

Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu

Aistis Rusteika, Aistė Diržytė

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva

doi:10.13165/VPA-14-13-4-03

***Anotacija.** Straipsnyje nagrinėjama valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu. Argumentuojama, kad dabartinės Valstybės tarnybos įstatymo redakcijos, galiojančios nuo 2002 metų, praktinis taikymas parodė, jog valstybės tarnybos teisinis reguliavimas Lietuvoje neatitinka valstybės ir valstybės tarnybos pokyčių – jis tampa varžantis apribojimais ir procedūromis, trukdančiomis priimti greitus, efektyvesnius sprendimus. Tokių procedūrų yra tiek perkeliant valstybės tarnautoją į kitas pareigas, tiek vertinant jo veiklos rezultatus, tiek nustatant darbo užmokestį. Straipsnio autoriai teigia, jog dabartiniu metu valstybės tarnyboje daugiau dėmesio skiriama personalo administravimui, o ne realiam žmogiškųjų išteklių valdymui. Be to, dabartinė valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu yra neatitinkanti šiuolaikinių motyvacijos teorijų ir valstybės tarnautojų motyvacijos stiprinimo mokslinių rekomendacijų.*

Raktažodžiai: motyvacija, darbo apmokėjimas, valstybės tarnyba.

Keywords: motivation, remuneration, public service.

1. Motyvacijos procesų samprata

Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą, yra motyvacija (Bedny, Karwowski, 2006), todėl jau keletą dešimtmečių darbo motyvacija yra vienas iš intensyviausiai tyrinėjamų objektų socialiniuose moksluose, šiam sudėtingam reiškiniui paaiškinti yra sukurta daug įvairių teorijų (pvz., Humphreys, Einstein, 2004, Latham, Pinder, 2005). Žmonės paprastai stengiasi ieškoti tokios aplinkos, kurioje galėtų patenkinti kontrolės poreikį (išskyrus priklausomas asmenybes).

(Deci, Ryan, 1982). Kai kurie siekia tokią aplinką sukurti patys. Kontrolės poreikis reiškia, jog žmogus nori jaustis įtakingu dalyviu tose situacijose, kurios aplink jį vyksta, kontroliuoti atlygį už savo veiklos rezultatus. Jeigu asmuo neįžvelgia sąsajų tarp veiklos ir darbo rezultatų, motyvacija gali sumažėti arba net ir visai pranykti. Kiekvieno savo veiksmu žmogus siekia padaryti poveikį aplinkai. Per tokį aktyvumą individas patiria pasitenkinimą ir patenkina kontrolės poreikį (Woodworth, 1958). Klasikinėje White'o (1959) teorijoje teigiama, kad viena stipriausių elgesį motyvuojančių jėgų – savo efektyvumo suvokimas. Jeigu žmogus veiktamas suvokia savo efektyvumą, patiria iš aplinkos atgalinį ryšį dėl savo veiklos rezultatų ir šis atgalinis ryšys jį tenkina – galima prognozuoti, jog jis tęs savo veiklą ir rodys dar didesnę iniciatyvą. Teigiama, jei situacijos, kuriose asmuo dalyvauja, yra keliančios bejėgiškumo išgyvenimus – kyla noras iš jų pasitraukti (Hiroto, Seligman, 1975). Ir apskritai, jei žmogus suvokia, jog nėra tiesioginio ryšio tarp jo pastangų, elgesio ir pasekmių, sulaukiamų rezultatų – jis tampa demotyvuotas veikti. Pagal socialinę kognityvinę teoriją (Bandura, 1977), elgesį skatina ir nukreipia išivaizduojami lūkesčiai dėl elgesio pasekmių. Jei asmuo nesiliauja tikėtis teigiamų savo veiklos pasekmių (anksčiau ar vėliau) – jis investuos visą savo energiją į procesą, kad tik pasiektų norimą rezultatą. Motyvaciją lemia atitikties tarp to, ko žmogus tikėjosi, (lūkesčių) ir to, kas realiai vyksta (rezultato) (Dember, Earl, 1957). Jei individas tikėjosi greito rezultato, įdėdamas minimalias pastangas, ir tokio rezultato greitai nesulaukia, didelė tikimybė, kad jis mes savo veiklą. Taigi žmonės iš prigimties yra aktyvūs, mėgstantys iššūkius, jiems patinka tyrinėti naujas galimybes, išbandyti savo pačių kompetenciją, o to negaudami jie arba pradeda jaustis bejėgiški, arba praranda susidomėjimą ir tampa demotyvuoti.

Per pastaruosius 25 metus labai pasikeitė požiūris į valstybinių organizacijų darbuotojus (Horton, 2009). Vis dažniau atkreipiamas dėmesys į valstybės tarnautojų poreikius. Darbuotojus bei vadovus, dirbančius viešosiose įstaigose, anot J. D. Houstono (2000), galima apibūdinti kaip besidominčius politika, įsipareigojusius visuomenei, gailėstingus bei pasiaukojančius. Vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti darbuotojus, dirbančius viešajame sektoriuje, yra leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo (Wright, 2004). Viešojo sektoriaus darbuotojus gali motyvuoti daugybė įvairiausių veiksnių. Tai noras realizuoti save, asmeninių tikslų siekimas, socialinės garantijos, darbo sąlygos ir saugumas, atlyginimas. Piniginis atlygis už darbą dažnai minimas kaip vienas iš pagrindinių dirbti motyvuojančių veiksnių. Nors autoriai (Buelens, Broeck, 2007), apibendrinę tyrimų duomenis, teigia, kad žmonės, dirbančius viešajame sektoriuje, piniginis atlygis už darbą mažiau motyvuoja nei darbuotojus, dirbančius privačiame sektoriuje, taip pat manoma (Fernandez, Rainey, 2006), kad darbą viešajame sektoriuje renkasi tie darbuotojai, kuriems pinigai nėra itin svarbus dalykas, vis dėlto Lietuvoje atlikti tyrimai parodė, kad piniginis atlygis, savarankiškumas bei įtaka organizacijoje vienodai motyvuoja tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje dirbančius asmenis (Diržytė, Patapas, Mikeliūnaitė, 2010).

2. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema Lietuvoje

Valstybės tarnautojų darbo užmokesčiai reglamentuotas Valstybės tarnybos įstatymo VI skyriuje [21] (1 pav.). Vienoda darbo užmokesčio sistema taikoma šiems valstybės tarnautojams: 1) karjeros; 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo; 3) įstaigų vadovams; 4) statutiniams. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčių sudaro: 1) pareiginė alga; 2) priedai; 3) priemokos; 4) apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą. Bendra priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 procentų pareiginės algos.

Valstybės tarnautojų pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą. Pareiginės algos koeficiento vienetas yra valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinis dydis. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio.

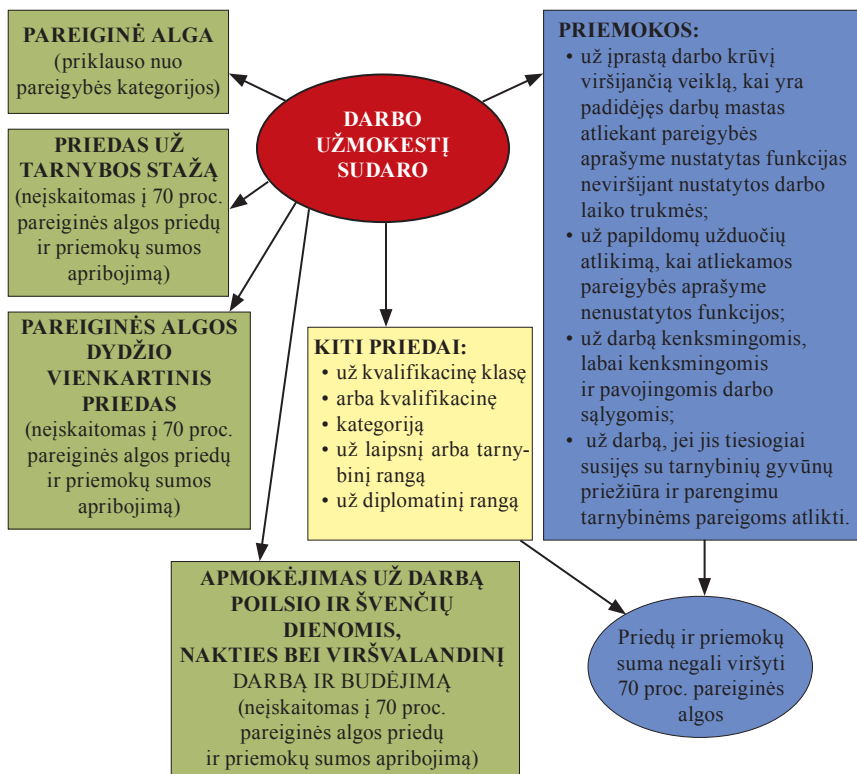
Valstybės tarnautojams mokami šie priedai: 1) už tarnybos Lietuvos valstybei stažą; 2) už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją; 3) už laipsnį arba tarnybinį rangą; 4) už diplomatinį rangą; 5) pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas.

Priedą už tarnybos stažą sudaro 3 procentai pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus. Šio priedo suma negali viršyti 30 procentų pareiginės algos. Priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 15 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę klasę – 30 procentų pareiginės algos, už pirmą kvalifikacinę klasę – 50 procentų pareiginės algos (nuo 2009-08-01 iki 2013-10-01 buvo laikinai sumažinti atitinkamai iki 10, 20 ir 30 procentų pareiginės algos). Priedai negali viršyti 55 procentų pareiginės algos.

Valstybės tarnautojams mokamos šios priemokos: 1) už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą; 2) už papildomų užduočių atlikimą; 3) už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis; 4) statutiniams valstybės tarnautojams už darbą, jei jis tiesiogiai susijęs su tarnybinių gyvūnų priežiūra ir parengimu tarnybinėms pareigoms atlikti.

Priemokų dydį nustato valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo. 1 ir 2 punktuose nurodytų priemokų suma negali viršyti 60 procentų pareiginės algos, 3 ir 4 punktuose nurodytos priemokos dydis negali viršyti 20 procentų pareiginės algos.

Už darbą poilsio ir švenčių dienomis, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką ir už darbą švenčių dieną pagal grafiką valstybės tarnautojams mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio. Už nakties ir viršvalandinį darbą mokama ne mažiau kaip pusantro valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio. Už budėjimą valstybės tarnautojams mokama Darbo kodekso nustatyta tvarka.



1 pav. Dabartinė valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema

3. Pokyčių priežastys ir problematika

Per daugiau nei dešimtmetį valstybės tarnyboje išryškėjo daugelis praktinių problemų, taip pat perteklinių, nepasiteisinusių procedūrų. Daugelį jų buvo galima numatyti vos įsigaliojus Valstybės tarnybos įstatymui [21], o į kai kurias dar 2003–2004 metais buvo atkreiptas dėmesys Europos Sąjungos [22] ir Pasaulio banko ekspertų [23].

1) Šiuo metu nėra visos valstybės tarnybos mastu nustatytos vienodos reikalavimų sistemos, t. y. net ir visiškai analogiškomis pareigybėms, pavyzdžiui, seniūno, gali būti nustatyti skirtingi išsilavinimo, patirties reikalavimai.

2) Nėra nustatyta, kokias žinias, gebėjimus turi turėti vienas ar kitas pareigas užimantis valstybės tarnautojas, nors valstybės tarnautojo pareigybės kategorija šiuo metu yra ašis ir atspirties taškas daugeliui žmoniškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje procedūrų (valstybės tarnautojai suskirstyti į 20 kategorijų, nuo

mažiausios 1 iki didžiausios 20, nuo kurios didumo priklauso pagrindinė valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalis).

3) Valstybės tarnyboje karjera, kaitumas vyksta remiantis pareigybės kategorija, bet ne vienodais visoje valstybės tarnyboje reikalavimais, žiniomis ir pan. Pavyzdžiui, A13 pareigybės kategoriją turi ir X įstaigos skyriaus vedėjas ir Y įstaigos vyriausiasis specialistas. Tokiu atveju, jei vyriausiasis specialistas atitinka kitoje įstaigoje decentralizuotai skyriaus vedėjui nustatytus specialiuosius reikalavimus, jis gali kaitumo būdu būti perkeltas į skyriaus vedėjo pareigas, nevertinant jo vadybinių sugebėjimų. Šios problemos daro sistemą ne tik nelogišką, neefektyvią, bet sukuria ir kitų susijusių problemų.

4) Darbo užmokesčio sistema sukonstruota remiantis pareigybės kategorija. Atskirti, kuo skiriasi, pavyzdžiui, A11 ir A12 kategorijos valstybės tarnautojas (pagal jiems keliamus specialiuosius reikalavimus, vykdomas funkcijas), yra sudėtinga, todėl sistema tampa neaiški – kodėl vieno kategorija aukštesnė, o kito žemesnė, nors tokie tarnautojai gali netgi toje pačioje įstaigoje vykdyti analogiškas pareigas. Pažymėtina, kad pareigybės kategorijų intervalu daugeliu atvejų grindžiamas pareiginės algos kėlimas, pareigybės formalus naikinimas steigiant „naują“ aukštesnės kategorijos pareigybę. Nėra jokių formalių kriterijų, kurie galėtų pagrįsti vienos ar kitos kategorijos priskyrimą pareigybei, atsižvelgiant į pareigybės funkcinį ir atsakomybės laipsnį. Tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tiesioginis susiejimas su darbo užmokesčiu lemia tai, kad tarnybinio vertinimo procedūros atliekamos tik tam, kad tarnautojas būtų perkeltas į aukštesnes (aukštesnės kategorijos) pareigas ar gautų didesnę darbo užmokesčių. Svarbiausiu aspektu, lemiančiu tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą, tapo įstaigos finansinės galimybės, o ne jo veikla. Galima teigti, jog tarnybinės veiklos vertinimo sistema pernelyg susieta su darbo užmokesčiu, todėl yra iškreipiama. Egzistuojanti kvalifikacinių klasių sistema sudaro papildomų kliūčių karjerai, dėl neproporcingai didelių priedų išauga kintamoji darbo užmokesčio dalis, neaiškios aukštesnės klasės suteikimo taisyklės, praktiškai neįmanoma sumažinti kintamąją darbo užmokesčio dalį pablogėjus darbo rezultatams. Taip pat išlieka galimybė dirbtinai, neskaidriai ir nepagrįstai suteikti aukštesnę klasę, jeigu einant ankstesnes pareigas buvo mažesnis darbo užmokeskis. Kvalifikacinė klasė suteikiama praktiškai neribotam laikui, todėl galima teigti, jog ji neveikia motyvuojančiai. Kvalifikacinių klasių sistema iškreipia valstybės tarnautojų pareigybių hierarchinę sistemą. Pažymėtina, kad konstitucinis valstybės tarnybos institutas implikuoja tam tikrą hierarchinę valstybės tarnautojų sistemą ir diferencijuotus tarnautojams mokamų atlyginimų dydžius. Valstybės tarnautojų atlyginimų dydžių skirtumų proporcijos priklauso nuo daugelio objektyvių valstybės tarnybos ypatumų, kaip antai: valstybės institucijai priskirtų atitinkamų funkcijų pobūdžio, valstybės tarnautojui pavestų funkcijų sudėtingumo ir apimtys, jam tenkančios atsakomybės už tų funkcijų vykdymą, užimamų pareigybių ypatumų, valstybės tarnautojo profesinio lygio, kvalifikacijos ir pan.

Konstitucijos 48 straipsnio 1 dalyje [24] įtvirtinta teisė gauti teisingą apmokėjimą už darbą yra susijusi su konstituciniu teisingumo principu ir reiškia asmens teisę gauti tokį apmokėjimą už darbą, kuris būtų teisingas atsižvelgiant *inter alia* į jo atliekamo darbo pobūdį, darbo funkcijų sudėtingumą ir apimtį, tenkančią atsakomybę už tų funkcijų vykdymą, einamų pareigų ypatumus, asmens profesinį lygį, kvalifikaciją. Šiame kontekste pabrėžtina, kad pagal Konstituciją netoleruotinas toks teisinis reguliavimas, kuriuo būtų nustatytas vienodas ar iš esmės nesiskiriantis atlyginimo dydis skirtingas pagal atliekamų funkcijų sudėtingumą, apimtį ir tenkančią atsakomybę pareigas einantiems ir skirtingo profesinio lygio, kvalifikacijos asmenims, gaunantiems atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų [25].

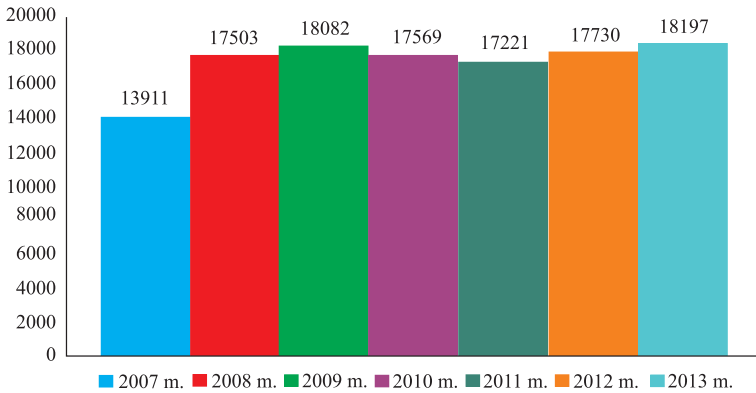
Pateikiamoje lentelėje (2 pav.) aiškiai matyti, kaip kvalifikacinės klasės gali iškreipti konstitucinio teisės gauti teisingą apmokėjimą už darbą principo prasmę.

2 pav. Kvalifikacinių klasių sistema vs hierarchinė darbo užmokesčio sistema

Bazinis pareiginės algos dydis = 450 Lt (nuo 2009-08-01 iki dabar)					
Pareigybės kategorija	Pareiginės algos koeficientas (nuo 2014-01-01 iki dabar)	Pareiginė alga (Lt)	Pareiginė alga ir priedas už I kvalifikacinę klasę (50 proc.) (Lt)	Pareiginė alga ir priedas už II kvalifikacinę klasę (30 proc.) (Lt)	Pareiginė alga ir priedas už III kvalifikacinę klasę (15 proc.) (Lt)
20	13,0	5850	8775 > 20 kategorija	7402 > 20 kategorija	6727 > 20 kategorija
19	11,9	5355	8032 > 20 kategorija	6961 > 20 kategorija	6158 > 20 kategorija
18	10,8	4860	7290 > 20 kategorija	6318 > 20 kategorija	5589 > 19 kategorija
17	9,7	4365	6547 > 20 kategorija	5674 > 19 kategorija	5019 > 18 kategorija
16	8,7	3915	5872 > 20 kategorija	5089 > 18 kategorija	4502 > 17 kategorija
15	7,8	3510	5265 > 18 kategorija	4563 > 17 kategorija	4036 > 16 kategorija
14	7,0	3150	4725 > 17 kategorija	4095 > 16 kategorija	3622 > 15 kategorija
13	6,3	2835	4252 > 16 kategorija	3685 > 15 kategorija	3260 > 14 kategorija
12	5,7	2565	3847 > 15 kategorija	3334 > 14 kategorija	2949 > 13 kategorija
11	5,2	2340	3510 = 15 kategorija	3042 > 13 kategorija	2691 > 12 kategorija

10	4,8	2160	3240 > 14 kategorija	2808 > 12 kategorija	2484 > 11 kategorija
9	4,6	2070	3105 > 13 kategorija	2691 > 12 kategorija	2380 > 11 kategorija
8	4,4	1980	2970 > 13 kategorija	2574 > 12 kategorija	2277 > 10 kategorija
7	4,2	1890	2835 = 13 kategorija	2457 > 11 kategorija	2173 > 10 kategorija
6	4	1800	2700 > 12 kategorija	2340 = 11 kategorija	2070 = 9 kategorija
5	3,8	1710	2565 = 12 kategorija	2223 > 10 kategorija	1966 > 7 kategorija
4	3,6	1620	2430 > 11 kategorija	2106 > 9 kategorija	1863 > 6 kategorija
3	3,4	1530	2295 > 10 kategorija	1989 > 8 kategorija	1759 > 5 kategorija
2	3,2	1440	2160 = 10 kategorija	1872 > 5 kategorija	1656 = 4 kategorija
1	3	1350	2025 > 6 kategorija	1755 > 5 kategorija	1552 > 3 kategorija

Valstybės tarnautojų registro duomenimis [28], valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, skaičius 2013 m., lyginant su 2011 m., išaugo 976 tarnautojais (5,7 proc.), o lyginant su 2012 m. – 467 tarnautojais (2,6 proc.) (3 pav.). Valstybės tarnautojų, turinčių I kvalifikacinę klasę, skaičius per metus išaugo 433 tarnautojais, turinčių II kvalifikacinę klasę, išaugo – 35 tarnautojais, o turinčių III kvalifikacinę klasę, sumažėjo 1 tarnautoju. 2013 m. sausio 1 d. 18 197 valstybės tarnautojai (63,2 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų (išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo) turėjo kvalifikacines klases. 3449 valstybės tarnautojai (12,0 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų (išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo) turėjo I kvalifikacinę klasę, 5622 valstybės tarnautojai (19,6 proc.) turėjo II kvalifikacinę klasę, o 9126 (31,7 proc.) turėjo III kvalifikacinę klasę. Pažymėtina, kad nuo 2012 m. rugsėjo 1 d. galioja Valstybės tarnybos įstatymo nuostata, jog valstybės tarnautojui gali būti suteikiama tik nuosekliai aukštesnė kvalifikacinė klasė, tad minėti I ir II kvalifikacinę klasę gavę valstybės tarnautojai prieš tai turėjo kvalifikacines klases.



3 pav. Kvalifikacines klases turinčių valstybės tarnautojų skaičius 2007–2013 m. [28]

Pažymėtina, kad kintanti darbo užmokesčio dalis kitose ES šalyse sudaro tik labai nedidelę darbo užmokesčio dalį (pvz., Olandijoje – vidutiniškai tik 3 proc.; Belgijoje – kintančios dalies federaliniu lygmeniu nėra; Estijoje – maksimali leistina kintanti dalis gali būti ne daugiau 20 proc.), tuo tarpu Lietuvoje valstybės tarnyboje kintanti darbo užmokesčio dalis vidutiniškai sudaro net 18 proc. darbo užmokesčio (2013 m. duomenimis) (4 pav.). Tai reiškia, kad vieni valstybės tarnautojai visai negauna kintančios darbo užmokesčio dalies, o kiti šios darbo užmokesčio dalies gali gauti ir iki 90 proc. (kartu su priedu už tarnybos stažą) pareiginės algos.

4 pav. 2012–2013 m. priskaičiuotino valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondo struktūros procentinė išraiška [28]

Metai	Valstybės tarnautojų skaičius (karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovai)	Pareiginių algų suma, proc.	Priedų už kvalifikacines klases / kategorijas / laipsnius suma, proc.	Priedų už tarnybos stažą suma, proc.	Priemokų už papildomas užduotis ir už krūvį viršijančią veiklą / už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktinį bei viršvalandinį darbą, budėjimą ir kt. suma, proc.
2013 m.	29 696	81,31	10,19	6,40	2,10
2012 m.	29 131	83,23	8,54	6,16	2,07

Dėl neproporcingai didelių priedų labai padidėja kintamoji darbo užmokesčio dalis. Priedai gali sudaryti net ir pusę viso tarnautojo gaunamo darbo užmokesčio, nors tiek ir privataus sektoriaus, tiek ir daugumos ES šalių geroji patirtis kintamajai darbo užmokesčio daliai numato ne daugiau kaip 20 procentų viso darbo užmokesčio. Kintamosios darbo užmokesčio dalies, pavyzdžiui, kvalifikacinės klasės, pablogėjus darbo rezultatams praktiškai neįmanoma nedelsiant sumažinti. Todėl darbo užmokesčio struktūra, kai darbo užmokestis iš esmės didėja vien dėl priedų ir priemonių, galėtų būti vertintina kaip ydinga.

Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimas dažnai didinamas dirbtinai nustatant priemokas, tokiu būdu siekiant aukštesnes ir atsakingesnes pareigas einančio tarnautojo darbo užmokestį sulygtinti su žemesnes pareigas einančio (kad ir kaip tai paradoksaliai skambėtų, bet tai yra neabejotina esamos sistemos pasekmė), tačiau taip sukuriamas, ypač visuomenei, nepagrįsto apmokėjimo įspūdis. Pavyzdžiui, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų 2012 metais gautų priemonių suma sudaro 6,6 procento viso jų gauto darbo užmokesčio fondo, tuo tarpu įstaigų vadovų – 2,02, vyriausiųjų specialistų – 1,85, o specialistų – tik 0,59 procento [28]. Atkreiptinas dėmesys, kad šie skaičiai yra vidutiniai, o faktiškai vieni valstybės tarnautojai gavo priemonių iki 60 procentų pareiginės algos, o kiti priemonių visai negavo. Pastebėtina, kad visuomenės nuomonė dėl valstybės tarnautojų priedų yra labai negatyvi, viešojoje erdvėje nuolat yra negatyviai pateikiama ir analizuojama ši valstybės tarnautojų darbo užmokesčio dalis. Tokio visuomenės vertinimo daugiau nebegalima ignoruoti, kadangi nuolatinis toks vertinimas sudaro ypatingai neigiamą visos valstybės tarnybos ir joje dirbančiųjų asmenų įvaizdį.

5) Aukščiausias pareigas einančių valstybės tarnautojų, kurie ir duoda pagrindinį stimulą visai valstybės tarnybai, darbo užmokesčio taisyklės, tokios pat kaip ir visų kitų tarnautojų, neskatina jų veiklos efektyvumo. Aukštesniųjų valstybės tarnautojų (tarp jų ir valstybės pareigūnų bei viceministrų) – darbo užmokestis nepajėgus konkuruoti darbo rinkoje, nėra pakankamai skatinantis ir motyvuojantis. Atlygis neadekvatus atliekamai veiklai, funkcijų sudėtingumui, darbo krūviui ir atsakomybei. Priklausomai nuo įstaigų finansinių pajėgumų, išlieka galimybės manipuliuoti subjektyviu darbo užmokesčio nustatymu. Kaip rodo Vidurio ir Rytų Europos vadovų paieškos bendrovės „Pedersen & Partners“ 2012 metų vadovų atlygio tyrimai, Lietuvoje daugiau nei 500 000 Lt per metus uždirba vos 2 procentai vadovų. Didžioji dalis – trečdalis – vadovų Lietuvoje uždirba 200 000–300 000 Lt per metus, neatskaičius mokesčių ir su visais priedais, kurie gali sudaryti 20–30 procentų metinio atlygio. Maždaug trečdalis vadovų per metus uždirba daugiau kaip 300 000 Lt. Vidutiniškai Lietuvoje aukščiausio lygio vadovai uždirba apie 272 000 Lt per metus, arba apie 22 700 Lt kas mėnesį [17]. Tuo tarpu aukščiausio lygmens valstybės tarnautojų darbo užmokestis yra daugiau nei dvigubai mažesnis.

6) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 3 d. nutarimo Nr. 280 „Dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų,

darbo užmokesčio fondo apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“ [26] nuostatos dažnai neatitinka realios situacijos – priedams skirtų lėšų dydis yra absoliučiai kintantis. Tą lemia valstybės tarnautojų ligos, gimdymo ir vaikų priežiūros atostogos, mokymosi atostogos, kiti papildomi darbai ir pavestos įstaigai funkcijos. Be to, skirtingose institucijose yra skirtingos darbo užmokesčio skyrimo valstybės tarnautojams finansinės galimybės, todėl vyksta praktiškai nekontroliuojamas kintamos darbo užmokesčio dalies didėjimas įstaigose, turinčiose geresnį finansavimą, bei nelygiavertė konkurencija perviliojant valstybės tarnautojus iš vienos įstaigos į kitą. Taip pat tai, kad darbo užmokesčio fondo dydis iš esmės lemia galimybes valstybės tarnautojams suteikti kvalifikacines klases, iškreipia valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Tai menkina valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso objektyvumą, veikia nemotyvuojančiai, jei labai gerai savo pareigas atliekantiems valstybės tarnautojams negalima suteikti kvalifikacinių klasių vien dėl to, kad tam nenumatyta lėšų.

4. Atlygis, orientuotas į rezultatus

Darbo užmokesčio sistema valstybės tarnyboje negali būti siejama vien su rezultatais (Cardona, 2006). Išskirtini šie į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai:

Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai	Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> - atlygis orientuotas į pasiektą tikslą - skatinamas efektyvumas - apmokėjimas už pasiektus rezultatus 	<ul style="list-style-type: none"> - sudėtinga objektyviai pamatuoti darbo rezultatus - atlygis gali būti subjektyvus - orientuojamasi daugiau į darbo kiekybę nei kokybę - žalingumas komandiniam darbui - sudėtingas tokios sistemos geras administravimas - papildomų lėšų poreikis

Viena iš svarbiausių į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemos problemų valstybės tarnyboje, būdingų beveik visoms progresinio darbo užmokesčio schemoms, yra tai, jog jos turi tendenciją eskaluoti darbo rezultatų įvertinimus ir išmokas, todėl didina išlaidas personalui, net jeigu ir yra nustatytas formalus darbo užmokesčio kilimo maksimumas. Vadovai kartais yra linkę pervertinti darbą ir yra pasirengę mokėti geresnį darbo užmokestį be išimties visiems.

Kita svarbi į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio problema yra susijusi su tuo, jog darbo rezultatų vertinimas negali būti visiškai objektyvus. Valstybės tarnyboje gali būti peržengta trapi riba, skirianti subjektyvumą nuo savivalės. Jeigu valstybės tarnautojai ir visuomenė pastebi savivalės pasireiškimą viešajame

administravime, tai būna labai neigiamas poveikis viešųjų institucijų teisėtumui valstybės tarnautojų ir visuomenės akyse (Cardona, 2006).

Remiantis EBPO šalių patirtimi, kuriose taikomos į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio schemas, darytina išvada, jog ši darbo užmokesčio reguliavimo sistema šių šalių valstybės tarnyboje neveikia pageidaujamai gerai. Be to, atsiranda šalutinis poveikis, kurį sudėtinga neutralizuoti. Įdiegiant į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokesčių, personalo administravimo ir valdymo apimtys išaugo, o siekiant kontroliuoti šį procesą atsirado sudėtingi ir biurokratiniai reikalavimai (Cardona, 2006). 2002 m. gegužės 28–29 d. La Riojoje (Ispanija) vykusiame Europos Sąjungos valstybių narių valstybės tarnybų generalinių direktorių susirinkime pateiktoje Europos Sąjungos valstybių narių valstybės tarnybose taikomų su darbo rezultatais susietų atlygio sistemų palyginamojoje apžvalgoje buvo pateiktos tokios išvados:

- Į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemų įdiegimas yra brangus bei atima daug laiko.
- Daugelyje šalių, kur šios sistemos yra taikomos, jos taikomos tik aukščiausiu valstybės tarnybos lygmeniu.
- Vadovų veiksmų laisvę riboja darbo rezultatų įvertinimo procesų sudėtingumas ir nedidelis finansinis fondas, skirtas su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio mokėjimui.
- Kai kurios į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemos buvo tikrinamos bandomuosiuose projektuose, siekiant vėliau taikyti jas plačiau, bet negavus tikslios šių bandomųjų projektų poveikio analizės rezultatų tapo neaišku, kaip galima būtų pradėti platesnį šių sistemų taikymą.
- Beveik nė viena iš dabartinių į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemų neįvertina blogesnių nei tikėtasi rezultatų (nėra bausmės už nustatyto darbo neįvykdymą).
- Darbo rezultatų įvertinimas yra labai sudėtingas klausimas, ypač srityse, kuriose nėra aiškaus kiekybiškai nustatomo rezultato.
- Nenustatyta įrodymų, jog į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemos prisidėjo prie žmogiškųjų išteklių valdymo arba teikiamų paslaugų rezultatų gerinimo.
- Nustatyta, kad papildomas atlygis nebuvo svarbi motyvacija valstybės tarnautojams.
- Reguliarūs, t. y. kasmetiniai arba net dažnesni oficialūs darbo rezultatų, tikslų ir padarytos pažangos aptarimai tarp vadovų ir valstybės tarnautojų turėjo teigiamos įtakos motyvacijai (asmens indėlio į organizacijos darbo rezultatus pripažinimui) [20].

Su darbo rezultatais susietas darbo užmokestis teoriškai gana patrauklus kaip racionali priemonė valstybės tarnautojų geram darbui skatinti, bet kartu problemiškas praktikoje. Čia reiktų pasakyti – „atsargiai“ su darbo užmokesčiu, orientuotu į darbo rezultatus. Intuityviai mėginama susieti premijas su metinės veiklos rezul-

tatais konkrečių našumo vienetų išraiška. Kaip bebūtų, faktai rodo, jog premijų schemos yra minimaliai efektyvios siekiant pagerinti darbo rezultatus, netgi privačiame sektoriuje, o ypač viešajame sektoriuje, kuriame sudėtinga vertinti skaičiais. Su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio schemos taip pat gali įvesti karjeros valstybės tarnybos politinės kontrolės elementą. Net jeigu šios schemos yra sąžiningai administruojamos, beveik neįmanoma išvengti favoritizmo suvokimo [Schiavo-Campo, 1996].

Pasaulio bankas padarė išvadą, kad turėtų būti stiprinamos meritokratinės valstybės tarnybos valdymo sistemos ir administracinės sistemos (administracinės procedūros) prieš dedant dideles pastangas veiklos rezultatų valdymo sistemoms kurti [27].

Diegti į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokesčio sistemą būtų klaidinga, nes, vienus valstybės tarnautojus įvertinus gerai, kiti liks įvertinti prastai ir bus demotyvuoti. Iškyla grėsmė, kad visa vertinimo sistema praras savo prasmę ir valstybės tarnautojų pasitikėjimą. SIGMA pasisako už tokią darbo užmokesčio sistemą, kur 90 procentų darbo užmokesčio sudaro įstatyme nustatyta pareiginė alga (Cardona, 2006).

Išvados ir rekomendacijos

1. Sisteminiai pokyčiai valstybės tarnyboje leistų įtvirtinti paprastesnę ir mažiau administracinių sąnaudų reikalaujančią sistemą, kuri įgalintų valdyti personalą be perteklinių apribojimų, adekvačiai reaguoti į veiklos rezultatus finansinėmis ir kitomis motyvavimo priemonėmis. Tam būtina tradicinį „kadru“ administravimą pakeisti į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, nes žmonės yra svarbiausias veiksnys, lemiantis gerus organizacijos rezultatus, gebėjimą prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos ir dar daugiau – organizacijos gebėjimą inicijuoti pokyčius, inovatyvumą.

2. Pagrindinis pokytis, kuris galėtų būti siūlomas – pagrindine žmogiškųjų išteklių valdymo ašimi laikyti pareigybių grupę – t. y. pareigybės lygmenį visoje pareigybių hierarchijoje (pvz., vyr. specialistas, skyriaus vedėjas). Tai pačiai pareigybių grupei turėtų būti nustatomi minimalūs išsilavinimo, patirties reikalavimai, tokie patys kompetencijų lygiai, panašios funkcijos. Tokiu būdu nuo 20 pareigybių kategorijų reiktų pereiti prie pareigybių grupių, t. y. visas pareigybes susisteminti ir jas priskirti vienai iš grupių. Tai būtų pagrindinis žingsnis valstybės tarnyboje įtvirtinant kompetencijų modelį, kuris būtų centrinė šiuolaikinės valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, tiesiogiai susijusi su nauja darbo užmokesčio sistema. Tokie pokyčiai tiesiogiai paliestų ir susiklosčiusią valstybės tarnautojų karjeros sampratą. Kaitumo valstybės tarnyboje pagrindu galėtų tapti nebe pareigybės kategorija, bet pareigybės grupė ir atitiktis tai pareigybės grupei nustatytoms kompetencijoms bei reikalavimams. Siekiantis pereiti į aukštesnę pareigybių grupę valstybės tarnautojas turėtų atitikti tai pareigybių grupei nustatytus kompetencijų

lygius ir specialiuosius išsilavinimo bei patirties reikalavimus. Įstaigose turėtų būti įvertina, ar tarnautojas, pretenduojantis į kitas tarnautojo pareigas, atitinka tam būtinus reikalavimus ir kompetencijas.

3. Atitinkamoms pareigybių grupėms rekomenduotina nustatyti pareiginės algos koeficientus pareiginių algų intervale (aukščiausias pareigas einantiems tarnautojams būtų tikslinga nustatyti fiksuotas pareigines algas). Intervale siūlytina nustatyti tarpinius pareiginės algos koeficientus. Atitinkamo dydžio pareiginė alga galėtų būtų nustatoma tiesioginio vadovo siūlymu įstaigos vadovo sprendimu už aukštą kokybišką ar nekokybišką funkcijų ir veiklos vykdymą. Pareiginės algos didinimas / mažinimas intervale būtų įmanomas nuosekliai didinant / mažinant pareiginę algą intervalo ribose. Pareiginė alga intervale nuosekliai galėtų būti sumažinta suprastėjus valstybės tarnautojo funkcijų ir veiklos vykdymo kokybei tiesioginio vadovo motyvuotu siūlymu, o sprendimą dėl jo siūlymo įgyvendinimo priimtų į pareigas priimantis asmuo. Taip pat tokiu atveju, valstybės tarnautojui nesutinkant su tiesioginio vadovo siūlymu sumažinti pareiginę algą, įstaigoje galėtų būti sudaroma „ad hoc“ patariamoji komisija, siekiant įvertinti tiesioginio vadovo motyvuotą siūlymo pagrįstumą. Valstybės tarnautojui pareiginė alga galėtų būti didinama arba mažinama ne dažniau kaip įstatyme nustatytu periodiškumu ir tikėjus pareigas nustatytą laikotarpį. Tokiu būdu nereikėtų ilgų formalių procedūrų, norint tarnautojui nustatyti didesnę / mažesnę darbo užmokesį. Būtų sumažintas ir darbo užmokesčio sistemos išbalansavimo mastas – lyginant su šiuo metu galimu nustatyti 50 procentų priedu už kvalifikacinę klasę, be to, nebeliktų didelio „persidengimo“ tarp pareigybių grupėms nustatytų darbo užmokesčio dydžių.

4. Darbo užmokesčio sistemoje nekintančią dalį galėtų sudaryti pareiginė alga, o kintančią dalį – priemoka už pavadavimą ir priedas už tarnybos stažą, atsisakant priedų už kvalifikacines klases ir priemokų už įprastą darbo krūvį ir papildomas užduotis. Dalis esamo priedo už kvalifikacinę klasę būtų iš dalies integruota į pareiginę algą. Tokiu būdu pareiginės algos vertė ženkliai išaugtų. Be kita ko, būtų išvengiama visuomenės stipriai kritikuojamo valstybės tarnautojų darbo užmokesčio didėjimo dėl įvairių priedų ir priemokų.

5. Darbo užmokesčio sistema tiesiogiai susijusi su skatinimo sistema, siūlant su efektyvinti ir vienkartinę piniginę išmoką kaip skatinimo elementą – rekomenduotina atsisakyti „kalėdinių“ ir kitų proginių „premių išdalinimo“, papildomos išmokos turėtų būti susietos tik su išskirtiniu / reikšmingu asmeniniu veiklos indėliu (jei tarnautojas atliko veiklas, turėjusias didžiausios reikšmės įgyvendinant įstaigai nustatytus tikslus ar užtikrinant jos vidaus administravimą arba kai aukštesniojo vadovo tarnybinę veiklą įvertinta tik labai gerai). Paskatinti galėtų būti ne daugiau kaip 25 procentų įstaigos valstybės tarnautojų. Taip pat siūlytina diegti pažangią naujovę, kuri taikoma ne vienoje ES šalyje, t. y. skatinti komandinį darbą, už kurį, valstybės tarnautojų grupei parodytus išskirtinį bendrą indėlį, galėtų būti paskatinta vienkartinė pinigine išmoka.

6. Siekiant išspręsti tam tikrų specifinių pareigybių, kurioms privačiame sektoriuje mokamas kelis kartus didesnis darbo užmokeskis ir vien tik dėl darbo užmokesčio ribotumo neįmanoma tokių asmenų pritraukti į valstybės tarnybą, įstaigoms galima būtų sudaryti galimybę nustatyti pareiginės algos dydžio priedą. Tačiau toks priedas galėtų būti nustatytas tik tam tikras funkcijas, kurių sąrašą turėtų tvirtintų Vyriausybė, vykdančioms valstybės tarnautojams, atsižvelgiant į darbo rinkoje esančių konkrečių profesijų darbuotojų paklausą ir pasiūlą.

7. Siekiant išlaikyti esamų tarnautojų teisėtų lūkesčių principą, šiuo metu turintiems kvalifikacines klases tarnautojams, įdiegus naująją darbo užmokesčio sistemą, būtina būtų mokėti gauto priedo už kvalifikacinę klasę kompensacinę išmoką, kuri galėtų būti mokama kartu su pareigine alga, jei jų nauja pareiginė alga būtų mažesnė nei dabar gaunamos pareiginės algos ir priedo už kvalifikacinę klasę suma arba galėtų būti pasirinktas kitas teisėtų lūkesčių užtikrinimo mechanizmas.

Rekomendacijų privalumai:

1. Nereikalingomis procedūromis mažiau apkrauta sistema, kuri leidžia tuos pačius rezultatus pasiekti paprastesniu būdu ir kartu lanksčiau valdyti žmogiškuosius išteklius valstybės tarnyboje:

- 1) pareigybių kategorijų atsisakymas leistų valstybės tarnautojams laisviau keisti pareigas nesiejant karjeros su fiktyviu pareigų lygiavertiškumu, o siejant su toms pareigoms reikalingų gebėjimų turėjimu;
- 2) veiklos vertinimo atsisiejimas nuo darbo užmokesčio leistų atsisakyti dažnai nereikalingų ir ilgai trunkančių procedūrų siekiant padidinti darbo užmokesčių;
- 3) pareiginės algos intervalo nustatymas leistų keisti darbo užmokesčių nesiejant sprendimo su papildomomis veiklos vertinimo procedūromis.

Patobulinta darbo užmokesčio struktūra, kurioje atsisakyta nereikalingų elementų ir kuri pritaikyta lanksčiau reaguoti į darbo apmokėjimo poreikius;

- 1) atsisakius didelių priedų už kvalifikacines klases, būtų panaikinta subjektyviai nustatoma pernelyg didelė darbo užmokesčio dalis ir taip sureaguota į Lietuvos ir tarptautinių ekspertų pastabas;
- 2) atsisakius ženklaus darbo užmokesčio „persidengimo“ tarp specialistų ir aukščiausias pareigas einančių vadovų būtų išvengta atlyginimų disproporcijų ir karjerą ribojančių elementų;
- 3) numačius pareiginės algos intervalą su intervale esančiais pareiginės algos „laideliais“ būtų galima lanksčiau reaguoti į darbo rezultatų pasikeitimą laipsniškai keičiant pareiginę algą intervalo ribose;
- 4) numačius aukščiausias pareigas einantiems tarnautojams darbo apmokėjimą be priedo už kvalifikacinę klasę ir be intervalo (kaip kitiems tarnautojams), taip pat pareiginę algą didesnę nei iki šiol, būtų nustatyta aiškesnė ir skaidresnė tokių valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema, konkurencingesnis ir adekvatesnis atlygis jų atliekamai veiklai, funkcijų sudėtingumui, darbo krūviui ir atsakomybei.

- 5) atsisakius priemonų už papildomą krūvį ir papildomas užduotis ir nustatčius galimybę papildomai mokėti tik už „pavadavimą“, būtų susiaurintos subjektyvių priemonų mokėjimo galimybės.

Rekomendacijų trūkumai:

- 1) įšaldžius šiuo metu pareigas einančių valstybės tarnautojų gaunamų priedų už kvalifikacines klases sumą tam tikrą laikotarpį ir toliau išliktų darbo užmokesčio disproporcija tarp valstybės tarnautojų;
- 2) išliktų skirtingų įstaigų finansavimo disproporcija.

Įgyvendinus siūlomus pokyčius, ne tik būtų išspręsta daugelis minėtų problemų, bet žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės įstaigose taptų žymiai efektyvesnis ir lankstesnis, nereikalingomis procedūromis mažiau apkrauta sistema, kuri leistų tuos pačius rezultatus pasiekti paprastesniu būdu, suderinant tiek darbdavio, tiek ir darbuotojo interesus. Tai galėtų tapti siektinu pavyzdžiu visam viešajam sektoriui ir atitiktų motyvacijos stiprinimo viešajame sektoriuje mokslines rekomendacijas.

Literatūra

1. Amabile T. M. Motivational Synergy: Toward New Conceptualization of Intrinsic and Extrinsic Motivation, in the Workplace. *Human Resource Management Review*. 1993, vol. 3, 185–201.
2. Bedny, G., Karwowski, W. The self – regulation concept of motivation at work. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2006, vol. 7, 413–436.
3. Buelens, M., Broeck, H. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sektor Organizations. *Public Administration Review*. 2007, vol. 67, 65–74.
4. Crewson, P. E. Public – Serve Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration research and Theory*. 1997, vol. 7, 499–518.
5. Fernandez, S., Rainey, H. G. Managing Successful Organizational Change in the Public sector. *Public administration Review*. 2006, 168–176.
6. Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., Garrod, D. A Cross-Cultural Investigation In to the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*. 2005, vol. 139, 5–32.
7. Gagne, M., Deci, E. L. Self-Determination theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005, vol. 26, 331–362.
8. Humphreys, H. J., Einstein, O. W. Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Flint: 2004, vol. 10, 58–80.
9. Horton, S. Human resource management in the public sector. T. Bovaird, E. Löffler (Eds.). *Public Management and Governance*. New York: Routledge, 2009, 121–134.
10. Houston, D. J. Public-Service motivation: A Multivariate test - *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2000, 713–727.

11. Kooij, D., Lange, A., Jansen, P., Dickkers, J. Older worker's motivation to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*. 2008, vol. 23, 364–394.
12. Latham, G. P., Pinder, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Psychology*. 2005, vol. 56, 485–516.
13. Lewis, G., Frank, S. Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*. 2002, vol. 62, 395–404.
14. Lim, V. K. G., Qing, S. Does parental job insecurity matter? Money anxiety, money motives, and work motivation. *Journal of Applied Psychology*. 2006, vol. 91(5), 1078–1087.
15. Lyons, S. T., Duxbury, L. E., Higgings, Ch. A. A Comparison of the Values and commitment of Private Sector, Public Sector and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*. 2006, 605–618.
16. Wright, B. E. The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2004, vol.14, 59–78.
17. Mažeikienė J. Europoje vadovų atlyginimus įprasta laikyti paslaptyste. [www.vz.lt, http://vz.lt/?PublicationId=33a9c2e7-3ba2-4799-876e-10bbd9e65463&pageno=1](http://vz.lt/?PublicationId=33a9c2e7-3ba2-4799-876e-10bbd9e65463&pageno=1) [2014-11-09].
18. Cardona F. Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis EBPO ir ES valstybių narių valstybės tarnybose. Tarptautinis seminaras-diskusija „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse“. Vilnius, 2006 m. gruodžio 14 d.
19. Schiavo-Campo, S. Reforming the Civil Service. *Finance & Development*. September 1996, vol. 33, No. 3, 10–13.
20. Survey for the 38th Meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union (La Rioja, Spain, 28-29 May 2002): Comparative Survey of the Systems of Productivity-linked Remuneration that are Employed in the Civil Services of the Member States of the European Union (Performance Related Pay), 2002.

Teisiniai dokumentai

21. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708.
22. Comprehensive monitoring report on Lithuania's preparations for membership, 2003. http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/key_documents/2003/cmr_lt_final_en.pdf [žiūrėta 2014-06-17].
23. Recommendations for Civil Service Salary Reform to Support the Introduction of Performance Management. World Bank, 2004.
24. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.
25. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2013 m. liepos 1 d. nutarimas. Valstybės žinios. 2013, Nr. 103-5079.
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 3 d. nutarimas Nr. 280 „Dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės

biudžeto, savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų, darbo užmokesčio fondo apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2003, Nr. 24-992.

27. Document of the World Bank. Understanding public sector performance in transition countries – an empirical contribution, June 30 2003. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/CoreCourse2005/UPSP%20final.pdf> [žiūrėta 2014-06-17].

Duomenų bazės

28. Valstybės tarnautojų registras (VATARAS).

Aistis Rusteika, Aistė Diržytė

Motivation Process Analysis Approach to Civil Servants Salary System

Summary

The article deals with the civil servants salary system in the framework of motivation process analysis. It is argued that the current version of the Civil Service Law does not meet the needs of the changing public service environment. The practical applications showed that the public service is not ready to deal with the alterations in legal regulations in Lithuania. It is disputed that the State civil service becomes overfilled with some constraining limitations and procedures which hamper making quick and effective decisions. The authors of the paper argue that in the current civil service more attention is focused to personnel administration, rather than to a real human resource management. In addition, the current civil servants salary system, if analyzed in the framework of motivation process, does not meet modern theories of motivation, and it does not comply with the scientific recommendations concerning strengthening motivation of civil servants.

Aistis Rusteika, teisės magistras, Valstybės tarnybos departamento Tarnybos sąlygų skyriaus patarėjas.

E. paštas: aistis.rusteika@vrm.lt

Aistė Diržytė, Mykolo Romerio universiteto Psichologijos instituto docentė, vyr. mokslo darbuotoja, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: aidir@mruni.eu

Aistis Rusteika – Master of Law, Advisor of Civil Service Terms and Conditions Division, Civil Service Department.

E-mail: aistis.rusteika@vrm.lt

Aistė Diržytė, Doctor of Social Sciences, Mykolas Romeris University, Institute of Psychology, Associated Professor, Chief Researcher.

E-mail: aidir@mruni.eu

Straipsnis įteiktas redakcijai 2014 m. liepos mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2014 m. lapkričio mėn.