

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos, orientuotos į rezultatus, ir motyvavimo-skatinimo sistemos tobulinimas

Patikslinta galutinė ataskaita

2022 m. lapkričio 30 d.

Turinys

1. Įvadas.....	2
2. Pagrindiniai Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos ir motyvavimo-skatinimo sistemos pakeitimai	3
2.1. Metinio TVV ciklo pakeitimai rinkimų metais	3
2.2. Vertinimo kalibravimo įvedimas	5
2.3. Užduočių formulavimo supaprastinimas	7
2.4. Gebėjimų, kvalifikacijos ir kompetencijų vertinimo pakeitimas kompetencijų vertinimu ir galutinio veiklos vertinimo skaičiavimo būdo pakeitimas.....	9
2.5. 360 laipsnių vertinimo procedūros ir dalyvių pakeitimas.....	12
2.6. Apeliavimo proceso pakeitimas.....	14
2.7. Tarpinių veiklos aptarimo pokalbių įvedimas	17
2.8. Skatinimo priemonių ir procedūros koregavimas.....	18
3. Siūlomi valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo ir motyvavimo-skatinimo principai ..	24
3.1. TVV paskirtis ir tikslai	24
3.2. TVV dalyviai	24
3.3. Metinis valstybės tarnautojų TVV ciklas	25
3.4. Kalibravimo susitikimas	26
3.5. Metinio tarnybinės veiklos vertinimo pravedimas	28
3.6. Vertinamojo veiklos planavimas ir vertinimas	30
3.7. Vertinamojo kompetencijų vertinimas ir jų tobulinimo planavimas	31
3.8. Galutinio veiklos įvertinimo nustatymas	33
3.9. Sprendimai, priimami po metinio TVV pokalbio.....	34
3.10. Motyvavimo-skatinimo priemonės ir procesas.....	34
3.11. Apeliavimo procedūra	35
3.12. Tarpinio veiklos aptarimo pokalbio pravedimas	36
3.13. Neeilinio TVV pokalbio pravedimas.....	38
1 priedas. Įstaigos vadovo metinio TVV forma	39
2 priedas. Padalinio vadovo metinio TVV forma.....	42
3 priedas. Valstybės tarnautojo metinio TVV forma.....	45
4 priedas. Šaltinių sąrašas.....	48

Sąvokos ir trumpiniai

Trumpinys	Paaškinimas
ES	Europos Sąjunga
Įstaiga	Valstybės arba savivaldybių institucijos ir įstaigos
LR	Lietuvos Respublika
Projektas	Projektas „Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos, orientuotos į rezultatus, ir motyvavimo-skatavimo sistemos tobulinimas“
TVV	Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas ir motyvavimas-skatinimas
VATIS	Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema
VTD	Valstybės tarnybos departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos
VTĮ	Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas
ŽI	Žmogiškieji ištekliai

1. Įvadas

Projektas „Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos, orientuotos į rezultatus, ir motyvavimo-skatavimo sistemos tobulinimas“ (toliau – Projektas) yra inicijuotas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Šio tyrimo antrojo etapo darbus paslaugų teikėjas UAB „Organizacijų vystymo centras“ vykdė 2022 m. liepos 1 – lapkričio 30 dienomis.

Antrojo Projekto etapo tikslas yra detalizuoti pirmojo Projekto etapo metu pasirinktas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo ir su veiklos rezultatais susietos motyvavimo–skatinimo (toliau – TVV) sistemos tobulinimo alternatyvą ir šio pasirinkimo argumentus.

Šio dokumento dalyje „Pagrindiniai Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos ir motyvavimo-skatavimo sistemos pakeitimai“ yra pristatomi aštuoni svarbiausi dabartinės TVV sistemos pakeitimai: kiekvieno jų esmė, pasirinkimo priežastys bei galimos įgyvendinimo rizikos.

Dalyje „Siūloma valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos ir motyvavimo-skatavimo sistema“ yra aprašoma visa TVV sistema su siūlomais pakeitimais. Siūloma TVV rezultatų užfiksavimo forma yra pateikta 1 priede.

2. Pagrindiniai Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos ir motyvavimo-skatinimo sistemos pakeitimai

TVV yra skirtas tobulinti įstaigos veiklą ir pasiekti geresnius jos rezultatus, reguliariai planuojant ir vertinant individualią valstybės tarnautojų veiklą. Pirmajame šio projekto etape atlikta situacijos analizė parodė, kad viena svarbiausių šiandieninio TVV silpnybių yra siaura TVV samprata ir siaura praktinio jo pritaikymo sritis - TVV daugiausiai yra naudojamas kaip pareiginio atlygio padidinimo priemonė.

Galutinėje Projekto ataskaitoje yra pateikiami rekomenduojami TVV pakeitimai, kurių kiekvienas sudaro geresnes galimybes TVV panaudoti kaip veiklos tobulinimo priemonę, labiau sutelkiant TVV dalyvių pastangas į įstaigai svarbių rezultatų pasiekimą. Siūlomi šie pagrindiniai TVV pakeitimai:

1. Metinio TVV ciklo pakeitimai rinkimų metais;
2. Vertinimo kalibravimo įvedimas;
3. Užduočių formulavimo supaprastinimas;
4. Gebėjimų, kvalifikacijos ir kompetencijų vertinimo pakeitimas kompetencijų vertinimu ir galutinio veiklos vertinimo rezultato skaičiavimo būdo pakeitimas;
5. 360 laipsnių vertinimo procedūros ir dalyvių pakeitimas;
6. Apeliavimo proceso pakeitimas;
7. Tarpinių veiklos aptarimo pokalbių įvedimas;
8. Skatinimo priemonių ir procedūros koregavimas.

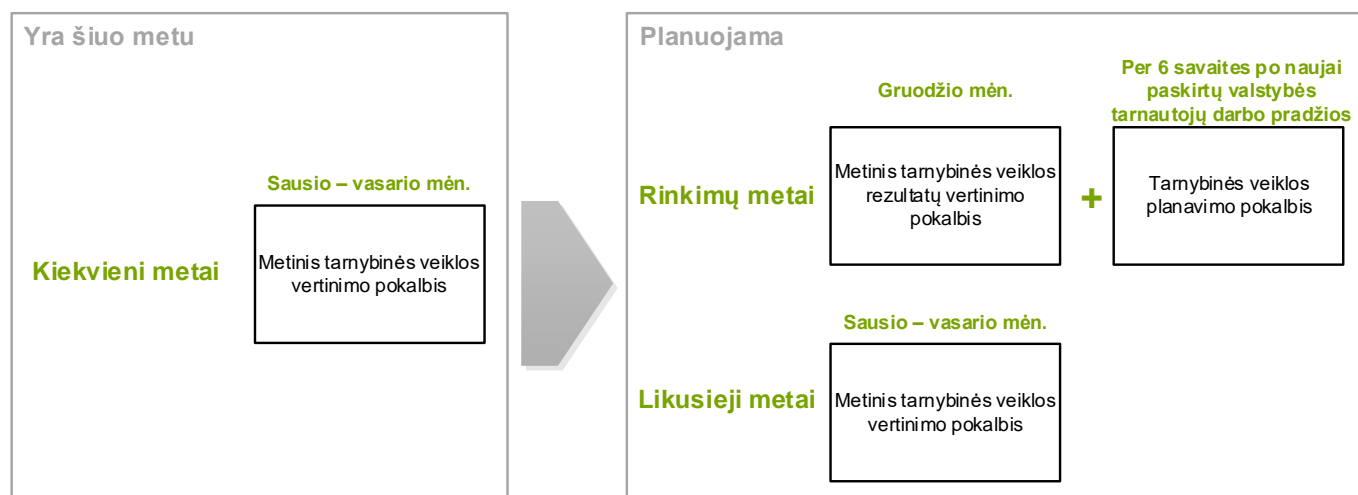
Toliau pateikiama kiekvieno pakeitimo esmė, jo pagrindimas ir galimos įgyvendinimo rizikos.

2.1. Metinio TVV ciklo pakeitimai rinkimų metais

2.1.1. Pakeitimo esmė

Pirmajame Projekto etape atlikta analizė parodė, jog metais, kai šalyje vyksta rinkimai, kyla iššūkių suderinti reguliaraus metinio tarnybinės veiklos vertinimo ciklo terminus ir rinkimų terminus: tam, kad naujai suformuotos Vyriausybės programa būtų tinkamai įgyvendinta, reikia laiko jos parengimui ir nuosekliam veiklos užduočių suformulavimui, planuojant kitų metų veiklą. Vykstant savivaldybių rinkimams rinkimų terminai ir TVV metinio ciklo terminai taip pat nesutampa. Siekiant išvengti TVV kokybės sumažėjimo metais, kai šalyje vyksta rinkimai, metinis TVV pokalbis yra išskaidomas į du (tarnybinės veiklos rezultatų vertinimo ir tarnybinės veiklos planavimo) pokalbius, vykstančius skirtingu metu (1 pav.), jų pravedimo terminus suderinant su vykstančiais konkrečiais rinkimų terminais.

1 paveikslas. TVV ciklo pakeitimai



2.1.2. Pakeitimo pagrindimas

Kokybišką užduočių formulavimą Lietuvos valstybės tarnyboje apunkina ir TVV proceso terminai: kas ketveri metai šalyje vykstant rinkimams, keičiantis Vyriausybei, savivaldybių administracijoms bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojams įstaigose, eilinio TVV metu yra sudėtinga kokybiškai atlikti vertinimą ir suformuluoti ateinančio laikotarpio užduotis, kadangi iš vienos pusės naujai paskirtiems įstaigų vadovams reikia laiko susipažinti su situacija įstaigose, o iš kitos pusės, yra reikalingas laikas įstaigos veiklos prioritetų nustatymui ir nuosekliam veiklos planavimui, suderinant prioritetus su Vyriausybės programa. Tai lemia keletą labiausiai tikėtinų pasekmių:

- TVV metu nenustatomi ir neiškomunikuojami pakankamai aiškūs veiklos prioritetai, nes jie dar nėra nustatyti įstaigos lygmenyje;
- Pasikeitus vadovui gali keistis veiklos prioritetai ir Vertintojo lūkesčiai pavaldinių pasirenkamiems darbo būdams, todėl Vertintojui ir Vertinamajam sudėtingiau sutarti dėl įvertinimų.

2.1.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

1 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
Metinio TVV pokalbio išskaidymas pareikalaus daugiau TVV dalyvių laiko, skiriamo TVV įgyvendinimui	Metinį TVV pokalbį išskaidžius į dvi dalis, bendras visų TVV dalyvių joms skirti reikalingas laikas, tikėtina, beveik padvigubės, bus reikalingas papildomų susitikimų organizavimas. Tai didina tikimybę, kad susitikimai bus atliekami formaliai.

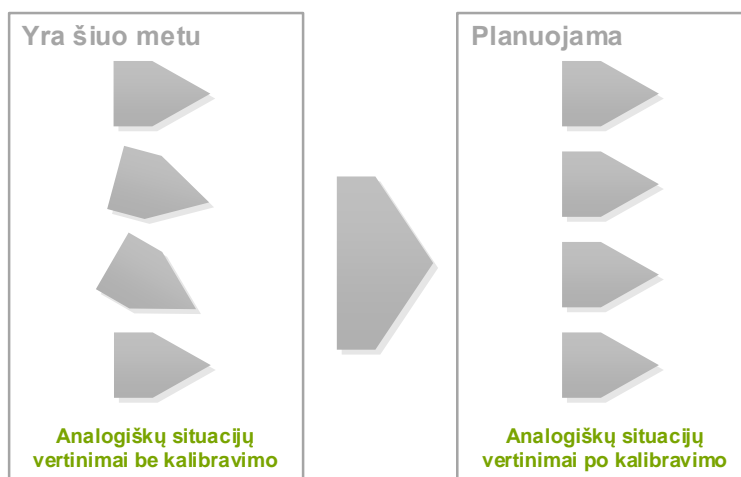
Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
	Iš kitos pusės, keičiantis vadovams, neišvengiamai reikia skirti laiko pasikeitusios situacijos ir prioritetų (kai tai adekvatu) aptarimui. Tam gali būti produktyviai panaudoti tarnybinės veikos planavimo pokalbiai. Todėl minimai rizikai suvaldyti ši pokalbių nauda turi būti komunikuojama visiems TVV dalyviams.
TVV planavimo pokalbiai gali vėluoti, jeigu užsitęsia veiklos prioritetų nustatymas įstaigų lygmenyje	<p>Šis rizikos veiksnys yra aktualus tikrai įstaigų vadovų ir padalinių vadovų TVV. TVV planavimo pokalbiams vėluojant, jiems nėra nustatomos aiškios ir pamatuojamos ir su įstaigos veiklos prioritetais susietos veiklos užduotys.</p> <p>Pasireiškus šiam rizikos veiksniumi, iki to laiko, kol bus nustatytos vadovų veiklos užduotys einamiesiems metams, jų darbas turi būti orientuotas į pasiekto veiklos lygio išlaikymą (nepabloginti pasiekto veiklos lygio). Nustatant veiklos užduotis ir vertinant jų įgyvendinimą, turi būti atsižvelgta į realų laiką, likusį užduočių įgyvendinimui iki kito metinio TVV pokalbio laiko.</p>

2.2. Vertinimo kalibravimo įvedimas

2.2.1. Pakeitimo esmė

TVV procese įvesti veiklos kalibravimo susitikimus, kurie skirti užtikrinti maksimaliai teisingą ir vienodais standartais pagrįstą valstybės tarnautojų TVV, vadovų grupėje aptariant preliminarius TVV rezultatus.

2 paveikslas. Kalibravimo įvedimas



2.2.2. Pakeitimo pagrindimas

Bet kokia TVV sistema turi būti skaidri ir patikima jos vartotojų akyse, kad būtų suvokta kaip teisinga. Akademiniėje literatūroje yra daug darbų, nagrinėjančių suvoktą sprendimų teisingumą ir jie leidžia spręsti, kad tam, kad vertinimas ir skatinimas būtų veiksmingas, jo skyrimo procesas gali būti netgi svarbesnis už paskatinimo dydį: jeigu žmogus suvokia vertinimo ir paskatinimo skyrimo procesą kaip patikimą ir teisingą, jis yra labiau linkęs priimti jo rezultatą netgi jeigu šis yra jam nepalankus (Staronova, 2017).

Dėl šių priežasčių yra labai svarbu TVV sistemoje numatyti priemones tam, kad būtų užtikrintas maksimalus TVV patikimumas ir vienodų TVV standartų taikymas. Veiklos vertinimas visada yra iš dalies subjektyvus, todėl reikia papildomų pastangų tam, kad skirtingų vadovų vertinimo įgūdžiai ir gebėjimas susieti įvertinimus su konkrečiais įstaigos veiklos aspektais būtų kuo vienodesni. Viena populiariausių priemonių vienodų TVV standartų taikymui užtikrinti yra kalibravimo susitikimai, kuriuos yra siūloma įvesti Lietuvos valstybės tarnyboje. Šią praktiką, ne vienus metus naudojamą užsienio šalių valstybės tarnybose (pvz., Airijoje, Nyderlanduose), jau taiko įstaigos ir Lietuvoje (pvz., Lietuvos transporto saugos administracija).

2.2.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

2 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
<p>Įstaigos neturi didelės motyvacijos vykdyti kalibravimo susitikimus, kadangi neturi patirties, pagrindžiančios jų naudą</p>	<p>Kalibravimo susitikimai daugumai įstaigų yra naujas TVV elementas. Todėl, tikėtina, kaip kiekviena naujovė, jie sukels TVV dalyvių abejones savo nauda ir gali būti atliekami tik formaliai.</p> <p>Pirmasis žingsnis tam, kad toks pasipriešinimas pasireikštų minimaliai, yra šio pakeitimo tikslo ir naudos komunikavimas įstaigoms.</p> <p>Taip pat reikėtų panaudoti tai, kad Lietuvos viešajame sektoriuje jau yra gerų kalibravimo susitikimų panaudojimo pavyzdžių. Juos reikia akcentuoti komunikuojant pakeitimą.</p>
<p>Vadovai gali būti mažai suinteresuoti aptarti sudėtingus vertinimo atvejus su kolegomis</p>	<p>Sudėtingų vertinimo atvejų aptarimui yra reikalingas santykinai didelis vadovų tarpusavio pasitikėjimas ir atvirumas. Įstaigose, kuriose jo lygis yra žemas, vadovai kalibravimui gali siūlyti santykinai paprastus ir „saugius“ atvejus, kurie duos mažesnę naudą kalibravimo susitikimų dalyvių įgūdžių ugdymui ir vienodų TVV standartų įstaigoje užtikrinimui.</p> <p>Tai yra sunkiai valdomas rizikos veiksnys, kurio poveikio sumažinimui reikia santykinai daug laiko. Vadovų pasitikėjimas didėja ir kalibravimo susitikimai yra kokybiškesni, ugdant bendrus vadovų vadovavimo įgūdžius ir vadovams įgijus asmeninę kalibravimo susitikimų patirtį, o su ja ir asmeninę šių susitikimų naudos supratimą.</p>

2.3. Užduočių formulavimo supaprastinimas

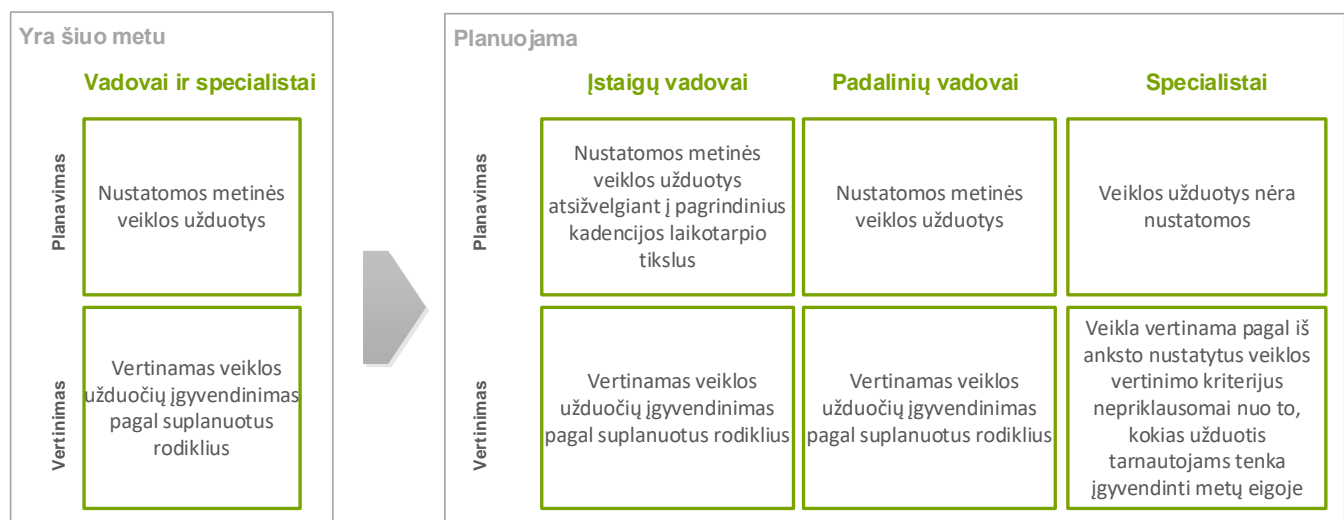
2.3.1. Pakeitimo esmė

Veiklos užduotys yra formuluojamos tik įstaigų vadovams ir struktūrinių padalinių vadovams (3 pav.):

- Kadencijos pradžioje įstaigų vadovams yra nustatomos pagrindinės kadencijos laikotarpio užduotys, o metinio TVV ciklo pradžioje jiems yra nustatomos metinės užduotys, prisidedančios prie pagrindinių kadencijos laikotarpio tikslų įgyvendinimo. Metinio TVV ciklo pabaigoje įstaigų vadovų veikla vertinama pagal metines užduotis įgyvendinant pasiektus rezultatus.
- Metinio TVV ciklo pradžioje padalinių vadovams nustatomos metinės veiklos užduotys, o ciklo pabaigoje padalinių vadovų veikla vertinama pagal šias užduotis įgyvendinant pasiektus rezultatus;

Specialistų veikla yra vertinama pagal iš anksto nustatytus veiklos vertinimo kriterijus nepriklausomai nuo to, kokias užduotis jiems tenka įgyvendinti metų eigoje.

3 paveikslas. Įstaigų vadovų, padalinių vadovų ir specialistų veiklos planavimo ir vertinimo pakeitimai



2.3.2. Pakeitimo pagrindimas

Projekto metu prarastų fokus grupių rezultatai leidžia spręsti, kad kokybiškas užduočių formulavimas yra vienas esminių TVV iššūkių, kurį skirtingos įstaigos įveikia nevienodai sėkmingai. Galima išskirti tokius svarbiausius šio iššūkio aspektus:

1. **Veiklos prioritetai gana dažnai keičiasi, ir valstybės tarnautojai dažniausiai negali daryti įtakos šiai kaitai.** Dėl to yra sudėtinga prognozuoti užduočių srautą ilgesniam laikotarpiui.
2. **Sudėtinga formuluoti kokybines užduotis ir jų vertinimo rodiklius.** Tai daugiausiai lemia TVV dalyvių įgūdžių stygius ir nepakankama komunikacija apie įstaigos veiklos prioritetus (specialistų lygmenyje).

Dauguma įstaigų, kurios sėkmingai įveikia šį iššūkį, tikslingai skiria pastangas Vertintojų, o kai kurios ir Vertinamųjų užduočių formulavimo įgūdžių tobulinimui, naudoja kitas praktikas, tokias kaip anksčiau aptartas kalibravimas.

3. **Sudėtinga formuluoti užduotis rutininį darbą atliekantiems valstybės tarnautojams.** Kiekvienoje įstaigoje yra pareigybių, kurių veiklos pobūdis ir faktiniai uždaviniai nekinta. Dažniausiai tai specialistų pareigybės, susijusios su bendrųjų funkcijų atlikimu arba pagalba kitiems darbuotojams atlikti jų funkcijas. Vyrauja nuostata, kad užduotys būtina turi būti susiję su tuo, ką valstybės tarnautojas savo darbe einamaisiais metais turi daryti kitaip nei anksčiau, tačiau ne visada gebama tokių užduočių atrasti, todėl jos yra „pritempiamos“ prie užduočių formulavimui keliamų reikalavimų. Fokus grupių rezultatai rodo, kad TVV dalyvių vertinimu, indėlis (laikas, pastangos) reikalingas tokiam darbui atlikti dažnai yra didesnis, nei iš to gaunama vertė.
4. **Siaurai suprantama užduočių įgyvendinimo rizika.** Suformulavus einamųjų metų užduotis, yra identifikuojama ir Motyvuoto siūlymo I skyriaus IV grafoje užfiksuojama rizika, kuriai esant nustatytos užduotys gali būti neįvykdytos. Rizikų nustatymas yra pozityvus TVV aspektas, leidžiantis Vertinamajam aptarti užduočių įgyvendinimo būdus su vadovu ir taip geriau joms pasiruošti. Tačiau tikimybė neįgyvendinti užduotį yra tik viena galimų pasekmių rizikai pasireiškus. Dėmesio sutelkimas tik į šią tikimybę, neįvertinant priemonių išvengti rizikos veiksnių arba sumažinti jų poveikį, formuoja siaurą rizikos valdymo supratimą ir mažina orientaciją į tikslų pasiekimą.

Dauguma šių iššūkių nėra specifiniai tik Lietuvos valstybės tarnybai. Pripažįstama, kad valstybės tarnyboje lyginant su verslo organizacijomis dažniausiai yra sudėtingiau nustatyti veiklos tikslus ir vėliau įvertinti jų pasiekimą dėl keleto priežasčių (Tubb, 2020): dažnai yra sudėtinga nustatyti prasmingus ir paprastai pamatuojamus tikslus, kai jų rezultatai matomi tik po ilgo laiko, veiklos prioritetai keičiasi santykinai greitai, rezultatai neretai yra komandinio darbo, kuriame sudėtinga išskirti kiekvieno komandos nario, kurie gali būti iš skirtingų padalinių arba netgi skirtingų įstaigų, indėlių, pasekmė. Vienas būdų tvarkytis su šiuo iššūkiu yra veiklos vertinimo pokalbių dažninimas: kai kurių kitų ES šalių valstybės tarnybose (pvz., Airijoje) yra privalomi pusmetiniai pokalbiai, verslo organizacijose naudojama ir dar dažnesnių - ketvirtinių - veiklos vertinimo pokalbių praktika. Dažnesnis veiklos vertinimas leidžia geriau išlaikyti TVV dalyvių orientaciją į aktualius vertinimo laikotarpio prioritetus, tačiau pilnai neišsprendžia minėtojo iššūkio, todėl geresniam rezultatui pasiekti reikia peržiūrėti užduočių nustatymo principus.

2.3.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

3 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
Formalus veiklos užduočių formulavimas	<p>Tai rizikos veiksnys, kuris pasireiškia ir šiuo metu, kai Vertinamajam bus nustatomos santykinai paprastos veiklos lygio palaikymo užduotys, kurias įgyvendinti ir viršyti lūkesčius bus nesudėtinga, ir kurių įgyvendinimo įvertinimas Vertintojui ir Vertinamajam nekels iššūkių.</p> <p>Šios rizikos pasireiškimo tikimybė išlieka pasirenkant bet kokius veiklos valdymo organizavimo sprendimus. Vienas pagrindinių jos valdymo būdų yra kokybiškas vadovų, kurie vėliau vertina savo pavaldinius, įvertinimas, apimantis visas svarbias vadovo darbui kompetencijas, tarp kurių yra ir gebėjimas vadovauti tikslų pagalba (dabartinėse valstybės tarnautojų kompetencijose tai veiklos valdymo kompetencijos dalis). Pavaldiniams formuluojami tikslai yra vienas iš elgesio pavyzdžių, pagrindžiančių pačio vadovo veiklos valdymo kompetencijos lygį, o jo aptarimas vertinamojo pokalbio metu parodo šių įgūdžių svarbą vadovo darbe.</p>
Reikia papildomų pastangų užtikrinti visų valstybės tarnautojų supratimą kuo jų veikla prisideda prie įstaigos tikslų pasiekimo	<p>Orientacijai į tikslus puoselėti yra svarbu, kad kiekvienas valstybės tarnautojas suprastų ryšį tarp savo darbo rezultatų ir visos įstaigos tikslų pasiekimo. TVV yra vienas pagrindinių vadybinių įrankių, padedančių tai padaryti formuluojant veiklos užduotis. Jeigu užduotys nėra nustatomos, poreikis Vertintojui ir Vertinamajam aptarti veiklos prioritetus išlieka, tačiau sunkiau užtikrinti jo kokybę, kadangi tokio aptarimo rezultatai nėra užfiksuojami TVV dokumentuose. Veiklos prioritetų aptarimo kokybė šioje situacijoje labiausiai priklauso nuo Vertintojo aptarimui skiriamo dėmesio ir laiko.</p> <p>Šiai rizikai įveikti yra svarbus Vertintojų vadybinių žinių ir įgūdžių stiprinimas parodant, kad pavaldžių darbuotojų veiklos valdymas yra vienas svarbiausių įrankių, leidžiančių pasiekti jiems patiems nustatytas užduotis, todėl yra naudinga į jį investuoti savo laiką ir pastangas.</p>

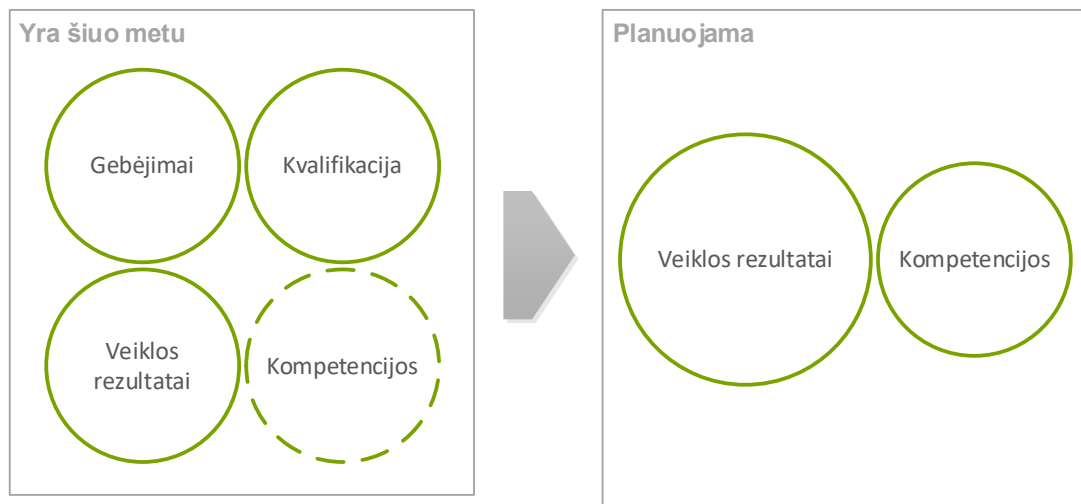
2.4. Gebėjimų, kvalifikacijos ir kompetencijų vertinimo pakeitimas kompetencijų vertinimu ir galutinio veiklos vertinimo skaičiavimo būdo pakeitimas

2.4.1. Pakeitimo esmė

Vietoje gebėjimų, kvalifikacijos ir kompetencijų vertinimo naudojamas tik vienas – kompetencijų vertinimas. Galutinis TVV įvertinimas nustatomas keturių lygių skalėje („viršija lūkesčius“, „atitinka lūkesčius“, „iš dalies

atitinka lūkesčius“ ir „neatitinka lūkesčių“) atsižvelgiant į veiklos rezultatų vertinimo ir kompetencijų vertinimo rezultatus, didesnę svorį suteikiant veiklos rezultatų vertinimui.

4 paveikslas. Vertinimo elementų pakeitimas



2.4.2. Pakeitimo pagrindimas

Šiuolaikinis veiklos valdymas pasižymi tuo, kad jame lygiavertis dėmesys skiriamas tiek tam, kas turi būti įgyvendinta (užduotys), tiek tam, kaip tai yra padaroma. TVV apima abu šiuos veiklos vertinimo aspektus ir antrasis jų Lietuvos valstybės tarnyboje yra apibrėžiamas net trimis vertinimo kriterijų rinkiniais: gebėjimais atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, kvalifikacija ir kompetencijomis. Lietuva yra vienintelė ES šalis, kuri veiklai įvertinti naudoja kelis elgesio kriterijų rinkinius ir viena iš nedaugelio, kuriose kompetencijų vertinimo rezultatai nedaro įtakos galutiniam valstybės tarnautojo veiklos įvertinimui.

Nėra pagrįsta, kodėl TVV yra naudojami net trys kriterijų, apibūdinančių kaip turi būti atliekamas darbas, rinkiniai. Visi jie apibrėžia reikiamų įgūdžių, gebėjimų ir savybių rinkinį, reikalingą sėkmingam darbui ir uždavinių įgyvendinimui tam tikroje pareigybėse. Detaliau nagrinėjant visų šių kriterijų turinį galima pastebėti ir tai, kad jie iš dalies persidengia. Pavyzdžiui, veiklos atlikimo savarankiškumas atsispindi aukščiausiuose dalies kompetencijų indikatorių aprašymuose. Iš kitos pusės, kai kurie kriterijai yra daugiau sietini ne tiek su darbuotojo pastangomis ir pasirinktu veikimo būdu, kiek su kokybišku užduočių ir jų įgyvendinimo rodiklių formulavimu. Pavyzdžiui, veiklos kokybė turėtų būti apibrėžta užduočių įgyvendinimo vertinimo kriterijuose, kur tai yra aktualu. Tas pats pasakytina ir apie rezultatyvumą, tinkamumą – užduotys turi būti formuluojamos taip, kad jos būtų adekvačios ir prisidėtų prie įstaigos tikslų pasiekimo.

Kompetencijų, gebėjimų ir kvalifikacijos atskyrimo TVV klausimas aktualus dėl to, kad priimant sprendimą dėl bendro Vertinamojo tarnybinės veiklos vertinimo, į jį įsiskaičiuoja trys elementai: pasiekti veiklos rezultatai, gebėjimai bei kvalifikacija. Visų jų svoriai galutiniame vertinime yra vienodi. Tai reiškia, kad darbuotojo veikla

gali būti įvertinta gerai netgi jam reguliariai neįgyvendinant keliamų užduočių. Arba darbuotojas gali būti įvertintas labai gerai, nedemonstruodamas puikių rezultatų, tačiau tiesiog gerai išmanydamas savo darbą ir pakankamai aktyviai siekdamas bendrų tikslų.

Galutiniam vertinimui įtaką gali daryti ir gebėjimų bei kvalifikacijos vertinimo skalės: šiuo metu yra naudojamos tribalės skalės, kurių vertinimo balai apibūdinti labai lakoniškai: 3 (labai gerai), 2 (gerai), 1 (nepatenkinamai).

Toks vertinimo balų apibrėžimas duoda minimaliai objektyvų atskaitos tašką vertinimui ir ženkliai priklauso nuo vertintojo asmeninio požiūrio į vertinimo objektą. Todėl galima spręsti, kad galutinio tarnybinės veiklos vertinimo skaičiavimo būdas sudaro nepakankamas sąlygas orientacijos į rezultatus stiprinimui.

Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų vertinimo rezultatas nėra įskaičiuojamas į bendrą tarnybinės veiklos vertinimo rezultatą. Kompetencijų ugdymo planavimas yra rekomendacinio pobūdžio ir daugelyje įstaigų nėra panaudojamas bendrų darbuotojų ugdymo planų sudarymui. Fokus grupių rezultatai leidžia spręsti, kad įstaigose tai kelia abejonių kompetencijų vertinimo reikalingumu TVV eigoje. Šias abejones lemia dar kelios papildomos aplinkybės:

- Kompetencijų modelis yra sudėtingas: kompetencijų ir jų elgesio indikatorių skaičius yra didelis, aprašymai ilgi.
- Pačios kompetencijos yra nepakankamai aktualios įstaigoms, netgi atsižvelgiant į tai, kad jos pačios gali nusistatyti profesines kompetencijas.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad šios aplinkybės nereiškia, kad kompetencijos nėra svarbios įstaigoms. Dalis jų yra parengusios ar planuoja parengti savo kompetencijų modelius ir naudoja juos ŽI valdymui. Rengdamos savo kompetencijų modelius, įstaigos siekia išvengti aukščiau įvardintų valstybės tarnautojų kompetencijų modelio trūkumų.

2.4.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

4 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
Supaprastinimas pats savaime neužtikrina, kad kompetencijos bus panaudojamos kokybiškai	Dalyje įstaigų jau yra susiformavęs neigiamas kompetencijų, kaip vadybinio įrankio, vertinimas. Supaprastinus kompetencijų modelį ir jo aprašą, ši neigiama nuostata be papildomų pastangų nepasikeis. Todėl tikėtina, kad kompetencijų vertinimas ir toliau liks formalus. Rizikos veiksniumi suvaldyti yra papildomai reikalingas kokybiškas atnaujinto TVV komunikavimas, TVV dalyvių mokymas ir gerųjų praktikų komunikavimas, kad šios rizikos įtaka mažėtų.
Galimas TVV dalyvių pasipriešinimas sprendimui dėl užduočių įgyvendinimo	Didesnis užduočių įgyvendinimo santykinis svoris sugriežtina TVV ir neleidžia gauti labai gerą bendrą įvertinimą, jeigu užduotys nėra įgyvendintos.

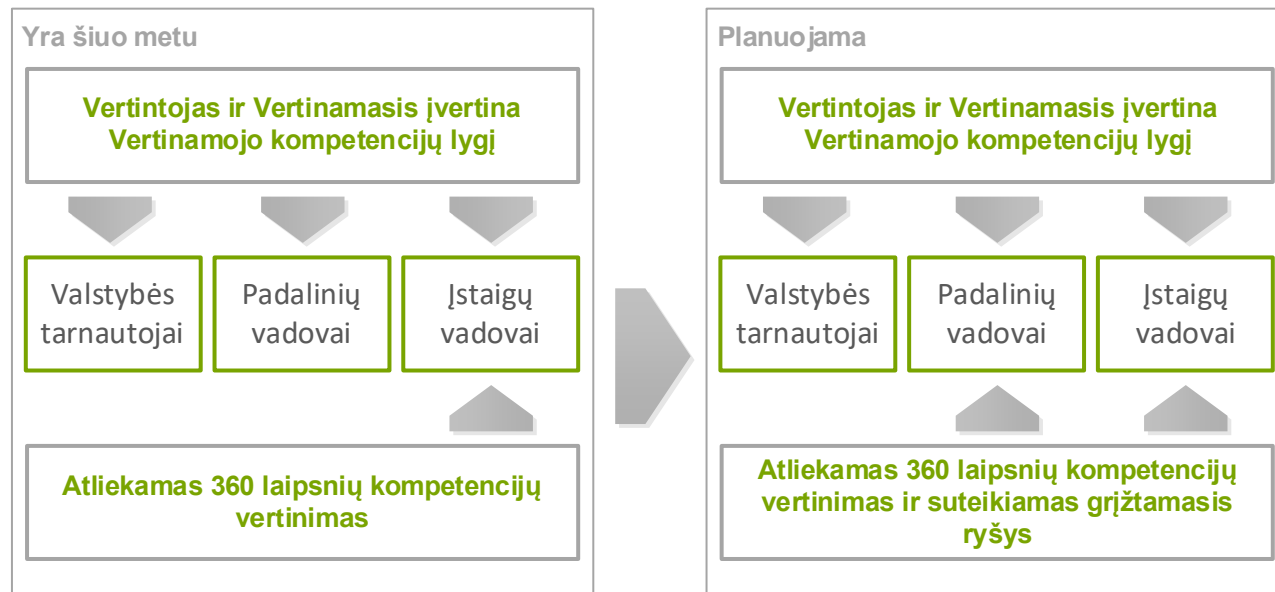
Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
vertinimo santykinio svorio galutiniame vertinime didėjimo	<p>Tai gali skatinti dalies TVV dalyvių pasipriešinimą, nes šiuo metu yra susiformavęs kitoks įprotis.</p> <p>Pirmasis žingsnis tam, kad toks pasipriešinimas pasireikštų minimaliai, yra šio pakeitimo poreikio komunikavimas kartu su praplėstais TVV tikslais ir geromis kitų įstaigų praktikomis. Taip pat yra svarbus Vertintojų vadybinių įgūdžių ugdymas bei tikslingas orientacijos į rezultatus nuostatų formavimas.</p>

2.5. 360 laipsnių vertinimo procedūros ir dalyvių pakeitimas

2.5.1. Pakeitimo esmė

360 laipsnių kompetencijų vertinimas yra naudojamas kaip pradinė informacija įstaigų vadovų ir padalinių vadovų kompetencijų vertinimui metinio TVV pokalbio metu. Kompetencijų vertinimo 360 laipsnių kompetencijų vertinimo metodu eigoje kiekvienam Vertinamajam yra suteikiamas profesionalus grįžtamasis ryšys apie individualius kompetencijų vertinimo rezultatus.

5 paveikslas. 360 laipsnių kompetencijų vertinimo pakeitimai



2.5.2. Pakeitimo pagrindimas

Svarbiausi informacijos šaltiniai, kuriais remiantis TVV eigoje yra sprendžiama, kokį kompetencijų (Lietuvoje taip pat ir gebėjimų bei kvalifikacijos) lygį Vertinamasis yra pasiekęs, Lietuvoje ir kitų ES šalių valstybės tarnybose yra Vertinamojo savęs vertinimas ir Vertintojo įvertinimas, pagrįsti konkrečiais Vertinamojo elgesio pavyzdžiais. Vis

daugiau ES šalių naudoja papildomus informacijos šaltinius – ir įstaigų vadovų ir įstaigų padalinių vadovų vertinimui kaip papildomas informacijos šaltinis yra naudojamas kompetencijų vertinimas 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodu. 360 laipsnių kompetencijų vertinimas suteikia galimybę suprasti, kaip Vertinamojo kompetencijų lygį mato ne tik pats Vertinamasis ir Vertintojas, bet ir kitos svarbios suinteresuotų asmenų grupės – pavaldiniai bei kolegos. 360 laipsnių kompetencijų vertinimas nepakeičia Vertinamojo kompetencijų aptarimo ir vertinimo metinio TVV pokalbio metu, tačiau naudojantis 360 laipsnių vertinimo duomenimis kaip pradine informacija kompetencijų aptarimui, pokalbio metu padaromos gilesnės išvalgos apie Vertinamojo pasiektą kompetencijų lygį, jų stiprinimo poreikius ir būdus.

Daugelyje šalių yra dedama daug pastangų, kad šis vertinimas suteiktų maksimalią vertę TVV dalyviams, todėl jame aktyviai dalyvauja ŽI valdymo specialistai, kurių užduotis yra suteikti Vertinamiesiems profesionalų grįžtamąjį ryšį apie 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus, padaryti asmenines su tuo susijusias išvalgas ir pagrįstai planuoti tolesnį kompetencijų tobulinimą. Svarbu, kad grįžtamąjį ryšį vadovams suteikiantys ŽI valdymo specialistai būtų nešališki, gerai išmanytų 360 laipsnių kompetencijų vertinimo įrankį ir jo praktinį pritaikymą, bei turėtų grįžtamojo ryšio pokalbiui praveisti reikalingų įgūdžių. Todėl šiam darbui pasitelkiami įstaigos, atsakingos už ŽI valdymo valstybės tarnyboje koordinavimą, arba išorės tiekėjų (grįžtamajam ryšiui suteikti) atstovai. Profesionalaus grįžtamojo ryšio suteikimas Vertinamiesiems reikalauja ilgesnio laiko 360 laipsnių kompetencijų vertinimo atlikimui, todėl vertinimo procesas pradedamas 2 – 3 mėnesius prieš metinių pokalbių pradžią. 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatai per šį laiką nepasensta ir gali būti sėkmingai naudojami kaip pradinė informacija kompetencijų aptarimui ir vertinimui metinio pokalbio metu su sąlyga, kad per tą laiką nepasikeičia Vertinamojo veiklos pobūdis. Surinkta informacija leidžia daryti išvadą, kad Lietuvoje nėra sudaromos visos prielaidos tinkamai panaudoti 360 laipsnių vertinimo suteikiamą informaciją:

- Vertinamieji ir vertintojai nėra apmokomi kaip interpretuoti 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus ir daryti iš jų vertingas išvadas arba jiems nėra suteikiamas profesionalus grįžtamasis ryšys.
- TVV panaudojami tik kompetencijų vertinimo vidurkiai, tačiau 360 laipsnių kompetencijų vertinimas gali suteikti daug išsamesnės ir vertingos praktiniam jo rezultatų pritaikymui informacijos.

Fokus grupių rezultatai rodo, kad daugelis įstaigų neigiamai vertina 360 laipsnių kompetencijų vertinimo būdą. Tačiau, kaip ir kalbant apie kompetencijas, dalis jų savarankiškai naudoja šį ŽI valdymo įrankį pateikiamą kitų tiekėjų, nes tinkamai taikant mato jame daug vertės. Šių įstaigų praktika rodo, kad 360 laipsnių kompetencijų vertinimą yra vertinga naudoti ne tik įstaigų, bet ir jų padalinių vadovų kompetencijų vertinimui atlikti. Jiems suteikiamas grįžtamasis ryšys yra vertingas ir veiklos tobulinimui, ir profesiniam augimui.

2.5.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

5 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

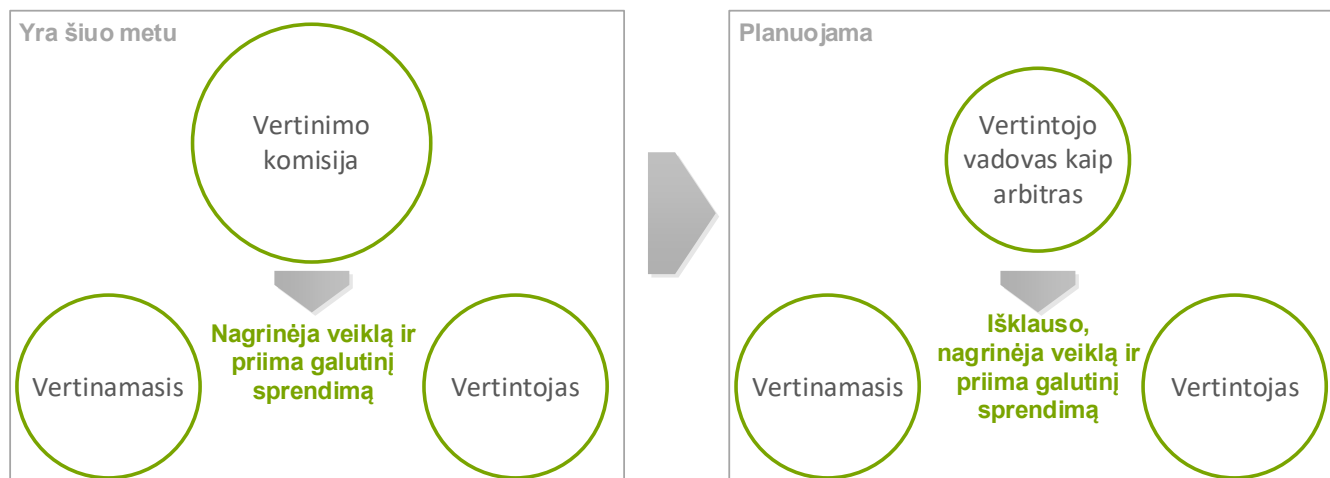
Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
<p>360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatai panaudojami kaip galutinis Vertinamojo kompetencijų įvertinimas, o ne pradinė informacija šiam vertinimui aptarti TVV pokalbio metu</p>	<p>Ši rizika veikia ir šiuo metu, įgyvendinant siūlomus pakeitimus ji išlieka. 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus naudojant kaip galutinį kompetencijų vertinimą, o ne pradinę medžiagą pasiekto kompetencijų lygio aptarimui, didėja tikimybė, kad Vertinamasis mažiau priims vertinimo rezultatus ir panaudos juos savo veiklos tobulinimui.</p> <p>Tam, kad suvaldyti šį rizikos veiksnių, reikia mokyti vadovus kaip tinkamai panaudoti 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus. Profesionalių ŽI specialistų įtraukimas į darbą su 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatais taip pat padės suvaldyti šį rizikos veiksnių, kadangi parodys jiems tinkamo 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatų interpretavimo pavyzdį.</p>
<p>Kokybiškam 360 laipsnių kompetencijų vertinimui reikalingas didesnis ŽI valdymo profesionalų dalyvavimas</p>	<p>Siūlomam pakeitimui įgyvendinti yra būtina, kad kiekvieno įstaigos vadovo TVV 360 laipsnių kompetencijų vertinimo metu įsitrauktų reikiamas žinias ir įgūdžius turintis ŽI valdymo profesionalas. Šiuo metu valstybės tarnyba neturi tam dedikuotų profesionalų.</p> <p>Tuo pačiu metu siūloma į 360 laipsnių kompetencijų vertinimą įtraukti didesnį vertinamųjų skaičių. Tai taip pat reikalauja didesnių pajėgumų 360 laipsnių vertinimui atlikti. Todėl priėmus sprendimą įgyvendinti šį pakeitimą reikėtų įvertinti galimybes šį poreikį patenkinti. Yra du pagrindiniai būdai šiam rizikos veiksmiui suvaldyti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įdarbinti reikiamą kompetenciją turinčius ŽI valdymo specialistus Valstybės tarnybos departamente prie LR vidaus reikalų ministerijos (toliau – VTD), ateityje - Viešojo valdymo agentūroje prie LR vidaus reikalų ministerijos; • Grįžtamojo ryšio vertinamiesiems suteikimui 360 laipsnių kompetencijų vertinimo procese pasitelkti išorės tiekėjus.

2.6. Apeliavimo proceso pakeitimas

2.6.1. Pakeitimo esmė

Laikantis nuostatos, kad galimybė kreiptis dėl vertinimo rezultatų peržiūros yra labai svarbi TVV proceso kokybės užtikrinimui, ir siekiant supaprastinti bei efektyvinti šią apeliavimo procedūrą, apeliavimo forma pakeičiama iš vertinimo komisijoje į kreipimąsi į Vertintojo vadovą (vadovo vadovą) kaip vertinimo arbitražą.

6 paveikslas. Apeliavimo proceso pakeitimai



2.6.2. Pakeitimo pagrindimas

Daugelio viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų patirtis rodo, kad aiškiai nustatytas subjektas ir procedūra, į kurią Vertinamasis gali kreiptis, kad būtų užtikrinamas jo veiklos vertinimo objektyvumas, yra pati veiksmingiausia šio vertinimo objektyvumo užtikrinimo priemonė.

Vadovaujantis VTĮ 27 straipsnio 13 dalimi, valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose sudaromos vertinimo komisijos, kurios į pareigas priimančio asmens prašymu arba Vertinamojo, nesutinkančio su tiesioginio vadovo tarnybinės veiklos vertinimu, kreipimusi, teikia į pareigas priimančiam asmeniui išvadą dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. Taigi, ne visi įvertinimo labai gerai arba nepatenkinamai atvejai yra svarstomi vertinimo komisijose ir VTD 2021 m. atlikto Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo monitoringo duomenimis svarstymų tarnybinės veiklos vertinimo komisijose ženkliai sumažėjo. Pažymėtina, kad vertinimo komisijos išvada valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui nėra privaloma. Fokus grupių pagalba surinkti duomenys rodo, kad 2019 m. sausio 1 d. įsigaliojus naujos redakcijos VTĮ nuostatomis, kuriose atsakyta valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo atlikimo tarnybinės veiklos vertinimo komisijose, daugelio įstaigų vertinimu tai yra pozityvus pakeitimas, sumažinęs vertės nekuriančio darbo apimtį, mat iki šiol daugeliu atvejų komisijos iš esmės patvirtindavo tiesioginio vadovo pateiktus vertinimus.

Iš kitos pusės fokus grupių rezultatai rodo, kad galimybė atlikti vertinimą komisijoje dalies įstaigų atstovų yra suvokiama kaip vertinga, kadangi ji leidžia užtikrinti, kad valstybės tarnautojo veiklos įvertinimas bus maksimaliai objektyvus. Tai atitinka ir užsienio šalių valstybės tarnybų patirtį (Tubb, 2020), kuri rodo, kad grupinio vertinimo panaudojimas TVV procese gali padėti užtikrinti didesnę skaidrumą, procedūrinį teisingumą, o kartu su jais ir TVV dalyvių pasitikėjimą priimamais sprendimais. Vis tik reikia atkreipti dėmesį, kad vertinimas komisijoje yra ne vienintelis būdas kaip valstybės tarnautojas gali būti užtikrintas savo veiklos vertinimo maksimaliu objektyvumu. Kita skirtingų šalių valstybės tarnybose plačiai naudojama alternatyva yra kreipimasis į Vertintojo tiesioginį vadovą, kad šis kaip arbitras išklausytų abiejų pusių ir priimtų sprendimą dėl vertinimo. Toks apeliavimo būdas

reikalauja mažesnio žmonių skaičiaus įsitraukimo lyginant su komisijų darbo organizavimu, todėl yra paprastesnis, greitesnis ir kuriantis mažesnę administracinę našą būdas vertinimo kokybei užtikrinti. Nepasiekus susitarimo dėl vertinimo ir šiuo būdu, Vertinamasis gali kreiptis į teismą dėl TVV rezultatų peržiūros.

VTD neturi pilnų duomenų, kurie leistų padaryti pagrįstas išvadas kaip valstybės tarnautojų veiklos vertinimas komisijoje daro įtaką veiklos vertinimo rezultatams. Tačiau remiantis turimais daliniais duomenimis galima daryti prielaidą, kad vertinimas komisijoje dažniausiai nepakeičia vadovo pasiūlyto vertinimo. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad informacijos apie daugumos komisijose atliktų vertinimo peržiūrų rezultatus VTD neturi. Toks informacijos trūkumas indikuoja, kad komisijos neveikia taip, kaip numatyta jų veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose.

2.6.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

6 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

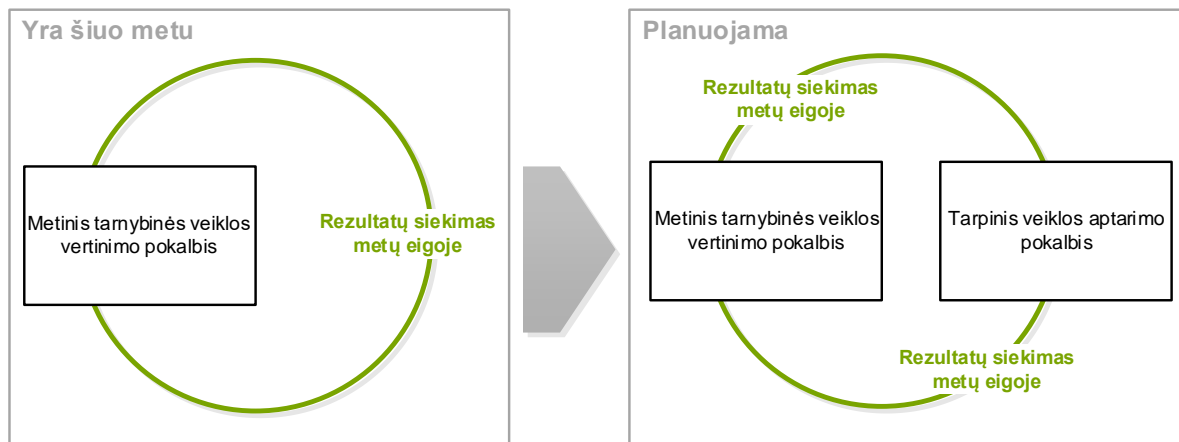
Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
Apeliavimo formos pakeitimas nepakeičia dalies Vertinamųjų nepasitikėjimo TVV procesu ir rezultatais	<p>Dalies Vertinamųjų išankstinės nuostatos ir nepasitikėjimas tuo, kad jų veiklos vertinimo rezultatų objektyvumo užtikrinimui yra dedamos pastangos, yra ir šiuo metu. Siūlomas apeliavimo būdo pakeitimas, tikėtina, nepakeis šių nuostatų.</p> <p>Tai yra rizikos veiksnys, kuriam įtaką daryti yra sudėtinga. Dalies Vertinamųjų pasipriešinimą yra tikslinga vertinti kaip faktą ir nedėti specialių pastangų jam pakeisti. Dalies Vertinamųjų nuostatos gali būti keičiamos po truputį jiems įgyjant patirties (nebūtinai asmeninės), susijusios su apeliavimo procedūros įgyvendinimu įstaigose, kuriose jie dirba.</p>
Išlieka galimybės neobjektyviai vertinti valstybės tarnautojo veiklą	<p>Apeliavimas kreipiantis į vadovo vadovą teoriškai suteikia didesnes galimybes „nuvertinti“ valstybės tarnautojo veiklą nei vertinimas komisijoje, kadangi, teoriškai, komisijos nariai gali geriau stebėti vienas kito veiklą ir užkirsti kelią neobjektyviam vertinimui.</p> <p>Vis tik, apeliavimo procedūra, kai darbuotojas kreipiasi vertinimo peržiūros į vadovo vadovą yra plačiai taikomas kitų šalių valstybės tarnybose (pvz., Airijoje, Belgijoje), kur jis yra vertinamas kaip efektyvus vertinimo objektyvumo užtikrinimo būdas. Jis taip pat įgalina vadovus realizuoti lyderystės gebėjimus, svarbius valstybės tarnyboje. Vis tik svarbi šios (kaip ir bet kurios kitos) apeliavimo procedūros sėkmės prielaida yra pasitikėjimo ir komandinio darbo kultūra, kuri yra formuojama per individualias darbuotojų patirtis (kaip ir aptariant ankstesnę rizikos veiksnį).</p>
Išlieka poreikis stiprinti vadovų kompetenciją	Šis poreikis yra esminė sąlyga siūlomų pakeitimų įgyvendinimo sėkmei. Jis turėtų apimti tiek specifiskai TVV sėkmingam įgyvendinimui reikalingų įgūdžių ir nuostatų formavimą, tiek platesnę savo kaip vadovo vaidmens supratimą ir lyderystės gebėjimų ugdymą.

2.7. Tarpinių veiklos aptarimo pokalbių įvedimas

2.7.1. Pakeitimo esmė

Įvedami tarpiniai veiklos aptarimo pokalbiai, kurie padės geriau suvaldyti greitos veiklos prioritetų kaitos iššūkį.

7 paveikslas. Pasikeitimai metiniame TVV cikle įvedant tarpinius veiklos aptarimo pokalbius



2.7.2. Pakeitimo pagrindimas

Projekto metu pravestų fokus grupių rezultatai leidžia spręsti, kad be jau įvardintų individualių veiklos užduočių formulavimo iššūkių, įstaigos gana dažnai susiduria ir su tuo, kad pasikeitus veiklos prioritetams įstaigoje, darbuotojų asmeninės užduotys lieka neatnaujintos. Eilinis veiklos vertinimas ir su juo susijęs TVV pokalbis vyksta vieną kartą per metus. Toks pokalbio dažnis dažnai yra per mažas: neretai metinės užduotys tampa neaktualios anksčiau, nei pasibaigia jų planavimo laikotarpis ir tai apsunkina pasiektų rezultatų vertinimą. Teisės aktų šiuo metu suteikiama galimybė koreguoti metines veiklos užduotis yra pasinaudojama ne visada, kai to reikia. Tuo pačiu metu TVV tvarka neleidžia į galutinį įvertinimą įskaityti vertinamųjų indėlių į rezultatų pasiekimą, įvertinant iš anksto neplanuotą, bet svarbių užduočių įgyvendinimą. Kartu galima pastebėti, kad kuo daugiau dėmesio įstaigoje yra skiriama vadovavimo kokybės gerinimui, tuo daugiau vadovai pasinaudoja neeilinio vertinimo ir kitomis galimybėmis užduotims atnaujinti ir jų aktualumui išlaikyti.

Dažnesnis nei vieną kartą per metus privalomas Vertinamojo veiklos aptarimas yra svarbus ne tik dėl individualių veiklos uždavinių aktualumo užtikrinimo, bet ir dėl galimybės geriau nukreipti Vertinamojo veiklą, kad jos rezultatai metų gale atitiktų keliamus lūkesčius arba sutartus vertinimo rodiklius, suteikiant vertinamajam grįžtamąjį ryšį ir, papildomai aptariant efektyviausias veiklos rezultatų pasiekimo priemones. Tai atitinka esminę TVV raidos ES šalyse tendenciją, kai vis didesnis dėmesys yra skiriamas veiklos vertinimo pokalbiams ir grįžtamojo ryšio suteikimui (Tubb, 2020). Grįžtamojo ryšio poveikiui veiklos rezultatams didelę įtaką daro jo suteikimo dažnis.

Todėl ne viena šalis skatina valstybės tarnautojus naudoti įvairias formalias ir neformalias galimybes veiklai aptarti ir grįžtamajam ryšiui suteikti: tarpinius veiklos aptarimo pokalbius, reguliarius „įsiregistravimo“ (*angl. check-in*) susitikimus, veiklos aptarimą realiu laiku, įvairias grupinių diskusijų formas ir pan. Šių neformalių susitikimų rezultatai suteikia informaciją ir tampa pagrindu formaliam metiniam vertinimui.

2.7.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

7 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
Galimas vadovų pasipriešinimas sprendimui dėl poreikio daugiau laiko skirti TVV	<p>Siūlomi pakeitimai pareikalaus papildomo laiko pusmetiniams tarnybinės veiklos vertinimo pokalbiams. Tikėtina, kad ši rizika stipriau pasireikštų tose įstaigose, kur vadovai siaurai supranta savo vaidmenį ir nemato nuolatinio darbo su pavaldiniais kaip esminės savo darbo dalies.</p> <p>Šiai rizikai įveikti yra svarbu formuoti pozityvias vadovų patirtis ir praktiškai jiems parodyti, kad pusmetiniai pokalbiai ir didesnis laikas, skiriamas pavaldinių TVV jiems padeda geriau įgyvendinti jų asmenines užduotis.</p>

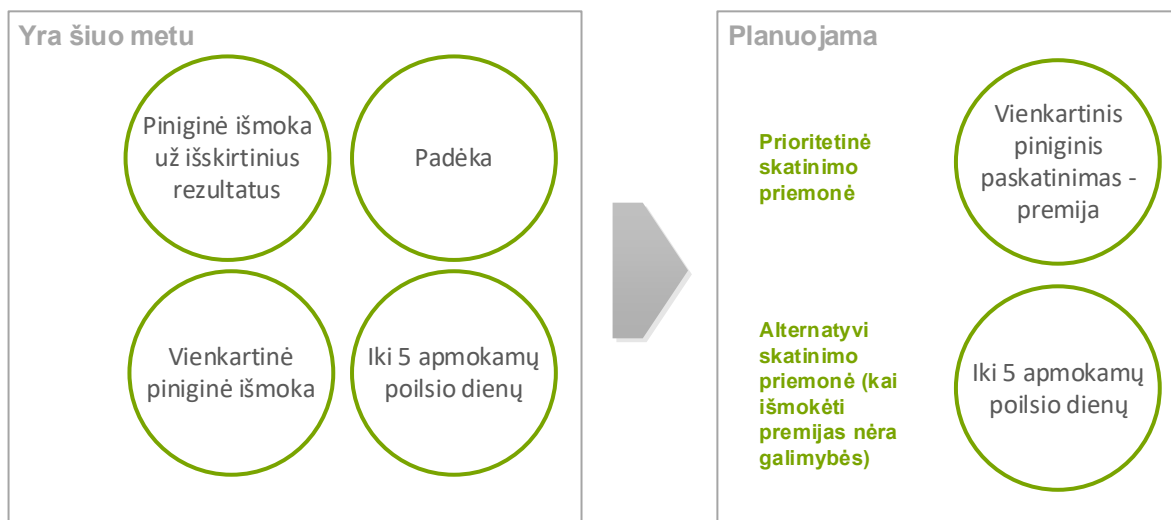
2.8. Skatinimo priemonių ir procedūros koregavimas

2.8.1. Pakeitimo esmė

Skatinti valstybės tarnautojus, kurių veikla įvertinama kaip viršijusi lūkesčius, kaip pagrindinę paskatinimo priemonę naudojant vienkartinį piniginį paskatinimą – premiją.

Kaip alternatyvą vienkartiniam piniginiam skatinimui išlaikant galimybę skirti iki 5 apmokamų poilsio dienų. Sprendimas dėl premijos dydžio nustatymo perduodamas į įstaigų lygmenį, kur kiekvienos įstaigos vadovas yra atsakingas už šio klausimo sprendimą, atsižvelgiant į einamųjų metų TVV rezultatus bei įstaigos finansines galimybes.

8 paveikslas. Skatinimo priemonių pakeitimas



2.8.2. Pakeitimo pagrindimas

Šio projekto apimtyje vykdytų fokus grupių rezultatai leidžia spręsti, kad šiuo metu pagrindinė TVV paskirtis, kuri yra aktuali įstaigoms – tai vertinamųjų motyvavimas. Aktualiausias įstaigoms yra piniginis motyvavimo aspektas, t. y. galimybė TVV pagalba mokėti didesnę pareiginį atlyginimą.

Šiuo metu teisės aktai reglamentuoja, kad Vertintojas, priėmęs sprendimą dėl galutinio Vertinamojo tarnybinės veiklos įvertinimo, pateikia vieną iš VTĮ 27 straipsnio 8 ar 9 dalyje nustatytų siūlymų. Kaip rodo fokus grupių rezultatai, faktiniai VTĮ nustatyti galimi siūlymai yra skirtingos vertės ir poveikio vertinamiesiems, todėl yra labai netolygiai pageidaujami ir taikomi, kaip antai:

- **Didesnės pareiginės algos skyrimas, nustatant didesnę pareiginės algos koeficientą.** Fokus grupių rezultatai leidžia spręsti, kad tai yra labiausiai pageidaujamas sprendimas. Tikėtina, kad šią situaciją lemia minėta aplinkybė, kad kitų būdų padidinti pareiginę algą valstybės tarnautojui nėra, o jos padidinimas suteikia valstybės tarnautojui ne vienkartinę, o ilgalaikę naudą. Galima daryti prielaidą, kad pareiginės algos padidinimas greičiau turi higieninį nei skatinamąjį poveikį valstybės tarnautojo, kuriam jis skiriamas, veiklai, t. y. padės tarnautoją išlaikyti pareigose, tačiau turės minimalų motyvuojantį poveikį.
- **Perkelti valstybės tarnautoją į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas.** Praktiškai tai nėra siūlymas, kurio įgyvendinimas yra tiesiogiai sietinas su TVV metiniu ciklu, nes tokio siūlymo įgyvendinimas yra įmanomas tik tuo atveju, jeigu, siūlymo pateikimo metu yra neužimtos konkrečios valstybės tarnautojo pareigybės, į kurias Vertinamasis gali būti paaukštintas, arba yra steigiamos naujos pareigybės. Faktiškai, vertinimo pagalba galima tik nustatyti, kad valstybės tarnautojas yra pasirengęs būti paaukštintu, kai tokia galimybė bus.

Fokus grupių rezultatai leidžia spręsti, kad sprendimai metų eigoje paaukštinti valstybės tarnautoją dažnai priimami ne pagal TVV rezultatus. Sistema leidžia manipuliuoti situacija ir sprendimus priimti atvirkštine

tvarka, t. y. priėmus sprendimà paaukštinti, neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai nustatomi taip, kad šį sprendimà pagrįstų.

- **Paskirti skatinimo priemonę:**

- **Padėką.** Padėka yra viena mažiausiai vertinamų ir pageidaujamų skatinimo priemonių. Daugelio fokus grupių dalyvių nuomone, ji visiškai neturi skatinamojo poveikio. Iš kitos pusės, taip ši priemonė vertinama ne visose įstaigose. Padėka yra labiau vertinama darbuotojų, kuriems rūpi jų karjeros perspektyvos ir jie tikisi savo pastangų įvertinimo kitais būdais ateityje.
- **Vardinę dovaną.** Galima išskirti dvejopą šios skatinimo priemonės vertinimą. Daliai įstaigų tai yra mažiausiai apibrėžta skatinimo priemonė. Yra abejojama kaip tiksliai ją reikia taikyti, todėl, tikėtina, neretai yra vengiama tai daryti. Kitai daliai įstaigų tai yra ta paskatinimo priemonė, kuri gali būti santykinai laisvai pritaikyta prie specifinių įstaigos darbuotojų poreikių ar netgi individualizuota, todėl ji yra vertinama labai pozityviai.
- **Nuo 1 iki 2 pareiginių algų dydžio piniginę išmoką.** Kaip ir didesnės pareiginės algos skyrimas tai yra pageidaujama ir vertinama skatinimo priemonė.
- **Iki 5 mokamų poilsio dienų arba atitinkamas darbo laiko sutrumpinimas.** Šios skatinimo priemonės veiksmingumas priklauso nuo įstaigos veiklos pobūdžio ir darbo organizavimo kokybės. Ši priemonė yra vertinga ir pageidaujama su sąlyga, kad valstybės tarnautojai neturi daug sukauptų ir nepanaudotų atostogų dienų.
- **Kvalifikacijos tobulinimo finansavimas.** Tai yra viena mažiausiai patrauklių ir pageidaujamų skatinimo priemonių. Tikėtina, kad tokį požiūrį lemia tai, jog įstaigos planuoja kvalifikacijos tobulinimą nepriklausomai nuo TVV rezultatų ir valstybės tarnautojai yra mažai suinteresuoti mokytis savarankiškai.

Galima labai pozityviai vertinti tą faktą, kad atsirado didesnė skatinimo priemonių įvairovė. Vis tik ši įvairovė yra ribota atsižvelgiant į darbo rinkoje taikomą dirbantiems patrauklią skatinimo priemonių įvairovę, o dar viena išskylanti problema yra ta, kad skirtingi siūlymai gavus tą patį vertinimą „labai gerai“ yra nelygiaverčiai (pvz., pareiginės algos padidėjimas palyginus su padėka). Pastebimi atvejai, kai Vertinamieji su savo vertinimu nesutinka tik dėl to, kokia skatinimo priemonė skiriama jiems, ir yra linkę rinktis žemesnį įvertinimą tam, kad kitais metais gautų pageidaujamą skatinimo priemonę, taip pat įstaigos atskirais atvejais vengia imtis taikyti tam tikras skatinimo priemones nežinodamos kaip jas korektiškai realizuoti arba sunkiai randa būdus kaip įgyvendinti vieną ar kitą nefinansinę skatinimo priemonę, taip faktiškai apribodamos potencialią naudą tarnautojams, kurią galėtų suteikti skatinimo priemonių įvairovės išplėtimas.

Kartu, įvertinant kitų organizacijų praktikas ir akademinę literatūrą svarbu pažymėti tai, kad skirtingos atlygio ir skatinimo formos daro nevienodą poveikį žmogaus motyvacijai (Jones ir Perkins, 2020):

- Pagrindinis poveikis, kurį daro fiksuotos atlygio dalies (pareiginio atlyginimo) padidinimas, yra geresnis esamų darbuotojų išlaikymas ir naujų darbuotojų pritraukimas (komunikuojant patrauklias atlygio sąlygas),
- Pagrindinis poveikis, kurį daro vienkartiniai paskatinimai, yra darbuotojų motyvavimas efektyvesnei veiklai, kadangi jie geriausiai didesnes pastangas ir geresnius rezultatus susieja su pasekmėmis (paskatinimu), o jų nebuvimą – su poreikiu keisti savo darbinę elgseną. Svarbu pažymėti, kad čia svarbiu kriterijumi tampa vienkartinio paskatinimo dydis, kuris dirbančiojo atžvilgiu turi būti adekvačiai ženklus.

Atsižvelgiant į aukščiau įvardinamus argumentus, ateityje ir toliau taikytina valstybės tarnautojų, kurių veikla viršija lūkesčius skatinimo praktika, tačiau skatinimo priemonių, taikomų už TVV rezultatus, įvairovė turėtų būti suvienodinama iki dviejų pasirinkimo variantų:

1. Vienkartinio finansinio paskatinimo formos – premijos, kuri išmokama valstybės tarnautojams, kurių veikla TVV metu įvertinama „viršijo lūkesčius“.
2. Išlaikyti galimybę kaip skatinimo priemonę „viršijo lūkesčius“ TVV metu įvertintiems tarnautojams skirti šiuo metu taikomą skatinimo priemonę „iki 5 mokamų poilsio dienų arba atitinkamai sutrumpinti darbo laiką“ – ši priemonė rekomenduotina taikyti susiklosčius situacijai, kai įstaigos DU fonde numatytų lėšų nepakanka lygiaverčiai teisingam visų „viršijo lūkesčius“ įvertintų įstaigos tarnautojų paskatinimui premijų pagalba.

Didesnės pareiginės algos nustatymas bei įtraukimas į aukštesniųjų vadovų rezervą gali būti taikomi tik tuo atveju, jeigu valstybės tarnautojas demonstruoja stabiliai gerus veiklos rezultatus ir aukšto lygio kompetencijas, t.y. jo veikla yra įvertinama kaip viršijanti lūkesčius daugiau kaip vienus metus iš eilės.

Šis sprendimas leistų užtikrinti, kad:

- Darbinis elgesys, maksimaliai atitinkantis įstaigos lūkesčius (tikslų pasiekimas, kompetencijos augimas) visada bus pastebimas ir atlygintas;
- Lūkesčius viršijantys valstybės tarnautojai galėtų būti skatinami taikant santykinai vienodai reikšmingas tarnautojo atžvilgiu skatinimo priemones;
- Bus pagerintos galimybės taikyti paskatinimą, kuris yra vertingas jį gaunančiam asmeniui, kadangi gaunamą premiją tarnautojas galės lanksčiai panaudoti pagal savo poreikius;
- Visuminis tarnautojo finansinis atlygis labai gerai dirbantiems tarnautojams taps patrauklesnis darbo rinkoje ir tai prisidės prie geresnio stiprių žmonių pritraukimo ir išlaikymo valstybės tarnyboje;
- Įstaigoms bus lengviau planuoti skatinimui reikalingas lėšas ir įgyvendinti patį skatinimą.

Siekiant kiek įmanoma didesnio lankstumo sprendžiant adekvataus skatinimo klausimą pagal įstaigose vykdomos veiklos ir joje dirbančių valstybės tarnautojų poreikių specifiką bei skatinant nuoseklų valstybės tarnautojų skatinimo po kasmetinio TVV planavimą ir valdymą, atsakomybė už tarnautojų skatinimą turėtų būti institucijų ir įstaigų lygmenyje, kur kiekvienos įstaigos vadovas atsako už:

- Skatinimo „viršija lūkesčius“ įvertintiems tarnautojams lėšų planavimą ir užtikrinimą,

- Faktinio įstaigoje taikomų premijų dydžio nustatymą ir peržiūrėjimą.

Reikiamos lėšos premijavimui įstaigoje turėtų būti įvertinamos planuojant DU fondą ateinančių metų laikotarpiui atsižvelgiant į nuspręstą taikyti skatinimui premijų dydį. Vidinis sprendimas įstaigoje dėl TVV metu „viršija lūkesčius“ įvertintiems tarnautojams faktiškai einamaisiais metais galimos skirti premijos bei išmokamų premijų dydžio turėtų būti priimtas Kalibravimo susitikimo metu kolegialiai dalyvaujant struktūrinių padalinių vadovams ir patvirtinamas įstaigos vadovo.

2.8.3. Pakeitimo rizikos ir jų valdymas

88 lentelė. Galimos pakeitimo rizikos ir apribojimai bei jų valdymas

Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis
Nesprendžiamas iš esmės atlygio valstybės tarnyboje konkurencingumo klausimas	<p>Premijavimas nesukurs pakankamos motyvacinės ir tikslingai nukreipiančios valstybės tarnautojus į rezultatyvų veikimą atsvaros, jei tarnautojo pareiginis atlygis objektyviai (lyginant su situacija darbo rinkoje) išliks per mažas.</p> <p>Šio rizikos veiksnio suvaldymui reikalingi sprendimai, išeinantys už TVV tobulinimo projekto ribų.</p>
Ribotas arba nepakankamai gerai suplanuotas įstaigoje biudžetas atlygiui ir skatinimui	<p>Numatomas skatinimas valstybės tarnautojams, kurių veiklos rezultatai viršijo lūkesčius, tikėtina neturės teigiamo poveikio ir gali turėti neigiamą poveikį, jeigu nebus finansinių galimybių jį realizuoti. (Skatinimas vien per mokamas darbo dienas nebus ilgalaikė motyvacinę vertę turinčia atsvara, tarnautojams žinant, kad egzistuoja ir kita skatinimo valstybės tarnautojams galimybė – premijos).</p> <p>Pagrindinė priemonė suvaldyti šią riziką yra kokybiškas ir realiomis prognozėmis paremtas darbo užmokesčio fondo planavimas ir patvirtinimas.</p>
Formalus, nepakankamas dėmesys tarnautojų motyvavimo ir skatinimo už TVV rezultatus valdymui įstaigose	<p>Perdavus tarnautojų skatinimo planavimo ir įgyvendinimo klausimus įstaigoms, skatinimo valdymo kokybė labai priklausys nuo konkrečios įstaigos.</p> <p>Valdant šią riziką, svarbu užtikrinti pakankamą įstaigų vadovų, ŽI valdymo specialistų kompetenciją sisteminio darbuotojų motyvavimo ir skatinimo srityje bei stiprinti struktūrinių padalinių vadovų žinias ir gebėjimus svarbius realizuojant vadovo vaidmenį darbuotojų motyvavime ir pripažinime.</p>
Mažų, lyginant su pareiginio atlygio dydžiu, premijų skyrimas	<p>Piniginis paskatinimas yra motyvuojantis ir veiksmingas tada, kada jis yra santykinai didelis, lyginant su gaunamu fiksuotu pareiginiu atlygiu. Todėl yra rekomenduojama, kad vienkartinis</p>

	<p>paskatinimas būtų ne mažesnis kaip 0,75 valstybės tarnautojo pareiginės algos dydžio.</p> <p>Iš kitos pusės, įstaigos yra suinteresuotos paskatinti kuo daugiau valstybės tarnautojų, kurių veikla viršija lūkesčius. Todėl gali būti skiriami santykinai mažesni paskatinimai, kurie, tikėtina, bus mažesnio motyvacinio poveikio.</p> <p>Šio rizikos veiksnio suvaldymui yra reikalingas didelis sprendimus priimančių vadovų sąmoningumas ir priimamų sprendimų poveikio supratimas. Todėl būtina kelti vadovų lyderystės kompetencijas, įgalinančias juos geriau skatinti pavaldinių motyvaciją. Riziką padėtų suvaldyti ir profesionalus įstaigų vadovų konsultavimas pavaldinių skatinimo klausimais, kurį ateityje galėtų suteikti Viešojo valdymo agentūra prie LR vidaus reikalų ministerijos.</p>
<p>Einant laikui, tikėtina, keisis tarnautojų požiūris į premijos vertę</p>	<p>Ilgainiui gali atsirasti apgaulinga situacija, kai įstaiga yra numačiusi ir įgyvendina premijavimą, tačiau dėl atlygio ir kitų dirbantiesiems aktualių pokyčių darbo rinkoje ar šalies ekonominėje situacijoje, realus premijos skatinamasis poveikis yra minimalus, nes nustatytas premijos dydis tampa nepatrauklus.</p> <p>Valdant šią riziką, būtinas reguliarus nustatyto dydžio premijos motyvacinės vertės/veiksmingumo įstaigos tarnautojams – skirtingų sričių specialistams stebėjimas, ir, prireikus, koregavimas.</p>

3. Siūlomi valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo ir motyvavimo-skatinimo principai

3.1. TVV paskirtis ir tikslai

TVV yra vadybinė priemonė, skirta tobulinti įstaigos veiklą ir pasiekti geresnius jos rezultatus, reguliariai planuojant ir vertinant individualią valstybės tarnautojų veiklą.

Kasmet atliekamo valstybės tarnautojo ir įstaigos padalinio vadovo TVV tikslas yra įvertinti jo kompetencijas ir pasiektus veiklos rezultatus. Įstaigos vadovo TVV tikslas yra įvertinti jo kompetencijas ir pasiektus rezultatus siekiant nustatytų kadencijos laikotarpio veiklos tikslų ir rezultatų.

3.2. TVV dalyviai

Pagrindiniai TVV dalyviai yra:

1. Įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertinantis šį valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas arba valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertinantis tiesioginis vadovas (toliau – Vertintojas);
2. Įstaigos vadovas arba valstybės tarnautojas, kurio veikla yra vertinama (toliau – Vertinamasis).

Vertinamasis:

- Vertinamasis yra valstybės tarnautojas, kuris pareigas įstaigoje eina ne mažiau nei 6 mėnesius.
- Jeigu valstybės tarnautojas savo pareigas eina mažiau kaip 6 mėnesius ir yra pabaigęs adaptavimo programą, kai įstaigoje pradedami metiniai TVV pokalbiai, jo veikla ir pasiektas kompetencijų lygis yra aptariami, tačiau nevertinami, jam yra nustatomi kitų metų veiklos uždaviniai (jeigu Vertinamasis yra įstaigos arba padalinio vadovas) ir aptariami lūkesčiai jų įgyvendinimui.
- Jeigu valstybės tarnautojas savo pareigas eina mažiau kaip 6 mėnesius ir nėra pabaigęs adaptavimo programos, kai įstaigoje pradedami metiniai TVV pokalbiai, jo veikla ir pasiektas kompetencijų lygis yra aptariami, tačiau nevertinami, o kitų metų veiklos uždaviniai (kur tai adekvatu) jam yra nustatomi, kai valstybės tarnautojas pabaigia adaptavimo programą.

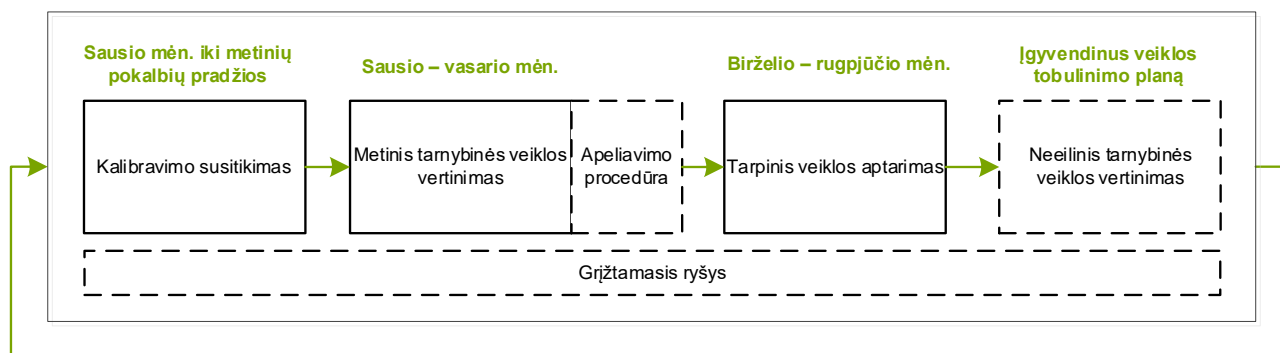
Vertintojas:

- Vertintojas yra tiesioginis vadovas, kuris savo dabartines pareigas įstaigoje eina ne mažiau 6 mėnesių.
- Jei pradedant metinius TVV pokalbius įstaigoje Vertintojas savo pareigas eina mažiau kaip 6 mėnesius, Vertinamojo veiklos vertinimą jis atlieka pagal galimybes pasitaręs su ankstesniu Vertinamojo vadovu arba savo tiesioginiu vadovu.

3.3. Metinis valstybės tarnautojų TVV ciklas

TVV ciklas yra kartojamas kiekvienais kalendoriniais metais (9 pav.). TVV metinį ciklą sudaro pagrindinės dalys, pateiktos 1 lentelėje:

9 paveikslas. TVV metinis ciklas



9 lentelė. TVV metinio ciklo dalys

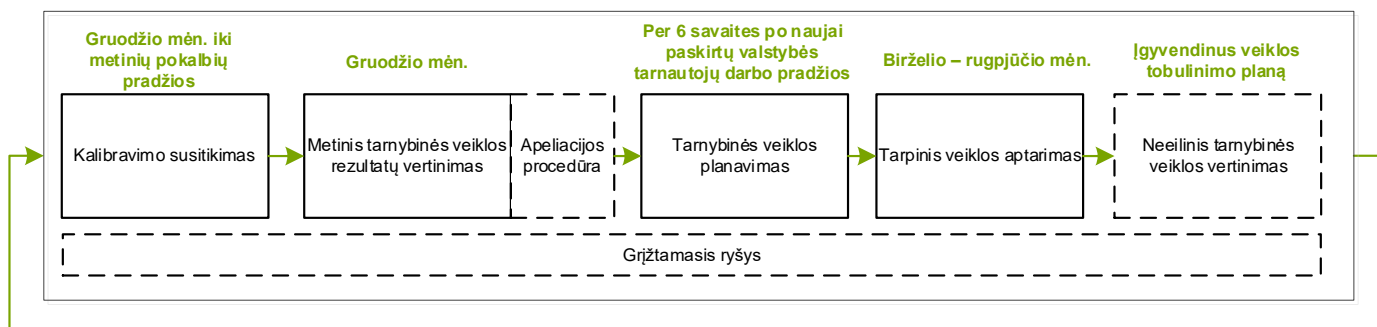
TVV metinio ciklo dalis	Vykdyimo sąlygos	Terminas
1. Kalibravimo susitikimas	Vyksta kiekvieno metinio TVV ciklo metu.	Gruodžio mėn. - sausio 15 d. - kalibravimo susitikimai turi įvykti iki metinių TVV pokalbių pradžios (rekomenduojama – likus 1 – 2 savaitėms).
2. Metinis tarnybinės veiklos vertinimas	Vyksta kiekvieno metinio TVV ciklo metu.	Sausio 15 d. – vasario 20 d.
3. Apeliavimo procedūra	Vyksta tuo atveju, jeigu Vertinamasis nesutinka su savo TVV rezultatais.	Apeliavimo procedūra pabaigiama ne vėliau kaip per 10 darbo dienų nuo Vertinamojo kreipimosi.
4. Tarpinis veiklos aptarimas	Vyksta kiekvieno metinio TVV ciklo metu.	Birželio 15 d. – rugpjūčio 15 d.
5. Neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas	Jeigu metų eigoje atsiranda nustatytos aplinkybės pakartoti valstybės tarnautojo TVV.	Praėjus ne mažiau kaip 3 mėn. po metinio TVV pokalbio, bet likus ne mažiau kaip 3 mėn. iki kito metinio TVV pokalbio.

Be 1 lentelėje išvardintų TVV dalių metų eigoje tarp Vertinamojo ir Vertintojo pagal poreikį vyksta grįžtamojo ryšio susitikimai, kuriuos gali inicijuoti tiek Vertintojas, tiek Vertinamasis.

Tais metais, kai vyksta rinkimai (Seimo, savivaldybių ir kt.), metinis TVV yra išskaidomas į dvi dalis tam, kad valstybės tarnautojų praėjusio TVV ciklo rezultatai būtų įvertinti ir kito TVV ciklo veiklos užduotys būtų nustatytos maksimaliai pagrįstai (10 pav.):

1. Metinių tarnybinės veiklos rezultatų vertinimas yra pravedamas gruodžio mėn.
2. Metiniai veiklos uždaviniai yra nustatomi arba lūkesčiai kitų metų veiklai yra aptariami praėjus ne daugiau kaip 6 savaitėms nuo naujai paskirtų įstaigų vadovų darbo pradžios.

10 paveikslas. Rinkimų metų TVV ciklas

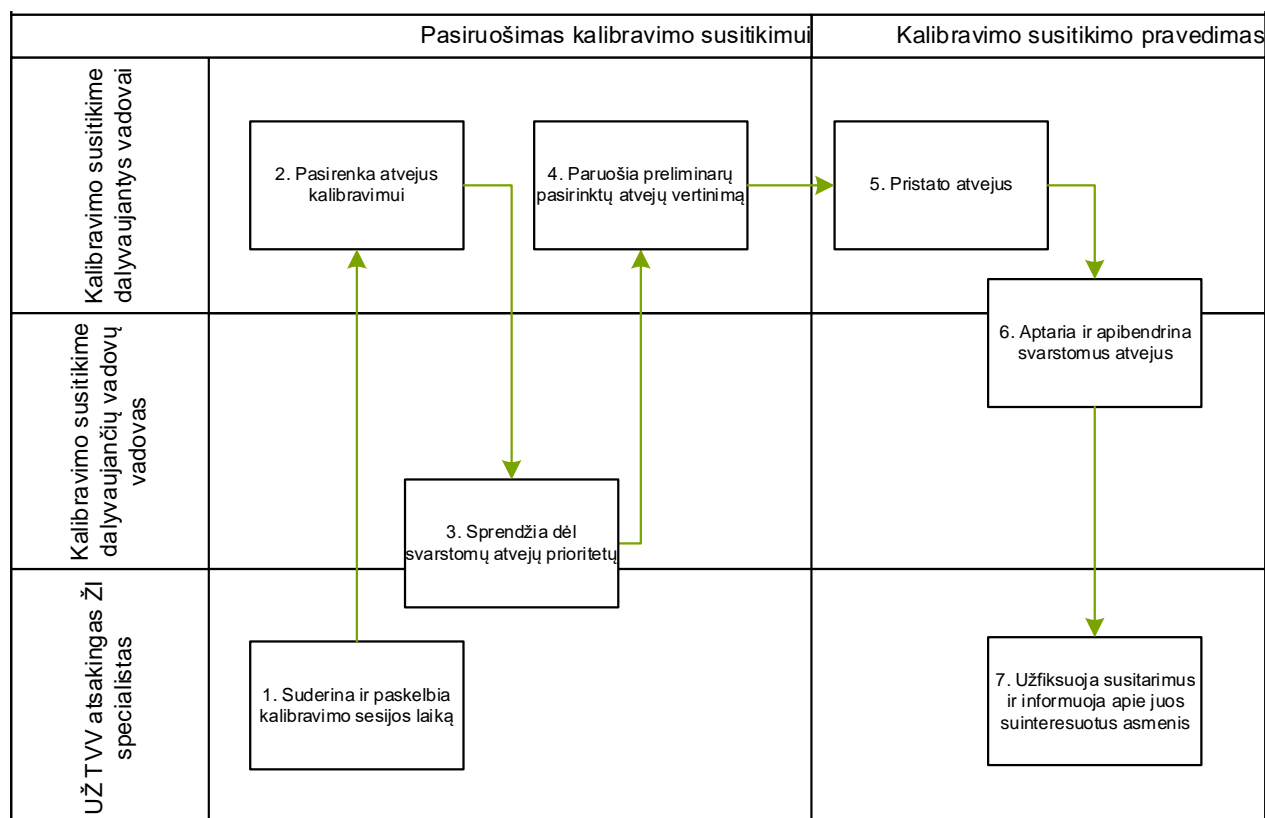


3.4. Kalibravimo susitikimas

Kalibravimo susitikimo paskirtis yra užtikrinti maksimaliai teisingą ir vienodais standartais pagrįstą valstybės tarnautojų TVV, vadovų grupėje aptariant preliminarinius TVV rezultatus. Tam, kad ŽI valdymas įstaigoje būtų kuo vieningesnis, rekomenduojama kalibravimo susitikimų metu aptarti ir valstybės tarnautojų, ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis, preliminarinius veiklos vertinimo rezultatus.

Atsižvelgiant į įstaigos dydį, įstaigoje gali vykti vienas arba keli kalibravimo susitikimai. Viename kalibravimo susitikime dalyvauja vadovas ir jam pavaldūs vadovai (pavyzdžiui, įstaigos vadovas ir jam pavaldūs departamentų ir savarankiškų skyrių vadovai arba departamento vadovas ir jam pavaldūs skyrių vadovai).

11 paveikslas. Kalibravimo susitikimo proceso schema



Rekomenduojama kalibravimo susitikimo eiga:

1. Už TVV atsakingas ŽI valdymo specialistas su vadovais suderina ir paskelbia kalibravimo susitikimo laiką. Kalibravimo susitikimas turi įvykti iki metinių TVV pokalbių pradžios.
2. Kiekvienas vadovas, dalyvaujantis kalibravimo susitikime, pasirenka iki dviejų sau pavaldžių darbuotojų (valstybės tarnautojų arba darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį), kurių veiklos vertinimą jo nuomone, yra vertinga aptarti tam, kad būtų formuojami vieningi vertinimo standartai įstaigoje.

Apie kalibravimui siūlomus atvejus vadovas informuoja už TVV įstaigoje atsakingą ŽI valdymo specialistą ne vėliau kaip 5 darbo dienas iki kalibravimo sesijos datos.

3. ŽI valdymo specialistas apibendrina informaciją apie kalibravimui siūlomus atvejus ir kartu su kalibravimo sesijoje dalyvausiančių vadovų vadovu aptaria kokiems atvejams bus teikiama pirmenybė. ŽI valdymo specialistas apie kalibravimo prioritetus informuoja visus kalibravimo sesijoje dalyvausiančius vadovus ne vėliau kaip 2 darbo dienas iki kalibravimo sesijos datos.
4. Kalibravimo sesijoje dalyvausiantys vadovai iki kalibravimo sesijos pradžios parengia preliminarų pasirinktų darbuotojų veiklos vertinimą: įvertina jų veiklos rezultatus, pasiektą kompetencijų lygį bei pasiruošia šiuos vertinimus pagrindžiančius argumentus.
5. Paskelbtu laiku vadovai susirenka į kalibravimo susitikimą. Susitikimo metu pagal sutartus prioritetus vadovai pristato pasirinktų Vertinamųjų preliminarus veiklos vertinimo rezultatus bei pagrindžia pasirinktus vertinimus. Vieno vadovo pasirinkto atvejo pristatymui rekomenduojama skirti apie 5 minutes.

Pristačius vertinimą pradedama diskusija: kiti kalibravimo susitikime dalyvaujantys vadovai pristato savo nuomonę dėl vertinimo ir jo argumentų, pasidalina panašiais vertinimo pavyzdžiais iš savo patirties. Galutinį sprendimą dėl vertinimo priima atvejį pristatęs vadovas. Vieno vadovo pasirinkto atvejo aptarimui rekomenduojama skirti apie 10 minučių. Vieno kalibravimo susitikimo metu aptariami 6 – 8 vertinimo atvejai.

Pristačius ir aptarus visus atvejus, diskusijoje dalyvaujantys vadovai aptaria bendras išvadas apie tai, kokie vertinimai priskirtini tam tikroms įstaigos darbuotojų veiklos situacijoms.

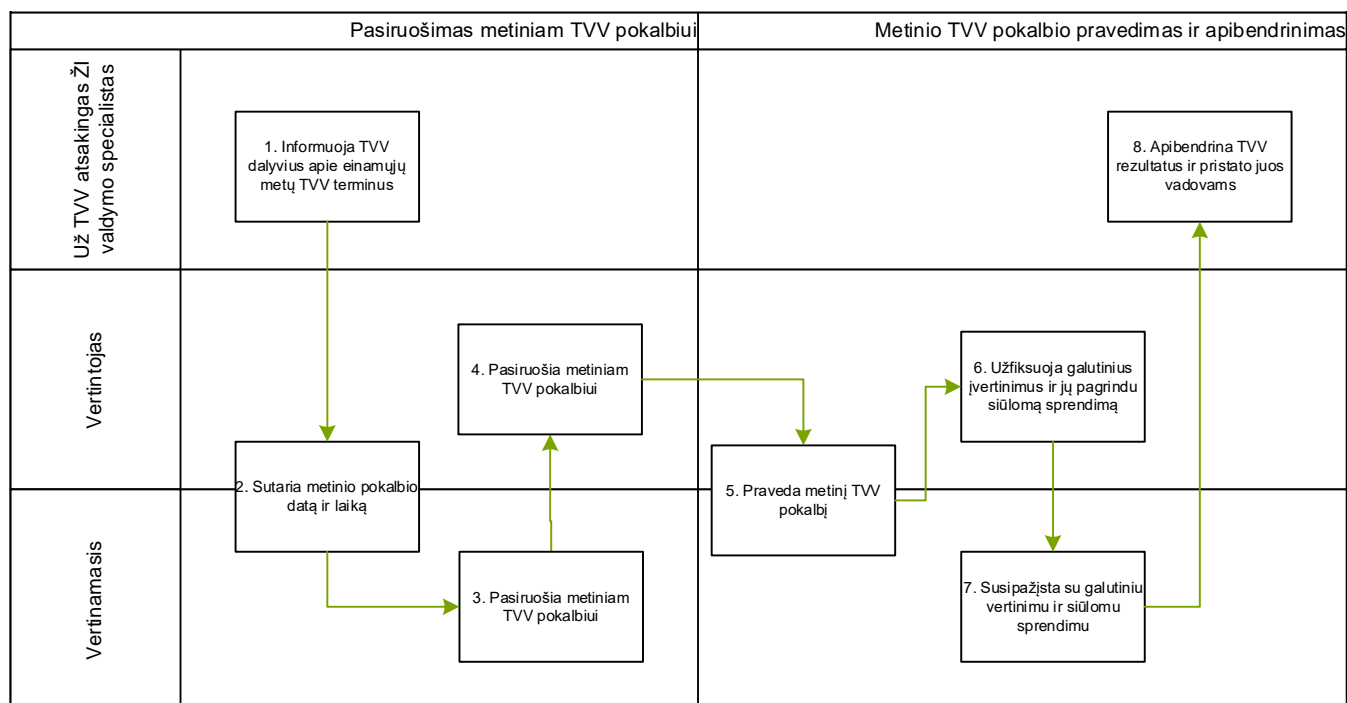
Taip pat šio susitikimo metu aptariama kokio dydžio premijas einamaisiais metais yra planuojama išmokėti įstaigoje valstybės tarnautojams, kurių veikla viršija keliamus lūkesčius.

- ŽI valdymo specialistas, atsakingas už TVV, kuris dalyvauja kalibravimo susitikime, užfiksuoja ir apibendrina vadovų susitarimus, ir pasibaigus susitikimui išsiunčia juos visiems susitikimo dalyviams.

3.5. Metinio tarnybinės veiklos vertinimo pravedimas

Metinio TVV pravedimas atvaizduotas 12 paveiksle.

12 paveikslas. Metinio TVV pravedimo proceso schema



Metinio tarnybinės veiklos vertinimo eiga:

1. Iki sausio 1 dienos ŽI valdymo specialistas, atsakingas už TVV, informuoja visus TVV procese dalyvaujančius įstaigos valstybės tarnautojus apie metinių TVV pokalbių terminus ir TVV reglamentavimo pakeitimus, jeigu tokių yra.
2. Metiniai pokalbiai įstaigoje pradedami sausio 15 dieną. Iki planuojamo metinio TVV pokalbio likus ne mažiau nei 5 darbo dienoms, Vertintojas susitaria su Vertinamuoju Vertinamojo metinio TVV pokalbio laiką. Pokalbis abipusiu susitarimu gali vykti tiesiogiai arba nuotoliniu būdu.

Rekomenduojama, kad Vertintojas susitartų dėl pokalbio laiko su Vertinamuoju po to, kai bus sutartas paties Vertintojo metinio TVV pokalbio laikas.

3. Vertinamasis pasiruošia savo metiniam TVV pokalbiui:
 - a. Įvertina savo praėjusių metų veiklos rezultatus ir paruošia pasirinkto vertinimo pagrindimą;
 - b. Įvertina savo pasiektą kompetencijų lygį ir paruošia pasirinkto vertinimo pagrindimą;
 - c. Pasiūlo einamųjų metų veiklos užduotis (jeigu vertinamasis yra įstaigos arba padalinio vadovas) ir įvertina svarbiausius rizikos veiksnius, galinčius daryti įtaką veiklai;
 - d. Pasiūlo savo kompetencijos ugdymo tikslus ir priemones.

Pasiruošimo metu parengtą informaciją Vertinamasis įrašo atitinkamose TVV pokalbio formos dalyse Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje (toliau – VATIS)

4. Vertintojas taip pat pasiruošia metiniam TVV pokalbiui: susipažįsta su Vertinamojo užpildyta informacija TVV metinio pokalbio formoje, ir argumentuotai suformuluoja vertinimus bei lūkesčius einamųjų metų Vertinamojo veiklai, kuriuos aptars su Vertinamuoju jo metinio TVV pokalbio metu.
5. Sutartu laiku Vertinamasis ir Vertintojas susitinka metiniam TVV pokalbiui. Pokalbyje Vertinamojo prašymu be Vertinamojo ir Vertintojo gali stebėtojo teisėmis dalyvauti įstaigos darbuotojų atstovavimą įgyvendinančių subjektų (profesinės sąjungos ar darbo tarybos) atstovai.

Pokalbio dalys, kurias aptaria Vertintojas ir Vertinamasis, siekdami abipusio susitarimo:

- a. Vertinamojo praėjusių metų veiklos rezultatų įvertinimas;
 - b. Vertinamojo pasiekto kompetencijų lygio įvertinimas;
 - c. Bendras praėjusių metų Vertinamojo veiklos įvertinimas ir šio įvertinimo pagrindu siūlomas skatinimo sprendimas;
 - d. Einamųjų metų Vertinamojo veiklos planavimas (nustatant veiklos užduotis arba aptariant lūkesčius darbuotojo veiklai einamaisiais metais, bei įvertinant galimus rizikos veiksnius bei planuojant jų įveikimą);
 - e. Einamųjų metų Vertinamojo kompetencijos tobulinimo planavimas;
 - f. Kitų Vertinamajam svarbių veiklos klausimų aptarimas.
6. Pasibaigus metiniam TVV pokalbiui, atsižvelgdamas į jo metu pasiektus susitarimus, Vertintojas pakoreguoja Vertinamojo anksčiau užpildytą informaciją metinio TVV pokalbio formoje VATIS.

7. Vertinamasis per 2 darbo dienas susipažįsta su TVV formoje VATIS užfiksuotais galutiniais susitarimais dėl veiklos vertinimo.
8. Pasibaigus visiems metiniams TVV pokalbiams įstaigoje, ŽI valdymo specialistas, atsakingas už TVV įstaigoje, apibendrina ir išanalizuoja TVV rezultatus bei pateikia juos susipažinti įstaigos ir jos padalinių vadovams.

3.6. Vertinamojo veiklos planavimas ir vertinimas

Planuojant einamųjų metų veiklą įstaigų vadovams ir įstaigų padalinių vadovams yra nustatomos metinės veiklos užduotys. Jos gali būti dviejų tipų:

1. Užduotys susijusios su naujovių įvedimu, veiklos efektyvumo ir (ar) kokybės gerinimu (toliau - veiklos gerinimo užduotys). Tokio tipo užduotys reguliariai keičiasi, keičiantis įstaigos veiklos prioritetams ir tobulinant veiklą.
2. Užduotys, susijusios su pasiekto veiklos atlikimo lygio išlaikymu (toliau - veiklos išlaikymo užduotys). Šios užduotys bei jų įgyvendinimo vertinimo rodikliai gali būti vienodai formuluojamos kelis metus iš eilės ir nekisti tol, kol nepasikeičia valstybės tarnautojo veiklos pobūdis ir sąlygos bei šios veiklos standartai.

Įstaigų vadovams nustatomos metinės užduotys prisideda prie pagrindinių kadencijos laikotarpio (penkerių metų ar tam tikrų kadencijos etapų) veiklos tikslų pasiekimo ir užtikrina reikiamus įstaigos pajėgumus įstaigos vadovo kadencijos laikotarpio tikslams pasiekti. Todėl įstaigų vadovams yra nustatomi ir pagrindiniai kadencijos laikotarpio tikslai, ir metinės užduotys.

Atsižvelgiant į tai, kad įstaigos vadovo veiklos rezultatams pasiekti reikalingas santykinai ilgesnis laikas, negu kitiems valstybės tarnautojams, pirmojo ir paskutiniojo įstaigos vadovo kadencijos veiklos vertinimo laikotarpiai yra derinami su kadencijos pradžios ir pabaigos laiku:

- Pirmojo vertinimo laikotarpis nustatomas nuo pirmosios kadencijos dienos iki 1 pilnų metų pareigose pabaigos;
- Antrojo metinio veiklos vertinimo pokalbio metu vertinami antrųjų kadencijos metų rezultatai;
- Trečiojo metinio veiklos vertinimo pokalbio metu vertinami trečiųjų kadencijos metų rezultatai;
- Paskutiniojo kadencijos vertinimo laikotarpis nustatomas nuo paskutiniųjų kadencijos metų pradžios iki datos 6 mėn. prieš kadencijos pabaigą, (t. y., termino, kada turi būti paskelbtas konkursas šio įstaigos vadovo pareigoms užimti), bet jo trukmė turi būti ne mažiau kaip 6 mėn.

Įstaigų vadovams ir įstaigų padalinių vadovams nustatant užduotis įvardinama konkrečios užduoties formuluotė, užduoties įgyvendinimo vertinimo rodiklis bei įgyvendinimo terminas. Kartu yra planuojamas rizikos valdymas, kuris apima rizikos veiksmus, kurie gali daryti įtaką veiklos rezultatams įvardinimą bei galimus veiksmus rizikos veiksniams pasireiškus, įgalinančius panaikinti arba sumažinti neigiamą rizikos veiksnių poveikį.

Užduočių įgyvendinimas yra vertinamas įvardinant faktinius pasiektus rezultatus ir palyginant juos su ankstesnio eilinio veiklos vertinimo pokalbio metu sutartais užduočių įgyvendinimo rodikliais.

Valstybės tarnautojams, kurie neužima vadovaujančių pareigų, metinės užduotys nėra nustatomos, kadangi jų srautą sudėtinga prognozuoti iš anksto ir jis greitai kinta. Planuojant valstybės tarnautojų einamųjų metų veiklą Vertintojas ir Vertinamasis aptaria struktūrinio padalinio metų veiklos prioritetus ir lūkesčius Vertinamojo veiklai. Taip pat yra atliekamas rizikos veiksnių įvertinimas, kaip ir planuojant įstaigų vadovų bei padalinių vadovų veiklą.

Valstybės tarnautojų veikla yra vertinama pagal jų pasiektus rezultatus, įvertinant juos pagal iš anksto nustatytus kriterijus:

- Darbo kokybė – atliktų užduočių atitikimas veiklos standartams ir susitarimams, klaidų ir perdarymų kiekis;
- Darbo atlikimas laiku – atliktų užduočių terminų atitikimas nustatytiems terminams ir susitarimams;
- Savarankiškumas atliekant darbą – tinkamiausių būdų kaip atlikti užduotį pasirinkimas, papildomos pagalbos, reikalingos užduotims atlikti, sprendimams priimti įgaliojimų ribose, kiekis.

Kiekvienas iš kriterijų vertinamas naudojant trijų lygių vertinimo skalę:

- Viršija lūkesčius ir susitarimus;
- Atitinka lūkesčius ir susitarimus;
- Neatitinka lūkesčių ir susitarimų.

Visų valstybės tarnautojų veiklos rezultatų vertinimo kriterijų svoris apskaičiuojant galutinį įvertinimą yra vienodas.

3.7. Vertinamojo kompetencijų vertinimas ir jų tobulinimo planavimas

Valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimas remiasi Vertinamojo savęs vertinimu ir Vertintojo vertinimu. Remiantis valstybės tarnautojo kompetencijų vertinimu, metinio TVV pokalbio metu yra aptariami jo kompetencijų tobulinimo tikslai ir priemonės.

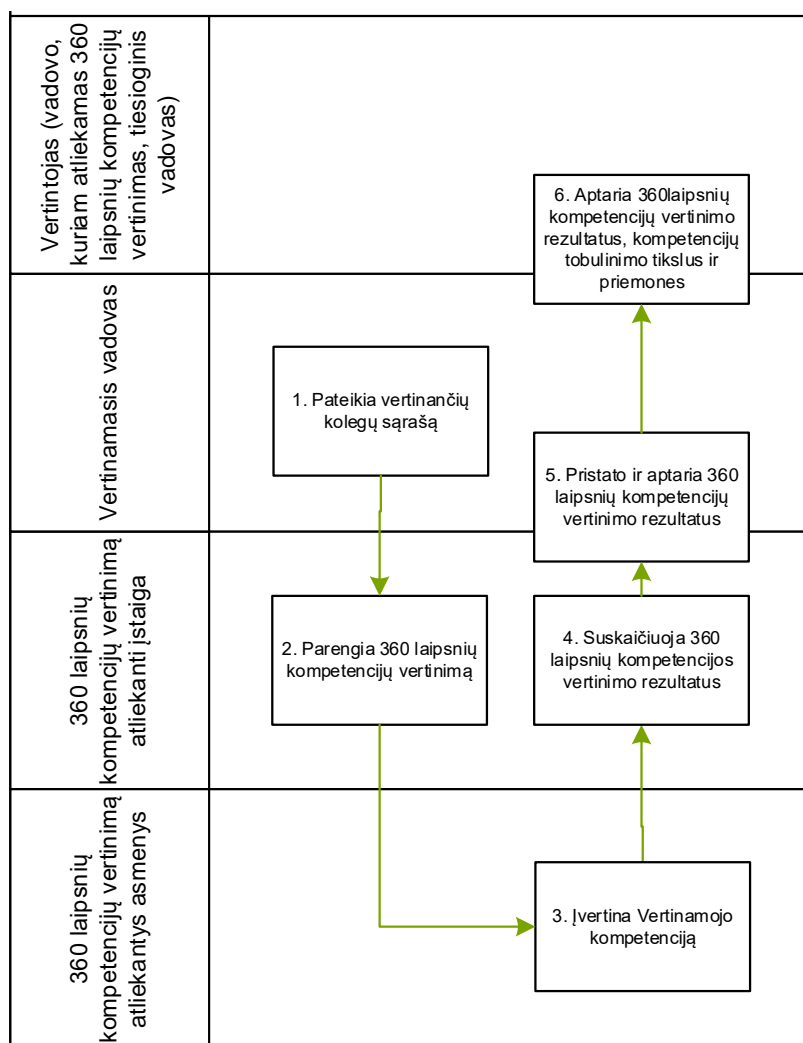
Įstaigų vadovų ir padalinių vadovų kompetencijų vertinimas taip pat remiasi Vertinamojo savęs vertinimu ir Vertintojo vertinimu. Ne rečiau kaip 1 kartą per 2 metus įstaigų vadovų ir padalinių vadovų kompetencijų vertinimui yra surenkama papildoma informacija, panaudojant 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus, apimančius paties Vertinamojo, jo tiesioginio vadovo, pavaldinių ir kolegų vertinimus.

Kertinis reikalavimas pavaldiniams ir kolegoms, kad jie būtų 360 laipsnių kompetencijų vertinimo vertintojais, yra jų galimybė tiesiogiai stebėti kaip vertinamasis realizuoja savo kompetencijas darbinėje veikloje:

- Pavaldiniai (valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis) turi būti dirbę su vadovu ne mažiau kaip 6 mėnesius ir būti iš skirtingų struktūrinių padalinių (išskyrus atvejus, kai vertinamas skyriaus ar poskyrio vedėjo darbas);
- Vertinant struktūrinio padalinio vadovo veiklą, kolegos – tai Vertinamajam nepavaldūs kitų įstaigos struktūrinių padalinių vadovai. Vertinant įstaigos vadovo veiklą, kolegos – tai įstaigos vadovui nepavaldūs ir su jo vadovaujamos įstaigos vykdomomis funkcijomis susiję kitų viešojo administravimo įstaigų vadovai,

valstybės tarnautojai ir (ar) darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, kurie turėjo galimybes stebėti įstaigos vadovo tarnybinę veiklą pasitarimuose, darbo grupėse ir kituose oficialiuose susitikimuose. Vertinamasis geriausiai žino, kas iš kolegų turėjo geriausias galimybes stebėti jį ar ją darbo situacijose, todėl kolegų vertintojų sąrašą sudaro pats Vertinamasis.

13 paveikslas. 360 laipsnių kompetencijų vertinimo proceso schema



360 laipsnių kompetencijų vertinimo eiga:

1. Iki spalio 15 dienos Vertinamasis sudaro, suderina su savo tiesioginiu vadovu ir pateikia 360 laipsnių vertinimą atliekančiai įstaigai 5 – 10 kolegų sąrašą.
2. 360 laipsnių vertinimą atliekanti įstaiga parengia visų vertintojų sąrašus ir suveda juos į VATIS. Vertintojai, įtraukti į Vertinamojo vadovo 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, apie šį vertinimą informuojami elektroniniu paštu per VATIS.

3. 360 laipsnių kompetencijų vertinimą atliekantys asmenys, informuoti apie vertinimą nuo gruodžio 1 dienos iki gruodžio 15 dienos užpildo 360 laipsnių kompetencijų vertinimo formą.
4. 360 laipsnių vertinimą atliekanti įstaiga suskaičiuoja ir apibendrina 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus.
5. 360 laipsnių vertinimą atliekančios įstaigos atstovas (ateityje - Viešojo valdymo agentūra prie LR vidaus reikalų ministerijos) arba šiai paslaugai pasamdyto tiekėjo ekspertas individualaus susitikimo metu Vertinamajam vadovui pristato jo 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus, aptaria juos ir padeda Vertinamajam padaryti išvadas apie pasiektą kompetencijų lygį bei jo tolesnio tobulinimo prioritetus ir taip pasiruošti kompetencijų vertinimui metinio TVV pokalbio metu.
6. Metinio TVV pokalbio metu Vertinamasis, kuriam buvo atliekamas 360 laipsnių kompetencijų vertinimas, ir Vertintojas aptaria 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus ir tas išvadas, kurias šie rezultatai leidžia padaryti apie Vertinamojo pasiektą kompetencijų lygį. Galutinis kompetencijų vertinimo rezultatas yra nustatomas metinio TVV pokalbio metu Vertintojo ir Vertinamojo bendru sutarimu ir atsižvelgiant į 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus. Remiantis kompetencijų vertinimu yra nustatomi kompetencijų ugdymo tikslai ir priemonės.

3.8. Galutinio veiklos įvertinimo nustatymas

Galutinis valstybės tarnautojo veiklos įvertinimas suskaičiuojamas naudojant du komponentus: užduočių įgyvendinimo įvertinimą (vadovams) arba pasiektus rezultatus (specialistams) ir kompetencijų įvertinimą. Galutiniam vertinimui naudojami keturi įvertinimo lygiai: „viršija lūkesčius“, „atitinka lūkesčius“, „iš dalies atitinka lūkesčius“ ir „neatitinka lūkesčių“.

Įvertinimo rezultatų skaičiavimas pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. Galutinio įvertinimo skaičiavimas

Kompetencijų įvertinimas	Kompetencijų lygis viršija lūkesčius	IAL	AL	VL
	Kompetencijų lygis atitinka lūkesčius	NL	AL	VL
	Kompetencijų lygis neatitinka lūkesčių	NL	IAL	AL
		Rezultatai neatitinka lūkesčių	Rezultatai atitinka lūkesčius	Rezultatai viršija lūkesčius
Pasiektų rezultatų įvertinimas				

VL – viršija lūkesčius
 AL – atitinka lūkesčius
 IAL – iš dalies atitinka lūkesčius
 NL - neatitinka lūkesčių

3.9. Sprendimai, priimami po metinio TVV pokalbio

Priėmus sprendimà, kad valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatai viršija lūkesčius, Vertintojas siūlo, o įstaigos vadovas sprendžia dėl skatinimo skyrimo Vertinamajam prioritetą teikiant vienkartiniam piniginiam paskatinimui - premijai.

Įstaigos padalinio vadovas, kurio veikla viršijo lūkesčius bent tris metus iš eilės, patenka į aukštesniųjų vadovų rezervà.

Priėmus sprendimà, kad valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas atitinka lūkesčius, valstybės tarnautojo padėtis nesikeičia.

Priėmus sprendimà, kad darbuotojo tarnybinės veiklos vertinimas iš dalies atitinka lūkesčius, valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia, tačiau jis privalomai turi tobulinti savo kvalifikacijà, o jo tiesioginiam vadovui yra rekomenduojama ne rečiau kaip kartà per du mėnesius aptarti su valstybės tarnautoju jo veiklą ir suteikti grįžtamąjį ryšį apie ją.

Priėmus sprendimà, kad darbuotojo tarnybinės veiklos vertinimas neatitinka lūkesčių, gali būti priimamas sprendimas nustatyti mažesnę pareigybės pareiginės algos koeficientų intervale esančią pareiginę algà, valstybės tarnautoją perkelti į žemesnes pareigas toje pačioje įstaigoje, valstybės tarnautoją atleisti iš pareigų arba, siekiant geresnių jo veiklos rezultatų, sudaryti valstybės tarnautojo veiklos gerinimo planà. Pasibaigus plano įgyvendinimo laikotarpiui yra atliekamas neeilinis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas. Jeigu valstybės tarnautojo veiklos rezultatai pagerėja, valstybės tarnautojo veikla planuojama kitam laikotarpiui. Jeigu valstybės tarnautojo veikla nepagerėja, teikiamas siūlymas valstybės tarnautoją atleisti iš pareigų.

3.10. Motyvavimo-skatinimo priemonės ir procesas

Valstybės tarnautojų skatinimas pasirenkamas iš dviejų priemonių:

1. Vienkartinio piniginio paskatinimo formos – premijos, kuri išmokama valstybės tarnautojams, kurių veikla TVV metu įvertinama kaip viršijusi lūkesčius. Tai prioritetinė skatinimo priemonė. Premijos dydis tiesiogiai priklauso nuo valstybės tarnautojo gaunamos pareiginės algos dydžio: darbuotojams, kurių pareigybėms yra nustatyta didesnė pareiginė alga (t.y. šios pareigybės įstaigai yra kuriančios didesnę vertę), skiriamos premijos dydis turi būti didesnis nei darbuotojams, kurių pareigybėms yra nustatyta mažesnė pareiginė alga.
2. Išlaikoma galimybė kaip skatinimo priemonę „viršijo lūkesčius“ TVV metu įvertintiems tarnautojams skirti šiuo metu taikomą skatinimo priemonę iki 5 mokamų poilsio dienų arba atitinkamai sutrumpinti darbo laikà. Ši priemonė taikoma susiklosčius situacijai, kai įstaigos DU fonde numatytų lėšų nepakanka

lygiaverčiai teisingam valstybės tarnautojų, kurių veikla buvo įvertinta kaip viršijanti lūkesčius, paskatinimui naudojant premijas. Tačiau ji gali būti taikoma ne daugiau kaip 2 metus iš eilės.

Atsakomybė už valstybės tarnautojų skatinimo planavimą priskiriama įstaigos vadovui. Įstaigos vadovas atsako už:

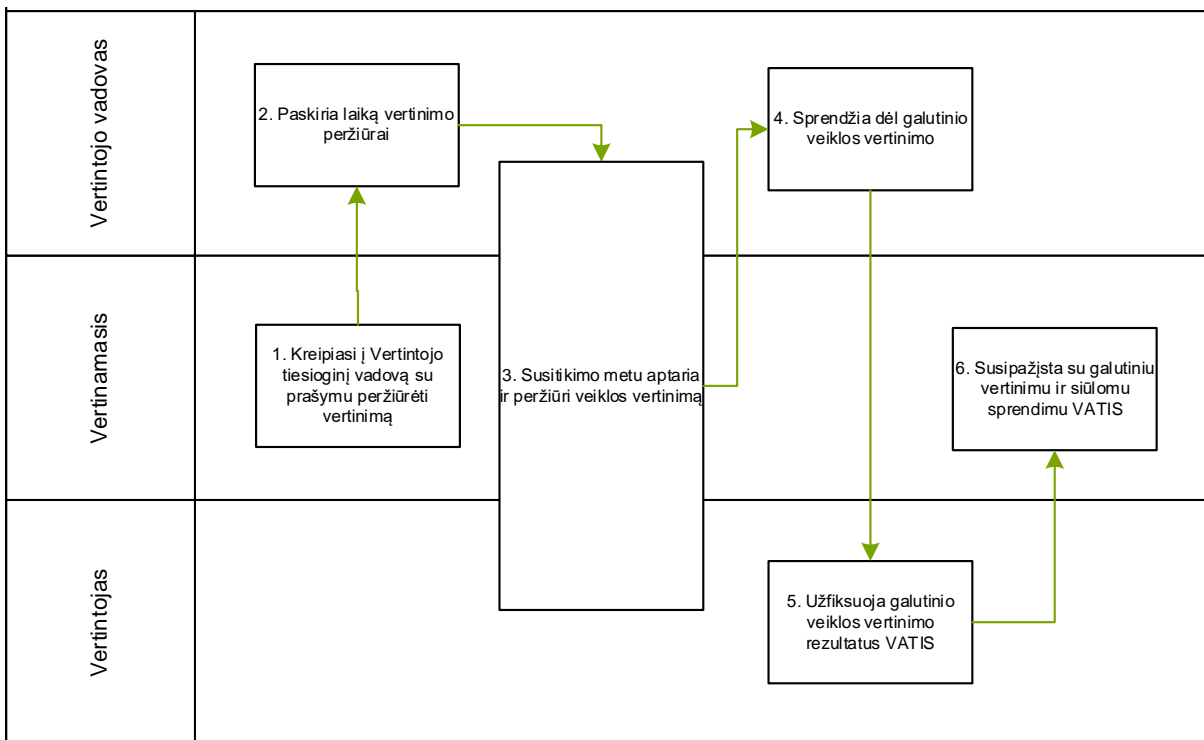
- Skatinimo lėšų valstybės tarnautojams, kurių veikla buvo įvertinta kaip viršijanti lūkesčius, planavimą ir užtikrinimą,
- Faktinio įstaigoje taikomų premijų dydžio nustatymą ir peržiūrėjimą laiku.

Reikiamos lėšos premijavimui įstaigoje įvertinamos planuojant DU fondą ateinantiems metams ir atsižvelgiant į nuspręstą taikyti premijų dydį. Sprendimas įstaigoje dėl valstybės tarnautojams, kurių veikla buvo įvertinta kaip viršijanti lūkesčius, einamaisiais metais galimos skirti premijos dydžio priimamas kalibravimo susitikimo metu kolegialiai dalyvaujant struktūrinių padalinių vadovams ir patvirtinamas įstaigos vadovo.

3.11. Apeliavimo procedūra

Jeigu Vertinamasis ir Vertintojas nesutaria dėl Vertinamojo veiklos vertinimo metinio TVV pokalbio metu, apeliacijos procedūra suteikia Vertinamajam galimybę kreiptis peržiūrėti jo veiklos vertinimo rezultatus jį į pareigas priėmusį asmenį ar jo įgaliotą asmenį su prašymu peržiūrėti vertinimą (14 pav.).

14 paveikslas. Apeliavimo procedūros proceso schema



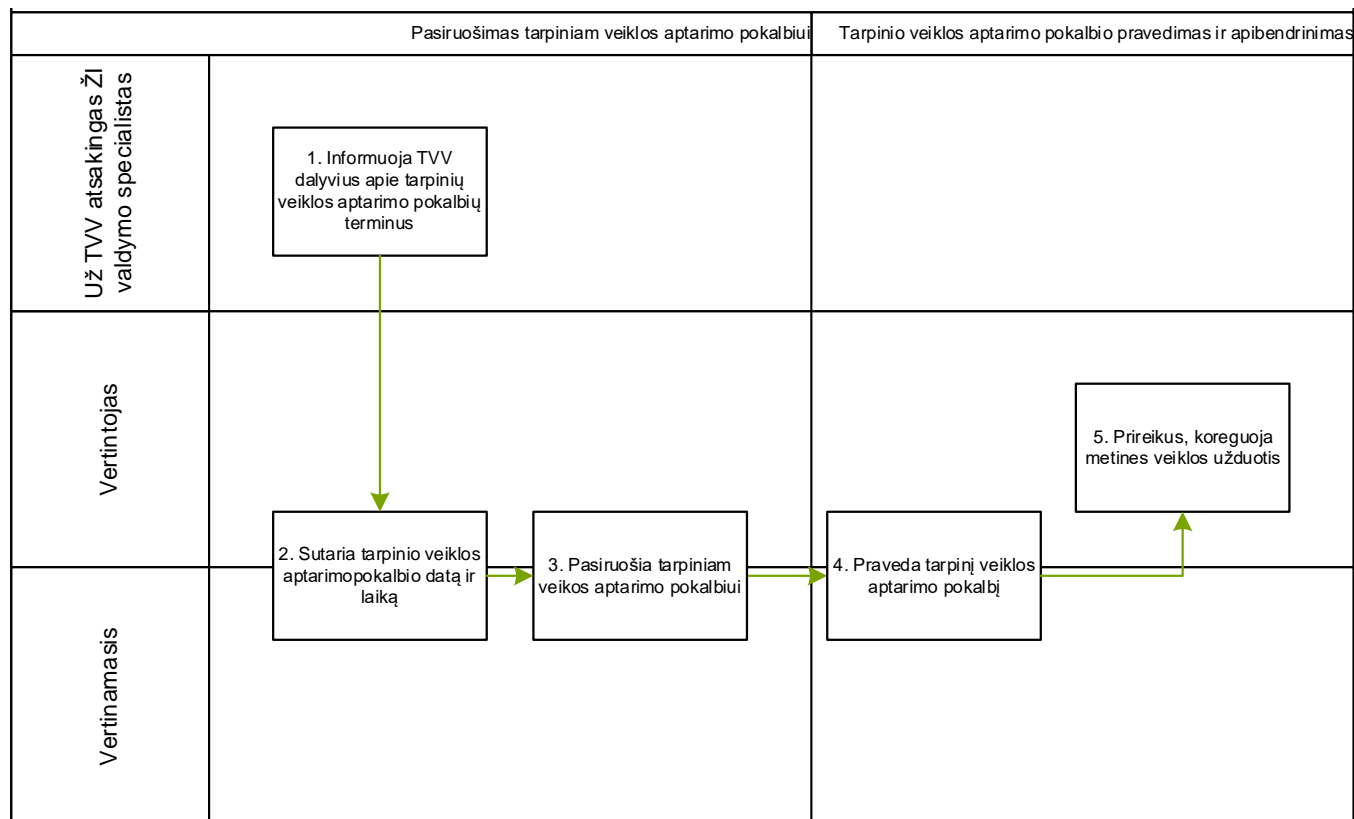
Apeliavimo procedūros eiga:

1. Vertinamasis, nesutinkantis su savo veiklos vertinimo rezultatais, po metinio TVV pokalbio nepatvirtina jų VATIS ir per 5 darbo dienas kreipiasi į Vertintojo vadovą (savo tiesioginio vadovo vadovą) arba jį į pareigas priėmusį asmenį ar jo įgaliotą asmenį su prašymu peržiūrėti vertinimą. Apie tai jis informuoja Vertintoją. Tuo atveju, kai Vertintojas ir į pareigas priimančias asmuo sutampa, Vertinamasis kreipiasi į vertintojo (į pareigas priimančio asmens) vadovą (toliau asmuo į kurį kreipiamasi vadinamas Vertintojo vadovu).
2. Vertintojo vadovas, į kurį kreipiamasi vertinimo peržiūrėjimo, paskiria laiką vertinimo peržiūrai ir susipažįsta su įvykusio metinio TVV pokalbio rezultatais VATIS.
3. Veiklos vertinimas yra peržiūrimas susitikimo, kuriame dalyvauja Vertinamasis, Vertintojas ir Vertintojo vadovas metu. Susitikimas vyksta ne vėliau kaip per 10 darbo dienų nuo Vertinamojo kreipimosi peržiūrėti vertinimą. Susitikimo metu:
 - Vertinamasis ir Vertintojas pateikia savo siūlomą veiklos vertinimą ir jį pagrindžiančius argumentus, Vertintojo vadovas užduoda patikslinančius klausimus tam, kad visi pokalbio dalyviai išsamiau ir tiksliau galėtų įvertinti situaciją;
 - Vertintojo vadovas veikia kaip arbitras ir pristato savo vertinimo išvadą bei ją pagrindžiančius argumentus, ši išvada yra užfiksuojama veiklos vertinimo formoje,
 - Pokalbio dalyviai aptaria, kas turi būti daroma (pvz., kaip turi būti aptariamai veiklos prioritetai, dalinamasi informacija, reaguojama į pokyčius ir pan.), kad veiklos vertinimo iššūkiai nekiltų ateityje.
4. Galutinį sprendimą dėl Vertinamojo veiklos įvertinimo susitikimo metu priima Vertintojo vadovas.
5. Vertintojas per 2 darbo dienas po susitikimo vertintojas užfiksuoja galutinį Vertinamojo veiklos įvertinimą VATIS.
6. Vertinamasis per 2 darbo dienas susipažįsta su VATIS užfiksuotais galutiniu sprendimu dėl veiklos vertinimo.

3.12. Tarpinio veiklos aptarimo pokalbio pravedimas

Tarpinio veiklos aptarimo pokalbio paskirtis yra aptarti valstybės tarnautojo veiklą per pusę metų ir padėti Vertinamajam vertinimo laikotarpio pabaigoje pasiekti tuos veiklos rezultatus, kurių iš jo yra tikimasi.

15 paveikslas. Tarpinio veiklos aptarimo pokalbio proceso schema



Tarpinio veiklos aptarimo pokalbio eiga:

1. Iki birželio 1 dienos ŽI valdymo specialistas, atsakingas už TVV, informuoja visus TVV procese dalyvaujančius įstaigos valstybės tarnautojus apie tarpinių veiklos aptarimo pokalbių terminus.
2. Tarpiniai veiklos aptarimo pokalbiai įstaigoje pradedami birželio 15 dieną. Iki planuojamo tarpinio TVV pokalbio likus ne mažiau nei 5 darbo dienoms, Vertintojas susitaria su Vertinamuoju pokalbio laiką, pokalbiui numatydamas skirti ne mažiau 1 valandos. Pokalbis abipusiu susitarimu gali vykti tiesiogiai arba nuotoliniu būdu.
3. Vertinamasis ir Vertintojas ruošdamiesi pokalbiui peržvelgia Vertinamojo veiklos rezultatus per pirmuosius 6 einamųjų metų mėnesius (forma VATIS nėra pildoma).
4. Sutartu laiku Vertinamasis ir Vertintojas susitinka tarpiniam veiklos aptarimo pokalbiui. Pokalbio metu:
 - a. Aptariant įstaigos vadovo arba padalinio vadovo veiklą, Vertintojas ir Vertinamasis aptaria Vertinamojo per pusę metų pasiektus rezultatus įgyvendinant nustatytas užduotis pagal sutartus užduočių įgyvendinimo rodiklius.
 - b. Aptariant valstybės tarnautojo veiklą, Vertintojas ir Vertinamasis peržiūri Vertinamojo per pusę metų atliktų užduočių kokybę, savalaikiškumą ir Vertinamojo savarankiškumą šias užduotis atliekant;
 - c. Aptariamais per pusę metų pasireiškę rizikos veiksniai ir įgyvendintų jų suvaldymo veiksmų efektyvumas.

- d. Aptariama, kokių veiksmų Vertinamasis turi imtis per kitus 6 mėnesius, kad vertinimo laikotarpio pabaigoje jis pilnai įgyvendintų nustatytas veiklos užduotis pagal sutartus rodiklius arba jo veikla atitiktų jai keliamus lūkesčius.
 - e. Tuo atveju, jeigu per pirmuosius 6 vertinimo laikotarpio mėnesius pasikeitė įstaigos ar padalinio veiklos prioritetai, patikslinamos ir aptariamos įstaigos vadovo arba padalinio vadovo veiklos užduotys, sutariama kaip bus pakeistos jų formuluotės.
 - f. Prireikus atnaujinamas rizikos veiksnių ir jų valdymo priemonių sąrašas.
 - g. Tarpinio veiklos aptarimo pokalbio rezultatai tiesiogiai nedaro įtakos sprendimams priimamiems po metinio TVV pokalbio.
 - h. Tarpinio veiklos aptarimo pokalbio metu Vertinamojo kompetencijos nėra vertinamos.
5. Jeigu Vertinamojo veiklos užduotys yra koreguojamos, pasibaigus tarpiniam veiklos aptarimo pokalbiui Vertintojas VATIS šias užduotis pakoreguoja ne vėliau kaip iki rugpjūčio 15 dienos.

3.13. Neeilinio TVV pokalbio pravedimas

Neeilinio TVV pokalbio paskirtis yra papildomai įvertinti valstybės tarnautojo veiklą. Neeilinis TVV pokalbis yra inicijuojamas VTĮ numatytais atvejais ne dažniau kaip 1 kartą per kalendorinius metus.

Neeilinio TVV pokalbio pravedimo eiga yra tokia pati kaip metinio TVV pokalbio pravedimo eiga (12 pav.).

1 priedas. Įstaigos vadovo metinio TVV forma

Įstaigos vadovo veiklos rezultatų įvertinimas

Kadencijos laikotarpio veiklos tikslai	Tikslų formuluotės		Vertinimo rodikliai		Įgyvendinimo terminai
Praėjusių metų veiklos užduotys	Vertinimo rodikliai	Įgyvendinimo terminai	Faktiniai pasiekti rezultatai	Užduočių įgyvendinimo įvertinimai	Komentarai apie pasiektus rezultatus
Bendras praėjusių metų veiklos rezultatų įvertinimas:					

Įstaigos vadovo kompetencijų įvertinimas*

Kompetencija	Pasiektas lygis	Komentarai apie pasiektą kompetencijos lygį
1 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	

2 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
3 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
Bendras pasiekto kompetencijų lygio įvertinimas:		

*Šiuo metu kompetencijų modelis yra atnaujinamas. Pabaigus šį procesą, šioje lentelėje turi būti įrašytos atnaujintos kompetencijos.

Įstaigos vadovo veiklos rezultatų planavimas

Einamųjų metų veiklos užduotys (nuo 2 iki 5)	Vertinimo rodikliai	Įgyvendinimo terminai	Galimi įgyvendinimo veiksmai ir priemonės

Rizikos planavimas

Galimas rizikos veiksnys	Galimas rizikos veiksnio poveikis veiklos rezultatams	Rizikos veiksnio valdymo veiksmai

Kompetencijų tobulinimo planavimas

Tobulintina kompetencija, žinių ar įgūdžių sritis	Kompetencijos tobulinimo tikslas	Kompetencijos tobulinimo(-si) priemonės

Bendras įstaigos vadovo metinis tarnybinės veiklos įvertinimas

Galimi įvertinimo lygiai	Įvertinimas	Siūlymas dėl skatinimo arba tarnybinės veiklos gerinimo
Tarnybinė veikla viršija lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla atitinka lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla iš dalies atitinka lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla neatitinka lūkesčių	<input type="checkbox"/>	

2 priedas. Padalinio vadovo metinio TVV forma

Padalinio vadovo veiklos rezultatų įvertinimas

Praėjusių metų veiklos užduotys	Vertinimo rodikliai	Įgyvendinimo terminai	Faktiniai pasiekti rezultatai	Užduočių įgyvendinimo įvertinimai	Komentarai apie pasiektus rezultatus
Bendras praėjusių metų veiklos rezultatų įvertinimas:					

Kompetencijų įvertinimas*

Kompetencija	Pasiektas lygis	Komentarai apie pasiektą kompetencijos lygį
1 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
2 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
3 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus	

	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
Bendras pasiekto kompetencijų lygio įvertinimas:		

*Šiuo metu kompetencijų modelis yra atnaujinamas. Pabaigus šį procesą, šioje lentelėje turi būti įrašytos atnaujintos kompetencijos.

Padalinio vadovo veiklos rezultatų planavimas

Einamųjų metų veiklos užduotys (nuo 2 iki 5)	Vertinimo rodikliai	Įgyvendinimo terminai	Galimi įgyvendinimo veiksmai ir priemonės

Rizikos planavimas

Galimas rizikos veiksnys	Galimas rizikos veiksnio poveikis veiklos rezultatams	Rizikos veiksnio valdymo veiksmai

--	--	--

Kompetencijų tobulinimo planavimas

Tobulintina kompetencija, žinių ar įgūdžių sritis	Kompetencijos tobulinimo tikslas	Kompetencijos tobulinimo(-si) priemonės

Bendras padalinio vadovo metinis tarnybinės veiklos įvertinimas

Galimi įvertinimo lygiai	Įvertinimas	Siūlymas dėl skatinimo arba tarnybinės veiklos gerinimo
Tarnybinė veikla viršija lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla atitinka lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla iš dalies atitinka lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla neatitinka lūkesčių	<input type="checkbox"/>	

3 priedas. Valstybės tarnautojo metinio TVV forma

Valstybės tarnautojo veiklos rezultatų įvertinimas

Rezultatų pasiekimo vertinimo kriterijus	Pasiektas lygis	Komentarai apie pasiektus rezultatus
Darbo kokybė (atliktų užduočių atitikimas veiklos standartams ir susitarimams, klaidų ir perdarymų kiekis)	<input type="checkbox"/> Rezultatai viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Rezultatai atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Rezultatai neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
Darbo atlikimas laiku (atliktų užduočių terminų atitikimas nustatytiems terminams ir susitarimams)	<input type="checkbox"/> Rezultatai viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Rezultatai atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Rezultatai neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
Savarankiškumas atliekant darbą (tinkamiausių būdų kaip atlikti užduotį pasirinkimas, papildomos pagalbos, reikalingos užduotims atlikti, sprendimams priimti įgaliojimų ribose, kiekis)	<input type="checkbox"/> Rezultatai viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Rezultatai atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Rezultatai neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
Bendras praėjusių metų veiklos rezultatų įvertinimas:		

Kompetencijų įvertinimas

Kompetencija	Pasiektas lygis	Komentarai apie pasiektą kompetencijos lygį
1 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
2 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus	

	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
3 kompetencija*	<input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis viršija lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis atitinka lūkesčius ir susitarimus <input type="checkbox"/> Kompetencijos lygis neatitinka lūkesčių ir susitarimų	
Bendras pasiekto kompetencijų lygio įvertinimas:		

*Šiuo metu kompetencijų modelis yra atnaujinamas. Pabaigus šį procesą, šioje lentelėje turi būti įrašytos atnaujintos kompetencijos.

Rizikos planavimas

Galimas rizikos veiksnys	Galimas rizikos veiksnio poveikis veiklos rezultatams	Rizikos veiksnio valdymo veiksmai

Kompetencijų tobulinimo planavimas

Tobulintina kompetencija, žinių ar įgūdžių sritis	Kompetencijos tobulinimo tikslas	Kompetencijos tobulinimo(-si) priemonės

Bendras valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas

Galimi įvertinimo lygiai	Įvertinimas	Siūlymas dėl skatinimo arba tarnybinės veiklos gerinimo
Tarnybinė veikla viršija lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla atitinka lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla iš dalies atitinka lūkesčius	<input type="checkbox"/>	
Tarnybinė veikla neatitinka lūkesčių	<input type="checkbox"/>	

4 priedas. Šaltinių sąrašas

Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Teisės aktų registras. Nr. XIII-1370, 2018-06-29
2. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas // Teisės aktų registras. Nr. XIV-836, 2021-12-23
3. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // Teisės aktų registras. Nr. XIII-2987, 2020-05-28
4. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ // Teisės aktų registras. 2018, Nr. 1295.

Kiti šaltiniai

1. Aguinis, CA Pierce, 2008. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research.
2. Armstrong, M. and Baron, A. (2005), Managing Performance. Performance Management in Action, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
3. Bauer, R. A. (1966). Social Indicators. Cambridge: MIT Press
4. Blackman, D., Buick, F., Gardner, K., Glennie, M., Johnson, S., O'Donnell, M., & Olney, S. (2021). Conclusion to the Handbook on Performance Management in the Public Sector. In Handbook on Performance Management in the Public Sector. Edward Elgar Publishing.
5. Blackman, D., West, D., O'Flynn, J., Buick, F., & O'Donnell, M. (2015). Performance management: Creating high performance, not high anxiety. W. J. L. H., & YS Managing Under Austerity, Delivering Under Pressure: Performance and Productivity in Public Service
6. Boyne, G., Gould-Williams, J., Law, J., & Walker, R. (2005). Explaining the adoption of innovation: An empirical analysis of public management reform. *Environment and Planning C: Government and Policy*
7. Brown, T. C., O'Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*
8. Bulmer, M., Bales, K., & Sklar, K. K. (1991). The Social Survey in Historical Perspective, 1880–1940. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Charih, M., Bourgault, J., Maltais, D. and Rouillard, L. (2007). The Management Competencies of Senior Managers: A Look at Some OECD Countries. In *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York: United Nations, pp. 25-43.
10. DeNisi, A. S., ir Sonesh, S. (2011). The appraisal and management of performance at work. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2.

11. Edward L. Deci, Anja H. Olafsen, Richard M. Ryan. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science; April 2017, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4(1).
12. European Commission (2015). *Quality of Public Administration – a Toolbox for Practitioners*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, February 2015.
13. Ferlie, E. and Steane, P. (2002), “Changing developments in NPM”, International Journal of Public Administration
14. General Accounting Office (1997). Performance Budgeting: Past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation (GAO/AIMD-97-46). Washington, DC: U.S. General Accounting Office.
15. *International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index* (2017). <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/www.bsg.ox.ac.uk/files/documents/6.3440_IFG_InCiSE_Report_Main_WEB.PDF> [Žiūrėta 2022 05 05].
16. Jones, S.E., Perkins, S.J. (2020) Reward management: Alternatives, Consequences and Contexts. Kogan Page.
17. Knaap, P. (2006), Responsive Evaluation and Performance Management Overcoming the Downsides of Policy Objectives and Performance Indicators
18. Lee, Q. Y., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2020). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. *Personnel Review*
19. Plimmer, G., Cho, W., ir Franken, E. (2019). Competing demands and variable managers. *Public Sector*
20. Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*
21. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
22. Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?* Oxford: Blackwell
23. Richard M. Ryan and Edward L. Deci. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being; January 2000, *American Psychologist*; Vol. 55
24. Ridley, C. E., & Simon, H. (1938). Measuring Municipal Activities. A Survey of Suggested Criteria and Reporting Forms for Appraisal
25. Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.

26. Valstybės tarnybos departamentas (2019). Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. Pasiukiama internetu: [Rekomendacijos del vertinimo patvirtintos 21-06-29 Nr. 27L-268.pdf \(vtd.lt\)](#)
27. Vu, T. A., Plimmer, G., Berman, E., & Sabharwal, M. (2019). Managing employee performance in transition economies: A study of Vietnamese public organizations. Public Administration and Development
28. W Van Dooren, G Bouckaert, J Halligan (2015) Performance management in the public sector
29. Williams, D. (2003), “Measuring government in the early twentieth century”, Public Administration Review