

## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS LIETUVOJE, LATVIJOJE IR ESTIJOJE

**Laura Raguckienė\***

*Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Valstybės sienos apsaugos katedra  
V. Putvinskio g. 70, LT-44211 Kaunas  
Telefonas (8 37) 303 669  
El. paštas: laura.raguckiene@mruni.eu*

**Aušra Vaisvalavičiūtė\*\***

*Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedra  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas  
Telefonas (8 37) 300 110  
El. paštas: [ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt](mailto:ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt)*

**Anotacija.** Straipsnyje analizuojamas valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas, atsižvelgiant į Lietuvos, Latvijos ir Estijos atvejus. Po trumpos teisinio valstybės tarnautojo statuso apžvalgos, aptariamos Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose numatytos materialinės ir moralinės valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės, akcentuojant jų panašumus ir skirtumus bei įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Kadangi motyvuoti valstybės tarnautojai dirba efektyviau ir produktyviau, jaučia atsakomybę už veiklos rezultatus ir yra lojalesni savo organizacijai, todėl profesionalios, savalaikės ir subalansuotos valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos formavimas ir įgyvendinimas turėtų būti vienu iš esminių analizuojamų šalių viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo prioritetų.

**Pagrindinės sąvokos:** motyvacija, motyvavimas, valstybės tarnyba, valstybės tarnautojų motyvacija, valstybės tarnautojų motyvavimas.

### IVADAS

Viešojo sektoriaus reformos, būtinybė modernizuoti valstybės valdymo struktūras ir procesus paskatino įvairių šalių mokslininkus, valdžios atstovus ir praktikus naujai pažvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą viešajame administravime, ypatingą dėmesį skiriant valstybės tarnautojų motyvacijai ir motyvavimui<sup>1</sup>. Teigiama, kad motyvuoti valstybės tarnautojai yra labiau atsidavę darbui, nevengia papildomų užduočių ir įsipareigojimų bei prisiimti atsakomybės už savo veiklos rezultatus<sup>2</sup>. Motyvacija daro teigiamą įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, skatina juos savo individualias vertybes ir siekius derinti su

<sup>1</sup> Motyvacija suprantama kaip darbuotojo vidinė būseną, vidiniai impulsai skatinantys jį patenkinti savo poreikius ir interesus, tuo tarpu motyvavimas siejamas su įvairiomis išorinėmis paskatomis, stimulais arba priemonėmis, kuriomis organizacija daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

<sup>2</sup> Moynihan, D. P. A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation. *International Public Management Journal*. 2010, 13 (1): 24–34.

organizacijos tikslais<sup>3</sup>, dirbti kūrybiškai, kokybiškai ir profesionaliai<sup>4</sup>, vadovaujantis moralės ir etikos principais. Kitaip tariant, valstybės tarnautojų motyvacija ir būtinybė ją skatinti yra vienos iš esminių efektyvios valstybės tarnybos veiklos sąlygų bei jos funkcionavimo principų. Atsižvelgdamos į tai, daugelio šalių valdžios institucijos yra teisiškai reglamentavusios pagrindinius valstybės tarnautojų motyvavimo principus.

Lietuvoje tiek akademikų, tiek valdžios atstovų dėmesys valstybės tarnautojų motyvacijos ir motyvavimo klausimams didėja. Įvairius aspektus šiomis temomis yra analizavę J. Paliduskaitė, L. Marcinkevičiūtė, G. Merkys, D. Diskienė, K. Masiulis, R. Brazienė, J. Juralevičienė, J. Jagminas ir kt., tačiau išsamios Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinio reglamentavimo analizės, juo labiau tai lyginant su kitose, pvz., kaimyninėse, šalyse teisės aktuose įtvirtintomis valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos normomis, pasigendama.

**Tyrimo objektas** – valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas. **Straipsnio tikslas** – išanalizuoti valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinį reglamentavimą Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Šiuo tikslu aptariamas valstybės tarnautojo statuso teisinis reglamentavimas, analizuojamas materialinio valstybės tarnautojų motyvavimo teisinis reglamentavimas, išryškinant valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir socialinių garantijų ypatumus, bei moralinio valstybės tarnautojų motyvavimo teisinis reglamentavimas, akcentuojant valstybės tarnautojų pripažinimo, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo, veiklos vertinimo, karjeros ir nuobaudų sistemos principus. Siekiant **tyrimo** tikslo, taikyti mokslinės literatūros, teisės aktų, lyginamosios ir atvejo analizės **metodai**.

## VALSTYBĖS TARNAUTOJO STATUSO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Valstybės tarnybos modelį, teisinius jos organizavimo ir reguliavimo principus, valstybės tarnautojų statusą ir jų motyvavimo ypatumus Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymai: Lietuvoje – Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas<sup>5</sup>, Latvijoje – Valstybės tarnybos įstatymas<sup>6</sup>, Estijoje – Valstybės tarnybos

<sup>3</sup> Moynihan, D. P.; Pandey, S. K.; Wright, B. E. [interaktyvus]. 2009. Pulling the Levers: Leadership, Public Service Motivation and Mission Valence [žiūrėta 2009-08-31]. <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Moynihan\\_Pandey\\_Wright.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Moynihan_Pandey_Wright.pdf)>.

<sup>4</sup> Kim, S. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*. 2006, 27 (8): 722–740.

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.

<sup>6</sup> State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>.

aktas<sup>7</sup>. Šie teisės aktai analizuojamose valstybėse įtvirtina mišrias valstybės tarnybos sistemas, kuriose dominuoja karjeros modelio elementai (įstatymiškai nustatytos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, karjeros, tarnybinių nuobaudų sistemos, į pareigas skiriama neterminuotam laikotarpiui ir pan.), tačiau yra ir postų modelio bruožų (socialinio draudimo sistema, darbo valstybės tarnyboje galimybės priklauso nuo asmens kompetencijos ir veiklos rezultatų ir pan.). Atsižvelgiant į tai, Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos sistemas galimas vertinti kaip pakankamai lanksčias ir sudarančias sąlygas naujojo viešojo valdymo bei žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime modernizavimo principų taikymui, išryškinant valstybės tarnautojų motyvacijos ir motyvavimo svarbą bei būtinybę teisiškai įtvirtinti esminius valstybės tarnautojų veiklos stimulų (skatinimo) sistemos elementus.

Remiantis Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose išdėstytais nuostatomis, **valstybės tarnautoju** gali būti laikomas asmuo, kuris dirba valstybinėse institucijose ir atlieka su viešojo administravimo veikla susijusias funkcijas (žr. 1 lentelę). Kita vertus, valstybės tarnautojo statuso traktuotės minėtų valstybių įmastyuose skiriasi savo detalumu. Lietuvos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose pateikiamos gana abstrakčios valstybės tarnautojo sampratos, tuo tarpu Latvijos – valstybės tarnautojo statusas apibrėžiamas detaliau, įvardinant esmines, konkrečias jo veiklos funkcijas.

**1 lentelė.** Valstybės tarnautojo statusas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje

<i>Valstybė</i>	<i>Valstybės tarnautojo statuso apibrėžtis</i>
<i>Lietuva</i>	Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą <sup>8</sup> .
<i>Latvija</i>	Valstybės tarnautojas yra asmuo, kuris tiesiogiai valdymo institucijoje, formuoja sektorių politikos ar technologijų plėtros strategiją, bendrai koordinuoja sektoriaus veiklą, skirsto arba valdo finansinius išteklius, formuluoja norminių aktų priėmimą arba kontroliuoja jų laikymąsi, rengia arba išduoda administracinius dokumentus ir tvarko arba priima kitus sprendimus, susijusius su asmenų teisėmis <sup>9</sup> .
<i>Estija</i>	Valstybės tarnautojas yra asmuo, kuris dirba apmokamą darbą valstybės ar vietos valdžios administracinėse įstaigose <sup>10</sup> .

Lietuvos ir Latvijos valstybės tarnybos įstatymuose pateikiamos valstybės tarnautojų pareigybių klasifikacijos, tačiau jų skaičius skiriasi. Lietuvoje valstybės tarnautojai skirstomi į keturias (karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų, statutinių), o Estijoje – į

<sup>7</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>.

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 2 str. 2 d.

<sup>9</sup> State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>; 3 str.

<sup>10</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 4 str.

tris (pareigūnų, samdomų darbuotojų, pakaitinių) pareigybinės kategorijas (žr. 2 lentelę). Tuo tarpu Latvijos valstybės tarnybos įstatyme konkrečios valstybės tarnautojų pareigybės nėra įvardintos – jame nurodyta, kad pačia bendriausia prasme valstybės tarnautojai yra skirstomi į grupes ir lygius (kvalifikacines kategorijas), kuriuos tvirtina Kabinetas.

**2 lentelė.** Valstybės tarnautojų pareigybių klasifikacija

<i>Valstybė</i>	<i>Valstybės tarnautojų pareigybės</i>
<i>Lietuva</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Karjeros valstybės tarnautojai</i> (į pareigas priimami neterminuotam laikui ir turi teisę į karjerą valstybės tarnyboje).</li><li>• <i>Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai</i> (priimami į pareigas juos priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikotarpiui).</li><li>• <i>Įstaigų vadovai</i> (priimti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai).</li><li>• <i>Statutiniai valstybės tarnautojai</i> (asmenys, kurių tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas, Diplomatinės tarnybos įstatymas, ir (ar) turintys viešojo administravimo įgaliojimus jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu)<sup>11</sup>.</li></ul>
<i>Latvija</i>	-
<i>Estija</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Pareigūnai</i> (asmenys, išrinkti arba paskirti į pareigas administracinėje institucijoje).</li><li>• <i>Samdomi darbuotojai</i> (asmenys, dirbantys pagal darbo sutartis kaip pagalbiniai administracinės įstaigos darbuotojai).</li><li>• <i>Pakaitiniai valstybės tarnautojai</i> (asmenys, paskirti į tarnybą arba įdarbinti valstybės tarnyboje pagal darbo sutartį tam tikram (terminuotam) laikotarpiui atitinkamoms pareigūno arba pagalbinio personalo funkcijoms, kurios pagal savo pobūdį nėra nuolatinės, atlikti)<sup>12</sup>.</li></ul>

Nepriklausomai nuo valstybės tarnautojų užimamų pareigų, visose analizuojamose valstybėse jie turi teisę gauti darbo užmokestį, įvairias kompensacijas, išeiti atostogų, mokytis, kelti kvalifikaciją ir pan., t.y. jie turi teisę į įvairius motyvavimo sistemos elementus. Vadinasi, siekiant užtikrinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, didinti jų motyvaciją ir lojalumą valstybės tarnybai, jie turi būti tinkamai skatinami. Esminius valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos reikalavimus, apimančius tiek materialinių, tiek moralinių (nematerialinių, psichologinių) stimulų (motyvavimo priemonių ir būdų) taikymo principus, Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje nustato valstybės tarnybos įstatymai. Toliau pateikiama valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą reglamentuojančių minėtų teisės aktų nuostatų analizė.

<sup>11</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 6 str., 2 str. 5-8 d.

<sup>12</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 5-8str.

## MATERIALINIO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Materialinis darbuotojų motyvavimas – tai viena seniausių bet kuriame sektoriuje dirbančių asmenų veiklos skatinimo formų, apimanti įvairias darbuotojams išmokėtas pinigų sumas<sup>13</sup>, t.y. darbo užmokesčio, priedų, premijų, pensijų ir kitas išmokas<sup>14</sup>. Kitaip tariant, *materialinis valstybės tarnautojų motyvavimas yra susijęs su jų darbo užmokesčio sistema ir įvairiomis socialinėmis garantijomis* (turint omenyje ne valstybės tarnautojų teisę į socialines garantijas, bet su jomis susijusias išmokas).

Materialiniai (piniginiai) stimulai suteikia galimybę valstybės tarnautojams užtikrinti tam tikrą (bent jau minimalų) pragyvenimo lygį, didina jų motyvaciją, prisideda prie individualaus ir kolektyvinio darbo skatinimo<sup>15</sup>. Esminis vaidmuo šiuo atveju tenka valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemai. Atlyginimas už darbą paprastai suprantamas kaip apmokėjimas už tam tikroje organizacijoje dirbančio asmens darbo jėgą, tuo pačiu siekiant užtikrinti jo pasitenkinimą darbu, lojalumą, glaudžius santykius su vadovybe ir pan.<sup>16</sup> Be to, anot P. Vanago<sup>17</sup>, darbuotojų darbo užmokesčio sistema turi būti susieta su organizacijos kultūros tobulinimo strategijomis, jos vertybėmis ir skatinti personalo narius siekti numatytų organizacijos tikslų. Vadinasi, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema turi būti orientuota ne tik į individualių valstybės tarnautojų poreikių, motyvų ir interesų patenkinimą, bet ir į visos valstybės tarnybos tikslų įgyvendinimą.

Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje valstybės tarnautojų darbo užmokestį reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymai. Pagal juos, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema apima pareiginę (mėnesinę) algą, priedus ir kitas papildomas išmokas. *Lietuvoje* valstybės tarnautojų **pareiginė alga** nustatoma atsižvelgiant į jų pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Panašiai, t.y. atsižvelgiant į valstybės tarnautojų pareigybės lygį ir kvalifikacinę kategoriją, pareiginė valstybės tarnautojų alga apskaičiuojama ir *Latvijoje bei Estijoje*. Kita vertus, šių šalių valstybės tarnautojų pareiginės algos apskaičiavimo principai valstybės tarnybos įstatymuose pateikiami apibendrintai, t.y. juose nurodyta tik tai, kad pareiginė valstybės tarnautojų alga nustatoma pagal Latvijos Ministrų

<sup>13</sup> Al-Nsour, M. Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 2012, 7 (1): 78–89.

<sup>14</sup> Sadri, G.; Bowen, R. C. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*. 2011, 43 (10): 44–48.

<sup>15</sup> Klupšas, F. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai*. 2009, 19 (4): 36–45.

<sup>16</sup> Thom, N.; Ritz, A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.

<sup>17</sup> Vanagas, P. *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija, 2009.

kabineto<sup>18</sup> arba Estijos Respublikos Vyriausybės<sup>19</sup> patvirtintas taisykles ir procedūras. Pvz., Estijoje atskirų kategorijų valstybės tarnautojų pareiginių algų dydžio nustatymo tvarka įtvirtinta Valstybės tarnautojų pareigybių ir atlyginimo skalės įstatyme<sup>20</sup>. Tuo tarpu LR Valstybės tarnybos įstatyme pareiginės valstybės tarnautojų algos nustatymo procedūra yra detalizuota. Jame teigiama, kad *pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą. Koks koeficientas taikomas kiekvienos kategorijos pareigybėms, nustato šis (valstybės tarnybos – aut. pastaba.) įstatymas [...]. Pareiginės algos koeficiento vienetas yra valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinis dydis [...]. Ateinančių finansinių metų bazinis dydis, atsižvelgiant į praėjusių metų vidutinę metinę infliaciją (skaičiuojant nacionalinį vartotojų kainų indeksą) ir kitų vidutinio darbo užmokesčio viešajame sektoriuje dydžiui ir kitimui poveikį turinčių veiksnių įtaką, nustatomas nacionalinėje kolektyvinėje sutartyje. Nacionalinėje kolektyvinėje sutartyje sulgygtą bazinį dydį tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas iki Seimo pavasario sesijos pabaigos. Tvirtinamas naujas bazinis dydis negali būti mažesnis už esamą bazinį dydį, išskyrus atvejus, kai iš esmės pablogėja valstybės ekonominė ir finansinė būklė. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio. Pareiginė alga apvalinama taip, kad paskutinis skaitmuo būtų 0 arba 5<sup>21</sup>.*

Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnautojai turi teisę gauti valstybės tarnybos įstatymuose numatytus **priedus ir priemokas** (žr. 3 lentelę), tačiau jų skaičius ir dydžiai skiriasi. Daugiausia valstybės tarnautojams mokamų priedų ir priemokų rūšių reglamentuota Lietuvos (7) ir Estijos (7) valstybės tarnybos įstatymuose. Juose taip pat įvardinti galimi priedų bei priemokų dydžiai. Tuo tarpu Latvijos valstybės tarnybos įstatyme numatyti tik du priedai (priemokos), o jų dydžiai taip pat nėra nurodyti.

Kita vertus, analizuojamose šalyse valstybės tarnautojams mokamų priedų ir priemokų rūšys daugeliu atvejų skiriasi (žr. 4 lentelę). Nors Lietuvos ir Estijos valstybės tarnautojams gali būti mokami priedai už darbo valstybės tarnyboje stažą, Lietuvos ir Latvijos – už papildomų darbų atlikimą ir įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, tačiau teisę gauti priedus už mokslinį laipsnį, užsienio kalbų mokėjimą ir darbą, susijusį su valstybės paslaptimi turi

<sup>18</sup> State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>; 23 str. 2 d.

<sup>19</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 9 str.

<sup>20</sup> State Public Servants Official Titles and Salary Scale Act [interaktyvus]. 1996. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?loc=text&dok=X0010K6&keel=en&pg=1&ptyyp=RT&tyvp=X&query=state+public+servant>>.

<sup>21</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 24 str. 2 d.

Estijos, o už laipsnį (tarnybinį rangą), diplomatinį rangą, darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis –Lietuvos valstybės tarnautojai

### 3 lentelė. Valstybės tarnautojams mokami priedai ir priemokos

<i>Valstybė</i>	<i>Priedai ir priemokos</i>
<i>Lietuva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą</i> (sudaro 3 proc. nuo pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus).</li> <li>• <i>Priedas už kvalifikacinę klasę</i> (priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 10 proc., už antrą – 20 proc., o už pirmą – 30 proc. pareiginės algos).</li> <li>• <i>Priedas už laipsnį arba tarnybinį rangą.</i></li> <li>• <i>Priedas už diplomatinį rangą.</i></li> <li>• <i>Priemoka už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą</i> (kai yra padidėjęs darbų mastas atliekant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės).</li> <li>• <i>Priemoka už papildomų (suformuluotų raštu) užduočių atlikimą</i> (kai atliekamos pareigybės aprašyme nenustatytos funkcijos).</li> <li>• <i>Priemoka už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis</i><sup>22</sup>.</li> </ul>
<i>Latvija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Priedas už papildomų pareigų vykdymą</i> (valstybės tarnautojui mokamas priedas už pareigų, nepriskirtų valstybės tarnautojo pareigybei, atlikimą arba už papildomų pareigų atlikimą).</li> <li>• <i>Priedas už pareiginės veiklos atlikimą, padidėjus darbo intensyvumui</i> (valstybės tarnautojui mokamas priedas padidėjus darbo intensyvumui, lyginant su valstybės tarnautojui įprastu darbo krūviu)<sup>23</sup>.</li> </ul>
<i>Estija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Priedas už darbo valstybės tarnyboje stažą</i> (iki 5 tarnybos metų – 5 proc. pareiginės algos; 10 – 15 tarnybos metų – 10 proc. pareiginės algos; daugiau kaip 15 tarnybos metų –15 proc. pareiginės algos).</li> <li>• <i>Priedas už mokslinį laipsnį</i> (valstybės pareigūnui, turinčiam mokslinį laipsnį, mokamas priedas: 1) už magistro laipsnį – 10 proc. pareiginės algos; 2) už mokslų daktaro laipsnį arba jam prilygintą laipsnį – 20 proc. pareiginės algos).</li> <li>• <i>Priedas už užsienio kalbų mokėjimą</i> (valstybės pareigūnui, kuris moka ne mažiau kaip tris užsienio kalbas, jei tai reikalinga jo tarnybai ir yra naudojama atliekant savo tiesiogines pareigas, mokama po 10 proc. pareiginės algos dydžio priedas už trečią ir kiekvieną kitą užsienio kalbą, bet ne daugiau kaip 30 proc. visos pareiginės algos).</li> <li>• <i>Priedas už darbą, susijusį su valstybės paslaptimi</i> (valstybės tarnautojui (išskyrus saugumo institucijų pareigūnus), dirbančiam darbą, kuriam atlikti būtina gauti leidimą dirbti su įslaptinta informacija, mokamas 50 proc. pareiginės algos dydžio priedas)<sup>24</sup>.</li> </ul>

### 4 lentelė. Valstybės tarnautojams mokamų priedų ir priemokų Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje palyginimas (remiantis valstybės tarnybos įstatymais)

<i>Priedai ir priemokos</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Latvija</i>	<i>Estija</i>
Priedas už darbo valstybės tarnyboje stažą	+	-	+
Priedas už laipsnį arba tarnybinį rangą	+	-	-
Priedas už diplomatinį rangą	+	-	-
Priedas už įprastą darbo krūvį ir intensyvumą viršijančią veiklą	+	+	-
Priemoka už papildomų užduočių atlikimą	+	+	-
Priemoka už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis	+	-	-
Priedas už mokslinį laipsnį	-	-	+
Priedas už užsienio kalbų mokėjimą	-	-	+
Priedas už darbą, susijusį su valstybės paslaptimi	-	-	+

<sup>22</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 25 str. 1-6 d., 26 str. 1 d.

<sup>23</sup> State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>; 28-29 str.

<sup>24</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>, 37-39, 39<sup>1</sup> str.

Lietuvos valstybės tarnautojams gali būti mokamas *vienkartinis pareiginės algos dydžio priedas*<sup>25</sup>. Lietuvos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose taip pat numatyta, kad, šalių Vyriausybių nustatyta tvarka, už nepriekaištingai atliktas pareigas ir pavyzdinę (ilgalaikę) tarnybą valstybės tarnautojai gali būti skatinami vienkartinėmis *piniginėmis premijomis*. Be to, už minėtas veiklas Estijos valstybės tarnautojams gali būti *padidintas darbo užmokestis*<sup>26</sup>. Tuo tarpu Latvijos valstybės tarnybos įstatyme tokių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių nėra numatyta.

Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose reglamentuota visa eilė valstybės tarnautojams taikomų *socialinių garantijų*. Jos siejamos su įvairiomis atostogomis, valstybės tarnautojų pensiniu ir medicininio draudimu, įvairiomis lengvatomis ir parama. Pasak J. Palidaukaitės<sup>27</sup>, socialinės garantijos reikalingos tam, kad valstybės tarnautojai (tam tikrais atvejais ir jų artimieji), susiklosčius nepalankioms aplinkybėms ar iškilus pavojui dėl galimybės pragyventi (esant nedarbui, susirgus, senatvei, susižalojus darbe, ištikus mirčiai ir pan.), būtų apsaugoti.

Visų analizuojamų šalių valstybės tarnybos įstatymuose reglamentuota valstybės tarnautojų teisė į įvairių rūšių *atostogas* (žr. 5 lentelę). LR valstybės tarnybos įstatyme numatyta, kad mūsų šalies valstybės tarnautojai taip pat turi teisę išeiti Darbo kodekse nustatytą nėštumo ir gimdymo, tėvystės atostogų, atostogų vaikui prižiūrėti, iki jam sueis treji metai, ir mokymosi atostogų<sup>28</sup>. Tuo tarpu nei Latvijos, nei Estijos valstybės tarnybos įstatymuose atostogų rūšys, kurios valstybės tarnautojams gali būti suteiktos vadovaujantis kitais šiose šalyse priimtais teisės aktais, nėra įvardintos. Pvz., Estijos Atostogų įstatyme<sup>29</sup> numatyta valstybės tarnautojų teisė išeiti nėštumo ir motinystės, įvaikinimo, tėvystės, papildomų apmokamų ir neapmokamų vaiko priežiūros bei nemokamų atostogų, tačiau Estijos valstybės tarnybos įstatyme šios atostogų rūšys nėra įvardintos.

Visose analizuojamose šalyse valstybės tarnybos įstatymuose reglamentuota valstybės tarnautojų teisė į kasmetines ir mokymosi (kvalifikacijos tobulinimo) atostogas, tačiau jų trukmė yra skirtinga (žr. 5 lentelę).

<sup>25</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 25 str.

<sup>26</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 79 str.

<sup>27</sup> Palidaukaitė, J. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009, 29: 71–81.

<sup>28</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 35 str. 2 d.

<sup>29</sup> Holidays Act [interaktyvus]. 2001. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X50054K2.htm>>, 27-32 str.



### 5 lentelė. Valstybės tarnautojų atostogų rūšys

Valstybė	Atostogos
Lietuva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kasmetinės atostogos</i> (trukmė – 28 kalendorinės dienos; valstybės tarnautojui, kuris pripažintas neįgaliuoju, taip pat valstybės tarnautojui, vienam auginančiam vaiką iki keturiolikos metų arba neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų, suteikiamos 35 kalendorinių dienų kasmetinės minimalios atostogos; valstybės tarnautojui, turinčiam didesnę kaip penkerių metų tarnybos stažą, už kiekvieną paskesnių trejų metų tarnybos stažą suteikiamos 3 kalendorinės dienos kasmetinių papildomų atostogų, tačiau bendra kasmetinių atostogų trukmė negali būti ilgesnė kaip 42 kalendorinės dienos).</li> <li>• <i>Nemokamos atostogos</i> (valstybės tarnautojui suteikiamos iki 3 mėnesių trukmės atostogos dėl šeimyninių ar kitų aplinkybių).</li> <li>• <i>Atostogos kvalifikacijai tobulinti</i> (iki vienerių metų trukmės atostogos kvalifikacijai tobulinti suteikiamos valstybės tarnautojui, turinčiam ne trumpesnę kaip 3 mėnesių tarnybos stažą konkrečioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje).</li> <li>• <i>Atostogos dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas</i> (trukmė – iki 5 darbo dienų).</li> <li>• <i>Atostogos dėl dalyvavimo Europos Sąjungos, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose</i> (valstybės tarnautojui jį į pareigas priėmusio asmens ir valstybės tarnautojo susitarimu gali būti suteiktos atostogos dėl dalyvavimo ES, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose, kuriuose vykdoma su valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos misija ir strateginiais tikslais nesusijusi veikla užsienio valstybėje)<sup>30</sup>.</li> </ul>
Latvija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kasmetinės atostogos</i> (trukmė – keturios kalendorinės savaitės; pilnos kasmetinės atostogos už pirmus darbo metus turi būti suteikiamos valstybės tarnautojui, kuris valstybinėje tarnyboje nepertaukiamai išdirbo ne mažiau kaip šešis mėnesius).</li> <li>• <i>Papildomos atostogos</i> (suteikiamos valstybės tarnautojui pagal Ministrų kabineto nustatytą tvarką).</li> <li>• <i>Mokymosi atostogos</i> (ne ilgesnės kaip 20 darbo dienų mokymosi atostogos, išsaugant mėnesinį atlyginimą, turi būti suteiktos valstybės tarnautojui, kuris, nenustodamas vykdyti savo pareigų, sėkmingai studijuoja švietimo įstaigoje, siekdamas įgyti žinių, reikalingų valstybės tarnybos užduočių vykdymui; mokymosi atostogos suteikiamos valstybės tarnautojams, laikantiems valstybinius egzaminus, besirengiantiems baigiamojo darbo ar disertacijos gynimui; esant būtinybei ir jei tai leidžia valstybės tarnautojo pareigos, jam gali būti suteiktos ne ilgesnės nei 10 darbo dienų apmokamos mokymosi atostogos semestro egzaminams laikyti).</li> <li>• <i>Nemokamos atostogos</i> (esant būtinybei ir jei tai leidžia einamos pareigos, valstybės tarnautojui gali būti suteiktos nemokamos atostogos; tais atvejais, kai valstybės tarnautojas kandidatuoja į Parlamentą ar Vietos valdžios miestų tarybą (parapijos ar rajonų valdybose), ir jei tai būtina valstybės tarnautojui, kuris jau išnaudojo savo kasmetines atostogas, jam iki rinkimų dienos turi būti suteiktos šios atostogos: 1) į Parlamentą – iki 2 mėnesių; 2) į Vietos savivaldos miestų tarybas (parapijos ar rajono tarybos) – iki vieno mėnesio)<sup>31</sup>.</li> </ul>
Estija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bazinės (kasmetinės) atostogos</i> (valstybės tarnautojai turi teisę į bazines 35 kalendorinių dienų atostogas; už ne mažiau kaip 3 metų darbo valstybės tarnyboje stažą valstybės tarnautojui turi būti suteikta viena papildoma atostogų diena treiems ir kiekvieniems sekantiems metams, bet ne daugiau nei 10 kalendorinių dienų; jei valstybės tarnautojui galioja drausminė nuobauda, tuomet papildomas atostogų dienų skaičius gali būti sumažintas arba už jas gali būti nemokama).</li> <li>• <i>Atostogos kvalifikacijai tobulinti (mokyti)</i> (kartą per penkerius metus valstybės pareigūnui turi būti suteikiamos iki 3 mėnesių trukmės apmokamos mokymosi atostogos profesiniam tobulinimuisi)<sup>32</sup>.</li> </ul>

Be to, minėtuose teisės aktuose įtvirtintas nevienodas atostogų rūšių skaičius ir jų tipai (žr. 6 lentelę). Pvz., Lietuvos valstybės tarnautojai turi teisę į atostogas dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas ir dėl dalyvavimo Europos Sąjungos, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo

<sup>30</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 36-39 str.

<sup>31</sup> State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>; 31-33 str.

<sup>32</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 45, 54 str.

ir paramos demokratijai projektuose, tuo tarpu Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose tokia galimybė nenumatyta.

**6 lentelė.** Valstybės tarnautojų atostogų galimybių Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje palyginimas (remiantis valstybės tarnybos įstatymais)

<i>Atostogos</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Latvija</i>	<i>Estija</i>
<i>Kasmetinės atostogos</i>	+	+	+
<i>Nemokamos atostogos</i>	+	+	-
<i>Atostogos kvalifikacijai tobulinti (mokymosi atostogos)</i>	+	+	+
<i>Atostogos dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas</i>	+	-	-
<i>Atostogos dėl dalyvavimo Europos Sąjungos, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose</i>	+	-	-
<i>Papildomos atostogos</i>	+	+	+
<i>Perkėlimo į kitas pareigas atostogos</i>	+		

*Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymai numato ir kitų socialinių garantijų*<sup>33</sup> (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Išmokos ir kompensacijos mokamos valstybės tarnautojams (sudaryta remiantis valstybės tarnybos įstatymais)

<i>Išmokos ir kompensacijos</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Latvija</i>	<i>Estija</i>
<i>Išmokos dėl valstybės tarnautojų ar jų šeimos narių traumų ir mirties</i>	+	+	+
<i>Vaiko gimimo pašalpa</i>	-	+	-
<i>Tarnybinių kelionių išlaidų padengimas</i>	+	+	+
<i>Išeitinė išmoka</i>	+	+	-
<i>Persikėlimo išlaidų kompensacijos</i>	+	-	+
<i>Pašalpa auginantiems neįgalų vaiką ar vaiką iki trejų metų amžiaus</i>	-	-	+
<i>Būsto suteikimas arba būsto nuomos išlaidų kompensavimas</i>	-	-	+
<i>Kompensacija už netarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms</i>	+	-	+
<i>Mokymosi komandiruočių išlaidų kompensavimas</i>	+	-	-
<i>Materiali pagalba valstybės tarnautojo šeimai (susiklosčius tam tikroms aplinkybėms)</i>	+	-	-
<i>Išmoka žuvusio ar mirusio atliekant tarnybines pareigas valstybės tarnautojo šeimai</i>	+	-	+
<i>Į komandiruotes užsienyje vykstančių valstybės tarnautojų draudimas</i>	+	-	-
<i>Valstybinė senatvės pensija</i>	+	-	+
<i>Valstybinis socialinis ir sveikatos draudimas</i>	+	-	-

<sup>33</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 40-43 str. State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>; 24-27, 38 str. Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 40-42, 52, 55- 57 str.

Valstybės tarnautojams gali būti mokamos nustatyto dydžio kompensacijos dėl paskyrimo dirbti į kitą vietovę ar užsienį, už netarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms, pašalpos valstybės tarnautojo šeimai jo mirties ar žūties atvejais, išeitinės, socialinio, sveikatos ir pensinio draudimo išmokos, padengiamos komandiruočių, mokymosi, būsto nuomos (kitoje vietovėje) išlaidos ir kt.

Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas galima teigti, kad Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose įtvirtinta pakankamai struktūruota, susidedanti iš įvairių elementų materialinio valstybės tarnautojų motyvavimo sistema. Kita vertus, anot J. Žaptorius<sup>34</sup>, siekiant užtikrinti valstybės tarnautojų skatinimo sistemos efektyvumą, pagerinti viešojo administravimo institucijų ekonominius rodiklius, padidinti valstybės tarnautojų kūrybinį aktyvumą, sumažinti jų nepasitenkinimą darbu, materialines paskatas būtina derinti su moralinėmis (taip sustiprinamas teigiamas skatinimo priemonių poveikis valstybės tarnautojų motyvacijai).

## MORALINIO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Moralinis valstybės tarnautojų motyvavimas yra susijęs su jų psichologinių ir socialinių poreikių patenkinimu<sup>35</sup>. Pasak J. Myers<sup>36</sup>, moraliniai stimulai dažniausiai siejami su darbuotojų saviraiškos, pripažinimo, mokymosi, karjeros galimybėmis, jų tarpusavio santykiais kolektyve ir pan.

Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose reglamentuoti kai kurie moralinio valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos elementai, atspindintys esminius valstybės tarnautojų *karjeros, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo, veiklos vertinimo, pripažinimo ir nuobaudų* skyrimo principus. Už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai *mūsų šalies* valstybės tarnautojai gali pretenduoti į *valstybės apdovanojimą*<sup>37</sup>. Be to, *Lietuvos*<sup>38</sup> ir *Estijos*<sup>39</sup> valstybės tarnyboje dirbantys asmenys gali būti skatinami *padėka* ir *vardine*

<sup>34</sup> Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007, 18 (4): 105–117.

<sup>35</sup> Al-Nsour, M. Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 2012, 7 (1): 78–89.

<sup>36</sup> Myers, J. [interaktyvus]. 2008. “Public Service Motivation” and performance incentives: a literature review [žiūrėta 2009-04-21].

<[http://www.opi.org.uk/documents/Publicservicemotivationandperformanceincentives\\_MyersJune2008.pdf](http://www.opi.org.uk/documents/Publicservicemotivationandperformanceincentives_MyersJune2008.pdf)>.

<sup>37</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 27 str. 3 d.

<sup>38</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 27 str. 2 d.

<sup>39</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 79 str.

*(vertinga) dovana.* Tuo tarpu Latvijos valstybės tarnybos įstatymas panašių valstybės tarnautojų moralinio motyvavimo priemonių nenumato.

Kalbant apie *valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą* akcentuotina tai, kad Lietuvos valstybės tarnautojams yra garantuotas įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Šiuo tikslu valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų biudžetuose turi būti numatytos 1–5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčio asignavimų siekiančios lėšos<sup>40</sup>.

Latvijos valstybės tarnybos įstatyme įtvirtinta valstybės tarnautojų pareiga reguliariai gilinti pavestoms funkcijoms ir užduotims atlikti reikalingas žinias bei tobulinti profesinius gebėjimus ir įgūdžius<sup>41</sup>. Būtinybę valstybės tarnautojui tobulinti savo kvalifikaciją vertina jo tiesioginis vadovas. Be to, valstybės tarnautojo mokymosi (kvalifikacijos tobulinimo) metu jam turi būti mokamas darbo užmokestis, o jei valstybės tarnautojas mokosi (tobulina kvalifikaciją) Latvijoje, jam taip pat turėtų būti padengiamos su šiomis studijomis susijusios išlaidos. Kita vertus, Latvijos valstybės tarnybos įstatyme (lyginant su Lietuvos) nėra detalizuotos valstybės tarnautojų mokymo rūšys ir kvalifikacijos tobulinimo programinės nuostatos. Tuo tarpu Estijos valstybės tarnybos įstatyme nėra atskiro skyriaus ar dalies, kurioje būtų kalbama apie valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą (suaugusių žmonių mokymo sistemą šioje valstybėje reglamentuoja Suaugusiųjų švietimo įstatymas<sup>42</sup>, numatantis mokymosi atostogų, mokymosi išlaidų kompensavimo ir pan. galimybes; nustatantis, kad valstybės tarnautojų mokymui valstybės institucijų biudžetuose turi būti numatytos lėšos, sudarančios 2–4 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondo).

Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose įtvirtinti ir valstybės tarnautojų *veiklos vertinimo* principai. *Mūsų šalies* valstybės tarnautojų veiklos vertinimas atliekamas kartą per metus, siekiant įvertinti jų kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas bei pasiektus rezultatus, vykdant jiems pavestas užduotis<sup>43</sup>. Už valstybės tarnautojų veiklos vertinimą yra atsakingi jų tiesioginiai vadovai ir vertinimo komisijos.

Latvijoje valstybės tarnautojų veiklą ir jos rezultatus ne rečiau kaip kartą per dvejus metus vertina konkrečios institucijos vadovo sudaryta vertinimo komisija. Tokio vertinimo

<sup>40</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 45 str. 1d., 46 str. 1 d.

<sup>41</sup> State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>; 19, 30 str.

<sup>42</sup> Adult Education Act [interaktyvus]. 1993. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X70035K1.htm>>.

<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 22 str. 2-3 d.

metu gauti rezultatai yra naudojami priimant sprendimus dėl valstybės tarnautojo statuso suteikimo, valstybės tarnautojo neatitikimo einamoms pareigoms, jo perkėlimo į kitą vietą ir kvalifikacinio laipsnio suteikimo<sup>44</sup>. Tuo tarpu *Estijoje* valstybės tarnautojo darbo rezultatai ir jo (valstybės tarnautojo) atitikimas nustatytiems tarnybos reikalavimams yra vertinami Konkurso ir vertinimo komitetų kartą per trejus metus. Atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, valstybės tarnautojai gali būti skatinami, egzaminuojami, o asmenys, neturintys pareigūno statuso, įtraukiami į valstybės tarnautojų (pareigūnų) rezervą<sup>45</sup>. Galima teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimo periodiškumas analizuojamose šalyse skiriasi – dažniausiai valstybės tarnautojų veikla vertinama Lietuvoje, o rečiausiai – Estijoje. Kita vertus, tiek Lietuvoje, tiek Latvijoje ir Estijoje valstybės tarnautojų veiklos vertinimas atliekamas siekiant nustatyti jų gebėjimą atlikti pavestas užduotis ir atitikimą pareigybės keliamiems reikalavimams, tai susiejant su jų pripažinimo ir karjeros sistemomis.

*Lietuvoje* valstybės tarnautojų **karjera** vykdoma konkurso būdu ir be konkurso. Karjeros valstybės tarnautojai, laimėję konkursą į kitas karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas, į jas perkeliama per 17 kalendorinių dienų nuo prašymo perkelti juos į laimėtas pareigas pateikimo dienos. Be konkurso į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas karjeros valstybės tarnautojai gali būti perkelti tik jei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija įvertina jų tarnybinę veiklą ir jie atitinka atitinkamos pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus<sup>46</sup>.

*Estijoje* valstybės tarnautojai (pareigūnai) skatinami juos perkeliama: a) į aukštesnę bazinę pareigūnų kategoriją toje pačioje administracinėje įstaigoje; b) į tos pačios bazinės kategorijos aukštesnes pareigas; c) į tos pačios bazinės kategorijos vadovo pareigas<sup>47</sup>. Kalbant apie *Latvijos* valstybės tarnybos įstatymą reikėtų pabrėžti tai, kad valstybės tarnautojų karjeros sistema jame nėra reglamentuota (tai greičiausiai įtvirtina kiti šios šalies teisės aktai).

Valstybės tarnautojai gali būti motyvuojami ne tik teigiamai, t.y. taikant pozityvias motyvavimo priemones, bet ir neigiamai, t.y. baudžiant už tam tikrus tarnybinius ar drausminius nusižengimus, taip siekiant juos paskatinti laikytis darbo valstybės tarnyboje reikalavimų. Už tarnybinius nusižengimus Lietuvos valstybės tarnautojams gali būti skiriama

<sup>44</sup> State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>; 35 str.

<sup>45</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 90-91 str.

<sup>46</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 18 str. 1 d., 4 d.

<sup>47</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 82 str.

pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas ir atleidimas iš pareigų (už valstybės ar savivaldybės institucijai padarytą materialinę žalą jiems taip pat gali būti taikoma materialinė atsakomybė). Panašios **nuobaudos** už drausminius nusižengimus taikomos ir Latvijos bei Estijos valstybės tarnautojams (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė.** Valstybės tarnautojams taikomos tarnybinės ir drausminės nuobaudos

<i>Valstybė</i>	<i>Tarnybinio (drausminio) nusižengimo traktuotė</i>	<i>Nuobaudų tipai</i>
<i>Lietuva</i> <sup>48</sup>	Tarnybinis nusižengimas – valstybės tarnautojo pareigų neatlikimas arba netinkamas atlikimas dėl valstybės tarnautojo kaltės.	Tarnybinės nuobaudos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pastaba;</li> <li>• papeikimas;</li> <li>• griežtas papeikimas;</li> <li>• atleidimas iš pareigų.</li> </ul>
<i>Latvija</i> <sup>49</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drausminis pažeidimas – tai pareigūno pripažintas, tyčinis arba neatsargus (veikimas ar neveikimas) pažeidimas, susijęs su pareigūno pareigų vykdymu.</li> <li>• Drausminis nusižengimas, kuris nėra susijęs su pareigūno pareigų vykdymu, yra drausminis nusižengimas tik tuo atveju, jei padaroma žala bendrai valstybės gerovei.</li> </ul>	Drausminės nuobaudos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• papeikimas;</li> <li>• darbo užmokesčio sumažinimas;</li> <li>• pažeminimas pareigose (ne ilgesniam kaip trejų metų laikotarpiui);</li> <li>• atleidimas iš tarnybos;</li> <li>• nušalinimas nuo pareigų vieneriems metams be teisės vykdyti viešojo administravimo funkcijas.</li> </ul>
<i>Estija</i> <sup>50</sup>	Drausminiai nusižengimai yra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pareigų nevykdymas ar netinkamas jų vykdymas, įskaitant buvimą neblaiviam tarnybos vietoje;</li> <li>• neteisėtas žalos administracinės įstaigos nuosavybei padarymas arba grėsmės tokiai žalai atsirasti sukėlimas;</li> <li>• nepadorus arba neteisėtas aktas, kuris prieštarauja visuotinai pripažintoms moralės ir etikos normoms, arba kuris diskredituoja pareigūną arba administracinę įstaigą, nepriklausomai nuo to, ar aktas padarytas įstaigos viduje ar už jos ribų.</li> </ul>	Drausminės nuobaudos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• papeikimas;</li> <li>• bauda neviršijanti dešimties dienų pareigūno darbo užmokesčio dydžio;</li> <li>• nušalinimas nuo tarnybos, sustabdant atlyginimo mokėjimą ne daugiau kaip dešimt darbo dienų iš eilės;</li> <li>• perkėlimas į žemesnę darbo užmokesčio kategoriją, bet ne ilgiau nei vieneriems metams;</li> <li>• atleidimas iš tarnybos.</li> </ul>

Kai kurios nuobaudos, pvz., papeikimas ir atleidimas iš pareigų, už valstybės tarnautojų padarytus tarnybinius ar drausminius nusižengimus yra taikomos visose analizuojamose šalyse, tačiau kitos nuobaudų rūšys bei jų skaičius skiriasi (Lietuvoje numatytos 4, o Latvijoje ir Estijoje – 5 nuobaudų rūšys). Taip pat akcentuotina tai, kad Lietuvoje valstybės tarnautojams taikomos nuobaudos yra sąlyginai švelnesnės, labiau orientuotos į moralinį (etinį) poveikį jų elgsenai, tuo tarpu Latvijoje ir Estijoje daugeliu atvejų nuobaudos yra

<sup>48</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708; 2 str. 2 d., 29 str. 3 d.

<sup>49</sup> Valsts civildienesta ierēdņu disciplinārbildības likums [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.likumi.lv/doc.php?id=136110>>; 3, 11 str.

<sup>50</sup> Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>; 84- 85 str.

susietos su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir karjeros sistemomis, t.y. jomis valstybės tarnautojams gali būti daromas ne tik psichologinis, bet ir materialinis poveikis. Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos, Latvijos ir Estijos teisės aktuose įtvirtinta nuobaudų už tarnybinius ar drausminius nusižengimus sistema gali turėti nevienareikšmį poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai: nuobaudos gavimas gali paskatinti valstybės tarnautojus dirbti geriau, produktyviau ir atsakingiau, arba priešingai – jie gali imti priešintis „sistemai“ ar vadovams ir pavestas užduotis atlikti be jokios motyvacijos ar entuziazmo.

## IŠVADOS

Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje egzistuoja mišrus valstybės tarnybos modelis su dominuojančiais karjeros sistemos elementais ir vadovaujamasi įstatymiškai įtvirtinta siaurąja valstybės tarnautojo statuso samprata, t.y. valstybės tarnautojams priskiriami tik tie asmenys, kurie dirba valstybinėse (centrinės ir vietinės valdžios) institucijose ir atlieka viešojo administravimo funkcijas. Atsižvelgiant į tai, esminiai valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos principai yra nustatyti analizuojamų šalių valstybės tarnybos įstatymuose bei kituose teisės aktuose.

Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose daugiausia dėmesio skiriama materialinėms valstybės tarnautojų motyvavimo priemonėms, tačiau aptariamoms ir kai kurių moralinių stimulų (mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo, karjeros, veiklos vertinimo ir pan.) taikymo galimybės. Nors analizuojamų šalių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemas reglamentuojančios įstatymų nuostatos daugeliu atvejų skiriasi savo detalumu, išsamumu, skatinimo priemonių apimtimi ir taikymo reikalavimais, tačiau jos leidžia užtikrinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos skaidrumą, skatina į darbo rezultatus ir kokybę orientuotą valstybės tarnautojų veiklą, didina jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Kita vertus, tiek Lietuvos, tiek Latvijos ir Estijos valstybės tarnybos įstatymuose pasigendama vieningos ir sistemingos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių klasifikacijos, kai kurie stimulai aptariami labai abstrakčiai arba tam tikrais atvejais pateikiant nuorodas į kitus teisės aktus, kuriose yra detalizuoti jų taikymo reikalavimai. Tai apsunkino šio straipsnio autorių galimybę atlikti išsamią valstybės tarnautojų motyvavimo teisinio reglamentavimo palyginamąją analizę, juo labiau, kad ne visi su valstybės tarnautojų motyvavimo sistema susiję teisės aktai Latvijoje ir Estijoje yra skelbiami anglų ar rusų kalbomis.

---

**LITERATŪRA**

1. Adult Education Act [interaktyvus]. 1993. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X70035K1.htm>>.
2. Holidays Act [interaktyvus]. 2001. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X50054K2.htm>>.
3. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.
4. Public Service Act [interaktyvus]. 1995. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/text/en/X0002K9.htm>>.
5. State Civil Service Law [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/>>.
6. State Public Servants Official Titles and Salary Scale Act [interaktyvus]. 1996. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?loc=text&dok=X0010K6&keel=en&pg=1&ptvyp=RT&tyyp=X&query=state+public+servant>>.
7. Valsts civildienesta ierēdņu disciplināratbildības likums [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012-10-27]. <<http://www.likumi.lv/doc.php?id=136110>>.
8. Al-Nsour, M. Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 2012, 7 (1): 78–89.
9. Kim, S. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*. 2006, 27 (8): 722–740.
10. Klupšas, F. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslų darbai*. 2009, 19 (4): 36–45.
11. Moynihan, D. P. A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation. *International Public Management Journal*. 2010, 13 (1): 24–34.
12. Moynihan, D. P.; Pandey, S. K.; Wright, B. E. [interaktyvus]. 2009. Pulling the Levers: Leadership, Public Service Motivation and Mission Valence [žiūrėta 2009-08-31]. <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Moynihan\\_Pandey\\_Wright.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Moynihan_Pandey_Wright.pdf)>.
13. Myers, J. [interaktyvus]. 2008. “Public Service Motivation” and performance incentives: a literature review [žiūrėta 2009-04-21]. <[http://www.opi.org.uk/documents/Publicservicesmotivationandperformanceincentives\\_MyersJune2008.pdf](http://www.opi.org.uk/documents/Publicservicesmotivationandperformanceincentives_MyersJune2008.pdf)>.
14. Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009, 29: 71–81.
15. Sadri, G.; Bowen, R. C. Meeting employee requirements: Maslow’s hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*. 2011, 43 (10): 44–48.
16. Thom, N.; Ritz, A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
17. Vanagas, P. *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija, 2009.
18. Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007, 18 (4): 105–117.



---

## LEGAL REGULATION OF PUBLIC SERVANTS MOTIVATION SYSTEM IN LITHUANIA, LATVIA AND ESTONIA

**Laura Raguckienė\***  
Mykolas Romeris University

**Aušra Vaisvalavičiūtė\*\***  
Kaunas University of Technology

### Summary

Paper analyzes the legal regulation of public servants motivation (stimulation) system according to cases of Lithuania, Latvia and Estonia. After a brief review of legal status of public servants paper discusses about material and moral means of public servants motivation, which are defined in laws of public (civil) service in Lithuania, Latvia and Estonia, by highlighting similarities and differences of such means and their influence on motivation and job satisfaction of public servants.

Material means of public servants motivation are at the focus in Lithuanian, Latvian and Estonian public service laws; however some moral stimulus, such as system of public servants training and qualification improvement, career opportunities and etc., are also discussed in them. Although rules which regulate systems of Lithuanian, Latvian and Estonian public servants motivation are different in some cases, but they allow to ensure the transparency of public servants job remuneration system, to increase their motivation, job satisfaction and to improve results of their work activity. On the other hand, Lithuanian, Latvian and Estonian public service laws lack a unified and systematic classification of motivation means; some incentives are discussed in very abstract, by reference to other laws which detail the requirements of their application.

**Keywords:** motivation, stimulation, public service, public servants motivation, public servants stimulation.

---

**Laura Raguckienė\***, Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Valstybės sienos apsaugos katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptys: baudžiamoji teisė, administracinė teisė.

**Laura Raguckienė\***, Mykolas Romeris University, Faculty of Public security, lecturer of Department of State Border Protection. Research interests: criminal law, administrative law.

---

**Aušra Vaisvalavičiūtė\*\***, Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros asistentė. Mokslinių tyrimų kryptys: žmogiškųjų išteklių valdymas, etika ir jos problemos viešajame administravime.

**Aušra Vaisvalavičiūtė\*\***, Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, assistant of Department of Public Administration. Research interests: human resource management, ethic and its problems in public administration.