18).

Palyginus trijų šalių valstybės tarnautojų pareigas, išryškėja akivaizdūs panašumai ir skirtumai. Kai kurios valstybės tarnautojų pareigos (vadovautis įstatymais, tarnauti visuomenės interesams, tinkamai atlikti savo tarnybinės pareigas) kartojamos visuose

analizuojamų šalių valstybės tarnybos įstatymuose. Kitos pareigos būdingos tik dviem šalims (lojalumas valdžiai, tinkamas disponavimas tarnybine informacija, kelti kvalifikaciją). Dar kitą pareigų grupę sudaro tik vienoje šalių akcentuojamos valstybės tarnautojų pareigos (nediskredituoti valstybės tarnautojo vardo, gerbti žmogaus teises ir laisves ir kt.) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Valstybės tarnautojų teisės trijose Baltijos šalyse

Valstybė	Pareigos
Estija	Tiksliai, laiku ir sąmoningai, nesiekiant savų interesų, bet vadovaujantis visuomenės interesais vykdyti tarnybines pareigas ir vadovautis įstatymu; vykdyti tiesioginio ar institucijos vadovo duotus nurodymus; tinkamai disponuoti tarybine informacija.
Latvija	Konstitucijos, teisės aktų ir tarptautinės teisės normų laikymasis; lojalumas valdžiai; rodyti asmeninę iniciatyvą, veikti vadovaujantis visuomenės interesais, sąmoningai vykdant tarnybines pareigas, teisėtus vadovų nurodymus, būti atsakingam už savo veiksmus ir vadovautis elgesio principais; nediskredituoti valstybės tarnautojo vardo, institucijos ar valstybės vardo; jausti atsakomybę už savo veiksmų teisėtumą; kelti kvalifikaciją; būti sąžiningam, teisingam, siekti efektyvumo ir skaidrumo; vykdyti pareiginėse nuorodose numatytas su tarnyba sietinas pareigas.
Lietuva	Konstitucijos ir įstatymų laikymasis; lojalumas Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai; pagarba žmogaus teisėms ir laisvėms, tarnavimas visuomenės interesams; tinkamas funkcijų atlikimas ir operatyvus užduočių vykdymas; valstybės tarnautojų veiklos etikos principų ir taisyklių laikymasis, viešųjų ir privačių interesų konflikto vengimas, nepiktnaudžiavimas tarnyba; įstaigų vidaus tvarkos taisyklių laikymasis; informavimas apie savo tarnybą; mokytis; nepiktnaudžiauti tarnybine informacija; nepiktnaudžiauti valstybės ar savivaldybių nuosavybe; nedalyvauti su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos (darbo) laiko kitiems tikslams.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo pakeitimo įstatymas. 2000-02-17, Nr. VIII-1562. Valstybės žinios, 2000, Nr. 18-431.

Kaip jau buvo minėta, Lietuvoje yra vadovaujamosi 2005 m. gruodžio 22 d. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu. Lietuvos valstybės tarnautojas turi 7 bendro pobūdžio ir 2 specifines (ne visiems aktualioms) teises: į karjerą valstybės tarnyboje pagal turimą kvalifikaciją (tik karjeros valstybės tarnautojams); gauti darbo užmokestį; į mokymą už valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšas; į atostogas; į valstybinio socialinio draudimo pensiją, socialines ir kitas garantijas; streikuoti (išskyrus valstybės tarnautojus, einančius valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos padalinio vadovo ar aukštesnes pareigas); būti profesinių sąjungų, organizacijų ar susivienijimų, politinių partijų ar organizacijų nariais, ne tarnybos (darbo) laiku dalyvauti politinėje veikloje (Palidauskaitė, 2006, p. 19).

Įsidarbinti į valstybės tarnyba nėra labai paprasta, tam reikia visų pirma išlaikyti bendrų gebėjimų testą, tuomet sudalyvauti paskelbtame konkurse. Jų tikslas yra įvertinti kandidato sugebėjimą įvykdyti reikalingas funkcijas norimose užimti pareigose. Taip pat kandidatas turi būti LR pilietis, turėti aukštąjį išsilavinimą ir mokėti užsienio kalbas. Darbo užmokestis priklauso nuo užimamų pareigų kvalifikacijos klasės, pareigų, turimo išsilavinimo. (Tarnautojų administravimas 27 ES narėse, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba kiekvienoje šalyje įgauna savų specifinių bruožų priklausomai nuo pasirinkto valstybės tarnybos modelio. Šalies pasirinktas valstybės tarnybos modelis teisiškai įvertinamas valstybės tarnybos įstatyme. Valstybės tarnautojų atliekamos funkcijos labiausiai lemia jiems identifikuotų pareigų apimtį, nusakant jų veiklos mastą ir bendros veiklos kriterijus. Tobulinant teisinį valstybės tarnautojų veiklos pagrindą, atsižvelgiant į pažangias pasaulines vadybos tendencijas bei naujus reikalavimus, Baltijos šalyse įstatymais bandoma reglamentuoti vis platesnes valstybės tarnautojų veiklos sritis.

2.3. Tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės rajone

2011 metais Inga Dambrauskienė rašė magistrinį darbą, kuriame buvo tyrinėta tarnybinės veiklos vertinimas Tauragės rajone. Darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai:

- statistinių duomenų surinkimas ir analizė;
- kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Tyrimo instrumentas. Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra apklausa. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų.

Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai griežtai reglamentuoja valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, tai įtakoja vertinimo sistemos statiškumą, o jo spragos suteikia sąlygas atsirasti subjektyvumui. Vertinimo kriterijai neaiškūs, trūksta objektyvumo, nėra pakankamo ryšio tarp veiklos valdymo ir atskirų valstybės tarnautojų veiklos, aukštesnė pareigybė suteikiama, atsilaisvinusiai darbo vietai. Tarnybinė veikla vertinama tiesioginio vadovo, o jis gerai pažįsta savo darbuotojus - toks vertinimas būtų pagrįstas vertintojo asmeniškumu, simpatijomis ar antipatijomis. Nors valstybės tarnautojai ir pasisakė prieš Valstybės tarnybos departamento atstovų dalyvavimą vertinime, tačiau tai užtikrintų objektyvesnį darbuotojų vertinimą.

Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, jie turi būti teisingai įvertinti, nepasitikėjimas tarnybinės veiklos vertinimo sistema neigiamai veikia kokybiškus tarnautojų ir vadovų

santykius. Visose įstaigose susiduriama su finansinėmis problemomis, dėl kurių valstybės tarnautojai tarnybinės veiklos vertinimo metu nepaaukštinami pareigose ir nesuteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė. Ekonominio sunkmečio laikotarpiu veiklos vertinimas neturėtų būti formali procedūra, nes darbuotojus galima motyvuoti ir nefinansinėmis priemonėmis. Remiantis atlikta Tauragės AVMI ir Tauragės teritorinės darbo biržos dokumentų analize ir darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatais, galima modeliuoti valstybės tarnautojų vertinimo sistemos proceso organizavimą.

Įstaigų vadovų, pavaduotojų ir kitų valstybės tarnautojų, turinčių pavaldžių asmenų tarnybinė veiklos vertinimo kriterijai – lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, programų ir projektų valdymas, finansų valdymas, analizė ir pagrindimas, komunikacija ir viešieji ryšiai, strateginis mąstymas, gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, fizinių ir juridinių asmenų priežiūros funkcijos. Planuojamos atlikti veiklos užduotys ir veiklos vertinimo rodikliai turi būti nustatyti, atsižvelgiant į strateginius planus, metinius veiklos planus, nustatomos konkrečios, realiai įvykdomos užduotys, apibrėžtos laike, numatyta užduočių neįvykdymo rizika.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad nors yra sukurta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos teisinė bazė ir reglamentuotos procedūros, tačiau minėtų priemonių įgyvendinimas Tauragės AVMI ir Tauragės teritorinėje darbo biržoje neužtikrina efektyvaus tarnybinės veiklos vertinimo.

Valstybės tarnautojai egzistuojančioje veiklos vertinimo sistemoje nurodo pagrindinius trūkumus: vienpusis vadovų vertinimas, vertinimas neobjektyvus, susijęs su finansinėmis galimybėmis, neobjektyvūs vertinimo kriterijai, vertinimas priklauso nuo subjekto, nėra grįžtamojo ryšio, kolegų nuomonės.

Tauragės AVMI ir Tauragės teritorinėje darbo biržoje yra nepakankamai apibrėžta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo skalė, nenustatytas kvalifikacinių klasių teikimo nuoseklumas.

Apibendrinant galima teigti, kad atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reikėtų labiau orientuotis į ateities veiklos rezultatus, planus, darbuotojo gebėjimą išmokti ir pritaikyti naujoves, nustatyti žinių, gebėjimų trūkumus, sudaryti darbuotojų mokymosi, karjeros planus. Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, jie turi būti teisingai įvertinti, nepasitikėjimas tarnybinės veiklos vertinimo sistema neigiamai veikia kokybiškus tarnautojų ir vadovų santykius. Motyvacija darbui, lūkesčiai siejami su darbo užmokesčio paaukštinimu, apima pasiekimus, pagarbą sau ir kitiems. Tarnybinės veiklos vertinimas yra svarbus procesas personalo valdyme, o ne tarnautojų ugdymo ir motyvavimo priemonė. Stipriosios pusės yra

*griežtas veiklos vertinimo reglamentavimas, kompetencija, gebėjimas valdyti informaciją.
Silpnosios pusės: vertinimas tarpiai susijęs su įstaigos finansinėmis galimybėmis,
nesuprantami ir neaiškūs kriterijai, vienpusis tiesioginio vadovo vertinimas.*

3. KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Tyrimo eiga ir metodika

Kardelis (2002, p. 87) teigia, kad metodologija gali būti suprantama kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, nurodanti, kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas.

Pasak Tidikio (2003, p. 72) metodologija – tikrovės pažinimo teorija, mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją, dažniausiai suprantama kaip bendros tyrimo strategijos sritis, o tyrimo metodai – instrumentai, kurių pagalba pažįstama tiesa, atskleidžiami dėsningi objektyviojo pasaulio reiškinių ryšiai.

Rengiant ir atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Prieš pradėdant tyrimą, visos detalės buvo suderintos su Kretingos rajono savivaldybės bei kitų organizacijų tiriamų skyrių vadovais. Visi respondentai dalyvavo šiame empiriniame tyrime savo noru, niekieno neverčiami. Tyrimo metu buvo užtikrintas tiriamųjų atsakymų anonimiškumas. Vykdamas apklausą, nebuvo pažeistos tiriamųjų teisės, taip pat nebuvo pateikiama jokių dviprasmiškų ar įžeidžiančių klausimų.

Norint kuo išsamiau išnagrinėti šiuolaikinės valstybės tarnybos minusus Lietuvoje, buvo atliktas empirinis tyrimas, pasitelkiant kiekybinį tyrimo metodą. Anot Kardelio (2002, p. 24) kiekybiniai tyrimo požymiai yra tikslesni, objektyvesni, gerai tinka matematinei analizei. Pasitelkus kiekybinį metodą ir atlikus tyrimą, gautieji rezultatai yra daug patikimesni bei leidžia atlikti sistemingą tyrimo duomenų analizę. Susistemintus kiekybinio tyrimo rezultatus galima pateikti ganėtinai tikslų interpretacinį bei holistinį paaiškinimą. Be to, atlikus kiekybinį tyrimą, yra galimybė atskleisti tam tikrus dėsningumus.

Tyrimo instrumentas – anketa, kurioje respondentams pateikiami uždari klausimai (žr. 3 priedą). Anketą sudarė 18 klausimų. Anketos klausimyną sudarė šios grupės (žr. 3 lentelę).

Anketinių apklausų grupės

Klausimų grupės	Klausimų numeris	Klausimų tikslai
I	1-4	Suskirstyti respondentus į grupes pagal išskiriančius požymius.
II	5	Nustatyti motyvacijos svarbą valstybės tarnyboje.
III	6-8	Atskleisti respondentų požiūrį į valstybės tarnautojų kiekį Kretingos rajone.
IV	9	Nustatyti, ar efektyviai Kretingoje vykdomos naujų valstybės tarnautojų atrankos.
V	10	Nustatyti, ar valstybės tarnautojai turi pakankamai galimybių kelti kvalifikaciją.
VI	11-12	Nustatyti, ar valstybės tarnautojai dirba efektyviai.
VII	13-14	Išaiškinti, kokių dar naujovių bei pokyčių reikia valstybės tarnyboje.
VIII	15-18	Išskirti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo esminius bruožus.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad kiekybinis tyrimas atspindi tik Kretingos rajono valstybės tarnautojų nuomonę, bet ne visos Lietuvos. Taigi šiame kiekybiniame tyrime išvelgsime būtent šio rajono valstybės tarnautojų nuomonę. Kiekybinio tyrimo metodas pasirinktas tuo tikslu, kad būtų galima kuo kokybiškiau atskleisti valstybės tarnautojų susidariusią nuomonę. Buvo remtasi natūralistiniu kiekybinio tyrimo principu, kurio tikslas yra suprasti asmenį, jo elgesį, individualias savybes. Tyrimui buvo pasirinkti skirtingų darboviečių valstybės tarnautojai, tam kad būtų kuo tikslesnė informacija.

3.2. Tyrimo organizavimas

2014 m. gruodžio 8 d. anketos buvo parengtos ir pateiktos respondentams. Tiriamiesiems buvo suteiktos dvi savaitės, kuomet jie galėjo neskubėdami pildyti anketas. Iš viso buvo išdalinta 60 anketų, tačiau 5 anketos analizei buvo netinkamos, nes užpildytos nepilnai. Todėl tyrime analizuojami 55 valstybės tarnautojų anketinių apklausų duomenys. Iš viso valstybės tarnautojų Kretingos rajono savivaldybėje ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose yra 238,4. Tai matyti „Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tyrimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus savivaldybės administracijoje nustatymo“ dokumente (žr. 1 priedas).

Renkantis tyrimo dalyvius, buvo panaudotas tikslinės atrankos metodas – „kai pats tyrėjas nusprendžia, kuriuos respondentus tikslingiau atrinkti“ (Luobikienė, 2000, p. 75).

Norint tinkamai įvertinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reikia sudaryti tinkamą komisiją. Jas sudaro kiekvienas rajonas. Kretingos rajono valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudarymas matomas 2 priede.

Tyrimo duomenys buvo skaičiuojami sudarant procentinę proporciją:

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d}$$

a-visų tiriamųjų imtis; b- prilyginamas 100%; c- atsakiusių į klausimą tiriamųjų skaičius; d- ieškomas tiriamųjų procentas. Norint rasti „d“ (ieškomas tiriamųjų procentas), „c“ (atsakiusių į klausimą tiriamųjų skaičius) dauginam su „b“ (prilyginamas 100%) ir daliname iš „a“ (visų tiriamųjų imtis). $d=c*b:a$.

Šiuo atveju kiekybinio tyrimo tiriamoji grupė buvo valstybės tarnautojai, dirbantys Kretingos rajone. Pasirenkant tyrimo dalyvius, nebuvo kreipiamas dėmesys į jų amžių, lytį. Visi jie yra Kretingos rajono institucijų valstybės tarnautojai.

Tyrimo imtis negali atskleisti visų Kretingos rajono institucijų valstybės tarnautojų nuomonės, tačiau leidžia nusakyti bendras tendencijas. Tiriamieji atsakė į klausimus, kurie leidžia juos charakterizuoti. Visų respondentų demografinė charakteristika pateikiama lentelėje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

Respondentų demografinė charakteristika

Lytis		Amžius		Laikotarpis dirbant valstybės tarnyboje		Užimamos pareigos	
Moteris	76%	22-30 m.	4%	Iki 5 m.	7%	Vadovas	15%
Vyras	24%	31-40 m.	15%	6-10 m.	16%	Vyriausiasis specialistas	40%
		41-50 m.	36%	11-15 m.	24%	Vyresnysis specialistas	25%
		51-60 m.	45%	16-20 m.	33%	Specialistas	20%
				Daugiau nei 20 m.	20%		

Apibendrinant galima teigti, kad rengiant ir atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Prieš pradėdant tyrimą, visos detalės buvo suderintos su Kretingos rajono vadovybe, bei kitų organizacijų tiriamų skyrių vadovais. Visi respondentai, kurie

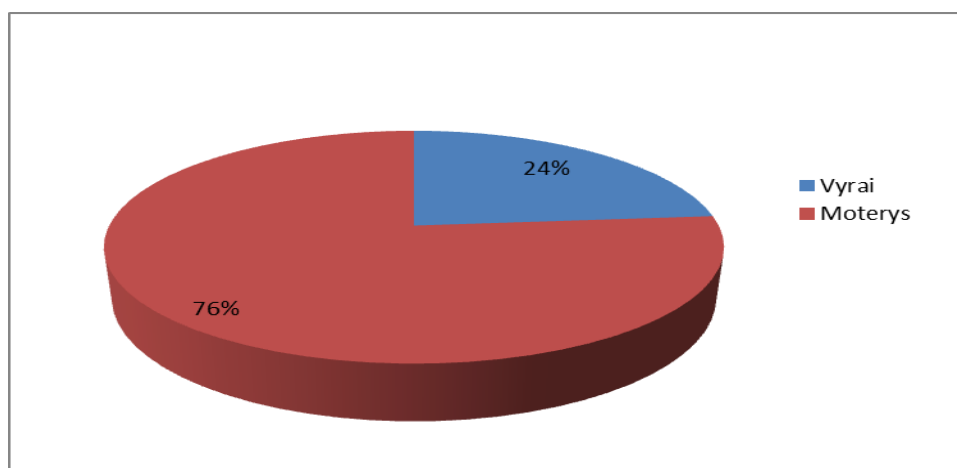
dalyvavo šiame empiriniame tyrime, nuo pradžios iki pabaigos išlaikė savo anonimiškumą bei dalyvavo savo noru, niekieno neverčiami. Vykdamas apklausą, nebuvo pažeistos tiriamųjų teisės, taip pat nebuvo pateikiama jokių dviprasmiškų ar įžeidžiančių klausimų.

4. KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖ

4.1. Anketinės apklausos duomenų analizė

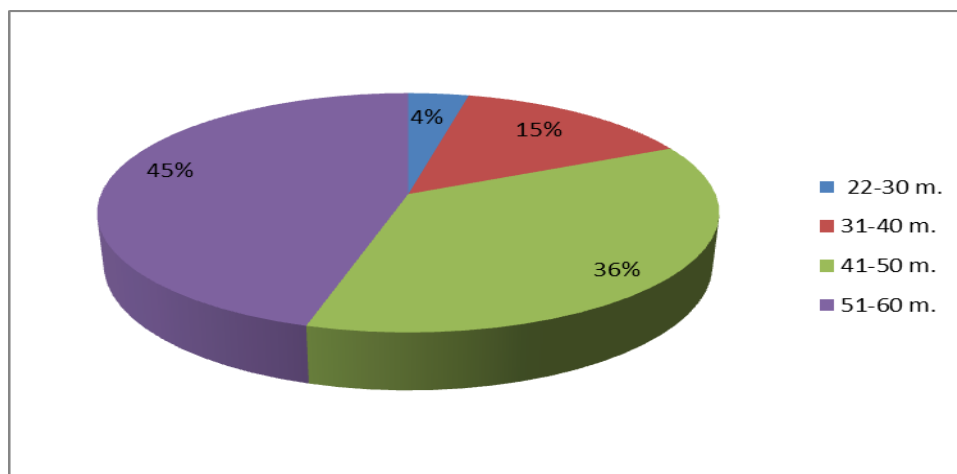
Šiuo tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, kiek efektyviai dirba valstybės tarnyba Kretingoje, kokie yra jos trūkumai bei ko, anot valstybės tarnautojų, joje trūksta. Klausimai buvo sudaryti remiantis tais faktoriais, kurie daro didžiausią įtaką valstybės tarnybos efektyvumui, t.y. darbuotojų motyvacija, kvalifikacijos kėlimo galimybės, socialinės garantijos.

Iš visų tyrimo metu apklaustų valstybės tarnautojų dauguma (72 proc.) buvo moterys, tuo tarpu vyrai sudarė tik 24 proc. visos tiriamos imties (žr. 1 pav.).



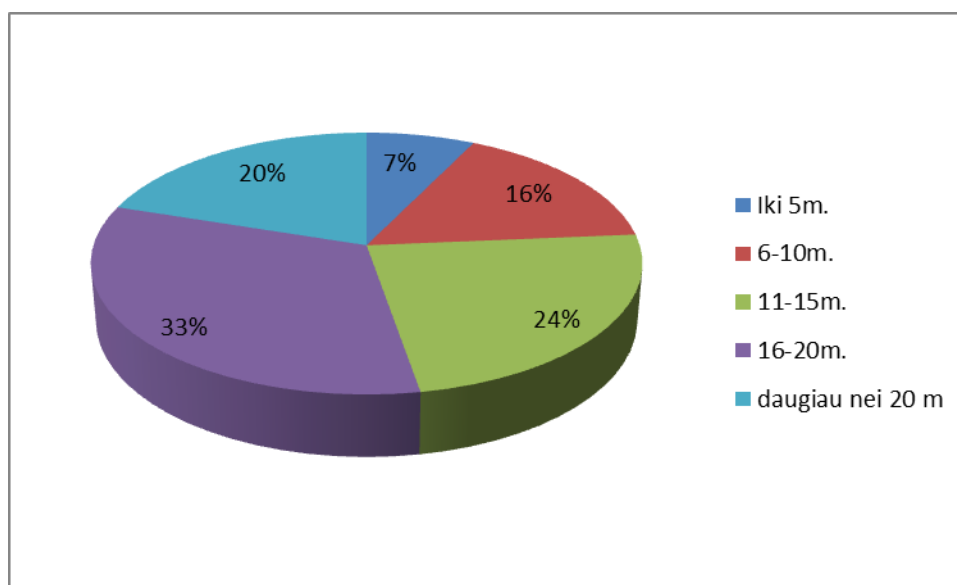
1 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį

Žemiau esančiame 2 paveiksle pateikiami apklaustųjų pasiskirstymo pagal amžių duomenys. Matyti, kad dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų (valstybės tarnautojų) nebuvo jauni asmenys – 45 proc. amžius sudarė nuo 41 iki 50 metų, 36 proc. – nuo 51 iki 60 metų. Tuo tarpu tik 4 proc. asmenų amžius sudarė nuo 22 iki 30 metų, o 15 proc. – nuo 31 iki 40 metų. Galima daryti išvadą, kad tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų didžioji dalis vidutinio amžiaus yra vyresni (nuo 41 iki 60 metų) (žr. 2 pav.).



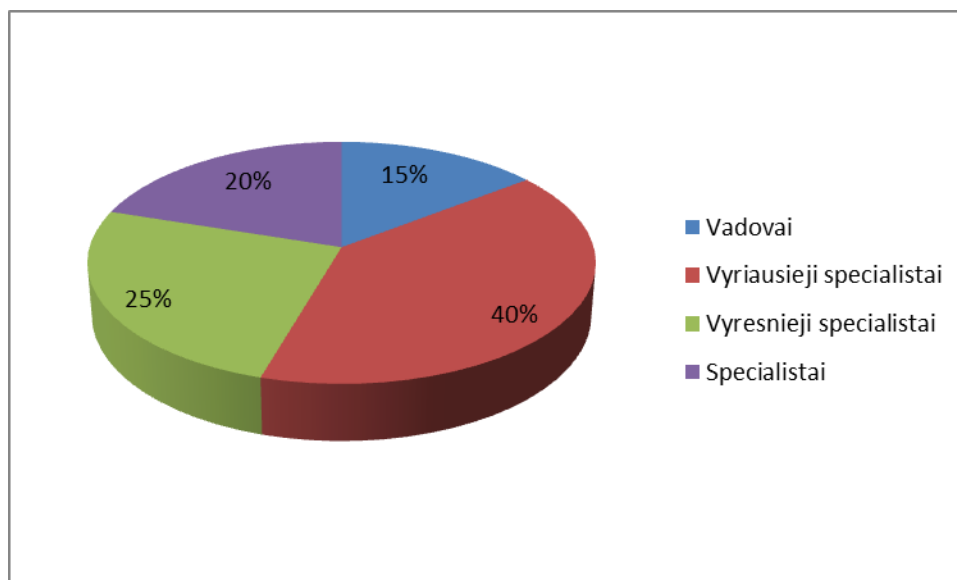
2 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių

Be to, kaip matyti iš žemiau esančio 3 paveiksle pateiktų duomenų, daugumos tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų darbo stažas viešajame sektoriuje buvo pakankamai didelis – 33 proc. apklaustųjų viešajame sektoriuje dirba nuo 16 iki 20 metų, 24 proc. – 11–15 metų, 20 proc. – daugiau nei 20 metų, 16 proc. – 6–10 metų, tuo tarpu tik 7 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų viešajame sektoriuje dirbo ne daugiau nei 5 metus. (žr. 3 pav.).



3 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje

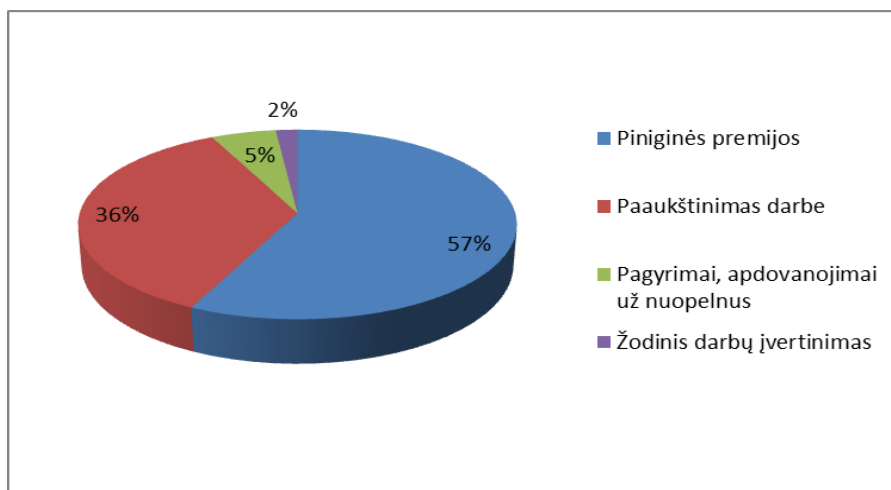
Dauguma tyrime dalyvavusių asmenų 40 proc. pagal užimamas pareigas buvo vyriausieji specialistai, 25 proc. – vyresnieji specialistai, 20 proc. – vadovai, ir 15 proc. sudarė – specialistai (žr. 4 pav.).



4 pav. Apklaustųjų pasiskirtymas pagal užimamas pareigas

Tyrime dalyvaujančių valstybės tarnautojų buvo prašoma atsakyti, kokie, jų manymu, motyvatoriai būtų efektyviausi valstybės tarnyboje. Nors tyrinėtojai pateikia kiek skirtingus VTM (valstybės tarnautojų motyvacija) apibrėžimus, tačiau sutariama, kad motyvacija apima individo elgesį, nukreiptą visuomenės gerovės linkme (Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011, p. 128).

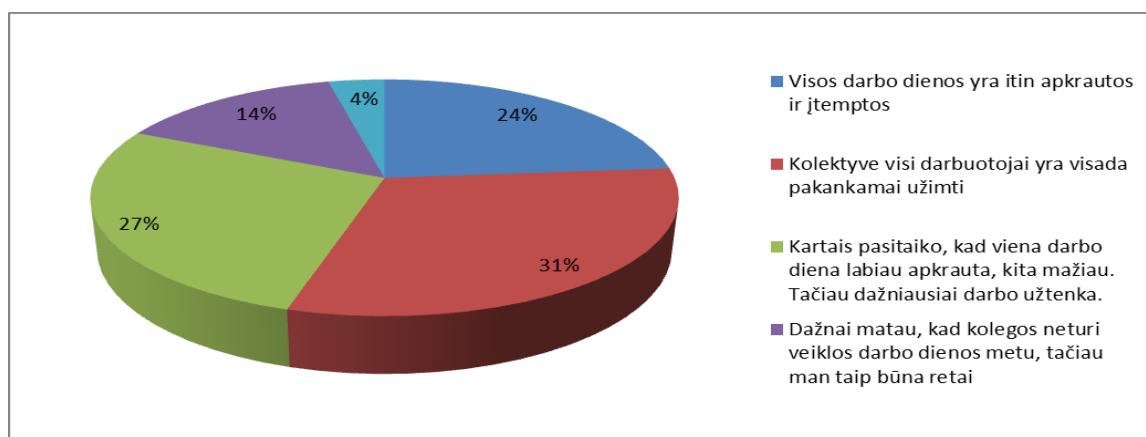
Įvertinus žemiau esančiame 5 paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad efektyviausiais motyvatoriais valstybės tarnautojai laiko pinigines premijas (57 proc.) galimybė būti paaugštinamam darbe sudarė - 36 proc.. Iškart galima daryti prielaidą, kad daugumai valstybės tarnautojų asmeniniai materialiniai motyvai yra svarbesni nei visuomeninis interesas. Tuo tarpu tokie motyvatoriai kaip pagyrimai, apdovanojimai už nuopelnus (5 proc.) ar žodinis darbų įvertinimas (2 proc.) valstybės tarnautojų tarpe nebuvo populiarūs, o už juos pasisakė mažiau nei kas penktas valstybės tarnautojas. Tad susisteminus šiuos rezultatus, galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojai atlygis yra per mažas, todėl darbuotojams svarbiausi tampa pinigai. Kai darbuotojas nėra patenkintas esama situacija, jo atlygis už atliktą darbą yra mažas ir netenkinantis lūkesčių, tada motyvacija dirbti daugiau ir efektyviau dingsta. (žr. 5 pav.).



5 pav. Apklaustųjų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje

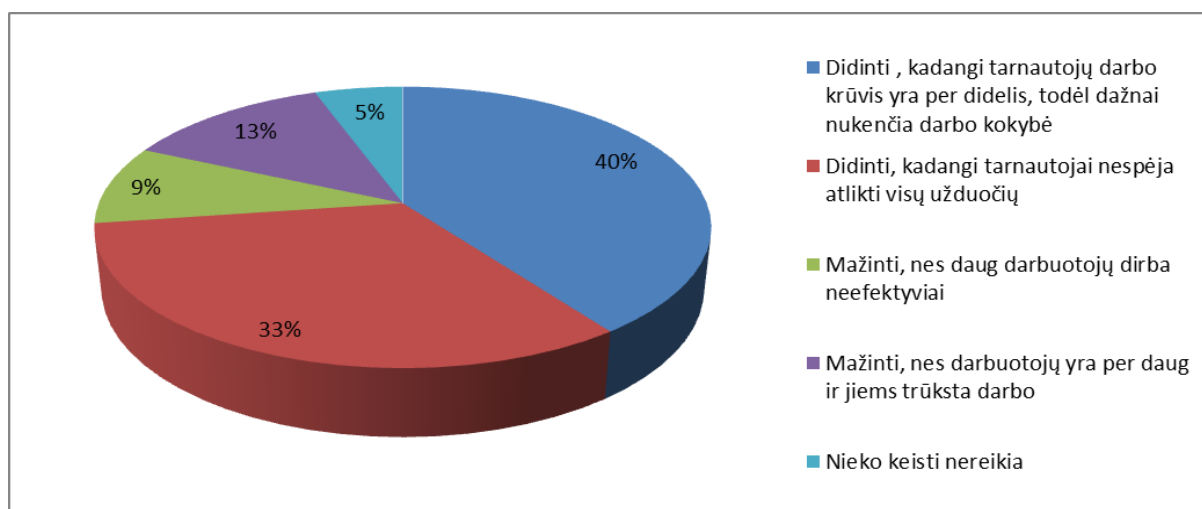
Tyrimo dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma nurodyti, ar dažnai jiems trūksta profesinės veiklos. Įvertinus 6 paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad 24 proc. valstybės tarnautojų visos darbo dienos yra įtemptos ir apkrautos, o 31 proc. nurodė, kad kolektyve visi darbuotojai yra visada pakankamai užimti. Tuo tarpu valstybės tarnautojų, teigiančių, kad kartais pasitaiko, kad viena darbo diena labiau apkrauta, kita – mažiau, buvo 27 proc., o teigiančių, kad dažnai mato, kad jų kolegės neturi veiklos darbo dienos metu, tačiau jiems patiems taip būna retai, tebuvo 14 proc. Būtina paminėti ir tai, kad valstybės tarnautojų, teigiančių, kad jiems nebūna veiklos iššis dienas buvo 4 proc. (žr. 6 pav.).

Analizuojant tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad valstybės tarnautojai turi pakankamai daug darbo kiekvieną darbo dieną, dalis jų teigia, kad dauguma darbo dienų yra netgi per daug apkrautos ir įtemptos. Iš to darome išvadą, kad valstybės tarnautojų konkrečiose organizacijose yra optimalus kiekis ar netgi per mažas, dėl ko darbas gali vykti ne itin efektyviai.



6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos pritrūkimo dažnumą

Tyrimė dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma atsakyti, ar, jų nuomone, reikia didinti ar mažinti valstybės tarnautojų skaičių. Įvertinus žemiau esančiame paveiksle (7 pav.) pateiktus rezultatus matyti, kad 40 proc. valstybės tarnautojų mano, kad jų skaičių reikia didinti, kadangi tarnautojų krūvis yra per didelis, o dėl to nukenčia darbo kokybė. Ši tendencija tik patvirtina prieš tai buvusią, kad daugelis valstybės tarnautojų yra per daug užimti. Dar 33 proc. pasisakė už tarnautojų skaičiaus didinimą, kadangi valstybės tarnautojai nespėja atlikti visų užduočių. 9 proc. teigė, kad daug darbuotojų dirba neefektyviai, 13 proc. pasisakė kad reikia mažinti, nes darbuotojų yra per daug ir jiems trūksta darbo. Ir 5 proc. pasisakė, kad nieko keisti nereikia (žr. 7 pav.).



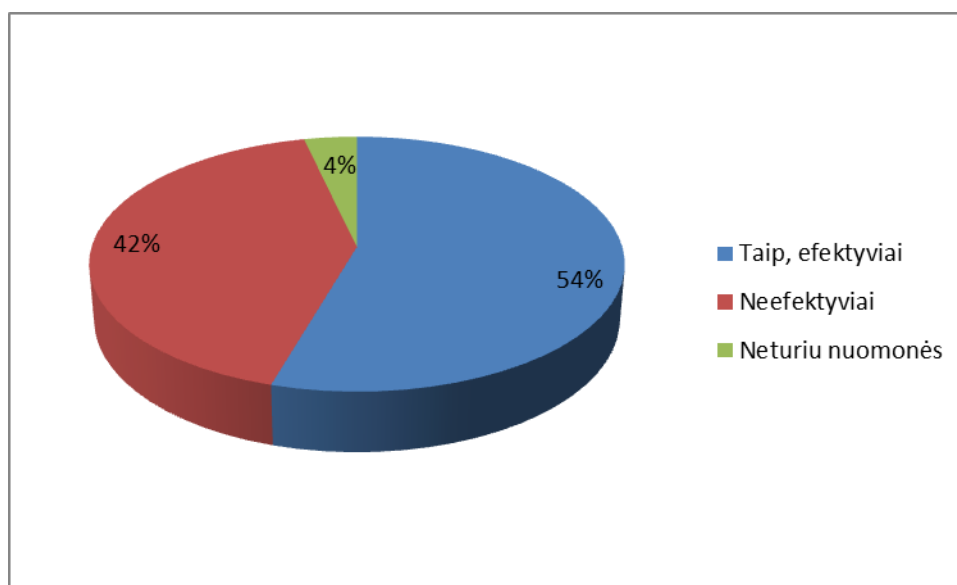
7 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis (per mažas)

Akivaizdu, kad valstybės tarnautojai pasisako prieš valstybės tarnybos imties mažinimą, didžioji dalis netgi norėtų, kad ji būtų didinama. Dėl Lietuvos narystės ES ir kitų valstybės funkcijų įgyvendinimo Lietuvoje išaugo valstybės tarnautojų skaičius. 2008 m. buvo nustatyti vertinimo kriterijai, skirti maksimaliam etatų skaičiui valdžios įstaigose nustatyti. Tai gali turėti reikšmės valstybės tarnybos efektyvumui, kadangi jeigu valstybės tarnautojų imtis yra per maža ir jie yra per daug apkrauti užduotimis, tuomet logiška, kad darbo efektyvumas yra pakankamai žemas. Ši išvada yra pakankamai svarbi, norint viešąjį sektorių padaryti efektyvesniu bei modernesniu.

8 paveiksle pateikiami apklaustųjų pasiskirstymo pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros. Sisteminiu – formaliuoju požiūriu konkursinio priėmimo reikšmė turėtų būti itin didelė, nes ja yra grindžiama, kokia

svarbiausia profesionalių valstybės tarnautojų dalis bus atrinkta karjerai valstybės tarnyboje ilgam laikui (Pivoras, 2012, p. 477).

Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad šių procedūrų efektyvumu neabejoja daugiau nei pusė (54 proc.) valstybės tarnautojų, o 42 proc. teigė, kad šios procedūros nėra efektyvios. Tai, kad didelė dalis apklaustų valstybės tarnautojų mano, kad atranka nėra vykdoma efektyviai, yra svarbus faktorius valstybės tarnybos modernizacijai. Tai yra itin svarbu dėl to, kad viskas prasideda nuo to, koks darbuotojas yra atrenkamas į valstybės tarnautojo poziciją ir kaip jis vykdys savo pareigas. Jeigu atranka nėra efektyvi, tuomet nėra atrenkami patys geriausi specialistai. (žr. 8 pav.).



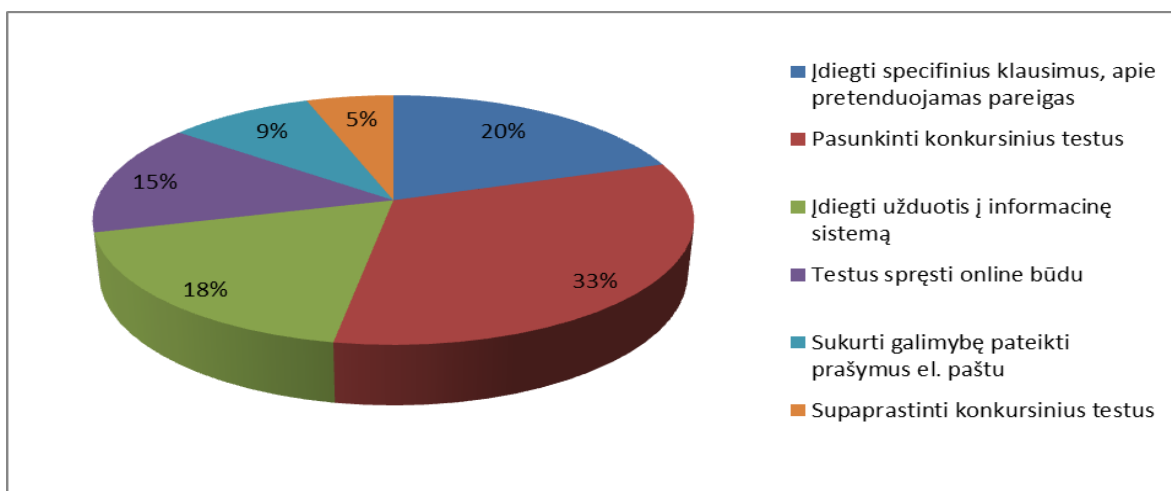
8 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros

Tai reiškia, kad valstybės tarnybos efektyvumo skalė žemėja. Vienas iš svarbiausių aspektų, tobulinant valstybės tarnybos sistemą ir didinant jos patrauklumą visuomenėje, yra skaidri atrankos sistema, padėsianti pritraukti į valstybės tarnybą išsilavinusių, kompetentingų, imlių naujovėms asmenų bei efektyvi valstybės ir savivaldybių institucijų personalo administravimo tarnybų veikla.

Kita vertus, atranka, dėl savo netobulumo, daugeliui norinčiųjų pretenduoti, gali tapti barjeru, kurio nepavyksta peržengti. Priėmimo yda yra ta, kad mažėja iškart po aukštųjų mokyklų baigimo patenkančių asmenų į karjeros valstybės tarnybą konkurso keliu. Taip neleidžiama atsinaujinti valstybės tarnybai, jauniems ir gabiems bei didelį potencialą turintiems žmonėms patekti į valstybės tarnybą, valstybės tarnyba tampa izoliuota (Pivoras, 2012, p. 478).

Net ir tarp apklaustųjų, kurie linko pateikti asmeninę nuomonę, išlieka vyraujanti dauguma tų, kurie atrankų sistemą laiko neefektyvia. Viso to priežasčių gali būti daug, keletas iš jų: neskaidrumas, netinkami testų klausimai, atranka – tik formalumas, kuri praktikoje yra bevertė, atranka yra bevertė ir neužtikrinanti to, kad atrinktas darbuotojas bus profesionalus ir sugebės atlikti savo darbus. Įvertinus respondentų pasisakymus, daroma išvada, kad atrankos sistemą reikia tobulinti.

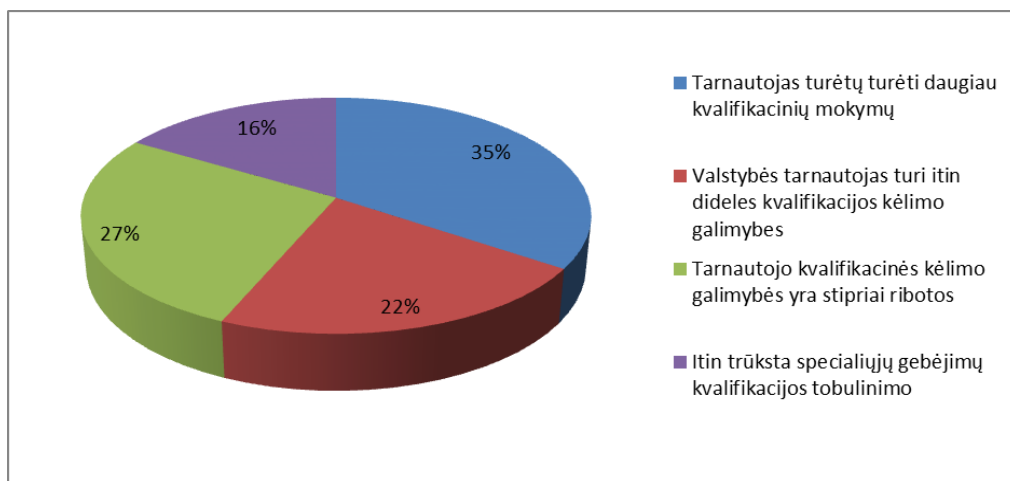
Tyrimo dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma nurodyti, kokius veiksmus reikėtų keisti, priimant naujus darbuotojus, kad atranka patobulėtų. Įvertinus 9 paveiksle pateiktus duomenis nustatyta, kad 20 proc. valstybės tarnautojų pageidauja įdiegti specifinius klausimynus apie pretenduojamas pareigas ir pačią instituciją, į kurią norima įsidarbinti. 33 proc. valstybės tarnautojų norėtų, kad būtų pasunkinti konkursiniai testai, 18 proc. teigia, kad tikslinga įdiegti užduotis į informacinę sistemą. 15 proc. teigia, kad testus spręsti online būdu. 9 proc. pasisakė, kad sukurti galimybę pateikti prašymus el. paštu. Ir tik 5 proc. pasisakė, kad supaprastinti konkursinius testus. Viso to reziumė gali būti tokia, kad tarnautojai norėtų į atrankas įvesti daugiau informacinių technologijų, nes tikimasi, kad tai padėtų pagerinti atrankų efektyvumą bei atrinkti geresnius būsimus specialistus (žr. 9 pav.).



9 pav. Apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

Žemiau esančiame 10 paveiksle pateikiamas valstybės tarnautojų pasiskirstymo duomenys pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą. Nustatyta, kad 35 proc. tarnautojų turėtų turėti daugiau kvalifikacinių mokymų. 27 proc. respondentų teigia, kad tarnautojo kvalifikacinės kėlimo galimybės yra stipriai ribotos. 22 proc. teigia, kad valstybės tarnautojas turi itin dideles kvalifikacijos kėlimo galimybes. Bei 16 proc. teigia, kad itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo. (žr. 10 pav.).

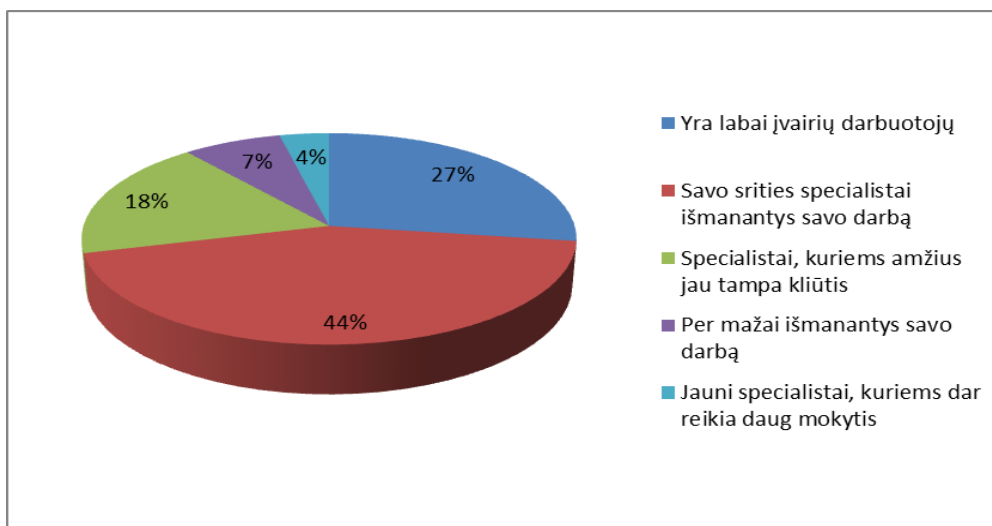
Gautieji duomenys patvirtina faktą, kad valstybės tarnyboje kvalifikacijos kėlimas yra itin svarbus, tačiau mokymų organizuojama per mažai. Tai lemia daugelis aplinkybių, tokių, kaip lėšų trūkumas, mokymo projektų stoka ar vadovybės pasyvumas. Tačiau kvalifikaciniai mokymai turi būti organizuojami, kitaip valstybės tarnyba negali padidinti savo darbo našumo, efektyvumo, be mokymų ji niekada netaps modernesnė ir nepanašės į sėkmingų ES valstybių valstybės tarnybų modelį.



10 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą

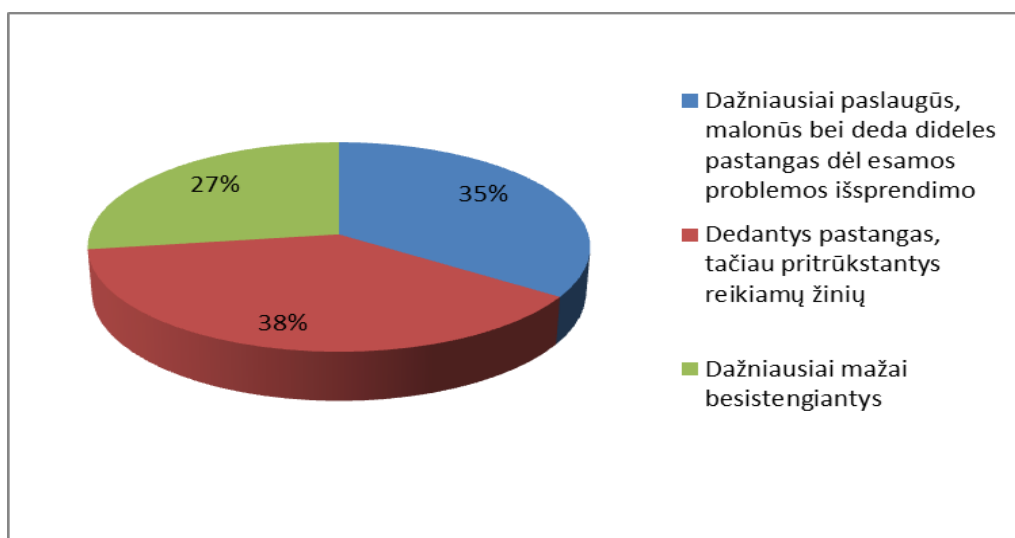
Žemesniųjų pareigybių valstybės tarnautojų nuomonė rodo jų nepasitenkinimą kvalifikacijos kėlimo klausimu. Diegiant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios jų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą – nepakankamas ir neracionalus finansavimas bei nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija ir motyvacija (Gustas, 2003, p. 69).

Tyrimo metu apklaustųjų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie jų aplinkoje dirbančius žmones. Įvertinus gautus rezultatus nustatyta, kad didžiąją dalį (44 proc.) sudaro savo srities specialistai išmanantys savo darbą. 27 proc. teigia, kad yra labai įvairių darbuotojų. 18 proc. sudarė specialistai, kuriems amžius jau tampa kliūtis. 7 proc.- per mažai išmanantys savo darbą. Bei 4 proc. kurie sudaro jauni specialistai, kuriems dar reikia daug mokytis (žr. 11 pav.).



11 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie savo aplinkoje dirbančius žmones

Tyrimo dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis. Šis klausimas buvo įtrauktas į apklausą dėl to, kad valstybės tarnautojai dirbantys tiesiogiai su žmonėmis yra itin svarbi viešojo sektoriaus grandis. Jie tiesiogiai sprendžia visuomenės problemas, ieško kompromisų bei atstovauja visai valstybės tarnybai visuomenės akyse. Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus duomenis nustatyta, kad didžioji dauguma sudaro dažnai paslaugūs, malonūs bei deda dideles pastangas dėl esamos problemos išsprendimo (35 proc.) ir dedantys pastangas, tačiau pritrūkstantis žinių (38 proc.). Tuo tarpu netgi 27 proc. sudarė dažnai mažai besistengiantys (žr. 12 pav.).

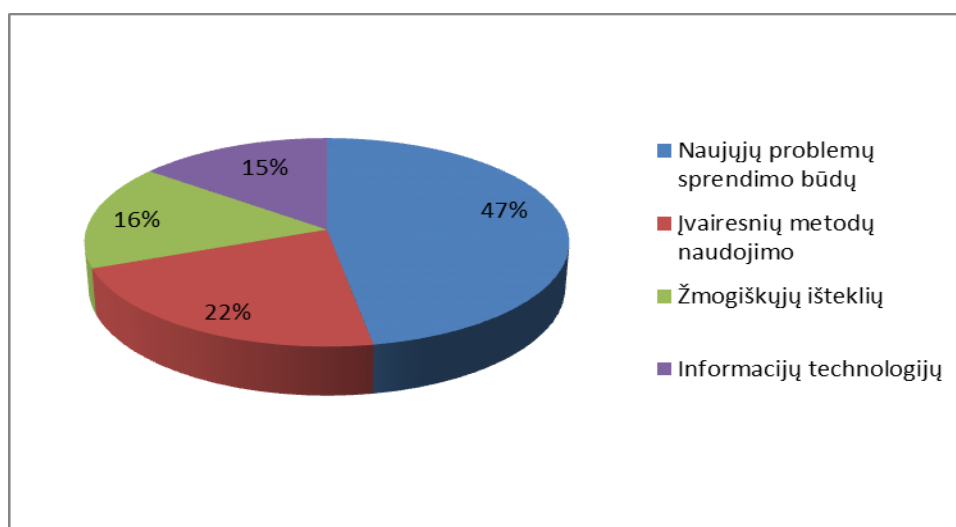


12 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis

Tyrimė dalyvavusių asmenų buvo prašoma nurodyti, kokių inovacijų labiausiai trūksta valstybės tarnyboje. Viešojo sektoriaus rizika ir veiklos pasekmės yra susijusios su gyvybiškai itin svarbiais visuomenės ir konkrečių individų poreikiais, todėl ir inovacijas veikiantys faktoriai viešajame valdyme yra specifiniai (Giedraitytė, Raipa, 2012, p. 188).

Šis klausimas įtrauktas į tyrimą dėl to, kad svarbu nuolat diegti inovacijas viešajame sektoriuje, o geriausiai gali įvertinti, ko trūksta – valstybės tarnautojai. Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai trūkstamos inovacijos yra nauji problemų sprendimo būdai (47 proc.). 22 proc. sudarė įvairesnių metodų naudojimo. Tuo tarpu apylygiai pasiskirstė duomenys - žmogiškųjų išteklių (16 proc.) ir informacinės technologijos (15 proc.) (žr. 13 pav.).

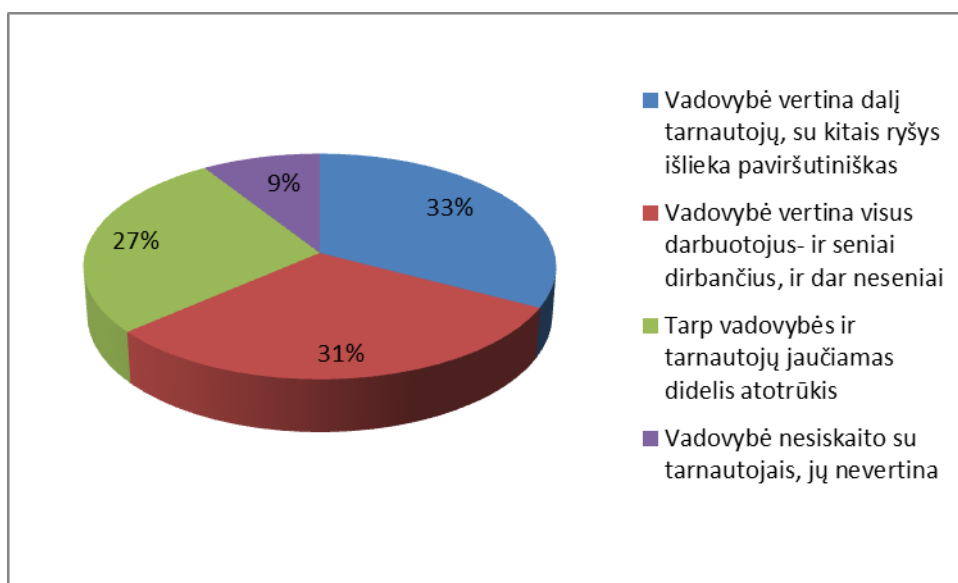
Nors itin svarbu, kad žmogiškieji išteklių būtų tinkamai tvarkomi kiekvienoje institucijoje, stengiantis maksimaliai gerai atlikti visas funkcijas, tačiau ši inovacija užėmė tik trečią poziciją iš keturių galimų. Daugiausiai kliūčių diegiant viešojo valdymo inovacijas iškyta politiniame, valdymo ekonominiame – socialiniame, organizacinės elgsenos pokyčių kontekste (Giedraitytė, Raipa, 2012, p. 189).



13 pav. Labiausiai trūkstamos inovacijos valstybės tarnyboje

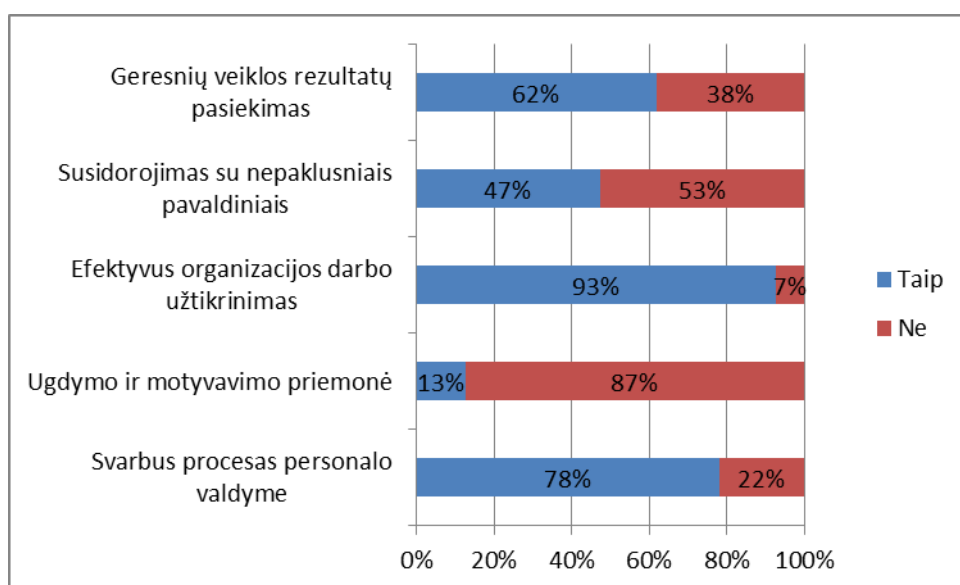
Tyrimė dalyvavusių valstybės tarnautojų galiausiai buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie bendravimą su vadovybe. Kadangi geri ir neįtempti darbiniai santykiai tarp eilinio tarnautojo ir vadovo yra viena iš sėkmingo darbo detalių. Nustatyta, kad didžiąją dalį sudaro, kad valstybė vertina dalį tarnautojų, su kitais ryšys išlieka paviršutiniškas (33 proc.) ir vadovybė vertina visus darbuotojus- ir seniai dirbančius, ir dar neseniai. 27 proc. respondentų teigia, kad tarp vadovybės ir tarnautojų jaučiamas didelis atotrūkis. Ir net 9 proc. teigia, kad vadovybė

nesiskaito su tarnautojais, jų nevertina. Galutinė išvada apie darbuotojų ir vadovų santykius galėtų būti tokia, kad kiekvienas darbuotojas šį klausimą gali suprasti labai skirtingai ir vertinti neadekvačiai (žr. 14 pav.).



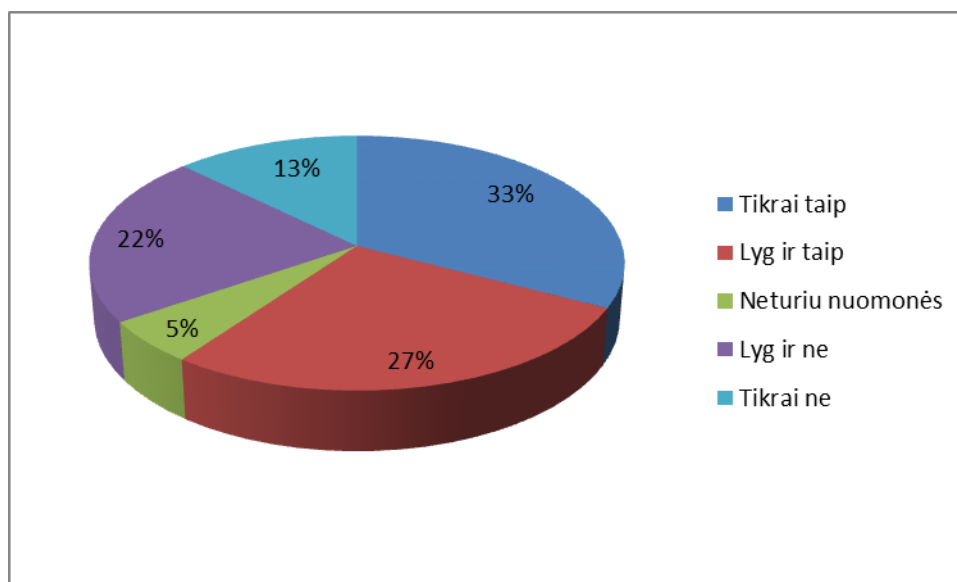
14 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie bendravimą su vadovybe

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad veiklos valstybinės tarnautojų veiklos vertinimas yra efektyvus organizacijos darbo užtikrinimas (93 proc.), svarbus procesas personalo valdyme (78 proc.) bei geresnių veiklos rezultatų pasiekimas (62 proc.). Respondentai nesutinka, kad valstybinės tarnautojų veiklos vertinimas yra ugdymo ir motyvavimo priemonė (87 proc.) bei susidorojimas su nepaklusniais pavaldiniais (53 proc.) (žr. 15 pav.).



15 pav. Veiklos vertinimo veiksniai

Respondentų buvo teirautasi ar sutinka su teiginiu, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skatina tobulėti. Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skatina tobulėti, kadangi atsakiusiųjų skaičius „tikrai taip“ (33 proc.) ir „lyg ir taip“ (27 proc.) dominuoja. Kai tuo tarpu pasisakiusiųjų „tikrai ne“ buvo (13 proc.), „lyg ir ne“ (22 proc.). Neturintys nuomonės 5 proc. (žr. 16 pav.).



16 pav. Tarnybinės veiklos skatinimas tobulėti

Veiklos vertinimo objektyvumo užtikrinimo veiksnius respondentai išskyrė tris: kompetentingas vertinimo subjektas, suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai bei nesudėtingos aiškios vertinimo procedūros. Kompetentingas vertinimo subjektas: tikrai taip 54 proc., lyg ir taip 22 proc.. Suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai: tikrai taip 47 proc., lyg ir taip 25 proc.. Nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros: tikrai taip 32 proc., lyg ir taip 31 proc.. Labiausiai respondentai nesutiko, kad veiklos vertinimo objektyvumo užtikrinimo veiksniai yra vertinime dalyvaujantis nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas: tikrai ne 31 proc., lyg ir ne 24 proc. (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Veiklos vertinimo objektyvumo veiksniai

<i>Teiginiai</i>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Kompetentingas vertinimo subjektas	54%	22%	4%	15%	4%
Suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai	47%	25%	7%	13%	5%

<i>Teiginiai</i>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros	32%	31%	5%	16%	15%
Vertiname dalyvaujantis nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas	11%	25%	9%	24%	31%

Respondentų buvo teirautasi kas kiek laiko vertinti veiklos periodiškumą, jie išskyrė kad vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui (tikrai taip 45 proc., lyg ir taip 13 proc.), vertinimas turėtų būti atliekamas ne anksčiau kaip po 2 metus (tikrai taip 42 proc., lyg ir taip 31 proc.). Labiausiai respondentai nesutiko, kad veiklos vertinimo periodiškumas būtų vertinamas kas vieneri metai (tikrai ne 38 proc., lyg ir ne 16 proc.) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Veiklos vertinimo periodiškumas

<i>Vertinimo periodiškumas</i>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Vieneri metai tinkamiausias laiko tarpas	18%	22%	5%	16%	38%
Vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui	45%	13%	4%	33%	5%
Vertinimas turėtų būti atliekamas ne anksčiau kaip po 2 metų	42%	31%	2%	15%	11%

Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus sužinota, kad: daugiau kaip pusė respondentų pažymėjo, kad valstybės tarnautojai turi per mažai kvalifikacinių mokymų. Tai lemia darbo efektyvumo stoką, gali užkirsti kelią, norint kilti karjeros laiptais. Geriausiai motyvuojančiais veiksniais, valstybės tarnyboje didžioji dalis respondentų įvardijo elementus, kurių dėka galima pasiekti materialinės naudos. Daugumos tiriamųjų pateikti atsakymai leidžia formuoti išvadą, kad valstybės tarnyboje yra per mažas skaičius darbuotojų, dėl to neretai nukenčia darbo kokybė bei efektyvumas. Respondentų nuomone, inovacijų valstybės tarnyboje trūksta priimant naujus darbuotojus, bei sprendžiant įvairias problemas. Anot apklaustųjų,

vykdant atrankas į laisvas darbo vietas, būtina diegti specifinius klausimus apie pretenduojamą pareigybę. Be to, didelė dalis apklaustųjų pažymi, kad profesinėje aplinkoje trūksta naujoviškų metodų naudojimo. Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, jie turi būti teisingai įvertinti, nepasitikėjimas tarnybinės veiklos vertinimo sistema neigiamai veikia kokybiškus tarnautojų ir vadovų santykius. Visose įstaigose susiduriama su finansinėmis problemomis, dėl kurių valstybės tarnautojai tarnybinės veiklos vertinimo metu nepaaukštinami pareigose ir nesuteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė.

4.1.1 Kretingos ir Tauragės rajonų anketinių apklausų lyginimas

Kaip ir minėta Kretingos rajonas iki šiol nebuvo tyrinėtas. Norint labiau ištyrinėti ir palyginti duomenis buvo pasirinkta šalia esantis Tauragės rajonas. Kurį išnagrinėjo Inga Dambrauskienė, kuri rašė savo magistrinį darbą tema: Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas-Tauragės rajono atvejis. Šis darbas buvo aprašytas 2011 metais.

Kretingoje buvo apklausta 55 respondentai, Tauragėje 46 respondentai. Kadangi respondentų skaičius nesutampa, duomenys skaičiuoti procentaliai. Renkant duomenis, kad nesikartotų rajonų pavadinimai, buvo pasirinkta jų sutrumpinimai: Kretinga „K“, Tauragė „T“.

Vertinant darbuotojo indėlį į darbą bei išryškinant jo silpnąsias ir stipriąsias savybes, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į vykdomas užduotis, nusakančius, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai, kompetencija, įgūdžiai, apibrėžiantys, kaip darbuotojas atlieka užduotis.

Tiek Kretingos, tiek Tauragės rajonų respondentams buvo užduotas klausimas kas yra valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Abiejuose rajonuose duomenys sutampa, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra svarbus procesas personalo valdyme (K- 78%, T- 65%), geresnių veiklos rezultatų pasiekimas (K- 62%, T- 65%) bei susidorojimas su nepaklusniais pavaldiniais (K-93%, T-63%). Abejose rajonuose nesutinkama, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra ugdymo ir motyvavimo priemonė. (K- 87%, T-51%) (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Kretingos ir Tauragės veiklos vertinimo veiksniai

<i>Teiginiai</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>
	<i>Taip</i>		<i>Ne</i>	
Svarbus procesas personalo valdyme	78%	65%	21%	35%

<i>Teiginiai</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>
	<i>Taip</i>		<i>Ne</i>	
Ugdymo ir motyvavimo priemonė	13%	49%	87%	51%
Efektyvus organizacijos darbo užtikrinimas	93%	63%	7%	37%
Susidorojimas su nepaklusniais pavaldiniais	47%	43%	53%	57%
Geresnių veiklos rezultatų pasiekimas	62%	65%	38%	35%

Buvo teirautasi ar valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skatina tobulėti. Abejuose rajonuose buvo atsakyta, kad tikrai taip 33 proc. Lyg ir taip K-27 proc., T- 34 proc.. Neturi nuomonės K-5 proc., T-2 proc.. Lyg ir ne K-22 proc., T-7 proc.. Tikrai ne K-13 proc., T- 24 proc. (žr. 8 lentelę).

Galima daryti prielaidą, kad Kretingos ir Tauragės rajonuose valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skatina tobulėti.

8 lentelė

Kretingos ir Tauragės rajonų tarnybinės veiklos skatinimas tobulėti

	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>
Tiktai taip	33%	33%
Lyg ir taip	27%	34%
Neturiu nuomonės	5%	2%
Lyg ir ne	22%	7%
Tikrai ne	13%	24%

Veiklos vertinimo objektyvumo užtikrinantys veiksniai kompetentingas vertinimo subjektas (tikrai taip: K-54 proc., T- 54 proc.; lyg ir taip: K-22 proc., T- 30 proc.), suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai (tikrai taip: K-47 proc., T-84 proc.), nesudėtingos aiškios vertinimo procedūros (tikrai taip: K-32 proc., T-69 proc.). Abejuose rajonuose nėra sutinkama, kad veiklos vertinimo objektyvumą užtikrinantys veiksniai vertiname dalyvaujantis nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas (tikrai ne: K-31 proc., T-46 proc.; lyg ir ne K-24 proc., T-17 proc.) (žr. 9 lentelę).

Taigi Kretingos ir Tauragės veiklos vertinimo objektyvumo užtikrinantys veiksniai yra kompetentingas vertinimo subjektas, suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai bei nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros.

Kretingos ir Tauragės veiklos vertinimo objektyvumo užtikrinimo veiksniai

<i>Teiginiai</i>	<i>Tikrai taip</i>		<i>Lyg ir taip</i>		<i>Neturiu nuomonės</i>		<i>Lyg ir ne</i>		<i>Tikrai ne</i>	
	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>
Kompetentingas vertinimo subjektas	54%	54%	22%	30%	4%	11%	15%	2%	4%	2%
Suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai	47%	84%	25%	9%	7%	4%	13%	2%	5%	0%
Nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros	32%	69%	31%	22%	5%	4%	16%	0%	15%	4%
Vertiname dalyvaujantis nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas	11%	7%	25%	9%	9%	22%	24%	17%	31%	46%

Veiklos vertinimo periodiškumą galima išžvelgti 10 lentelėje. Respondentai iš Tauragės teigia, kad vertinimo periodiškumas tinkamiausias kas vieneri metai (67 proc.), tuo tarpu Kretingoje su tuo nesutinka ir mano, kad tinkamiausias veiklos vertinimo periodiškumas turėtų būti atliekamas esant poreikiui (45 proc.), bei vertinimas turėtų būti atliekamas ne anksčiau kaip po 2 metų (42 proc.). Tai gi respondentai iš Tauragės įžvelgia veiklos periodiškumą, kas vienerius metus, o respondentai Kretingoje įžvelgia veiklos periodiškumą esant poreikiui bei neankščiau nei kas du metus.

10 lentelė

Kretingos ir Tauragės vertinimo periodiškumas

<i>Vertinimo periodiškumas</i>	<i>Tikrai taip</i>		<i>Lyg ir taip</i>		<i>Neturiu nuomonės</i>		<i>Lyg ir ne</i>		<i>Tikrai ne</i>	
	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>
Vieneri metai tinkamiausias laiko tarpas	18%	67%	22%	17%	5%	4%	17%	4%	38%	8%
Vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui	45%	13%	13%	4%	4%	4%	32%	12%	6%	67%

<i>Vertinimo periodiškumas</i>	<i>Tikrai taip</i>		<i>Lyg ir taip</i>		<i>Neturiu nuomonės</i>		<i>Lyg ir ne</i>		<i>Tikrai ne</i>	
	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>	<i>Kretinga</i>	<i>Tauragė</i>
Vertinimas turėtų būti atliekamas ne anksčiau kaip po 2 metų	42%	20%	31%	4%	2%	15%	15%	15%	10%	

Apibendrinant galima teigti, kad Kretingoje ir Tauragėje valstybės tarnautojų veiklos vertinime svarbu yra valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, veiklos vertinimo skaninimo veiksniai, vertinimo objektyvumo veiksniai. Tačiau Tauragėje veiklos vertinimo periodiškumą įžvelgia kas metus, o Kretingoje esant reikalui ir ne anksčiau kaip po dvejų metų. Atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reikėtų labiau orientuotis į ateities veiklos rezultatus, planus, darbuotojo gebėjimą išmokyti ir pritaikyti naujoves, nustatyti žinių, gebėjimų trūkumus, sudaryti darbuotojų mokymosi, karjeros planus. Vertinimo kriterijai neaiškūs, trūksta objektyvumo, nėra pakankamo ryšio tarp veiklos valdymo ir atskirų valstybės tarnautojų veiklos, aukštesnė pareigybė suteikiama, atsilaisvinusiai darbo vietai. Tarnybinė veikla vertinama tiesioginio vadovo, o jis gerai pažįsta savo darbuotojus - toks vertinimas būtų pagrįstas vertintojo asmeniškumu, simpatijomis ar antipatijomis. Nors valstybės tarnautojai ir pasisakė prieš Valstybės tarnybos departamento atstovų dalyvavimą vertinime, tačiau tai užtikrintų objektyvesnį darbuotojų vertinimą.

IŠVADOS

Lietuvoje valstybės tarnyba yra biurokratizuota, orientuota į patį veiklos procesą, teisinį jo sureguliovimą, o ne į konkrečius veiklos rezultatus, daug dėmesio skiriama įvairių formalumų išlaikymui, veiklos rezultatai ir jų vertinimas tampa antraeilium dalyku. Viešojoje erdvėje labai dažnai girdimi kaltinimai, jog valstybės tarnyboje niekas neatsakingas už padarytas klaidas, tarsi vyrauja nebaudžiamumo atmosfera.

1. *Reikšmingiausi valstybės tarnybos teoriniai aspektai:*

1.1. Efektyviai atliekamas valstybės tarnautojų darbas lemia visuomenės pasitikėjimo valstybinėmis įstaigomis lygį;

1.2. Lietuvos valstybės tarnautojai savo darbo efektyvumą vertina nepakankamai efektyviai, tai susiję su motyvacijos stygiumi bei vidinių motyvų trūkumu dirbti efektyviau bei našiau;

1.3. Atranka į valstybės tarnybą – itin reikšmingas bei svarbus procesas, kuris lemia tolimesnio darbo efektyvumą, darbo kokybę, visuomenės požiūrį.

2. *Didžiausi trūkumai išskiriami Lietuvos valstybės tarnyboje:*

2.1. Kvalifikacijos kėlimas valstybės tarnyboje – neatsiejama veiklos dalis kiekvienoje valstybinėje organizacijoje. Tačiau, kaip nurodo patys valstybės tarnautojai, į tai kreipiama per mažai dėmesio;

2.2. Motyvuotas darbuotojas daug geriau atlieka savo pareigas bei tenkina viešuosius interesus nei tas, kuris nejaučia jokios motyvacijos. Tai patvirtina ir analizuota mokslinė literatūra, ir atlikto empirinio tyrimo duomenų analizė.

3. *Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnybos vertinimo galimybės ir didžiausias modernizavimo poreikis:*

3.1. Respondentai nurodė, kad jiems trūksta bendrųjų kvalifikacinių mokymų bei specialiųjų gebėjimų mokymų;

3.2. Apklaustieji valstybės tarnautojai pažymėjo, kad valstybės tarnyboje labiausiai trūksta naujų, efektyvesnių bei įvairesnių darbo metodų naudojimo. Be šių inovacijų nė vienos viešosios organizacijos veikla negali būti sėkminga bei efektyvi.

3.3. Atliktas tyrimas leidžia akcentuoti stipriąsias ir silpnąsias valstybės tarnautojų vertinimo sistemos puses. Stipriosios pusės yra griežtas veiklos vertinimo reglamentavimas, kompetencija, gebėjimas valdyti informaciją. Silpnosios pusės: vertinimas tampriai susijęs su įstaigos finansinėmis galimybėmis, nesuprantami ir neaiškūs kriterijai, vienpusis tiesioginio vadovo vertinimas.

REKOMENDACIJOS

- Stengtis valstybės tarnautojus skatinti, kad aktyviai dalyvautų tarnybinės veiklos vertinime, suformuluoti konkrečias veiklos užduotis ir veiklos vertinimo rodiklius. Pokalbio metu stengtis aptarti karjeros galimybes.
- Sudaryti sąlygas suteikiant didesnes darbuotojų karjeros galimybes, nustatant kiekvieno darbuotojo poreikius bei siekiant karjeros kilimo užsibrėžtų tikslų. Kilimas karjeros laiptais turėtų priklausyti nuo realių darbuotojo pasiekimų.
- Siekti kokybiškai tobulinti santykį tarp veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio siekiant skaidresnio ir teisingesnio veiklos vertinimo.
- Siekti, kad objektyvų tarnybinės veiklos vertinimą užtikrintų suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai, nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros ir kompetentingas vertinimo subjektas.
- Nustatyti ar pasirinkti vertinimui kriterijai yra tikrai svarūs, patikrinti ar pasirinkti kriterijai suprantami vertinimo procese dalyvaujantiems valstybės tarnautojams.
- Siekti, kad veiklos vertinimas vyktų pastoviai, atnaujinant ir papildant duomenis apie veiklos rezultatus, vystant valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, tobulinant jų kvalifikaciją.
- Siekti, kad valstybės tarnautojai nuolat keltųsi kvalifikacija, suteikti tam palankias galimybes.

LITERATŪRA

1. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Baršauskienė V. (2002) *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas.
3. Budbergytė, R., Šakočius, A., Žilinskas, D. (2004). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
4. Chlivickas, E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai elementai. Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
5. Dambrauskienė, I. (2011) *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas: Tauragės rajono atvejis*. [žiūrėta 2014-12-18] Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa_0001:E.02~2011~D_20110802_102627-59220/DS.005.0.01.ETD
6. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 19.
7. Gustas E. (2003) *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5. ISSN 1648-2603.
8. Gimžauskienė, E. (2006). *Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 39. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, (pp. 67–81).
9. Glebovė, N. (2010). *Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai*. Teisė, 76. Vilniaus universiteto leidykla (130-148).
10. Jančauskas, E., Masiulis, K., Bukauskas, A. (2002). *Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas*. Vilnius.
11. Juralevičienė, J. (2005). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 – 1995 metais*. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 11.(p p. 84-90.) - ISSN 1648-2603.
12. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Technologija.
13. Kvietkus, A. (2004). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas įsibėgėja. Valstybės tarnybos aktualijos* Nr. 11, p. 26-27.
14. Laurinavičius A. (2010) *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma: monografija*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, – (pp. 360). – ISBN 978-9955-19-168-1
15. Lane, J.E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai

16. *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas*. (2002) Valstybės žinios, Nr. 45-1708.
17. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
18. Luobikienė I. 2000. *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
19. Malinauskaitė, S. (2007), *Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą*. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr. 10, (pp. 49 – 55).
20. Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: Technologija.
21. Minkevičius, A., Smalskys, V. (2008). *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos: mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Nakrošis, V., Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27.
23. Palidauskaitė, J. (2006). *Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 16-26. - ISSN 1648-2603.
24. Pivoras, S., Dapkutė, R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje*. *Politologija*, 1(33).
25. Raipa, A. (2000). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
26. Raipa A. (2007) *Viešasis administravimas: monografija*. – Kaunas: Technologija, – p. 436. – ISBN 9986-13-704-7.
27. Rudzkienė V. (2005) *Socialinė statistika: vadovėlis*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, – p. 260. – ISBN 9955-19-002-7.
28. Smalskys V. (2011) *Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, p. 271–282. - ISSN 1648-2603
29. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
30. Sližytė, A., Bakanauskienė, I. (2007). *Veiklos vertinimo sistemos projektavimas organizacijoje*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr 43.
31. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010). *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(17).

32. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
33. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
34. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
35. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
36. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
37. Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje. (2008). *Kolektyvinė monografija*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
38. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). *Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 25, p. 56 – 66.
39. Velička, A., Minkevičius, A. (2005). *Žmogiškųjų išteklių ugdymas: tobulinimo aktualijos. Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 2(6), p. 94 – 101.
40. *Viešojo administravimo sąvoka. LR viešojo administravimo pakeitimo įstatymas (2009) Nr. XI-283. Valstybės žinios*, Nr. 75-3062.
41. Vilkelis, G. (2007). *Vertinimas – tarnautojų „inventorizacija“*. Valstybės tarnybos aktualijos, nr. 10, p. 40 – 44.
42. Visockytė E. (2012) *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, p. 488–501. – ISSN 2029-2872.
43. Židonis Ž. (2009) *Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 28. - ISSN 1648-2603.
44. Žukauskas, E. (2008). *Nestabilaus valstybės tarnybos teisinio reguliavimo priežastys. Kn.: G. Švedas (sudaryt.). Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir jo perspektyvos Lietuvos Respublikoje*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
45. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). *Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1). Research papers.



KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS TARYBA

SPRENDIMAS

DĖL KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪROS TVIRTINIMO, DIDŽIAUSIO LEISTINO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PAREIGYBIŲ IR DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ PAGAL DARBO SUTARTIS, SKAIČIAUS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE NUSTATYMO

2013 m. vasario 28 d. Nr.T2-30
Kretinga

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290) 16 str. 2 d. 10 p., 18 str. 1 d., Kretingos rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a:

1. Tvirtinti Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūrą nuo 2013-07-01 iki 2013-12-31 (1 priedas) ir nustatyti didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičių Savivaldybės administracijoje:

1.1. valstybės tarnautojų - 94;

2013 m. birželio 27 d. Kretingos rajono savivaldybės tarybos sprendimo Nr. T2-183 redakcija

1.2. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto - 145,4.

2. Tvirtinti Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūrą nuo 2014-01-01 (2 priedas) ir nustatyti didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičių Savivaldybės administracijoje:

2.1. valstybės tarnautojų - 94;

2013 m. birželio 27 d. Kretingos rajono savivaldybės tarybos sprendimo Nr. T2-183 redakcija

2.2. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto - 144,4.

3. Laikyti netekusiais galios nuo 2013-07-01:

Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimą Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“, 2009-11-26 sprendimą Nr. T2-329 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo“, 2009-12-17 sprendimą Nr. T2-349 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių

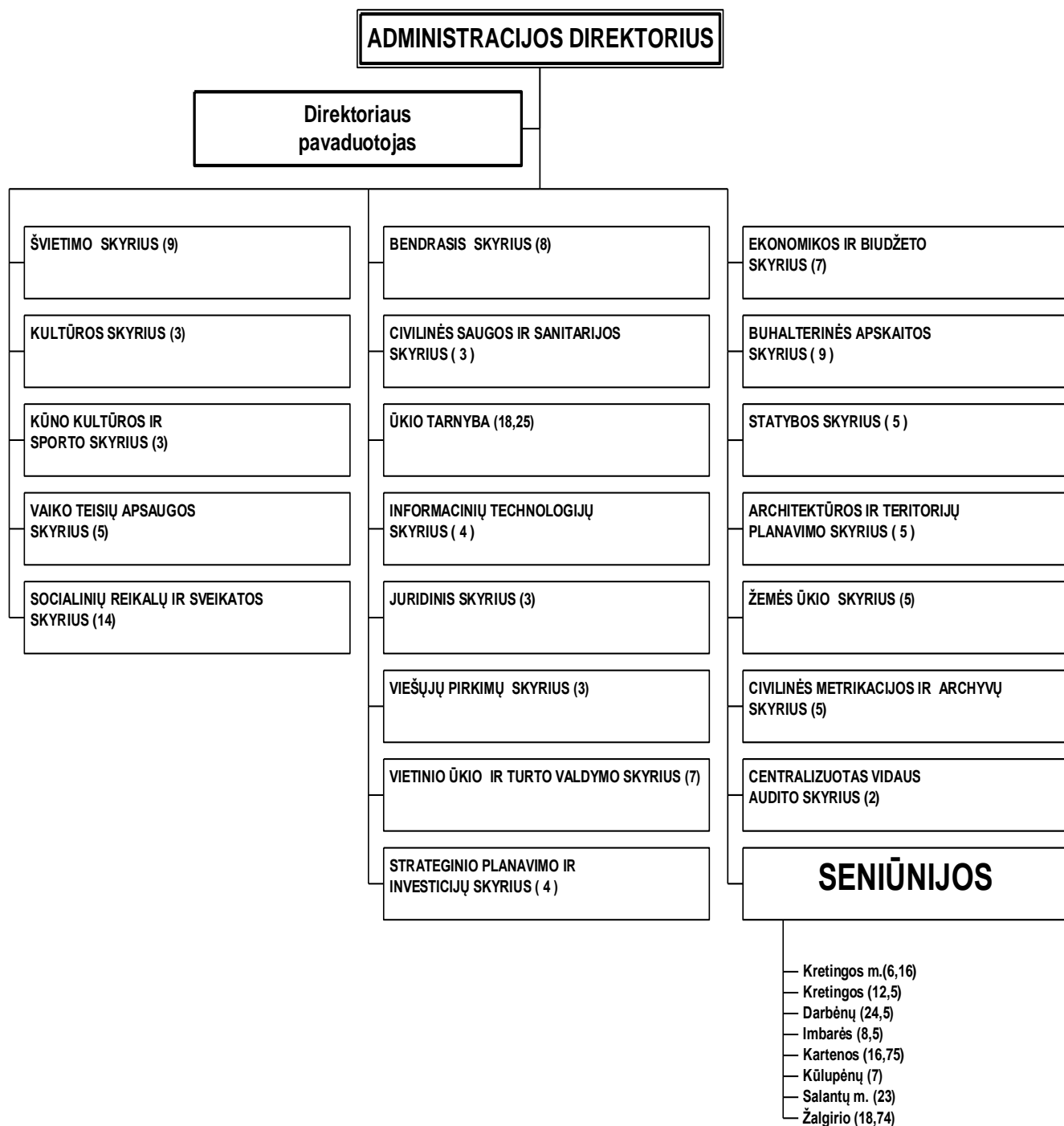
pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2010-07-01 sprendimą Nr. T2-285 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2010-10-28 sprendimą T2-389 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2010-12-21 sprendimą T2-480 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2011-01-27 sprendimą Nr. T2-25 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2011-03-31 sprendimą Nr. T2-134 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2011-08-25 sprendimą Nr. T2-303 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2011-11-24 sprendimą Nr. T2-431 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo”, 2011-12-20 sprendimą Nr. T2-461 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo“, 2012-06-28 sprendimą Nr. T2-261 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009-10-29 sprendimo Nr. T2-292 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo, didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo“ pakeitimo“.

Savivaldybės meras

Juozas Mažeika

Daiva Šleiniutė
2013-02-28

**KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA**



2013 m. birželio 27 d. Kretingos rajono savivaldybės tarybos sprendimo Nr. T2-183 redakcija



KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS TARYBA

SPRENDIMAS DĖL VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KOMISIJOS SUDARYMO

2013 m. sausio 31 d. Nr. T2-22
Kretinga

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr.55-1049; 2008, Nr. 113-4290) 16 straipsnio 2 dalies 6 punktu, 18 straipsnio 1 dalimi, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr.45-1708) 22-1 straipsnio 2, 4 dalimis, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002-06-17 nutarimu Nr. 909 patvirtintų Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių (Žin., 2002, Nr. 60-2470; 2007, Nr.110-4508) 3 p. ir atsižvelgdama į Skuodo rajono savivaldybės administracijos 2013-01-08 raštą Nr. R2-(4.1.23)-R2-47, Skuodo rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2013-01-08 raštą Nr.KADV1-4, Palangos miesto savivaldybės administracijos 2013-01-10 raštą Nr. (5.17)-D3-96, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos 2013-01-09 raštą Nr. (5.1.50) A5-128, Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolieriaus 2013-01-09 raštą Nr.KAT13-(3.4)-3, Kretingos rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a :

1. Sudaryti šios sudėties Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisiją Kretingos rajono savivaldybės kontrolieriui, savivaldybės Kontrolės ir audito tarnybos valstybės tarnautojams, Savivaldybės administracijos Centralizuoto vidaus audito skyriaus valstybės tarnautojams ir Savivaldybės valstybės tarnautojų vertinimo komisijos nariams vertinti:

Bronislovas Stasiulis - Skuodo rajono savivaldybės administracijos direktorius, pirmininkas;

Česlovas Banevičius - Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktorius, narys;

Daiva Čeporiūtė - Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolierė, narė;

Akvilė Kilijonienė - Palangos miesto savivaldybės administracijos direktorė, narė;

Aušra Kedienė - Palangos miesto savivaldybės kontrolierė, narė.

2014 m. sausio 30 d. Kretingos rajono savivaldybės tarybos sprendimo Nr. T2-42 redakcija

2. Pavesti Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolierei Daiva Čeporiūtei vertinimo komisijos pirmininko funkcijas, vertinimo komisijos pirmininkui dėl svarbių prižasčių negalint dalyvauti komisijos darbe.

3. Nustatyti, kad:

3.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos posėdžių sekretoriaus pareigas atlieka Kretingos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus paskirtas valstybės tarnautojas;

3.2. sprendimas galioja dvejus metus nuo sprendimo įsigaliojimo.

4. Laikyti netekusiais galios Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2010-11-25 sprendimą Nr.T2-437 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo komisijos sudarymo“ ir 2012-01-26

sprendimą Nr. T2-33 „Dėl Kretingos rajono savivaldybės 2010-11-25 sprendimo Nr. T2-437 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo komisijos sudarymo“ pakeitimo.

5. Sprendimas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Savivaldybės meras

Juozas Mažeika

Daiva Šleiniutė
2013-01-31

ANKETA

Gerbiamas respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto socialinių, humanitarinių moklso ir menų fakulteto magistrantė Lina Lengvinienė. Rašau magistro darbą „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas: Kretingos rajono savivaldybės atvejis“. Šio tyrimo tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą.

Anketa yra anoniminė. Prašyčiau nepraleisti nė vieno klausimo. Jūsų nuomonė man labai svarbi. Atsakdami į klausimus galite pateikti savo pastabas ar komentarus.

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius:

- 22-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.

3. Kiek metų dirbate viešajame sektoriuje?

- Iki 5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- Daugiau nei 20 m.

4. Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovas
- Vyriausiasis specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Specialistas

1. ***Kaip jūs manote, kokie motyvatoriai valstybės tarnyboje būtų efektyviausi? (Galite pažymėti du atsakymo variantus)***

- Piniginės premijos
- Žodinis darbų įvertinimas
- Pagyrimai, apdovanojimai už nuopelnus
- Galimybė už didelius nuopelnus gauti aukštesnę pareigybę

6. ***Kokia yra situacija jūsų darbo aplinkoje, ar dažnai būna taip, kad jums trūksta profesinės veiklos?***

- Taip, nuolat nebūna veiklos ištisas darbo dienas.
- Kartais pasitaiko, kad viena darbo diena labiau apkrauta, kita – mažiau. Tačiau dažniausiai darbo užtenka.
- Visos darbo dienos yra itin apkrautos ir įtemptos.
- Dažnai matau, kad kolegos neturi veiklos darbo dienos metu, tačiau man taip būna retai/nebūna.
- Kolektyve dažnai dauguma darbuotojų nieko neveikia.
- Kolektyve visi darbuotojai yra visada pakankamai užimti.

7. ***Ar sutinkate, kad darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis/mažas ir jį reikia:***

- Mažinti, nes daug darbuotojų dirba neefektyviai.
- Mažinti, nes darbuotojų yra per daug ir jiems trūksta darbo.
- Didinti, kadangi tarnautojai nespėja atlikti visų užduočių.
- Didinti, kadangi tarnautojų darbo krūvis yra per didelis, todėl dažnai nukenčia darbo kokybę.
- Nieko keisti nereikia.

8. ***Jūsų nuomone, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą?***

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

9. ***Ką, priimant naujus darbuotojus, reikia keisti? (Galite pasirinkti iki trijų variantų)***

- Supaprastinti konkursinius testus
- Pasunkinti konkursinius testus
- Įdiegti specifinius klausimus, apie pretenduojamas pareigas bei pačią instituciją
- Įdiegti užduotis į informacinę sistemą
- Galimybę pateikti prašymus el. būdu
- Testus spręsti „online“ būdu

10. Pasirinkite jums artimiausią teiginį apie kvalifikacijos kėlimą:

- Valstybės tarnautojas turi itin dideles kvalifikacijos kėlimo galimybes
- Tarnautojo kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos
- Tarnautojas turėtų turėti daugiau kvalifikacinių mokymų
- Itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo

11. Jūsų nuomone, jūsų aplinkoje dirbantys žmonės yra:

- Savo srities specialistai, puikiai išmanantys savo darbą
- Jauni specialistai, kuriems dar reikia daug mokytis
- Specialistai, kuriems amžius jau tampa kliūtimi
- Per mažai išmanantys savo darbą
- Yra labai įvairių darbuotojų

12. Tarnautojai, dirbantys tiesiogiai su žmonėmis, jūsų nuomone, yra:

- Dažniausiai paslaugūs, malonūs bei deda dideles pastangas dėl esamos problemos išsprendimo
- Dažniausiai mažai besistengiantys
- Dedantys pastangas, tačiau pritrūkstantys reikiamų žinių

13. Kokių inovacijų labiausiai trūksta valstybės tarnyboje? (Galite pasirinkti iki 2 variantų)

- Informacinių technologijų
- Žmogiškųjų išteklių
- Naujų problemų sprendimo būdų
- Įvairesnių metodų naudojimo

14. Pateikite savo nuomonę apie bendravimą su vadovybe:

- Vadovybė nesiskaito su tarnautojais, jų nevertina
- Vadovybė vertina dalį tarnautojų, su kitais ryšys išlieka paviršutiniškas
- Vadovybė vienodai vertina visus darbuotojus – ir seniai dirbančius, ir dar neseniai
- Tarp vadovybės ir tarnautojų jaučiamas didelis atotrūkis.

15. Valstybės tarnautojo veiklos vertinimas yra:

- Geresnių veiklos rezultatų pasiekimas
- Susidorojimas su nepaklusniais pavaldiniais
- Efektyvus organizacijos darbo užtikrinimas
- Ugdymo ir motyvavimo priemonė
- Svarbus procesas personalo valdyme

16. Ar sutinkate su teiginiu, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skatina tobulėti?

- Tikrai taip
 Lyg ir taip
 Neturiu nuomonės
 Lyg ir ne
 Tikrai ne

17. Jūsų nuomonė, kokie valstybės tarnautojų veiklos vertinimo objektyvumą užtikrinantys veiksniai? (pažymėkite prie kiekvieno teiginio po vieną variantą).

Teiginiai	Tikrai taip	Lyg ir taip	Neturiu nuomonės	Lyg ir ne	Tikrai ne
Kompetentingas vertinimo subjektas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suprantami ir aiškūs vertinimo kriterijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesudėtingos, aiškios vertinimo procedūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertiname dalyvaujantis nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Išskirstykite tarnybinės veiklos vertinimo periodiškumą. (pažymėkite prie kiekvieno teiginio po vieną variantą).

Teiginys	Tikrai taip	Lyg ir taip	Neturiu nuomonės	Lyg ir ne	Tikrai ne
Vieneri metai tinkamiausias laiko tarpas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimas turėtų būti atliekamas ne anksčiau kaip po 2 metų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkoju už Jūsų pagalbą.