

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

Eglė Astrauskienė

TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ĮTAKA VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ
KOMPETENCIJOS TOBULINIMUI

Magistro darbas

Darbo vadovas
doc. R. Dapkus

KAUNAS 2015

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

TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ĮTAKA VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ
KOMPETENCIJOS TOBULINIMUI

Viešojo administravimo magistro darbas
Studijų programa 621N70001

Darbo vadovas

doc. R. Dapkus
2015-02-18

Recenzentas

doc. R. Šnapštienė
2015-02-18

Atliko

SMTV-2/3 gr. stud.
E. Astrauskienė
el. paštas:
egle.zaleckyte@ktu.edu
2015-02-18

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

**TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO ĮTAKA VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ
KOMPETENCIJOS TOBULINIMUI**

(įrašyti pavadinimą)

- 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.

Eglė Astrauskienė

Vardas, pavardė

Parašas

2015-02-18

Data

Astrauskienė, E. *Tarnybinės veiklos vertinimo įtaka valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas doc. R. Dapkus. Kaunas: Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, Politikos ir viešojo administravimo institutas, 2015, 70 p.

SANTRAUKA

Viena iš didžiausių problemų šiuo metu yra kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais. Dažnai praktikoje susiduriama su problema, kad veiklos vertinimo metu didžiausias vadovų dėmesys skiriamas darbuotojų veiklos rezultatams įvertinti, tačiau pamirštant darbuotojų kompetencijų vertinimą. Netobulas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo principas, kuris yra tiesiogiai susijęs su paaukštinimu pareigose, ir sisteminio mokymosi bei kompetencijų tobulinimosi galimybių neužtikrinimas, komplikuoja valstybės tarnautojų karjeros galimybes. Atsižvelgiant į tai, magistro baigiamajame darbe buvo išsikeltas tikslas, kuriuo siekiama įvertinti valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui teikiamą reikšmę tarnybinės veiklos vertinimo metu. Šiam tikslui pasiekti išsikelti tokie uždaviniai: 1) išsiaiškinti kompetencijos ir veiklos vertinimo sampratą ir tikslus; 2) išanalizuoti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos sąsajas su kompetencijos tobulinimu; 3) išnagrinėti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Lietuvoje; 4) nustatyti tarnybinės veiklos vertinimo sąsajas su kompetencijos tobulinimu valstybės tarnyboje; 5) ištirti Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės darbuotojų nuomonę dėl tarnybinės veiklos vertinimo įtakos valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui. Šį magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Pirmajame skyriuje analizuojamos kompetencijos ir darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sampratos, tikslai, pateikiami darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo metodai ir modeliai, taip pat aptariama darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sąsaja su kompetencijų tobulinimu. Antrajame skyriuje apžvelgiamas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo modelis Lietuvoje ir pateikiama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sąsaja su kompetencijų tobulinimu valstybės tarnyboje. Trečiajame skyriuje pateikiamas LR Valstybės kontrolėje dirbančių darbuotojų nuomonės tyrimas. Aptariami tyrimo metodai, pateikiama LR Valstybės kontrolės bendroji charakteristika bei anketinio tyrimo rezultatų analizė. Darbo pabaigoje pateiktos apibendrinančios išvados ir rekomendacijos.

Astrauskienė, E. *The Impact of the Service Activity Evaluation on the Improvement of Civil Servants Competence*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor assoc. doc. R. Dapkus. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Humanities and Arts, Kaunas University of Technology, 2015, 70 p.

SUMMARY

Currently one of the largest problems is the lack of competence on issues of administration and management fields. In the practise, one often confronts with a problem that the greatest attention of managers during assessment of activity is paid to assessment of results of employees' activity, though forgiving assessment of employees' competencies. Imperfect principle of assessment of activity of state officers that is directly related to promotion, as well as non-security of possibilities of systematic learning and improvement of competencies, complicate possibilities of career of state officers. Considering to the fact, that a goal was raised in master's final work, the purpose of which is to evaluate a significance provided to improvement of competence of state officers during assessment of official activity. The following tasks were raised in order to reach this goal: 1) to ascertain concept and goals of assessment of competence and activity; 2) to analyse interface between assessment system of employees' activity and improvement of competence; 3) to analyse assessment system of official activity of state officers in Lithuania; 4) to determine interface between assessment of official activity and improvement of competence in state service; 5) to explore opinion of employees of state control of the Republic of Lithuania regarding influence of assessment of official activity on improvement of competence of state officials. This master's final work consists of introduction, three chapters, conclusions and proposals, list of used literature and annexes. In the first part, concepts of assessment of competence and official activity of employees, goals were analysed, methods and models of assessment of employees' official activity were provided, as well as interface between assessment of employees' official activity and improvement of competencies were reviewed. In the second part, assessment model of official activity of state officers in Lithuania were reviewed and interface between assessment of employees' official activity and improvement of competencies in state service was provided. In the third part, a research of opinion of employees, who work at State control of the Republic of Lithuania, was performed. Methods of the research were discussed, general characteristics of State control of the Republic of Lithuania as well as analysis of results of questionnaire were provided. At the end of the work, generalising conclusions and recommendations were provided.

TURINYS

Lentelės	7
Paveikslai	7
Priedai.....	7
Darbe vartojamos sąvokos	8
Santrumpos.....	8
ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ	11
1.1. Kompetencijos ir veiklos vertinimo samprata ir tikslai	11
1.2. Veiklos vertinimo metodai ir modeliai.....	17
1.3. Veiklos vertinimo sąsaja su kompetencijos tobulinimu.....	24
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS LIETUVOJE ANALIZĖ	31
2.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo modelis	32
2.2. Tarnybinės veiklos vertinimo sąsajos su kompetencijos tobulinimu valstybės tarnyboje	36
3. LR VALSTYBĖS KONTROLĖJE DIRBANČIŲ SPECIALISTŲ NUOMONĖS TYRIMAS	44
3.1. Tyrimo metodologija.....	44
3.2. LR Valstybės kontrolės bendroji charakteristika	47
3.3. Anketinio tyrimo rezultatų analizė	49
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	66
PRIEDAI.....	71

LENTELĖS

1 lentelė. Veiklos vertinimo sampratų aiškinimas	11
2 lentelė. Vertinimo metodai	20
3 lentelė. Neformalaus mokymo būdai ir metodai	26
4 lentelė. Tarnybinės veiklos vertinimo tikslai	52
5 lentelė. Darbuotojų vertinimo priežastys	55

PAVEIKSLAI

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	15
2 pav. Kompetencijos struktūros integravimas į personalo valdymo veiklas.....	29
3 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema	40
4 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu	41
5 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų lygiai ir tobulinimo kryptys.....	41
6 pav. Apklausoje dalyvavusių moterų ir vyrų santykis	50
7 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių grupes	50
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką.....	50
9 pav. Respondentų nuomonė dėl tarnybinės veiklos vertinimo naudos	51
10 pav. Nustatytas tarnybinės veiklos vertinimo skalės tinkamumas vertinant valstybės tarnautojus	54
11 pav. Priemonės kompetencijos tobulinimui.....	56
12 pav. Kompetencijų tobulinimo plano formavimas institucijoje	58
13 pav. Kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymas įstaigoje.	59
14 pav. Vadovų skiriamas dėmesys darbuotojų kompetencijos tobulinimo aptarimui tarnybinės veiklos vertinimo metu.	60

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė	71
2 PRIEDAS. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.....	72
3 PRIEDAS. Anketa.....	74
4 PRIEDAS. LR Valstybės kontrolės struktūros schema	77

DARBE VARTOJAMOS SĄVOKOS

Veiklos vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.

Kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.

Halo efektas – psichologinis efektas, kai tam tikri žmogaus veiksmai interpretuojami kaip buvusių veiksmų pasekmė.

Aureolės efektas – įtakoja grupės narių nuomonę apie atskirą individą arba grupę. Šis efektas vadinamas pozityviu, kai akcentuojami asmens ar grupės privalumai, o trūkumai ignoruojami, ir negatyviu, kai akcentuojami trūkumai, o privalumai nuvertinami.

Holizmas [gr. holos – visas]:

1. pažiūra, reikalaujanti suvokti reiškinį kaip tam tikrą vientisą visumą, netolygią jos elementų sumai;
2. vystymosi teorija, skelbianti, kad nepažinus pasaulio vientisumas lemia jo kūrybinę evoliuciją;

SANTRUMPOS

VATIS – Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema

VTD – Valstybės tarnybos departamentas

LR – Lietuvos Respublika

IVADAS

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir netoleruoja jų neefektyvumo ar ne produktyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams (Gustas, E., 2003).

Darbuotojų vertinimas kaip sistema nėra naujas reiškinys, tačiau pasikeitęs požiūris į patį personalo vertinimą. Suvokiama, jog personalo vertinimas kaip sistema palengvina organizacijos vadovams užduotį skirstant atlygį už darbą, apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje ir kt., taip pat skatina darbuotojus susitelkti ties savo organizacijos tikslais, tobulinti turimus gebėjimus ir įgūdžius. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama ne kiek reikalinga vertinimo sistema, bet kaip ją padaryti dar veiksmingesnę (Župerkienė, E., Župerka, A., 2010). Tarnybinės veiklos vertinimas vieniems darbuotojams yra kaip pasitikrinimas, kaip vadovybė žiūri į jų pastangas, gebėjimus. Tai yra metų rezultatų apibendrinimas. Kitiems – tai yra nemaloni ir įtempta procedūra. Dar kitiems – įprastas ir nereikšmingas formalumas.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema šiandien nepakankamai išnaudojama tarnautojų kompetencijų poreikiams įvertinti. Lietuvoje valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aspektus nagrinėja daugelis autorių: Gustas, G. (2003); Pivoras, S. ir Dapkutė, R. (2004), Bakanauskienė, I. (2001); Kaselis, M. ir Pivoras, S. (2012), A. Graužinytė (2012), T. Tamošiūnas ir A. Šalkauskaitė (2010). Kaip akcentuojama mokslinėje literatūroje veiklos vertinimas yra pagrindinė priemonė kompetencijos tobulinimo planui parengti.

Problema: viena iš didžiausių problemų šiuo metu yra kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais. Dažnai praktikoje susiduriama su problema, kad veiklos vertinimo metu didžiausias vadovų dėmesys skiriamas darbuotojų veiklos rezultatams įvertinti, tačiau pamirštant darbuotojų kompetencijų vertinimą. Netobulas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo principas, kuris yra tiesiogiai susijęs su paaukštinimu pareigose, ir sisteminio mokymosi bei kompetencijų tobulinimosi galimybių neužtikrinimas komplikuoja valstybės tarnautojų karjeros galimybes. Daugeliu atveju, institucijos valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo planas yra pačių tarnautojų norų sąrašas, nesusietas su institucijos poreikiais. 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. Tai turėtų apimti tokias funkcijas, kaip valstybės tarnautojų veiklos vertinimas bei kompetencijos tobulinimas. Stiprinant valstybės tarnautojų kompetencijas būtų užtikrintas ir valstybės įstaigų veiklos efektyvumas.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimo reikšmė tarnybinės veiklos vertinimo metu.

Darbo tikslas – įvertinti valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui teikiamą reikšmę tarnybinės veiklos vertinimo metu.

Darbo tikslui pasiekti išsikelti tokie **uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti kompetencijos ir veiklos vertinimo sampratą ir tikslus;
2. Išanalizuoti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos sąsajas su kompetencijos tobulinimu;
3. Išnagrinėti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Lietuvoje;
4. Nustatyti tarnybinės veiklos vertinimo sąsajas su kompetencijos tobulinimu valstybės tarnyboje;
5. Ištirti LR Valstybės kontrolėje dirbančių specialistų nuomonę dėl tarnybinės veiklos vertinimo įtakos valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui.

Tyrimo šaltiniai ir metodai:

1. Mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių analizė, dokumentų ir statistinių duomenų analizė, apibendrinimas, sisteminimas, kuriuos atlikus buvo siekiama apžvelgti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo įtaką kompetencijos tobulinimui įvertinimą.

2. Empirinio tyrimo duomenų analizė. Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa, atskleidžiant LR Valstybės kontrolėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę veiklos vertinimo modelio svarbą kompetencijai tobulinti.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Pirmajame skyriuje aptariamos kompetencijos ir darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sampratos ir tikslai, pateikiami darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo metodai ir modeliai, taip pat pateikiama darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sąsaja su kompetencijų tobulinimu. Antrajame skyriuje apžvelgiamas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo modelis Lietuvoje ir analizuojama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sąsaja su kompetencijų tobulinimu valstybės tarnyboje. Trečiajame skyriuje pateikiamas LR Valstybės kontrolėje dirbančių specialistų nuomonės tyrimas dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo reikšmės kompetencijų tobulinimui. Aptariami tyrimo metodai, pateikiama LR Valstybės kontrolės bendroji charakteristika bei anketinio tyrimo rezultatų analizė. Darbo pabaigoje pateiktos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai.

1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

1.1. Kompetencijos ir veiklos vertinimo samprata ir tikslai

Norint išsamiai pristatyti darbuotojų kompetencijos svarbą viešajame administravime, pirmiausia reikia iširti, kaip mokslinėje literatūroje yra pateikiamos veiklos vertinimo bei kompetencijos sampratos bei išskirti, kokie pagrindiniai tikslai keliami veiklos vertinimo procesui organizacijoje.

Pirmiausia darbe tikslinga pateikti kompetencijos ir veiklos vertinimo sampratas. Autorė Bilbokaitė, I. (2013) iš K. Pukelio, N. Pileičikienės (2010) akcentuoja, jog **kompetencija** yra įvardijama kaip „reikalavimas asmens mokėjimui, apibrėžtas asmens standarte ir užtikrinantis pagrįstą (tinkamą, kvalifikuotą, konkrečiu kokybės lygiu) ir patikimą (tikslų ir greitą) tam tikros profesinės veikos dalies atlikimą nenuspėjamoje darbinėje situacijoje“. Taip pat ši autorė remdamasi K. Pukelio (2009) nuomone, pažymi, kad **kompetentingumas** yra „patikima ir kokybiška (efektyvi ir efektinga) asmens profesinė veikla nenuspėjamoje situacijoje, kurią užtikrina išugdyti mokėjimai ir sukaupta patirtis profesinėje ir visuomeninėje veikloje“.

Šio darbo autorės nuomone, analizuojant žmogiškuosius išteklius, tampa aišku, jog darbuotojų kompetencijos tobulinimas yra svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Visi organizacijų vadovai siekia, kad jų darbuotojai būtų kompetentingi ir efektyviai prisidėtų prie organizacijos siekiamų tikslų įgyvendinimo, todėl jie privalo žinoti, kaip patys darbuotojai vertina organizaciją ir savo veiklą, darbo vietą, kas juos motyvuoja, kokių įgūdžių jiems trūksta, ko jie tikisi iš savo vadovo. Siekiant to, yra atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad veiklos vertinimas yra vienas iš svarbiausių organizacijos valdymo procesų elementų, kuris padeda organizacijai suplanuoti žmogiškuosius išteklius, vystyti jų sugebėjimus ir kompetenciją bei nustatyti darbuotojų poreikius ir motyvuoti juos.

Atliekant mokslinės literatūros analizę, pastebima, kad yra daugybė veiklos vertinimo sampratų. Šio darbo autorės pastebėta, kad skirtingi autoriai skirtingai suvokia veiklos vertinimo proceso aiškinimą. Todėl toliau darbe pirmoje lentelėje pateikiama kaip autoriai aiškina veiklos vertinimo sampratą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Veiklos vertinimo sampratų aiškinimas

Autorius	Samprata
Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010).	Veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja ir įvertina darbuotojų veiklos rezultatus ir jų elgesį, įgalina nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti

	efektyviai taip, kad darbuotojas teiktų didžiausią naudą organizacijai, visuomenei.
Jurkštienė, A., Gimžauskienė, E. (2001)	Veiklos vertinimas – tai informacijos kaupimo ir analizės procesas, skirtas sprendimų priėmimui tam, kad užtikrintų visų organizacijos hierarchinių lygių veiklos kokybę bei pasiekimų/rezultatų įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus, bet kuriuo laiko momentu.
Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006)	Veiklos vertinimas – tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir atliekamos veiklos lygis.
Leonienė, B. (2001)	Darbuotojų veiklos įvertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo.
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000)	Veiklos vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.
Dessler, G. (2001)	Darbuotojų vertinimas – dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra.

Iš aukščiau pateiktos lentelės galima pastebėti, kad iš esmės skirtingai įvardijamos veiklos vertinimo sampratos teigia vienodą reikšmę, jog tai procesas padedantis įvertinti darbuotojų darbo lygi bei suteikia sąlygas efektyvesniam žmogiškųjų išteklių valdymui. Ypatingą vertinimo proceso reikšmę pabrėžia Robbins, S. P., kuris akcentuoja veiklos vertinimo svarbą darbuotojo motyvacijai padidinti, susiedamas vertinimo procesą su motyvacijos lūkesčių modeliu. Autoriaus nuomone, svarbiausias šio modelio komponentas yra veiklos rezultatai, konkrečiai, pastangų – veiklos rezultatų ir veiklos rezultatų – atpildo ryšių. Autorius pastebi, kad jei tikslai, kurių siekia darbuotojai, yra neaiškūs, jei šių tikslų įvertinimo kriterijai yra migloti ir, jei darbuotojai netiki, kad jų pastangos bus teigiamai įvertintos arba, jei jie yra įsitikinę, kad organizacija atlygins nepatenkinamai, kai bus pasiekti darbo tikslai, galima tikėtis, kad darbuotojai dirbs blogiau, nei leidžia jų galimybės (Robbins S. P., 2003).

Šiame darbe remiamasi autorių Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., (1999), pateikta samprata ir nuomone, jog veiklos vertinimas – tai darbuotojų darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Autoriai išskiria neformalų ir formalų sisteminių vertinimą. Neformalus veiklos vertinimas grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais, leidžiantis

informuoti pavaldinius apie jų veiklos lygį, o formaliuoju-sisteminiu vertinimu, kuris atliekamas kas pusmetį arba kas metai, siekiama vertinti pavaldinių darbo lygį. Pagrindiniai formalaus vertinimo tikslai yra šie (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., 1999, p. 389):

- Leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis yra vertinamas dabar;
- Įvardyti darbuotojus, kurie turėtų būti pažeminti;
- Išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- Nustatyti kandidatus pareigų paaugštinimui.

Vienas iš tikslų gali būti sprendimų, susijusių su valstybės tarnautojo paaugštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Taip pat gali būti atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams ar efektyvaus organizacijos darbo užtikrinimas.

Tarnybinės veiklos vertinimas gali būti panaudojamas įvairiais tikslais:

- nustatyti atlyginimą,
- palaikyti grįžtamąjį ryšį tarnybinėje veikloje,
- identifikuoti individualius darbuotojo pranašumus ir silpnybes,
- pripažinti pasiekimus tarnybinėje veikloje,
- identifikuoti nepakankamą tarnybinę veiklą,
- nustatyti veiklos tikslus,
- priimti sprendimus dėl paaugštinimo,
- išlaikyti ar atleisti darbuotojus,
- nustatyti tikslų pasiekimo lygį “ (Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba..., 2014).

Vertinimas reiškia darbuotojo darbo kokybės ir jo asmeninių savybių sulyginimą su organizacijose nustatytais standartais. Bakanauskienė I. (2008) išskiria tokius darbuotojų vertinimo tikslus:

1. Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui apie jo atliekamą darbą – darbuotojas šiuo atveju sužino kaip yra vertinamas jo darbas.
2. Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, ar jis tinka eiti pareigas – atlikus vertinimą sprendžiama ar darbuotojui reikia mokytis ar ne.
3. Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, ar jis tiks ateityje eiti numatomas pareigas.

Kadangi vertinimo tikslas yra vienas iš svarbiausių aspektų, autoriai Pivoras, S. ir Dapkutė, R. (2004), vertinimo tikslą pabrėžia kaip sprendimų, susijusių su paaugštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Bet jų gali būti ir daugiau: atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams, efektyvaus organizacijos (įstaigos) darbo užtikrinimas ir kt. Tinkamas darbuotojų metinis vertinimas yra vienas svarbiausių organizacijos augimo veiksnių, tačiau neretai pripažįstama, kad joje įdiegta darbuotojų vertinimo sistema – tai formali procedūra, kuri neturi jokios išliekamosios vertės arba neretai yra tik vadovybės kontrolės procedūra.

Autorių Župerkienės, E., Župerkos, A. (2010), teigimu vertinimo teorijoje išskiriamos trys pagrindinės tikslų grupės, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje:

- 1) administraciniai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitikimas/neatitikimas einančioms pareigoms),
- 2) personalo vystymo (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas, darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija, darbuotojų karjeros vystymas, organizacijos planų koregavimas (ar darbuotojai pajėgūs dirbti pasikeitusiomis sąlygomis), apibrėžti įmonės veiklos standartus),
- 3) veiklos tikslai (vertinimas, už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą, pasiekimas tam tikrų rezultatų, per apibrėžtą laiko tarpą, reikia ugdyti darbuotojus, darbų problemų atskleidimas, veiklos gerinimas).

Pasak autorių, vertinimo rezultatais dažniausiai pasitelkiama priimant administracinius sprendimus, todėl darbuotojas, iš esmės, supranta, kad vertinimo metu sprendžiasi jo likimas, nuo kurio priklausys ar jis gaus didesnę darbo užmokestį, ar ne. Susirūpinimas dėl atestacijos gali iššaukti tokius jausmus kaip baimė, nepasitikėjimas savimi, konfliktus ir pan. Šios priežastys įtakoja, kad administraciniams sprendimams priimti skirtas darbuotojų įvertinimas tampa vis mažiau populiarus, kadangi organizacijoje administraciniai sprendimai sukelia darbuotojų tam tikrą gynimosi poziciją, o tai sukelia problemas pačioje organizacijoje ir neskatina jos tobulėti. Šiandien atestacijos procesas suprantamas, kaip organizacijos tikslų dalis, valdymo instrumentas, kuris skatina darbuotojus siekti tiek savo, tiek organizacijos tikslų (Župerkienė, E., Župerka, A., 2010).

Toliau darbe pateikiamos priežastys, dėl kurių anot autoriaus Dessler, G. (2001) reikia vertinti darbuotojus. Autorius pateikia tris priežastis, kodėl organizacijoje vertinami darbuotojai:

1. Vertinimo metu darbuotojai gauna svarbią informaciją, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo.
2. Darbuotojo įvertinimas leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus;
3. Atsižvelgiant į vertinimo metu išryškėjusias stipriąsias ir silpnąsias darbuotojo puses, vertinimo metu gali būti koreguojamas darbuotojo karjeros planas.

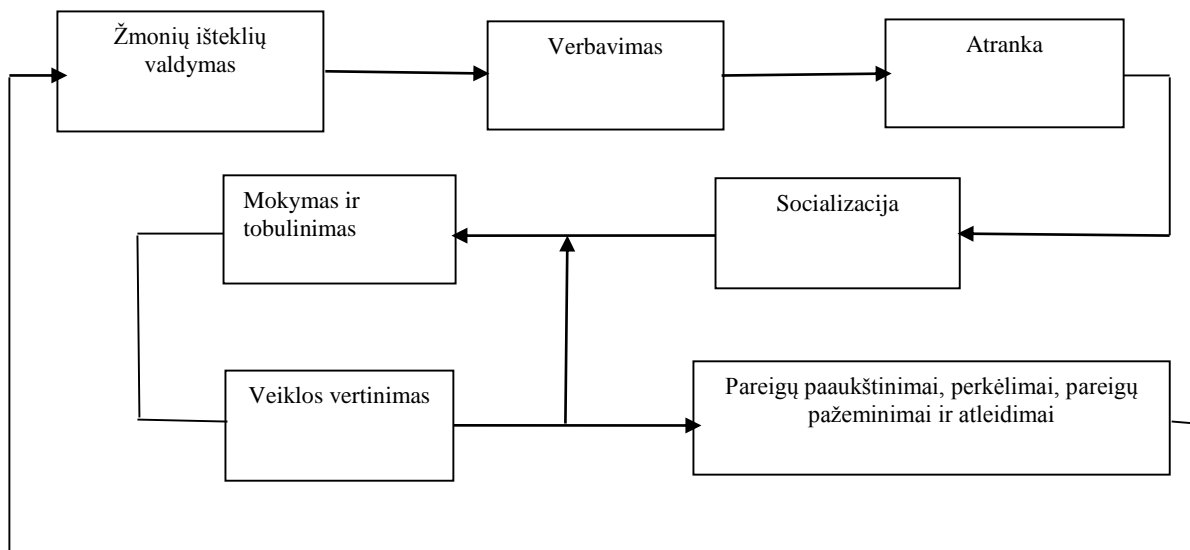
Analizuojant tarnybinės veiklos vertinimą, pateikiama autoriaus Sakalo, A. nuomonė. Šis autorius prie vertinimo tikslų priskiria ir kitas priežastis, dėl kurių tiesioginiams vadovams privalu vertinti savo pavaldinių darbą:

- vadovavimo proceso gerinimas: vertinami darbo rezultatai, nustatomos silpnosios ir stipriosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti;
- bendradarbiavimo intensyvumo gerinimas: vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas kartu yra ir mokymasis;
- motyvavimo gerinimas: darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis (Sakalas, A., 1998, p. 105).

Autorės Palidaskaitės, J. (2008) teigimu, sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno darbuotojo darbą, nurodyti jam veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis. Vertinimo sistema numato atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera, taip pat motyvuoja jų elgesį. Tik efektyviai veikianti ir tikslinga darbuotojų veiklos vertinimo sistema, gali duoti naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Todėl, gerai suplanuotas ir įgyvendintas veiklos vertinimas gali:

- suteikti daugiau aiškumo dirbantiems, ko iš jų yra reikalaujama;
- reguliariai informuoti asmenis apie jų veiklą, pranašumus, trūkumus bei plėtros galimybes;
- suteikti galimybę vadovams nustatyti prastos veiklos apraiškas bei imtis veiksmų jai ištaisyti;
- pagerinti darbo aplinką organizacijoje;
- informuoti, kiek žmogiškieji ištekliai prisideda prie strateginių organizacijos tikslų.

Darbuotojų veiklos vertinimas yra viena sudedamųjų dalių žmonių išteklių valdymo procese. Todėl kitų autorių, Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005) teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo, verbavimo, atrankos, socializacijos, mokymo ir tobulinimo, veiklos vertinimo, pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.

Šaltinis: Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005, p. 368)

Todėl aukščiau pateiktame paveiksle galima matyti, jog veiklos vertinimas turi įtakos darbuotojų mokymuisi bei tobulinimuisi, taip pat tai tiesiogiai susiję su paaukštinimu, pažeminimu, perkėlimu į kitas pareigas, bei atleidimui iš pareigų.

Analizuoti vieną iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių vadybos grandžių – personalo veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, yra vienas pagrindinių šio darbo tikslų. Žmogiškųjų išteklių vadybos

procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį bei jų veiklą. Vienose organizacijose toks vertinimas atliekamas *neformalizuotai*, t.y. vertinimo procesas vyksta: nefiksuojant vertinimo rezultatų dokumentuose, nevedant apskaitos, nekaupiant vertinimo duomenų. Pažangiose organizacijose darbuotojų potencialas ir veikla įvertinama *formalizuotai* – pasitelkus į pagalbą veiklos vertinimo sistemas. Oficialus ir sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno organizacijos darbuotojo darbą, bei nurodyti jo potencialą vienoje ar kitoje srityje, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos tobulinimo poreikius, nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis. Vertinimo sistema įgalina spręsti atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera organizacijoje. Būtent tai įtakoja, jog efektyvi veiklos vertinimo sistema yra reikšminga būsimajai darbuotojo veiklai bei gali motyvuoti jų elgesį organizacijoje (Sakalas, A., 2003).

Galima teigti, jog veiklos vertinimo rezultatai padeda nustatyti organizacijoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo procesus, turinčius įtakos veiklos rezultatams, padeda aptikti problemas ir numatyti jų sprendimo būdus.

Autorė Leonienė, B. (2001) teigia, kad atidžiai ir laiku atliktas veiklos įvertinimas yra labai svarbus ir reikalingas kiekvieno vadovo darbo įrankis, kuris padeda darbuotojams tobulėti bei reikalingas pageidautinai veiklai stimuliuoti ar prastam darbui gerinti.

Pasak autorių Tamošiūno, T., Šalkauskaitės, A. (2010) iš Christensen (2002), darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas atitraukia įstaigos vadovus nuo kasdienės rutinos, suteikia galimybę aiškiai ir objektyviai pažvelgti į kiekvieno darbuotojo tarnybinės veiklos lygį, padeda įvertinti, kuris yra užtarnautas, atveria bendravimo kanalus ir paskatina abipusį karjeros siekių supratimą, stipriąsias darbo santykių puses ir sritis, kurias dar reikia tobulinti, suteikia galimybę aptarti ir susitarti dėl darbo uždavinių, siekių, tikslų ir prioritetų bei uždavinių įvertinimo priemonių, suteikia darbuotojams grįžtamojo ryšio galimybę.

Kaip teigia Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006), organizacijos naudojančios vertinimo sistemas gali nustatyti kokie darbuotojai dirba jų įstaigose, ar verta samdyti iš šalies, ar geriau apmokyti esamus. Vertinimo metu nustatomos darbuotojų silpnosios ir stipriosios pusės, kurios gali būti naudingos sudarant mokymo, kvalifikacijos kėlimo planus. Autorių teigimu, personalo vertinimas yra reikalingas:

- *Darbuotojams*. Darbuotojai supranta, ko iš jų norima, jie supažindinami su darbo rezultatų vertinimo sistema, suformuojamos jų tolesnio ugdymo rekomendacijos;
- *Vadovybei*. Vadovai geriau pažįsta darbuotojus, gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones, bei priimti tinkamą sprendimą, parinkdami darbuotojus;
- *Organizacijai*. Optimizuojamas personalo valdymo procesas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema, suburiamas keliamų tikslų pasiruošęs siekti kolektyvas (Stankevičienė, A., Lobanova, L., 2006, p. 87).

Šio darbo autorė remiasi Malinauskaitės, S. (2007) nuomone, kad tarnybinės veiklos vertinimą galima laikyti efektyviu, jei jis yra:

- orientuotas į tikslus (besiremiantis veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais, matuojantis rezultatus, o ne numatytus tikslus ar uždavinius);
- orientuotas į dalyvavimą (tiek nustatant tarnybinės veiklos tikslus vertinamo laikotarpio pradžioje, tiek vertinant rezultatus jo pabaigoje, pavaldinys įtraukiamas tiek pat, kiek ir vadovas);
- orientuotas į vystymąsi (tarnybinės veiklos vertinimas turi pasiekti daugiau, negu tik nustatyti darbuotojų reitingą, jis turi padėti patobulinti tarnybinę veiklą, padėti nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę) (Malinauskaitė, S., 2007, p. 50).

Darbuotojų veiklos vertinimas leidžia nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, o kuriems reikia tobulėti (Leonienė, B., 2001, p. 198).

Apibendrinant galima pateikti išvadą, kad veiklos vertinimas yra darbuotojų darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Todėl, darbuotojų vertinimas organizacijoje gali būti vykdomas siekiant išsiaiškinti kokios kvalifikacijos, įgūdžių, kompetencijos personalas dirba įstaigoje. Vienas iš veiklos vertinimo tikslų yra įvertinti kompetencijos poreikį, todėl galima sakyti, kad veiklos vertinimas yra priemonė darbuotojų kompetencijos tobulinimo procese. Laiku ir atidžiai atliktas veiklos vertinimas padeda nustatyti darbuotojų kompetencijos trūkumus, bei įgalina numatyti priemones ir sritis darbuotojų kompetencijos tobulinimui.

1.2. Veiklos vertinimo metodai ir modeliai

Siekiant numatyti ar vertinimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo to kaip vertintojai atpažįsta savo klaidas, ar tiksliai vykdomas vertinimas bei, kaip reaguojama į patį vertinimą, pasitaiko, kad personalo vertinimo metu susiduriama su įvairiomis veiklos procesą įtakančiomis problemomis, tokiomis kaip vertinimo nepatikimumas ar darbuotojų nepasitenkinimas vertinimu. Todėl prieš vertinimą labai svarbu iš anksto nusistatyti, kokį vertinimo metodą ar jų grupę pasirinkti. Nuo jų tinkamo pasirinkimo priklausys visos žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos efektyvumas.

Kalbant apie darbuotojų vertinimo būdus ir subjektus autoriai Župerkienė, E., Župerka, A. (2010) pažymi, jog atestaciją įmonėje gali atlikti: tiesioginis darbuotojo vadovas, vadovo vadovas, kolegos gali vertinti kolegas, taip pat galimas ir toks vertinimo būdas, kuriame darbuotojas įvertina save, o jį įvertina, pagal pasirinktus kriterijus jo kolegos, direktorius, tiesioginis vadovas, klientai ir pan. toks vertinimas vadinamas 360⁰ grįžtamoju ryšiu. Dėl vertinimo procedūrų paslaugų brangumo vietoj samdomos personalo įmonės, organizacijos linkusios sudaryti jos pačios darbuotojų, kurie gali pravesti atestaciją, grupes. Todėl dažnai pasitaikantis praktikoje būdas, kai tiesioginis vadovas vertina jam pavaldžius darbuotojus. Tiesioginis vadovas, kuriam pavaldūs atestuojami darbuotojai, ne visuomet, be aiškios

priežasties, gali skirti pakankamai laiko pakalbėti su visais sau pavaldžiais darbuotojais apie jų pasiekimus, nesėkmes, aptarti ateities planus, šis vertinimo būdas suteikia galimybę tiesioginiam vadovui išsamiau aptarti su pavaldžiais darbuotojais nesėkmes, jas taisyti, tobulinti ir pan. Toks vertinimas, iš esmės, sukelia tam tikrų problemų. Tiesioginis vadovas, vertindamas savo pavaldžius darbuotojus, negali išvengti subjektyvumo, ypač tai gali tapti aktualu, kuomet organizacijoje dirba ne daug žmonių, nes atestuojamosios grupės tiesioginis vadovas gali gerai žinoti vertinamuosius, tokiu atveju vertinimas remtųsi tiesioginio vadovo asmeniškumais, simpatijomis ar antipatijomis tokiam vertinime gali pasireikšti „Halo efektas“ arba „Aureolės efektas“.

Halo efektas tai psichologinis efektas, kai tam tikri žmogaus veiksmai interpretuojami kaip buvusių veikslių pasekmė (Vikipedija, 2013).

Aureolės efektas įtakoja grupės narių nuomonę apie atskirą individą arba grupę. Šis efektas vadinamas pozityviu, kai akcentuojami asmens ar grupės privalumai, o trūkumai ignoruojami. Negatyviu, šis efektas laikomas, kai akcentuojami trūkumai, o privalumai nuvertinami (Raišienė, A. G., 2014).

Šiuo atveju tai reikštų išankstinį asmeninį tiesioginio vadovo nusistatymą prieš vertinamąjį. Aureolės arba Halo efektas atsiranda tada, kai vertintojas vertina darbuotoją pagal vieną jo savybę arba pagal vieną atlikto darbo elementą jis įvertina ir kitus darbo elementus.

Kitas vertinimo būdas, anot Župerkienės, E., Župerkos, A. (2010), kai vadovas vertina vadovą. Toks būdas kai vadovas vertina vadovą padeda gerinti organizacijos vystymą, nes atestacijos rezultatai daugiau ar mažiau atskleidžia kur yra organizacijos veiklos spragos ar privalumai. Šis būdas gali atskleisti, kad atestuojamasis vadovas iš esmės tinka vadovauti visai kitam organizacijos padaliniui, nei vadovavo iki šiol. Vertinamas aukštesnio vadovo, padalinio vadovas gali pasijusi po atestacijos nebevertinamas savo padalinio darbuotojų. Taip pat šis būdas reikalauja daug išlaidų ir laiko, nes priklausomai nuo organizacijos dydžio, vadovų skaičius gali būti labai persipynęs. Kiekvienas padalinio vadovas gali būti paskyręs vadovą, kuris atsakingas už tam tikrą atliekamo darbo pakraipą.

Praktikoje pasitaiko ir vertinimo būdas, kai kolegos vertina kolegas. Manytina, jog organizacijose neretai kolegos, gali geriau žinoti, nei tiesioginis vadovas, kaip dirba jų kolega. Taigi toks vertinimas darbuotojams sukelia baimę, kad jų asmeniniai vertinimai bus identifikuoti ir išviešinti, kad nebus užtikrintas anketų anonimiškumas. Toks vertinimo būdas priklauso nuo organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros. Naudojant šį atestacijos būdą rekomenduotina įvertinti psichologinį organizacijos klimatą, bei svarbu suvokti, kokią papildomą informaciją šis vertinimas gali teikti pačiai organizacijai.

Vis populiariausiu tampa personalo vertinimo būdas – 360^o grįžtamasis ryšys. Tai toks personalo vertinimo būdas, kai informacija apie darbuotoją surenkama iš jo kolegų, vadovų, pavaldinių, vidaus ar išorės klientų. Esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360^o grįžtamojo ryšio vertinimo yra, tai, kad

tradiciniuose personalo vertinimuose vertinti gali tik vienas asmuo, pavyzdžiui vadovas pavaldinius. Naudojant 360^o grįžtamojo ryšio vertinimą vertinti gali visi asmenys vieni kitus. Skirtumas tarp šių vertinimo yra tas, kad tradicinis vertinimas dažniausiai naudojamas administraciniams sprendimams organizacijoje priimti, o 360^o grįžtamasis ryšys labiau naudojamas ugdyti organizacijos personalą. (Župerkienė, E., Župerka, A., 2010).

Kiekviena organizacija turi turėti efektyvią ir jai tinkančią darbuotojų vertinimo sistemą, kuri gali kisti priklausomai nuo siekiamų tikslų. Siekiant, kad veiklos vertinimas vyktų efektyviai ir sklandžiai, būtina įdėmiai pažvelgti į vertinimo sistemą, reikia atsakyti į tokius klausimus, kokius vertinimo metodus pasirinkti:

- kokie turi būti vertinimo kriterijai?
- kokią vertinimo skalę naudoti?
- kaip dažnai vertinti?
- kas turi vertinti?

Atrodytų, kad kuo dažniau yra vertinama, tuo geriau. Tačiau nustatant vertinimo dažnumą, reikia atsižvelgti ir į tokius veiksnius kaip vertinimo kaštai, darbuotojų teikiama reikšmė vertinimui, vertinimą atliekančių darbuotojų užimtumas, vadovų požiūris ir kt. Siekiant sumažinti vertinimo kaštus, reikia derinti formalizuotą vertinimą su neformalizuotu. Formalizuotą vertinimą siūloma atlikti tada, kai tam atsiranda poreikis, pvz., atsirado laisva vieta, norima pakelti atlyginimus ar pan.

Kuriant vertinimo sistemą turi būti parengiamas kriterijų, pagal kuriuos bus vertinama, sąrašas bei matavimo skalės. Paprastai vertinimo kriterijų sąrašas parengiamas pagal pareigybines instrukcijas, darbų atlikimo standartus ar ekspertų apklausą. Kriterijų sąrašas turi būti orientuotas į darbo rezultatus, paprastas, praktiškas ir visiems vienodai suprantamas. Matavimo skalės gali būti labai įvairios, pagrįstos vertinimu rangais, pažymiais, teiginiais ir kt. Tačiau jos visos turi atitikti patikimumo, supratimo, lengvo panaudojimo kriterijus (Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai, 2014).

Anot Lipinskienės, D. (2012), veiklos vertinimo turinys susideda iš trijų elementų: gali būti vertinami *darbo rezultatai*, *pats darbas* ir *asmenybė*. Nustatant veiklos vertinimo kriterijus, reikia nuspręsti, kokie veiklos elementai ar aspektai bus vertinami. Pažymėtina, kad tai, kas bus matuojama, yra labai svarbu, kadangi klaidingų kriterijų pasirinkimas gali lemti blogas pasekmes: paprastai darbuotojas visą savo potencialą orientuoja į tai, ko iš jo bus reikalaujama, į tai, kas bus vertinama. Jei darbuotojas žino, kad bus vertinama atliekamo darbo kiekybė, jis stengiasi pasiekti kuo didesnio darbo produktyvumo. Jei jis žino, kad bus vertinama darbo kokybė ir jo pastangos, tuomet jo veikla bus orientuota būtent į šių kriterijų tenkinimą.

Vertinimo sistemos kūrimo metu yra svarbu iš anksto numatyti, kokį vertinimo metodą ar jų grupę pasirinkti. Nuo jų tinkamo pasirinkimo priklausys visos žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos efektyvumas.

Daugelio metodų tikslas – aptikti darbuotojų darbo trūkumus, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę. Priklausomai nuo siekiamų tikslų, kiekvienas vadovas gali pasirinkti, kokius vertinimo metodus naudos. Todėl yra svarbu žinoti, kokių atveju kokie metodai tinka. Visi darbuotojų vertinimo metodai gali būti klasifikuojami pagal įvairius kriterijus, t.y.:

- vertinimo metodų pobūdis;
- vertinimo pobūdis;
- darbuotojų vertinimo metodų paskirtis (Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai, 2014).

Nagrinėjant vertinimo sistemą, skirtingi autoriai pateikia daug ir labai įvairių vertinimo metodų. Pasak Robbins, S. P. (2001), pagal vertinimo metodų pobūdį išskiriami aprašomieji (kokybiniai), kombinuotieji ir kiekybiniai vertinimo metodai (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Vertinimo metodai

Rašiniai/Aprašomieji	Paprščiausias įvertinimo būdas. Raštu aprašomos darbuotojų stipriosios ir silpnosios pusės, ankstesnieji veiklos rezultatai, pateikiami pasiūlymai, kaip darbuotojas galėtų pagerinti savo darbą. Metodo privalumas – nereikalingos sudėtingos formos, kaip jas užpildyti, tačiau rezultatai atspindi rašančiojo sugebėjimus. Neigiamas aspektas – skirtingų ekspertų vertinimo duomenų negalima lyginti, vertinimo rezultatai gana subjektyvūs. Metodas gali būti taikomas norint kiekybiškai pamatuoti vertinamųjų darbinę veiklą, taip pat šis metodas efektyviausiai gali būti panaudotas vertinamojo asmeninių savybių vertinimui pagrįsti.
Kritiniai įvykiai	Šie įvykiai sutelkia vertintojo dėmesį į svarbius poelgius, nuo kurių priklauso, ar darbas atliktas efektyviai, ar ne. Vertintojas užrašo pastabas apie tai, ką darbuotojas padarė ypatingai efektyviai arba neefektyviai. Svarbiausia paminėti konkrečius poelgius. Šio metodo dėka suteikiama pakankamai išsami informacija apie darbuotojo veiklą. Trūkumai: vertintojai skiria daug pastangų ir laiko aprašydami vertinamųjų kritinių įvykių pavyzdžius, darbuotojai grįžtamojo ryšio sulaukia vėlai, kai veikla jau būna atlikta ir nebėra ką tobulinti. Šio metodo vertinimo rezultatų negalima išreikšti kokybiškai, didelė objektyvumo problema, kadangi yra galimybė vertinti pagal subjektyvius, pačių vertintojų nusistatytus veiklos standartus.
Grafinės vertinimo skalės	Vienas seniausių ir populiariausių vertinimo metodų. Šio metodo dėka įvardijami tokie darbo rezultatų rodikliai kaip darbo kokybė ir kiekybė, žinių

	nuodugnumas, bendradarbiavimas. lojalumas, darbo drausmė, sąžiningumas ir iniciatyvumas. Vertintojas įvertina kiekvieną sąrašo rodiklį pagal didėjančią skalę (pvz. nuo nepatenkinamo iki puikaus). Šis vertinimo metodas leidžia taikyti kiekybinę analizę ir palyginimus.
Su elgsena susijusios vertinimo skalės	Šis metodas, tai sujungti pagrindiniai kritinių įvykių ir grafinių vertinimo metodų elementai, kai vertintojas vertina ištisinėje skalėje, tačiau balai yra konkretūs elgesio darbe pavyzdžiai, o ne bendro pobūdžio apibūdinimai ir savybės. Su elgsena susijusios vertinimo skalės apibrėžia konkrečią įmanomą pastebėti ir įvertinti elgseną darbe. Su darbu susijusios elgsenos pavyzdžiai ir darbo rodikliai sužinomi paprašant įvertinimo dalyvių pateikti efektyvios ir neefektyvios elgsenos, susijusios su kiekvienu darbo rodikliu, pavyzdžių. Šie elgsenos pavyzdžiai vėliau paverčiami darbo įvertinimo rodiklių rinkiniu, kuriame kiekvieno rodiklio reikšmė skiriasi. Įvertinimo išvados pateikiamos, pvz. tokiais elgesio aprašymais: padaro anksčiau nei nurodoma, planuoja, įgyvendina, sprendžia neatidėliotinas problemas, vykdo įsakymus, sprendžia kritiškas situacijas. Vertinimo standartai geriau apibrėžiami, kadangi naudojami kritiniai veiklos įvykiai, kombinuojami su vertinimo skale, aiškiai nurodo vertintojams, kuri veikla yra atliekama gerai, vidutiniškai ir blogai. Metodo trūkumas - ilgai trunkanti darbo analizė ir sudėtingų vertinimo skalių sudarymas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Robbins, S. P. (2001, p. 188-189).

Šio darbo autorės nuomone, aprašomasis metodas gali būti panaudojamas ir kartu su kitais metodais, pvz. derinant su grafinės skalės duomenimis.

Kritinių įvykių metodas patrauklus tuo, kad galima iš karto matyti, ką reikėtų pakeisti savo darbe, taip pat tai, kad darbuotojas bus vertinamas už visą vertinimo periodą, o ne už paskutinio laikotarpio atliktą darbą.

Vertinant grafinės vertinimo skalės vertinimo metodu svarbu atkreipti dėmesį į vertinimo kriterijų parinkimą, derėtų vertinti darbuotojo elgesį ar veiklos rezultatus, o ne asmenines savybes.

Pasak autorių Bakanauskienės, I. (2001) ir Robbins, S. P. (2003), veiklos vertinimo metodai pagal *vertinimo metodų paskirtį skirstomi į individualaus ir palyginamojo*, tikslinio vertinimo metodus. Robbins, S. P. (2003), teigimu *individualaus vertinimo metodas* – kai iš pradžių vertinamas kiekvienas darbuotojas individualiai, po to vertinamieji darbuotojai palyginami tarpusavyje pagal vertinimo rezultatus, o *palyginamojo vertinimo metodams* priklauso vertinimo būdai, kai vertinama iš karto grupė

darbuotojų ir vertinamieji darbuotojai palyginami tarpusavyje. Atliekant daugelio žmonių palyginimą, atskiro asmens darbo rezultatai lyginami su kito ar kitų žmonių rezultatais.

Autorė Bakanauskienė, I. (2002) pabrėžia, kad pagal vertinimo metodų paskirtį išskiriami tokie vertinimo metodai, kaip:

- orientuoti į praeitį vertinimo metodai (vertinamas praityje atliktas darbas);
- orientuoti į ateitį vertinimo metodai (vertinamas tinkamumas ateities pareigoms).

Kita autorė Lobanova, L. (2008) pateikia nuomonę, jog aptariant šias dvi vertinimo metodų grupes: *orientuotus į praeitį ir orientuotus į ateitį*, laiko aspektas tampa vis aktualesnis, nes vertinama orientacija ne į praeitį, bet labiau į ateitį. *Orientacija į praeitį* akcentuoja darbuotojų vertinimą pagal darbo rezultatus, vertinamas jau atliktas darbas. Šio metodo trūkumas, yra tas, kad praityje atliktas darbas negali būti pataisytas, tačiau išsiaiškinus klaidas, galima išvengti jų darymo ateityje. Dažniausiai yra naudojami šie orientuoti į praeitį metodai: pažymių skalė, kontrolinis lapas, priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas, palyginamojo vertinimo metodas, iš anksto aprašytų elgesio variantų metodas. *Orientacija į ateitį* labiausiai akcentuoja asmenybės svarbą, gebėjimą išmokti ir pritaikyti naujoves bei atvirumą pokyčiams. Taip įvertinamas darbuotojo potencialas bei numatomi tikslai ateičiai.

Autorius Dessler, G. (2001) išskiria tokius vertinimo metodus kaip: *grupinį rangavimą, individualų rangavimą, porinį palyginimą, tikslinio valdymo*.

Šio autorės teigimu, atliekant *grupinį rangavimą*, reikia, kad vertintojas tam tikru būdu sugrupuotų darbuotojus. Vertintojas turi surikiuoti visus darbuotojus nuo geriausio iki blogiausio. Šio metodo trūkumas tas, kad vertinant nenustatoma, kiek vieni darbuotojai yra geresni arba blogesni už kitus. Šis metodas apibūdinamas kaip priverstinio rangavimo, kai iš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Šio metodo dėka galima išvengti vertinimo vienodumo, kai visi darbuotojai įvertinami vienodai. Grupinis rangavimo metodas sumažina vertinime dalyvaujančių darbuotojų pasitikėjimą rezultatų objektyvumu.

Taikant *individualaus rangavimo* metodą, visi darbuotojai rikiuojami nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną arba kelis kriterijus. Aukščiausiai vertinamo pagal kriterijų darbuotojo pavardė rašoma pirmojoje eilutėje, žemiausiai vertinamo – paskutinėje. Tokiu būdu surašomi visi darbuotojai. Taikant šį metodą negalima tos pačios vietos skirti dviems darbuotojams, kadangi iškyla problema dėl kiekybinės informacijos, kuri padeda nustatyti, kas yra dirbama gerai, o kas blogai ir ką reikėtų tobulinti.

Porinio palyginimo metodu kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu. Yra lyginamas kiekvienas darbuotojas su kitais darbuotojais. Vertinama gali būti bendrai, tiek ir išskiriant atskirus vertinimo kriterijus. Vertinimo rezultatai padeda nustatyti, kiek darbuotojas buvo įvertintas geriau negu kitas. Kai visi darbuotojai palyginami poromis, suskaičiuojama kiek kartų kiekvienas iš jų buvo stipresnis už porininką. Porinio palyginimo metodas

užtikrina, kad visi darbuotojai palyginami vieni su kitais. Šis metodas naudojamas vertinant mažas grupes ar padalinius, netinka, kai reikia lyginti labai daug darbuotojų.

Naudojant *tikslinio valdymo* metodą, kai vadovas kiekvienam darbuotojui turi suformuluoti konkrečius, išmatuojamus tikslus ir periodiškai kartu su juo aptarinėti, kaip sekasi šiuos tikslus įgyvendinti. Šis metodas gali būti pritaikomas kiekvienai veiklos rūšiai, vertinamieji žino, kaip bus matuojami jų pasiekimai, specifiniai abipusiai nutarti veiklos tikslai pateikiami darbuotojams. Šio vertinimo privalumas atsispindi jo orientacijos į rezultatus pabrėžime. Tačiau abejonių kelia sugebėjimas iš anksto nustatyti bei suformuluoti tikslus, juk tikslai gali būti įtakojami išorinių faktorių (Dessler, G., 2001).

Remiantis Lipinskienės, D. (2012) nuomone, didžiausias lyginamojo vertinimo metodų grupės privalumas tas, kad jie yra aiškūs, lengvai naudojami, veiklos vertinimo rezultatus lengva pasitelkti priimant sprendimus dėl pakėlimo į aukštesnes pareigas ar atlyginimo padidinimo. Tačiau jie turi ir nemažai trūkumų.

Skirtingai nei kiti ankščiau minėti mąstytojai, autoriai Keselis, M., Pivoras, S. (2012), išskiria ir dar vieną vertinimo metodą, tai yra *vertinimas pagal rezultatus*. Vertinimas pagal rezultatus priskiriamas prie subjektyvesnių vertinimo metodikų. Jo įgyvendinimui reikia bene daugiausiai pastangų, palyginti su kitomis vertinimo metodikomis. Toks vertinimas yra ypač brangus sąnaudų prasme. Jis reikalauja apmokyti jį taikančius vertintojus, remtis išsamia darbo analize ir organizacinio vieneto veiklos planais (strateginiais, metiniais). Teigiama, jog didelėse organizacijose veiklos vertinimas užima daug laiko. O ypatingai vertinimas pagal rezultatus išekvoja daug laiko sąnaudų. Tačiau, jei darbai organizacijoje nėra labai skirtingi, šis metodas neteikia pastebimos naudos ar pastebimo efekto. Darbuotojų veiklos rezultatyvumo palyginimas yra lengvesnis remiantis standartizuotu vertinimu. Taigi sąnaudų ir naudos požiūriu yra parankesni labiau formalizuoti ir standartizuoti vertinimo metodai. Standartizuotas veiklos vertinimas neprivalo tiesiogiai atsižvelgti į individo veiklos įnašą siekiant organizacijos tikslų. Anot autorių, vertinimas pagal rezultatus yra produktyvus ir naudingas tik tokiu atveju, kai jis remiasi aiškiai nustatomais ryšiais tarp organizacijos rezultatų ir individualių darbuotojų indėlio į juos. Yra mokslininkų, kurie teigia, jog išvis nėra tiesioginio aiškaus ryšio tarp organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimo ir individualių darbuotojų veiklos gerinimo (Keselis, M., Pivoras, S., 2012).

Be aptartųjų tradicinių veiklos vertinimo metodų, žmoniškųjų išteklių vadybos specialistas Dessler, G. išskiria dar ir *kompiuterizuoto veiklos vertinimo metodą*. Šis veiklos vertinimo metodas susideda iš tam tikrų kompiuterinių programų. Naudojant kompiuterizuoto veiklos vertinimo metodą yra ištisus metus kaupiamos pastabos apie pavaldinius, o vėliau jie įvertinami pagal darbo atlikimo kriterijus. Taikant šį metodą yra tikimybė sumažinti vertintojo asmeninės nuomonės įtaką vertinimo rezultatams. Tačiau taikant kompiuterizuoto veiklos vertinimo metodą, vertinimui reikalingi duomenys gali būti kaupiami viso vertinimo laikotarpio metu, vadinasi darbuotojas yra vertinamas ne vien tik paskutiniojo

laikotarpio veiklos pagrindu. Šis metodas, pasitelkiant kompiuterinę įrangą, leidžia sutaupyti laiko ir lėšų, vykdant vertinimo procesą bei apdorojant duomenis. Tokios kompiuterizuotos vertinimo sistemos kūrimas organizacijoje gali pareikalauti nemažų informacinių technologijų specialistų pastangų. Siekiant, kad kompiuterizuota programa būtų išnaudojama efektyviai ir panaudoti visi privalumai, reikia tam parengti vertintojus. Tačiau ruošiant vertintojus šio metodo naudojimui, gali prireikti daug laiko bei pinigų sąnaudų (Dessler, G., 2001, p. 192-194).

Aptariant darbuotojų veiklos vertinimą, autorius Klupšas, F. (2014) teigia, jog paprastai šalies organizacijose darbuotojai dažniausiai vertinami taikant šiuos metodus:

- *interview metodas* taikomas kai nustatomas darbuotojo komunikabilumas, darbinės veiklos charakteristikos, lojalumas, motyvacinės ypatybės;
- *psichologinis testavimas* taikomas įvertinamos asmenybės savybes, intelektą ir kitas charakteristikas;
- *profesinis testavimas* naudojamas vertinant asmens tinkamumą konkrečiai darbo vietai, būtinų sugebėjimų, žinių, kompetencijų lygiui nustatyti;
- *praktinių užduočių atlikimas* metodu siekiama įvertinti asmens elgesį, atliekant vienokią ar kitokią užduotį (Klupšas, F., 2014).

Klupšo, F. (2014) iš Shuler (1995) nuomone, vertinant darbuotojo indėlį į darbą bei jo silpnąsias ir stipriąsias savybes, svarbu nustatyti kokie yra darbuotojo atliekamos veiklos tikslai, kompetencijas bei įgūdžius, kurie apibrėžtų kaip darbuotojas atlieka užduotis, bei kokie jo įgūdžiai ir koks elgesys jas atliekant. Dažnoje organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo kompetencijoms, kaip pagrindiniam veiklos vertinimo kriterijui.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad tinkamai parinktoje darbuotojų vertinimo sistemoje turėtų būti numatyta: kas bus vertinama, kokie metodai bus naudojami ir kaip dažnai tai bus vykdoma. Kiekvienai organizacijai yra reikalinga pasirinkti tinkamiausią vertinimo metodą, tam kad darbuotojų vertinimas vyktų efektyviai. Vadovaujantis vertinimo išvadamis turėtų būti priimamas atitinkamas sprendimas – koreguojamas darbo užmokestis, pareigų lygis, sudaromi mokymo, kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijos tobulinimo planai. Remiantis vertinimo rezultatais turėtų būti sudaryti mokymosi planai.

1.3. Veiklos vertinimo sąsaja su kompetencijos tobulinimu

Šioje baigiamojo darbo dalyje tikslinga dar karta aptarti kompetencijos tobulinimo sampratą bei aptarti darbuotojų kompetencijos svarbą, remiantis moksline literatūra. Dažnai praktikoje susiduriama su problema, kad veiklos vertinimo metu yra nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų kompetencijai apžvelgti. Ne retai pasitaiko, kad vadovai didesnę dėmesį skiria savo pavaldinių veiklos rezultatams

apžvelgti ir nuošalėje lieka jų kompetentingumo lygmens įvertinimas. Todėl, siekiama išsiaiškinti kaip kompetencijos tobulinimas susijęs su veiklos vertinimu.

Remiantis autorių Čiutienės, R., Šarkiūnaitės, I. (2004) pateikta nuomone, šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija yra laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijų konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Pabrėžiama, kad kiekviena organizacija, kuri siekia konkurencingumo, turėtų rūpintis pirmiausia darbuotojų kompetencijos ugdymu.

Todėl aptariant veiklos vertinimo reikšmę kompetencijos tobulinimui, darbe tikslinga išsiaiškinti kaip mokslininkai analizuoja kompetencijos sampratą. Autorių Petkevičiūtės, N., Kaminskytės, E. (2003) iš Sokol (2001) teigimu, „**kompetencija** – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys. Autorių teigimu, kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos samprata paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan.“ (Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., 2003).

Anot autorės Gudauskaitės, S. (2007), kiekvieno asmens kompetencijas sudaro kelios dalys: formalizuotos kompetencijos (tai gali būti valstybės pripažinti diplomai ir pažymėjimai); dokumentuoti neformaliojo mokymosi rezultatai (gali būti įgyjami tobulinat žinias ir gebėjimus įvairiuose kursuose ir seminaruose); kompetencijos (asmeniniai gebėjimai ar žinios, apie kuriuos patys žinome, tačiau jie nėra pripažįstami organizacinėje veikloje); mums nežinomos mūsų kompetencijos.

Darbuotojų kompetencijų įvertinimas yra labai svarbus planuojant žmogiškuosius išteklius. Darbuotojų vertinamas vyksta nuolat: priimant į darbą, nustatant darbuotojo atitikimą tam tikroms pareigoms, perkeltant darbuotojus į kitas pareigas, juos atestuojant arba norint išsiaiškinti trūkumus, siekiant motyvuoti darbuotojus profesiniam tobulėjimui. Tam, kad darbuotojų vertinimas būtų objektyvus, o jo rezultatai patikimi, svarbu laikytis šių reikalavimų:

- vertinti reikia nuolat, pagal jiems iš anksto žinomus vertinimo kriterijus ir parengtus nuostatus;
- vertinimas turi būti kompleksiškas, t.y. vykdomas pagal tam tikrą sistemą kriterijų, turinčių įtakos bendram organizacijos veiklos rezultatui. Vertinimo pagrindas – pareiginiai nuostatai ar darbo vietos aprašymas, kuriuose suformuluoti reikalavimai darbuotojui;
- asmeninės simpatijos ar antipatijos, praeities vertinimo duomenys turi neturėti įtakos rezultatui;
- turi būti parinktos tikslingos vertinimo metodikos (Žmogiškųjų išteklių vertinimas, 2014).

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų), kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia

vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų darbuotojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą (Patapas, A., Kasperavičiūtė, R., 2009).

Autorės Korsakienė, R., Lobanova, L. ir Stankevičienė, A. (2011), išskiria šiuos neformalaus mokymo būdus ir metodus (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Neformalaus mokymo būdai ir metodai

Metodas/būdas	Aprašymas
Paskaita	Šis metodas plačiai taikomas, nes yra pigus ir tinkamas, kai reikia per trumpą laiką suteikti žinių.
Konferencija	Paskaitos ir demonstravimo metodų derinys, į kuriuos įtraukiami dalyviai.
Mokomasis pokalbis	Gali būti individualus (pvz. tarp vadovo ir darbuotojo), kaip instruktavimo forma, arba pokalbis su grupe, kaip darbuotojų informavimas.
Atvejų analizė	Mokymas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją, apie ją diskutuojant ir sprendžiant.
Diskusijos	Mokymas suteikiant progą norintiems išsakyti savo nuomonę tam tikru klausimu.
Darbas grupėse	Keičiamasi nuomonėmis tarp grupės narių, norint priimti bendrą sprendimą.
Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas	Mokymas, kurio tikslas – įtraukti darbuotojus į darbo planavimo organizavimo ir sprendimų priėmimų veiklą.
Patyrimu grindžiamas mokymas	Vienas iš galimų variantų – darbo rotacija, kai darbuotojas tam tikrais suplanuotais laiko tarpais perkeliamas iš vieno darbo į kitą. Tokiu būdu jis gali išplėsti savo patyrimą ir susipažinti su įvairiais organizacijos veiklos aspektais.
Treniravimo metodas.	Kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas ar vadovas.
Ekskursijos, stažuotės	Taikant šį metodą suteikiama galimybė aiškiai įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis.
Imitaciniai žaidimai	Mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba organizacijos veiklą konkrečiose situacijose.

Garso ir vaizdo mokymai	Tai mokomieji filmai ir kitos priemonės, padedančios įgyti konkrečių žinių.
-------------------------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Korsakienę, R. Lobanovą, L., Stankevičienę, A. (2011).

Praktikoje gali būti taikomi ir mišrūs metodai, pvz.: seminarai ar paskaitos su demonstravimu, diskusija ir atvejų analize.

Autorius Robbins, S. P. (2003) teigia, kad organizacijos darbo jėgos kokybė daugiausia priklauso nuo žmonių, kuriuos organizacija pasamdo. Jei yra samdomas naujas darbuotojas, neturintis reikalingų įgūdžių, jo darbo rezultatai greičiausiai bus nepatenkinami, nepaisant vadovybės pastangų didinti suinteresuotumą ir stiprinti vadovavimą, sukurti efektyvias grupes ar įdomius darbus.

Anot Butkaus, F. S. (2003), sėkmingai organizacijos veiklai garantuoti reikia darbuotojų, kuriančių ir skleidžiančių vadybinę informaciją, t.y. organizacijos personalo.

Analizuojant darbuotojų kompetencijos tobulinimo svarbą, remiamasi autorių Adamonienės, R. ir Ruibytės, L. (2010) teigimu, kad pakankamai dažna organizacijų problema yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neefektyvios. Todėl darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių kryptių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tikslu turi būti sukuriama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiant pranašumo konkurencinėje kovoje.

Autorės Stankevičienė, A. ir Lobanova, L. (2006) pabrėžia, kad konkrečiam darbui reikalinga kvalifikacija nusakoma darbų ar pareiginiuose aprašymuose, kuriais remiantis galima palyginti reikalaujamą kvalifikaciją su esama darbuotojo kvalifikacija. Galimi trys kvalifikacinių reikalavimų rezultatų įvertinimo variantai:

- darbuotojo kvalifikacija žemesne negu reikia darbo vietai užimti;
- darbuotojo kvalifikacija aukštesnė negu reikia darbo vietai užimti;
- darbuotojo kvalifikacija atitinka reikalaujamą kvalifikaciją.

Pirmuoju ir antruoju atveju kvalifikacija neatitinka darbo vietai keliamų reikalavimų, todėl tai turi įtakos tiek darbuotojo, tiek organizacijos darbo rezultatams. Pasak šių autorių, vienintelis teisingas sprendimas šiuo atveju siekti tinkamo santykio tarp darbuotojo kvalifikacijos ir darbo vietos reikalavimų, nes nėra tiesioginės priklausomybės tarp darbuotojo kvalifikacijos lygio ir jo darbo našumo. Kadangi, didėjant kvalifikacijai, didėja ir darbo našumas, tačiau, pasiekus tokią ribą, kai darbuotojo kvalifikacija tampa gerokai aukštesnė nei reikia tai darbo vietai, jis, atlikdamas šį darbą, yra ne motyvuojamas, o demotyvuojamas – todėl jo darbo našumas nedidėja (Stankevičienė, A., Lobanova, L., 2006).

Atsižvelgiant į personalo vertinimo tikslus, galima daryti prielaidą, kad darbuotojų vertinimas yra susijęs su darbuotojų kompetencija, kadangi Sakalo, A. (2003) teigimu, personalo įvertinimas įgalina:

- nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms;
- įvertinti darbuotojų našumo didėjimo/mažėjimo potencialias galimybes;
- išaiškinti ypatingus tam tikros srities talentus;
- išaiškinti šalintinus trūkumus, suinteresuoti darbuotojus profesiskai ir morališkai tobulėti;
- sudaryti teisingo darbo apmokėjimo prielaidas;
- mažinti klaidų tikimybę, parenkant, atleidžiant darbuotojus, organizuojant jų pareigybinį augimą ir pan.

Toliau pasak autorių Jucevičienės, P., Brazdeikio V. (2003) iš Lepaitės (2001), tyrinėtojai kalba apie dvigubą kompetencijos fenomeno prasmę. Viena vertus, tai – elgsena, kuri, suskaidžius į atskiras dalis, galima stebėti ir įvertinti darbo vietoje. Kita vertus, tai – holistinė kompetencija, t.y. gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines bei profesines žinias. Kompetencijos holistiškumas pabrėžia žmogaus savybes ir vertybes, požiūrį į save kaip į profesionalą, t.y., įgalina žmogų veikti neapibrėžtoje veiklos situacijoje.

Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ reiškia atitikti tos organizacijos kultūrą, t.y. etosą, tikėjimą, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai. Todėl, kompetencijos samprata privalo būti susijusi su organizacijos kultūra.

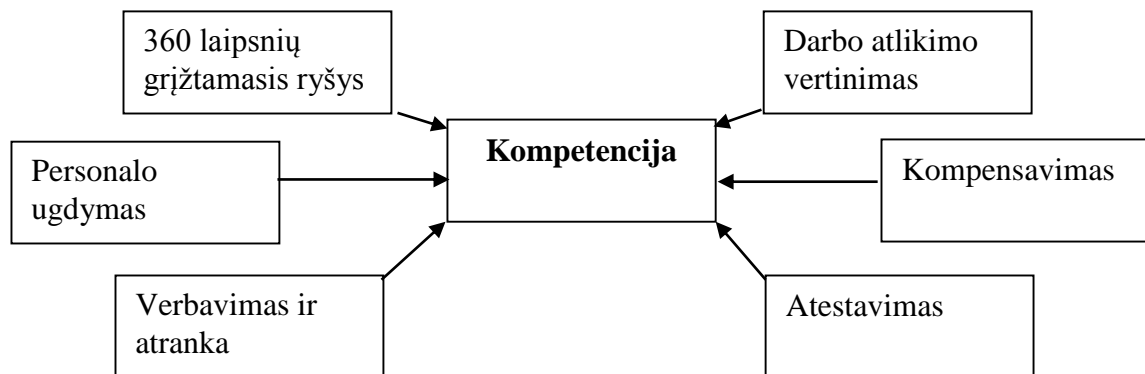
Autorių Petkevičiūtės, N., Kaminskienės, E. (2003) iš J. Hay (1990) nuomone, tai reikštų, kad skirtingų organizacijų kultūra formuoja nevienodas kompetencijų sampratas. Kadangi organizaciją veikia rinkos jėgos (įskaitant vartotojus ir konkurentus), jos aplinkai daro įtaką ir politiniai, ekonominiai, technologiniai bei aplinkos veiksniai, todėl, tolesnė įtaka kompetencijos apibrėžimui turi kilti iš aplinkos sąlygų, kuriomis organizacija dirba (Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., 2003).

Taigi kalbant apie kompetencijos sampratą ir įvertinus organizacijos specifiką, kompetencija yra nusakoma kaip organizacijos vertybė ir yra priskiriama tos organizacijos asmeniui tam tikroje kultūrinėje aplinkoje.

Pasak Adamonienės, R., Ruibytės, L. (2010), reikalavimai darbuotojų kompetencijai nuolat didėja ir sparčiai kinta. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Šiuolaikinėmis sparčių dinamiškų pokyčių sąlygomis organizacijoms, siekiančioms išlaikyti konkurencingumą, vis dažniau išskyla žmogiškųjų išteklių lankstumo poreikis, gebėjimas pasinaudoti ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais. Dažnai organizacijos tikisi užtikrinti galimybę veiksmingai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius, kas, savo ruožtu, kelia specifinius reikalavimus ir vadovų kompetencijai bei nuolatiniam jos ugdymui.

Kompetencijos struktūros gali būti panaudotos verbuojant, atrinkant, vertinant, teikiant grįžtamąjį ryšį (Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., 2003):

- kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu;
- kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti vadybinio personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus;
- kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje ir gali būti sietina su tam tikromis atlyginimo sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu (žr. 2 pav.).



2 pav. Kompetencijos struktūros integravimas į personalo valdymo veiklas.

Šaltinis: Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003)

Iš aukščiau pateikto paveikslo galima matyti, jog kompetencija yra sietina su organizacijos darbuotojų veikla ir darbuotojų veiklos vertinimu, tiek kalbant apie darbuotojų atranką, tiek apie vertinimą, tiek apie darbuotojų ugdymą.

Anot autoriaus Zakarevičiaus, P. (2003), žmonės visuomet dirba efektyviau, kuomet tiksliai žino savo pareigas, teises, atsakomybę, kada užduotys jiems suformuluojamos aiškiai, rezultatai, kuriuos reikia pasiekti apibrėžti suprantamai. Todėl labai svarbus tikslus darbuotojų atliekamų funkcijų padalijimas, veiklos reglamentavimas, kontrolės sistemos organizavimas, suteikia darbuotojams pastovumo, darbo solidumo jausmą.

Galima teigti, kad vertinant kandidato kompetencijas, svarbu nustatyti ne tik jų žinių lygį, bet ir kaip žinios taikomos veiklos metu, siūloma pateikti praktinės veiklos situacijas, kurios reikalauja demonstruoti žinių pritaikymo, praktinės patirties analizės gebėjimus.

Apibendrinant, galima teigti, kad sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno darbuotojo darbą, nurodant veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis. Vertinimo sistema numato atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera, taip pat motyvuoja jų elgesį. Efektyviai veikianti ir tikslinga darbuotojų veiklos vertinimo

sistema, gali duoti naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Todėl, darbuotojų vertinimas organizacijoje gali būti vykdomas siekiant išsiaiškinti kokios kvalifikacijos, įgūdžių, kompetencijos personalas dirba įstaigoje. Vienas iš veiklos vertinimo tikslų yra įvertinti kompetencijos poreikį, todėl laiku ir atidžiai atliktas veiklos vertinimas padeda nustatyti darbuotojų kompetencijos trūkumus, bei įgalina numatyti priemones ir sritis darbuotojų kompetencijos tobulinimui.

Užtikrinant efektyvų veiklos vertinimo procesą, veiklos vertinimo metodo parinkimas turėtų būti koncentruotas, objektyviai atitinkantis veiklos vertinimo tikslus. Todėl prieš vertinimą labai svarbu iš anksto nusistatyti, kokį vertinimo metodą ar jų grupę pasirinkti. Nuo jų tinkamo pasirinkimo priklausys visos žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos efektyvumas.

Taigi, kompetencija apibūdinama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti tam tikras užduotis, o veiklos vertinimas padeda nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms atlikti, darbuotojų gebėjimams išsiaiškinti. Kaip teorinėje dalyje paaiškėjo, darbuotojų įvertinimas yra susijęs su kompetencijų tobulinimu. Taigi, darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tikslu turi būti sukuriama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiant pranašumo konkurencinėje kovoje.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS LIETUVOJE ANALIZĖ

Tam, kad išsiaiškinti kokia veiklos vertinimo sistema Lietuvoje, yra tikslinga išsiaiškinti, kaip veiklos vertinimo sistemos tikslus ir svarbą aprašo įvairūs autoriai, kaip vertinimo modelis reglamentuotas LR Valstybės tarnybos įstatyme ir kaip jį nagrinėja kiti autoriai. Todėl toliau darbe aptariami tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tikslai, valstybės tarnautojų motyvacijos elementai, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo modelis Lietuvoje bei valstybės tarnautojų mokymo svarba.

Kalbant apie valstybės tarnautojų mokymą, tikslinga būtų aptarti valstybės tarnautojų mokymo sistemos atsiradimą. Taigi, Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais, priėmus *Valdininkų įstatymą*. Tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, tačiau jau ir tada pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai (Gustas, E., 2003).

Valdininkų įstatymas – nustato valstybės valdymo tarnybą, priėmimo į valstybės valdymo tarnybą tvarką, jos laikymąsi, valdininkų teises, pareigas ir atsakomybę, tarnybos santykių pasibaigimą (LR valdininkų įstatymas, 1995).

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, E., 2003).

Valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas. Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką piliečių poreikiams. Todėl valstybės tarnautojai turi neabejingai ir laiku reaguoti į šią kintančią išorinę aplinką. Dažnai tai susiję su nestandartiniais valdymo sprendimais (Gustas, E., 2003).

Nagrinėjant valstybės tarnautojų tarnybinės kompetencijos tobulinimo svarbą yra reikalinga žinoti ir kokie pačių darbuotojų motyvai mokytis bei tobulėti profesinėje srityje. Autorius Gustas, E. (2003) pabrėžia, kad daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Todėl daugelio valstybių, tarp jų ir Europos Sąjungos narių, personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Pasirengimo laikotarpiu buvo būtini šie valstybės tarnybos reformos etapai:

- patvirtinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką;
- kiekvieną valstybės tarnautojo pareigybę priskirti lygiui ir kategorijai pagal patvirtintą suvienodintą pareigybių sąrašą;
- patvirtinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus (Gustas, E., 2003).

Teisingas valstybės tarnautojų veiklos įvertinimas motyvuoja juos efektyvesniam darbui. Tam, kad veiklos vertinimo sistema taptų efektyvi, ji turi būti tinkamai organizuota ir teisingai administruota. Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susieja valstybės tarnautojo veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taip pat didesnę darbo užmokestį (Vanagas, R., Tumėnas, A., 2008).

2.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo modelis

Šioje darbo dalyje siekiama aptarti, koks valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo modelis yra taikomas Lietuvoje. Čia apžvelgiamas modelis, kurį taikant yra vertinama valstybės tarnautojų veikla, apibūdinami kriterijai, kuriais vadovaujamosi vertinant darbuotojus, pateikiama vertinimo skalė, kuria vadovaujantis yra pateikiami tarnautojų vertinimo rezultatai.

Šiuo metu valstybės tarnautojų vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860 „*Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų*“. Šis nutarimas taikomas vertinant 2011 metų ir vėlesnių metų tarnybinę veiklą.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnis (2012 m. birželio 5 d. įstatymo Nr. XI-2041 redakcija) ir 22¹ straipsnis (2007 m. birželio 7 d. įstatymo Nr. X-1175 redakcija) bei juos detalizuojančios valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo tvarką, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarką ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus nustatančios Vertinimo taisyklės.

Valstybės tarnautojo vertinimo tikslas yra – jo kvalifikacijos, gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme numatytas funkcijas ir pasiektų rezultatų įvertinimas. Valstybės tarnautojai yra vertinami kiekvienai tarnybos metais. Vertinami visi valstybės tarnautojai: įstaigų vadovai (išskyrus politinio pasitikėjimo įstaigų vadovus), karjeros valstybės tarnautojai, pakaitiniai valstybės tarnautojai.

Įstaigų vadovus vertina, juos į pareigas priėmęs asmuo – institucijos vadovas. Pakaitinius ir karjeros valstybės tarnautojus vertina jų tiesioginis įstaigos vadovas.

Kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo procedūra pradedama, kai tiesioginis vadovas pateikia valstybės tarnautojams atitinkamas kvalifikacines vertinimo anketas. Šias, užpildę valstybės tarnautojai ne vėliau kaip per tris darbo dienas privalo grąžinti savo tiesioginiam vadovui. Tiesioginis vadovas susitaria su valstybės tarnautoju dėl pokalbio laiko. Per tą laikotarpį įstaigos vadovas susipažįsta su užpildyta vertinimo anketa. Po pokalbio su valstybės tarnautoju vadovas užpildo vertinimo anketą ir

surašo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą, kurioje yra vertinta: valstybės tarnautojo veikla, tarnautojo kvalifikacija ir jo gebėjimas atlikti jo pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, kurie vertinami pagal vertinimo kriterijus.

Kiekviena valstybės tarnautojo vertinimo kriterijaus reikšmė nuo 1 (mažiausias) iki 5 (didžiausias) balų (Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo..., 2015). Kaip numatyta nuostatuose, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatai yra apibūdinami tarnautojo tiesioginio tarnybos vadovo pagal jau nustatytus šiuos penkis vertinimo kriterijus:

- Valstybės tarnautojo veiklos krūvis;
- Valstybės tarnautojo veiklos kokybė;
- Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas;
- Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti;
- Valstybės tarnautojo bendravimo bei bendradarbiavimo įgūdžiai, vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Bendrai valstybės tarnautojas įvertinamas pagal valstybės tarnautojų veiklos vertinimo skalę: labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai. Vienas iš šių vertinimų yra įrašomas vertinimo išvadoje (Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo..., 2015).

Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 2 dalį, turi pateikti savo vertinimą, apibūdindamas jį vienu iš žemiau nurodytų įvertinimų (**žr. 1 priedas**):

- labai gerai (reikalavimus viršijanti veikla);
- gerai (reikalavimus atitinkanti veikla);
- patenkinamai (nevisiškai reikalavimus atitinkanti veikla, nustatyti kai kurie įgūdžių trūkumai);
- nepatenkinamai (nepriimtina veikla, nustatyti žymūs įgūdžių trūkumai).

Ankstesnėje tvarkoje buvo (labai gerai, gerai, nepatenkinamai).

Anksčiau tarnybinės veiklos vertinimą reglamentavo Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Ši Tvarka Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1106 buvo pakeista.

Iki Nutarimo pakeitimo tiek įstaigos vadovai tiek ir karjeros ir pakaitiniai valstybės tarnautojai buvo vertinami pagal tris tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus. 2010 m. gruodžio 29 d. Nutarimo redakcijoje vertinimo kriterijų įvedama daugiau, jie labiau detalizuoti.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą yra vertinama visų įstaigų vadovų, karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla ir kvalifikacija. Tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas, karjeros valstybės tarnautojų kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą pagal Vyriausybės patvirtintus kriterijus turi atlikti iki einamųjų metų gruodžio 15 d., o pakaitiniai valstybės tarnautojai vadovo vertinami praėjus vieneriems tarnybos metams nuo priėmimo į pareigas datos, toliau kiekvienais kitais tarnybos metais. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvada pateikiama įstaigos personalo tarnybai ir saugoma valstybės tarnautojo asmens byloje.

Jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina gerai, jo padėtis nesikeičia ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas yra baigiamas. Tačiau, jei valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinama labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija.

Toliau, vertinimo komisija taip pat privalo vertinti valstybės tarnautojus pagal šią vertinimo balų sistemą, kaip numatyta Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 6 dalyje. Kadangi įvertinimai yra nustatyti, tai visoje valstybės tarnyboje išvengiama nesusipratimų dėl įvertinimų, kurių galėtų kilti jei vertinančiajam būtų suteikta teisė kriterijus aprašyti savais apibūdinimais (Valstybės tarnybos įstatymas, 1999).

Tiesioginis vadovas veiklos vertinimo išvadoje įrašo valstybės tarnautojui planuojamas atlikti užduotis, įvertinimą ir siūlymą dėl karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo. Valstybės tarnautojui planuojamos atlikti užduotys turi būti aiškios, realiai įvykdomos bei turėti nustatytą įvykdymo terminą. Užduotys nustatomos pagal įstaigos patvirtintą strateginio veiklos plano programos tikslus, uždavinius ar priemones, metinio veiklos plano priemones, valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (LR Vyriausybės nutarimas, 2010).

Valstybės tarnybos įstatymo 21 straipsnyje yra numatomos trys valstybės tarnautojų vertinimo kvalifikacinės klasės: pirma laikoma aukščiausioji, trečia laikoma žemiausia. Kadangi valstybės tarnautojams už kvalifikacines klases yra mokami priedai, tai jas galima apibūdinti kaip premija. Kvalifikacinės klasės yra skiriamos po tarnautojų vertinimo, atsižvelgiant į tiesioginio vadovo įvertinimą.

Kaip numatyta Valstybės tarnybos įstatymo 25 straipsnio 3 dalyje, premija už trečiąją kvalifikacinę klasę sudaro 15 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę klasę – 30 procentų, o už pirmąją kvalifikacinę klasę – 50 procentų pareiginės algos.

Zubačiovaitės, D. (2006) teigimu, tarnybinės veiklos vertinimas ir kvalifikacinių klasių suteikimas skatina valstybės tarnautoją siekti ir karjeros, ir darbo kokybės, taip pat aktyvumo ir išradingumo. Jis turi siekti kuo geriau atlikti pareigas, vykdyti funkcijas ir įgyvendinti jam patikėtus uždavinius, siekti, kad jo tarnybinė veikla būtų įvertinta labai gerai, kad būtų patenkinti visuomenės interesai tiek, kiek tai gali priklausyti nuo valstybės tarnautojo veiklos. Valstybės tarnyba privalo

sugebėti ne tik teikti kokybiškas paslaugas, bet ir siekti rezultato, privalo būti produktyvi. Valstybės tarnautojai bet kokioje valstybėje yra svarbi valstybės valdymo grandies dalis. Jie atlieka tarpininkų tarp politikų ir visuomenės padėties funkciją, įgyvendina suformuotą politiką, administruoja numatytas viešąsias paslaugas (Zubačiovaitė, D., 2006).

Kaip nurodoma valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos apraše, jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai arba nepatenkinamai, valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo apie būsimąjį valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą vertinimo komisijoje ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo pradžios privalo pranešti valstybės tarnautojui raštu, o Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos per Valstybės tarnautojų registrą. Vertinimo komisija įvertina valstybės tarnautojo tarnybinę einamųjų metų veiklą ne vėliau kaip iki kitų metų vasario 1 dienos. Pakaitinis valstybės tarnautojas privalo būti įvertintas ne vėliau kaip per mėnesį nuo tiesioginio vadovo įvertinimo datos.

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimas komisijoje susideda iš pokalbio su valstybės tarnautoju ir išvados nagrinėjimo. Jeigu valstybės tarnautojas, kurio tarnybinė veikla vertinama, dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti vertinimo komisijos posėdyje, posėdis atidedamas iki to laiko, kol išnyks priežastys, dėl kurių valstybės tarnautojas negali dalyvauti vertinimo komisijos posėdyje. Vertinimo komisija turi teisę pakviesti dalyvauti komisijos posėdyje tiesioginį vadovą, kai nagrinėjama jam pavaldaus valstybės tarnautojo tarnybinė veikla (Valstybės tarnautojų tarnybinės..., 2013).

Jeigu valstybės tarnautojas serga ar dėl kitų svarbių priežasčių negali dalyvauti komisijos posėdyje, komisijos posėdis gali vykti vėliau, kai tos priežastys išnyks. Atsisakius valstybės tarnautojui dalyvauti vertinimo komisijos posėdyje, posėdis gali vykti ir jam nedalyvaujant (LR Vyriausybės nutarimas, 2002).

Vertinimo komisijos vertina valstybės tarnautojus, kurių tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas įvertino labai gerai ar nepatenkinamai. Jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla tiesioginio vadovo du metus iš eilės buvo įvertinta gerai, o valstybės tarnautojas mano, kad jo tarnybinė veikla turėtų būti įvertinta labai gerai, valstybės tarnautojas gali pareikalauti, kad jis būtų vertinamas komisijos. Tokiu atveju komisija turi nustatyti, ar teisingai valstybės tarnautoją įvertino tiesioginis vadovas (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 1999).

Įstaigų vadovai ir pakaitiniai bei karjeros valstybės tarnautojai yra vertinami pagal skirtingus tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus. Įstaigų vadovai vertinami pagal veiklos rezultatus. Vertinant įstaigų vadovų darbą yra labiau orientuojamasi į vadovo, kaip lyderio savybes, gebėjimą vadovauti. Vertinant karjeros ir pakaitinius valstybės tarnautojus yra atsižvelgiama į tarnautojų kompetencijas, veiklos kokybės kriterijus, produktyvumą (**žr. 2 priedas**).

Pasak Gusto, E. (2003), pastebima, jog valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimui pasirinktas metodas bei jo pasirinkimo priežastys nenurodytos nė viename vertinimo sistemos diegimą

bei funkcionavimą reglamentuojančiame dokumente. Autoriaus nuomone, valstybės tarnautojų vertinimui pasitelktas aprašomasis metodas. Tai kokybiniai aprašymai, bendrai atspindintys vertintojų nuomonę apie vertinamąjį. Tai leidžia numatyti įvertinimo tikslumo priklausomybę nuo vertintojo sugebėjimo sklandžiai ir aiškiai reikšti mintis. Anot autoriaus, pagal vertinimo pobūdį tokį metodą galima priskirti individualaus vertinimo metodų grupei, kadangi atskiri valstybės tarnautojai nelyginami tarpusavyje. Pagal metodo paskirtį esamas vertinimo būdas orientuotas į praeityje atliktą veiklą. Karjeros valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, turintis galimybę įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje. Todėl vertinant valstybės tarnautoją, turėtų būti galimybė vertinimo metu nurodyti jo potencialą, galimas veiklos sritis, ateinančių metų karjeros galimybes ir pan. Tarnybinės veiklos vertinimas neturi būti orientuotas vien į praeitį, tačiau turi būti suformuota ir ateinančių metų vizija, galbūt net ir konkretūs uždaviniai, nes tiek vertinamasis, tiek vertinantysis iš karto po vertinimo turės aiškiai kitų metų kryptį, konkrečius tikslus. Tai padės motyvuoti žmones darbui bei tobulinti savo kvalifikaciją.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad paaukštinimas pareigose yra pagrįstas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu. Tokia sistema skatina tarnautojų motyvaciją, nes norint būti paaukštintam pareigose reikia tenkinti tam tikrus reikalavimus, t.y. tarnybinė veikla turi būti įvertinta labai gerai. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimo sistema yra karjerą skatinantis veiksnys ir yra susijęs su kompetencijų tobulinimu, kadangi įvertinus veiklą labai gerai, tarnautojas yra perkeliamas į aukštesnes pareigas ar suteikiama atitinkamai aukštesnė kvalifikacinė klasė. Tačiau įstatymų reglamentuojama vertinimo ir vertinimo kriterijų sistema neužtikrina objektyvaus ir nuolatinio tarnybinės veiklos įvertinimo. Išanalizavus valstybės tarnautojų vertinimo sistemos modelį galima daryti išvadą, jog ne visi vertinimo sistemos administravimo klausimai detalčiai aprašyti, nenumatyti ir kai kurie organizavimo aspektai. Todėl galima teigti, jog vertinimo sistema nėra visiškai tobula, efektyvi ir patikima. Yra sričių, kuriose trūksta informacijos ir tikslumo.

2.2. Tarnybinės veiklos vertinimo sąsajos su kompetencijos tobulinimu valstybės tarnyboje

Toliau darbe nagrinėjama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sąsaja su kompetencijų tobulinimu Lietuvos valstybės tarnyboje. Šioje dalyje tikslinga aptarti valstybės tarnautojo sampratą. Taip pat šioje dalyje aptariama vertinimo sistema Lietuvoje, kuria siekiama išsiaiškinti, ar valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimas yra tiesiogiai susijęs su tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimu, kuris lemia, ar tarnautojas bus siunčiamas mokytis ir tobulinti savo žinias.

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvai teko naujai sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas

buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas. Tačiau vėlesniais metais šioje srityje pasiekta žymi pažanga. Jau yra paskelbta ir mokslinių darbų, kuriuose bandoma įvertinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimas strategines šios veiklos kryptis (Gustas, E., 2003).

2001 metais parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos. Tačiau tada dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, taip pat nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas.

Europos šalių praktika liudija, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema turi būti adekvati valstybės tarnybos modeliui. 2002 metais, įsigaliojus *Valstybės tarnybos įstatymui*, buvo pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kuris susiejamas su valstybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu. Šiuo metu jau yra apibrėžtas valstybės tarnautojų mokymo teisinis reglamentavimas ir finansavimas, nustatyti bendrieji organizavimo principai, kuriamas valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros mechanizmas (E. Gustas, 2003).

Norint užtikrinti valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą, reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, gerai suvoktų kaip vadovauti, priimti sprendimus, veiksmingai tvarkyti viešuosius išteklius, administruoti viešąsias programas ir projektus, veiksmingai ir efektyviai administruoti viešuosius išteklius (Chlivickas, E., 2001).

Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvoje įgauna sistemiską ir nuoseklų pobūdį. Mokymas tampa kiekvienos valstybės institucijos kultūros dalimi, nes padeda jai aktyviai prisitaikyti prie vykstančių ir vyksiančių pokyčių.

Strateginis valstybės tarnautojų mokymo tikslas yra didinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą, t.y.:

1. stiprinti valstybės tarnautojų strategines kompetencijas (valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus, komunikacinius įgūdžius, analitinius gebėjimus, orientavimosi į klientą gebėjimus ir įgūdžius, žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje);
2. didinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą (LR vyriausyb. kanc. vieš. vald. ir soc. apl. pažyma..., 2014).

Valstybės tarnybos departamentas nurodo valstybės tarnautojų **mokymo svarbą**:

1. Būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą, sudarant sąlygas dinamiškai žinių visuomenei plėtoti. Būtina dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permainų iššūkius.

2. Svarbu didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo veiksmingumas priklausys nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos.

3. Tinkamai ir laiku įgyvendinti ES sprendimus lemia naujų žinių, gebėjimų ir įgūdžių poreikį.

4. Nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, LR teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, tobulinti užsienio kalbų įgūdžius (Valstybės tarnybos departamentas, 2014).

Kalbant apie valstybės tarnautojų profesionalumą dažniausiai turima omenyje jų kvalifikacija ir kompetencija, tačiau jau pati žodžio „profesionalumas“ kilmė nurodo, kad šis terminas sietinas su tam tikra priklausomybe. Profesionalumu paprastai laikoma specialus pasirengimas, mokėjimas dirbti kokį nors darbą, nuodugnus darbo išmanymas. Be specialiųjų žinių arba bazinio pasirengimo, kuris įgyjamas ugdymo procese, naivu tikėtis profesionalumo darbe. Kalbant apie valstybės tarnautojų profesionalumą, dažniausiai turima omenyje ne tik jų atliekamo konkretaus darbo kokybė, bet ir specialaus pasirengimo aspektas (Juralevičienė, J., 2003).

Pasak Juralevičienės, J. (2003), valstybės tarnautojų sugebėjimams keliami abstraktūs, techniniai ir žmonių pažinimo reikalavimai. Jie turi sugebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, poveikį, gebėti pritaikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandose, mokėti spręsti konfliktus, laiku priimti kokybiškus sprendimus, racionaliai disponuoti ištekliais ir t.t. Viešasis sektorius laikomas gana stabilia, patikima, mažai aplinkos veikiama struktūra. Autorės teigimu, didėjantys profesiniai reikalavimai skatina valstybės tarnautojus nuolat kelti kvalifikaciją, gebėjimą savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje to meto pokyčius.

Kompetencija siejama su efektyvumu ir gebėjimais atlikti tam tikras užduotis, todėl dėl ganėtinai plačios viešojo administravimo veiklos valstybės tarnautojams neužtenka vien tik teorinių žinių ar praktinio patyrimo. Anot autorės nemažą vaidmenį efektyvumui užtikrinti vaidina valstybės tarnautojų sugebėjimas mokytis ir išmokti, situacijų suvokimas ar reiškinių ryšių nustatymas ir atskleidimas. Valstybės tarnautojai turėtų mokėti pasirinkti tokius veiklos metodus, kurie sudarytų sąlygas įgytą kvalifikaciją realizuoti praktinėje veikloje. Toks meistriškas įgūdžių taikymas skirtingose situacijose gali būti laikomas kompetencija (Juralevičienė, J., 2003).

Pasak Česnulevičienės, B., Lakio, J. (2002) tikslingas tarnautojo mokymas įvardijamas kaip jo tarnybinės veiklos tąsa, o jo atsakingai vykdomos funkcijos, kaip tęstinio mokymo elementas. *Mokymo tikslingumas* yra pagrįstas organizacijos strateginiais tikslais ir nustatytais padalinių bei atskirų tarnautojų mokymo poreikiais, kuriuos suponuoja galimybę pritaikyti žinias praktikoje.

Sisteminis organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimas yra pirminis besimokančios organizacijos principas. Iš pasimokiusio darbuotojo laukiama, kad šis pasidalytų įgytomis žiniomis su

kitais ir kitų palaikomas pritaikytų jas savo darbo vietoje kiek galima platesniu mastu (Česnulevičienė, B., Lakis, J., 2002).

Pagal LR vidaus reikalų ministro patvirtintas Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo naujausias taisykles, valstybės tarnautojų mokymą Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus priimančios asmenys. Tačiau valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimu tiesiogiai rūpinasi institucijų personalo tarnybų darbuotojai. Mokymo planą ir mokymo plano projektą rengia įstaigos struktūrinis padalinys arba personalo administravimo tarnyba. Rengiant mokymo planus, personalo administravimo tarnyba, atlieka šiuos veiksmus:

- analizuoja praėjusių metų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatus ir numato mokymo poreikius ateinantiems metams;
- nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdama į įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes.

Suderintas su įstaigos vadovu mokymo planas ir mokymo plano projektas kasmet iki kovo 1 d. pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui per informacinę sistemą VATIS (Dėl valst. tarn. mokymo organizavimo taisykl. patvirt., 2010).

Anot autorių Patapo, A., Kasperavičiūtės, R. (2009), valstybės tarnautojų mokymo poreikio nustatymo kriterijus pateikiamas valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėse. Šiose teigiama, kad kasmet personalo tarnybos rengia mokymo plano projektą, pirmiausia apibendrinamos valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje yra pažymima, kad tiesioginis vadovas kasmetinio pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

Kaip teigiama LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitoje „Valstybės tarnautojų mokymas“, metiniai mokymo planai yra per daug detalūs: plano projekte privaloma nurodyti mokymų pagal rūšis detalius duomenis: klausytojų skaičių, mokymo kainą vienam klausytojui, biudžeto lėšas, skiriamas atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo nustatytus biudžeto asignavimus ir kt. Pagal tokius reikalavimus ateinančiųjų metų planų rengimo, derinimo ir tikslinimo procesai reikalauja didelių personalo administravimo tarnybų ir įstaigų, vertinančių mokymo planų projektus, laiko sąnaudų. Valstybės tarnybos departamento (VTD) paaiškinimu, šie planai naudojami analizuojant mokymo poreikį, tačiau jie nesuteikia visos objektyvios ir tikslios informacijos – sudėtinga įvertinti visų įstaigos darbuotojų mokymo ir lėšų poreikį pagal prioritetinius mokymo tikslus metams į priekį. VTD pateiktų einamųjų ir ateinančiųjų metų planų vertinimo rezultatai įtakos mokymų organizavimui neturi. Šie

rezultatai nenaudojami ir mokymų koordinavimui – aktualių mokymo programų rengimo ar bendrų (kelių institucijų) mokymų organizavimui, nes pagal metinius mokymo planus valstybės institucijos valstybės tarnautojų mokymą organizuoja pačios (LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita, 2009).

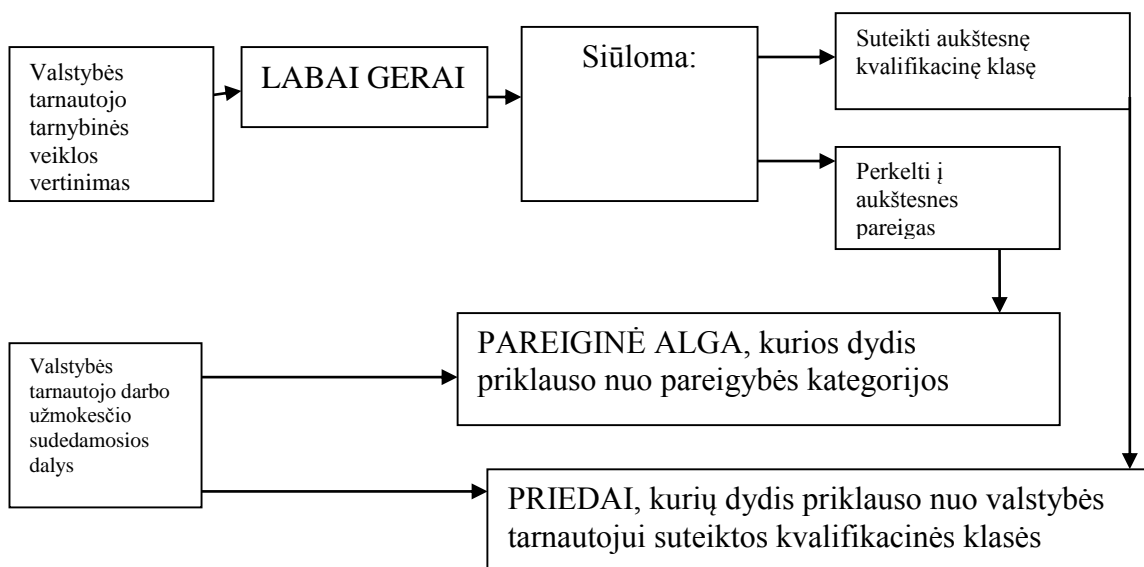
Pasak autorių Patapo, A., Kasperavičiūtės, R. (2009), kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė, kai įvykus tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo pokalbiui tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas ir tiesioginio vadovo siūlymai įrašomi vertinimo išvadoje. Su vertinimo išvada supažindinus valstybės tarnautoją, ji pateikiama personalo tarnybai.

Prieš įtraukiant kompetencijų vertinimą į tarnybinės veiklos kasmetinį vertinimą, rekomenduojama nustatyti, ko yra laukiama iš tarnybinės kiekvieno darbuotojo veiklos, nustatyti kiekvienam darbuotojui nuoseklius ir pastovius tarnybinės veiklos standartus, paremtus kompetencijomis, nustatyti mokymo ir vystymo poreikius, sukurti, realizuoti bei kontroliuoti darbuotojų vystymo sistemą, skirtą tarnybinės veiklos gerinimui.

Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Todėl personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema.

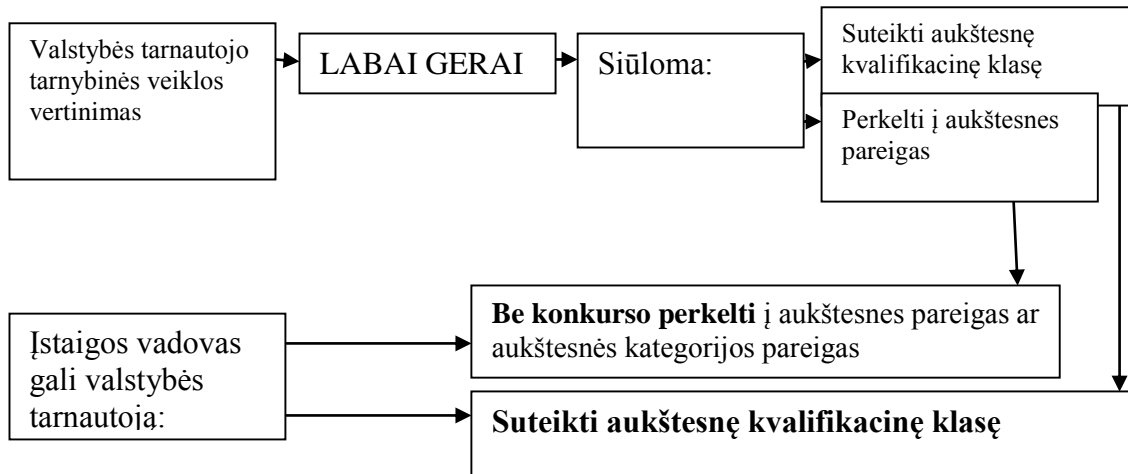
Pasak Gusto, E. (2003), valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su:

- darbo užmokesčiu (3 pav.),
- motyvacija siekti karjeros (4 pav.).



3 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema.

Šaltinis: Gustas, E. (2003)



4 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu.

Šaltinis: Gustas, E. (2003)

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų paveikslų valstybės tarnautojų karjera yra tiesiogiai susijusi su tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimu, kuris lemia, ar tarnautojas bus paaukštintas pareigose, perkeltas į kitas pareigas valstybės tarnyboje ar siunčiamas mokytis ir tobulinti kvalifikaciją.

	Darbinės žinios ir įgūdžiai	Naujausios profesinės žinios	Kelias disciplinas aprėpiančios nagrinėjamos srities žinios
3. Nagrinėjamos srities kompetencija			Sudėtingų problemų sprendimas bendradarbiaujant
2. Profesinė kompetencija ↗		Metodų ir procesų tobulinimas	
1. Kompetencija atlikti užduotį ↗	Efektyvumas atliekant darbinės užduotis		

5 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų lygiai ir tobulinimo kryptys.

Šaltinis: Juralevičienė, J. (2003)

Pasak Juralevičienės, J. (2003), veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų žmogui keliami reikalavimai jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas, todėl būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik gebėjimai įgalina

žmogų veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis veiklos sąlygomis. Kompetencija yra artimesnė veiklos sferai. Autorės Juralevičienės, J. (2003) iš F. V. Looy teigimu, elgesiui priskiriamos kompetencijos, apima su elgesiu susijusias savybes (mandagumą, draugiškumą). Prie techninės kompetencijos autorius priskiria žinias ir įgūdžius, reikalingas tam tikram darbui atlikti, o asmenines charakteristikas sieja su motyvacijų, savybių ir savęs suvokimo kompleksu.

Pasak Pivoro, S., Dapkutės, R. (2004), tarnybinės veiklos vertinimas gali būti siejamas tiek su karjeros, tiek su atlyginimų politika. Veiklos rezultatai, kaip jau minėta, gali būti geresni tik įtraukus patį darbuotoją. Tad svarbu atsižvelgti, kokius kompensavimo būdus labiausiai vertina patys tarnautojai.

Valstybės tarnautojo įvertinimas iš esmės prasideda dar prieš jam įstojant į valstybės tarnybą, t.y. vykdant darbuotojų atranką. Kitas etapas kai tarnybinės veiklos įvertinimas atliekamas jam dirbant institucijoje ir atleidžiant iš darbo. Ir etapas, kai dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimas nulemia tarnautojų tolesnę karjerą (Gustas, E., 2003).

Analizuodama valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo modelį N. Kulik iš Patapo, A., Kasperavičiūtės, R. (2009) pažymi, kad „tarnybinės veiklos vertinimo procedūros metu mokymo poreikis dar netikslus, todėl būtinas tarnautojo kompetencijos vertinimas“.

Taip pat autorė pažymi, jog valstybės tarnautojų mokymo tikslai yra apibrėžiami kaip darbo lygio, kurį turi pasiekti valstybės tarnautojai, kad būtų laikomi kompetentingais ir vertinami kaip specialistai, apibūdinimai. Mokymo tikslų nustatymas ir paaiškinimas valstybės tarnautojui padeda suprasti, ko iš jo tikimasi, todėl pagerėja motyvacija mokytis ir tobulėti institucijai labiausiai reikiama kryptimi. Aiškiai suformuluoti mokymo tikslai parodo, kokie pokyčiai bus pasiekti baigus mokymo procesą. Sakalas, A. ir Šilingienė, V. iš Patapo, A., Kasperavičiūtės, R. (2009) teigia, kad kai tikslai apibrėžiami teisingai, nesunku įvertinti darbuotojų ugdymo sistemos efektyvumą, o priešingu atveju yra ganėtinai sunku nustatyti ir pagrįsti reikalingų išteklių, ugdymo metodų ir formų pasirinkimą.

Kiekvienas darbuotojas, siekdamas tarnybinės veiklos produktyvumo, turi atkreipti ypatingą dėmesį į tai, ar jo kompetencijos atitinka organizacijos poreikius ir tikslus. Kadangi kompetencijomis besiremianti tarnybinės veiklos vadyba reikalauja didelių investicijų. Organizacija siekianti pritraukti ir išlaikyti pavyzdinius tarnautojus, privalo teikti paramą darbuotojams jų tarnybinės veiklos gerinimui. Tarnybinės veiklos vertinimas yra tiesiogiai susietas su kompetencijų trūkumo nustatymu, o taip pat ir su jų vystymo planavimu bei įgyvendinimu. Tarnybinės veiklos vertinime, įtraukiant kompetencijas yra nustatoma, kaip pasiekiami rezultatai, o ne tik tai, kas yra pasiekama (Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba..., 2014).

Palidaskaitės, J. (2007) teigimu, motyvuoti valstybės tarnautojai yra labiau atsidavę darbui, jie nevengia papildomų užduočių ir įsipareigojimų bei prisiimti atsakomybės už savo veiklos rezultatus. Autorės nuomone, karjera siejama su aukštesnes pareigas užimančiais asmenimis, bet ji gali būti planuojama kiekvienam darbuotojui. Karjeros ambicijos yra individualizuotos, tuo tarpu norint įveikti

ši subjektyvumo momentą, karjeros galimybės siejamos su veiklos vertinimu. Tai yra tiek darbuotojo, tiek ir organizacijos bei jos vadovų rūpestis. Autorės nuomone, karjera susijusi su darbuotojų mobilumu, kuris gali būti ne tik organizacijos viduje, bet ir tarp tarnybų ar net sektorių, privataus ar viešojo.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad norint užtikrinti valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą, reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, gerai suvoktų kaip vadovauti, priimti sprendimus, veiksmingai tvarkyti viešuosius išteklius, administruoti viešąsias programas ir projektus, veiksmingai ir efektyviai administruoti viešuosius išteklius. Kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė. Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems, todėl personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Vertinimas gali būti siejamas ir su atlyginimų politika, todėl svarbu atsižvelgti, kokius kompensavimo būdus labiausiai vertina patys tarnautojai.

Įtraukiant kompetencijų vertinimą į tarnybinės veiklos kasmetinį vertinimą, rekomenduojama nustatyti, ko yra laukiama iš tarnybinės kiekvieno darbuotojo veiklos, nustatyti kiekvienam darbuotojui nuoseklius ir pastovius tarnybinės veiklos standartus, paremtus kompetencijomis, nustatyti mokymo ir vystymo poreikius, sukurti, realizuoti bei kontroliuoti darbuotojų vystymo sistemą, skirtą tarnybinės veiklos gerinimui. Kompetencijomis besiremianti tarnybinės veiklos vadyba reikalauja didelių investicijų. Jeigu organizacija siekia pritraukti ir išlaikyti pavyzdinius tarnautojus, ji turi teikti paramą darbuotojams jų tarnybinės veiklos gerinimui. Tarnybinės veiklos vertinimas yra tiesiogiai susietas su kompetencijų trūkumo nustatymu, o taip pat ir su jų vystymo planavimu bei įgyvendinimu. Tarnybinės veiklos vertinime, įtraukiant kompetencijas yra nustatoma, kaip pasiekiami rezultatai, o ne tik tai, kas yra pasiekama.

3. LR VALSTYBĖS KONTROLĖJE DIRBANČIŲ SPECIALISTŲ NUOMONĖS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti LR Valstybės kontrolėje dirbančių darbuotojų nuomonę, apie tarnybinės veiklos vertinimo reikšmę kompetencijos tobulinimui, LR valstybės kontrolėje buvo atliekamas tyrimas. Dėl per didelio organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiaus, laiko sąnaudų, bei geografinės padėties šiam tyrimui pasirinktas tik vienas iš aštuonių audito departamentų – 3-iasis audito departamentas. Tyrimas atliekamas visuose keturiuose 3-iojo audito departamento skyriuose (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio skyriai). Taip pat tyrimui atlikti pasirinktas vienas administracinių padalinių – Teisės ir personalo departamentas – Personalo skyrius. Kadangi būtent Personalo skyrius darbuotojų kompetencijai priskiriami valstybės tarnautojų veiklos vertinimo bei kompetencijos tobulinimo klausimai, darbuotojų mokymo programų sudarymas. Tyrimas atliktas šiais etapais:

- Empirinių duomenų rinkimui, siekiant ištirti valstybės tarnautojų nuomonę apie veiklos vertinimo įtaką kompetencijos tobulinimui, pasitelktas anketinės apklausos metodas. Parengus tyrimo instrumentą – klausimyną, apklausti LR Valstybės kontrolės 3-iojo audito departamento Vilniaus, Klaipėdos, Kauno ir Panevėžio skyriuose dirbantys valstybės tarnautojai ir Teisės ir personalo departamento Personalo skyriaus valstybės tarnautojai. Vykdam tyrimą buvo paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas, kokiais tikslais, kokiai institucijai atstovauja tyrėjas. Norint gauti kuo objektyvesnius atsakymus buvo paruoštos anoniminės anketos.

- Sukauptus empirinius duomenis internetiniame tinklalapyje apklausa.lt tyrimo rezultatai perkeliama į MS Excel kompiuterinę programą, pateikiama rezultatų analizė, atskleidžianti tyrime dalyvavusių LR Valstybės kontrolės institucijoje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę apie šiuo metu egzistuojančią tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, jos įtaką kompetencijų tobulinimui.

- Pateikiamas tyrimo apibendrinimas, išvados ir rekomendacijos.

Siekiant užsibrėžto tikslo darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai:

1. statistinių duomenų surinkimas ir analizė;
2. 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. Anot Kardelio, K. (2002), paklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę, ši forma nereikalauja didelių išlaidų, trumpiau trunka nei interviu.

Sudarant anketą buvo atsizvelgta į Kardelio, K. (2002) pateiktas rekomendacijas:

- turi būti motyvuoti, paaiškinama dėl ko atliekamas tyrimas ir pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija;
- klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami;
- kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas;
- svarbi anketos apimtis: ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai, svarbi ir klausimų kompozicija;
- reikia vengti klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą, taip pat sudėtingų, erzinančių klausimų.

Kaip teigia Rupšienė, L. (2007), tinkamai parengta, aiški, nedviprasmiška ir patikima anketa, kartu skatina respondentą bendradarbiauti ir kuo teisingiau atsakinėti.

Anketa sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinė literatūra apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tikslus, bei veiklos vertinimo sistemos sąsaja su kompetencijos tobulinimu.

Anketą sudaro 11 uždarų klausimų su galimybe parašyti savo nuomonę ir pateikti kitą atsakymo variantą nei jau yra pateikiama respondentams (**žr. 3 priedas**). Pateikus šiuos klausimus buvo siekiama surinkti būtiniausias duomenis, reikalingus atlikti tyrimui ir įvertinti veiklos vertinimo būtinybę bei sąsają su kompetencijų tobulinimu. Anot Kardelio, K. (2002), uždarų klausimų privalumas tas, kad respondentui lengviau pasirinkti atsakymą, o tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų; lengviau juos apdoroti, lyginti ir gretinti; didesnis indikatoriaus patikimumas, o trūkumas – informacija, gauta iš respondento, atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. Tačiau uždaro tipo klausimų ribotumas kompensuojamas atviro tipo klausimais, paliekama galimybė respondentams išsakyti savo nuomonę. Anketą sudaro:

1. Įvadinė dalis, kurioje prašoma respondento dalyvauti tyrime, paaiškinamas tyrimo tikslas, pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija.
2. Sociodemografiniai duomenys – informacija apie respondentą: jo lytis, amžius, darbo stažas esamoje įstaigoje.
3. Toliau, pagrindinėje dalyje pateikiami probleminiai klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie veiklos vertinimo svarbą: kam naudingas veiklos vertinimas, kodėl reikalinga vertinti darbuotojus, kaip institucijoje formuojamas kompetencijos vertinimo planas, kokių būdu nustatomas kompetencijos tobulinimo poreikis. Taip pat pateikiamas klausimas ar pakankamai dėmesio vadovai skiria kompetencijos tobulinimo svarbai veiklos vertinimo metu, kas yra vienas iš svarbiausių darbo klausimų.

Anketinė apklausa buvo sudaroma LR valstybės kontrolės darbuotojams, einantiems pareigas valstybės tarnyboje, remiantis mokslinės literatūros tiriamųjų klausimų analize, kuri pateikta teorinėje

apžvalgoje, bei atsižvelgiant į tyrimo problematiką. Sudarant anketą buvo stengiamasi pateikti svarbiausius atliekamam tyrimui klausimus, kurie padėtų suformuluoti galutines darbo išvadas.

Prieš pradėdant tyrimą, respondentai pirmiausia buvo supažindinti su tyrimo tikslu. Buvo laikomasi pagarbos asmens orumui principo, todėl nei vienas tiriamasis nebuvo verčiamas dalyvauti tyrime. Gauti tyrimo duomenys nebuvo klastojami ar kaip nors kitaip keičiami, siekiant savanaudiškų tikslų. Apklausos metu gauta informacija naudojama tik tyrimo tikslams. Taip pat garantuotas anonimiškumas. Dauguma respondentų geranoriškai sutiko pildyti anketas, nors ir pasitaikė keletas nusiskundimų dėl gana didelio užimtumo ir laiko stokos.

Tyrimo eiga: anketinė apklausa atlikta gruodžio mėnesį. Tyrimui pasirinkta LR Valstybės kontrolės 3-jojo audito departamento Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio skyrių ir Teisės ir personalo departamento Personalo skyriaus analizė, nes norėta sužinoti kaip būtent skyriuose tarnybinės veiklos vertinimas veikia valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimą. Kad tyrimas būtų efektyvesnis įtrauktas į apklausą Personalo skyrius, kuris yra atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymą, personalo darbą Valstybės kontrolėje. Anketos išsiųstos 54 respondentams (struktūrinių padalinių valstybės tarnautojams ir Personalo skyriui).

Tyrimo bazė ir imtis: anketos išsiųstos elektroniniu paštu keturiems LR Valstybės kontrolės 3-jojo audito departamento skyriams: Vilniaus skyriui, kuriame dirba 13 valstybės tarnautojų (iš jų 1 skyriaus vedėjas, 1 patarėjas, 11 valstybinių auditorių), Kauno skyriui, kuriame dirba 16 valstybės tarnautojų (iš jų 1 skyriaus vedėjas, 1 skyriaus vedėjo pavaduotojas, 1 patarėjas, 13 valstybinių auditorių), Klaipėdos skyriui, kuriame dirba 10 valstybės tarnautojų (iš jų 1 skyriaus vedėjas, 1 patarėjas, 8 valstybiniai auditoriai) ir Panevėžio skyriui, kuriame dirba 10 valstybės tarnautojų (iš jų 1 skyriaus vedėjas, 1 patarėjas, 8 valstybiniai auditoriai). Taip pat Teisės ir personalo departamento Personalo skyriui, kuriame dirba 5 valstybės tarnautojai (iš jų 1 skyriaus vedėjas, 3 vyr. specialistai ir 1 vyresn. specialistas). Kadangi tyrimui pasirinkta ne visa organizacijos darbuotojų imtis, o struktūriniai padaliniai ir Personalo skyrius, tai anketos išsiųstos visiems 54 darbuotojams. Iš jų sulauktos atsakytos 39 anketos.

Bandomasis tyrimas. Siekiant, kad tyrimas būtų prasmingas ir patikimas, papildomai buvo atliekamas bandomasis tyrimas. Trejiems respondentams buvo pateikta bandomoji anketa, kurią buvo paprašyta užpildyti, žodžiu aptariant jos klausimų suprantamumą ir aiškumą. Bandomasis tyrimas vyko darbo vietoje apie 30 min. Tokiu būdu buvo išsiaiškinta ar respondentai teisingai ir vienodai supranta klausimus, jų esmę, svarbą ir teiginius, ar klausimai nėra per sudėtingi. Taip pat ar jie atspindi temos esmę. Bandomojo tyrimo metu respondentai žodžiu komentavo savo pastebėjimus, todėl remiantis jų pastabomis buvo galima patobulinti anketos klausimus, o iš jų komentarų labiau įsigilinti į darbo tyrimo esmę, bei situaciją institucijoje.

Atkreipus dėmesį į respondentų pastabas anketa buvo tobulinama ir tik tada išsiųsta visiems respondentams.

Atsakytų grįžtamųjų anketų sulaukta 39. Gauti tyrimo duomenys automatiškai apdorojami internetiniame tinklalapyje apklausa.lt. ir tik tada keliami į Excel programą.

Galima būtų paminėti, kad tyrimo organizavimui trukdė šie veiksniai: nors respondentai sutiko padėti atliktį tyrimą ir gana geranoriškai nusiteikę atsakinėjo į paruoštas anketas, tačiau dėl didelio užimtumo ir didelio laiko trūkumo sumažėjo atsakytų grįžtamųjų anketų skaičius.

3.2. LR Valstybės kontrolės bendroji charakteristika

LR Valstybės kontrolė – patraukli darbo vieta, kurioje diegiamas šiuolaikinis valdymas ir naujovės, ugdomas personalas, puoselėjama bendradarbiavimo kultūra. Ne kartą buvo pripažinta viena iš pažangiausių viešojo sektoriaus institucijų.

Valstybės kontrolė itin daug dėmesio skiria darbuotojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui ir kompetencijos ugdymui. Institucijoje yra įdiegta mokymo ir kompetencijų sistema, padedanti siekti, kad institucijoje dirbtų kvalifikuoti darbuotojai. Institucijoje yra taikomi:

- įvadinis mokymas, skirtas naujiems darbuotojams – jie supažindinami su institucijos istorija ir veikla, organizacijos vertybėmis, vidine kultūra, valstybiniu auditu, personalo politika, tarptautinio bendradarbiavimo gairėmis;
- profesinis mokymas, skirtas visiems valstybinio audito procese dirbantiems asmenims – jie išsamiai supažindinami su valstybinio audito procesu, ypatumais ir naujovėmis;
- kvalifikacijos tobulinimas – mokymai pagal pareigybes apie profesines naujoves;
- asmeninės ir dalykinės kompetencijos tobulinimas – seminarai ir kursai organizaciniais, vadybos, asmenybės ugdymo klausimais;
- mokymai užsienyje – mokymai, skirti profesinei kompetencijai ugdyti, siekiant perimti pažangiausią pasaulio praktiką.

Žinių visuomenėje mokymasis visą gyvenimą yra neišvengiamas. Todėl institucija skatina ir remia darbuotojus, kurie darbą derina su studijomis aukštosiose mokyklose.

Valstybės kontrolė yra Lietuvos Respublikos aukščiausioji valstybinio audito institucija. Jos pagrindinė funkcija – prižiūrėti, ar teisėtai ir efektyviai valdomi ir naudojami valstybės finansai ir kitas turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas.

Valstybės kontrolė, įgyvendindama savo funkcijas, atlieka valstybinį auditą, kuris yra dviejų rūšių – finansinis (teisėtumo) ir veiklos auditas. Magistro baigiamajame darbe yra analizuojamas departamentas atliekantis tik finansinį (teisėtumo) auditą.

3-iojo audito departamentas. Šio audito departamento kompetencijai priskirtos valstybės biudžeto dotacijų ir subsidijų savivaldybėms skyrimo ir panaudojimo, valstybės žemės naudojimo ir disponavimo, valstybės turto privatizavimo sritys bei jo skyrių finansiniams (teisėtumo) auditui priskirti

audituojami subjektai. Departamente yra keturi skyriai: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio (žr. 4 priedas).

Finansinio (teisėtumo) audito tikslas yra įvertinti, ar audituojamas subjektas teisingai tvarko savo finansus, ar pateikia teisingas finansines ir kitas ataskaitas, taip pat ar valstybės lėšos ir kitas turtas valdomas ir naudojamas teisėtai, taip, kaip numatyta įstatymuose. Siekdama finansinį (teisėtumo) auditą padaryti efektyvesnį, nuo 2009-ųjų šių auditų metu Valstybės kontrolė vertina ir valstybės lėšų bei turto naudojimo ekonomiškumą. Anksčiau tai buvo daroma tik veiklos audito metu.

Valstybės kontrolės įgaliojimai yra nustatyti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje ir Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatyme bei kituose teisės aktuose.

Valstybės kontrolė audituoja: šalies biudžeto įgyvendinimą; valstybės finansų naudojimą; valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo; Valstybinio socialinio draudimo ir Privalomojo sveikatos draudimo fondų biudžeto įgyvendinimą; valstybės biudžeto lėšų, skiriamų savivaldybėms, naudojimą; lėšų valdymo institucijas ir paramos gavėjus, vertindama, kaip naudojamos Lietuvos gautos Europos Sąjungos lėšos ir kaip vykdomos programos, kuriose dalyvauja Lietuva.

Taip pat magistro baigiamajame darbe į apklausą įtraukiamas ir **Teisės ir personalo departamentas**. *Departamento tikslas – teisinėmis priemonėmis padėti įgyvendinti Valstybės kontrolei pavestas funkcijas ir užtikrinti Valstybės kontrolės personalo politikos įgyvendinimą. Departamente yra du skyriai: Teisės ir Personalo. Į tyrimo apklausą įtraukiami tik Personalo skyriaus valstybės tarnautojai. Būtent šis departamentas yra atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymą, jų funkcijos yra:*

- atsižvelgiant į Valstybės kontrolės strateginius tikslus ir uždavinius, teikti pasiūlymus dėl žmogiškųjų išteklių poreikio ir efektyvaus panaudojimo, siekiant, kad personalo politika būtų tinkamai įgyvendinama;
- organizuoti Valstybės kontrolės struktūrinių padalinių funkcijų ir pareigybių analizę, teikti pasiūlymus dėl šių padalinių veiklos organizavimo tobulinimo, atsižvelgiant į teisės aktuose Valstybės kontrolei nustatytus reikalavimus;
- organizuoti personalo karjeros įgyvendinimą, analizuoti darbuotojų karjeros ir rotacijos galimybes, teikti pasiūlymus dėl darbuotojų karjeros sistemos tobulinimo, siekiant sudaryti kuo geresnes sąlygas personalo karjerai;
- padėti Valstybės kontrolės vadovybei kurti ir įgyvendinti personalo motyvacijos sistemą, siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių naudojimo;
- organizuoti personalo adaptavimą ir integravimą Valstybės kontrolėje, siekiant, kad nauji darbuotojai kuo greičiau įsilietų į kolektyvą;
- nustatyta tvarka vykdyti skyriaus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą ir teikti pasiūlymus dėl jų kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo ir nuobaudų skyrimo, siekiant užtikrinti tinkamą skyriaus darbuotojų veiklos kokybę ir darbuotojų motyvaciją;

- ir kt.

Tyrimo respondentų atrankai buvo taikomas specialus kriterijus – valstybės tarnautojo statusą turintys asmenys, dirbantys personalo skyriuose. Respondentais pasirinkti personalo administravimo funkcijų vykdymo klausimais kompetentingi asmenys, kurie savo darbo praktikoje tiesiogiai susiduria su tarnautojų atrankos procesu bei patys jame dalyvauja.

Valstybės kontrolė yra Seimui atskaitinga institucija, padedanti jam vykdyti parlamentinę vykdomosios valdžios priežiūrą. Valstybinis auditas yra viena iš parlamentinės kontrolės sistemos dalių. Aktyviausiai bendradarbiaujama su Seimo Audito komitetu, kuris reguliariai svarsto valstybinio audito ataskaitas ir daug prisideda prie audito ataskaitose pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo.

Valstybės kontrolės veikla yra planinga. Kiekvienais metais valstybės kontrolierius sudaro valstybinio audito programą, kurioje numato, kur ir kada bus atliekamas auditas (LR Valstybės kontrolė, 2015).

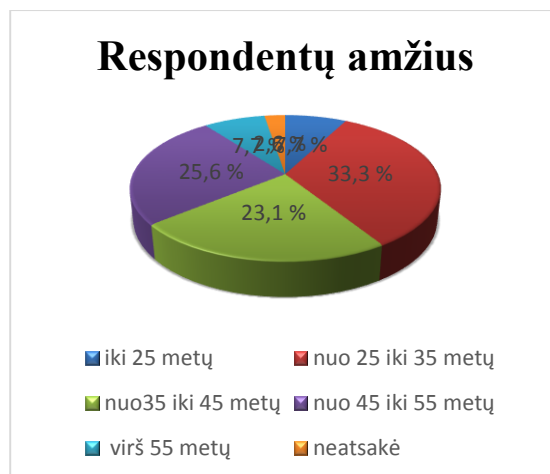
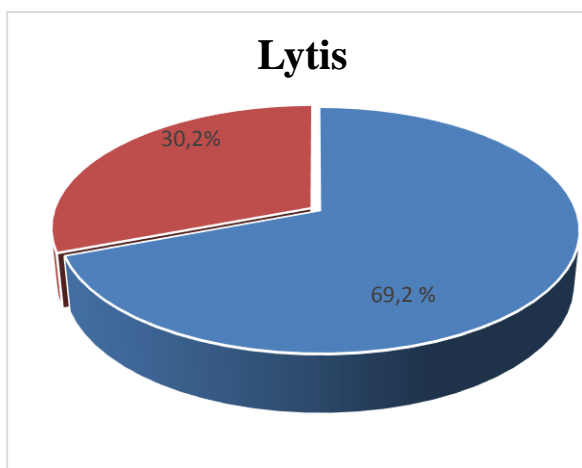
LR valstybės kontrolė turi savo įstatymą, kuris reglamentuoja LR Valstybės kontrolės (toliau – Valstybės kontrolė) veiklą ir tarnybos Valstybės kontrolėje teisinius santykius.

LR valstybės kontrolės įstatymo 10 straipsnyje pateikiami nuostatai dėl Valstybės kontrolės pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo. 10 str. 39 dalyje teigiama, jog valstybės kontrolė nustato pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją bei prioritetus; taip pat teigiama, jog Valstybės kontrolė turi sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti, o pareigūnai privalo nuolat kelti savo kvalifikaciją kontrolieriaus nustatyta tvarka. LR Valstybės kontrolėje mokymas ir kvalifikacijos kėlimas organizuojamas vadovaujantis metiniais planais, pagal specialias programas, sudarant sutartis su LR bei užsienio valstybių mokymo įstaigomis, taip pat kitais būdais. Pareigūnų sisteminio, profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tvarką valstybinio audito srityje nustato valstybės kontrolierius (LR Valstybės kontrolės įstatymas, 1995).

3.3. Anketinio tyrimo rezultatų analizė

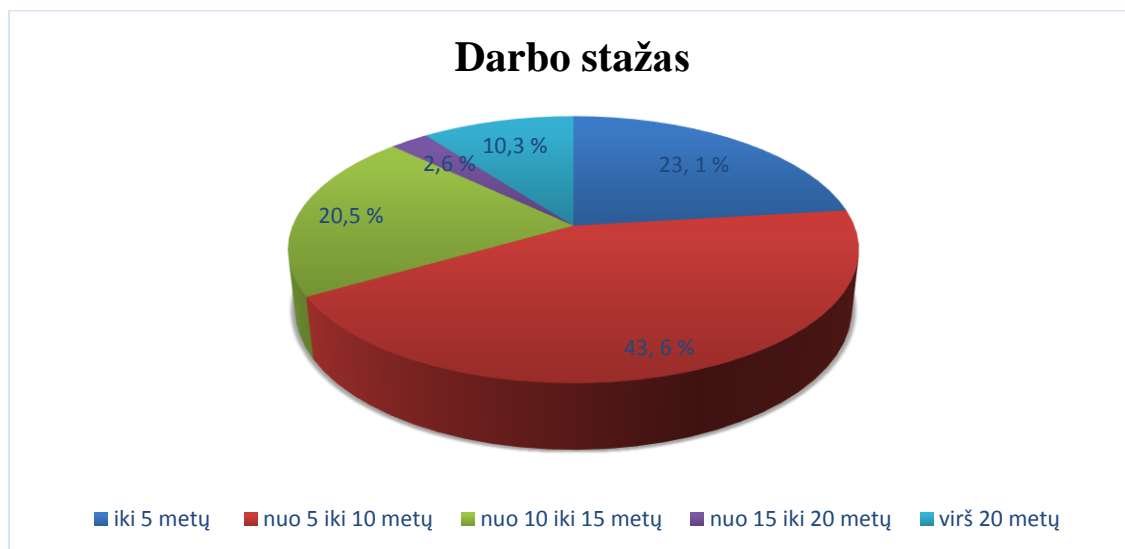
Anketinė apklausa atlikta LR Valstybės kontrolės 3-iojo audito departamento Vilniaus, Klaipėdos, Kauno ir Panevėžio skyriuose ir Teisės ir personalo departamento Personalo skyriuje. Šiame tyrime, apie tarnybinės veiklos vertinimo įtaką kompetencijos tobulinimui, dalyvavo 39 valstybės tarnautojai.

Anketos struktūra. Ją sudaro 11 uždarų klausimų su galimybe pateikti savo atsakymo variantą jei nėra tinkamo iš pateiktųjų. Anketa sudaroma pradedant nuo demografinių klausimų, einant prie bendresnių apie tarnybinės veiklos vertinimo sistemą klausimų ir toliau seka konkretesni su tarnybinės veiklos vertinimo įtakos kompetencijos tobulinimui susiję klausimai.



6 pav. Apklausoje dalyvavusių moterų ir vyrų santykis. 7 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių grupes.

Anketinėje apklausoje darbuotojų **lytis ir amžius** pasiskirstė taip kaip pateikiama **6 ir 7 paveiksluose**. Iš tyrimo duomenų matome, kad dauguma, t.y. 69,2 %, iš tyrimo dalyvavusių respondentų yra moterys ir tik 30,8 % sudaro vyrai. Respondentų amžius pasiskirstęs gana įvairiai. Daugiausiai t.y. 33,3 % sudaro nuo 25 iki 35 metų dirbantys valstybės tarnautojai, beveik po vienodai t.y. 25,6 % dirbantys nuo 45 iki 55 metų valstybės tarnautojai ir 23,1 % nuo 35 iki 45 metų amžiaus dirbantys valstybės tarnautojai. Ženkliai mažesnis skaičius valstybės tarnautojų yra dirbančių iki 25 metų amžiaus (7,7 %) ir nuo 55 metų (7,7 %).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką.

Tyrimo respondentams buvo pateiktas klausimas „*koks Jų darbo stažas esamoje darbovietėje?*“. Šis klausimas pateiktas siekiant sužinoti ar ilgą laiką respondentas dirba šioje darbovietėje, pagal ką būtų galima spręsti, ar daug kartų darbuotojas jau buvo vertintas kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu. Iš pateiktų duomenų **8 paveiksle** matyti, jog pagal darbo stažą daugiausiai tyrimo dalyvavusių

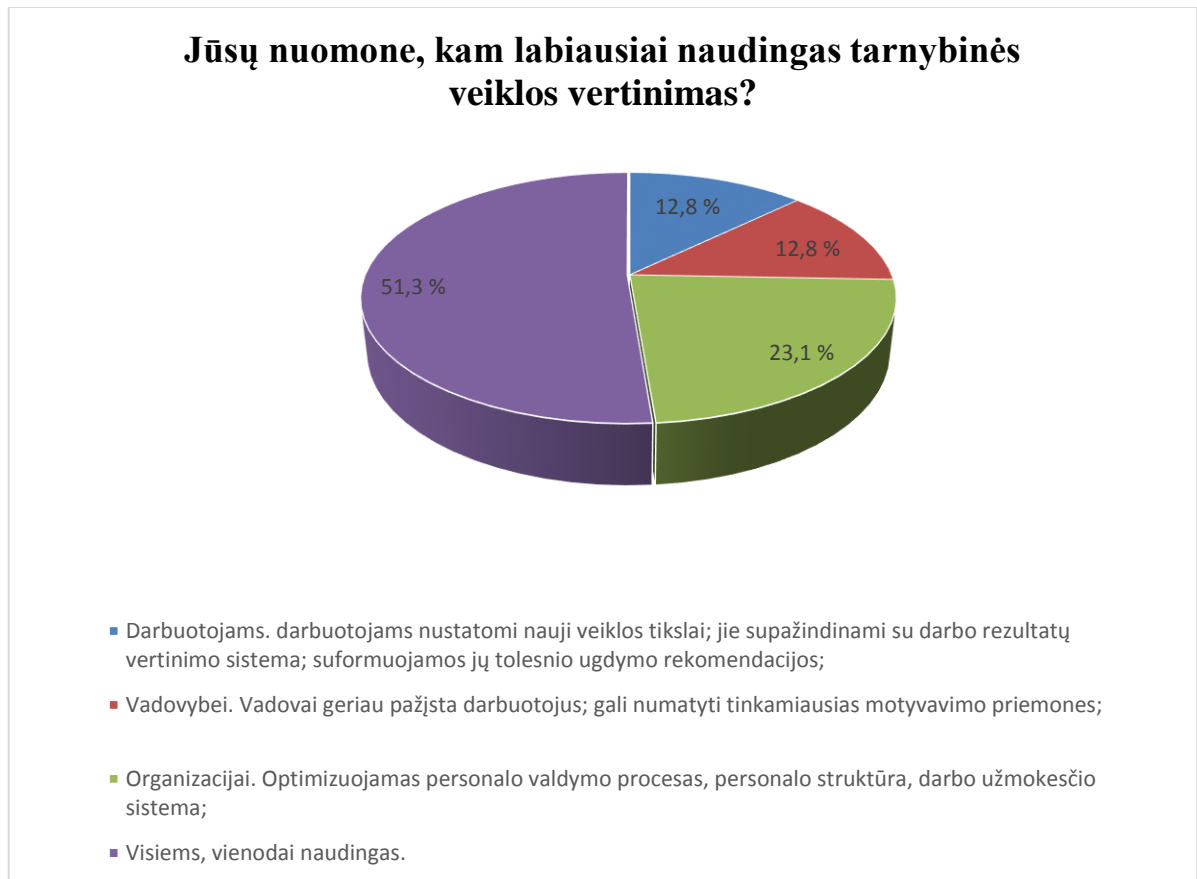
darbuotojų yra įstaigoje dirbančių nuo 5 iki 10 metų, kuriuos sudaro net 43,6 % apklaustųjų. Beveik po vienodai iš tiriamųjų sudaro įstaigoje dirbantys valstybės tarnautojai nuo 10 iki 15 (20,5 %) metų ir iki 5 metų (23,1 %). Tiesa būtina paminėti, kad ganėtinai nemažas procentas iš respondentų t.y. 10,3 %, kurių darbo stažas šioje įstaigoje siekia nuo 20 metų.

Kadangi iš pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis respondentų šioje įstaigoje dirba jau ilgiau nei 5 metai, galima teigti, kad su veiklos vertinimu visi yra pakankamai „susipažinę“. Taip pat, tai, kad gana didelis procentas iš tiriamųjų ilgą laiką dirba vienoje įstaigoje, yra svarus veiksnys teigiant, jog darbuotojams yra suteikiamos palankios sąlygos darbui.

Toliau tyrime seka konkretesni klausimai.

Pasak autorių Pivoro, S. ir Dapkutės, R. (2004), tinkamas darbuotojų metinis vertinimas yra vienas svarbiausių organizacijos augimo veiksnių, tačiau neretai pripažįstama, kad joje įdiegta darbuotojų vertinimo sistema – tai formali procedūra, kuri neturi jokios išliekamosios vertės arba neretai yra tik vadovybės kontrolės procedūra.

Dažnai praktikoje susiduriama su darbuotojų požiūriu, kad veiklos vertinimas yra nereikalingas procesas, skirtas personalo darbo funkcijoms įgyvendinti. Manytina, kad šis procesas tik pačios organizacijos prievolė ir tik laiko gaišimas darbuotojams. Remiantis šia praktine patirtimi, respondentams užduodamas klausimas „kam jų nuomone labiausiai reikalingas tarnybinės veiklos vertinimas?“.



9 pav. Respondentų nuomonė dėl tarnybinės veiklos vertinimo naudos.

Iš atlikto tyrimo duomenų matyti (**9 pav.**), kad, daugiau nei pusė (50,3 %) iš apklaustųjų atsakė jog tarnybinės veiklos vertinimas yra naudingas vienodai visiems, tiek darbuotojams, tiek vadovybei, tiek organizacijai. Tiesa, nemaža dalis iš atsakiusiųjų t.y. 23,1 % mano, jog tarnybinės veiklos vertinimas visgi labiausiai naudingas organizacijai, kadangi taip optimizuojamas personalo valdymo procesas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema. Po vienodą procentą iš apklaustųjų sudaro atsakymai, kad labiausiai veiklos vertinimas naudingas darbuotojams arba vadovybei. 12,8 % respondentų nuomone, tarnybinės veiklos vertinimas labiausiai naudingas patiems darbuotojams, kadangi taip nustatomi nauji veiklos tikslai, taip pat vertinimo metu jie supažindinimai su darbo rezultatų vertinimo sistema, bei suformuojamos jų tolesnio ugdymo rekomendacijos. Kita dalis respondentų, kurių taip pat sudaro 12,8 % mano, kad tarnybinės veiklos vertinimas labiausiai naudingas vadovybei. Jų nuomone, tokiu būdu vadovybė geriau susipažįsta su savo darbuotojais, bei gali numatyti tinkamiausiais motyvavimo priemones.

Taigi toks skirtingas atsakymų pasiskirstymas rodo, jog respondentų nuomonė šiuo klausimu skiriasi, galbūt dėl skirtingų prioritetų, galbūt vieni tarnybinės veiklos vertinimą traktuoja kaip labiau su organizacijos darbu susijusį veiksnių, kiti, kad tai vadovybei reikalinga procedūra, o kiti tai laiko pačių darbuotojų reikalu, reikalingą jų darbo efektyvumui gerinti. Visgi daugumos nuomonė lemia, kad tarnybinės veiklos vertinimas yra vienodai reikalingas visiems.

Kadangi vertinimo tikslas yra vienas iš svarbiausių aspektų, autoriai Pivoras, S. ir Dapkutė, R. (2004), vertinimo tikslą pabrėžia kaip sprendimų, susijusių su paaukštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Bet jų gali būti ir daugiau: atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams, efektyvaus organizacijos (įstaigos) darbo užtikrinimas ir kt.

4 lentelė

Tarnybinės veiklos vertinimo tikslai

▼	1	2	3	4	5
Priimami sprendimai dėl paaukštinimo	1 (2.6%)	1 (2.6%)	7 (18.4%)	12 (31.6%)	17 (44.7%)
Palaikomas grįžtamasis ryšys tarnybinėje veikloje	4 (10.5%)	1 (2.6%)	12 (31.6%)	13 (34.2%)	8 (21.1%)
Nustatomi veiklos tikslai	3 (7.9%)	5 (13.2%)	9 (23.7%)	10 (26.3%)	11 (28.9%)
Numatomas poreikis tobulinti darbuotojų kompetenciją	0 (0.0%)	3 (7.9%)	8 (21.1%)	9 (23.7%)	18 (47.4%)
Identifikuojami individualūs darbuotojo pranašumai ir silpnybės, pripažinti pasiekimai tarnybinėje veikloje	2 (5.3%)	5 (13.2%)	7 (18.4%)	11 (28.9%)	13 (34.2%)
Identifikuojama nepakankama tarnybinė veikla	1 (2.6%)	7 (18.4%)	9 (23.7%)	11 (28.9%)	10 (26.3%)
Atlyginimo nustatymas	1 (2.6%)	2 (5.3%)	9 (23.7%)	10 (26.3%)	16 (42.1%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tarnybinės veiklos vertinimas gali būti siejamas tiek su karjeros, tiek su atlyginimų politika. Veiklos rezultatai gali būti geresni tik įtraukus patį darbuotoją. Tad svarbu atsižvelgti, kokius kompensavimo būdus labiausiai vertina patys tarnautojai.

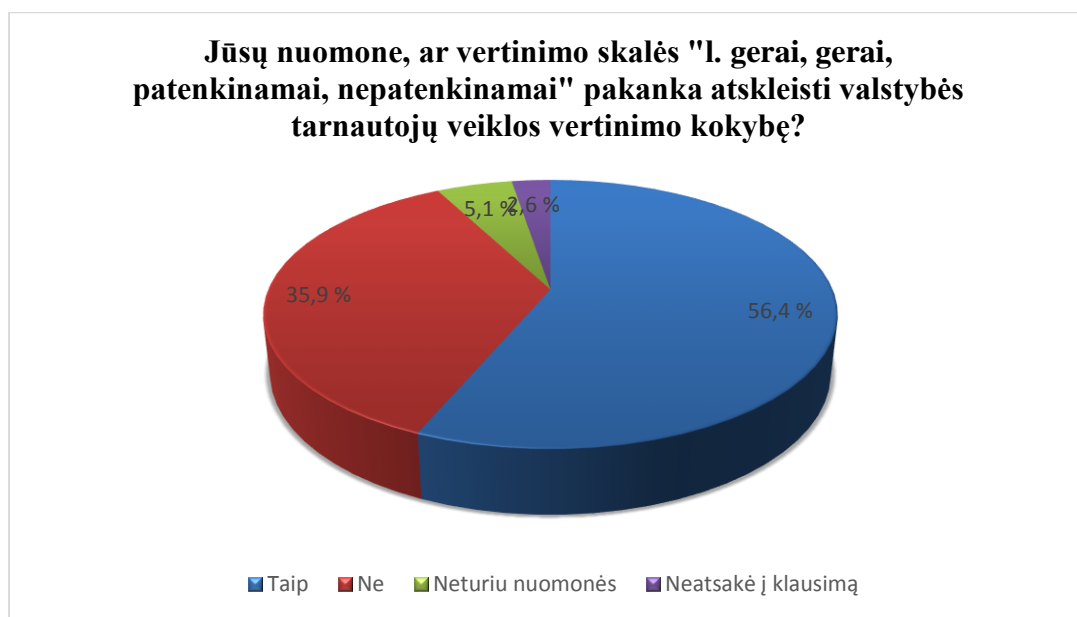
Remiantis tuo, tyrimo metu respondentams buvo užduotas klausimas „*Kaip įvertintumėte šiuos tarnybinės veiklos vertinimo tikslus pagal svarbumą?*“ Ir paprašyta juos įvertinti penkiabalėje vertinimo sistemoje nuo 1 iki 5 (1 – mažiausiai svarbus, 5 – labiausiai svarbus) (žr. 4 lentelę).

Iš tyrimo duomenų matyti, kad tikslą „priimami sprendimai dėl paaugštinimo“ respondentai išskyrė kaip labai svarbų, net 44,7 % (arba 17 respondentų) šį tikslą įvertino 5 balais penkiabalėje vertinimo sistemoje. Tikslą „palaikomas grįžtamasis ryšys tarnybinėje veikloje“ respondentai įvertino kaip vidutiniškai svarbų, penkiabalėje sistemoje 3, 4 balais. Daugiausiai t.y. 13 (34,2 %) respondentų įvertino jį 4 balais, 12 (31,6 %) įvertino 3 balais, 1 (2,6 %) – 2 balais, ir net 4 (10,5 %) – 1 balu, laiko visiškai nereikšmingu. Tikslą, kad tarnybinės veiklos metu turėtų būti „numatomi veiklos tikslai“ apklaustieji vertino kaip labai svarbų, penkiabalėje skalėje dauguma t.y. 11 (28,9 %) respondentų įvertino 5. Kiti 10 (26,3 %) įvertino 4 balais, 9 (23,7 %) įvertino 3 balais ir tik mažuma t.y. 3 (7,9 %) ir 5 (13,2 %) įvertino 1 ir 2 balais. Vienas iš veiklos vertinimo tikslų yra „numatomas poreikis tobulinti kompetenciją“. Šį tikslą net 18 (47,4 %) tyrime dalyvavusių apklaustųjų įvertino 5 balais, kaip labai svarbų veiklos vertinimui. „Identifikuojami individualūs darbuotojo pranašumai ir silpnybės, pripažinti pasiekimai tarnybinėje veikloje“ respondentams pasirodė mažiau svarus tikslas nei kompetencijos poreikio tobulinimo nustatymas, tačiau net 13 (34,2 %) respondentų šį tikslą taip pat vertino kaip labai svarbų 5 balais. Tačiau 11 (28,9 %) apklaustieji šį tikslą vertino 4 balais, 7 (18,4 %) – 3 balais, 5 (13,2 %) – 2 balais, 2 (5,3 %) – 1 balu, kaip visiškai nesvarbiu vertinimo metu. Kad svarbu „identifikuojama nepakankama tarnybinė veikla“ mano 11 (28,9 %) respondentų. Jie šį tikslą įvertino 4 balais. 10 (26,3 %) mano, kad tai labai svarbu. „Atlyginimo nustatymas“ net 16 (42,1 %) respondentų yra labai svarbus tikslas, įvertino 5 balais, 10 (26,3 %) įvertino 4 balais, 9 (23,7 %) – 3 balais, 2 (5,3 %) – 2 balais ir vienas (2,6 %) yra manantis, kad tai visiškai nėra svarbu.

Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojams yra svarbiausias paaugštinimas pareigose, kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymas bei atlyginimo nustatymas. Remiantis tyrimo rezultatais turėtų būti stiprinamas požiūris į darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymą. Jei kompetencijos vertinimas vyktų bent du kartus metuose, būtų skiriama daugiau laiko darbuotojų tobulinimui. Kompetencijos tobulinimas galėtų vykti ne tik kasmetinio vertinimo metu, vertinant darbuotojų tarnybinę veiklą, bet būtų galima organizuoti atskirą darbuotojų kompetencijos tobulinimo vertinimą, kurio metu būtų aptartas darbuotojų žinių ir įgūdžių trūkumas tam tikroje srityje, nustatomas mokymo poreikio planas.

Pagal LR Valstybės tarnybos įstatymą visi darbuotojai turi būti vertinami taikant vienodą vertinimo skalę. Taigi vertinantysis neturi pasirinkimo teisės aprašant kriterijus, nes pagal Valstybės

tarnybos įstatymo 22 straipsnio 2 dalį, tiesioginis valstybės tarnautojo tarnybos vadovas turi pateikti savo vertinimą, apibūdindamas jį vienu iš nurodytų įvertinimų „labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai“. Kadangi įvertinimai yra nustatyti, tai visoje valstybės tarnyboje išvengiama nesusipratimų dėl įvertinimų, kurių galėtų kilti jei vertinančiajam būtų suteikta teisė kriterijus aprašyti savais apibūdinimais. Tačiau susiduriama su nuomone, kad ši vertinimo skalė yra per siaura vertinant darbuotojus. Remiantis tuo, tyrime respondentams pateikiamas klausimas, ar Jų nuomone šios vertinimo skalės pakanka apibūdinant valstybės tarnautojų gebėjimus.



10 pav. Nustatytos tarnybinės veiklos vertinimo skalės tinkamumas vertinant valstybės tarnautojus.

Pagal LR Valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojai yra vertinami keturiais įvertinimais: “labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai”. Pastebėjimą, kad ši vertinimo skalė yra per siaura patvirtino ir anketinių duomenų analizė. Į klausimą ar vertinimo skalė “labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai” pakankama atskleisti darbuotojų tarnybinės veiklos kokybę dauguma (56,4 %) respondentų atsakė neigiamai, 35,9 % apklaustųjų mano jog šios vertinimo skalės pakanka, o likusieji valstybės tarnautojai neturėjo nuomonės arba nuo atsakymo susilaikė (**10 pav.**).

Galima daryti išvadą, kad padidinus įvertinimų skaičių, atsirastų platesnis pasirinkimas įvertinant valstybės tarnautojus. Šis papildymas leistų suranguoti darbuotojus platesniame diapazone, kuris tiksliau atspindėtų tarnautojų atliekamų užduočių kokybę, asmenines savybes, kūrybingumą. Siūlytina vertinimo skalę praplėsti „puikiai, l. gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai“.

Toliau tyrime respondentų buvo paprašyta sugrupuoti tris priežastis dėl kurių reikia vertinti darbuotojus (**5 lentelė**). Iš tyrimo duomenų matyti, kad daugiausia respondentų (34,2 %) į pirmą vietą išskyrė tai, kad vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus

dėl darbuotojų paaukštinimo ar jo atlyginimo. 42,1 % respondentų į antra vietą išskyrė tai, kad darbuotojo įvertinimas leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir padeda įvertinti privalumus. Į trečia vietą daugiausiai respondentų (36,8 %) išskyrė tai, kad vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atkleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą.

5 lentelė

Darbuotojų vertinimo priežastys

▲	1	2	3
Darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo	13 (34.2%)	15 (39.5%)	10 (26.3%)
Darbuotojo įvertinimas leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus	12 (31.6%)	16 (42.1%)	10 (26.3%)
Vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą	9 (23.7%)	15 (39.5%)	14 (36.8%)

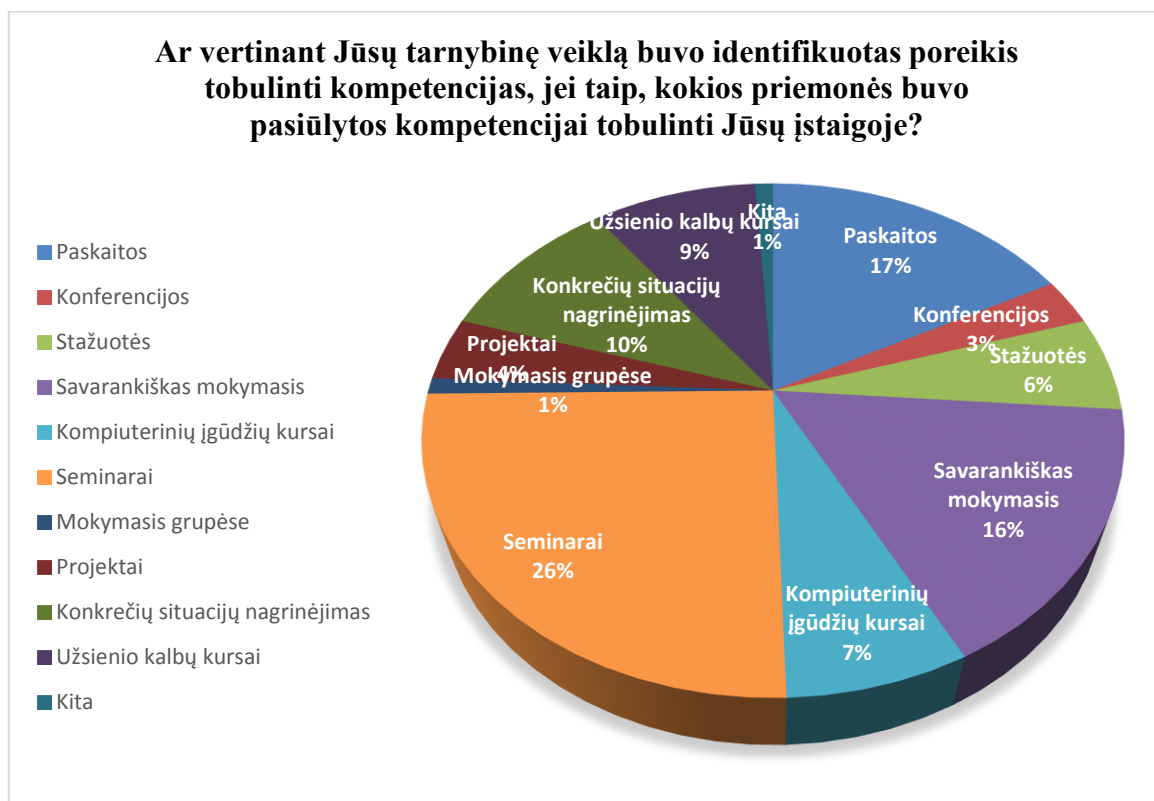
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš atlikto tyrimo, galima daryti išvadą, kad respondentams yra svarbiausia paaukštinimas pareigose ir jo atlyginimo padidinimas.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, LR valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitoje „Valstybės tarnautojų mokymas“, teigiama, jog metiniai mokymo planai yra per daug detalūs: plano projekte privaloma nurodyti mokymų pagal rūšis detalius duomenis: klausytojų skaičių, mokymo kainą vienam klausytojui, biudžeto lėšas, skiriamas atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo nustatytus biudžeto asignavimus ir kt. Pagal tokius reikalavimus ateinančiųjų metų planų rengimo, derinimo ir tikslinimo procesai reikalauja didelių personalo administravimo tarnybų ir įstaigų, vertinančių mokymo planų projektus, laiko sąnaudų. Tačiau šie planai naudojami analizuojant mokymo poreikį, jie nesuteikia visos objektyvios ir tikslios informacijos, todėl sudėtinga įvertinti visų įstaigos darbuotojų mokymo ir lėšų poreikį pagal prioritetinius mokymo tikslus metams į priekį. VTD pateiktų einamųjų ir ateinančių metų planų vertinimo rezultatai įtakos mokymų organizavimui neturi. Šie rezultatai nenaudojami ir mokymų koordinavimui – aktualių mokymo programų rengimo ar bendrų mokymų organizavimui, nes pagal metinius mokymo planus valstybės institucijos valstybės tarnautojų mokymą organizuoja pačios.

Remiantis moksline literatūra teigiama, jog kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti vadybinio personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus. Tuo remiantis, toliau respondentams pateikiamas klausimas „Ar vertinant Jūsų tarnybinę veiklą buvo identifikuotas poreikis

tobulinti kompetencijas, jei taip, kokios priemonės buvo pasiūlytos kompetencijai tobulinti Jūsų įstaigoje?“.



11 pav. Priemonės kompetencijos tobulinimui.

Į klausimą atsakymo variantai pasiskirstė labai įvairiai (11 pav.). Iš atlikto tyrimo matyti, kad vertinant tarnybinę veiklą buvo identifikuotas poreikis tobulinti kompetencijas. Tiesa, atsirado vienas atsakymas, jog poreikis nebuvo identifikuotas. Daugiausiai iš apklaustųjų (25,3 %) savo kompetenciją tobulina seminaruose, nemaža dalis (17,2 %) paskaitose, 16,2 % atsakė, kad savo kompetenciją tobulina savarankiškai arba 10,1 % nagrinėdami konkrečias situacijas. 9,1 % apklaustųjų savo žinias tobulino užsienio kalbų kursuose, 7,1 % kompiuterinių žinių kursuose arba 6,1 % stažuotėse. Kur kas mažesnė dalis atsakė, kad savo kompetencijas tobulina konferencijose (3 %), projektuose (4 %) arba mokydami grupėse (1 %).

Bet koku atveju galima teigti, jog tarnybinės veiklos vertinimo metu yra identifikuotas poreikis tobulinti kompetenciją ir tam yra suteikiamos sąlygos. Vienas iš dažniausiai pasitaikančių kompetencijos tobulinimo būdų yra seminarai. O pakankamai skirtingi respondentų atsakymai leidžia manyti, kad yra daug pasirinkimų koku būdu mokytis ir tam yra suteikiamos sąlygos.

Taigi darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių kryptių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tikslu turi būti sukuriama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiant pranašumo konkurencinėje kovoje.

Veiklos vertinimo proceso metu turi būti identifikuotos problemos, kurių metu išryškinta kokių gebėjimų trūksta darbuotojams. Todėl būtų siūlytina, kad institucijos rinktųsi mokymo tobulinimo įstaigas pagal darbuotojų kompetenciją ir programų kokybę, išsiaiškinant kiekvieno valstybės tarnautojo kompetenciją ir atitikimą užimamoms pareigoms. Siekiant, įvertinti mokymo kokybę, po kiekvienos išklaustytos mokymo srities reikėtų vertinti valstybės tarnautojų nuomonę apie išklaulytas mokymo programas, ar mokymuose įgytas žinias darbuotojas mano panaudosiantis praktikoje. Skatinti personalą skirti valstybės tarnautojams tokias mokymo programas, kurios būtų naudingos jų veiklai įgyvendinant, o ne bendro pobūdžio, kurie dažnai organizuojami surinkus tam tikrą skaičių darbuotojų. Siekiant užtikrinti mokymo kokybę, organizacijos turėtų atsižvelgti į savo finansines galimybes ir skirti darbuotojams mokymus geriau rečiau, tačiau tikrai naudingus kiekvienam darbuotojui individualiai.

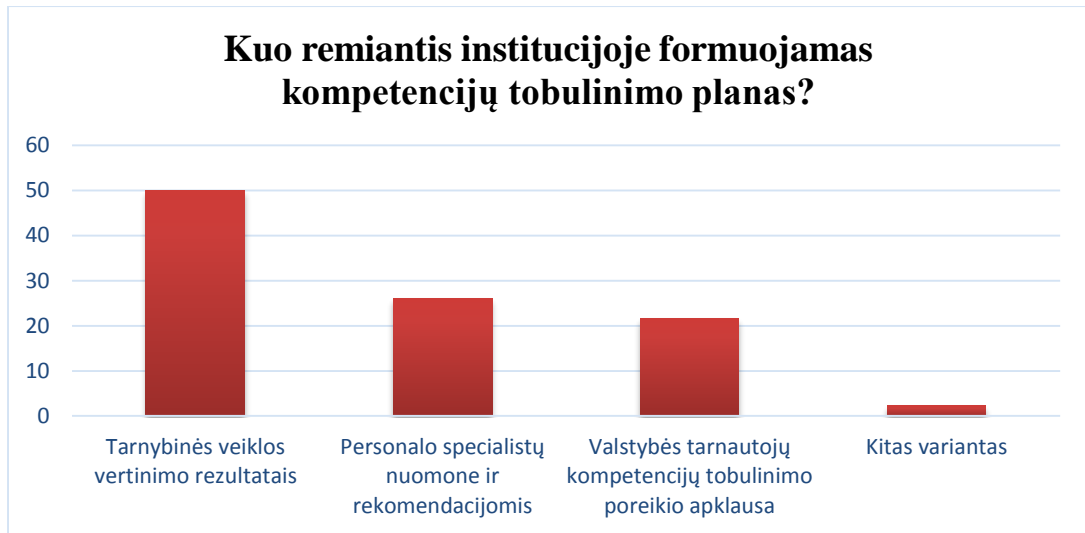
Pagal LR vidaus reikalų ministro patvirtintas Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo naujausias taisykles valstybės tarnautojų mokymą Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus priimančios asmenys. Tačiau valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimu tiesiogiai rūpinasi institucijų personalo tarnybų darbuotojai. Mokymo planą ir mokymo plano projektą rengia įstaigos struktūrinis padalinys arba personalo administravimo tarnyba. Personalo administravimo tarnyba, rengdama mokymo plano projektą, atlieka šiuos veiksmus:

- analizuoja praėjusių metų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatus ir numato mokymo poreikius ateinantiems metams;
- nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdama į įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes.

Suderintas su įstaigos vadovu mokymo planas ir mokymo plano projektas kasmet iki kovo 1 d. pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui per informacinę sistemą VATIS.

Siekiant išsiaiškinti ar pagrįsta nuomonė pasitaikanti praktikoje, kad mokymo planas yra sudaromas pagal pačių valstybės tarnautojų norų sąrašą, o ne pagal tarnybinės veiklos vertinimo metu identifikuotą poreikį, tyrimo metu respondentų yra klausama apie tai, „*kuo remiantis institucijoje yra formuojamas kompetencijų tobulinimo planas?*“ (12 pav.).

Šio klausimo atsakymai taip pat ganėtinai prieštaringi. Visgi lygiai pusė (50 %) iš apklaustųjų teigia, kad kompetencijų tobulinimo planas institucijoje formuojamas remiantis tarnybinės veiklos vertinimo rezultatais. 26,1 % teigia, kad tobulinimo planas formuojamas personalo specialistų nuomone ir rekomendacijomis, o 21,7 % teigimu, kompetencijos tobulinimo planas formuojamas valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikio apklausa. 2,2 % apklaustųjų nuo atsakymo susilaikė to nežinodami arba manydami kitaip. Kadangi vienas iš apklaustųjų pakomentavo, jog nežinia kuom remiantis formuojamas tobulinimo planas.

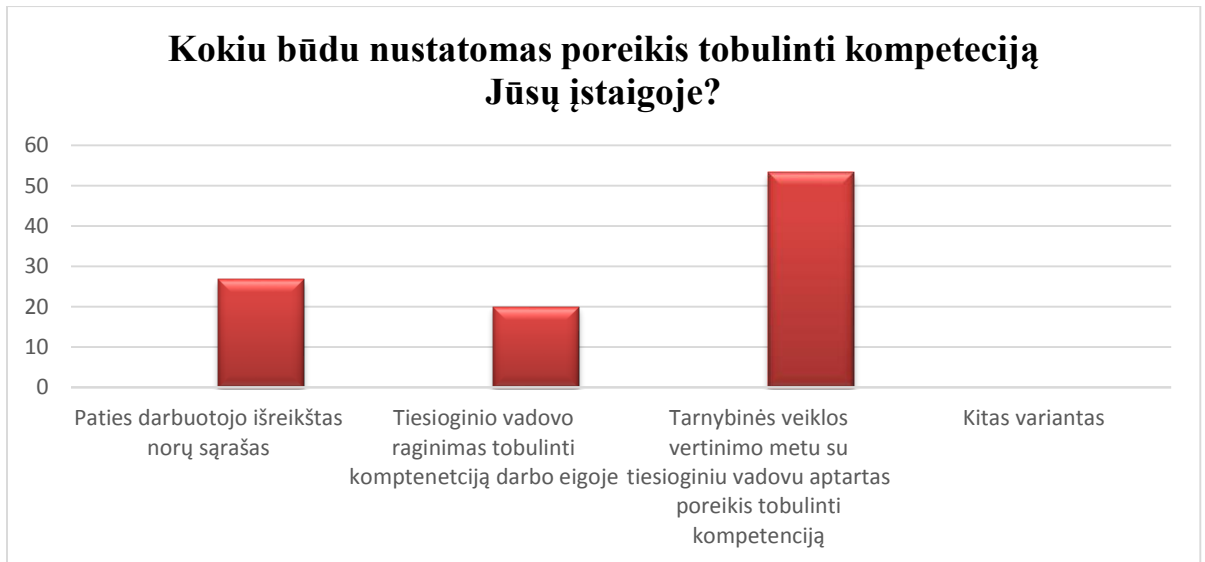


12 pav. Kompetencijų tobulinimo plano formavimas institucijoje.

Matydami atsakymų pasiskirstymą, galima teigti, kad situacija institucijoje nėra visiškai aiški, kadangi kompetencijos tobulinimo planavimas yra visapusiškai susijęs su tarnybinės veiklos vertinimu ir jo metu turėtų būti aptariamasis mokymo poreikis. Gerai tai, jog daugiau ar mažiau, institucijoje yra laikomasi taisyklių ir dažnai būtent tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai įtakoja kompetencijų tobulinimo planą, tačiau tyrimo atsakymai leidžia daryti išvadą, kad veiklos vertinimo sistema yra netobula, kadangi kompetencijų tobulinimo planas neturėtų būti formuojamas pagal pačių valstybės tarnautojų poreikius.

Taip pat tyrimo metu norėta išsiaiškinti koku būdu yra nustatomas poreikis tobulinti kompetenciją **(13 pav.)**.

Taigi pateikus šį klausimą atsakymai pasiskirstė gana dviprasmiškai. 53,3 % iš tyrime dalyvavusių respondentų atsakė, jog kompetencijos tobulinimas yra aptariamasis su tiesioginiu vadovu tarnybinės veiklos vertinimo metu. Taip, kaip ir priklausytų pagal Valstybės tarnybos įstatymą. Likusieji 26,7 % teigia, kad dėl kompetencijos tobulinimo pats darbuotojas išreiškia poreikį, ko jam reikia ir kokių mokymų jis pageidauja. Kiti 20 % respondentų atsakė, kad tiesioginis vadovas stebėdamas darbo eigą ragina savo darbuotojus tobulinti kompetencijas.

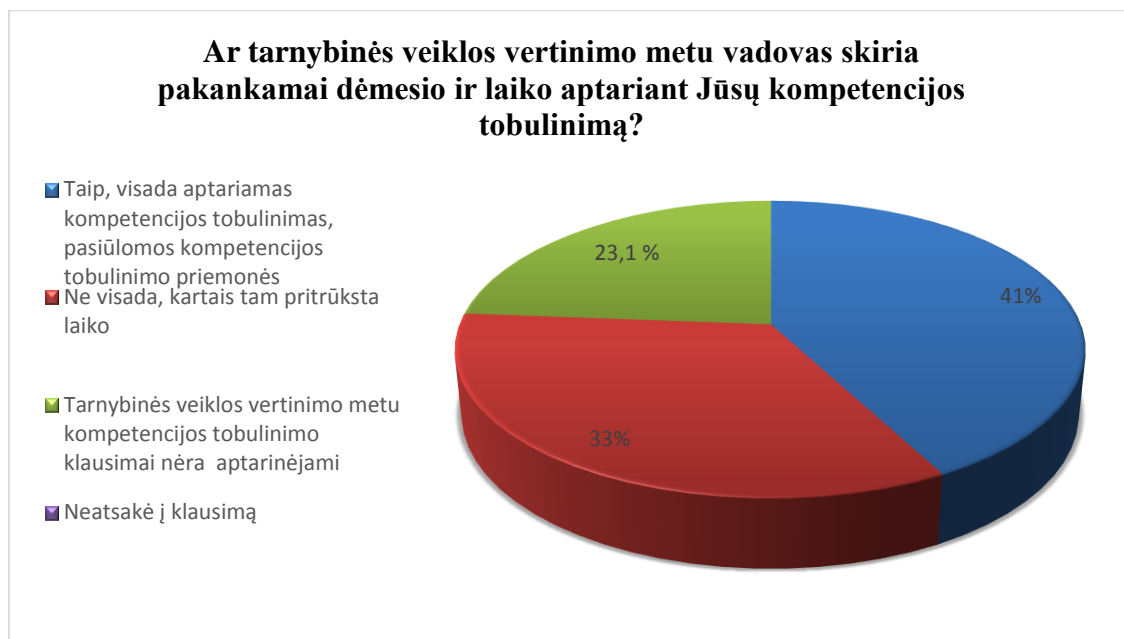


13 pav. Kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymas įstaigoje.

Galima daryti išvadą, kad ne tik vertinimo proceso metu yra identifikuojama darbuotojų kompetencijos stoka. Tyrimo rezultatai rodo, kad įstaigoje dirbančių darbuotojų mokymo poreikis nustatomas ir atsižvelgiant į pačių darbuotojų norus, bei darbo eigoje vadovo pastebimu poreikiu.

Kadangi dažnai praktikoje nutinka taip, kad patys vadovai nesureikšmina kompetencijos aptarimo, tai tarnybinės veiklos vertinimo metu nepakankamai dėmesio skiria pokalbiui su darbuotoju. Pokalbio metu turėtų būti 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 įrašomi vertinimo išvadoje. Su vertinimo išvada supažindinus valstybės tarnautoją, toliau ji pateikiama personalo tarnybai. Šios nuomonės yra ir autoriai Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Mąstytojų teigimu, tiesioginis vadovas, kuriam pavaldūs atestuojami darbuotojai, ne visuomet, be aiškios priežasties, gali skirti pakankamai laiko pakalbėti su visais sau pavaldžiais darbuotojais apie jų pasiekimus, nesėkmes, aptarti ateities planus.

Remiantis šia praktika respondentams pateikiamas klausimas „Ar tarnybinės veiklos vertinimo metu vadovas skiria pakankamai dėmesio ir laiko aptariant Jūsų kompetencijos tobulinimą?“ (14 pav.), kuriuo siekiama sužinoti organizacijos darbuotojų nuomonę, su kokia situacija jie susiduria, koks vadovų požiūris į darbuotojų kompetencijos tobulinimą, ar jie pakankamai tam skiria dėmesio ir laiko. Ar nėra taip, kad tarnybinės veiklos vertinimo metu jie labiau orientuojasi į veiklos rezultatus, o visiškai neskiria dėmesio pačių darbuotojų kompetentingumui ir ar pasivirtina ši nepagrįsta nuomonė.



14 pav. Vadovų skiriamas dėmesys darbuotojų kompetencijos tobulinimo aptarimui tarnybinės veiklos vertinimo metu.

Taigi, atsakymai į šį klausimą kaip ir tikėtasi, pasiskirstė labai skirtingai. 41 % iš tyrime dalyvavusių respondentų teigia, kad tarnybinės veiklos vertinimo metu visada yra aptariamas kompetencijos tobulinimas su tiesioginiu vadovu bei pasiūlomos ar pateikiamos tobulinimo priemonės. Kiti 33,3 % respondentų atsakė, kad visgi ne visada vadovas pakankamai dėmesio skiria darbuotojų kompetencijos tobulinimui, kad kartais tam tiesiog pritrūksta laiko. 23,1 teigia, kad tarnybinės veiklos vertinimo metu kompetencijos tobulinimo klausimai su vadovu nėra aptarinėjami. 2,6 % nuo atsakymų susilaikė.

Taigi, respondentų atsakymai leidžia manyti, kad ne visada vadovai skiria pakankamai dėmesio darbuotojų kompetentingumui. Todėl, neefektyvus kompetencijos tobulinimo planavimas gali būti ir vadovų aplaidumo priežastis. Departamentų vadovai turėtų didesnę dėmesį skirti įstaigų vadovų veiklos vertinimui, atsižvelgiant į tai, kaip vyksta tarnybinės veiklos vertinimas departamento skyriuose. Kadangi skyrių darbo organizavimas dažnai ženkliai skiriasi nuo bendro visos organizacijos veiklos. Departamentų vadovai turėtų skatinti įstaigų vadovus atsakingiau žiūrėti į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procesą, nelaikyti jo formaliu, daugiau dėmesio skirti savo darbuotojų kompetencijos tobulinti poreikiui įvertinti. Todėl vertėtų taikyti vadovams didesnę atsakomybę dėl darbuotojų kompetencijos tobulinimo planų sudarymo.

Skatinti, kad valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas būtų labiau sietinas su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais, atkreipiant dėmesį į tai, kad būtų pakankamai skiriama laiko vadovo ir darbuotojo pokalbiui veiklos vertinimo metu.

Apibendrinant galima teigti, kad praktikoje susidurta nuomone jog veiklos vertinimas yra nereikalingas procesas, skirtas personalo darbo funkcijoms įgyvendinti, nepasitvirtino. LR Valstybės

kontrolės darbuotojų nuomone tai yra vienodai svarbu tiek organizacijai tiek darbuotojams. Tyrimo rezultatai parodė, jog tarnybinės veiklos vertinimas siejamas tiek su karjeros, kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymu, tiek su atlyginimų politika. Remiantis tyrimo rezultatais turėtų būti stiprinamas požiūris į darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymą. Jei kompetencijos vertinimas vyktų bent du kartus metuose, būtų skiriama daugiau laiko darbuotojų tobulinimui. Kompetencijos tobulinimas galėtų vykti ne tik kasmetinio vertinimo metu, vertinant darbuotojų tarnybinę veiklą, bet būtų galima organizuoti atskirą darbuotojų kompetencijos tobulinimo vertinimą, kurio metu būtų aptartas darbuotojų žinių ir įgūdžių trūkumas tam tikroje srityje, nustatomas mokymo poreikio planas. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad darbuotojų nuomone, vertinimo skalė „l. gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai“ yra per siaura ir siūlytina ją praplėsti. Padidinus įvertinimų skalę, atsirastų platesnis pasirinkimas įvertinant valstybės tarnautojus ir tai leistų suranguoti darbuotojus platesniame diapazone, kuris tiksliau atspindėtų tarnautojų atliekamų užduočių kokybę, asmenines savybes, kūrybingumą. Tyrimas parodė, kad veiklos vertinimo proceso metu yra identifikuojamos problemos, kurių metu išryškunami darbuotojų gebėjimų trūkumai. Todėl būtų siūlytina, kad institucijos rinktųsi mokymo tobulinimo įstaigas pagal darbuotojų kompetenciją ir programų kokybę, išsiaiškinant kiekvieno valstybės tarnautojo kompetenciją ir atitikimą užimamoms pareigoms. Siekiant, įvertinti mokymo kokybę, po kiekvienos išklaustytos mokymo srities reiktų vertinti valstybės tarnautojų nuomonę apie išklaustą mokymo programą, ar mokymuose įgytas žinias darbuotojas mano panaudosiantis praktikoje. Skatinti personalą skirti valstybės tarnautojams tokias mokymo programas, kurios būtų naudingos jų veiklai įgyvendinant, o ne bendro pobūdžio, kurie dažnai organizuojami surinkus tam tikrą skaičių darbuotojų. Siekiant užtikrinti mokymo kokybę organizacijos turėtų atsižvelgti į savo finansines galimybes ir skirti darbuotojams mokymus geriau rečiau, tačiau tikrai naudingus kiekvienam darbuotojui individualiai. Tyrime išryškėjo problema, kad ne tik vertinimo proceso metu yra identifikuojama darbuotojų kompetencijos stoka. Tyrimo rezultatai rodo, kad įstaigoje dirbančių darbuotojų mokymo poreikis nustatomas ir atsižvelgiant į pačių darbuotojų norus, bei darbo eigoje vadovo pastebimi poreikiai. Taip pat pastebima, kad vadovai per mažai dėmesio skiria kompetencijos tobulinimui, todėl neefektyvus kompetencijos tobulinimas gali būti vadovų aplaidumo priežastis.

IŠVADOS

1. Veiklos vertinimas yra darbuotojų darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Todėl, darbuotojų vertinimas organizacijoje gali būti vykdomas siekiant išsiaiškinti kokios kvalifikacijos, įgūdžių, kompetencijos personalas dirba įstaigoje. Vienas iš veiklos vertinimo tikslų yra įvertinti kompetencijos poreikį, todėl galima sakyti, kad veiklos vertinimas yra priemonė darbuotojų kompetencijos tobulinimo procese. Laiku ir atidžiai atliktas veiklos vertinimas padeda nustatyti darbuotojų kompetencijos trūkumus, bei įgalina numatyti priemones ir sritis darbuotojų kompetencijos tobulinimui.

2. Kaip paaiškėjo teorinėje darbo dalyje, kompetencija apibūdinama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti tam tikras užduotis, o veiklos vertinimas padeda nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms atlikti, darbuotojų gebėjimams išsiaiškinti. Darbuotojų įvertinimas yra susijęs su kompetencijų tobulinimu. Taigi, darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tikslu, turi būti sukuriama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiant pranašumo konkurencinėje kovoje.

3. Paaukštinimas pareigose yra pagrįstas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu. Tokia sistema skatina tarnautojų motyvaciją, nes norint būti paaukštintam pareigose reikia tenkinti tam tikrus reikalavimus, t.y. tarnybinė veikla turi būti įvertinta labai gerai. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimo sistema yra karjerą skatinantis veiksnys ir yra susijęs su kompetencijų tobulinimu, kadangi įvertinus veiklą labai gerai, tarnautojas yra perkeliamas į aukštesnes pareigas ar suteikiama atitinkamai aukštesnė kvalifikacinė klasė. Tačiau įstatymų reglamentuojama vertinimo ir vertinimo kriterijų sistema neužtikrina objektyvaus ir nuolatinio tarnybinės veiklos įvertinimo. Išanalizavus valstybės tarnautojų vertinimo sistemos modelį galima daryti išvadą, jog ne visi vertinimo sistemos administravimo klausimai detaliam aprašyti, nenumatyti ir kai kurie organizavimo aspektai. Todėl, galima teigti, jog vertinimo sistema nėra visiškai tobula, efektyvi ir patikima. Yra sričių, kuriose trūksta informacijos ir tikslumo.

4. Išanalizavus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad norint užtikrinti valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą, reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, gerai suvoktų kaip vadovauti, priimti sprendimus, veiksmingai tvarkyti viešuosius išteklius, administruoti viešąsias programas ir projektus, veiksmingai ir efektyviai administruoti viešuosius išteklius. Kaip paaiškėjo išanalizavus mokslinę literatūrą, kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų

poreikio nustatymo priemonė. Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems, todėl personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Vertinimas gali būti siejamas ir su atlyginimų politika, todėl svarbu atsižvelgti, kokius kompensavimo būdus labiausiai vertina patys tarnautojai. Įtraukiant kompetencijų vertinimą į tarnybinės veiklos kasmetinį vertinimą, rekomenduojama nustatyti, ko yra laukiama iš tarnybinės kiekvieno darbuotojo veiklos, nustatyti kiekvienam darbuotojui nuoseklius ir pastovius tarnybinės veiklos standartus, paremtus kompetencijomis, nustatyti mokymo ir vystymo poreikius, sukurti, realizuoti bei kontroliuoti darbuotojų vystymo sistemą, skirtą tarnybinės veiklos gerinimui. Kompetencijomis besiremianti tarnybinės veiklos vadyba reikalauja didelių investicijų. Jeigu organizacija siekia pritraukti ir išlaikyti pavyzdinius tarnautojus, ji turi teikti paramą darbuotojams jų tarnybinės veiklos gerinimui. Tarnybinės veiklos vertinimas yra tiesiogiai susietas su kompetencijų trūkumo nustatymu, o taip pat ir su jų vystymo planavimu bei įgyvendinimu. Tarnybinės veiklos vertinime, įtraukiant kompetencijas yra nustatoma, kaip pasiekiami rezultatai, o ne tik tai, kas yra pasiekama.

5. Atlikus empirinį tyrimą ir įvertinus LR Valstybės kontrolės darbuotojų nuomonę dėl tarnybinės veiklos vertinimo įtakos valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

- Praktikoje susidurta su nuomone jog veiklos vertinimas yra nereikalingas procesas, skirtas personalo darbo funkcijoms įgyvendinti, nepasitvirtino. LR Valstybės kontrolės darbuotojų nuomone, tai yra vienodai svarbu tiek organizacijai, tiek darbuotojams.

- Tyrimo rezultatai parodė, jog tarnybinės veiklos vertinimas siejamas tiek su karjeros, kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymu, tiek su atlyginimų politika. Remiantis tyrimo rezultatais, turėtų būti stiprinamas požiūris į darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikio nustatymą. Jei kompetencijos vertinimas vyktų bent du kartus metuose, būtų skiriama daugiau laiko darbuotojų tobulinimui. Kompetencijos tobulinimas galėtų vykti ne tik kasmetinio vertinimo metu, vertinant darbuotojų tarnybinę veiklą, bet būtų galima organizuoti atskirą darbuotojų kompetencijos tobulinimo vertinimą, kurio metu būtų aptartas darbuotojų žinių ir įgūdžių trūkumas tam tikroje srityje, nustatomas mokymo poreikio planas.

- Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad darbuotojų nuomone, vertinimo skalė „1. gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai“ yra per siaura ir siūlytina ją praplėsti. Padidinus įvertinimų skalę, atsirastų platesnis pasirinkimas įvertinant valstybės tarnautojus ir tai leistų suranguoti darbuotojus platesniame diapazone, kuris tiksliau atspindėtų tarnautojų atliekamų užduočių kokybę, asmenines savybes, kūrybingumą.

- Tyrimas parodė, kad veiklos vertinimo proceso metu yra identifikuojamos problemos, kurių metu išryškunami darbuotojų gebėjimų trūkumai. Todėl, būtų siūlytina, kad institucijos rinktųsi mokymo tobulinimo įstaigas pagal darbuotojų kompetenciją ir programų kokybę, išsiaiškinant kiekvieno valstybės tarnautojo kompetenciją ir atitikimą užimamoms pareigoms. Siekiant, įvertinti mokymo kokybę, po kiekvienos išklaustytos mokymo srities reikėtų vertinti valstybės tarnautojų nuomonę apie išklaustas mokymo programas, ar mokymuose įgytas žinias darbuotojas mano panaudosiantis praktikoje. Skatinti personalą skirti valstybės tarnautojams tokias mokymo programas, kurios būtų naudingos jų veiklai įgyvendinant, o ne bendro pobūdžio, kurie dažnai organizuojami surinkus tam tikrą skaičių darbuotojų. Siekiant užtikrinti mokymo kokybę organizacijos turėtų atsižvelgti į savo finansines galimybes ir skirti darbuotojams mokymus geriau rečiau, tačiau tikrai naudingus kiekvienam darbuotojui individualiai.

- Tyrime išryškėjo problema, kad ne tik vertinimo proceso metu yra identifikuojama darbuotojų kompetencijos stoka. Tyrimo rezultatai rodo, kad įstaigoje dirbančių darbuotojų mokymo poreikis nustatomas ir atsižvelgiant į pačių darbuotojų norus, bei darbo eigoje vadovo pastebimi kompetencijos tobulinimo poreikiai.

- Pastebima, kad vadovai per mažai dėmesio skiria kompetencijos tobulinimui, todėl neefektyvus kompetencijos tobulinimas gali būti vadovų aplaidumo priežastis.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į magistro baigiamajame darbe atlikto empirinio tyrimo rezultatus galima pateikti tokias rekomendacijas:

- Siūlytina, kad institucijos rinktųsi mokymo tobulinimo įstaigas pagal darbuotojų kompetenciją ir programų kokybę, išsiaiškinant kiekvieno valstybės tarnautojo kompetenciją ir atitikimą užimamoms pareigoms. Siekiant, įvertinti mokymo kokybę, po kiekvienos išklaustytos mokymo srities reikėtų vertinti valstybės tarnautojų nuomonę apie išklaulytas mokymo programas, ar mokymuose įgytas žinias darbuotojas mano panaudosiantis praktikoje. Skatinti personalą skirti valstybės tarnautojams tokias mokymo programas, kurios būtų naudingos jų veiklai įgyvendinant, o ne bendro pobūdžio, kurie dažnai organizuojami surinkus tam tikrą skaičių darbuotojų. Siekiant užtikrinti mokymo kokybę organizacijos turėtų atsižvelgti į savo finansines galimybes ir skirti darbuotojams mokymus geriau rečiau, tačiau tikrai naudingus kiekvienam darbuotojui individualiai;
- Siūlytina, kad kompetencijos vertinimas vyktų bent du kartus metuose, būtų skiriama daugiau laiko darbuotojų tobulinimui. Kompetencijos tobulinimas galėtų vykti ne tik kasmetinio vertinimo metu, vertinant darbuotojų tarnybinę veiklą, bet būtų galima organizuoti atskirą darbuotojų kompetencijos tobulinimo vertinimą, kurio metu būtų aptartas darbuotojų žinių ir įgūdžių trūkumas tam tikroje srityje, nustatomas mokymo poreikio planas;
- Siūlytina praplėsti įvertinimų skalę „l. gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai“. Tokiu būdu atsirastų platesnis pasirinkimas įvertinant valstybės tarnautojus ir tai leistų suranguoti darbuotojus platesniame diapazone, kuris tiksliau atspindėtų tarnautojų atliekamų užduočių kokybę, asmenines savybes, kūrybingumą;
- Skatinti departamentų vadovus skirti didesnę dėmesį įstaigų vadovų veiklos vertinimui, atsižvelgiant į tai, kaip vyksta tarnybinės veiklos vertinimas departamento skyriuose. Kadangi skyrių darbo organizavimas dažnai ženkliai skiriasi nuo bendros visos organizacijos veiklos. Departamentų vadovai turėtų skatinti įstaigų vadovus atsakingiau žiūrėti į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procesą, nelaikyti jo formaliu, daugiau dėmesio skirti savo darbuotojų kompetencijos tobulinti poreikiui įvertinti. Todėl vertėtų taikyti vadovams didesnę atsakomybę dėl darbuotojų kompetencijos tobulinimo planų sudarymo;
- Skatinti, kad valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas būtų labiau sietinas su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais, atkreipiant dėmesį į tai, kad būtų pakankamai skiriama laiko vadovo ir darbuotojo pokalbiui veiklos vertinimo metu;
- Siekiant kurti kokybišką, profesionalią valstybės tarnybą, reikėtų daugiau dėmesio skirti valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui, skirti premijas, padėkas už aktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). *Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo*. Nr. 5 (24).
2. Bakanauskienė, I. (2002a). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU, p. 141.
3. Bakanauskienė, I. (2002b). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU, p. 89.
4. Bilbokaitė, I. (2013). Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 2 (40). [žiūrėta 2015-01-29]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013-ISSN_1648-8776.N_2_40.PG_67-74/DS.002.0.01.ARTIC
5. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
6. Chlivickas, E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
7. Česnulevičienė, B., Lakis, J. (2002). *Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius. Nr. 2. [žiūrėta 2014-11-19]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/2_2002.pdf
8. Čiutienė R., Šarkiūnaitė, I. (2004). *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksniai*. Ekonomika.
9. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 190-191.
10. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 343.
11. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 192-194.
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 188-194.
13. Grauslytė, D. (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis*. Vadovas ir pasaulis, Nr. 5.
14. Gustas, E. (2003). *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5. Vilnius. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/7_E.Gustas.pdf
15. Gudauskaitė, S. (2007). *Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojų kompetencijos poreikis*. Informacijos mokslai. Vilnius. [žiūrėta 2014-11-25]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/CEEOL%20Article%20\(7\).PDF](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/CEEOL%20Article%20(7).PDF)
16. Jančauskas, E. E. (2001). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. III knyga. *Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos*. Vilnius. [žiūrėta 2014-11-17]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/knyga_zmogiskuju_istekliu_vadyba_internetui%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/knyga_zmogiskuju_istekliu_vadyba_internetui%20(1).pdf)
17. Jucevičienė, P., Brazdeikis, V. (2003). *Pedagogo IKT kompetencijos dinamiškos struktūros pagrindimas*. Socialiniai mokslai. Nr. 2 (39). [žiūrėta 2014-11-19]. Prieiga per internetą: [http://info.smf.ktu.lt/edukin/zurnalas/old_It/2003%20-%2020\(39\)-visatekstis/Pedagogo%20IKT%20kompetencijos%20dinamiskos%20strukturos%20pagrindimas.pdf](http://info.smf.ktu.lt/edukin/zurnalas/old_It/2003%20-%2020(39)-visatekstis/Pedagogo%20IKT%20kompetencijos%20dinamiskos%20strukturos%20pagrindimas.pdf)

18. Juralevičienė, J. (2003). *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai*. Viešojo politika ir administravimas. Kauno technologijos universitetas. Nr. 5. [žiūrėta 2014-11-19]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/10_J.Juraleviciene.pdf
19. Jurkštienė, A., Gimžauskienė, E. (2001). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 18.
20. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. [žiūrėta 2014-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
21. Keselis, M., Pivoras, S. (2012). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje*. Viešojo politika ir administravimas. T. 11, Nr. 1. Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2014-11-13]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/1410-4659-1-PB.pdf>
22. Klupšas, F. [žiūrėta 2014-11-21]. Prieiga internetu: <http://vadyba.asu.lt/7/62.pdf>
23. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
24. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 198.
25. LR Valdininkų įstatymas 1995 m. balandžio 4 d. Nr. I-836. [žiūrėta 2014-11-07]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3EFC5919D726>
26. LR valstybės tarnybos įstatymas, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, Vilnius. Nauja įstatymo redakcija 2002 m. liepos 1 d. [žiūrėta 2014-11-17]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=416572
27. LR vidaus reikalų ministro įsakymas dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo. 2010 m. liepos 2 d. Nr. 1V-451. Vilnius. [žiūrėta 2014-11-17]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.39E97FA13A0F>
28. LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. [žiūrėta 2014-11-13]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2DA2FE48BE7B>
29. LR Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimas Nr. 1860 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. [žiūrėta 2014-11-13]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=390283%20
30. LR vyriausybės kanceliarijos viešojo valdymo ir socialinės aplinkos departamento viešojo valdymo skyriaus pažyma dėl LVR nutarimo „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“ projekto. 2014-05-20 Nr. NV-1380. Vilnius. [žiūrėta 2014-12-10]. Prieiga per internetą: http://www.lrv.lt/Posed_medz/2014/140528/12.pdf

31. LR Valstybės kontrolieriaus įsakymas „Dėl Valstybės kontrolės valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo, mokymo ir karjeros valdymo sistemos aprašo patvirtinimo“ 2010 m. lapkričio 29 d. Nr. V-349, Vilnius.
32. LR Valstybės kontrolės įstatymas, 1995 m. gegužės 30 d. Nr. I-907. Aktuali redakcija nuo 2012-01-01. Vilnius. [žiūrėta 2014-12-02]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=414613
33. LR Valstybės kontrolė. [žiūrėta 2015-01-01]. Prieiga per internetą: <http://vkontrolė.lt/>
34. LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita “Valstybės tarnautojų mokymas” 2009 m. lapkričio 30 d. Nr. VA-P-40-1-22, Vilnius. [žiūrėta 2014-12-11]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/valstybes_tarnautoju_mokymas%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/valstybes_tarnautoju_mokymas%20(2).pdf)
35. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda. [žiūrėta: 2014-11-24]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
36. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo praktikos, nagrinėjant bylas dėl tarnybinių ginčų, apibendrinimas (I dalis). [žiūrėta 2015-02-01]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/24_apibendrinimas.pdf
37. Lobanova, L. (2008). *Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės*. Viešasis administravimas, Nr. 4.
38. Malinauskaitė, S. (2007). Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p. 50. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/user_dir/File/2007/VTA10.pdf
39. Palidauskaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 25. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/1_J.Palidauskaite.pdf
40. Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). *Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 28. [žiūrėta 2014-11-17]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169750425/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
41. Palidauskaitė, J. (2007). *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*. Viešojo politika ir administravimas. Kauno technologijos universitetas. Nr. 19. [žiūrėta 2014-11-17]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf
42. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Vytauto didžiojo universitetas. Kaunas. [žiūrėta 2014-11-19]. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf
43. Pivoras, S., Dapkutė, R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje*. Politologija, Nr. 1 (33).

44. Pivoras, S. *Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje*. [žiūrėta 2014-11-10] Prieiga per internetą: <http://saulius.pivoras.googlepages.com/inovacinetarnybinėsveiklosvadyba.htm>
45. [žiūrėta 2014-12-10]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/METODAI_LT_ETAP_2008%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/METODAI_LT_ETAP_2008%20(1).pdf)
46. Raišienė, A. G. *Organizacinė elgsena*. Valdymo teorijos katedra. [žiūrėta 2014-11-13]. Prieiga per internetą: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aQxPFC_Ak9MJ:https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/valdymo_teorijos_katedra/paskaitos/OE%2520konspektas%2520i%2520INTERNETA.doc+&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=lt
47. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 376. [žiūrėta 2014-12-10]. Prieiga per internetą: [http://www.andriuz.skynet.lt/knygos/Vadyba/Organizacines%20Elgsenos%20Pagrindai%20\(P.%20Robbins\).pdf](http://www.andriuz.skynet.lt/knygos/Vadyba/Organizacines%20Elgsenos%20Pagrindai%20(P.%20Robbins).pdf)
48. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*: Poligrafija ir informatika, p. 275-276.
49. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda.
50. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 105.
51. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 296.
52. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
53. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 389. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/23881643/Vadyba-Stoner-Freeman-1999>
54. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. [žiūrėta 2014-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/23881643/Vadyba-Stoner-Freeman-1999>
55. Stoner, J. A. F., Freeman, E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 368.
56. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010). *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas. 1(17). P. 112-125. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-9098.N_1_17.PG_112-124/DS.002.0.01.ARTIC
57. Tarptautinių žodžių žodynas. Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985. [žiūrėta 2014-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Holizmas&wid=8105>
58. Valstybės tarnybos departamentas. [žiūrėta 2014-12-11]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-959998339>

59. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašas. Patvirtintas LR aplinkos ministerijos Šiaulių regiono aplinkos apsaugos departamento direktoriaus 2013 m. birželio 27 d. įsakymo Nr. V-307. [žiūrėta 2015-02-05]. Prieiga per internetą: <http://srd.am.lt/VI/files/0.743116001377182398.pdf>

60. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). *Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 25, p. 56 – 66. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą:

http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=LDB&docId=TLITLIJ.04~2008~1367163848993&fromSitemap=1&afterPDS=true

61. Vikipedija. Laisvoji enciklopedija. 2013. [žiūrėta 2014-11-13]. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Halo_efektas

62. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.

63. Zubačiovaitė, D. (2006). *Viešojo administravimo studijos – studentės akimis*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 4. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/vta4_perziurai.pdf

64. Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai. [žiūrėta 2014-11-24]. Prieiga per internetą: <http://www.asu.lt/nm/l-projektas/zmiv/62.html>

65. Žmogiškųjų išteklių vertinimas. [žiūrėta 2014-11-24]. Prieiga per internetą:

<http://www.asu.lt/nm/l-projektas/zmiv/61.html>

66. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). *Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai*. Klaipėdos universitetas. Nr. 20 (1). [žiūrėta 2014-11-13]. Prieiga per internetą:

<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2010~1367172459584/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

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 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

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106
redakcija)

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI

I. ĮSTAIGOS VADOVŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Rekomenduojamas turinys
1.	Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas	įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas; įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas; informacijos, susijusios su įstaigos veikla, valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas, sisteminis problemų ir procesų įstaigoje vertinimas); kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas
2.	Vadovavimas	personalo valdymas; finansinių išteklių valdymas; materialinių išteklių valdymas; technologijų valdymas
3.	Lyderiavimas	efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas; orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui; procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas); atstovavimas įstaigai

II. KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ IR PAKAITINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Rekomenduojamas turinys
1.	Produktyvumas	<p>pasiekti veiklos rezultatai ir jų atitikties struktūrinio padalinio ar įstaigos nustatytiems tikslams;</p> <p>įvairaus apibrėžtumo, kompleksiško ir sudėtingumo uždavimų vykdymas;</p> <p>informacijos valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas);</p> <p>darbo planavimas ir organizavimas, efektyvus darbo laiko paskirstymas;</p> <p>bendravimas ir bendradarbiavimas (darbas komandoje, tarnybinė pagalba, požiūris į interesus)</p>
2.	Kompetencija	<p>turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas siekiant rezultatų;</p> <p>kvalifikacijos tobulinimas;</p> <p>valstybės tarnautojui suteiktų teisių įgyvendinimas ir valstybės tarnautojo pareigybei priskirtų funkcijų atlikimas;</p> <p>anglų ir prancūzų (ar vokiečių) kalbų geras mokėjimas ir gebėjimas atstovauti Lietuvai Europos Sąjungoje (taikoma valstybės tarnautojams, atstovaujantiems Lietuvai Europos Sąjungoje); asmeninė motyvacija (iniciatyvumas, kūrybiškumas, naujovių siekimas, polinkis plėsti žinias, profesinis aktyvumas)</p>
3.	Veiklos kokybė	<p>tinkamai ir laiku atliktos užduotys;</p> <p>veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį;</p> <p>asmeninių tikslų (veiklos rezultatų, karjeros, naujovių siekimo, individualių ugdymosi tikslų) ir planų suderinimas su įstaigos tikslais bei planais ir jų įgyvendinimas;</p> <p>savo veiklos analizė;</p> <p>atsakingumas už darbo rezultatus</p>

ANKETA

Gerb. Respondente,

esu Eglė Astrauskienė, Kauno technologijos universiteto, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, Politikos ir viešojo administravimo instituto, magistro studijų studentė. Rašau magistrinį baigiamąjį darbą tema „Tarnybinės veiklos vertinimo įtaka valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui“.

Atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo įtaką jų kompetencijos tobulinimui. Apklausa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Pateikta informacija bus konfidenciali ir naudojama tik šiam tyrimui atlikti. Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Atsakymus pažymėkite X arba įrašykite.

1. Lytis: Žymėti (X)

Vyras		Moteris	
-------	--	---------	--

2. Amžius: Žymėti (X)

Iki 25 metų	
Nuo 25 iki 35 metų	
Nuo 35 iki 45 metų	
Nuo 45 iki 55 metų	
Virš 55 metų	

3. Darbo stažas esamoje darbovietėje: Žymėti (X)

Iki 5 metų	
Nuo 5 iki 10 metų	
Nuo 10 iki 15 metų	
Nuo 15 iki 20 metų	
Virš 20 metų	

4. Jūsų nuomone, kam labiausiai naudingas tarnybinės veiklos vertinimas? Žymėti (X).

<i>Darbuotojams. darbuotojams nustatomi nauji veiklos tikslai; jie supažindinami su darbo rezultatų vertinimo sistema; suformuojamos jų tolesnio ugdymo rekomendacijos;</i>	
<i>Vadovybei. Vadovai geriau pažįsta darbuotojus; gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones;</i>	

Organizacijai. <i>Optimizuojamas personalo valdymo procesas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema;</i>	
Visiems, vienodai naudingas.	

5. Kaip įvertintumėte šiuos tarnybinės veiklos vertinimo tikslus pagal svarbumą (balų sistemoje nuo 1 - mažiausiai svarbus, iki 5 - labiausiai svarbus).

Tikslas	Balai 1-5
<i>numatomas poreikis tobulinti darbuotojų kompetenciją</i>	
<i>atlyginimo nustatymas</i>	
<i>palaikomas grįžtamasis ryšys tarnybinėje veikloje</i>	
<i>identifikuojami individualūs darbuotojo pranašumai ir silpnybės, pripažinti pasiekimai tarnybinėje veikloje</i>	
<i>identifikuojama nepakankama tarnybinė veikla</i>	
<i>nustatomi veiklos tikslai</i>	
<i>priimami sprendimai dėl paaukštinimo</i>	

6. Ar vertinimo skalės „1. gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai“ pakanka atskleisti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kokybę? Žymėti (X).

Taip	
Ne	
Neturiu nuomonės	

7. Kokia eilės tvarka, Jūsų nuomone, pagal svarbą sugrupuotumėte šias tris priežastis, dėl kurių reikia vertinti darbuotojus? (Sugrupuokite nuo 1 iki 3 skalėje).

Priežastis	Skalė nuo 1 iki 3
<i>Darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo</i>	
<i>Darbuotojo įvertinimas leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus</i>	
<i>Vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą</i>	

8. Ar vertinant Jūsų tarnybinę veiklą buvo identifikuotas poreikis tobulinti kompetencijas, jei taip, kokios priemonės buvo pasiūlytos kompetencijai tobulinti Jūsų įstaigoje? Žymėti (X)

<i>Paskaitos</i>		<i>Seminarai</i>	
<i>Konferencijos</i>		<i>Mokymasis grupėse</i>	
<i>Stazuotės</i>		<i>Projektai</i>	
<i>Savarankiškas mokymasis</i>		<i>Konkrečių situacijų nagrinėjimas</i>	
<i>Kompiuterinių įgūdžių kursai</i>		<i>Užsienio kalbų kursai</i>	

<i>Kita (įrašykite)</i>

9. Kuo remiantis institucijoje formuojamas kompetencijų tobulinimo planas?

<i>tarnybinės veiklos vertinimo rezultatais</i>	
<i>personalo specialistų nuomone ir rekomendacijomis</i>	
<i>valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikio apklausa</i>	

10. Kokiu būdu nustatomas poreikis tobulinti kompetenciją Jūsų įstaigoje?

<i>Paties darbuotojo išreikštas norų sąrašas</i>	
<i>Tiesioginio vadovo raginimas tobulinti kompetenciją darbo eigoje</i>	
<i>Tarnybinės veiklos vertinimo metu su tiesioginiu vadovu aptartas poreikis tobulinti kompetenciją</i>	
<i>Kita įrašykite.....</i>	

11. Ar tarnybinės veiklos vertinimo metu vadovas skiria pakankamai dėmesio ir laiko aptariant Jūsų kompetencijos tobulinimą?

<i>Taip, visada aptariamas kompetencijos tobulinimas, pasiūlomos kompetencijos tobulinimo priemonės</i>	
<i>Ne visada, kartais tam pritrūksta laiko</i>	
<i>Tarnybinės veiklos vertinimo metu kompetencijos tobulinimo klausimai nėra aptarinėjami</i>	

***Labai svarbu anketą užpildyti iki galo.
IŠ ANKSTO AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS.***

LR Valstybės kontrolės struktūros schema

