



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Eduardas Enrikas JANČAUSKAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

III KNYGA

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS / DARBUOTOJŲ VERTINIMAS
DARBINIAI STRESAI IR JŲ BLOKAVIMAS / DARBO APMOKĖJIMAS
SOCIALINĖS GARANTIJOS



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Eduardas Enrikas Jančauskas

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

III knyga

Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas.
Darbiniai stresai ir jų blokavimas.
Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos

Mokomoji knyga

Vilnius
2011

UDK 658.3(075.8)
Ja322

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesoriaus habilituoto daktaro [Vadyba ir administravimas, 03 S] Eduardo Enriko Jančiausko parengta trečioji mokomoji knyga „Žmogiškųjų išteklių vadyba“ skiriama Akademijos kariūnams, magistrantams, kitų universitetų studentams. Ši knyga yra anksčiau išleistų knygų „Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija“ (2006 m.), „Žmogiškųjų išteklių vadyba: sistema, politika, atranka, profesionalumo ugdymas“ (2009 m.) tęsinys. Leidinyje nagrinėjama darbuotojų motyvavimas, jų vertinimas, darbiniai stresai, darbo apmokejimas ir socialinės garantijos.

Rankraštis apsvarstytas, patvirtintas ir rekomenduotas spausdinti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros posėdyje 2010 m. birželio mėn. 11 d. (protokolas Nr. VN-53(3)).

Atsakingasis redaktorius prof. habil. dr. ANTANAS MAKŠTUTIS

RECENZAVO:

prof. dr. VLADIMIRAS OBRAZCOVAS

Mykolo Romerio universitetas

Viešojo administravimo katedra

doc. dr. ALEKSEJUS MALOVIKAS

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

Vadybos katedra

© Eduardas Enrikas Jančiauskas, 2011

© Generolo Jono Žemaičio

Lietuvos karo akademija, 2011

ISBN 978-9955-423-96-6

TURINYS

ĮVADAS	4
I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO VADYBINIAI INSTRUMENTAI	8
1.1. Darbuotojų motyvavimo teorijų lyginamoji analizė.....	8
1.2. Bendroji turinio motyvavimo teorijų apžvalga, lyginamoji analizė ir jų praktinio taikymo galimybės.....	15
1.3. Proceso motyvavimo teorijos ir jų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje.....	16
II. DARBUOTOJŲ VERTINIMAS: METODAI IR ADMINISTRAVIMAS	21
2.1. Darbuotojų vertinimo bendrųjų metodų lyginamoji analizė.....	21
2.2. Darbuotojų veiklos vertinimo metodai viešojo administravimo sektoriuje	25
2.3. Darbuotojų atestacija (vertinimas) LR krašto apsaugos sistemoje.....	41
III. DARBINĖS VEIKLOS PROCESO STRESAI IR JŲ BLOKAVIMO VADYBINIAI METODAI	45
3.1. Darbinių stresų priežasčių analizė.....	45
3.2. Streso simptomatika	49
3.3. Darbinio streso blokavimo bendrųjų vadybinių intervencijų analizė.....	53
3.4. Vadybinės (organizacinės) intervencinės kovos su stresu programos	58
IV. DARBO APMOKĖJIMO PROGRAMŲ PROJEKTAVIMAS IR VALDYMAS.....	63
4.1. Darbo apmokėjimo teoriniai-praktiniai ir teisiniai pagrindai	63
4.1.1. Darbo (veiklos) atlyginimo sistemų projektavimas.....	65
4.2. Darbuotojams skirtų naudų paketo projektavimas	69
4.3. Darbo apmokėjimo ir kai kurių socialinių garantijų teisinė bazė ir įstatymų įgyvendinimo institucinė sąranga	70
4.5. Darbo apmokėjimo ir kai kurių socialinių garantijų teisinis reglamentavimas Lietuvoje	73
4.6. Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo ir kai kurių socialinių garantijų organizavimas ES šalyse ir Lietuvoje: lyginamoji analizė	76
4.7. Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo teisinis reglamentavimas Lietuvoje	83
V. AKTUALIAUSIŲ SOCIALINIŲ GARANTIJŲ PROGRAMŲ PROJEKTAVIMAS IR VALDYMAS	87
5.1. Pensijų sistemų ES šalyse (ir Lietuvoje) lyginamoji analizė.....	88
5.2. Pareigūnų ir karių, išleidžiamų į atsargą, aprūpinimas pensijomis ir kitų socialinių garantijų suteikimas	96
5.3. Išaitinės išmokos – aktualios socialinių garantijų rūšies bendrieji teisinio reglamentavimo principai	101
5.4. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: atostogos, socialinis draudimas, sveikatos draudimas, išaitinės išmokos ir kt.	104
5.5. Profesinės karo tarnybos karių ir statutinių pareigūnų socialinės garantijos: išaitinės išmokos, pensijos, kompensacijos.....	105
PAGRINDINĖ LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	110
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS STUDIJOMS REIKALINGŲ AIŠKINAMŲJŲ TERMINŲ ŽODYNĖLIS*.....	112

ĮVADAS

Ši knyga yra anksčiau išleistų knygų „Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija“ (2006 m.), „Žmogiškųjų išteklių vadyba: sistema, politika, atranka, profesionalumo ugdymas“ (2009 m.) tęsinys.

Pirmojoje knygoje analizuojami įvairūs mokslininkų požiūriai į žmogiškųjų išteklių vadybą, kaip į teorinį-taikomąjį tyrimų ir studijų objektą, išaiškinama šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių vadybos filosofija. Jos svarbiausi postulatai siejami su teiginiu, kad pagrindinis veiksnys, įgyvendinant organizacijų strategiją, užtikrinant organizacijų progresą ir konkurencingumą bet kurioje veiklos srityje, yra žmogiškieji ištekliai, kitaip tariant, žmogiškasis veiksnys. Žmogiškųjų išteklių dedamosios dalys – darbuotojų įgūdžiai, žinios, gebėjimai, kompetencija ir profesionalumas. Visa tai savaime neatsiranda. Išvardytoms darbuotojų savybėms ugdyti taip pat reikia žinių, gebėjimų, administravimo įgūdžių ir, suprantama, lėšų. Būtent šiuos uždavinius šiuolaikinėse organizacijose sprendžia įvairūs žmogiškųjų išteklių vadybos struktūriniai padaliniai.

Antrojoje knygoje pagrindinis dėmesys skiriamas praktiniam žmogiškųjų išteklių vadybos instrumentų naudojimui ir administracinių gebėjimų ugdymui. Pirmuosiuose knygos skyriuose pristatomos mokslininkų pažiūros į žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą ir politiką, taip pat į žmogiškųjų išteklių vadybos teisinius pagrindus. Knygoje pateikiami įstatymai, norminiai teisės aktai valstybės lygmeniu reguliuojantys privataus ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybą ir bendriau – darbo santykių reglamentavimą. Daugiausia dėmesio skiriama darbo (tarnybos) santykių reguliavimui mažai mokslinėje literatūroje nagrinėtiems klausimams – valstybės tarnyboje ir specifinėje viešojo sektoriaus srityje – krašto apsaugos sistemos branduolyje – profesinėje karo tarnyboje.

Tolesniuose knygos skyriuose nagrinėjamos tokios problemos: darbuotojų atrankos metodai, jų organizavimas ir administravimas, darbuotojų profesionalumo ugdymo sistema, modeliavimas, įgyvendinimo metodai ir priemonės.

Trečiojoje knygoje analizuojami darbuotojų motyvavimo teorijų ir šių teorijų taikomųjų mokslinių darbų tyrimų rezultatai, jų panaudojimo galimybės žmogiškųjų išteklių vadybai įvairiose organizacijose. Čia taip pat nagrinėjami darbuotojų vertinimo metodai, siejant tai su motyvavimu gerinti veiklos efektyvumą. Kituose knygos skyriuose analizuojami tokie aktualūs vadybine prasme klausimai kaip darbinių stresų valdymas, darbuotojų darbo apmokėjimo projektavimas ir socialinių garantijų užtikrinimas.

Visuose knygos skyriuose daromos įžvalgos pagrindiniams XXI amžiaus iššūkiams žmogiškųjų išteklių vadybai, tarp kurių ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu skirtas: veiklos efektyvumo užtikrinimui, personalo vadybos vertės kūrimui privačiame ir viešajame sektoriuose, darbuotojų skaičiaus optimizavimui ir žmogiškųjų išteklių vadybai kylančioms problemoms globalizacijos procese. Jos apibendrintos baigiamojoje knygos dalyje.

Telkti dėmesį į žmogiškųjų išteklių vadybos nagrinėjamas problemas skaitytojams pateiktose knygose paskatino keletas aplinkybių:

1. Mokslo taikomojo pobūdžio tyrimai, įvairių agentūrų organizuojamos sociologinės apklausos rodo, kad daugelio Lietuvos įmonių, įstaigų ir institucijų vadovai nepakankamai suvokia žmogiškųjų išteklių (žmogiškojo veiksnio) reikšmę jų vadovaujamų organizacijų išlikimui ir progresui.

2. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą (ES), į NATO lemia dinamiškus darbo (tarnybos) santykių pokyčius, globalizacijos procesai Lietuvos darbo rinką daro išorės požiūriu vis atviresnę. Norint išsaugoti buvusį darbo jėgos profesionalumą, labiau adaptuoti ją naujoms sąlygoms, reikia spręsti daug problemų, susijusių su darbuotojų motyvacija, reikia skirti daugiau dėmesio kūrybingumui ugdyti, skatinti siekti darbo rezultatyvumo, efektyvumo ir pagaliau ugdyti lojalumo organizacijoms jausmą. Sprendžiant išvardytas problemas yra taikomi pozityvūs rezultatai, pasiekti tarptautinėje žmogiškųjų išteklių vadybos teorinėse ir praktinėse srityse. Tad skatintina nuodugniai susipažinti su šių problemų sprendimų patirtimi ir sumaniai taikyti ją konkrečiomis Lietuvos sąlygomis.

Knygų autorius, ieškodamas atsakymų į žmogiškųjų išteklių vadybai XXI amžiuje iškilusius klausimus, rėmėsi mokslinių tyrimų, mokslo taikomųjų tyrimų rezultatais, taip pat įstatymais, norminiais teisės aktais, reguliuojančiais šią svarbią visuomenės gyvenimo sritį. Be šių knygose naudojamų šaltinių, galima įvardyti:

1. Lietuvos Respublikos ir kitų šalių įstatymus, norminius teisės aktus, Tarptautinės darbo organizacijos konvencija;

2. Įvairių šalių, tarp jų ir Lietuvos, mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus, pateiktus monografijose, moksliniuose žurnaluose, tarptautinių konferencijų pranešimuose. Viešojo sektoriaus problemos nagrinėjamos remiantis tarptautinių konferencijų, kurių bendrasis pavadinimas „Geroji patirtis ES šalyse“, dokumentus. Šių konferencijų ciklą, kuriame dalyvavo ir parašytų knygų autorius, organizavo ir finansavo ES organizacijos OECD (The Organization for Economic Cooperation and Development) ir SIGMA (Support of Improvement in Governance and Management).

3. Šių knygų autoriaus asmeniškai atliktų arba jo koordinuojamų darbo grupių kompleksinių tyrimų rezultatų duomenis. Ypač originali medžiaga naudojama atlikus tokius tyrimus:

• EUROSTAT^o inicijuotus tarptautinius tyrimus: PECO, DOSME, PORTRAIT OF REGIONS*;

- Darbuotojų planavimas ir prognozavimas;
- Darbuotojų skaičiaus optimizavimas;
- Darbuotojų veiklos vertinimas;
- Darbuotojų ugdymas ir karjeros planavimas.

Išskirtinis šios knygos bruožas – žmogiškųjų išteklių vadybą reguliuojantys įstatymai ir teisinė norminė bazė, taip pat organizacinės institucinės sistemos struktūros ir administravimas nagrinėjami remiantis *lyginamosios analizės* principais:

- analizuojamas Lietuvos žmogiškųjų išteklių vadybos teisinis reglamentavimas, lyginant su daugelio pasaulio šalių, ypač su ES priklausančių valstybių sistemomis;
- žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos, struktūros, politika, administravimo metodai nagrinėjami plačiame tarptautiniame kontekste;
- nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vadybą viešajame sektoriuje, pagrindinis dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus įstaigos – valstybės tarnybos, krašto apsaugos sistemos darbuotojų vadybos lyginamajai analizei. Lyginamosios analizės metodas, autoriaus nuomone, yra produktyvus. Jis atskleidžia įvairių šalių ir skirtingų organizacijų žmogiškųjų išteklių vadybos panašumus ir skirtumus, o tai leidžia vadybininkams pasirinkti optimalų sprendimą, atsižvelgiant į konkrečios šalies vidaus ir išorės veiksmus, taip pat į konkrečios organizacijos raidos perspektyvas ir strateginius planus.

Rašant šią tritomę knygą iškilo keletas principinių problemų.

Pirma, Lietuvai įstojus į ES, į NATO dinamiškai keitėsi žmogiškųjų išteklių vadybos teisinė bazė kodifikuojant ES, Tarptautinės darbo organizacijos įstatymus ir konvencijas, derinantis prie NATO ir tarptautinių standartų. Ypač sudėtinga buvo nagrinėti kai kurias trečiosios knygos temas: darbo apmokėjimo organizavimo, socialinių garantijų principus ir jų administravimą, nes tose srityse dėl vadinamojo „sunkmečio“ Lietuvoje buvo vykdomos radikalios permainos, nieko bendra neturinčios nei su darbuotojų motyvavimu, nei su socialinėmis garantijomis.

Antra, rašydamas šią knygą autorius susidūrė su daugybe terminijos problemų. Lietuviškoje žmogiškųjų išteklių vadybos problemas nagrinėjančioje literatūroje būdinga vartojamų terminų įvairovė: sinonimiškai vartojami tokie terminai kaip žmogiškieji ištekliai, žmonių ištekliai, žmogaus ištekliai, o kartu ir tokie kaip personalas, personalo

* Šios abreviatūros iš prancūzų, anglų kalbos žodžių. Lietuvių kalba šių tyrimų pavadinimai vadinami taip (paeilui): Centrinės ir Vidurio Europos įmonių tyrimai; Smulkių ir vidutinių įmonių demografijos tyrimai; Regionų portretų tyrimai.

vadyba, personalo vadybininkas, žmogiškųjų išteklių vadyba, žmogiškųjų išteklių vadybininkas ir kt. Tarptautinėje literatūroje skverbiasi naujas terminas – intelektinių išteklių vadyba (Švedijoje ir kt.). Pažymėtina, kad mūsų šalyje kai kurie mokslininkai ir dėstytojai vartoja juos neatsižvelgdami į skirtingus jų turinio aspektus ir laikosi konjunktyvinių „mados“ iššūkių.

Remiantis Lietuvos ir užsienio šalių autorių nuomonėmis, antrajame pirmosios knygos skyriuje aiškinama šių terminų apibrėžtis. Tačiau aprašant konkrečias darbo santykių situacijas knygoje vartojami ir tokie apibendrinantys terminai kaip *personalas*, *darbo jėga*. Labiausiai apibendrinantis terminas – *darbuotojai*. Šioje knygoje dažnai vartojamas terminas – *organizacija*. Jis pasirinktas neatsitiktinai: organizacija, autoriaus supratimu, yra bet kurį įmonė, įstaiga, institucija, nepriklausomai nuo jos juridinio statuso, veiklos rūšies, dydžio, struktūros.

Tritomio „Žmogiškųjų išteklių vadybos“ kiekvienos knygos pabaigoje pateikiamas šioje srityje vartojamų terminų žodynelis. Daugelis iš šiame žodynyje pateiktų terminų iki šiol nebuvo vartojami lietuviškuose tekstuose, taigi yra nauji, nesunorminti, diskutuoti.

Šia knyga autorius siekė paprastai, suprantamai išdėstyti sudėtingas žmogiškųjų išteklių vadybos peripetijas, tačiau taip pat nenukrypti į primityvizmą, vertinant galimų skaitytojų intelekto galias ir praktinės veiklos patirtį.

Knygos pirmiausia skirtos studijuojantiems vadybos, viešojo administravimo mokslus. Jų gali prireikti ir tiems, kurie dalyvauja teisėkūros procesuose, taip pat tiems, kurie tiesiogiai vadovauja darbuotojams – juos samdo, disponuoja žmogiškaisiais ištekliais.

Norėtusi tikėti, kad knygoje išdėstytos mintys padės skaitytojams įsisąmoninti pagrindinę tiesą – dėmesys žmogiškųjų išteklių vadybai ir mokėjimas naudotis tai sričiai skirtais instrumentais – yra viena iš svarbiausių sąlygų, sudarančių galimybę organizacijoms išlikti, progresuoti ir nugalėti nuožmioje konkurencinėje vidaus ir globalioje rinkų kovoje, o viešajame sektoriuje – užtikrinti tarnavimą žmonėms, visuomenės labui, šalies nacionaliniam saugumui.

Pirmas skyrius. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO VADYBINIAI INSTRUMENTAI

Skyriaus metmenys:

- Motyvavimo teorijų lyginamoji analizė.
- Žmogiškųjų išteklių vadybos motyvavimo instrumentų naudojimo galimybės.

Tikslai:

- Gebėti kurti darbo motyvavimo sistemas konkrečiose organizacijose pagal šių organizacijų tikslus, misijos rūšį, veiklos pobūdį, juridinį statusą ir pan.
- Gebėti parinkti optimalius darbo (veiklos) motyvacijos instrumentus, atsižvelgiant į konkrečias vidaus ir išorės sąlygas ir darbuotojų asmenines aspiracijas.

Reikšminiai žodžiai:

motyvacija, motyvavimo akstinas, turinio motyvavimo teorijos, proceso motyvavimo teorijos, išorės motyvacija, vidinė motyvacija.

1.1. Darbuotojų motyvavimo teorijų lyginamoji analizė

Sąvokai **motyvacija** vadybos praktikoje jau daugiau nei šimtas metų. Jos kilmė siejama su lotynų kalbos žodžiu – *motivere*, o jo prasmė – judėjimas, veiksmas, veiklos (veiksmų) priežastis, elgsena ir pan. Pirmieji jį pradėjo vartoti reklamos specialistai, pagal šiuolaikinę terminiją – rinkodaros vadybininkai. Jie tuomet, kaip ir dabar, tyrė vartotojų elgseną, būtent kokie motyvai skatina pirkti (ar nepirkti) prekę, paslaugą. Vėliau šią sąvoką ėmė vartoti darbo psichologai, sociologai. O jų tyrimų duomenų praktinėje veikloje prireikė personalo vadybininkams, naudojantiems stimulus ir priemones, kurios skatintų darbuotojus efektyviai veiklai. Beje, į paskatinimus reaguoja visa, kas gyva pasaulyje. Vokiečių sociologas J. E b v e r' i s rašė: „Bet koks dresūros triukas pavyksta dėl to, kad už kiekvieną atliktą numerį dresiruotojas atsilygina. Jūrų vėplys gauna žuvies, arklis – cukraus“ ir t. t. Tai akivaizdu stebint pasirodymus Maskvos didžiajame cirke ir tuo labiau šokiruojančią dresūrą Kanarų salose – Loros, Džiunglių parke (Loro parque, Jungle park) su tokiais gyvosios gamtos egzemplioriais kaip vanagai, papūgos, o ypač su kelias tonas sveriančiomis orkomis.

Žmogus taip pat yra gyvosios gamtos tvarinys, tačiau jo evoliuciją, pasak Darvino te-

orijos, nuo beždžionės iki homo sapiens (teorija, kuri kelia daug abejonių ir diskusijų) sukūrė unikalų gamtos produktą, pirmiausia turintį intelektą ir veikiančią ne vien pagal fiziologinius instinktus, bet ir sąmoningai formuojant savo tikslus, lūkesčius, elgsenos variantus ir pan. Kokie motyvai skatina ir verčia jį atitinkamai elgtis?

Labiausiai apibendrinanti motyvavimo sąvoka, kuri vartojama mokslinėje literatūroje, yra taip formuluojama:

Motyvas:

- tai įgimtas, įsisaugantis *veržimasis* prie tam tikro pasitenkinimo;
- *veržimasis* prie ko nors arba *vengimas* ko nors;
- *vidinė paskata*, akstinas, impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis.

Panaši motyvacijos interpretacija pateikiama J. L. G i b s o n o (Kentukio universitetas), J. M. I v a n c e v i c h o (Hjustono universitetas), J. H. D o n n e l y'o (Kentukio universitetas) kolektyvinėje monografijoje „Organizations: Behaviour, Structure, Processes“. Šioje monografijoje motyvacijos sąvoka apibendrinama šitaip: „Motyvacija yra sąvoka, kurią mes vartojame apibrėždami veiksmus (vidinius ir išorinius), darančius poveikį individo elgsenai“¹. Vadybine prasme minėtoje monografijoje svarbi autorių nuoroda į H. P e t r i mintį: „Nepakanka vien matuoti motyvacijos poveikį, bet reikia manipuliuoti motyvacijos priemonėmis ir stebėti atitinkamus elgsenos pokyčius“². Atkreipkime dėmesį, kaip minėti autoriai klasifikuoja *išorės* motyvaciją ir *vidinę* motyvaciją:

- *išorės* motyvacija – pripažinimo motyvas (vertinant darbo rezultatus gamybinėje, o kitose veiklose, pvz., besimokančiojo rezultatus: pagal egzamino rodiklius, referatų, kursinių darbų turinį ir pan.). Pripažinimo motyvais gali būti materialūs motyvai (galimybė gauti asmeninę naudą arba atpildą, pvz., pinigine išraiška, kitų naudų forma – laisvo laiko ar veiklos autonomijos forma);

- *vidinė* motyvacija – smalsumo motyvas (individo kūrybingumo galių potraukis sužinoti ką nors nauja, ištirti naujas veiklos galimybes, tobulintis ir pan.). Konkrečiu atveju, pvz., pasirodymo (saviraiškos) motyvas (pristatyti naujas idėjas ir pasiūlymus gamybiniuose pasitarimuose, konferencijose, paskaitose studentams), taip pat baiminimasis, kad to nepavyks padaryti. Tai taip pat stimuliuoja parinkti reikiamą įtikinamą argumentą, konkrečių duomenų rodiklius.

Tokia motyvacijos klasifikacija siejama ne tik su konkrečiu individo, bet ir grupės (komandos), pagaliau ir organizacijos bendrąja prasme, kurioje jis veikia (dirba ar tar nauja), charakteristikomis.

¹ Organizations: Behavior, Structure, Processes. Irwin: Burr Ridge, Illinois// Boston. Massachusetts/Sydney. Australia, p. 128.

² **Herbert Petri**, Motivation: Theory and Research. (Belmont, Calif: Wad. 1979), p. 4.

Individo motyvacijos veiksniai neatskiriami nuo tokių objektyvių poreikių tenkinimo charakteristikų:

- amžius;
- profesionalumas;
- asmeniniai gebėjimai;
- šeiminė padėtis;
- religija;
- charakteris;
- temperamentas;
- intelektas.

Grupėse (komandoje, skyriuje, padaliniuose) veiklos motyvacijai įtaką daro tokie veiksniai:

- santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovybės;
- objektyvais kriterijais paremtas konkurencingumas;
- konfliktų sprendimo metodai;
- mikroklimatas.

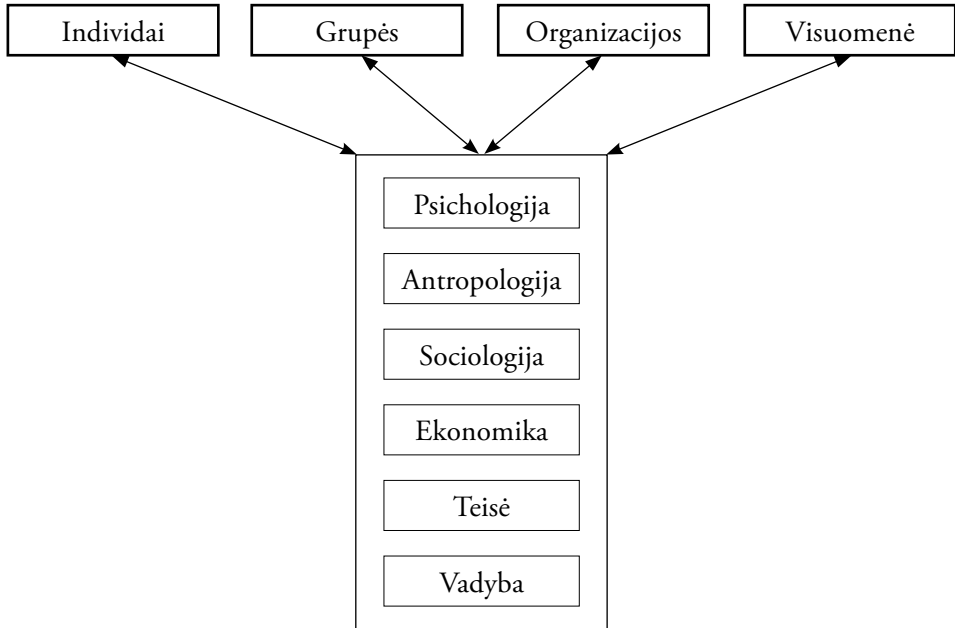
Organizacijoje veiklos motyvacijai įtaką daro tokie veiksniai:

- organizacijos kultūra;
- tradicinės vertybės;
- organizacijos tikslai: ne vien pelno siekimas, bet ir socialinė atsakomybė.

Negalima nekreipti dėmesio į dar vieną motyvacijos dėmenį – į valstybėje bei visuomenėje besiklostančias charakteristikas:

- teisinės sistemos veiklos teisingumą;
- socialinių garantijų adekvatumą pagal ankstesnės veiklos rezultatus ir dabartinės veiklos vertinimą ir kt.

Neatsitiktinai darbo (veiklos) motyvaciją tiria, kaip parodyta 1 pav., įvairių mokslo sričių specialistai:



1 pav. Darbo (veiklos) motyvacijos objektai ir juos tiriančios mokslo sritys

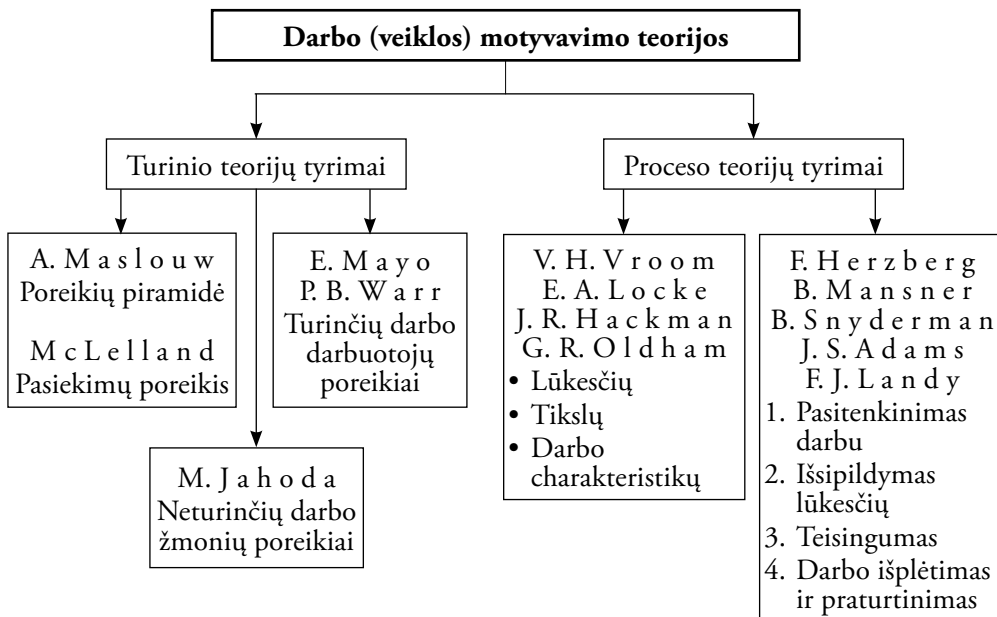
Iki šiol sukurtos ir toliau kuriamos įvairios darbo (veiklos) motyvavimo teorijos rėmėsi anksčiau išvardytais individo, grupės, organizacijos poreikių tenkinimo veiksniais. P. M. M u c h i n s k y (1993 m.) siūlo motyvavimo teorijas suskaldyti į tris rūšis: a) tas, kurios remiasi prielaida, kad darbuotojus skatina *vidiniai* veiksniai; b) tas, kurios remiasi prielaida, jog darbuotojai elgiasi skatinami racionalių ar sąmoningų paskatų ir tikslų, ir c) tas, kurios remiasi prielaida, kad darbuotojus skatina išoriniai veiksniai.

Mokslinėje literatūroje motyvavimo teorijos dažniausiai skirstomos į *turinio* ir *proceso*.

Turinio motyvavimo teorijoje iš esmės keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“ Atsakymas vienareikšmis: todėl, kad reikia gyventi, tenkinti esminius fiziologinius poreikius, turėti pakankamai pajamų, kad jų pakaktų valgiui, būstui išlaikyti ir kitiems materialiniams poreikiams tenkinti.

Proceso motyvavimo teorijoje keliamas klausimas: „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių ryžtui ir atkaklumui siekiant darbo (veiklos) rezultatų ir pasitenkinimo darbo (veiklos) procese?“

Vienas iš darbo (veiklos) motyvavimo teorijų, paremtų įvairių autorių tyrimais (beje, pagal darbdavių užsakymus), klasifikavimo variantas pateikiamas 2 pav.



2 pav. Darbo motyvavimo teorijų klasifikavimas

Šaltinis: Darbo ir organizacinė psichologija (p. 301–313) ir **Organizations:** Behavior, Structure, Processes (p. 130–140).

Dar akivaizdžiau turinio ir proceso teorijų lyginamoji analizė ir šių teorijų reikšmė ir galimybės vadybinės veiklos praktikoje pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. **Turinio ir proceso teorijų tyrimų bazė, metodai ir jų pritaikymo galimybės vadybos praktikoje.**

Teorinės koncepcijos	Tyrimų kryptys	Galimybės naudoti vadybinėje praktikoje
Turinio teorijos	Fokusuojamas dėmesys į bendra-žmogiškuosius veiksnius, kurie duoda impulsą ar akstiną elgsenai, palaiko ją arba ją pakeičia ar sustabdo.	Vadybininkams reikia atsižvelgti į poreikių įvairovę, priklausomai nuo darbuotojui kylančių problemų darbo ir gyvenimo situacijose.
Proceso teorijos	Tiriami impulso ar akstino veiksniai individui, jų palaikymas ir plėtojimas arba išsekimo priežastys.	Vadybininkams reikia gerai pažinti individualias darbuotojo savybes, siekius, motyvus ir perprasti, kodėl atskiri individai skiria preferenciją įvairiems motyvams.

Analizuojant šias teorijas būtina atkreipti dėmesį į šių teorijų analitikų-ekspertų vertinimus. Vieni iš jų tas teorijas kategoriškai vertina neigiamai, kiti bando išlaikyti pusiausvyrą tarp neigiamų ir teigiamų vertinimų.

Kokia pagrindinių motyvavimo teorijų esmė, jeigu tas teorijas konkretizuotume?

A. M a s l o u w a s suformulavo poreikių hierarchijos modelį. Jis išskiria keletą poreikių aukštyn kylančia piramide, kuriuos žmonėms būtina patenkinti: fiziologinius, saugumo, socialinių garantijų ir pagarbos, savirealizacijos (saviraiškos). Siekis juos patenkinti skatina darbui (veiklai).

D. M c L e l l a n d a s pasiūlė poreikių motyvacijos mokymo (ugdymo) teoriją arba paprasčiau – poreikių įgijimo teoriją. Šie poreikiai įgyjami ir juos galima ugdyti priklausomai nuo visuomenės kultūros lygio ir politinės brandos, suprantant tai kaip demokratiškumo lygį.

M. J a h o d a pasiūlė alternatyvų būdą išsiaiškinti, kas skatina dirbti, tai yra tirti tuos, kurie prarado darbą ir išnagrinėti bedarbystės pasekmes ekonominiais, psichologiniais aspektais. Remdamasis atliktais tyrimais įrodinėja, kad darbas ne tik yra būdas užsidirbti pragyvenimui – neginčytinam fiziologiniam poreikiui tenkinti, bet ir tenkinti tokius *paslėptus* poreikius kaip socialinių kontaktų, bendravimo, padėties socialinėje bendruomenėje poreikius. Šių paslėptų poreikių tenkinimo galimybių, nepaisant bedarbio išmokų praradimas, yra vienas iš svarbiausių nevilties ir demotyvacijos ir degradacijos priežasčių žmogui, netekusiam darbo.

C. P. A l d e r f e r a s sukūrė **trijų** kategorijų poreikių hierarchijos modelį. Iš esmės jis neneigė A. M a s l o u w o anksčiau minėtą modelį, bet suformulavo ir sugrupavo poreikius kitaip. Jo teorija pavadinta ERS – pagal pradedančias poreikių kategorijų raides:

- Existence (gyvavimas), t. y. grupė poreikių, tenkinančių tokius žmogaus poreikius kaip būstas, higieninės darbo sąlygos;

- Relatedness (bendravimas), t. y. poreikių, susijusių su bendravimu asmeniniu lygmeniu ir su visuomene (santvarka) aspektais plačiaja prasme, tenkinimas.

- Growth (augimas), t. y. poreikiai, susiję su jų asmeninių aspiracijų ir visuomeninių interesų tenkinimu.

F. H e r c b e r g a s sukūrė dualią (dviejų veiksmų) turinio motyvavimo teoriją. Jo manymu, tie du veiksniai yra pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu (veikla) veiksniai. Jo sudarytas tyrimų klausimynas yra labai paprastas. Pirmas klausimas, išskaidant jį įvairiais aspektais, maždaug toks: „Apibūdinkite (aprašykite) situaciją, kuomet Jūs patyrėte labiausiai pozityvius jausmus darbe (veikloje)“. Antrajame klausime, vėlgi išskaidant jį įvairiais aspektais, buvo prašoma atsakyti: „Kokiose situacijose Jūs jautėte ypač neigiamus pojūčius atlikdami darbo (veiklos) funkcijas?“

Atlikęs pirmuosius tyrimus, F. H e r c b e r g a s padarė tokias išvadas:

Pirma, egzistuoja darbo kontekste išorės sąlygos:

- atlyginimas;
- darbo garantija;
- darbo sąlygos;
- organizacijos veiklos kryptis, tikslai;
- vadybos kokybė organizacijoje;
- santykiai tarp darbuotojų; vadybininkų–kolegų–organizacijos vadovo.

Antra, egzistuoja vidaus veiksmų sąlygų sistema, susieta su darbo (veiklos) sistemos procesų turiniu:

- karjera, augimo galimybės;
- pripažinimas;
- atsakomybė;
- darbo veiklos turinys.

Be paminėtų, yra ir kitos turinio motyvavimo teorijos, pvz., „Hawthorn efekto“, kurią suformulavo E. M a y o. Pagal tyrimo rezultatų duomenis padarytos išvados, atlikus darbuotojų elgsenos tyrimą Hawthorno (JAV) elektros prietaisų gamykloje, grindžiamos idėja, kad tyrimo subjektų darbo našumui įtaką daro pats faktas, kad jie yra tiriami, kad jiems vadovybė skiria dėmesį. Buvo padaryta išvada apie socialinių poreikių svarbą, motyvuojant darbuotojus, ir tai tapo pagrindu vadinamojo žmogiškųjų išteklių vadybos santykių doktrinai.

P. B. W a r r o sukurtas motyvacijos modelio pavadinimas labai pikantiškas: jis pavadintas vitaminų modeliu³. Šis modelis teigia, kad darbo aplinka turi devynias savybes, darančias įtaką darbuotojo psichologijai. Šis modelis pavadintas „vitaminų modeliu“ dėl to, kad darbo aplinkos savybės suskirstytos į dvi rūšis: *papildomo mažėjimo* (AD – additional decrement) ir *nuolatinio efekto* (CE – constant effect). Žmogaus organizmas, pagal Warro, neigiamai reaguoja į per didelį vitaminų A ar D kieki; tačiau didelės vitamino C ir D dozės nesukelia neigiamo poveikio. Autorius bando koreliuoti aplinkos savybes su atitinkama asmens savybe. Pavyzdžiui, tokia aplinkos savybė, kaip galimybė kontroliuoti, labai tenkina žmogų, pasižyminti didelio augimo poreikio stiprumu, dideliais gebėjimais, o bendravimo su kitais žmonėmis savybė – aukšto socialumo poreikiu pasižymintys žmonės.

Asmenybės savijautos determinantai pabrėžiami vėlesniuose modelio variantuose, kuriuos autorius pateikė 1996 m. knygoje „Employee well-being – in P. Warr (ed.) Psychology at Work, 4 Th edn. London. Penguin“. Išliekamąją vertę turi jo mintis, kad galima atlikti darbų retrospekciją, atsižvelgiant į darbuotojo asmeninių prerogatyvų poreikius, o „vitaminų modelis“ gali tapti geru pagrindu, apibrėžiant intervencijos tikslus darbo ir organizacijos lygiais.

³ Warr, P. B. Work: Unemployment and Mental, Health. – Oxford: Oxford University Press, 1997, p. 80–95.

1.2. Bendroji turinio motyvavimo teorijų apžvalga, lyginamoji analizė ir jų praktinio taikymo galimybės

Kiekviena iš pagrindinių turinio teorijų, sukurtų A. Maslouwo, F. Hercbergo M. Alderfero, D. McLellando, išskiria žmonių poreikius ir jų elgseną darbo procesuose. Jos mažai kuo skiriasi. Ir nors ne viena iš išvardytų turinio motyvavimo teorijų vadybininkų nevertinama kaip vienintelė teisinga, tačiau kiekviena iš jų suteikia vadybininkams supratimą apie darbuotojų elgsenos priežastis ir jų modifikavimo galimybes darbo (veiklos) procesuose.

2 lentelėje pavaizduota keturių pagrindinių turinio motyvavimo teorijų lyginamoji analizė.

2 lentelė. **Turinio motyvavimo teorijų lyginamoji schema**

A. Maslow (poreikių hierarchija)	F. Hercberg (dviejų veiksmų teorija)		M. Alderfer	D. McLelland
Saviraiška Pripažinimas Socialinis bendrumas	Motyvai	Atsakomybė Karjera Rezultatų pasiekimas Pripažinimas	Augimas	Augimo sėkmės poreikis Poreikis valdyti
Socialinės saugumo garantijos	Higieniniai veiksniai	Bendravimo santykiai (tarp kolegų, darbuotojų ir viršininkų) Darbo socialinės garantijos Darbo sąlygos Atlyginimas	Bendrumo jausmas, santykiai darbe	Bendrumo, socialumo poreikis
Fiziologiniai poreikiai (maistas, būstas etc.)			Egzistavimo sąlygos	

Negalima nuneigti čia nagrinėtų turinio motyvavimo teorijų reikšmės. Daugelis šių teorijų rekomendacijų yra aktualios vadybininkams, kuriantiems motyvavimo instrumentus įvairiose organizacijose. Šių teorijų reikšmė yra ir ta, kad kai kurie šių teorijų postulatai gali duoti postūmį atsirasti naujoms motyvavimo teorinėms kompetencijoms. Šitaip atsitiko ir su radimusi vadinamųjų proceso motyvavimo teorijų koncepcijų.

1.3. Proceso motyvavimo teorijos ir jų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje

Proceso motyvavimo teorijos pasižymi didesniais skirtumais nei turinio motyvavimo teorijos. Tad jas reikia analizuoti atskirai, telkiant dėmesį į pagrindinį klausimą: o ką iš tų teorijų galima panaudoti šios dienos vadybinėje veikloje. Šiuo požiūriu žvelgiant į šias teorijas (tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose), galima surasti racionalių idėjų, ypač tokiose proceso motyvavimo teorijose kaip *Lūkesčių (vilčių) teorija*, *Tikslų teorija*, *Darbo išplėtimo ir praturtinimo teorija*, *Teisingumo teorija*.

Lūkesčių (vilčių) teorija šitaip pavadinta dėl to, kad ji remiasi *valentingumo, priemonių ir lūkesčių* sąvokomis (valence, instrumentality, expectancy). Pagrindinė teorijos idėja yra ta, jog žmonės suinteresuoti veikti taip, kad gautų tokius rezultatus, kurie patenkintų jų moralinius ir materialinius lūkesčius (viltis) ir poreikius išvardytais aspektais.

Vienas iš svarbiausių teorijos tikslų – paaiškinti valentingumą (jėgos veiksnius, priiverčiančius darbuotojus veikti). Klausimas kyla toks – aktyviai veikti (naudojant metaforą – „degti darbe“) arba pasyviai veikti („atsėdėti“ darbe nustatyta laiką.) Teorijoje teigiama, kad darbuotojas, nusprenddamas, kaip jam veikti, atsižvelgia į *lūkesčius (viltis)*, į tai, koks, jo nuomone, šitokios veiklos (elgesio) rezultatas ir koks bus to rezultato valentingumas. A. F u r n h a m a s šios teorijos idėją suformulavo labai trumpai: „kuo patrauklesnis yra konkretus rezultatas ir kuo labiau žmogus tiki, jog darbas gali padėti šį rezultatą pasiekti, tuo labiau žmogus suinteresuotas dirbti“⁴.

Kiti autoriai, tyrinėję motyvacijos problemas, pabrėžia, kad Lūkesčių (vilčių) teorijos įgyvendinimui labai svarbūs tokie veiksniai kaip asmenybės bruožai, darbuotojų savęs, savo galimybių ir pastangų, kurios reikalingos pasiekti keliamus uždavinio (rezultatus), vertinimas. Labai paprastai ir suprantamai Lūkesčių (vilčių) teorijos esmę pateikė V. V r o o m a s formulėje, kurią lietuvių kalba galima parašyti šitaip:

$$M = \frac{DS}{R} \times \frac{R}{A} \times V, \text{ kur}$$

M – motyvacija;

DS – darbo sąnaudos (pastangos);

R – rezultatas (uždavinio įvykdymas);

A – laukiamas atlyginimas;

V – valentingumas – rezultato pasiekimo, uždavinio įvykdymo „jėga“.

Atkreipkime dėmesį į tai, kad V. V r o o m a s savo modelio formulėje naudojami paprasčiausiu matematinio metodu – dedamųjų sandauga. Taigi, jeigu koks nors dydis pri-

⁴ **Furnham, A.** The Psychology of Behaviour of Work: Hove. Psychology Press, p. 72.

lyginamas „0“ (nuliui), tai visa motyvavimo sistema lygi nuliui, t. y. praktiškai įvyksta darbuotojų **demotyvavimo** procesas. Paprastai tariant, darbuotojui svarbu atsakyti į tokius esminius klausimus:

- ar jis sugebės įvykdyti užduotį;
- kokių pastangų prireiks įvykdant šią užduotį;
- ką jis gaus įvykdęs užduotį;
- ar jam svarbu tai, ką jam siūlo darbdavys (užduoties tiekėjas) – atlyginimo padidinimą, karjeros galimybes, užsienio komandiruotes, stažuotes ir pan.

Jeigu šiame motyvavimo konstrukte yra lygmuo „nulis“, viskas „subyra“ ir vadybininkui reikia rasti atsakymus į tokius klausimus: ko tikisi (viliasi) darbuotojas, atlikdamas, uždavinį, kai jam yra svarbu atlikus uždavinį gauti tokį ar kitokį atlyginimą (pvz., pinigais, ordiniais ar medaliais ir pan.). Daugelis autorių, tarp jų ir vienas iš šios teorijos kūrėjų ir apologetų – A. F u r n h a m a s⁵, teigia, kad ši teorija leidžia suprasti, kodėl darbuotojai:

- galėtų aiškiai nusakyti, kiek ir kaip jų pastangos lems veiklos (uždavinių) įvykdymo rezultatus;
- kaip skatinimas bus susietas su veiklos rezultatais;
- kaip skatinimo valentingumas (jėga) susietas su skatinimo sistema (atlyginimais, priedais, premijomis), ilgesnėmis atostogomis, socialinių problemų sprendimu – vaikų darželių, ligoninių, valgyklų paslaugomis.

Tikslų iškėlimo teorija. Šią teoriją pasiūlė E. A. L o c k e⁶, o gausūs įvairių mokslininkų tyrimai patvirtina tokių E. A. Locke teorinių nuostatų principų pagrįstumą:

- *sudėtingi* tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;
- *konkretūs* tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;
- jei norima turėti naudos iš suformulavimo *sudėtingų konkrečių tikslų*, būtina gauti grįžtamąjį ryšį, informaciją apie darbo (užduoties) atlikimą.

Šiems teiginiams yra keletas išlygų:

- pirma, reikia, kad darbuotojai sutiktų su keliamais tikslais (uždaviniais) ir galbūt, nors **ne visada** to reikia, kad darbuotojai dalyvautų formuluojant tikslus (užduotis);
- antra, tikslai (uždaviniai) negali būti per daug sunkūs, atsižvelgiant į asmenybės galimybes ir poreikius. Kuris nors darbuotojas pasakys: „tai neįmanoma“. Vadinasi, tai demotyvuos jo elgseną. Pastarasis veiksnyis tikslo (užduoties) sunkumo (sudėtingumo) požiūriu yra dvejopas motyvuojant darbui (veiklai) darbuotoją:

- pirma, įvairūs moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojams suformulavus sudėtingus tikslus (užduotis), jie dirba efektyviau, nes tai **įdomu** ir iš tiesų yra pasiekiamas tiks-

⁵ **Furnham, A.** The Psychology of Behaviour of Work: Hove. Psychology Press, p. 254.

⁶ **Locke, E.** Toward a theory of task motivation and incentives: Organizational Behaviour and Human Performance, 3, p. 157–189.

las pagal darbuotojo intelektines, neišskiriant ir fizinių, galias;

- antra, jeigu darbuotojai ima abejoti, ar tikslas yra pasiekiamas, tuomet vyksta demotyvacijos procesas, frustracija.

Dėl to, ar darbuotojo dalyvavimas formuluojant tikslus (užduotis) yra motyvas, moksliniai-taikomieji tyrimai parodė kontraversiškus rezultatus, tačiau nustatant darbuotojų motyvuojamą elgseną, vyraujanti nuomonė buvo tokia: „viską sprendžia viršininkas, o mano nuomonė – antraeilis ar trečiaeilis dalykas“. Darbuotojų asmeninės charakteristikos – amžius, darbo patirtis, rasė, remiantis mokslo tiriamųjų darbų rezultatais parodė didesnę įtaką *Tikslų teorijos* kūrėjų argumentacijai. Tačiau tai yra tik atskirų eksperimentų rezultatai – eksperimentų, atliktų JAV įvairiose bendrovėse, jos skyriuose ir poskyriuose.

Ten labai stiprūs rasiniai, religiniai veiksniai – juk tai JAV.

Labai spekuliatyvios yra išvados mokslininkų, kurie visiškai nesupranta vadinamųjų Rytų darbuotojų mentaliteto. Jie pagal išsigalėjusius stereotipus rašo: „išlaisvintos Vengrijos, Lenkijos ir buvusios Tarybų Sąjungos ekonomikos, yra nepasiruošusios participatyvinėmis tikslų kėlimo koncepcijomis“⁷. Tokie stereotipai visiškai neatitinka tikrovės. Tikslai buvo keliami kiekvienam darbuotojui, organizacijai, kolūkiui, pagaliau valstybei ir ją sudarančioms respublikoms, sritims, turint omenyje penkmečių, septynmečių ir kitokius planus. Tačiau kodėl nei vienas iš pastarųjų nebuvo įgyvendintas? Į tai galima labai paprastai atsakyti: neefektyvi valdymo sistema, kuri buvo paremta toli gražu ne vadybos mokslo pasiekimais, bet įvairiuose valdžios ešelonuose išsigalėjusiais partinės priklausomybės, giminiškų saitų, vadinamos ištikimybės partijai ir vyriausybei sąlygomis. Būtent todėl ir buvo sužlugdytos į vadinamąją postkomunistinę erdvę besiveržiančios idėjos. Šios idėjos labai produktyviai dabar panaudojamos Kinijoje. Nors, pagal stereotipinius vertinimus, jie atspindi realią tikrovę, ten viešpatauja labai modernios komunistinės ideologijos hibridas.

Teisingumo teorija. Daugiausia Teisingumo teorijos idėjas skelbė J. S. Adams a s⁸. Ši teorija teigia, kad darbuotojai, vadovaudamiesi subjektyviais kriterijais (tačiau tame subjektyvume yra ir darbo patirties, vidaus ir išorės kriterijų vertinimo elementų), vieni subjektyviau, kiti objektyviau vertina savo indėlį į darbo atlikimą ir jo rezultatus. Toliau įvedamos atitinkamos vertinimo proporcijos – balais darbo efektyvumo, rezultato (kiek, pavyzdžiui, pavyko parduoti prekių, atlikti klientams reikalingų paslaugų ir pan.). Toliau darbuotojai palygina šias dvi proporcijas. Jei jų proporcija yra geresnė nei kito darbuotojo, jie jaučia, kad gauna *per didelį* atlyginimą (galimas kaltės jausmas), o jei ši proporcija yra neigiama – jie jaučiasi *per mažai* atlyginami, skriaudžiami darbo ir kitų paskatų

⁷ **Miriam E r e z.** „The Congruence of Goal Setting Strategies With Sociometural Valnes and JTS Effect on Performance“ *Journal of Management*, 1986, p. 83.

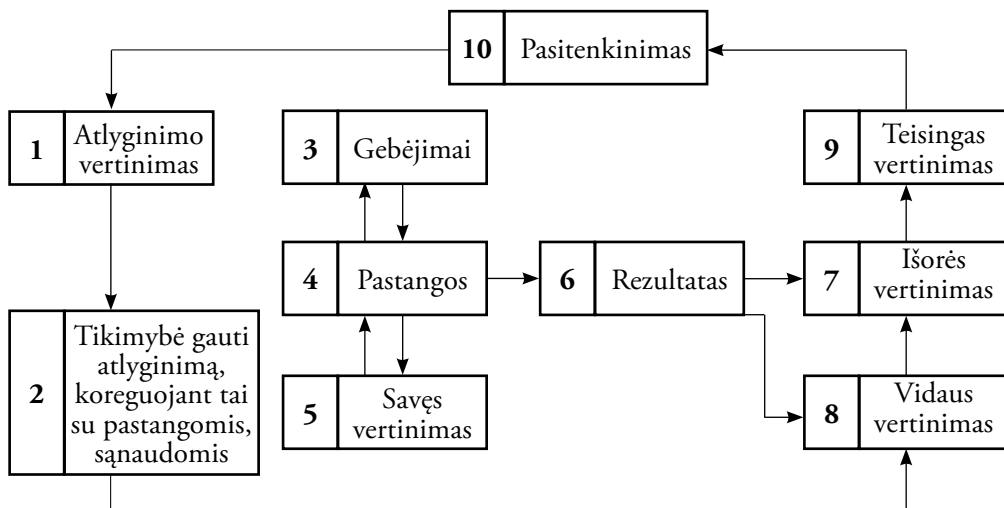
⁸ **Adams, J. S.** *Towards an understanding of ingenuity*: 1987, p. 422–43.

prasmė. Ir dėl to jie piktinasi. O jeigu proporcijos yra vienodos – darbuotojai supranta, kad tai yra teisinga, ir dėl to yra patenkinti.

Taigi su kuo lyginti tas proporcijas: atskirų šalių viduje ar tarptautiniu mastu. Tai yra labai subjektyvi pozicija. Tačiau bet kurioje šalyje, atsižvelgus į jos ekonominio išsivystymo lygį, darbuotojas sugebės objektyviai įvertinti Teisingumo teorijos principines nuostatas – už ką ir kam mokomi atitinkami atlyginimai, dalijamos priemokos, premijos, pagyrimai ir papeikimai, skiriamos pareigos, o viešajame sektoriuje taip pat ir laipsniai, klasės, kategorijos. Tad sprendimai dėl išvardytų veiksmų (būtina sąlyga, kad jie kaip demotivacijos veiksniai būtų viešai žinomi ir diskretiški) gali tapti darbuotojų motyvavimo veiksniais arba, atvirkščiai, veiktų kaip demotyvatoriai.

L. W. Porterio–Laurerio motyvacijos teorija. Ši teorija pasižymi kompleksišku – joje persipina Lūkesčių (vilčių) ir Teisingumo teorijų komponentai. Šių teorijų autorių sukurtame motyvacijos modelyje, kurio schema parodyta 3 paveiksle, išvengiame šiuos kintamuosius:

- pastangos, gebėjimai;
- savęs sureikšminimas, savęs vertinimas;
- darbo (veiklos) rezultatyvumas;
- atlyginimo (materialinio ir nematerialinio) teisingumas.



3 pav. Porterio–Laurerio darbuotojų motyvavimo modelis.

Šiame teoriniame modelyje labai svarbus komponentas – tikėjimas, kad bus **teisingai** įvertintos darbuotojo pastangos, gebėjimai ir pagal tuos kriterijus jis gaus atitinkamą atlygį (nebūtinai pinigine išraiška).

Apibendrinant Turinio ir Proceso motyvavimo teorijas galima teigti, kad tarp šių įvairių teorijų ir jų taikymo personalo vadyboje galimybių yra daug tęstinių ryšių:

- *Turinio teorijos labiau fiksavo žmogaus fiziologinius ryšius su motyvavimo paskatomis;*
- *Proceso teorijos akcentavo sąryšio su žmogaus asmeninėmis savybėmis – amžiumi, charakteriu, temperamentu, šeimine padėtimi, religija ir dar bendriau – šalies socialine–ekonominė būkle.*

Taigi personalo vadybininkams:

a) reikia išvelgti darbuotojų poreikių įvairovę. Ji priklauso nuo įvairių problemų, kylančių darbo santykių ir asmeninio gyvenimo ir mokėti sugebėti naudoti darbo (veiklos) motyvavimo svertus;

b) reikia gerai pažinti darbuotojų asmenines savybes, jų siekius ir viltis kiekvienu konkrečiu atveju, perprasti, kodėl individas skiria preferencijas tam ar kitam motyvui.

Antras skyrius. DARBUOTOJŲ VERTINIMAS: METODAI IR ADMINISTRAVIMAS

Skyriaus metmenys:

- Darbuotojų vertinimo metodų skirtingose organizacijose lyginamoji analizė.
- Darbuotojų vertinimo organizavimas.
- Darbuotojų vertinimo pasekmės: atlyginimo už darbą (veiklą), karjeros, socialinių garantijų požiūriu.

Tikslai:

- Gebėti parinkti darbuotojų vertinimo metodus, tinkančius konkrečiai organizacijai ir derančius su įstatymų normomis.

Reikšminiai žodžiai:

Vertinimas (assessment), darbo atlikimo vertinimas (performance appraisal), elgesiu pagrįstos vertinimo skalės (behaviorally anchored rafting scales), vertinimas pagal tikslus (management by objectives), karjera, vertinimo kriterijai.

2.1. Darbuotojų vertinimo bendrųjų metodų lyginamoji analizė

Darbo (veiklos) atlikimo vertinimas yra bendrasis terminas, vartojamas aprašyti procesams, kai vadovas ir pavaldinys periodiškai susitinka, kad apžvelgtų pastarojo darbą ir paieškotų būdų, kaip pagerinti darbo (veiklos) atlikimą. Vienas iš svarbiausių dalykų – suformuluoti tikslus, t. y., ką norima pasiekti. Formalus įvertinimas duos mažai naudos. Todėl formuluojami tokie esminiai vertinimo tikslai:

1. Pagerinti darbo (veiklos) atlikimą. Tai turi būti sietina su *mokymo, profesionalumo ugdymo* modeliavimu, kitaip tariant, planavimu.

2. Nuspręsti dėl atlygio. Nebūtinai piniginio, tai gali būti paaukštinimas tarnyboje (karjera) ar įvairių naudų suteikimas.

3. Nustatyti darbuotojo potencialą, t. y., kokia jo motyvacija tobulėti, kokios kūrybingumo potencijos, ar jis gali likti lojalus organizacijai ir sąžiningai atlikti pareigas (ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuose). Darbuotojo potencialo vertinime yra keletas svarbių aspektų: kas vertinama: „vakarykštis“ darbas, t. y., kaip jis naudojo savo gebėjimus, kompetenciją per praėjusį laikotarpį, o gal vertinti jo potencialą rytdienos požiū-

riu, žvelgiant į naujus organizacijai kylančius iššūkius, ar darbuotojas sugebės reaguoti į tuos iššūkius ir ar jo veikla atitiks organizacijos progreso, konkurencingumo ambicijas ir naujus projektus. Tai labai svarbus vertinimo aspektas.

4. Užfiksuoti nepatenkinamus darbo rezultatus. Tai gali būti priežastys drausminant darbuotojus ir netgi juos atleidžiant.

5. Išsiaiškinti nepatenkinimo darbu (veikla) priežastis: ar tai dėl individo komplekso, ar tai dėl prastos organizacijos vadybos ar mikroklimato, ar dėl neadekvačių darbo (veiklos) funkcijų, ar dėl darbuotojo profesionalumo kompetencijos stokos ir pan.

Darbuotojų vertinimo (o jis labai reikšmingas dėl anksčiau nurodytų tikslų) procedūra turi labai daug „povandeninių rifų“:

1. Kas yra vertintojas – tiesioginis ar aukštesnysis viršininkas ar kolegiali institucija (pvz., komisija).

2. Kaip surasti objektyvius vertinimo kriterijus – nustatyti atliekamo darbo (veiklos) įverčius, už ką vertinti darbuotoją: kiek prekybos agentas ar vadybininkas pardavė naujų ar jau naudotų „Mersedesų“, „Fordų“, kiek pavyko išgelbėti žmonių įvykus gaisrui, kiek policininkui pavyko sulaikyti chuliganų, recidyvistų ir t. t. Kaip tos veiklos rezultatus vertinti? Taikant balų sistemą ar kaip kitaip? Vadybininkai taiko įvairius metodus ir kriterijus.

Privačiame sektoriuje vertinimo metodai ir kriterijai visapusiškai išanalizuoti labiausiai Lietuvos studentams prieinamoje G. Desslerio monografijoje⁹. Šie metodai daugiausia remiasi JAV firmose praktiškai taikomais metodais ir pavyzdžiais, kurie paremti teoriniais ir praktinių tyrimų rezultatais. Tad gali būti, atitinkamai adaptuojant, taikomi ir mūsų šalies personalo vadyboje. G. Dessleris rekomenduoja taikyti tokius įvairius darbuotojų vertinimo metodus:

1. Grafinės vertinimo skalės metodą. Čia išvardijami kriterijai: darbuotojo darbo (veiklos) kokybė, darbo produktyvumas, drausmingumas, atsakomybės jausmas, savarankiškumas priimant sprendimus ir kt. Kiekvienas kriterijus vertinamas šitaip: puiku, labai gerai, gerai, patenkinamai, reikia gerinti, nepatenkinamai.

2. Alternatyvus rangavimo metodas. Šis metodas taip pat pradžioje reikalauja nustatyti vertinimo kriterijus ir pagal juos suskirstyti į rangus darbuotojus. Pvz., jeigu tenka skirstyti dešimtį darbuotojų, dirbančius skyriuje, padalinyje, tai pagal atitinkamą kriterijų įrašomos pavardės nuo 1-osios iki 10-osios vietos. Šis metodas pasižymi demokratiškumu – suskirstomi pagal rangus visi dirbantys padalinyje, o ne vien tiesioginis viršininkas. Baigus skirstymą – išvedami surinktų balų vidurkiai ir toliau, remiantis jais, priimami bendrieji vertinimo prasmės (tikslų) sprendimai: dėl karjeros, atlyginimo, mokymo ir t. t.

3. Porinio lygimo metodas. Taikant šį metodą taip pat pradžioje nustatomi kriteri-

⁹ Dessler, G. Personalos vadybos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2001; Originalas: Essentials of Human Resource Management, 1999.

jai, pagal kuriuos reikia vertinti darbuotojus. Pavyzdžiui, galima išvardyti tokius veiklos kriterijus ir juos apibūdinti: *kokybė* – atlikto darbo (veiklos) tikslumas, išbaigtumas ir atitikimas darbo (veiklos) tikslui; *našumas* – atlikto per tam tikrą laiką darbo kiekis ir rezultatų efektas (kokybės prasme); kiti galimi veiklos kriterijai: darbo išmanymas, patikimumas, drausmė. Labai svarbu kiekvienam kriterijui suteikti formalią išraišką. Pvz., drausmės kriterijui: ar darbuotojas yra punctualus, darbo metu reglamentuotas pertraukas nei „patrumpina“, nei „prailgina“, nedaro pravaikštų – valandai, kitai į parduotuves, kirpyklas, autoservisus ir pan. Porinio lyginimo metodą labai lengva organizuoti pagal tokią schemą, kuri pavaizduota 3 lentelėje.

3 lentelė. **Porinio lyginimo metodas**

	Pagal darbo kokybės kriterijų				Pagal darbo drausmės kriterijų			
	Darbuotojo įvertinimas				Darbuotojo įvertinimas			
Palyginti su:	Jonas	Algis	Pranas	Kęstas	Jonas	Algis	Pranas	Kęstas
Jonas	-	+	+				+	
Algis		+					+	+
Pranas		+					+	
Kęstas		+						
	Algio įvertinimas aukščiausias				Prano įvertinimas aukščiausias			

* adaptuota pagal pateiktą paveikslą G. Desslerio knygoje „Personalo valdymo pagrindai“, p. 191.

Lietuvoje 2010 m. pradžioje buvo kai kurių „apsiskaičiusių“ ekspertų ir patarėjų vyriausybės lygmeniu rekomenduotas (ir priimtas) tikslinio valdymo metodas. Tai yra geras metodas, tačiau labai svarbu yra suformuluoti vertinimo kriterijus. Jie turi būti konkretūs, išmatuojami – netgi matematiniais metodais pagal konkrečias funkcijas, šių funkcijų efektyvumo rodiklius. O tai Lietuvoje nepadaryta.

Tikslinio valdymo vertinimo metodas, mokslininkų tyrėjų supratimu, galimas tuomet, kai:

1. formuluojami organizacijos tikslai: metiniai, perspektyviniai. Tai yra esminis strateginio planavimo elementas;
2. suformuluojami padalinių tikslai;
3. padalinių vadovai tariausi su *visais* darbuotojais ir kiekvienas iš jų turi formaliai apibūdinti asmeninius tikslus, kitaip tariant, turi numatyti, kaip jis gali prisidėti įgyvendinant padaliniui iškeltus tikslus;
4. numatyti labai konkrečius trumpalaikius ir į perspektyvą nukreiptus darbo (veik-

los) rezultatus;

5. įvertinti su kiekvienu darbuotoju darbo atlikimo rezultatus ir palyginti juos su planuotais;

6. užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Vadovai privalo su pavaldiniais aptarti, kaip sekasi arba kodėl nesiseka siekti planuotų tikslų (rezultatų).

Vertinimas pagal darbo (veiklos) tikslus (rezultatus) populiarėja, o kyla jis iš tikslinio valdymo (management by objectives) koncepcijos, kuri reiškia vienodų principų taikymą visoje *organizacijoje*, *visoje jos valdymo grandinėje*. Jis tiesiogiai sietinas su visuotinės kokybės valdymo koncepcija. Teigiama, kad šis metodas turi privalumų:

- Yra objektyvesnis, nes remiasi kiekybiniais rodikliais, kriterijais;
- Sukelia mažai konfliktų, nes vertinimo procese ir vertintojas, ir vertinamasis pagal objektyvių rodiklių apžvalgą mato, kas buvo arba nebuvo pasiekta.

Šio modelio trūkumai, kaip jau buvo minėta, – tai rezultatų (tikslų), kriterijų nustatymo problemiškas, pvz., ar galima chirurgui suformuluoti tikslą per metus atlikti 25 procentais daugiau operacijų, policininkui išaiškinti daugiau nei 20 procentų žmogžudysčių, universiteto dėstytojui – įrašyti į studijų knygeles daugiau kaip 50 procentų pažymių „puikiai“ arba atvirksčiai – daugiau kaip 50 procentų „nepatenkinamai“. Vadinasi, visais atvejais netinka kiekybiniai kriterijai, o reikia ieškoti kokybinių. Pavyzdžiui, universitetui, kaip organizacijai, tai būtų tokie kriterijai: kiek žmonių studijavo, įgijo diplomus ir kiek jų įsidarbino pagal įgytą specialybę, o svarbiausia, kiek studijų programos atitinka darbo rinkos poreikius.

Vertinant dėstytojus, nejaugi taip svarbu, kiek jis parašė straipsnių moksliniuose žurnaluose, kurių (straipsnių) neskaito niekas, išskyrus rašančiuosius kursinius, baigiamųjų darbų bakalaurus, magistrantus, doktorantus, kuriems reikia į juos nuorodas daryti. O gal svarbu ir tai, kaip tas dėstytojas sugeba išdėstyti mokomojo dalyko esmę, sudominti studijuojančiuosius savo parašytomis mokomosiomis knygomis, vadovėliais. Suprantama, tose knygose turi būti ir jo atliktų tyrimų, ir įvairių tos srities mokslininkų atliktų tyrimų lyginamoji analizė. Tam reikia laiko ir sąlygų. O dirbant vadinamąjį auditorinį darbą nebus nei vieno, nei kito.

Ir vis dėlto studentų vertinimas dėstytojo darbo neturėtų likti paskutinėje vietoje. Štai Richardas J. Milleris suformulavo klausimyną studentams „Dėstytojo darbo vertinimas užimti tą patį etatą ar būti paaukštintam“¹⁰. Šiame klausimyne prašoma 7 balų sistema įvertinti dėstytojų darbą, kur 7 – puikiai, 4 – vidutiniškai, 1 – labai blogai, o jeigu pažymima X, tai studentas neturi nuomonės. Dėstytojo darbą siūloma vertinti pagal tokius požymius:

- kaip užsiėmimuose dėstytojo pateikiamos užduotys dera su dėstomo studijų mo-

¹⁰ Miller, R. J. Evaluating Faculty for Promotion and Tenure. Jossey – Bass. Inc., 1998, p. 165.

dulio, integruoto į specialisto rengimą, tikslu;

- kaip dėstytojas planuoja, organizuoja ir naudoja paskaitų laiką;
- ar dėstytojas taiko racionalius dėstymo metodus;
- kaip dėstytojas išmano (t. y., ar turi žinių, naujausios informacijos apie dėstomą studijų dalyką);
- kaip pats dėstytojas domisi savo dėstomuoju dalyku;
- ar dėstytojas skatina mąstyti;
- ar dėstytojas skatina reikšti nuomonę, kuri skiriasi nuo jo nuomonės;
- ar dėstytojas suinteresuotas padėti studijuojančiajam per paskaitas ir po jų;
- ar dėstytojas organizuoja vertinimo tvarką racionaliai ir vertina objektyviai.

R. J. Millerio klausimyne yra galimybė studentams įvertinti ir pagal kitus kriterijus, kuriuos patys studentai suformuluoja. Galiausiai išvedamas bendras dėstytojo balas (susumavus visus atsakymus) ir prašoma jį palyginti su visais kitais, kurie studijų metais dėstė, taip pat pagal balus nuo 7 iki 1. Atkreipkime dėmesį, kad šiame dėstytojo darbą vertinamame klausimyne nėra tiesiogiai nei vieno klausimo apie mokslinį darbą, to darbo rezultatų naudojimą paskaitų metu, rašant diplominius ir baigiamuosius darbus.

Suprantama, kad R. J. Millerio klausimyne pateikiami dėstytojų vertinimo kriterijai yra labai diskutuoti. Kada studentai atsako į pateikiamus klausimyne kriterijus? Prieš sesiją ar sesijai pasibaigus? Racionaliausias variantas būtų testinis tyrimas, atliekamas studijų metu ir tada, kai jau absolventas dirba, turi konkrečią veiklos sritį, vykdo funkcijas, atitinkančias jo išsilavinimą. Tuomet jis tikroviškiau gali vertinti studijose praleistus metus ir dėstytojus, kurių pagrindinė priedermė – rengti absolventus darbo rinkai, ugdyti intelektą visuomenės raidos problemoms spręsti.

2.2. Darbuotojų veiklos vertinimo metodai viešojo administravimo sektoriuje

Šiame skyrelyje dėmesys skiriamas pagrindiniam viešojo administravimo segmento – valstybės tarnautojų vertinimo metodams ir administravimui, taip pat ir kitam specifiniam viešojo administravimo segmentui – krašto apsaugos sistemos branduolį sudarantiems profesinėje karo tarnyboje tarnaujantiems.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo metodika ir administravimas. Teisinis pagrindas, kuriuo grindžiamas valstybės tarnautojų vertinimas, yra reglamentuojamas LR valstybės tarnybos įstatymu, vėliau LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymu¹¹.

¹¹ Žin., 2002-04-23 įstatymo Nr. IX-855 redakcija, Žin., 2002, Nr. 45-1708, 2002-05-04, nuo 2002-07-01, 2, 21, 22 straipsniai įsigalioja nuo 2002-05-01).

Įstatymo 22 straipsnyje „Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas“ vertinimo tikslas apibrėžiamas šitaip: „įvertinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją“.

Šiame straipsnyje taip pat:

- nustatytas vertinimo reglamentas (šią procedūrą reikia atlikti kasmet);
- nustatyti vertintojai (tiesioginis vertinamojo vadovas, įstaigos vadovas, priimančias į pareigas asmuo ar jo įgaliotas asmuo), taip pat *komisijos*, kurios vertina tokiais atvejais, kai tiesioginis vertintojas darbuotoją įvertino labai kontraversiškai;
- nustatyti komisijų sudarymo ir jų veiklos procedūriniai pagrindai;
- nustatytos vertinimo rezultatų pasekmės vertinamajam klasių, kategorijų, karjeros galimybių prasme ir pagaliau kaip atleidimo motyvas;
- nustatyta galimybė *neeiliniam* valstybės tarnautojo vertinimui;
- nustatyta priklausomybė nuo vertinimo rezultato ir tolesnės procedūros (vertinimo audito komisijoje) ir netgi galimybės apskųsti vertintojų sprendimus Administracinių bylų teisme įstatymo nustatyta tvarka.

Taigi šiame straipsnyje buvo išdėstytos bendrosios įstatymo nuostatos dėl valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo.

Baigiamojoje 22 straipsnio dalyje nurodyta, kad tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo tvarką, taip pat valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijus nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Įgyvendinant įstatymą iškilo daugybė problemų: dėl vertinimo rezultatų pasekmių vertinamajam, o svarbiausia – dėl vertinimo kriterijų. Kaip visuomet buvo sudaromos darbo grupės tyrimams atlikti ir suformuluoti rekomendacijas. Viena iš pirmųjų buvo sudaryta M. Romerio universitete (tuomet vadinosi Teisės universitetas). Šioje grupėje dirbo – A. Bukauskas, E. Jančiauskas, K. Masiulis. Jie pagal LR vidaus reikalų ministerijos (VRM) Valstybės tarnybos departamento užsakymą (techninę užduotį) pateikė tyrimo rezultatus, kuriuose buvo išnagrinėta ES šalių patirtis valstybės tarnyboje dirbančiųjų vertinimo srityje. Pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo parengti konkrečius vertinimo kriterijus, pagal kuriuos būtų vertinama valstybės tarnautojų veikla.

Tačiau šie tyrimo rezultatai buvo įvertinti kaip pernelyg akademiški, nors tyrimo rezultatų vertinimuose galima įžvelgti ir kitą motyvą: taip, kaip buvo siūloma vertinti valstybės tarnautojų veiklą, daugeliui iš tų vertinamųjų buvo neparanku, o gal ir priešiška jų karjerai.

Vėliau sudarytos darbo grupės ėjo „pramintu taku“ – jų pasiūlymuose dominavo akcentai į biurokratinis, procedūrinius vertinimo tvarkos aspektus, ir jie tapo pagrindu priimančiam Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Šis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuta-

rimas priimtas 2002 m. birželio 17 d. Nr. 909¹².

Vykdamas šis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą taip pat iškilio daug problemų praktinėje veikloje ir jame nurodytų procedūrų administravime. Joms spręsti buvo skirtas LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“, priimtas 2006 m. rugpjūčio 25 d.¹³

Šiame norminiame teisės akte daug pakeitimų padaryta dėl valstybės tarnautojų vertinimo procedūrų reglamentavimo, vertinimo komisijų veiklos ir juose priimtų išvadų įgyvendinimo.

Personalo vadybininkui labai svarbūs buvo tokie pakeitimai:

- pirma, sukonkretintas vertinamųjų sąrašas: įstaigų vadovai, karjeros valstybės tarnautojai, pakaitiniai valstybės tarnautojai, priimti į valstybės tarnautojo pareigas;

- antra, sukonkretinta įstaigos vadovo ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra, kuri buvo reglamentuota šitaip:

- įstaigos vadovo ir karjeros valstybės tarnautojo – per kalendorinius metus, o pakaitinio valstybės tarnautojo, priimto į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, praėjus vieneriems tarnybos metams nuo jo priėmimo ir kiekvienais kitais tarnybos metais;

- tarnybinės veiklos vertinimo procedūra: valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo pokalbis, skirtas aptarti valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir surašyti motyvuotą išvadą. Išvadoje apibūdinama tarnautojo veikla pagal kiekvieną vertinimo kriterijų ir įrašomas įvertinimas. Su išvada pasirašytinai supažindinamas vertinamasis valstybės tarnautojas. Tiesioginis vadovas, įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, turėjo pateikti ją personalo tarnybai. Jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertindavo labai gerai arba nepatenkinamai, personalo tarnyba išvados kopiją turėdavo pateikti atitinkamai vertinimo komisijai;

- vertinimo komisijoms buvo numatytos labai atsakingos funkcijos – padaryti išvadas pagal kiekvieną tiesioginių vadovų išvadą. Komisijos sprendimas turėjo imperatyvinę reikšmę – pakelti darbuotojo kategoriją, klasę, perkelti jį į aukštesnes pareigas tuo atveju, jeigu jis buvo įvertintas labai gerai; motyvuotai tiesioginiam vadovui įvertinus vertinamąjį nepatenkinamai ir vertinimo komisijai sutikus su tokia išvada, buvo siūlyma maksimali sankcija – tokį valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui jį atleisti

Įgyvendinant analizuojamą Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų pakeitimo“, be

¹² <http://www.lrvk.lt/nut/06/0909.html>

¹³ Žin., 2006-08-29, Nr. 92-3610.

ankščiau nagrinėtų vertinimo procedūros aspektų, sukonkretinta norminė teisinė nuostata dėl neeilinio valstybės tarnautojo vertinimo¹⁴.

Ši problema iškilo, kai daugelį metų darbuotojas buvo vertinamas gerai, o tai reiškė, kad jokių pokyčių dėl jo kategorijos ir klasės paaukštinimo nebus. Nemažiau aktualios, netgi didesnės problemos iškildavo tiems, kuriuos tiesioginis vadovas įvertindavo nepatenkinamai (išvadoje – netgi atleidimas iš darbo). Nagrinėjant tokius faktus liudijančius statistinius duomenis matyti, kaip buvo realizuojamos minėtose LR Vyriausybės nutarimuose reglamentuotos nuostatos, ir galima išskirti kai kuriuos būdingus bruožus.

Štai Valstybės tarnybos departamento prie VRM 2006 m. ataskaitoje pateikti duomenys rodo, kad kasmetinio vertinimo rezultatus vertinimo komisija nagrinėjo dėl 7210 vertinamųjų išvadų, t. y. 28,8 procentų iš bendro valstybės tarnautojų skaičiaus. Komisijoje nagrinėtų tiesioginių vadovų vertinimo išvadų net 94,4 procentų teko tai daliai, kuri buvo vertinta labai gerai, 5,4 procentų – gerai ir 0,2 procento – nepatenkinamai. Personalijų skaičius atitinkamai buvo toks: 6805, 394, 11. Pagal atskiras valstybės institucijas ir įstaigas galima pateikti didelę įvairovę. Detalūs kasmetinio vertinimo rezultatų duomenys pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. 2006 m. vertinimo komisijos vertintų valstybės tarnautojų skaičius.

Įmonių grupės pavadinimas	Vertinimo komisijoje vertintų v. t. skaičius		Labai gerai įvertintų v. t. skaičius		Gerai įvertintų v. t. skaičius		Nepatenkinamai įvertintų v. t. skaičius	
	Iš viso	Proc. iš įstaigos v. t. skaičiaus	Iš viso	Proc. iš vertinimo komisijos, vertintų v. t.	Iš viso	Proc. iš vertinimo komisijos, vertintų v. t.	Iš viso	Proc. iš vertinimo komisijos, vertintų v. t.
Seimo kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Seimui	26	3,8%	26	100%	0	0%	0	0%
Teismai, prokuratūros	281	16,6%	218	77,6%	63	22,4%	0	0%
Prezidentūra ir įstaigos, atskaitingos Prezidentui	7	12,7%	6	85,7%	1	14,3%	0	0%

¹⁴ Žin., 2006-08-29, Nr. 92-3610, 14, 28 punktai.

2. DARBUOTOJŲ VERTINIMAS: METODAI IR ADMINISTRAVIMAS

Vyriausybės kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Vyriausybei	537	29,4%	384	71,5%	153	28,5%	0	0%
Apskričių viršininkų administracijos	339	35,1%	329	97,1%	9	2,6%	1	0,3%
Ministerijos	545	25,0%	529	97,1%	16	2,9%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Aplinkos ministerijai	334	31,2%	321	96,1%	9	2,7%	4	1,2%
Įstaigos, pavaldžios Finansų ministerijai	733	22,5%	720	98,2%	13	1,8%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Krašto apsaugos ministerijai	66	19,8%	64	97%	2	3%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Kultūros ministerijai	1	0,9%	1	100%	0	0%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai	1829	51,5%	1805	98,7%	24	1,3%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Susisiekimo ministerijai	81	20,0%	81	100%	0	0%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Sveikatos apsaugos ministerijai	49	16,2%	49	100%	0	0%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Švietimo ir mokslo ministerijai	5	14,3%	4	80%	1	20%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Teisingumo ministerijai	32	10,5%	30	93,8%	1	3,1%	1	3,1%
Įstaigos, pavaldžios Ūkio ministerijai	138	60,0%	138	100%	0	0%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Vidaus reikalų ministerijai	290	25,6%	257	88,6%	32	11%	1	0,4%
Įstaigos, pavaldžios Žemės ūkio ministerijai	205	26,1%	203	99%	0	0%	2	1%
Savivaldybių institucijos ir įstaigos	1712	32,1%	1640	95,8%	70	4,1%	2	0,1%
Iš viso	7210	28,8%	6805	94,4%	394	5,4%	11	0,2%

Kaip anksčiau minėta, valstybės tarnautojų vertinimo taisyklėse buvo numatyta ir reglamentuota neeilinio vertinimo procedūra. Valstybės tarnybos departamento prie LR VRM duomenimis, įvairių institucijų komisijose neeilinio vertinimo procedūrose buvo vertinami 2102 valstybės tarnautojai, arba 8,4 procentai dirbančiųjų valstybės tarnyboje. Iš jų – 2040 (97 proc. buvo įvertinti labai gerai, 58 (2,8 proc.) – gerai ir 4 (0,2 proc.) – nepatenkinamai). Detalesni atskirų institucijų ir įstaigų vertinimo rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. 2006 m. neeilinio vertinimo metu vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų skaičius.

Įmonių grupės pavadinimas	Vertinimo komisijoje vertintų valstybės tarnautojų skaičius		Labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius		Gerai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius		Nepatenkinamai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius	
	Iš viso	Proc. iš įstaigos valstybės tarnautojų skaičiaus	Iš viso	Proc. iš vertinimo komisijos, vertintų valstybės tarnautojų	Iš viso	Proc. iš vertinimo komisijos, vertintų valstybės tarnautojų	Iš viso	Proc. iš vertinimo komisijos, vertintų valstybės tarnautojų
Seimo kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Seimui	15	2,2%	15	100%	0	0%	0	0%
Teismai, prokuratūros	37	2,2%	36	97,3%	1	2,7%	0	0%
Prezidentūra ir įstaigos, atskaitingos Prezidentui	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Vyriausybės kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Vyriausybei	81	4,4%	68	84%	11	13,6%	2	2,4%
Apskričių viršininkų administracijos	150	15,5%	150	100%	0	0%	0	0%
Ministerijos	175	8,0%	162	92,6%	13	7,7%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Aplinkos ministerijai	244	22,8%	239	98%	3	1,2%	2	0,8%
Įstaigos, pavaldžios Finansų ministerijai	611	18,8%	610	99,8%	1	0,2%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Krašto apsaugos ministerijai	7	2,1%	7	100%	0	0%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Kultūros ministerijai	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai	51	1,4%	44	86,3%	7	13,7%	0	0%
Įstaigos, pavaldžios Susisiekimo ministerijai	27	6,7%	27	100%	0	0%	0	0%

Ištaigos, pavaldžios Sveikatos apsaugos ministerijai	13	4,3%	13	100%	0	0%	0	0%
Ištaigos, pavaldžios Švietimo ir mokslo ministerijai	3	8,6%	3	100%	0	0%	0	0%
Ištaigos, pavaldžios Teisingumo ministerijai	26	8,6%	26	100%	0	0%	0	0%
Ištaigos, pavaldžios Ūkio ministerijai	28	12,2%	27	96,4%	1	3,6%	0	0%
Ištaigos, pavaldžios Užsienio reikalų ministerijai	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ištaigos, pavaldžios Vidaus reikalų ministerijai	114	10,0%	103	90,3%	11	9,7%	0	0%
Ištaigos, pavaldžios Žemės ūkio ministerijai	282	35,9%	282	100%	0	0%	0	0%
Savivaldybių institucijos ir įstaigos	238	4,5%	228	95,8%	10	4,2%	0	0%
Iš viso	2102	8,4%	2040	97,0%	58	2,8%	4	0,2%

Kaip minėta, vertinimo procedūrų išvadose labai svarbūs pokyčių rezultatai vertinamiesiems: kategorijų, kvalifikacinių klasių suteikimas. Nuo šių vertinimo rezultatų tiesiogiai priklauso karjeros galimybės, atlyginimas.

Atlyginimų dydis reglamentuojamas įstatymų. Esminis elementas yra pareiginė alga. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą. LR valstybės tarnybos įstatyme (žr. įstatymo priedą) nustatytas kiekvienos kategorijos pareigybei taikomas koeficientas. Pareiginės algos koeficientas buvo Vyriausybės patvirtintos minimalios mėnesinės algos (MMA) dydžio. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš MMA.

Ši įstatymo nuostata buvo sukonkretinta LR Vyriausybės priimtuose norminiuose teisės aktuose:

1. LR Vyriausybė 2003 m. sausio 17 d. nutarimu Nr. 53 patvirtino Valstybės tarnybos darbo užmokesčio skaičiavimo taisyklės¹⁵.

2. LR Vyriausybės nutarimas „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“¹⁶.

Išvardytuose LR Vyriausybės nutarimuose galima pastebėti keletą svarbių tendencijų:

1. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis vis labiau siejamas su valstybės ir savivaldy-

¹⁵ Žin., 2003, Nr. 6-253, 2003-01-22.

¹⁶ Žin., 2003, Nr. 24-992, 2003-03-07.

bių biudžetiniu pajėgumu.

2. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis diferencijuojamas pagal tai, kur tarnaujama: Seimo kanceliarijoje, ministerijoje, ministerijų departamente ir t. t. Vadinasi, tai prieštarauja įstatymo normai: „Pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms“¹⁷.

Vėliau, 2008–2009 metais, iškilo labai aktuali problema – kaip subalansuoti biudžeto galimybes su minėtuose LR Vyriausybės nutarimuose pateiktais skaičiavimais, orientuotais į minimalią mėnesinę algą (MMA). MMA išaugo iki 800 Lt per mėnesį, o biudžetuose dėl įvairių priežasčių ėmė trūkti lėšų.

Pareiginė alga valstybės tarnyboje yra pamatas, apie kurį konstruojami visi kiti darbo užmokesčio elementai: priedai, priemokos.

Priedai. Valstybės tarnautojams mokomi šie priedai:

- už tarnybinį stažą;
- už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją;
- už laipsnį arba tarnybinį rangą;
- už diplomatinį rangą.

Visų šių priedų dydžiai siejami su pareigine alga ir jie negali viršyti 55 procentų pareiginės algos. Priedai už stažą ir kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją skiriami iki valstybės tarnautojo kito (kasmetinio) vertinimo. Šiuo metu, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų demografinę sudėtį, priedas yra siejamas su kvalifikacine klase:

- priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 15 procentų pareiginės algos;
- už antrą – 30 procentų;
- už pirmą – 50 procentų.

Priedai už kvalifikacinę klasę nemokami statutiniams valstybės tarnautojams (jiems gali būti mokami priedai už laipsnį ar kvalifikacinę kategoriją tik statutiniams valstybės tarnautojams statute numatyta tvarka), išskyrus valstybės tarnautojus, kurių tarnybą reglamentuoja Diplomatinės tarnybos įstatymas. Priedai taip pat negali viršyti 55 procentų pareiginės algos. Nagrinėjant statistinius duomenis apie turinčiuosius kvalifikacines klases valstybės institucijose ir įstaigose išryškėja keletas tendencijų.

Analizuojant duomenis pagal įstaigas, kurios pavaldžios įvairioms institucijoms (pvz., Seimo kanceliarijai, teismams, prokuratūrai, ministerijoms, savivaldybėms ir kt.), galima pastebėti, kad visuose jose procentinė dalis valstybės tarnautojų (iš bendro šių įstaigose skaičiaus), turinčių klases, išaugo daugiau kaip 2 kartus: 2004 m. jų buvo 10 procentų, 2006 m. – 22,7 procento. Tačiau vienose įstaigų grupėse valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, tai didėjo, tai mažėjo (pvz., Seimo kanceliarijoje ir įstaigose, at-

¹⁷ LR Valstybės tarnybos įstatymas. Žin., 2002, Nr. 45-1708, 2002-05-04 – 24 str. 1 p.

skaitingose Seimui, 2004 m. jų buvo 20 procentų (turinčių klases valstybės tarnautojų), o 2006 m. jų sumažėjo iki 9 procentų iš bendro valstybės tarnautojų skaičiaus), o kitose įstaigų grupėse drastiškai augo (pvz., LR ūkio ministerijos, LR vidaus reikalų ministerijos). Detaliau šios tendencijos matyti iš 6 lentelėje pateiktų statistinių duomenų.

6 lentelė. **Valstybės tarnautojų, kuriems suteikta kvalifikacinė klasė, vykdant valstybės tarnautojų vertinimą per 2004, 2005 ir 2006 m., procentinis paskirstymas**

Įmonių grupės pavadinimas	Turinčių klases valstybės tarnautojų proc. iš bendro valstybės tarnautojų skaičiaus įstaigoje		
	2004 m.	2005 m.	2006 m.
Seimo kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Seimui	20%	21,8%	9%
Teismai, prokuratūros	14,23%	21,5%	28,2%
Prezidentūra ir įstaigos, atskaitingos Prezidentui	4,3%	3,2%	12,3%
Vyriausybės kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Vyriausybei	11,9%	11,8%	12,3%
Apskričių viršininkų administracijos	8,2%	4,8%	29,9%
Ministerijos	9,9%	15,2%	17,2%
Įstaigos, pavaldžios Aplinkos ministerijai	4,8%	7,6%	15%
Įstaigos, pavaldžios Finansų ministerijai	4%	6,7%	13,8%
Įstaigos, pavaldžios Krašto apsaugos ministerijai	5,6%	9,8%	26,7%
Įstaigos, pavaldžios Kultūros ministerijai	5,4%	5,3%	2,8%
Įstaigos, pavaldžios Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai	11,9%	21%	27,2%
Įstaigos, pavaldžios Susisiekimo ministerijai	21,6%	22%	32,9%
Įstaigos, pavaldžios Sveikatos apsaugos ministerijai	13,1%	13,5%	12,9%
Įstaigos, pavaldžios Švietimo ir mokslo ministerijai	13%	12%	17,1%
Įstaigos, pavaldžios Teisingumo ministerijai	22,5%	17,3%	19,7%
Įstaigos, pavaldžios Ūkio ministerijai	5,6%	2,8%	53,5%
Įstaigos, pavaldžios Užsienio reikalų ministerijai			
Įstaigos, pavaldžios Vidaus reikalų ministerijai	11,1%	15,8%	36,1%
Įstaigos, pavaldžios Žemės ūkio ministerijai	22,4%	29,5%	43,2%
Savivaldybių institucijos ir įstaigos	8,8%	11,4%	25,9%
Iš viso	10%	13,6%	22,7%

Ministerijų lygmeniu valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacinę klasę, taip pat gerokai padaugėjo: nuo 26,8 procentų 2003 m. iki 49,7 procentų 2006 m. Labiausiai pirmavo LR socialinės apsaugos, LR krašto apsaugos ir LR užsienio reikalų ministerijos.

Detaliau apie valstybės tarnautojus, turinčius kvalifikacines klases, galima analizuoti pagal 7 lentelėje pateiktus duomenis.

7 lentelė. **Ministerijose pareigas einančių valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacinę klasę, procentinis pasiskirstymas pagal metus**

Ministerijos pavadinimas	Turinčių klases valstybės tarnautojų proc. iš bendro valstybės tarnautojų skaičiaus įstaigoje			
	2003 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.
Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	3,1%	10,9%	13,3%	20%
Lietuvos Respublikos finansų ministerija	18%	21,5%	29,2%	50,5%
Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija	3%	10,6%	22,3%	60,3%
Lietuvos Respublikos kultūros ministerija	58,3%	66,1%	67,2%	54,8%
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija	79,6%	73,3%	75%	78,9%
Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija	17,1%	27,3%	13,8%	32%
Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija	84,1%	73,1%	73,3%	84,2%
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija	9,5%	27,2%	32,7%	44,1%
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija	19,6%	27,6%	35,6%	43,6%
Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija	-	4,8%	10,9%	44,1%
Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija	31,7%	40,9%	68,4%	75%
Lietuvos Respublikos ūkio ministerija	10,5%	9,6%	26,5%	45%
Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija	13,6%	28,3%	31,2%	50,6%
Iš viso	26,8%	30,3%	38,4%	49,7%

Žvelgiant į valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacinę klasę, pagal pareigybių grupes atskirose ministerijose statistinius duomenis, ryškėja bendra tendencija: kuo aukštesnė pareigybė, tuo daugiau tas pareigybes užimantys valstybės tarnautojai turi kvalifikacinę klasę. Ministerijų valstybės sekretoriai ir ministerijų sekretoriai – 92,4 procento, struktūrinių padalinių vadovai ir jų pavaduotojai – 71,3 procento, specialistai – 37,6 procento. Detalesnę atskirų ministerijų analizę galima padaryti naudojantis 8 lentelėje pateiktais duomenimis.

8 lentelė. **Ministerijų valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacinę klasę, procentinis pasiskirstymas pagal pareigybių grupes**

Ministerijos pavadinimas	Valstybės tarnautojai, turintys kvalifikacinę klasę, pagal pareigybių grupes		
	Ministerijų valstybės sekretoriai ir ministerijų sekretoriai	Struktūrinių padalinių vadovai ir jų pavduotojai	Specia- listai
Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	40%	50%	9%
Lietuvos Respublikos finansų ministerija	100%	87,9%	34,2%
Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija	66,7%	85,5%	50%
Lietuvos Respublikos kultūros ministerija	100%	100%	48,9%
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija	100%	100%	64,9%
Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija	100%	64,4%	11,1%
Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija	100%	100%	83,3%
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija	83,3%	73,3%	21,4%
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija	100%	58,6%	48,9%
Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija	100%	78,9%	33,6%
Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija	100%	100%	68,8%
Lietuvos Respublikos ūkio ministerija	100%	92,5%	27,6%
Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija		92,9%	48,1%
Iš viso	92,40%	71,30%	37,60%

Mokslininkai kartkartėmis kviečiami atlikti ekspertų funkcijas, kai vertinami valstybės tarnautojai, taip pat ir praktikai – Valstybės tarnybos departamento darbuotojai. Institucijų ir įstaigų personalo valdymo skyrių darbuotojai padarė išvadą, kad iki 2007 m. funkcionavusi valstybės tarnautojų vertinimo sistema buvo nepakankamai lanksti ir skaidri. Neaiškūs buvo apibrėžimai: „valstybės tarnautojų vertinimas“ ir „valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas“ (tad neaiškūs buvo pagal šias sąvokas vertinimo kriterijai). Be to, įstaigos vadovų vertinimas nebuvo susietas su veiklos rezultatais. Tačiau kilo daug problemų ir dėl tų rezultatų kriterijų ir jų vertinimo svarumo. Pavyzdžiui, kokiais kriterijais vertinti higienos ir veterinarijos įstaigų arba statutinių (policijos, ugniagesių ir kt.) įstaigų vadovų veiklos rezultatus? Iki 2007 m. spalio mėn. funkcionavusi valstybės tarnautojų vertinimo tvarka išryškino ir kitas problemas: vertinimas buvo atsietas nuo kvalifikacijos tobulinimo, profesionalumo ugdymo sistemos ir plana-

vimo, nepakankamai buvo konkrečiais kriterijais apibrėžta trijų lygių vertinimo skalė. Siekiant įveikti subjektyvumą valstybės tarnybos vertinimo procedūrose, siekti didesnės motyvacijos tarnyboje (dėl veiklos rezultatų, karjeros, atlyginimų) ir platesnio poveikių taikymo gerinant tarnybinę veiklą, buvo parengti Valstybės tarnybos įstatymo 21 ir 22 straipsnių pakeitimai, kurie įsigaliojo nuo 2007 m. spalio 1 d.

Šiuose pakeitimuose yra labai svarbūs personalo vadybos požiūriu nuostatai:

- vietoje anksčiau minėtų dviejų sąvokų vertinimo procese, vartojama viena – „valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas“;
- vietoje anksčiau reglamentuotų trijų galimų vertinimo rezultatų (labai gerai, gerai, nepatenkinamai), nustatyti keturi – labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai;
- apibrėžtas minimalus laikotarpis, kiek valstybės tarnautojas turi eiti pareigas, kad būtų įvertinta vertinamojo tarnybinė veikla – ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus;
- nustatyti skirtingi įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo bei pakaitinio valstybės tarnautojo, priimto į valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos vertinimo tikslai: *įstaigos vadovo* vertinimo tikslas – kasmet įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti įstaigos tikslus; *karjeros* ir *pakaitinio* valstybės tarnautojo vertinimo tikslas – kasmet įvertinti jų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme įvardytas funkcijas ir šių darbuotojų kvalifikacijos lygį;
- siekiant skaidrumo, atskirame 22.1 straipsnyje reglamentuojamas vertinimo komisijų sudarymas ir jų veiklos pagrindai.

Norminiuose teisės aktuose, skirtuose valstybės tarnautojų vertinimo procedūroms tobulinti, galima išvelgti ir tęstinumą, ir kai kurių naujovių. Išliko dvi vertinimo rūšys: kasmetinis ir neeilinis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas.

Metinio valstybės tarnautojo vertinimo procedūroje, kaip ir anksčiau, išliko pagrindiniai etapai:

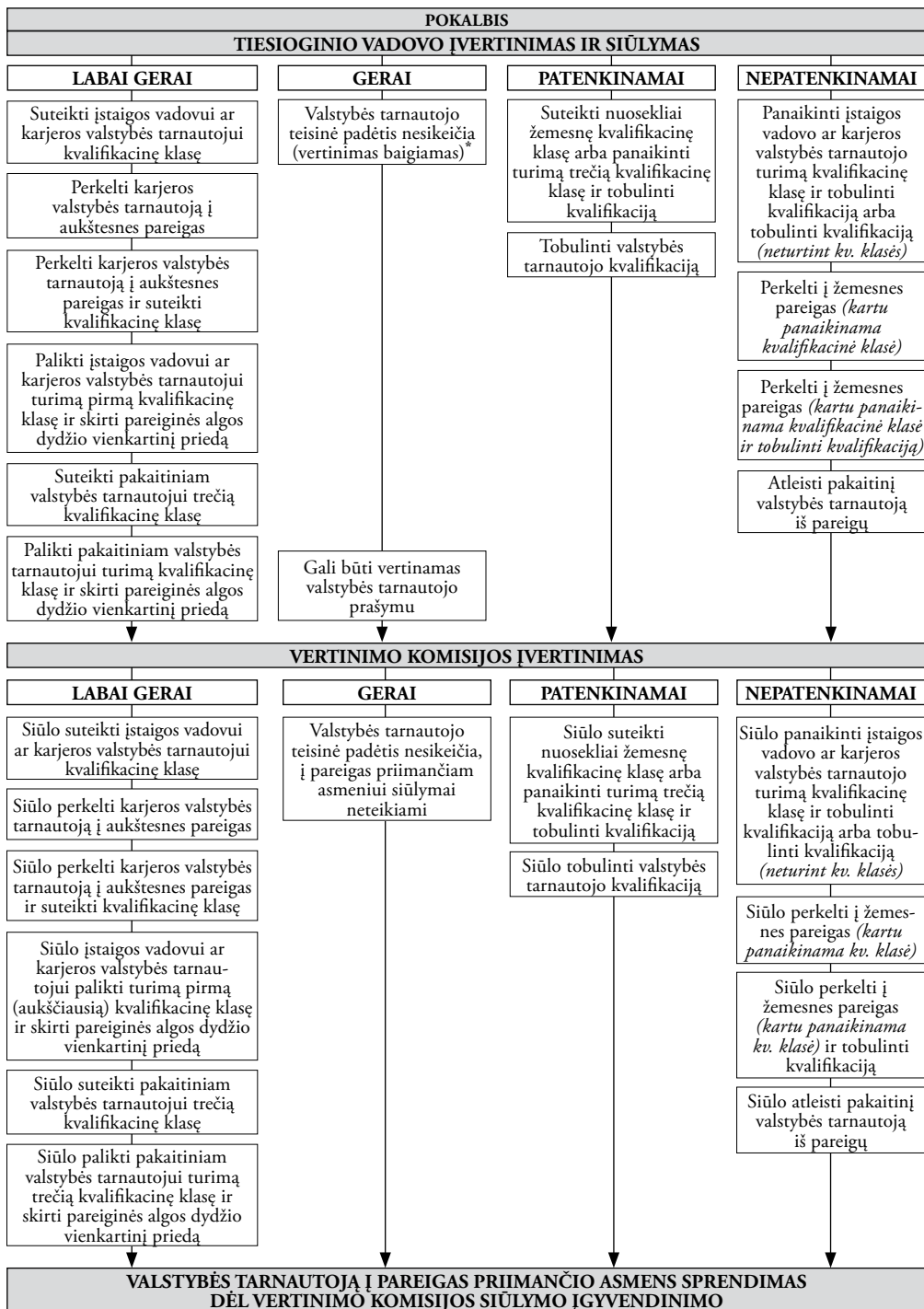
- tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo kasmečio *pokalbio*, kai aptariami valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatai;
 - *surašymo išvadų* pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų ir įstatymu numatyti siūlymai;
- Tolesnėje valstybės tarnautojų vertinimo procedūroje pagal naują priimtą tvarką yra keletas esminių naujų nuostatų, susijusių su vertinimo komisijų veiklos reglamentavimu:
- vertinimas komisijoje vyksta tuomet, kai tiesioginis vadovas įvertino valstybės tarnautojo veiklą *labai gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, taip pat valstybės tarnautojas asmenine iniciatyva prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų vertinimo komisija;
 - komisijos siūlymo įgyvendinimo priėmimas, t. y. valstybės tarnautoją į pareigas priėmusio asmens privalomi sprendimai pagal įstatyme ir norminiuose teisės aktuose reglamentuotus variantus.

Metinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertimo procedūra pavaizduota 4 paveiksle.

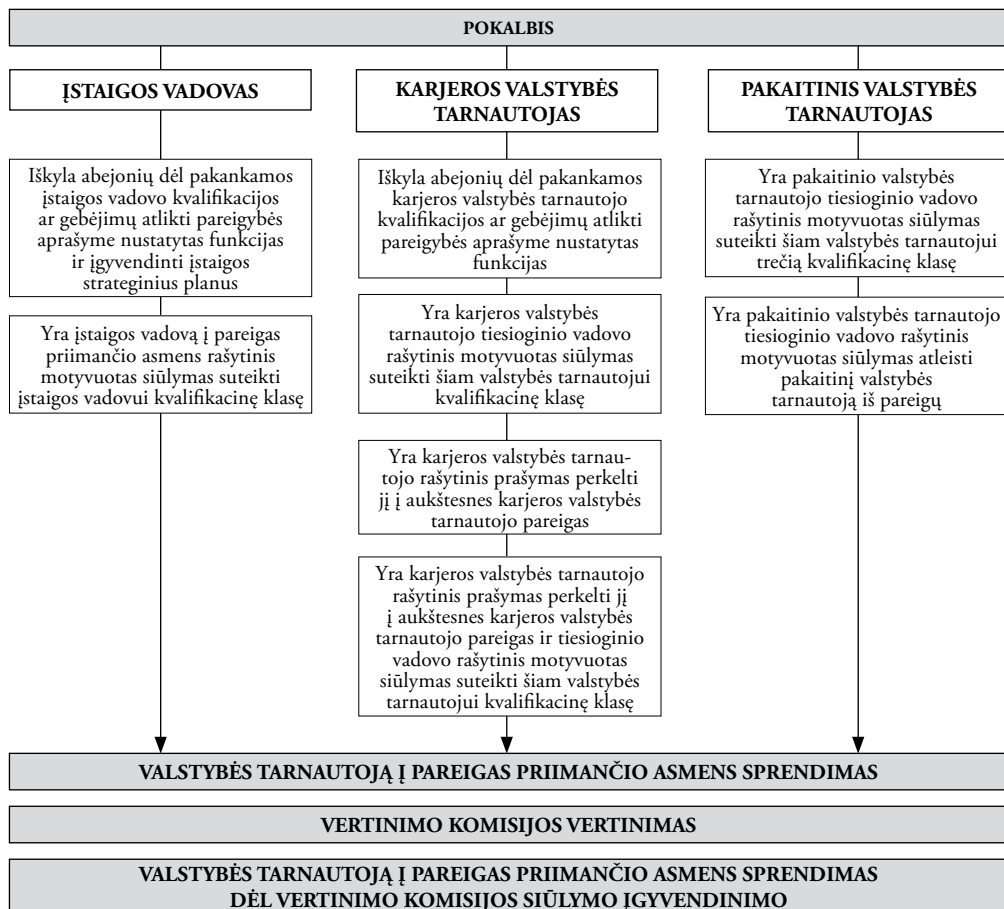
Kaip matyti iš paveiksle pateiktos schemos, po tiesioginio vadovo pokalbio su vertinamuoju turi būti padarytos išvados (raštu) ir pateikti siūlymai. Tai būtina padaryti, pvz., įvertinus „labai gerai“, „patenkinamai“, „nepatenkinamai“, po kiekvieno tokio vertinimo, o įvertinus „gerai“ – vertinamasis savo iniciatyva gali paprašyti, kad jis būtų įvertintas komisijos. Tolesnis vyksmas yra vertinamojo, priėmusio jį į tarnybą, sprendimas dėl vertinimo komisijos siūlymo įgyvendinimo. Tai galima matyti 4 paveiksle pateiktoje schemoje.

Kaip minėta, Valstybės tarnybos įstatyme ir šio įstatymo nuostatų įgyvendinimo LR Vyriausybės nutarimu priimtoje tvarkoje yra numatytas *neeilinis* valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas. Šitaip gali būti vertinami vadovai, karjeros valstybės tarnautojai, pakaitiniai valstybės tarnybos tarnautojai. Pagrindinė neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo priežastis – jei iškyla abejonių dėl tarnautojo kvalifikacijos, administracinių gebėjimų, išryškėja nuomonių skirtumai dėl kvalifikacinių klasių suteikimo ir pan.

Neeilinė valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūra mažai kuo skiriasi nuo kasmetinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūros. 5 paveiksle pateikta schema rodo vertinimo procedūros etapus, siūlymų ir sprendimų įgyvendinimą.



4 pav. Metinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra



5 pav. Neeilinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūra

Apibendrinant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo principus ir procedūras, pirma, ypač svarbi vadybiniu požiūriu išlieka problema dėl vertinimo kriterijų. Formaliai jie išvardijami šitaip:

- valstybės tarnautojo veiklos krūvis;
- valstybės tarnautojo veiklos kokybė;
- valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas;
- gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti;
- valstybės tarnautojo bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Šie kriterijai nepakankamai detalizuoti vadybiniu požiūriu. Todėl atsiranda galimybė vertinimo procedūrose ir vertinimuose reikštis subjektyvizmui.

Antroji problema, kai valstybės tarnautojas ministerijų, departamentų ir savivaldybių lygmeniu vertinamas pagal institucijų ir įstaigų finansines galimybes, darbuotojų administraciniai gebėjimai, jų veiklos rezultatyvumas ima priklausyti nuo to, kokių finansinių fondų disponuojama, o nuo to priklauso ir atlygis: pareiginė alga, priedai, priemokos.

Tiesa, vertinimo principuose galima išvelgti dar ir tokią problemą. Pvz., kai įvertinus valstybės tarnautoją, „labai gerai“, tiesioginio vadovo sprendimuose nenumatomas pasiūlymas toliau tobulinti profesionalumą. Taigi ignoruojamas globalinis mokymosi visą gyvenimą principas.

Rašant šią knygą buvo labai įdomu sužinoti pačių valstybės tarnautojų nuomonę apie galiojančią valstybės tarnautojų vertinimo sistemą. Alytuje buvo atlikta speciali valstybės tarnybos sektoriuje dirbančio personalo apklausa. Apklausoje dalyvavo dvidešimt respondentų, iš kurių 4 užima vadovaujančias pareigas ir patys atlieka savo pavaldinių vertinimą, o likę 16 yra eiliniai darbuotojai, kuriuos kasmet vertina tiesioginis viršininkas.

Gana nenuspėjamas rezultatas buvo dėl 13-to klausimo „Ar neeilinis vertinimas, jūsų nuomone, yra drausminimo priemonė?“ 10 procentų visų respondentų į šį klausimą atsakė „taip“. Tai reiškia, jog valstybės tarnautojams neeilinė atestacija asocijuojasi su nuobauda. Darytina išvada, jog nė vienas jų nesusidūrė su situacija, kai neeilinė atestacija reikalinga įvertinti darbuotoją siekiant anksčiau laiko suteikti jam aukštesnę kategoriją, klasę ir pan.

Svarbus ženklas – net 90 procentų apklaustųjų mano, jog dabar galiojanti valstybės tarnautojų vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus įvertinimo, o tik 10 procentų apklaustųjų nuomone, sistema užtikrina objektyvų vertinimą. Tačiau į klausimą, kaip reikėtų tobulinti vertinimo sistemą, 50 procentų respondentų atsakė „nežinau“, o tai reiškia teisinių žinių nihilizmą.

Įvertinus tyrimo duomenis, galima būtų daryti išvadą, jog darbuotojai nepasitiki savo tiesioginio vadovo vertinimu, nes tai gali būti per daug asmeniška ir neobjektyvu. Tačiau iš karto reikia paminėti, kad į klausimą „Kokie jūsų santykiai su viršininkais?“ 40 procentų atsakė „labai geri“, 50 procentų atsakė „geri“ ir tik 10 procentų pasakė „patenkiami“. Tokiu atveju, įvertinus atsakymus į šiuos du klausimus, galima teigti, kad tarnautojai, net ir gerai sutardami su savo darbo vadovais, nelabai tiki, kad jie (vadovai) vertinimo metu įvertins tik teigiamai ir sudarys sąlygas kilti karjeroje – gauti kitas, nei anksčiau, kategorijas, klases ir pan.

2.3. Darbuotojų atestacija (vertinimas) LR krašto apsaugos sistemoje

Krašto apsaugos sistema yra labai daugialypė. Ją sudaro:

- Krašto apsaugos ministerija;
- Kariuomenė;
- Lietuvos karo akademija, Puskarininkų mokykla ir kitos karo mokyklos;
- Įvairios valstybės institucijos, kurių steigėja yra Krašto apsaugos ministerija arba Vyriausybė ir kurios priskirtos krašto apsaugos ministro pavaldumui;
- Krašto apsaugos reikmėms priskirti infrastruktūros objektai;
- Įmonės, kurių steigėja yra Krašto apsaugos ministerija¹⁸.

Šioje sistemoje dirba: darbuotojai, sudarę darbo sutartis pagal LR darbo kodeksą; valstybės tarnautojai, įdarbinti pagal LR valstybės tarnybos įstatymą; darbuotojai, įdarbinti pagal LR civilinės krašto apsaugos tarybos statutą¹⁹.

Šiame skyrelyje bus nagrinėjamas atestacijos organizavimas pagrindinėje krašto apsaugos sistemos dalyje – Lietuvos kariuomenėje ir jos esminiame segmente – profesinėje karo tarnyboje.

Principinės karių atestavimo nuostatos reglamentuojamos šitaip:

- Profesinės karo tarnybos kario savybes, gabumus, elgesį, mokymąsi ir tobulinimąsi stebi jo vadai (viršininkai), o savo pastabas ir vertinimus jie surašo į dokumentą, vadinamą kario atestatu;
- Kario atestatai rašomi visiems profesinės karo tarnybos kariams, išskyrus kariuomenės vadą. (Tačiau kodėl toks išskirtumas kariuomenės vadui, juk jį skiria Respublikos Prezidentas ir jis tiesiogiai pavaldus krašto apsaugos ministrui. Tokia nuostata taip pat kertasi su civilinės kontrolės krašto apsaugos koncepcija – t. y. knygos autoriaus asmeninė pastaba ir nuomonė).

Kario atestatus rašo tiesioginis vadas (viršininkas), taip pat ir aukštesnysis vadas (viršininkas) – beje, jo funkcija yra ne rašyti, o pasirašyti (t. y. knygos autoriaus pastebėjimas ir nuomonė). Jie turi vertinti atestuojamą asmenį atsižvelgdami tik į tarnybos interesus. Kario atestatas turi:

- konkrečiai apibūdinti atestuojamojo kario asmenybę, kario galimybes ir kaip jis atlieka tarnybos pareigas;
- Kario atestatą vadas (viršininkas) rašo, kai:

¹⁸ Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. – Žin., 1998, Nr. 49-1325, 3 str.

¹⁹ LR civilinės krašto apsaugos tarnybos statutas. – Žin., 2003, Nr. 73-3348.

- pasibaigia kariui skirtas bandomasis laikotarpis*;
- karys perkeliamas kito vado (viršininko) pavaldumui;
- vadas (viršininkas) perkeliamas ir ir perduoda vadovavimą kitam vadui (viršininkui);
- praeina 12 mėnesių nuo paskutinės atestacijos dienos.

Išvardytos profesinės karo tarnybos karių atestavimo nuostatos ir tvarka buvo daug kartų koreguojamos. Tačiau esminis dalykas – atestavimo formuliaras vertas išskirtinio dėmesio. Šiuo metu profesinės karo tarnybos karininko atestatas turi labai svarbių bendrame darbuotojų vertinimo (atestavimo) procedūrų ir vertinimo kontekste kriterijų, kurie yra visiškai adekvatūs šiuolaikinių modernių organizacijų darbuotojų vertinimo principams, taip pat ir karines profesijas užimantiems darbuotojams (tarnautojams).

Naujame profesinės karo tarnybos atestato formuliere reikalaujama iš vertintojo įvardyti konkrečius duomenis ir vertinimus²⁰.

- 1-ojoje atestato dalyje – bendruosius duomenis: vardas, pavardė, asmens kodas, karinis laipsnis (suteikimo data, paskyrimo į pareigas data), karinis vienetas, departamentas (tarnyba), padalinys, pareigos; vertinimo periodas, vertinimo tikslas.

- 2-ojoje atestato dalyje apibūdinama karininko pareigybė (beje, šioje dalyje išvardytos labai bendros pareigybės aprašymo funkcijos, kurių įvykdymas (ar neįvykdymas) dėl neapibrėžtų kriterijų gali būti labai subjektyviai interpretuojamas).

- 3-iojoje atestato dalyje „Dalyvavimas tarptautinėje misijoje“ reikia įrašyti atsakymus į labai konkrečius klausimus:

- dalyvavo misijoje (kada ir kokioje);
- nebuvo siūlyta dalyvauti;
- atsisakė (įvardyti priežastis);
- buvo rengiamas misijai, tačiau nedalyvavo dėl sveikatos, šeiminių priežasčių ir kt. Suprantama, kad atsakymai į šiuos klausimus yra labai svarbūs.

- 4-ojoje atestato dalyje „Karininko asmenybės vertinimas“ yra netgi 10 kriterijų, pagal kuriuos vertinamajam suteikiami taškai – balai.

Šie kriterijai įvardijami paeiliui šitaip:

1. Profesinės žinios;
2. Sprendimų priėmimas;
3. Iniciatyva;

²⁰ KAM Forma 01-55

* Priimant asmenį į profesinę karo tarnybą ir skiriant į pirmąsias pareigas, gali būti nustatomas ne ilgesnis kaip 3 mėn., o priimamiems į kovinius vienetus, kuriuose keliami ypatingi fizinės, psichologinės ištvermės bei kario parengimo reikalavimai, gali būti nustatytas ne ilgesnis kaip 1 metų bandomasis laikotarpis. Bandomasis laikotarpis netaikomas kariams, baigusiems karinę mokymą įstaigą.

4. Gebėjimai dirbti komandoje;
5. Bendradarbiavimas, taktiškumas;
6. Gebėjimas atlaikyti įtampą;
7. Organizaciniai gebėjimai;
8. Patikimumas, vykdant pavestas užduotis;
9. Gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu;
10. Fizinė parengtis.

Taigi atestuojamasis karininkas vertinamas netgi pagal 10 kriterijų. Atestavimo formuliare kiekvieno kriterijaus esmė suformuluojama ir pateikiami vertinimo variantai, kiekvienam iš kurių suteikiamas atitinkamas balas. Pavyzdžiui, pagal atestavimo formuliaro 4-osiosios dalies pirmąjį punktą „Profesinės žinios“ (t. y., kaip nurodyta formuliare – karininko profesinių žinių ir gebėjimų, būtinų pareigoms eiti, įvertinimas) tiesioginis vadas (viršininkas) turi balais įvertinti tokius variantus:

- nepakankamas žinių dabartinėms pareigoms lygis – 1 balas;
- patenkinamos žinios – 2 balai;
- kompetentingas – 4 balai;
- labai kompetentingas – 4 balai;
- ypač geri profesiniai gebėjimai – 5 balai.

Analogiškai formuliare išvardijami ir kitų, t. y. dešimties kriterijų vertinimai balais pagal atitinkamus variantus. Atsižvelgdamas į surinktus balus, karininko veiklą ir potencialą tiesioginis vadas (viršininkas) rekomenduoja vertinamąjį įvertinti puikiai (46–50 balų), labai gerai (39–45 balai), gerai (30–38 balai), patenkinamai (20–29 balai), nepatenkinamai (9–19 balai).

Šie balai gali turėti lemiamą reikšmę tiesioginio vado (viršininko) siūlymui:

- pakelti karinį laipsnį pirma laiko;
- pakelti karinį laipsnį suėjus laikui;
- pakelti karinį laipsnį perkėlus į kitas pareigas;
- nekelti karinio laipsnio.

Tolesnis karininko rezultatų vertinimo procesas pasižymi demokratiškumu: jis supažindinamas su vertinimo rezultatu, tiesioginio vado (viršininko) siūlymu. Gali apeliuoti, jeigu nesutinka su vertinimo rezultatu į aukštesnyjį vadą (viršininką) ir pagaliau kreiptis į Generalinę inspekciją.

Kokios problemos kyla karininkų vertinimo procese? Pirma, tiesioginiam vadui (viršininkui) vertinant karininką kyla daug problemų dėl daugelio kriterijų neapibrėžtumo. Pvz., dėl kompetentingumo išskaidymo (kompetentingas, labai kompetentingas) arba vertinant karininką pagal 6-ąjį kriterijų „Gebėjimai atlaikyti įtampą“: išmušamas iš pusiausvyros, paprastai atsparus stresui, geba labai gerai dirbti stresinėmis situacijomis.

Apibendrinant darbuotojų vertinimą, kaip svarbų žmogiškųjų išteklių vadybos elementą, galima padaryti tokias išvadas:

- *Privačiame sektoriuje darbuotojų vertinimo sistemos ir metodai pasižymi įvairove. Šiame sektoriuje darbuotojų vertinimo metodus galima pasirinkti laisvai – pagal organizacijos strateginius planus, tikslus, konkrečią situaciją organizacijoje ir pan.;*

- *Viešajame sektoriuje darbuotojų vertinimas yra griežtai reglamentuotas įstatymų, norminių teisės aktų (vertinimo procedūros ir vertinimo rezultatai (išvados) privalomi nustatant darbuotojo kategoriją, klasę, rangą, sudarant galimybę kreiptis į atitinkamas komisijas, inspekcijas ir netgi į teismus, jeigu vertinamasis nesutinka su vertinimo rezultatais);*

- *Pagal šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos filosofiją, darbuotojų vertinimo procedūroje pagrindinis vaidmuo tenka tiesioginiams (linijiniams) vadovams. Galima teigti, kad vertinimo metodikose nepakanka instrumentų, įgalinančių eliminuoti subjektyvizmo apraiškos ir garantuoti vertinimo objektyvumą (teisingumą). Kaip buvo išaiškinta kituose knygos skyriuose, objektyvumas (teisingumas) yra galingas „motoras“ skatinantis darbuotojų motyvaciją veikti efektyviau ir produktyviau. Šiuo aspektu pagrindinė problema yra konkrečių darbuotojo veiklos tikslų (funkcijų), asmeninių savybių vertinimo kriterijų apibrėžimas (vertinant pagal tuos kriterijus – balais, žodžiais, skaičiais). Šia prasme mokslininkų tyrėjų ir praktikų laukia „nearti dirvonai“.*

Trečias skyrius. DARBINĖS VEIKLOS PROCESO STRESAI IR JŲ BLOKAVIMO VADYBINIAI METODAI

Skyriaus metmenys:

- Darbinės veiklos stresų priežastys.
- Darbuotojų stresinės būklės identifikavimas.
- Stresų poveikio analizė darbo (veiklos) rezultatams ir jų neigiamo poveikio eliminavimas.

Tikslai:

- Gebėti eliminuoti darbinio streso galimybių priežastis.
- Gebėti kurti stresą eliminuojančias modelių programas, intervencijas, blokuojančias darbinio streso pasekmes organizacijos veikloje (efektyvumo, rezultatyvumo, konkurencingumo prasme).

Reikšminiai žodžiai:

Stresas, distresas, stresų priežastys, antistresinės intervencinės programos.

3.1. Darbinių stresų priežasčių analizė

Anksčiau nagrinėti darbuotojų veiklos vertinimo principai ir metodai (kaip vieni iš svarbių žmogiškųjų išteklių vadybos elementų), yra neatsiejami nuo viso darbo (veiklos) proceso. Šio proceso metu beveik kasdien darbuotojui kyla įvairių problemų. Jos neretai tampa konfliktų, stresų priežastimi. Tai neišvengiamai turi neigiamą poveikį darbuotojų veiklos rezultatyvumui. Tad vadybininkų dėmesys stresų prevencijai ir jų „gesinimui“ – visiškai neatsitiktinis veiksmas.

Mokslinėje literatūroje terminas *stresas* (beje, šis terminas atėjo iš inžinerinių mokslų srities), t. y. įtampa arba „perkrova“²¹, vartojamas apibūdinti technologinei įtampos priežastčiai, o darbo sociologijoje – tos įtampos apkrovos sukeltai žmogaus būsenai bei regimoms tos būsenos pasekmėms ne tik darbinėje realybėje, bet ir socialinėje srityje – žmonių sveikatos, šeimos santykiuose, politinio radikalumo apraiškose ir t. t.

Tačiau iki šiol mokslininkai neturi bendros termino *stresas* apibrėžties. Galbūt viena

²¹ Kahu R. L., Byoserie P. Stress in Organizations. – Hand book of Industrial and Organizational Psychology, 3 tomas, p. 571.

nesuformulavimo priežasčių yra ta, kad stresą tyrinėja įvairių mokslų atstovai: biologai, sociologai, medikai ir epidemiologai, pagaliau žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai. Kad ir kaip būtų, dauguma mokslininkų, tyrinėjančių stresą, sutaria, kad galima išskirti tris šio termino prasmes: stresas, kaip stimulus, stresas, kaip reakcija, ir stresas, kaip tarpinis procesas tarp stresoriaus (stimulo) ir reakcijos²².

Labai originaliai stresą apibendrina arogantiškumu pasižymintis šios temos tyrėjas H. Selye²³. Jo manymu: „Stresas – tai gyvenimo aromatas ir skonis“. Jis labai akcentuoja tai, kad reikia skirti tokias žmogaus būsenas kaip stresas ir distresas. Jo nuomone, *stresas* turi mobilizuojančių, aktyvuojančių žmogaus elgsenos elementų ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime.

Distresas – reiškia tokią žmogaus būseną, kai įvyksta, Selye manymu, „persitempimas“, perkrova emociniu, psichologiniu požiūriu, o tuomet mažėja aktyvumas, atsiranda depresija, agresyvumas, susergama įvairiomis ligomis.

Tačiau kur riba tarp streso ir distreso? H. Selye, kaip ir daugelio kitų tyrėjų nuomone, tai labai priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių: charakterio, temperamento, išsilavinimo, vertybių supratimo, taip pat labai svarbi to žmogaus genetikos sandara, kuri lemia žmogaus tapatybę.

Gausybė tyrimų rodo, kad darbinio streso didėjimo tendencija akivaizdi visame pasaulyje. Pagal įvairiose Europos šalyse atliktų tyrimų rezultatus vidutiniškai apie 30 proc. darbuotojų patyrė stresą darbe. Lietuvoje atlikus tyrimą nustatyta, jog net 73 proc. darbuotojų turi streso požymių.

Pažymėtina, kad daugiausia atliktų streso tyrimų rėmėsi stresorių analize darbo proceso poveikiu žmogui. Su darbu susijusios kategorijos buvo suklasifikuotos šitaip:

1. *Dėl darbo turinio:*

- per didelis arba per mažas darbo krūvis;
- sudėtingas darbas
- monotoniškas darbas;
- pernelyg didelė atsakomybė;
- pavojingas darbas;
- prieštaringi arba neaiškūs vadovo reikalavimai.

2. *Dėl darbo sąlygų:*

- kenksmingos darbo sąlygos;
- fiziškai sunkus, ne pagal fiziologines asmens galimybes darbo sąlygos;
- darbų saugos, higienos reikalavimų stygius.

3. *Dėl įdarbinimo sąlygų:*

²² Darbo ir organizacinė psichologija. – Poligrafija ir informatika, 2005, p. 150.

²³ Selye H. Stresas be distreso (rusų k.). – M.: 1979; Selye H. Stress Utrecht: Het Spectrum, 1978.

- pamaininis darbas;
- bandomasis, terminuotas darbas;
- menkos ir neaiškios karjeros perspektyvos;
- netikrumas dėl darbo tęstinumo, atleidimo grėsmė.

4. Dėl darbo santykių:

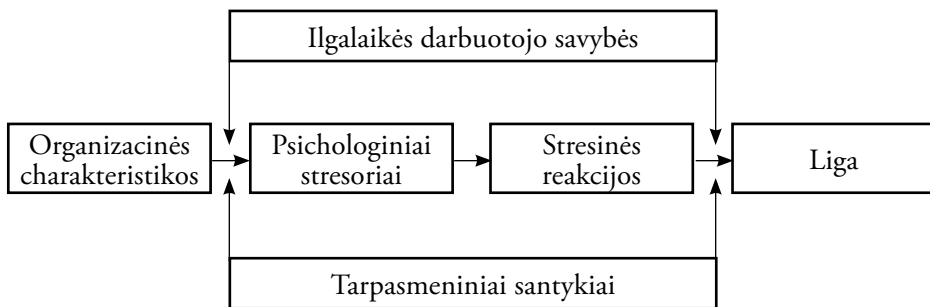
- netinkamas mikroklimatas;
- vadybos nepriimtumas;
- diskriminavimo jausmas (dėl lyties ir kitų priežasčių – rasės, religijos, politinių nuostatų, vertybių supratimo ir kt.).

Literatūroje aprašyti įvairūs darbinio streso modeliai:

*Mičigano modelis, Asmens ir aplinkos suderinamumo modelis, Reikalavimų–kontrolės paramos modelis, Pastangų–atlygio disbalanso modelis*²⁴.

Bendriausi darbinio streso modeliai buvo sukurti Mičigano valstijos universiteto Socialinių tyrimų institute (angl. Institute for Social Research). Čia buvo sukurtas bazinis modelis ir detalizuotas jam artimas Asmens ir aplinkos suderinamumo (jau aukščiau minėtų autorių – R. L. Kahn ir P. B. Yo s i e r i e – sukurtas) modelis.

Mičigano modelis atspindi keturias pagrindines veiksnių (kintamųjų), surikiuojamų pagal priežastinę seką, grupes. Šis modelis pavaizduotas 6 paveiksle.



6 pav. Mičigano modelis

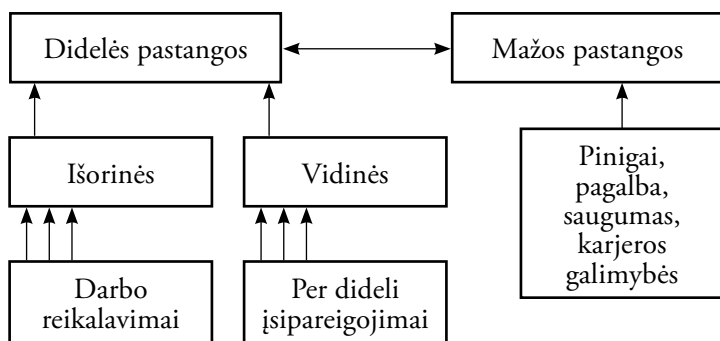
Šaltinis: „Darbo ir organizacinė psichologija“, p. 157.

Analizuodami atskirus reiškinius (kintamuosius) šio modelio autoriai teigia, kad organizacinės charakteristikos (pvz., įmonės dydis, hierarchinė struktūra, darbo ir pareigybių aprašymai) gali sukelti tokius stresorius kaip vaidmens²⁵ konfliktas, vaidmens dvi-

²⁴ Detaliau žr. knygoje: „Darbo ir organizacinė psichologija“. p. 154–165; „Organizations: Behaviour, Structure, Processes“: IRWIN, 2000, p. 243–245.

²⁵ Šių ir kitų autorių vartojamą terminą „vaidmuo“ reikia suprasti kaip darbo (veiklos) užduoties atlikėją, vykdytoją.

prasmiskumas ir vaidmens perkrova. Vaidmens konfliktas, jų nuomone, kyla tada, kai sunku patenkinti lūkesčius ir reikalavimus arba kai jie tarpusavyje nesuderinami. Ir galiausiai perkrova kyla tada, kai reikia per daug padaryti arba kai vaidmuo, darbuotojo požiūriu, yra laikomas pernelyg sunkus, sudėtingas. Šie stresoriai gali sukelti įvairių stresinių reakcijų pasekmių, apie kurias bus rašoma kituose šios knygos puslapiuose. Nors Mičigano modelis yra gan universalus ir jis paskatino įvairius tyrimus, tačiau literatūroje nesiliauja ir jo kritika. Pagrindinės kritikos „ietys“ nukreiptos į tai, kad modelis nesiremia teorine perspektyva, leidžiančia kelti konkrečias hipotezes, ir todėl empiriškai patikrinti šį modelį yra labai sunku. Todėl ir buvo sukurti įvairūs kiti modeliai. Iš jų galbūt, vertinant Lietuvos situaciją, aktualiausias ir suprantamiausias yra *Pastangų–atlygio disbalanso modelis*. Šį modelį sukūrė mokslininkų grupė, kurios vadovu buvo J. S i e g r i s t a²⁶. Šiame modelyje, taikant sociologinių tyrimų metodus, t. y. atlygio už darbą struktūros, yra darbinio streso dėl atlygio paradigmos. Pastangų–atlygio disbalanso modelyje darbuotojo darbinis vaidmuo laikomas pagrindu, sujungiančiu savireguliuojančias funkcijas (savivertę ir saviveiksmingumą) su socialine galimybių ir atlygio struktūra.



7 pav. Pastangų–atlygio disbalanso modelis

Šaltinis: „Darbo ir organizacinė psichologija“, p. 165.

Šio modelio esmė: jeigu didelės pastangos (išorinės ir vidinės) menkai atlyginamos – tai garantuotas darbinis stresas.

Vadybine prasme svarbiausia rasti metodus, kaip blokuoti darbinio streso potencines galimybes (kokių imtis prevencinių priemonių), o išaiškėjus, jog darbuotojas patiria stresą, – tada kokių priemonių imtis.

²⁶ **Siegrist J.** Adverse health effects of high – effort/low – reward condition. *Journal of Occupational Health Psychology*: 1996, Nr. 4 p. 27–41.

3.2. Streso simptomatika

Mokslinėje literatūroje galima rasti labai skirtingų streso simptomatikos interpretacijų. Verta dėmesio interpretacija pagal tokius lygmenis: individualius, tarpasmeninius, organizacinius. Pagal tokią interpretaciją streso simptomai klasifikuojami šitaip: emociniai, kognityviniai (pažintiniai), fiziniai, elgsenos, motyvacijos. Tad paeiliui aiškinant streso simptomatiką, štai kaip ji identifikuojama:

Individualiu lygmeniu:

1. *Emocionalūs* simptomai:

- Nerimas;
- Įtampa;
- Pyktis;
- Prislėgta nuotaika. Depresija;
- Apatija.

2. *Kognityviniai (pažintiniai)* simptomai:

- Bejėgiškumas;
- Pažintiniai sutrikimai;
- Blaškymasis priimant sprendimus.

3. *Fiziniai* simptomai;

- Fiziniai negalavimai (galvos skausmas, pykinimas ir t. t.);
- Psichosomatiniai sutrikimai (skrandžio ir žarnyno sutrikimai, kraujagyslių ligos ir t. t.);
- Imuninės sistemos sutrikimai;
- Hormoniniai pasikeitimai.

4. *Elgsenos* simptomai:

- Hiperaktyvumas;
- Impulsyvumas;
- Padidėjęs stimuliantų vartojimas (kofeino, tabako gaminių, narkotinių ir psichotropinių medžiagų);
- Nenormalus pagal asmens fiziologinius (amžių, svorį) požymius maisto vartojimas.

5. *Motyvaciniai* simptomai:

- Prarastas uolumo, entuziazmo darbinėje veikloje jausmas;
- Nusivylimo nuotaikos;
- Nuobodulys;
- Demoralizacija ir demotivacija.

Toliau, jeigu pasireiškia tie, pavyzdžiui, depresijos simptomai, jie identifikuojami kitais lygiais:

Tarpasmeniniu lygmeniu:

Pagal *pirmąją* klasifikacijos požymį (emocinį)

- Irzlumas;
- Perdėtas jautrumas.

Pagal *antrąją* požymį (kognityvinį):

- Priešiškumas;
- Įtarumas.

Pagal *trečiąją* požymį (fizinį):

- Požymiai tyrimais neidentifikuoti.

Pagal *ketvirtąją* požymį (elgsenos):

- Įtūžio protrūkiai;
- Agresyvus elgsenys;
- Tarpasmeniniai konfliktai;
- Socialinis izoliavimasis (pasitraukimas).

Pagal *penktąją* požymį (motyvacinį):

- Nesidomėjimas kitais bendradarbiais;
- Abejingumas;
- Drąsos, ryžtingumo praradimas.

Organizaciniu lygmeniu:

Pagal *pirmąją* klasifikacijos požymį (emocinį)

- Nepasitenkinimas darbu.

Pagal *antrąją* požymį (kognityvinį):

- Ciniškas požiūris į darbą, darbo funkcijas;
- Pojūtis, kad nevertinamos pastangos, profesionalumas;
- Nepasitikėjimas visais: kolegomis, tiesioginiu viršininku ir aukštesne vadovybe.

Pagal *trečiąją* požymį (fizinį):

- Požymiai tyrimais neidentifikuoti.

Pagal *ketvirtąją* požymį (elgsenos):

- Darbo rezultatyvumo sumažėjimas;
- Vėlavimai į darbą, pravaikštos;
- Pageidavimai pakeisti darbo vietą (skyrių, padalinį);
- Chaotiškas darbo (veiklos) laiko planavimas.

Pagal *penktąją* požymį (motyvacinį):

- Darbo motyvacijos praradimas;
- Nenoras eiti į darbą („į darbą kaip į pragarą“);
- Bloga nuotaika, slopinanti bet kokią veiklą, dvasinė moralinė būklės anomalija.

Mokslinėje literatūroje sutinkama ir kitokių darbinio streso požymių interpretacijų,

nors jos mažai kuo skiriasi nuo anksčiau išdėstytų. Štai T. Cox a s²⁷ taip pat, kaip anksčiau analizuotoje literatūroje, išskiria penkis darbinio streso požymius, įterpdamas tam tikrus savaip suformuluotus požymių įvardijimo niuansus:

Tarp *subjektyvių* jis įvardija:

- Nerimas;
- Agresija;
- Apatija;
- Nuobodulys;
- Nepasitenkinimas;
- Nuotaikos nebuvimas;
- Menkas savivertės jausmas;
- Nervingumas;
- Vieništumo jausmas (ne tik darbe, bet ir šeimoje).

Elgsenos požymiuose:

- Alkoholizmas;
- Toksikomanija (narkomanija);
- Emocionalumo proveržiai, impulsyvus elgesys;
- Besaikis, nekontroliuojamas rūkymas;
- Nervingas juokas (kitaip tariant, iš mitologijos žinomas terminas – sardoniškas juokas).

Kognityvius požymius:

- Abejonės dėl priimamų sprendimų;
- Nesugebėjimas sukcentruoti dėmesį;
- Liguistas reagavimas į kritiką;
- Profesinės veiklos potencijų sumenkėjimas.

Fiziologinius požymius (t. y. požymius, kurie anksčiau cituotų autorių buvo įvardijami kaip neidentifikuoti):

- Didėja gliukozės kiekis kraujyje;
- Padidėja kraujospūdis;
- Išsausėjusi burna;
- Padidėjęs prakaitavimas;
- Išsiplėtę vyzdžiai;
- Pastovūs pojūčių pokyčiai – tai karšta, tai šalta.

Organizacinius požymius:

- Absenteizmas (nusišalinimas, susvetimėjimas);

²⁷ Cox T. Stress: Baltimore: University Park Press, 1978, p. 92–98.

- Menkas veiklos produktyvumas (rezultatyvumas);
- Nepasitenkinimas;
- Dėl atliekamų pareigų ar funkcijų vykdymo atsakomybės sumažėjimas;
- Sumažėjimas lojalumo organizacijai.

Labai reikšmingi T. Coxo pastebėjimai: nebūtinai visi išvardyti požymiai būdingi asmens darbiniam stresui. O dar svarbesnis pastebėjimas: visus ankščiau išvardytus streso požymius vadybininkui reikia pastebėti ir į juos įvairiais būdais reaguoti, tačiau ypač kreipti dėmesį į tai, kaip neutralizuoti tokius požymius kaip absenteizmas, blaškymas, alkoholizmas ir toksikomanija. Išvardyti požymiai ypač daro neigiamą poveikį darbo (veiklos) rezultatyvumui²⁸. Pastarieji du – alkoholizmas ir toksikomanija (narkomanija) – kaip streso požymiai ir jų *rezultatai* šiuolaikinėje darbo santykių erdvėje įgauna visuotinę reikšmę.

Ekspertų nuomone, JAV apie 9 proc. vyrų ir 5 proc. moterų yra rizikos grupėje, t. y. gali tapti alkoholikais²⁹. Jeigu tais duomenimis galima tikėti, tai JAV yra 10,5 mln. alkoholikų. Kitose šalyse, Europos Sąjungos narėse, taip pat, įvairių tyrimų duomenimis, daugėja sergančiųjų šia liga, kuri apibūdinama, kaip piktnaudžiavimas alkoholinių gėrimų vartojimu, kas daro poveikį žmogaus sveikatai bei elgsenai darbo (veiklos) procese, taigi ir darbo (veiklos) rezultatams.

Narkomaniją tiriantys ekspertai nustatė, kad viena iš svarbiausių narkomanijos plitimo priežasčių yra darbinis stresas. Jų nuomone, stimulatorius ir haliucinogenus (marihuana ir kokainas), narkotikus (heroinas ir dimedrolis), migdomuosius vaistus (barbitūratai) vartoja visų kategorijų darbuotojai, siekdami apsiginti nuo nuobodulio, melancholijos, streso ir kitų įvairių problemų, kylančių darbo (veiklos) procese. Dalis darbuotojų negali be jų apsieti visą darbo dieną, todėl atsineša tuos „vaistus nuo streso“ į darbą. Kai kurios JAV firmos ėmėsi drastiškų veiksmų. Specialiai išmokyti ieškoti narkotikus šunys „saugo“ kai kurių firmų praleidžiamuosius punktus (pvz., „Mobay Chemical Corporation“), kitose firmose (pvz., „Humphrey Associates“) imami kraujo mėginiai iš kiekvieno darbuotojo, kuris tapo auka dėl nelaimingo atsitikimo darbe, dar kitose (pvz., „Sunkist Products Group“) vadybininkai, kurie pastebi keistą darbuotojų elgesį darbe, turi teisę pareikalauti, kad tie darbuotojai duotų tyrimams šlapimo mėginius³⁰. Dėl tokių veiksmų kyla daug klausimų teisėtumo požiūriu: kaip tai suderinti su asmens laisvė-

²⁸ **J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly.** Organizations: Behaviour, Structure, Processes: IRVIN, p. 257.

²⁹ **Jack Stroltrfus.** „A Soviet – American Dialogue on Alcoholism“, EAP Digest. November – December, 1998, p. 26–32.

³⁰ **Timothy L. Baker.** „Preventing Drug Abuse of Work“, Personnel Administrator, July 1989, p. 56–59.

mis, lygių galimybių įstatymų normomis ir pan. Pastebėsime, kad daugelis organizacijų tokių veiksmų imasi vadovaudamosi humanistiniais sumetimais (kova su blogiu, ligomis), taip pat ir organizacijų finansinių interesų požiūriu: ekspertu skaičiavimais, dėl alkoholio ir narkomanijos kasmet JAV firmos patiria 116 mlrd. dolerių nuostolių.

3.3. Darbinio streso blokavimo bendrųjų vadybinių intervencijų analizė

Darbinio streso intervencijas galima sugrupuoti į tris lygius:

- *Organizacijų* lygmeniu, kai ieškoma būdų, kaip gerinti mikroklimatą atskiruose padaliniuose, išryškėjusių vadovavimo stilių, kuris neigiamai veikia pavaldinių emocinę, psichologinę būseną;
 - *Individo* ir anksčiau minėto *organizacijų* mikroklimato, vadinamojo stiliaus sandūros lygmeniu. Įvairiais būdais, apie kuriuos detaliau bus analizuojama toliau, didinti darbuotojų atsparumą darbiniam stresams;
 - *Individo* lygmeniu. Išmokyti, padedant konsultantams, psichologams, savitaigos metodais susidoroti su darbinio stresu.

Pirmasis, vadybine prasme, uždavinys, norint parengti streso blokavimo ir intervencijos metodus, yra identifikuoti darbinio streso priežastis ir jų požymius.

Kaip bendrąsias darbinio streso priežastis, jau minėta, daugelis autorių nurodo problemas, kylančias dėl darbo santykių. Labai detalai šias problemas analizuoja K. Siegert ir V. Lange. Jie akcentuoja labai svarbų aspektą – darbą ir įvairias baimes. Adaptuojant K. Siegerto ir V. Lange konceptualias nuostatas, galima teigti, kad su darbu susijusios baimės turi įvairių atspalvių:

1. *Baimė* nesusidoroti su darbo funkcijomis, užduotimis. Kodėl kyla ta baimė? Suvokiamas profesionalumo stygius, nesugebėjimas paskirstyti darbo laiką, dėl fizinių ir psichologinių savybių.

2. *Baimė* padaryti klaidą vykdant užduotį, funkciją, įsakymą. Ypač tai ryšku adaptaciniu darbinės veiklos periodu, artėjant atestacijai (vertinimui), sudarius terminuotą darbo sutartį, o ypač bandomuoju laikotarpiu. Baiminimosi priežastis gali būti ir tiesioginio vadovo šališkumas, jo vadovavimo stilius, priekabių ieškojimas net padarius mažas klaidas, užuot darbuotojui pagelbėjus, pakonsultavus, patarus.

3. *Baimė*, kad kolegos profesinėje veikloje bus pranašesni. Juo labiau jei tie pranašumai neobjektyvūs, o juos lemia subjektyvūs tiesioginio vado sprendimai (jie gali būti įvairūs – nuo asmeninių simpatijų, antipatijų, pažinčių, giminystės ryšių ir pan.).

4. *Baimė* prarasti darbą. Tai vienas stipriausių stresorių. Darbuotoją ima kankinti ne-

žinia – o kas toliau? O kaip teks grąžinti, pvz., kreditus? Kur ir kaip ieškoti naujo darbo? Ir t. t., ir pan.

5. *Baimė* prarasti savąjį „AŠ“. Dėl darbo pasidalijimo organizacijoje, dėl funkcijų skirstymo ir perskirstymo darbuotojas ima suvokti, kad jo profesionalumas nepanaudojamas, jis tampa eiliniu „trintuku“, o tai žeidžia jo profesines ir asmenines ambicijas ir aspiracijas.

Tačiau darbinis stresas gali būti „implantuojamas“ ir dėl *išorės* priežasčių. Pvz., dėl politinės, socialinės, ekonominės padėties šalyje, kurioje darbuotojas gyvena. Pagal įvairiais laikais įvairių mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus, daugiausia neurozių, sietinų su žmonių stresine būkle, buvo po Antrojo pasaulinio karo Vokietijoje. Mokslininkai tai sieja su žmonių neišsipildžiusiomis svajonėmis ir viltimis, kurias propagavo tokie, be abejo, turintys charizmatinių savybių lyderiai kaip A. Hitleris, J. Gebelsas. Šių lyderių projektai patyrė visišką žlugimą, karas buvo pralaimėtas. Vokiečiai buvo fiziškai, morališkai ir psichologiškai sugniuždyti. Tačiau netrukus atsirado nauji lyderiai: K. Adenaueris, R. Erchardas, kurie sukūrė naują ideologiją vokiečių tautai, ir ši tauta pakilo iš pelenų kaip Feniksas. Po kelių dešimtmečių Vokietijoje streuotų darbuotojų skaičius ženkliai sumažėjo, nors ir nepasiekė Švedijoje fiksuojamo lygio.

Tačiau daugybė duomenų byloja, kad darbinis stresas netgi normaliomis sąlygomis yra gana paplitęs ir turi tendencijų progresuoti³¹.

Nuorodoje, paminėtoje knygoje, galima surasti išpūdingų skaičių. Apklausos rodė, kad kai kuriose Europos šalyse, netgi tokioje atrodytų ramioje ir respektabilioje šalyje kaip Didžioji Britanija, apie 38 proc. apklaustųjų atsakė, kad darbe jautė didelę nervinę įtampą.

Šiuo metu, tai yra XXI amžiaus pradžioje, kai visą pasaulį sukrėtė globalinė ekonominė krizė, atlikti tyrimai rodytų dar labiau stulbinamų duomenų. Lietuva jau „pasižymėjo“: 2009 metais sociologų atlikti tyrimai parodė, kaip minėta, jog apie 73 proc. darbuotojų patiria darbinį stresą.

Norėtusi pastebėti, kad darbiniam stresui didelę įtaką turi ir „atsineštiniai“ į darbą stresoriai, tokie kaip asmeninio gyvenimo – už darbo, organizacijos ribų vykstantys procesai ir įvykiai, susiję su žmogaus gyvenimu. Streso tyrėjus ypač suintrigavo T. H o l m s o ir R. R a h e s o atliktų tyrimų interpretacija³². Tyrimo metu jie prašė respondentų nurodyti, kurie įvykiai, palietę jų asmeninį gyvenimą, įvyko per metus (pastaruosius 12 mėn.). Jie pasiūlė labai daugiareikšmę, apimančią daugybę gyvenimo įvykių – labai realių ir konkrečių, poveikio stresui *jėgos* skalę, kuri pateikiama 9 lentelėje.

³¹ **Hingley P., Cooper C. L.** Stress and the Nurse Manager: London, Wiley, 1986, p. 198–201.; **Hontman J. L. D.** Trends in en random arbeid en gesondheihcid (Trend in Work and Health). Amsterdam: NIAT`NO, 1997, p. 50–87.

³² **Thomas H. Holms** and **Richard H. Rahes.** „Social Realdynment Rating Scale“. Journal of Psychosomatic Research, 1967.

9 lentelė. **Gyvenimo įvykių, veikiančių kaip stresoriai, hierarchinė eilė ir poveikio jėga (T. Holms ir R. Rahe, 1967, p. 140).**

Rangas	Gyvenimo įvykis	Poveikio jėga
1	Sutuoktinio mirtis	100
2	Skyrybos	73
3	Sutuoktinių gyvenimas atskirai	65
4	Kalėjimas	63
5	Artimo šeimos nario mirtis	63
6	Liga	53
7	Vedybos	50
8	„Susideginimas darbe“	47
9	Barniai šeimoje	45
10	Pasijautimas vienišu	45
11	Šeimos nario sveikatos pasikeitimai	44
12	Nėštumas	40
13	Seksualinės problemos	39
14	Naujo nario atėjimas į šeimą	39
15	Adaptacija veikloje	39
16	Finansiniai pasikeitimai	38
17	Artimo draugo mirtis	37
18	Profesijos pakeitimas	36
19	Aštrios diskusijos šeimoje	35
20	Didelės skolos grąžinimas	31
21	Turto varžytinė	30
22	Pareigybinis pasikeitimas darbe	29
23	Sūnaus ar dukros išėjimas gyventi atskirai	29
24	Teisinės problemos	29
25	Asmenybės pasiekimų stabtelėjimas	28
26	Sutuoktinių pradėjimas dirbti arba išėjimas į pensiją	26
27	Mokymosi mokykloje pradžia ir pabaiga	26
28	Gyvenimo sąlygų pasikeitimas	25
29	Asmeninių įpročių peržiūrėjimas	24
30	Nesutarimai su viršininku	23
31	Darbo valandų ar sąlygų pakeitimas	20
32	Gyvenamosios vietos pakeitimas	20
33	Mokyklos pakeitimas	20
34	Laisvalaikio praleidimo pasikeitimai	19
35	Religinio aktyvumo pasikeitimai	19
36	Socialinio aktyvumo pasikeitimai	18
37	Nedidelės skolos	17

38	Miegojimo įpročių pasikeitimai	16
39	Šeimos narių skaičiaus pasikeitimai	15
40	Valgymo įpročių pasikeitimai	15
41	Atostogos	13
42	Kalėdos	12
43	Nedidelis teisinio suvaržymo pajautimas	11

Autorių, kurie sudarė šią lentelę nuomone, suskaičiavus pagal įvairius gyvenimo įvykių poveikio stresui balus galima daryti tokias išvadas:

- Iki 150 balų – ideali savijauta (jokio streso);
- Nuo 150 iki 300 balų – reiškiasi streso simptomai: galimybė susirgti kuria nors fizine ar psichologine liga vertinama 50 proc.;
- 300 balų ir daugiau – tai jau stresinė būklė ir susirgimo pavojus prilygsta 70 proc.

Vertinant šioje lentelėje pateiktų gyvenimo įvykių rangus ir jų poveikio stiprumą, reikia pastebėti:

a) vieni iš tų įvykių visiškai priklauso nuo asmens gyvenimo aplinkybių, kiti – nuo įvykių darbe;

b) atsakymus į lentelėje išvardytus gyvenimo įvykius turėtų duoti konkretus asmuo, o tai gali būti labai subjektyvūs atsakymai;

c) gausų įvykių, susijusių su galimais streso simptomais, gali blokuoti ir sumažinti jų veiksmingą poveikį tik pats individas. Tačiau tuose įvykiuose išryškėja ir dėl darbo santykių kylantys streso galimybės simptomai. Vadinasi, darbuotojo *tiesioginiam vadovui* taip pat būtina susipažinti su pateikiamais rezultatais, duodant darbuotojui galimybę pareikšti nuomonę dėl klausimyne išvardytų gyvenimo įvykių. Turėdamas aukšto lygio vadybos kultūrą ir meistriškumą, *tiesioginis vadovas* turi daug būdų kaip blokuoti darbuotojo **stresus**.

Dėl streso lygio nustatymo vadybos praktikoje neretai naudojamas vadinamasis amerikietiškas testas, kuris pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. Streso lygio nustatymas (amerikietiškas testas)

Eil. nr.	Klausimai	Beveik niekada	Retai	Dažnai	Beveik visada
1	Ar Jūs linkę susijaudinti, netgi dėl smulkmenų?				
2	Ar Jūs imate nervintis, kai reikia ko nors laukti?				
3	Išraustate, kai pasijuntate sutrikęs?				
4	Ar galite susijaudinęs ką nors įskaudinti?				
5	„Suvirškinate“ kritiką, ar ji išmuša Jus iš „vėžių“?				
6	Jeigu Jus stumtelės troleibuse – atsakykite tuo pačiu ar pasakysite ką nors įžeidžiamo?				
7	Jūs nuolatos kuo nors užsiėmęs, ką nors veikiate?				
8	Ar būdingas Jums punktualumas?				
9	Ar mokate išklausti kitus?				
10	Skundžiatės apetito stoka?				
11	Ar dažnai jaučiate nerimą, kai nėra konkrečios priežasties?				
12	Svaigsta Jums rytais galva?				
13	Jaučiate nuovargį po ilgo miego?				
14	Ar greitai užmiegate?				
15	Ar Jūs užtikrinti, kad širdis sveika?				
16	Ar Jūs nejaučiate skausmo kaklo, nugaros srityje?				
17	Ar dažnai Jūs baksnojate pirštais į stalą, o sėdėdami – sūpuojate koją?				
18	Svajojate apie pripažinimą (įvertinimą), norite, kad Jus girtų už atliekamą darbą?				
19	Ar Jūs laikote save geresniu už daugelį kitų (nors to niekas nepastebi)?				
20	Ar Jūs maitinatės laikydamasis dietos?				

Atsakymai į kiekvieną iš tų dvidešimties klausimų vertinami šitaip: beveik niekada – vienetu (1); retai – dvejetu (2); dažnai – trejetu (3); beveik visada – ketvertu (4). Tuomet susumuojami rezultatai. O toliau, kaip įprasta amerikiečių autoriams, aprašomuju metodu, vartojant įvairias hiperboles, vertinami gauti duomenys:

1. Jeigu atsakymuose surinkta 30 balų – Jūs gyvenate ramiai ir protingai, susidorojate su gyvenimiškais situacijomis ir problemomis, nesergate nei didybės manija, nei perdėtu kuklumu. Bet patikrinkite savo atsakymus. Kaip? Į kai kuriuos klausimus tegul atsako Jūsų artimieji, pažįstami, bendradarbiai. Tai bus objektyviau. Ir jeigu vėlgi bus surenkama iki 30 balų, tai, kas ankščiau pasakyta, galioja. Tik viena pastaba – Jūsų asmeniniai atsakymai rodo, jog Jūs į savo asmenybę žiūrite pro „rožinius akinius“.

2. Jeigu atsakymuose surinkta 31–45 balai – Jums būdingas veiklumas, aktyvumas, o tam tikrais laikotarpiais – įtampa. Taigi įtampa rodo streso galimybę, bet kol kas jis mobilizuojantis, tačiau dėl to, kad reisykiais susiduriate su pernelyg dideliu krūviu, sprendami įvairias asmenines ir su darbu susijusias problemas, reikėtų pasisaugoti, imtis individualių apsisaugojimo nuo streso metodų.

3. Jeigu atsakymuose surinkta 45–60 balų – Jūsų gyvenimas – tai nuolatinė kova su aplinka, su savimi. Jūs garbėtroška, daugelis minčių sukasi apie karjerą. Atsakymai rodo, kad Jūs labai priklausomi nuo kitų žmonių vertinimų. Todėl Jūs nuolat įsitempęs. Tokia elgsena, gyvenimo būdas gali tapti pergalių profesinėje veikloje ir asmeninių ambicijų patenkinimo šaltiniu. Tačiau tai vargu ar suteiks džiaugsmą, pasitenkinimą, psichologinę atsipalaidavimą. Venkite nereikalingų ginčų (pagalvokite, ar jie visada reikalingi), slopinkite pyktį, juolab dėl smulkmenų, nesiekite maksimalių rezultatų, kartais, gerai pagalvoję, pakeiskite planus.

4. Jeigu atsakymuose surinkta daugiau kaip 60 balų – Jūs primenate vairuotoją, kuris vienu metu spaudžia ir akseleratorių, ir stabdį. Stresas garantuotas. Kaip jis pasireikš, priklausys nuo daugelio vidinių ir išorinių veiksnių, o kokios bus jo pasekmės – sunku prognozuoti. Keiskit gyvenimą. Sureaguokite į šią rekomendaciją.

3.4. Vadybinės (organizacinės) intervencinės kovos su stresu programos

Ankščiau šitoje knygoje buvo analizuojamas darbinio streso identifikavimas, jį sukeliančios priežastys. Logiška būtų seka – o ką daryti? Kokias prevencines priemones naudoti ir kaip eliminuoti streso pasekmes darbinėje veikloje siekiant, kad darbuotojai dirbtų veiksmingai ir normaliai.

Mokslinėje literatūroje galima surasti daugybę patarimų. Vienas iš tokių – *socialinės paramos* teikimas. Pagal tokį paramos, esant darbiniam stresui, metodą išskiriamos keturios rūšys:

- *Emocinė* parama (pvz., naudojant empatiją, užuojautą, pasitikėjimą, rūpestį);
- *Instrumentinė* parama (pvz., tiesioginė bendradarbių suteikiama parama, pagalba. Tačiau vėlgį vadybininkas turi tuos bendradarbius pamokyti, kaip ir kada tą paramą suteikti);
- *Informacinė* parama (pvz., patarimai, siūlymai, kaip elgtis, reaguoti į įvairias darbinės situacijas, į savo kolegų ir tiesioginių vadovų elgseną);
- *Vertinimo* parama (pvz., grįžtamasis ryšys su vertintojo nuomone, t. y., kiek ji atitinka paties vertinamojo nuomone).

Kitose mokslinių tyrimų rezultatų duomenimis paremtose knygosose galima susipažin-

ti su labai įvairiomis darbinio streso intervencijų, siekiant jį sumažinti, o gal ir išvengti, aiškinimais. Tokie autoriai kaip Ivanchevich, Matteson, Freedman ir Phillips, Burhe, Ross ir Altmaier, Murphy knygoje, išleistose 1990–1996 metais, siūlo pirmiausia sugrupuoti darbinio streso intervencijas į tris lygius:

1. *Organizacija*. Organizacinėse intervencijose atlikti tokius veiksmus:

- Darbuotojų stebėseną;
- Darbinių stresorių pašalinimą arba bent jų sušvelninimą (t. y. darbo turinio ir aplinkos tobulinimą, darbo režimo ar grafiko derinimą, komunikavimo (bendradarbiavimo) visose organizacijos hierarchiniuose lygiuose gerinimą, sprendimų priėmimo demokratizavimą ir t. t.);
- Darbuotojų ir organizacijos suderinamumo gerinimą (t. y. darbuotojų adaptacijos valdymą, karjeros planavimo skaidrumą, atleidimo iš konkrečios darbo vietos pagrįstumą ir įdarbinimo kitoje darbo vietoje (toje pačioje organizacijoje ar kitoje) aiškumą);
- Organizacijoje veikiančių procedūrų ir paslaugų reglamentavimą (t. y. sveikatinimo programų, profesinės reabilitacijos programų, darbo saugos programų ir t. t.).

2. *Individo–organizacijos sandūra*. Šioje vadybinių veiksmų struktūroje galimi pasikartojimai, ypač toje jos dalyje, kai stebima *darbuotojo elgsena*. Čia naudojami tie patys instrumentai kaip ir taikant anksčiau minėtą streso audito metodą, tik šiuo atveju pagrindinis dėmesys sutelkiamas į darbuotojo individualias savybes: intelektą, temperamentą, charakterį.

Kiti vadybiniai šios grupės intervencijos instrumentai:

- Mokyti valdyti (organizuoti) darbo laiką;
- Mokyti bendrauti su bendradarbiais ir klientais;
- Mokyti suvokti atliekamo darbo (funkcijų) realybę;
- Mokyti subalansuoti darbinį ir asmeninį gyvenimą;
- Mokyti bendradarbius, kolegas, kaip organizacijoje dirbantiems suteikti *paramą* įvairiose darbinėse situacijose;
- Pasitelkti profesionalius konsultantus: psichologus, socialinių tarnybų darbuotojus, nes stresai yra labai susiję su psichologija;
- Remtis (taip pat medikų, psichologų) patarimais ir pasitelkti pagalbos darbuotojų *reabilitacijos* laikotarpiui, t. y., kai jie sugrįžta į darbą po ligos.

3. *Į individą nukreiptos intervencijos* mažinant darbinio streso poveikį darbuotojo veiksmams (veiklai), darbuotojo efektyvumui.

Ši vadybinė intervencija dar labiau, negu anksčiau paminėta, skverbiasi į kiekvieno individo asmenines savybes.

Šios intervencijos pagrindiniai vadybiniai metodai:

- Išmokyti darbuotoją *savistabos*;

- Sugebėti valdyti stresą, pasinaudojant begalę literatūros, užpildžiusios bet kurios knygų parduotuvės lentynas, t. y. skaityti knygas, kur duodami praktiniai patarimai, minimos gudrybės ir pratimai, mokantys įveikti darbinį stresą:

- Sveiko gyvenimo būdo propagavimas, t. y. įvairiais būdais (pvz., net materialiai skatinant tuos, kurie atsisako rūkymo, alkoholio vartojimo, organizuojant darbovietėje sveiką maitinimą, relaksacijos kabinetų steigimą ir t. t.);

- *Kognityviniai – elgsenos metodai*. Jie grindžiami prielaida, kad žinios (mintys, suvokimas) sukelia emocijas atlikti tam tikrus veiksmus arba jų neatlikti.

- *Relaksaciniai metodai*. Jie pripažįstami kaip universali priemonė įveikti stresą ir todėl jie yra kiekvienos streso valdymo programos elementai, dažnai taikomi kartu su kognityviniais – elgsenos metodais³³. Relaksacijos tikslas – *išmokyti* (konsultuojant) darbuotojus sukelti tokius psichologinius pojūčius, kurie veikia raminamai, eliminuojant nervingumo, susijaudinimo, nepakantumo besiklostančiai situacijai pojūčius.

Darbuotojų *savistaba* ir *savireguliacija* yra nepaprastai svarbi vengiant streso ir jo pasekmių.

Šiuos gebėjimus darbuotojui organizacijose mokydami, konsultuodami suteikia profesionalūs psichologai, socialiniai darbuotojai. Lietuvoje tokio darbo užuomazgas galima surasti kariuomenėje, policijoje ir kitur, kur bandoma kurti psichologų, socialinių darbuotojų etatus. Jų darbas gali būti ypač reikšmingas turint galvoje, jog nuolat jaučiamos įvairios stresorių formos, ypač atlikus karines misijas Afganistane ir kitur, artėjant išėjimui į atsargą arba atliekant įvairias policijos darbuotojo užduotis, esant labai sudėtingai ir įtemptai kriminogeninei situacijai.

Mokslinėje metodikos klausimus nagrinėjamoje literatūroje galima surasti labai racionalių patarimų, ko mokyti, kaip konsultuoti darbuotojus, norint savistabos ir savireguliacijos būdais blokuoti stresorius (darbinius ir atsinešamus iš išorės):

1. Išmokyti darbuotojus atrinkti, kas yra svarbiausia, o kas turi antraeilę reikšmę tiek darbinėje veikloje, tiek ir privačiame gyvenime.

2. Išmokyti suvokti *savo* galimybes daryti poveikį esamai situacijai ar tolesniems įvykiams. Pirmiausia reikia pagalvoti, ar su visu tuo verta prasidėti ir „negadinti nervų“.

3. Išmokyti kylančias darbe problemas vertinti metodu, kurį galima sąlyginiai pavadinti „stresomąstymu“, t. y. vertinti *vidaus* aplinką, – organizacijoje vyraujančią valdymo stilių, kolegų elgseną įvairiose situacijose, taip pat *išorės* veiksmų poveikį – bendrą socialinę-ekonominę situaciją šalyje, darbo santykius reguliuojančius įstatymus ir teisinę norminę bazę.

4. Išmokyti rengtis netikėtumams. Šioje vietoje komentaras labai trumpas – netikėtumai tyko kiekviena minutę kiekviename žingsnyje. Jie neišvengiami. Iš anksto reikėtų

³³ **Murphy K. R.** (1996). Meta – analysis and validity generalization in N. Anderson and P. Herriot (eds. International Handbook of selection and Assessment. Hichechester. Wiley.

pagalvoti apie galimus netikėtumus ir kaip į juos reaguoti.

5. Išmokyti realiai vertinti aplinką, t. y. ne taip, kaip darbuotojui norėtųsi, bet taip, kokia ta aplinka yra iš tiesų – su egzistuojančiu valdymo stiliumi organizacijoje, su apmokėjimo sistema, su karjeros galimybėmis, profesinio ugdymo galimybėmis ir pan.

6. Išmokyti *suprasti kitus*, esančius darbo aplinkoje (ir asmeniniame gyvenime), jų motyvaciją darbe, vertybių supratimą, požiūrį į save ir kitus. Tuomet bus ramiau gyventi, netgi tuo atveju, jeigu nesutinki su *kitų* darbuotojų pozicijomis, bet jas supranti ir gali tai psichologiškai paaiškinti.

Įdomūs streso blokavimo vertinimai remiasi ne tiek išmokymo, bet daugiau žmogaus fiziologinių tyrimų rezultatų duomenimis.

Mokslinėje literatūroje galima rasti daug tyrimo rezultatų duomenų, kurie teigia, jog stresą gali blokuoti tokie gyvenimiški, fiziologiniai dalykai kaip valgis, poilsis, miegas, fizinis aktyvumas – sportas (aš sveikas), seksas (aš ne impotentas), geros muzikos klausymas, gerų knygų skaitymas.

Tyrimais nustatyta, kad streso blokavimui turi didelę reikšmę gamtinė (natūralioji) aplinka. Neabejotinai tai susiję su tuo, kad žmogus – tik dalelė gamtos, plačiąja prasme – kosmoso. Štai dėl to žmogų darbe (ir po darbo) veikia įvairūs procesai, vykstantys gamtoje – Saulės, Mėnulio užtemimai, Mėnulio pilnatis arba Saulės aktyvumas. Su tais reiškiniais tiesiogiai siejasi žmonių depresijos atsiradimas, o kai kuriais atvejais netgi vadinamasis „lunatizmas“.

O kas gali paneigti tokius pastebėjimus:

- Saulėtas, tačiau ne karštas oras blokuoja žmonių depresijos pasireiškimą, jie tampa aktyvesni ir optimistiškesni. Tačiau ilgai trukus saulėtas oras protiniam darbui ima kenkti. Stiprus lietus vėl sužadina protinį-kūrybinį darbą;

- Žvilgsnis į gražų peizažą, horizonto tolybę suteikia žmogui amžinybės jausmą ir ramybę;

- Žvilgsnis į mūsų gamtos gyvūniją – šunų, kačių stebėjimas ir jų elgesys su mumis. O ką reiškia žmogui pabūti tikrose Pietų Amerikos, Afrikos džiunglėse, pagaliau Sibiro, Aliaskos tundroje, kalnuose – kaip alpinistai, slidininkai ir pan. O kad ir Kanarų salose esančiuose Loro Parque, Jungle Park. Kodėl ten plūsta šimtai tūkstančių turistų?

Baigiant šią temą reikia pastebėti, kad stresai, jų identifikavimo ir blokavimo vadybinės galimybės yra galimos atliekant išvardytas intervencijas, tačiau visos šios intervencijos reikalauja vadybinio profesionalumo. Vadybininkams programuojant intervencijas taip pat reikėtų kreipti dėmesį į asmenų genetiškai neišvengiamus kompleksus ir įvairiais metodais gauti apie tai informacijos: pvz., apie Napoleono kompleksą, Edipo kompleksą, Donžuanų kompleksą, Kvazimodo kompleksą, Kaino kompleksą, Narcizo kompleksą. Kai kuriuos šių kompleksų segmentus labai nuodugniai išnagrinėjo garsusis psichanalitikas Zigmundas Froidas.

Apibendrinant šią vadybos požiūriu reikšmingą temą, reikėtų daryti tokias išvadas:

1. Darbinio streso priežasčių galima pastebėti įvairiuose lygiuose:

- Organizacijos atliekamoje misijoje, joje funkcionuojančiais vadybos metodais ir stiliu mi, egzistuojančiu mikroklimatu ir kt.;

- Organizacijos ir darbuotojo sandūroje: neadekvatume tarp organizacijos ir asmeninių darbuotojo savybių, jo fiziologinių, psichologinių savybių, vertybių supratimo;

2. Darbinio streso identifikavimas, jo požymiai ir išraiškos formos taip pat yra labai įvairios organizaciniu ir asmeniniu lygmeniu.

3. Darbinio streso blokavimo galimybės galimos kuriant įvairias prevencines, intervencines programas, pasitelkiant profesionalius psichologus, socialinius darbuotojus. Jų konsultacijomis ir rekomendacijomis naudojamos daugelyje išsivysčiusių šalių organizacijose. Tos konsultacijos gali padaryti teigiamą poveikį darbuotojui ir asmeniniu lygmeniu, ugdant darbuotojų savistabą ir savireguliaciją.

Galiausiai norėtusi pacituoti streso tyrinėtojų klasiko H. Selye mintį: „Nuolatos sukaupti dėmesį į šviesias gyvenimo puses, į tuos veiksnius, kurie gali palengvinti Jums gyvenimą. Galvokite, kaip užmiršti šlykščius dalykus. Atsipalaiduokite – tai pats geriausias būdas įveikti stresą“³⁴.

³⁴ Selye H. Stress. Utrecht: het Spectrum, p. 151.

Ketvirtas skyrius. DARBO APMOKĖJIMO PROGRAMŲ PROJEKTAVIMAS IR VALDYMAS

Skyriaus metmenys:

- Darbo apmokėjimo teisiniai norminiai pagrindai privačiame ir viešajame sektoriuose.
- Socialinių garantijų turinys ir jų teisinis reglamentavimas.
- Darbo apmokėjimas viešojo sektoriaus darbuotojams Lietuvoje ir kitose ES šalyse.
- Privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų socialinių garantijų lyginamoji analizė.

Tikslai:

- Gebėti projektuoti darbo apmokėjimo programas įvairiose organizacijose, atsižvelgiant į jų strateginiuose planuose numatytą viziją, misiją ir teisinį statusą.
- Gebėti įstatymais reglamentuotomis ir organizacijų kolektyvinėse sutartyse įteisintomis normomis projektuoti darbuotojų naudų paketus.
- Gebėti atlikti vidaus ir išorės auditą dėl darbo apmokėjimo procedūrų laikymosi, socialinių garantijų užtikrinimo, įskaitant ir organizacijų bankroto ir darbuotojų atleidimo atvejais bei kt.

Reikšminiai žodžiai:

Minimalus mėnesinis atlyginimas, minimalus valandinis atlyginimas; vienetinis darbo apmokėjimas; laikinis darbo apmokėjimas; mišrus darbo apmokėjimas; darbo apmokėjimo programų projektavimas.

4.1. Darbo apmokėjimo teoriniai-praktiniai ir teisiniai pagrindai

Darbo apmokėjimo organizavimas atliekamas pagal šimtmetį naudojamas sistemas, t. y. pagal vienetinę, laikinę, mišrią. Kiekviena iš tų sistemų ilgainiui įgaudavo įvairių variantų. Apie tai labai daug parašyta mokslinėje literatūroje, taip pat ir vadovėliuose, skirtuose ekonomikos, darbo organizavimo, vadybos studijoms.

Tačiau XX ir XXI amžių sandūroje iškilo naujos problemos dėl darbo apmokėjimo sistemų programų kūrimo. Naujajai vadybininkų kartai į jas reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį.

Vis daugiau organizacijų sprendžia problemas, kaip paskirstyti pajamas, skirtas darbuotojų atlyginimams ir kitoms darbuotojų skatinimo priemonėms, nes atliekami ty-

rimai rodo nedviprasmišką tiesą: darbuotojų atlyginimai ir kitos organizacijose fiksuotos skatinimo priemonės duoda dividendus ir organizacijai, ir asmeniškai darbuotojui. Tačiau konkrečioje organizacijoje ir situacijoje, į kurią patenka organizacijos dėl vidaus ir išorės veiksnių, tenka spręsti problemą, kaip parengti efektyvią darbo apmokėjimo (kompensavimo) problemą.

Geros darbo apmokėjimo programos efektyvumas labai priklauso nuo darbo vertinimo proceso valdymo ir kriterijų apibrėžimo.

Kai kurie mokslininkai ir praktikai dėl darbo apmokėjimo ir naudų programų reikalingumo ir jų efektyvumo reiškia tokias nuostatas:

1. Programos darbo (veiklos) vertinimui turi didelę reikšmę, nes ir tiesioginis linijinis viršininkas, ir jo pavaldinys turi galimybę apsvarstyti, ar tikrai kiekybine prasme įvertinimas (doleriais, eurais, litais) lemia jo indėlį į darbo rezultatą.

2. Darbo (veiklos) apmokėjimo vertinimui ir atlyginimo lygiui yra mažiau galimybių priimti subjektyvius sprendimus, nes atlyginimo programose ir jų dydžių skalėse yra įvardijami rodikliai (kriterijai).

3. Darbo (veiklos) apmokėjimas nekėlia darbuotojui netikėtumo efekto, nes pagal darbo apmokėjimo programas viskas yra detaliam aptarta iš anksto – priimant darbuotoją į darbą arba darbo proceso laikotarpiu.

Žmogiškųjų išteklių vadybos prasme teigiama yra tai, kad darbuotojams suteikiama galimybė *patiems* dalyvauti darbo atlyginimo programų kūrimo ir kontroliuoti realizavimą (individualiai, per profsąjungas ir kt.). Geriems darbuotojams tokios programos yra motyvacijos veiksniai, o blogiems gali būti pasiūlyta „atvirų durų“ politika, aišku, ją pasirenkant savanoriškai, o galbūt ir dėl to, kad blogėja darbo (veiklos) rezultatai. Kituose moksliniuose žurnaluose ir leidiniuose galima sutikti alternatyvias nuomones dėl darbo atlyginimų programų racionalumo ir efektyvumo.

Taigi priešingų pozicijų, nei anksčiau išsakytos, besilaikantys mokslininkai ir praktikai-vadybininkai ypač kritikuoja darbo apmokėjimo susiejimą su darbo (veiklos) rezultatais, kaip vieną iš tradicinių darbo apmokėjimo metodų ir principų. Jie įrodinėja, kad atlyginimas pagal rezultatus susiejamas su kategorijomis, laipsniais, regalijomis ir pan., t. y. ir atlyginimai, ir priedai diferencijuojami ne pagal rezultatą, o remiantis kitais formaliais kriterijais. Tai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą ir kenkia darbo efektyvumui.

Pasiektas darbo (veiklos) rezultatas yra daugelio darbuotojų indėlis. Tad iškyla klausimas, kaip nustatyti kiekvieno individo indėlį į to rezultato pasiekimą ir jį objektyviai įvertinti.

Todėl šios pozicijos šalininkai siūlo, remdamiesi įvairių organizacijų patirtimi, kuriant darbo apmokėjimo programas orientuotis į darbuotojų *kompetencijos* vertinimą. Tačiau šiuo atveju iškyla problemos dėl darbuotojų kompetencijos nustatymo kriterijų.

4.1.1. Darbo (veiklos) atlyginimo sistemų projektavimas

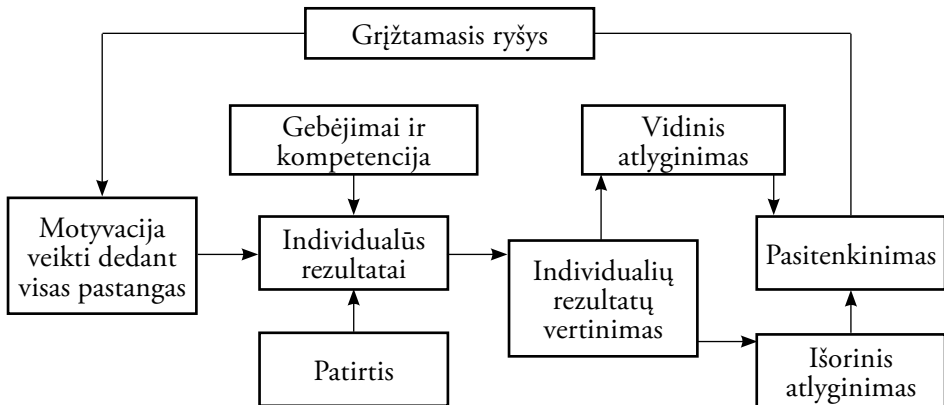
Pagrindiniai darbo (veiklos) atlyginimo sistemų projektavimo tikslai yra:

- Pritraukti kvalifikuotus specialistus dirbti (veikti) optimaliai darbo laiko metu;
- Motyvuoti darbuotojus siekti geriausių darbo (veiklos) rodiklių.

Projektuojant atlyginimo programas reikėtų išvelgti du aspektus: vidinį ir išorinį atlyginimo už darbą tipus.

6 paveiksle pateiktas vienas iš daugelio schematiškai pavaizduotas darbuotojo atlyginimo už darbą (veiklą) proceso modelis. Jis pasižymi integralumu.

6 paveikslas. **Atlyginimo už darbą (veiklą) procesas.**



* **Šaltinis:** Organizations: Behavior. Structure. Processes – IRWIN, 200, p. 213.

Šiame paveiksle parodytas labai svarbus ryšis tarp pasitenkinimo (perėjus keletą tarpinių grandinių – rezultatų, vertinimų ir kt.) ir motyvacijos jėgos grįžtamojo ryšio.

Mokslinėje literatūroje galima surasti daug tyrimų rezultatų duomenų apie ryšį tarp pasitenkinimo ir motyvacijos. E. L a w l e r i s, apibendrinamas tyrimų rezultatų duomenis, padarė tokias išvadas, svarbias žmogiškųjų išteklių vadybininkams, projektuojantiems darbo atlyginimo programas³⁵:

1. Darbuotojo pasitenkinimą atlyginimu lemia tai, kiek jam atlyginta (kiekybine prasme) ir kiek, jo nuomonę, jam turėjo būti atlyginta. Darbuotojas tai lygina su savo kolegų gautais atlyginimais. Ir jeigu jiems atrodo (be abejo, tai subjektyvu), kad jie gauna mažiau –

³⁵ **Edward E. Lawler III**, „Reward Systems“ in Improving Life of Work, ed. J. Richard Hackman and J. L. Suttle (Santa Monica, Calif. Goodyear, 1977), p. 163–226.

jaučiamas nepasitenkinimas, o jis koreliuojasi su motyvacija (tiksliau, su demotyvacija).

2. Darbuotojai, lygindami gauto atlyginimo dydį su savo kolegų gautais atlyginimais, apie teisingumą sprendžia pagal tokius kriterijus: pastangos darbo (veiklos) procese, meistriškumas (gebėjimai), darbo stažas ir pagal kitus vertinimo už darbo rezultatus kriterijus. Jeigu darbuotojams atrodo, kad pagal įvardytus kriterijus atlyginimas neteisingas – vėlgi kyla nepasitenkinimas ir demotyvacija.

3. Pasitenkinimą dėl atlyginimo veikia du pagrindiniai veiksniai: vidinis ir išorinis pasitenkinimo komponentai. Kaip apibūdinti *vidinį* pasitenkinimą? Tai darbuotojo galimybė atliekant užduotį atskleisti individualios asmenybės saviraiškos (savigarbos) poreikį, darbuotis jaučiant autonomiją ir vadovo pasitikėjimą, sugebėjimą greičiau ir kokybiškiau veikti (atlikti užduotis, funkcijas) ir t. t. Nebūtinai laukiant dėl to materialinio ar moralinio paskatinimo iš *išorės*. Moralinis paskatinimas glūdi individo aspiracijose ir jo mentalitete. Siekiant *išorinio* darbuotojo pasitenkinimo darbu (veikla), vadybinio požiūriu, galima taikyti įvairius metodus (būdus). Esmė – motyvuoti darbuotojus geriau atlikti užduotis, funkcijas, gerinti darbo (veiklos) rezultatus.

Siekiant darbuotojo pasitenkinimo išorės veiksniais darbo (veiklos) srityje, iš eilės galima nurodyti:

- darbo apmokėjimo programų kūrimą;
- papildomų išmokų ir lengvatų pasiūlymus;
- karjeros (profesinio) augimo planų pasiūlymus ir kt.

Kartu su taip įvardytais vidaus ir išorės atlyginimo (kompensacijos) už darbą finansiniais ir nefinansiniais metodais, motyvuojančiais darbuotojus geriau atlikti užduotis (funkcijas), atsiranda ir netradicinių sistemų:

- papildomos išmokos „kafeterijų“ (savitarnos) stiliuje;
- laisvo laiko banko kūrimas;
- profesinio meistriškumo skatinimo planai;
- dalyvavimas skirstant įmonės (organizacijos) pelną ir kt.

Kiekviena iš tų kelių išvardytų sistemų turi specifinių principų ir metodų.

Naudodama „kafeterijų“ savitarnos stilių vadovybė nustato „lubas“, taikomas papildomoms išmokoms. Tuomet darbuotojai turi galimybę pasirinkti pagal alegoriškai įvardijamą „menu“: pinigai, sveikatos draudimas, būsto draudimas ir pan., t. y. tarsi prekių, paslaugų pasirinkimas savitarnos parduotuvėje.

Šios sistemos teigiami aspektai:

- darbuotojui suteikiamas *aktyvus* vaidmuo sprendžiant klausimus dėl papildomų išmokų paskirstymo;
- darbuotojas pasirenka tokį „menu“, kuris geriausiai atitinka jo asmeninius interesus ir vertybes konkrečioje situacijoje;

- „kafeterijos“ stiliumi skirstomų ar pasirenkamų papildomų išmokų sumos nauda labai akivaizdi kiekvienam darbuotojui. Darbdavys, skirstydamas papildomas išmokas, negali įžvelgti ir suprasti kiekvieno darbuotojo asmeninių interesų.

Apibendrinant išvardytų papildomų išmokų mokėjimą „kafeterijos“ stiliumi, galima teigti, kad šis stilius suteikia darbuotojui nepriklausomybės ir komforto jausmą dirbant organizacijoje, kuri naudoja tokį papildomų išmokų stilių.

Kita netradicinė darbo apmokėjimo sistema – vadinamoji *laisvo laiko* banko sukūrimo sistema, kuri taip pat darbuotojams yra patraukli. Į laisvo laiko banką galima įskaiciuoti:

- Už gerus darbo rezultatus:
 - papildomas atostogų dienas;
 - laisvai pasirenkamas, pagal susitarimą, ne darbo dienas (savaitės, mėnesio laikotarpiai);
 - profesionalumo ugdymui skiriamas valandas, darbo trukmės sąskaita ir pan.

Žmogiškųjų išteklių vadybininkams daug problemų kyla taikant organizacijoje darbuotojų dalyvavimą *skirstant organizacijų pelną*. Pagrindinės problemos:

- kokia pelno dalis skiriama darbuotojų skatinimui ir jų dalyvavimui skirstyme;
- kokius kriterijus nustatyti pelno paskirstymo dalyviams;
- kaip užtikrinti viešumą ir skaidrumą pelno paskirstymo procedūroje.

Jeigu išvardytos problemos organizacijoje sprendžiamos racionaliai ir objektyviai – galima tikėtis darbuotojų motyvacijos siekiant darbo (veiklos) efektyvumo³⁶.

Be minėtų, yra ir daugybė kitų darbuotojų skatinimo programų. Vadybininkų dažnai naudojamos tokios programos: darbuotojų *akcijų nuosavybės planai*, planai pagal *J. S c a n l o n o projektą (metodą)*, *rizikos apmokėjimo planą* ir kt.

Darbuotojų akcijų nuosavybės plano formą (metodą) trumpai galima apibūdinti šitaip:

- organizacija parduoda dalį akcijų (arba pinigų šioms akcijoms pirkti) investiciniam fondui, kuris sukuriamas tam, kad kiekvienas darbuotojas individualiai galėtų nusipirkti organizacijos akcijų;
- fondai kasmet papildomi. Tas papildymas susiejamas su darbuotojų mokesčių fondu, tačiau negali viršyti 15 proc. šio fondo sumos.
- investicinis fondas saugo akcijas individualiose darbuotojų sąskaitose ir išmoka pagal dydį, kai darbuotojas išeina į pensiją ar dėl kitų priežasčių palieka organizaciją (šiuo atveju numatomas darbo stažas organizacijoje, leidžiantis užsitarnauti teisę įsigyti organizacijos akcijų).

Šio plano privalumai:

- *organizacija* atleidžiama nuo mokesčių už sumą, lygią parduotai į fondą akcijų rin-

³⁶ Pateiktas adaptuotas variantas pagal pagrindinio autoriaus tyrimą: **David Beck** „Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need to Know“, *Compensation and Benefits Review*, January-February, 1998, p. 10–22.

kos kainai, taip pat sumažinamas pajamų mokestis už sumą, lygią pagal darbuotojų nuosavybei išmokėtiems dividendams;

- *darbuotojai* nemoka pajamų mokesčio už suteiktas akcijas, kol jos nėra įsigytos, o tai paprastai įvyksta išėjus į pensiją, kai pajamų mokestis nustatomas mažesnis.

Įvairių tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų akcijų nuosavybės planas padeda darbuotojams jaustis organizacijos dalininkais (savininkais) ir skatina juos išpareigoti organizacijai, todėl organizacijos veiklos rezultatyvumas gerėja³⁷.

Scanlono planas, nors sukurtas labai seniai (1937 m.) yra pakankamai aktualus nūdienai ir jo plano nuostatomis naudojasi šiuolaikinės organizacijos.

Scanlono plane ryškūs penki bruožai:

1. *Bendradarbiavimo filosofija*. Jis įrodo, kad darbdaviai ir darbuotojai turėtų ne skirstyti savęs į „mus“ ir „jus“, nes būtent toks skirstymo požiūris trukdo darbuotojams jausti, kad siekiama bendrų organizacijos rezultatų.

2. *Tapatumas*, t. y. darbdaviai turi aiškiai suformuluoti organizacijos misiją, tikslą ir tai turi būti suderinama su darbuotojų veikla ir žinojimu, kokį poveikį tie dalykai daro klientams, kainoms, sąnaudoms, atlyginimams.

3. *Kompetentingumas*, t. y. neturint kompetentingumo (ir darbdavių, ir darbuotojų) – nėra kalbos apie organizacijos veiklos efektyvumą.

4. *Dalyvavimas organizacijos valdyme*. Scanlonas siūlo įsteigti dviejų lygių – darbuotojų (padaliniuose) ir tiesioginių vadovų, taip pat aukštesniųjų vadovų komitetus, kurie diskutuotų įvairiais darbo atlyginimo klausimais ir konsensuso būdu priimtų sprendimus. Tai tarsi savotiška priemonė išvengti streikų ir kitokių destruktijos formų.

5. *Naudų dalijimasis*. Iš esmės Scanlonas išskiria kaip pagrindą organizacijos gauto pelno dalijimąsi.

Faktiškai Scanlono planas – tai viena iš daugelio dabar naudojamų pajamų dalijimosi planų versijų. Šis planas, kaip ir kiti, gali padėti didinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Rizikos apmokėjimo planas. Šio plano esminis bruožas yra tas, kad darbuotojas *rizikuoja* tam tikra savo bazinio (nustatyto pagal kategoriją, tarifinę grupę, klasę, rangą) atlyginimo dalimi. Jeigu padalinys (cechas, brigada ir t. t.) įgyvendina iškeltus uždavinius, pasiekia programose numatytus tikslus, darbuotojai gauna visą sutartyse numatytą atlyginimą; jeigu viršijami tikslai – gauna papildomą apmokėjimą už darbą, pvz., premiją. O koks tas papildomas apmokėjimas – darbdavio ir darbuotojo susitarimas, sutartas kolektyvinėse sutartyse.

³⁷ **Gary Dessler**. Personalo valdymo pagrindai, p. 219. Šie teiginiai paremti nuorodomis į Everett Allen, Jr. J. Melone, J. Rosenbloom, J. Gamble tyrimų rezultatais.

4.2. Darbuotojams skirtų naudų paketo projektavimas

Naudos – tai sudedamoji darbo kompensavimo sistemos dalis. Organizacijos naudoja daugybę naudų ir jų klasifikavimo būdai pasižymi įvairove. Personalo vadybai skirtoje literatūroje dažnai analizuojamos tokios naudos (kurios, beje, traktuojamos kaip *netiesioginės* finansinės išmokos, nors didžioji tų naudų dalis išreiškiama pinigais): apmokėjimas už nedirbtą laiką, draudimas, pensijos ir paslaugos darbuotojams.

Dažniausiai naudojamos apmokėjimo už nedirbtą laiką formos yra tokios: apmokėjimas už šventines dienas, atostogas, laiką, praleistą teisme (pvz., kaip atliekantiems prisiėkusiųjų, tarėjų pareigas; atsakovų, liudytojų pareigas), nedarbo dienos, suteiktos pvz., mirus artimiesiems; karinės prievolės laikas; nedarbo dienos dėl ligos; kūrybinių atostogų dėstytojams apmokėjimas; atostogos, susijusios su moters dekretinėmis atostogomis ir pogramyminiu laikotarpiu; nedarbo draudimo; išmokos dėl objektyvių ekonominių, gamtinių priežasčių priverstinai nedirbantiems arba dėl to, kai nėra darbuotojų kaltės atleidžiamiems darbuotojams. Galima pastebėti, kad naudų išvardymas persipina su socialinių garantijų samprata. Teikti ir administruoti naudas pagal išvardytas formas ir rūšis brangiai kainuoja darbdaviams. Dėl to tarp darbdavių ir darbuotojų kyla konfliktai, kurie kartais sprendžiami tarpininkaujant trišalėms komisijoms, profsajungoms, o neretai ir drastiškai – streikais, įvairiomis protesto akcijomis ir panašiai.

Nedarbo draudimo rūšių yra ne viena. Čia norima atkreipti dėmesį į tokį draudimo rūšies aspektą – priverstinį nedarbą dėl gamybos prastovų ir klimatinų sąlygų. Pavyzdžiui, JAV dėl prastovų išmokamos naudos iš nedarbo draudimo mokesčių, kurias privalo mokėti darbdavys ir kurios daugelyje valstijų sudaro nuo 1 iki 5 proc. darbo užmokesčio fondo. Vokietijoje veikia tokia priverstinio nedarbo draudimo forma, kuri vadinama *Schlechtwetergeld* (t. y. netinkamų darbui dėl gamtinių sąlygų pinigai) sistema. Ji daugiausia skirta statybose, kelių remontuose besidarbuojantiems žmonėms.

Įvairiose pasaulio šalyse skirtingai kompensuojamos tokios naudų formos kaip šventinės dienos ir atostogų laikas³⁸. Pvz., JAV atostogų trukmė – vidutiniškai 10 dienų, Švedijoje ir Austrijoje – 30 dienų, Prancūzijoje – 25 dienos, Jungtinėje Karalystėje, Ispanijoje, Norvegijoje, Suomijoje ir Belgijoje – nuo 20 iki 25 dienų. Galima pastebėti, kad toks mažas atostogų dienų skaičius JAV kompensuojamas apmokamų šventinių dienų skaičiumi. Dažniausiai daugelyje valstijų šventinės dienos yra šios: Naujųjų metų diena, Diena kritusiųjų karuose atminimui pagerbti, Nepriklausomybės diena, Darbo

³⁸ **K. Matthew.** In Pursuit of Leisure: Employees Want More Time off II HR Forms, Nr. 7 (1992).

diena, Padėkos diena, Kalėdos, Martino Liuterio Kingo diena, Didysis penktadienis, Prezidento diena, Veteranų diena. Beje, prie šių šventinių dienų yra ir „priedai“: penktadienis po Padėkos dienos, diena prieš Kalėdas (t. y. Lietuvoje suprantama kaip Kūčių diena) ir diena prieš Naujuosius metus³⁹.

Kitos kompensavimo už darbą formos pagal išvardytų naudų rūšis tikslingiau bus nagrinėti šio skyriaus dalyje, pavadintoje „Darbuotojų socialinių garantijų vadyba“. Ten taip pat numatoma nuodugniai analizuoti situaciją Lietuvoje.

Kurdami darbo apmokėjimo ir socialinių garantijų projektus ir programas žmoniškųjų išteklių vadybininkai turi vadovautis organizacijų interesais, pagal toms programoms įgyvendinti skiriamas lėšas, taip pat tai derinti su profsąjungomis, remtis kolektyvinėmis sutartimis ir panašiai. Taigi čia yra „fantazijų“ (pinigais skaičiuojamų) kūrybinė laisvė. Tačiau yra ir kita medalio pusė: labai daug dalykų projektuojant darbo apmokėjimo sistemas ir programas yra griežtai ribojami. Būtina griežtai laikytis nuostatų, reglamentuotų valstybių įstatymuose, įstatymo lydimuosiuose aktuose, vyriausybių nutarimuose. Į tai vadybininkams pirmiausia ir reikia atsižvelgti kuriant konkrečiose organizacijose darbo apmokėjimo ir socialinių garantijų programų projektus.

4.3. Darbo apmokėjimo ir kai kurių socialinių garantijų teisinė bazė ir įstatymų įgyvendinimo institucinė sąranga

Darbo apmokėjimo ir tiesiogiai su juo siejamų socialinių garantijų teisinė bazė yra pagrindas formuojant šios srities projektus ir programas.

Nagrinėjant darbo apmokėjimo ir socialinių garantijų teisinę bazę naudinga yra atlikti lyginamąją analizę ir pažvelgti į situaciją konkrečioje šalyje (ekonomikos recesija, krizė ir ekonomikos augimas, perkaitimas ir panašiai) ir atskirose organizacijose, taip pat būtina išsiaiškinti teisėtvarką ir teisės saugą šioje srityje globalioje erdvėje. Tačiau šie dalykai labai skiriasi atskiruose žemynuose, o jeigu analizuoti vien Senąjį žemyną, kurio šerđį sudaro dabartinė Europos Sąjunga, čia vėlgi surasime unikalių analizuojamos srities niuansų, pvz., tarp Vokietijos ir Ispanijos, Prancūzijos, Jungtinės Karalystės ir kt. Tad lyginamajai analizei reikėtų parengti specialų daugiatomį veikalą. Šioje knygoje kaip analitinės analizės pavyzdys pateikiamos kelių valstybių darbo apmokėjimo ir kai kurių socialinių garantijų valstybinio reguliavimo teisės sauginės nuostatos, ypač kreipiant dėmesį į JAV, taip pat kai kurie fragmentai ir lyginamajai analizei pristatoma šios srities teisinė bazė ES šalyse. JAV teisinė bazė nustato, kada darbdaviai *privalo* mokėti minimalų darbo užmo-

³⁹ R. Henderson. Compensation Management, p. 555.

kestį, atlyginti už viršvalandžius ir mokėti už naudas⁴⁰.

JAV darbo apmokėjimo teisinės bazės valstybinio reguliavimo reglamentavimas

1. *1931 metų Daviso-Bakono aktas*. Pagal šį aktą federalinės valdžios darbo sekretoriaus pareigas atliekantis pareigūnas nustato vyriausybės užsakymus vykdančių rangovų darbuotojų (žemesniojo lygio, pavyzdžiui, darbininkų, mechanikų) darbo užmokesčių lygius.

2. *1936 metų Walsbo-Healego valstybinio užsakymo aktas*. Šiame akte apibrėžti pagrindiniai atlyginimų standartai darbuotojams, vykdančiams bet kokią *vyriausybinių užsakymą*, kurio vertė yra didesnė nei 1000 dolerių. Tai gali būti ne tiesiogiai su ginkluotės produkcija susijusios įmonės, bet ir tos, kurios gamina, pvz., karių ekipuotę, teikia įvairias paslaugas ir kt. Šiame įstatyme taip pat yra nustatyti *minimalus darbo užmokeskis*, maksimali darbo dienos trukmė ir darbo saugos bei sveikų darbo sąlygų užtikrinimo reikalavimai.

3. *1938 metų Teisingų darbo standartų aktas*. Šis aktas buvo daug kartų taisomas ir papildomas. Dabar šio akto veikiantis variantas nustato minimalų darbo užmokesčio dydį, maksimalios darbo dienos trukmę. Apmokėjimo už viršvalandžius tvarką, vienodo atlygio vyrams ir moterims sąlygas, vaikų darbo sąlygų ir apmokėjimo principus.

Šio akto nuostatos, žvelgiant į atskiras pozicijas, yra labai svarbios reguliuojant darbo santykius bet kurioje civilizuotoje šalyje. Svarbiausios iš tų pozicijų yra:

1. už kiekvieną valandą, viršijančią įstatymais nustatytą, reikia mokėti bent jau pusantro karto daugiau;

2. griežtai laikytis įstatymais nustatyto minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio ir valandinio darbo užmokesčio dydžių projektuojant darbo apmokėjimo skales organizacijose;

3. griežtai laikytis akte apibrėžtų vaikų darbo sąlygų, kurios draudžia 16–18 metų amžiaus vaikams ir nepilnamečiams dirbti pavojingus darbus, pvz., kalnakasyboje, ir labai griežtai riboja jaunesnių nei 16 metų amžiaus asmenų įdarbinimą;

4. kai kurioms darbuotojų grupėms akto nuostatos negalioja, pvz., vadovams, administracijai priklausantiems darbuotojams (dėl minimalaus darbo užmokesčio, dėl viršvalandžių ir kt.)⁴¹.

4. *1963 metų Lygaus atlygio aktas*, tai iš esmės anksčiau priimto Teisingų darbo standartų akto pakeitimas. Jame svarbiausia nuostata reikalauja: jeigu kokiam nors darbuvi atlikti reikia vienodų pastangų bei atsakomybės, o šis darbas atliekamas identiškomis są-

⁴⁰ Čia remiamasi autoriais: **Richard Henderson**. *Compensation Management*. – Reston, VA: Reston 2000; NJ: Prentice Hall, 1994, p. 130–229.

⁴¹ Executive, Administrative, Professional and Outside Salesmen Exempted from the Fair Labour Standards Act. Washington, DC, 2009.

lygomis, abiejų lyčių atstovams turi būti mokama lygiai tiek pat, išskyrus tuos atvejus, kai apmokėjimo skirtumą sąlygoja darbo stažas, priedai, skaičiuojami pagal atlikto darbo kiekybę ir kokybę, ir kiti veiksmi, nepriklausomai nuo priklausomybės lyčiai.

5. 1964 metų *Pilietinių teisių akto* 7 straipsnis skelbė, jog darbdavys elgiasi neteisėtai, jei atlygindamas už darbą diskriminuoja bet kurį asmenį dėl jo rasės, odos spalvos, religijos, lyties ar nacionalinės kilmės.

Iš pateiktų JAV galiojančių teisės aktų galima išvelgti, kad valstybė įstatymiškai reguliuoja daugelį su darbo apmokėjimu ir socialinėmis garantijomis susijusių sričių – darbo apmokėjimo minimalų dydį, apmokėjimą prastovų metu ir nedarbant dėl klimatinėjų sąlygų, apmokėjimą atostogų laikotarpiu ir kt.

4.4. Darbo apmokėjimo ir socialinių garantijų valstybinis reguliavimas ES šalyse narėse

Šiame skyrelyje bus panaudota informacija, pateikta *IPM/IDS European Management Guige* leidinyje, taip pat straipsnyje, parengtame Steve Grabbo⁴².

Šiuose šaltiniuose pateikti duomenys apie darbo apmokėjimo sistemas ir papildomas išmokas ES šalyse.

Daugelyje šalių valstybių lygmeniu yra fiksuojami *minimalūs darbo užmokesčio dydžiai*. Kitose šalyse darbo užmokestis nustatomas per organizacijų kolektyvinių sutarčių įstatymus. Reikia pastebėti, kad netgi tokioje valstybėje kaip Prancūzija, kur griežtai šalies mastu reguliuojamas darbo užmokestis, derinant tai su bendranacionaliniais susitarimais atskiroms ekonominėms veikloms priklausančioms įmonėms, leidžiamos tam tikros laisvės organizacijoms. Be to, kaip nurodoma įvairiuose šaltiniuose, darbo apmokėjimo sistemos pasižymi dinamiškumu, t. y. ne statinės, bet besikeičiančios.

Didžiausi pokyčiai darbo apmokėjimo sistemose pastebimi Anglijoje. Čia ypač sparčiai didėja darbo apmokėjimo sistemos, siejamos su *darbo rezultatų* principais, *akcijų opcionais*, *pelno pasidalijimu*, o kartu ir su derybų decentralizavimu, didelėmis laisvės galiomybėmis daugelyje ekonominės veiklos organizacijų.

Gausa ES institucijų direktyvų padėjo pagrindus konvergencijos vyksmui darbo apmokėjimo praktikoje, tačiau kolektyvinių sutarčių klausimai buvo palikti stebėsenos statusui ir atskirų šalių kompetencijai.

Pastebima didelė įvairovė ES šalyse dėl samdomiesiems labai svarbaus darbo apmokėjimo elemento – *minimalaus darbo užmokesčio* dydžio.

ES atitinkamos institucijos dėl minimalaus darbo atlyginimo teikia rekomendacijas,

⁴² **Steve Grabb**, Salares and the Sinle Market//Personnel Management, June 2002.

kuriose *pabrėžiama, kad nebūtina* jas vykdyti. Tose rekomendacijose galima surasti tokią frazę: minimalus atlyginimas turi būti pakankamas, kad darbuotojams užtikrintų padorų pragyvenimo lygį. Tai labai miglota formuluotė, neparemta jokiais skaičiavimais.

Kiekviena ES šalis, nepaisydama visų ES rekomendacijų, nustatydamą darbo užmokesčio dydį elgiasi labai laisvai – pagal ekonominę situaciją, darbo jėgos kainos pokyčius, gyvenimo lygį.

Prancūzijoje minimalus darbo užmokeskis nustatomas visiems dirbantiesiems nuo 18 metų ir vyresniems, pasamdytiems privačiose ir jungtinio kapitalo įmonėse (privačiose ar valstybinėse), – netgi tokiuose gigantuose kaip Renault, Peugeot ir kt., išskyrus valstybės tarnyboje dirbančiuosius.

Graikijoje nustatytas privalomas minimalaus darbo užmokesčio dydis, kuris kasmet koreguojamas (derinamas) derybose tarp profsąjungų ir darbdavių organizacijų. Tačiau ir šioje šalyje darbo užmokesčio minimumo įstatymo nuostatos negalioja valstybės tarnautojams.

Italijoje, Vokietijoje, Danijoje valstybiniu mastu nereguliuojamas darbo užmokesčio dydis. Tačiau, pvz., Vokietijoje 90 proc. darbuotojų per *kolektyvines sutartis* įtraukia skirsnį dėl minimalaus darbo užmokesčio. Italijoje, Danijoje taip pat per kolektyvines sutartis reguliuojamas minimalus darbo užmokesčio dydis.

Airijoje, nors šalies mastu minimalus darbo užmokesčio dydis įstatymų nereguliuojamas, tačiau tose ūkio šakose, kur žemas darbo apmokėjimo lygis, darbo apmokėjimo klausimus dėl minimalaus atlyginimo sprendžia atskirų ekonominės veiklos šakų *darbo komitetai*. Šioje šalyje yra net keturiolika tokių komitetų – kirpyklose užimtų darbuotojų, dirbančiųjų viešbučiuose ir restoranuose (beje, neprivačiuose, o visuomeniniuose), tekstilės pramonėje ir t. t. Šiose ekonominės veiklos srityse yra reglamentuojamas darbo apmokėjimo dydis ir kontroliuojama, kaip jo laikomasi.

4.5. Darbo apmokėjimo ir kai kurių socialinių garantijų teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Pagrindinis įstatymų aktas, reguliuojantis darbo apmokėjimą ir socialines garantijas, yra LR darbo kodeksas. Rengiant kodeksą ir jį priimant LR Seime buvo atsižvelgta į Tarptautinės darbo organizacijos (TDO) konvencijose įrašytas nuostatas šiuo klausimu. LR Seimas priimtuose įstatymuose ratifikavo didžiąją dalį TDO konvencijų⁴³.

Darbo užmokesčiui ir socialinėms garantijoms užtikrinti skirta daug įstatymų lydi-

⁴³ Žin., 1994, Nr. 49-913, 1994-06-29; Žin., 1997, Nr. 95-2380, 1997-10-22; Žin., 2003, Nr. 49-2153, 2003-05-21.

mųjų norminių aktų, kurie naudojami nagrinėjant atskirus šios temos aspektus⁴⁴, o nuodugniau – aktualiausius klausimus penktajame skyriuje.

Darbo užmokesčio valstybinis reguliavimas.

LR darbo kodekse numatytos tokios pagrindinės darbo užmokesčio reguliavimo normos⁴⁵:

- darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokių būdu tiesiogiai darbuotojui mokant už atliktą darbą;
- darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo kiekio ir kokybės, įmonės, organizacijos veiklos rezultatu, darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje. Vyrams ir moterims už tokį pat ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis;
- darbo užmokestis mokamas tik pinigais.

Dėl darbo užmokesčio minimumo ir kitų mokėjimo sąlygų reguliavimo.

• LR Vyriausybė Trišalės tarybos teikimu nustato minimalųjį valandinį atlygį ir minimaliąją mėnesinę algą (MMA). Atskiroms ūkio šakoms, regionams ir darbuotojų grupėms Vyriausybė Trišalės tarybos teikimu gali nustatyti skirtingus dydžius.

• Kolektyvinėse sutartyse gali būti darbo užmokesčio dydžiai didesni, nei privalomi pagal ankščiau minėtus Vyriausybės nutarimus. Kolektyvinėse sutartyse taip pat galima nustatyti darbo apmokėjimo sąlygas, darbo apmokėjimo dydžius, profesijų ir pareigų tarifinius ir kvalifikacinius reikalavimus, darbo normas ir kt.

Darbo apmokėjimas esant nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų.

Ką reiškia įstatymo požiūriu nukrypimas nuo normalių darbo sąlygų:

- technologinių prietaisų būklės defektai;
- darbui atlikti reikalingų medžiagų ir įrankių kokybė ir jų pateikimas reikiamu laiku;
- gamybos aprūpinimas energetiniais ištekliais (elektra, dujomis ir kt.).

Yra keliami ir kiti normalių darbo sąlygų užtikrinimo reikalavimai⁴⁶.

Jeigu yra nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, už darbą tokiomis sąlygomis turi būti mokamas didesnis, palyginti su normaliomis darbo sąlygomis, atlyginimas, kuris nustatomas kolektyvinėse ir darbo sutartyse⁴⁷.

LR darbo kodekse taip pat yra nuostatos dėl mokėjimą už viršvalandinį ir nakties darbą, poilsio ir švenčių dienomis.

Pirmuoju atveju – už viršvalandinį darbą ir darbą naktį turi būti mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojui nustatyto valandinio atlygio. Antruoju atveju – už darbo poilsio ir švenčių dienomis (jeigu darbas nenumatytas pagal grafiką) mokama ne mažiau

⁴⁴ LR Darbo kodeksas. – Žin., 2002, Nr. 64-2569, 186-2265.

⁴⁵ Ten pat.

⁴⁶ LR darbo kodeksas. – Žin., 2002, Nr. 64-2569, 186-2265, 191 str.

⁴⁷ LR darbo kodeksas, 192 str.

kaip dvigubai arba darbuotojo pageidavimu kitaip:

- kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną, pridendant prie kasmetinių atostogų;
- už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokamas ne mažesnis kaip dvigubas valandinis arba dieninis atlygis.

Beje, švenčių dienos per pastaruosius Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo metus buvo ne kartą keičiamos. LR darbo kodekse yra išvardytos tokios:

- sausio 1-oji – Naujųjų metų diena;
- vasario 16-oji – Lietuvos valstybės atkūrimo diena;
- kovo 11-oji – Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo diena;
- sekmadienis ir pirmadienis – krikščionių Velykų (pagal tradiciškai nustatomas dienas);
- gegužės 1-oji – Tarptautinė darbo diena;
- pirmasis gegužės sekmadienis – Motinos diena;
- birželio 24-oji diena – Rasos ir Joninių diena;
- liepos 6-oji – Valstybės (Lietuvos karaliaus Mindaugo karūnavimo) diena;
- rugpjūčio 15-oji – Žolinė (Švč. Mergelės Marijos ėmimo į dangų) diena;
- lapkričio 1-oji – Visų Šventųjų diena;
- gruodžio 25-oji ir 26-oji – Kalėdų dienos.

Tad švenčių dienų Lietuvoje yra netgi 11. Toms dienomis darbai yra draudžiami, išskyrus tuos, kurių sustabdyti negalima dėl techninių gamybos sąlygų, dėl darbų, būtinų gyventojams aptarnauti (pvz., ligoninių, policininkų, pagaliau ir parduotuvių veiklos – visa tai įeina į sąvoką „aptarnavimas“, tiksliau būtų pavartoti sąvoka „paslaugos“), taip pat dėl veiklos, susijusios su remonto, stichinių nelaimimų likvidavimo darbais. Šiame LR darbo kodekso straipsnyje yra taip pat daug draudžiamųjų nuostatų, siejamų su moterų ir motinystės problemomis, neįgalius vaikus auginančiais darbuotojais. Toms kategorijoms priskirstiems asmenims dirbti švenčių dienomis galima tik patiems pareiškus sutikimą.

Dar viena LR darbo kodekse nustatyta norma – poilsio dienos, sutampančios su anksčiau išvardytomis švenčių dienomis, perkeliamos į artimiausią po jų einančią darbo savaitės dieną. Tačiau kaip už tai mokėti darbuotojui ir kaip tas dienas perkėlinėti – tai tebesitęsiančios jau kelerius metus diskusijos aukščiausiu lygmeniu. O kolektyvinėms sutartims organizacijose, kuriose jos pasirašomos, suteikiama daug laisvės galimybių.

Čia išdėstyti bendrieji darbo apmokėjimo principai. Tačiau ne kartą buvo pastebėta, kad tie bendrieji principai naudojami su įvairiomis išimtimis kuriant darbuotojų apmokėjimo programas *viešajame sektoriuje*. Mokslo tiriamojoje literatūroje nedaug galima rasti duomenų apie tai, kaip darbo apmokėjimas organizuojamas valstybės tarnybos institucijose ir įstaigose, įskaitant ir statutinius valstybės tarnautojus.

4. 6. Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo ir kai kurių socialinių garantijų organizavimas ES šalyse ir Lietuvoje: lyginamoji analizė

Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimas ES šalyse, kaip ir Lietuvoje, griežtai reglamentuotas. Pirmiausia jis siejamas su valstybės tarnautojo kategorija, klase, rangu, laipsniu. Tos klasifikacijos nustatomos priėmimo į valstybės tarnybą sąlygomis, veiklos vertinimo rezultatais. Jie yra labai skirtingi ES šalyse. Dar labiau skirtinga valstybės tarnautojų kategorijai priskiriamų darbuotojų sąranga. Vienose šalyse ir mokytojai, dėstytojai, medicinos darbuotojai, policininkai, ir net kariai priskiriami valstybės tarnautojams, kitose šios kategorijos darbuotojų aprėptis susiaurinta, o Lietuvoje valstybės tarnautojų statusas skiriamas tik valstybės valdymo institucijose ir įstaigose dirbantiems, ir tai ne visiems, o tik karjeros, įstaigų vadovams ir kt. valstybės tarnybos pareigas užimantiems asmenims⁴⁸.

Toliau šios knygos autorius analizuoja konkrečių šalių valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemas, pasirinkdamas savo nuožiūra šalis, kuriose tarnautojų darbo apmokėjimo formos yra tipiškos arba kontraversiškos⁴⁹, bet tik Lietuvai aktualūs sprendimai gali būti panaudoti mūsų šalyje.

Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema ir jos reformavimo tendencijos Vokietijoje. Vokietijoje, remiantis Vokietijos valstybės registro duomenimis, yra 1,6 milijono valstybės tarnautojų, iš jų 130 tūkstančių federaliniu lygmeniu. Valstybės tarnybai šioje šalyje taip pat priklauso teisėjai, kariškiai (t. y. profesionalios tarnybos ir fiksuotą laikotarpį tarnaujantis karinis personalas). Visų valstybės tarnautojų darbo užmokesčių reglamentuoja Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio įstatymas. Jis taikomas visiems valstybės tarnautojams federaliniu, žemių ir vietos savivaldos bei vietos savivaldos asociacijų lygiu, taip pat kitoms institucijoms bei fondams, kuriuos reglamentuoja viešoji teisė (Lietuvoje – LR viešojo administravimo įstatymas).

Darbo užmokesčio pagrindas yra Vokietijos konstitucijoje vadinamas „išlaikymo principu“, kuris yra vienas iš profesionalios valstybės tarnybos principų. Remdamasis tuo darbdavys (aukščiausieji, aukštesnieji valstybės tarnybos administratoriai – ministrai, departamentų vadovai ir kt.) privalo suteikti tinkamą išlaikymą, atitinkantį tarnybą dirbantiems valstybės tarnautojams, taip pat jiems tapus neįgaliais ar sulaukus pensinio amžiaus. Kategoriška Konstitucijos nuostata: „darbo užmokestis turi užtikrinti, kad valstybės tarnautojai galėtų pasišvęsti tik darbui; tik nepriklausoma valstybės tarnyba gali vyk-

⁴⁸ Žr. LR valstybės įstatymo pakeitimo įstatymo 4 str. – Žin., 2002, Nr. 45-1708.

⁴⁹ Šioje knygos dalyje bus panaudota tarptautinės konferencijos, organizuotos OECD, SIGMA, VTD prie LR vidaus reikalų ministerijos ir įvairių enciklopedinių leidinių informacija.

dyti jai Konstitucijoje numatytas funkcijas“.

Federalinės sistemos reforma (2006 m. rugsėjo mėn.) suteikė teisę atskiroms žemėms (Landams) labiau vertinti valstybės tarnautojų *kompetencijos* požymių reikšmes. Šiuo metu (2010 m.) kaip ir visose ES šalyse, tarp jų ir Lietuvoje, diskutuojant apie valstybės biudžeto surinkimo ir išlaidų problemas, keliamas klausimas dėl biudžetinių įstaigų, įmonių lėšų „karpymo“ valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sąskaita. Bet tai yra laikinas reiškinys, nulemtas globalinės krizės laikotarpio.

Darbo užmokesčio valstybės tarnautojams principiniai elementai Vokietijoje yra tokie: darbo užmokestis yra mokamas kas mėnesį *iš anksto*, o jo pagrindinę dalį sudaro bazinio užmokesčio dydis. Jį papildo išmoka šeimai, taip pat *kitos išmokos*: priedai už *veiklos rezultatus*, išmokos, atsižvelgiant į darbo rinkos situacijos vertinimą konkrečios šalies ir ES šalių mastu; atskiros priemokos, vadinamos „ekspropriacijos priemokomis“, kai asmuo pagal sutartis išvyksta dirbti į kitas šalis.

Labai svarbus Vokietijoje vadinamasis *bazinis užmokestis*. Tai yra pagrindinis valstybės tarnautojų darbo užmokesčio elementas. Jis yra nustatomas pagal užimamų pareigų užmokesčio klasę.

Vokietijoje yra keturi darbo užmokesčio planai. Planai A ir B apima valstybės tarnautojų ir karinio personalo darbo užmokesčio sistemas, planas W reguliuoja dėstytojų bei profesorių universitetuose, o planas R reguliuoja teisėjų ir prokurorų darbo užmokestį.

Valstybės tarnautojai, kurie priskiriami nuo A2 iki A16 klasėms, o tai yra didžioji dalis valstybės tarnautojų, tarp jų ir kariškiai, gauna didėjančią darbo užmokestį priklausomai nuo darbo stažo. Pradėjus eiti pareigas darbo užmokestis A klasėje sudarė 1474,59 eurų (A2) arba 1692,42 eurų (A7). Tuo tarpu turinčių 4 metų stažą ir priskirtų A16 klasei atlyginimas yra 5480,39 eurų. Beje, A13–A16 darbo užmokesčio klasei gali būti priskiriami aukštojo tarnybos lygio valstybės tarnautojai. Tačiau daugeliui jų taikomas darbo užmokesčio planas B. Tas planas skirtas pareigūnams, užimantiems vadovų postus. Darbo užmokesčio amplitudė nėra didelė – apie du su trupučiu kartų, tačiau suminė išraiška gana įspūdinga Lietuvos masteliu: Vokietijoje B1 plano darbo užmokestis yra 4,9 tūkst. eurų, B11 – 10,3 tūkst. eurų.

Analizuojant Vokietijoje veikiančią valstybės tarnautojų apmokėjimo sistemą pastebima bendra tendencija – į *darbo rezultatus* orientuotas darbo užmokestis.

Čia galima išskirti kelis etapus.

1997 metais įstatymu buvo numatytas darbuotojų skatinimas už gerus darbo rezultatus pereinant greičiau pagal planą A iš vienos darbo apmokėjimo skalės į kitą. Perkėlimas į aukštesnę darbo apmokėjimo skalę galėjo būti atliekamas kiekvienais kalendoriniais metais. Tačiau buvo nustatyta kvota – iki 15 proc. valstybės tarnautojų, kurie dirba pagal A sistemos darbo užmokesčio skalę ir kuriems mokamas didžiausias bazinis darbo užmokestis.

Kitas darbo užmokesčio reformos, siejamos su darbo rezultatais, etapas prasidėjo 2005 m.

Tam buvo keletas priežasčių – mažėjantis biudžeto pajamų surinkimas ir demografiškai pokyčiai. Pastarieji daro vis didesnę poveikį Vokietijoje visais aspektais, neišskiriant valstybės tarnybos. Dėl galimybės gauti solidžią pensiją kasmet maždaug po 25 tūkst. valstybės tarnautojų išeina į „užtarnautą poilsį“.

Atsirado dar vienas problemos aspektas – bendri ekonomikoje vykstantys pokyčiai priverė politikus susimąstyti, ar valstybės tarnyba dirba efektyviai, ar joje dirbančiųjų skaičius yra optimalus atlikti jai skiriamas funkcijas ir uždavinius. Todėl vėl buvo akcentuojama problema – į darbo rezultatus orientuotos darbo apmokėjimo sistemos kūrimas.

Pagaliau 2005 metais Vokietijos federalinė vyriausybė patvirtino į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokestį valstybės tarnyboje. Federalinės vyriausybės pasiūlytame Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo reglamente yra tokie principai:

- sumažinti bazinį darbo užmokestį pradiniam bei galutiniame lygmenyse: po pradinio lygmens bazinis darbo užmokestis reguliariai kyla po 5, 10 ir 20 metų tarnybos iki maksimalaus bazinio darbo užmokesčio. Darbo rezultatų kasmet kintamieji – 2 proc., 4 proc., 6 proc. ar 8 proc. – gali būti pridedami prie bazinio darbo užmokesčio;
- asmenys, kurie atitinka *minimalius* reikalavimus, kurių darbo rezultatai yra patenkinami, vidutiniški, išskirtiniai – gana ženkliai diferencijuojami pagal darbo užmokestį – nuo 1 proc. iki 8 proc.

Šie federalinės vyriausybės pasiūlymai po 2005 m. rinkimų sudarytos naujos koalicijos Bundestage (Vokietijos parlamente) nebuvo priimti. Pagrindinė priežastis – biudžetinė našta, taip pat tie pasiūlymai naujiems išrinktiesiems pasirodė sunkiai suvokiami ir įgyvendinami.

Atkreipkime dėmesį į tai, kad svarstant ir persvarstant valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą pagal rezultatus Vokietijoje, kaip ir visose kitose šalyse, nebuvo surasti atsakymai dėl rezultatų *kriterijų* ir jų vertinimo svarumo. Pagal kokius kriterijus vertinti ministerijos, departamento darbuotojų veiklą rezultatus, policininko, mokytojo, dėstytojo veiklą. Į šį klausimą atsakymas be atsako. O tai yra pagrindinė teisinė ir praktinė problema.

Airijos valstybės tarnybos darbo užmokesčio sistema ir jos reforma turi specifinių bruožų.

Pirmiausia darbo užmokesčio sistema siejama su priėmimo į atskirus lygius ir kategorijas sąlygomis. Pagrindinė vyriausybės politikos nuostata – viešasis sektorius turi būti pajėgus pritraukti pakankamai darbuotojų, kurie jau įsidarbindami turi tinkamą gerą kvalifikaciją, ir suprojektuoti priemones tiems darbuotojams išlaikyti. Socialinių partnerių susitarime „2016 metų link“ buvo susiderėta, tarp kitų aspektų, ir dėl darbo užmokesčio.

Darbo užmokesčio nustatymo programos. Jos ne kartą buvo tobulinamos.

Nuo 1970 m. susitarimuose tarp socialinių partnerių buvo numatyti du su darbo už-

mokesčiu susiję darbo aspektai – bendrieji atlyginimų didinimai, arba dar vadinamieji „pragyvenimo padidinimai“, ir specialūs didinimai, priklausomi nuo vietinių derybų nuostatų ir derybų rezultatų.

Nuo 1987 m. socialinių partnerių derybose buvo pasiektas susitarimas sieti darbo užmokesčio dydžius su kintančiais mokesčiais, socialine apsauga, viešosiomis išlaidomis ir kitais galimais išlaidų pokyčiais.

Nuo 2006 m., kaip minėta, Airijoje veikia programa, pavadinta „2016 metų link“, t. y. dešimties metų socialinės partnerystės programa (2006–2015 m.). Joje yra ryškus darbo užmokesčio aspektas – programoje numatyta, jog kaskart per 27 mėnesius atlyginimai laipsniškai turėtų didėti 10 proc.

Programa numatė labai svarbią sąlygą – modernizavimo ir lankstumo priemonės, skirtas pagerinti valstybės tarnybos našumą ir veiksmingumą.

Programa numatė įsteigti *Valstybės tarnybos darbo užmokesčio lyginamosios analizės komisiją*. Ši komisija atlieka apklausas ir analizuoja konkrečius duomenis apie pareigybes ir pareigybėms numatytas funkcijas įvairiose valstybės įstaigose ir institucijose, lygindama tai su privačiame sektoriuje dirbančiais darbuotojais.

Svarbiausia komisijos išvada – keisti valstybės tarnybos personalo valdymo tvarką ir didinti darbo užmokestį priklausomai nuo susitarimo dėl modernizavimo ir pokyčių.

Airijos vyriausybė pritarė komisijų rekomendacijoms, o siūlomi atlyginimų priedai buvo išmokėti per tris pakopas pagal „Gerovės ir teisingumo“ programą ir priimta Airijoje „Tvarios pažangos“ partnerystės susitarimą.

Komisija, nenutraukdama savo veiklos, tęsia darbą, o jos veiklos ataskaitas galima rasti specialiai sukurtame interneto tinklapyje⁵⁰.

Airijoje veikia ir kitos komisijos, pvz., *Nepriklausoma didesnio atlygio valstybės tarnyboje komisija*. Ji pataria vyriausybei dėl aukštesnio rango valstybės pareigūnų, teisėjų ir vyriausybės narių atlyginimų dydžio. Komisijos veiklos rezultatai ir rekomendacijos skelbiamos specialiaame tinklapyje⁵¹.

Airijoje taip pat veikia vadinamoji *Nuo veiklos rezultatų priklausančio atlyginimų didinimo komisija*. Ši komisija nagrinėja aukštųjų valstybės pareigūnų darbo apmokėjimo tvarką ir pagal nustatytus kriterijus pasiektus rezultatus. Rekomendacijose teikiami siūlymai dėl atlyginimų didinimo ir darbo užmokesčio priedų dydžių.

Detalią informaciją apie procedūras, darbuotojų, kuriems taikoma pagal atitinkamą darbo apmokėjimo sistemą, skaičių, atlyginimo priedų įvairovę, išmokamas sumas komisija pateikia kasmetinėse ataskaitose⁵².

⁵⁰ www.benchmarking.gov.ie

⁵¹ www.reviewbody.gov.ie

⁵² www.finance.gov.ie

Norint gauti daugiau informacijos apie Airijos valstybės tarnautojų darbo užmokestį, komisijų darbą ir reformų efektyvumą, galima pasinaudoti specialiu tinklapiu⁵³.

Belgijoje federalinės valstybės reformoje buvo pasirinktas Koperniko planas, vadinamas „kelio žemėlapiu“, ir labai įtaigavęs darbo užmokesčio ir valstybės tarnautojų sistemas ir programas. Koperniko plano esmė – pagerinti valstybės tarnybos paslaugas gyventojams ir paveikti motyvaciją tų, kurie ateina dirbti (veikti) valstybės tarnyboje (darbo užmokestis, karjeros perspektyvos ir kt.).

Pagal Koperniko planą buvo vykdomos šių sričių reformos:

- nauja organizacinė struktūra;
- naujų administravimo įgūdžių ugdymas;
- nauja valdymo kultūra;
- nauja žmogiškųjų išteklių vizija.

Pagrindinė šia tema šioje skaitytojams pristatomoje knygoje nagrinėjama sritis – tai nauja žmogiškųjų išteklių valdyme naudojama darbo apmokėjimo sistema. Belgijoje šios sistemos pagrindas yra *darbuotojo kompetencija*.

Nustatant kompetenciją atskirose veiklos srityse naudojamos įvairiais kriterijais, tačiau dažniausiai tokiais: gebėjimas apdoroti duomenis, žinojimas mokesčių sistemos, personalo ir organizacijų vadybos, ekonomikos išmanymas, komunikavimo gebėjimai organizacijos vidaus ir išorės mastu.

Šiose kompetencijos srityse, vienoje kompetencijų lygio grupėje yra daugmaž analogiškos savo sudėtingumu, techniniais gebėjimais ir atsakomybės vertinimu funkcijos. Funkcijos yra skirstomos į klases pagal savo „santykinį“ reikšmingumą organizacijose. Pavyzdžiui, A1 klasė atitinka paprasčiausias funkcijas A kategorijoje, o A5 – pačias sudėtingiausias.

Mėnesinį darbo užmokestį Belgijoje personalo vadybos skyrių darbuotojai nustato priklausomai nuo:

- kategorijos (A, B, C, D) ir funkcinės klasės (A kategorijai) ar laipsnio (B, C, D kategorijoms);
- darbo užmokesčio skalės funkcinėje klasėje arba personalo darbuotojo laipsnio;
- darbo stažo.

Konkretūs duomenys apie darbo užmokesčių dydžius pagal atskiras kategorijas pateikiami 9 lentelėje.

⁵³ payscale@finance.gov.ie

9 lentelė. Darbo užmokesčio dydžiai pagal atskiras kategorijas Belgijoje.

A kategorija	Tarnyboje išdirbtas laikas	Bendras mėnesinis užmokestis	Grynasis mėnesinis užmokestis
Attache (A11)	Minimalus	2503,07 €	1538,37 €
Patarėjas (A32)	11 metai	4759,04 €	2514,00 €
Vyr. patarėjas (A43)	Maksimalus	6748,46 €	3318,40 €
B kategorija	Tarnyboje išdirbtas laikas	Bendras mėnesinis užmokestis	Grynasis mėnesinis užmokestis
Administracijos specialistas	Minimalus	1729,96€	1212,66€
	Maksimalus	3508,19 €	1982,18€
Techninis ar finansinis specialistas	Minimalus	1922,38 €	1293,18 €
	Maksimalus	3789,99 €	2107,75 €
ITR specialistas	Minimalus	1976,15 €	1319,98 €
	Maksimalus	4026,42 €	2209,61 €
C kategorija	Tarnyboje išdirbtas laikas	Bendras mėnesinis užmokestis	Grynasis mėnesinis užmokestis
Administracijos ar techninis padėjėjas	Minimalus	1632,91 €	1168,38 €
	Maksimalus	3107,84 €	1816,30 €
D kategorija	Tarnyboje išdirbtas laikas	Bendras mėnesinis užmokestis	Grynasis mėnesinis užmokestis
Administracijos pavaduotojas	Minimalus	1472,82 €	1089,02 €
	Maksimalus	2265,13 €	1426,76 €
Techninis darbuotojas	Minimalus	1509,03 €	1107,23 €
	Maksimalus	2714,04 €	1643,89 €

* Šioje lentelėje pateikti mėnesiniai darbo užmokesčio dydžiai atskaičius mokesčius, t. y. mokama grynais, kaip Lietuvoje sakoma, kas patenka tiesiog į piniginę, pateikiami 2008 m. duomenimis.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, didžiausia diferenciacija pasižymi A kategorijos valstybės tarnautojų darbo užmokestis, o jo dydis labai priklauso nuo darbo stažo. Ir kitų kategorijų (B,C,D) valstybės tarnautojų darbo užmokestis taip pat priklauso nuo anksčiau minėtų kriterijų, tačiau jis nėra toks ženklus, kaip A kategorijos valstybės tarnautojų.

Vadovaujancias funkcijas atliekančių darbuotojų darbo apmokėjimas skirstomas pagal klases. Duomenys apie tai parodyti 9 lentelėje. Čia būtina padaryti du pastebėjimus:

1. išmokant grynaisiais labai didelė dalis mėnesinio darbo užmokesčio „nuskaičiuojama“ mokesčiams;

2. priklausomai nuo klasės – labai didelis darbo užmokesčio skirtumas (1 klasės 2988,48 eurų, o 7 klasės – 6095,50 eurų grynais).

Darbo apmokėjimo valstybės tarnautojams sistemoje yra keletas labai specifinių bruožų:

- išmokos būstui;
- priemonės už kompetenciją;
- vadovavimo priedas;
- kalbų mokėjimo išmoka;
- atostogų išmoka;
- metų pabaigos išmoka (Lietuvoje tai galima suprasti kaip 13-ojo atlyginimo išmoka).

Iš išvardytų išmokų Lietuvoje gali būti susidomėjimas dėl *išmokų būstui ir už gyvenamąją vietą*. Lietuvos karšto apsaugos sistemoje dalis tokių išmokų (būsto) naudojamos, tačiau diskutuotinas jų dydžių nustatymas – remiamasi vien karininko laipsniu ir visiškai neatsižvelgiama į būsto nuomos skirtumus atskiruose regionuose.

Šių išmokų principas: kai bendras metinis darbo užmokestis yra mažesnis nei 25162,42 eurų, valstybės tarnautojas turi teisę gauti tokios rūšies kompensaciją. Jis gali gauti būsto arba gyvenamosios vietos išmoką, kuri pridedama prie darbo užmokesčio.

Būsto išmoka, kuri reguliuojama specialiu vyriausybės nutarimu ir skiriama asmenims, kai bendrasis metinis darbo užmokestis yra mažesnis nei 22101,86 eurų, – kas mėnesį po 82,36 eurą, kai darbo užmokestis yra nuo 22101,86 iki 25162,42 eurų, – po 41,18 eurų kas mėnesį.

Gyvenamosios vietos išmoka yra suteikiama valstybės tarnautojams, kurie negauna būsto išmokos. Jos dydis priklauso nuo darbo užmokesčio: kai bendrasis metinis darbo užmokestis yra mažesnis nei 22102,86 euro, kas mėnesį papildomai gauna 41,18 eurų, o kai metinis darbo užmokestis nuo 25162,42 euro, gauna 20,59 euro.

Priemoka už kitą kriterijų – kompetenciją – mokama tiems darbuotojams, kurie yra išlaikę testą ir gavę sertifikuoto mokymo pažymėjimą. Priemoka už kompetenciją mokoma kartą per metus ir ją paskyrus ji mokoma paeiliui nuo 6 iki 8 metų. Pagal priemokų dydį jos labai skiriasi: A kategorijos darbuotojų: 1 kompetencijos lygio – 2745,60 eurų, 2 ir trečiojo kompetencijos lygio – 4118,40 eurų, o žemiausio lygio B kategorijos (čia įtraukti net virtuvės darbuotojai, valytojai) – 1098,24 eurų.

Vadovavimo priedas yra mokamas tik tam tikriems personalo C ir D kategorijos darbuotojams, kurie vadovauja ne mažiau nei 10 žmonių. Priedas taip pat, kaip anksčiau išvardyti, mokamas kas mėnesį. Jis mokamas neatsižvelgiant į atostoginius, metų pabaigos išmoką („tryliktąjį atlyginimą“) bei pensiją. Metinė šios rūšies priedo suma sudaro atskiroms darbuotojų kategorijoms nuo 686,40 eurų iki 1372,80 eurų.

Detalią informaciją apie įvairias išmokų rūšis ir jų dydžius galima gauti specialiuose interneto portaluose⁵⁴.

⁵⁴ www.belgium.be; www.pdos-sdpsp.fgov.be; www.selor.be

4.7. Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Pirmiausia reikia paminėti, kad po nepriklausomybės atkūrimo keitėsi valstybės tarnautojų sąvoka. LR valdininkų įstatymą keitė LR valstybės tarnybos įstatymas, o nuo 2002 metų – LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. Jame atsakyta ankščiau galiojančio principo, t. y., kad tie, kurie gauna darbo užmokestį iš biudžetinių lėšų, yra valstybės tarnautojai (tarp jų ir valstybinių medicinos įstaigų, mokyklų mokytojai ir kt.). Naujas priimtas įstatymas nustatė valstybės pareigybių sąrašą. Pareigybės skirstomos į:

- karjeros;
- politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
- įstaigų vadovų;
- statutinių.

Daug abejonų kelia išeliminavimas tokių pareigūnų kaip teisėjai, prokurorai, įvairių fondų darbuotojai (įskaitant ir Valstybės turto fondo darbuotojus), Lietuvos banko darbuotojai.

Valstybės tarnybos darbuotojų sąrašas yra svarbus daugeliu darbo užmokesčio planavimo aspektų.

Valstybės planavimo pareigybės yra, kaip ir daugelyje ES šalių, skirstomos į lygius. Lygiai pirmiausia priklauso nuo išsilavinimo. A lygio pareigybei užimti būtinas *aukštasis universitetinis* arba jam prilygtas išsilavinimas⁵⁵, B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip *aukštasis* neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 m. įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas, C lygio pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas.

Valstybės tarnautojų pareigos skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia – 1 kategorija. Pareiginių algų koeficientai susiejami su pareigybių kategorijomis. Koeficientai skaičiuojami nuo bazinio dydžio, kuris periodiškai kaitaliojamas – tai didėja, tai „stabilizuojasi“. Diferenciacija tarp 1-os ir 20-os kategorijos yra labai didelė (1-os pareigybių kategorijos koeficientas yra 2,35, o 20-os – 13,0)⁵⁶. Be pareiginės algos, valstybės tarnautojo darbo užmokestį papildo priedai ir priemokos, kurios įstatymu nustatytos ir negali viršyti 70 procentų pareiginės algos.

Valstybės tarnautojams mokami tokie *priedai*:

⁵⁵ Sąvoka „arba jam prilygintas“ vartojama todėl, kad dėl aukštojo mokslo reformos atsirado tokia aukštojo mokslo klasifikacija: aukštasis universitetinis ir aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas. Tie asmenys, kurie baigė universitetus iki reformos – jų diplomai buvo prilyginti universitetiniam išsilavinimui.

⁵⁶ Žr. Vyriausybės patvirtintą nutarimą „LR Valstybės tarnautojų pareigybių kategorijos ir pareiginių algų koeficientą“ – Žin., 2006, Nr. 87-3400, 2006-08-08.

- už tarnybos stažą;
- už kvalifikacinę klasę⁵⁷ arba kvalifikacinę kategoriją.

Priedas už tarnybos stažą sudaro 3 proc. pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybėje metus. Ši suma negali viršyti 30 proc. pareiginės algos.

Priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 15 proc., už pirmą – 50 proc. pareiginės algos.

Priedų mokėjimo tvarkoje yra daug išlygų tokiems valstybės tarnautojams kaip statutiniai, diplomatiniam korpusui priklausantiems ir kt.⁵⁸

Priemokos mokamos:

- už darbą poilsio, švenčių dienomis bei nakties metu;
- už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis;
- už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ar papildomų užduočių, viršijant nustatytą darbo trukmę, atlikimą. Papildomos užduotys valstybės tarnautojui turi būti suformuluotos raštu.

Specifiška yra tai, kad:

- pirmą, kai kurios priemokos – už darbą poilsio bei švenčių dienomis ir nakties metu, už darbą atliekant papildomos užduotys – negali būti mokamos ilgiau nei vienerius metus;

- antra, jeigu išvardytų priemonių sąlygos tęsiasi ilgiau nei vienerius metus, laikoma, kad jos turi nuolatinį pobūdį. Tuomet reikia papildyti valstybės tarnautojo pareigybės aprašymą;

- trečia, priemokos neturi viršyti 60 proc. pareiginės algos.

Lietuvoje įvesta dar viena valstybės tarnautojams skirta piniginė išmoka – ji skiriama pagal specialių LR Vyriausybės nutarimą⁵⁹. Vyriausybė nustatė sąrašą atvejų, kai valstybės tarnautojams gali būti paskirta vienkartinė piniginė išmoka:

- labai gerai ir gerai įvertinus darbuotojo veiklą per kalendorinius metus;
- atlikus ypatingos svarbos užduotis;
- švenčių progomis (švenčių dienos nustatytos Darbo kodekso 162 str. 1-ojoje dalyje);
- darbuotojo amžiaus jubiliejinių metų sukakčių progomis;
- valstybės tarnautojams įgijus teisę į valstybinę socialinio draudimo pensiją ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojų pareigų arba atleidus iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos.

⁵⁷ Valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės yra trys: aukščiausia – pirmą, žemiausia – trečia

⁵⁸ Detaliau žr. Žinios, 2004 Nr. 116-4323, 2004-07-27. Tarnybos stažo skaičiavimai buvo dažnai kaitaliojami. Išlikus pagrindiniam principui – tarnybos stažą skaičiuoti nuo 1990 m. kovo 11 d., skaičiavimo praktikoje yra daug išlygų ir išimčių. Žr. LR darbo kodekso 49 str.

⁵⁹ LR Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimas Nr. 1167 „Dėl Vienkartinųjų piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, Žin., 2002, Nr. 74-3166.

Kiekvieno iš nurodytų atveju vienkartinė piniginė išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 proc. nustatytosios pareiginės algos.

Dar vienas pastebėjimas dėl vienkartinių piniginių išmokų: jos mokamos iš sutaupytų institucijose ir įstaigose lėšų. O tas taupymas vyksta įvairiai gudraujant, pavyzdžiui, neužimtų etatų sąskaita.

Žmogiškųjų išteklių vadybininkams tenka spręsti daugybę problemų, susijusių su darbo užmokesčio nustatymu dėl dažno teisinių normų keitimo.

Kaip pavyzdį galima pateikti tokias problemas.

2006 m. Seimo narių grupė ir teismai kreipėsi į Konstitucinį Teismą, prašydami ištirti, ar Vyriausybės nutarimų, kuriuose nustatytas skirtingas minimalus darbo užmokestis valstybės tarnautojams ir kitiems asmenims, nuostatos neprieštaruja Konstitucijai.

Didelė painiava įvyko, kai nuo 2007 m. vietoj anksčiau taikytos minimalios mėnesinės algos (MMA) buvo nustatytas nežinia kaip paskaičiuotas 442 Lt pareiginės algos bazinis dydis. Skirtumas per laikotarpį, kurio nebuvo sumokėta įstatymu nustatyta suma, turėjo būti išmokėta iki 2007 m. kovo 1 d. (suma susidarė apie 172 mln. litų)⁶⁰.

Nagrinėjant statistinius duomenis apie materialinių motyvavimo svertų naudojimą Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje galima pastebėti, kad:

- iki 2006 m. daugumos valstybės tarnautojų užmokestis didėjo. Mažėjo tik politinio (asmeninio pasitikėjimo) valstybės tarnautojų vidutinis darbo užmokestis (tai siejama su išaugusiu 11 kategorijos šios rūšies pareigybių skaičiumi). Be to, jų tarnybinė veikla nėra vertinama taip, kaip kitų. Jie negauna priedų už kvalifikacinę klasę;

- iki 2007 m. valstybės tarnautojams pagrindinė darbo užmokesčio dalis nekito, todėl bendrą didėjimą lėmė priedai ir priemokos. Pareiginė alga vidutiniškai sudarė 84 proc., priedai už stažą – 8 proc., priedai už klasę – 5 proc., priemokos – 1 proc.

2006 m. priemokas gavo palyginti nedidelis valstybės tarnautojų skaičius – 7820. Iš jų net 98 proc. priemokas gavo už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ar papildomų užduočių, atliekamų viršijant nustatytą darbo trukmę, atlikimą.

⁶⁰ Žin., 2006, Nr. 60-2120.

Apibendrinant Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą, kurios pagrindinės nuostatos yra suformuluotos LR Vyriausybės 2003 m. kovo 3 d. nutarime Nr. 280 „Dėl Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, gaunančių darbo užmokesį iš Lietuvos valstybės biudžeto, savivaldybės pinigų fondų, darbo užmokesčio fondo metodikos patvirtinimo“⁶¹, reikia pastebėti, kad:

- *pirma, ši metodika daugeliu aspektų prieštarauja strateginiam ir žmogiškųjų išteklių planavimui, suderintam su įstatymų teisinėmis normomis, su strateginio planavimo ir biudžetų formavimo procesu, ir neleidžia skatinti žmogiškųjų išteklių veiklos motyvavimo efektyviai panaudoti materialinio skatinimo svertus;*
- *antra, motyvuoti gerus darbuotojus riboja ir kitų, anksčiau išvardytų darbo užmokesčio reguliavimo svertų įvairūs apribojimai, kurie vadinamojo „sunkmečio“ sąlygomis (2009–2010 m.) pasiekė absurdo ribas.*

Apibendrinant šiame skyriuje išdėstytą medžiagą, atlikus įstatymų ir teisinių norminių aktų, taikomų įvairiose šalyse, ir statistinių duomenų analizę, galima padaryti išvadas, kad žmogiškųjų išteklių vadyboje šalyys taiko labai skirtingus metodus. Šie metodai priklauso nuo gyvenimo lygio, darbo jėgos kainos ir lėšų, kuriomis disponuoja organizacijos. Pastebėta, kad ši sritis – darbo apmokėjimas ir socialinės garantijos yra nuolatiniame dinamiame procese. Tam didelį poveikį daro šalių socialinė-ekonominė situacija, taip pat ir globalizacijos procesai.

⁶¹ Žin., 2003, Nr. 24-992.

Penktas skyrius. AKTUALIAUSIŲ SOCIALINIŲ GARANTIJŲ PROGRAMŲ PROJEKTAVIMAS IR VALDYMAS

Skyriaus metmenys:

- Atostogų teisinis reguliavimas ir administravimas;
- Socialinės išmokos atleidžiant darbuotojus, nutraukiant darbo sutartis.

Tikslai:

- Gebėti administruoti atostogų suteikimą darbuotojams atsižvelgiant į darbo stažą, kategorijas, klases ir kt.
 - Gebėti naudoti teisinį reglamentavimą apskaičiuojant išmokas dėl atleidimo iš darbo, pensijas dėl įvairių priežasčių – nedarbo, išėjimo į atsargą (kariams, pareigūnams, diplomatinio korpuso atstovams).

Reikšminiai žodžiai:

Senatvės pensijos, valstybinės pensijos, išmokos, atostogos, nemokamos atostogos; socialinės garantijos; pensijos; darbuotojų atleidimas.

Socialines garantijas pagal klasikinę žmogiškųjų išteklių valdymo schemą galima apibrėžti kaip ekonominę bei socialinę apsaugą, pvz., minimalios mėnesinės (valandinės) algos nustatymas, algų mokėjimo reguliavimas, kaip valstybės garantuotą materialinę ir teisinę paramą darbuotojui ligos, invalidumo, senatvės, atleidimo iš darbo, nedarbo, nelaimingų atsitikimų atvejais, atostogų trukmės reglamentavimas, ar netgi kaip valdymo metodą, realizuojant tarnybinės veiklos motyvavimo skatinimo formą.

Šiame knygos skyriuje autorius nagrinėja socialinių garantijų valdymą tikrai keliais aspektais, kurie knygos rengimo metu buvo ir ilgai išliks labai aktualios Lietuvoje:

- dėl pensinės sistemos reglamento ir šios sistemos valdymo žmogiškųjų išteklių valdyboje;
- dėl įvairių pensijų ir kitų socialinių garantijų, susijusių su pensijų išmokų skyrimu pareigūnams (pirmiausia kariams, statutiniams valstybės tarnautojams) išleidžiant į atsargą, tvarkos specifikos;
- dėl išmokų, atleidžiamiems iš darbo darbuotojams reglamentavimo.

Atliekant pensijų sistemų lyginamąją analizę panaudota medžiaga, kuri buvo pateikta tarptautinėje konferencijoje „Valstybės tarnautojų socialinės garantijos ir pensijos

Europos Sąjungos valstybėse narėse“ (Vilnius 2006 m. lapkritis 9 d.). Pažymėtina, kad konferencijoje dalyvavę mokslininkai ir praktikai nebūtinai atspindėjo ES biurokrati- nių struktūrų nuomonę. Reikšmingi pranešimai šia tema buvo padaryti Johan Jansseno iš Briuselio (Belgijos socialinės apsaugos ministerijos atstovas), E. Ramos (Portugalijos Filadade de Mundial draudimo kompanijos atstovas).

Apibendrinantį pranešimą apie ES valstybių narių pensines sistemas šioje tarptautinė- je konferencijoje padarė Christine Leal, socialinių išmokų, valstybės tarnybos savidrau- dos ekspertė, priklausanti organizacijai European Observatory (Prancūzija). Ižanginiame žodyje ji pastebėjo esminį dalyką: kiekvienoje ES šalyje yra specifinės sistemos, tačiau jose yra ir bendrų taisyklių, kurios yra būdingos visoms šalims, nors valstybės tarnauto- jo samprata ir apibrėžtis šiose šalyse labai skiriasi.

5.1. Pensijų sistemų ES šalyse (ir Lietuvoje) ly- ginamoji analizė

Bendrosios pensijų sistemos ES šalyse skirstomos į tris lygius ir pakopas:

- pagrindinių pensijų sistemos.

Jos gali priklausyti nuo gyvenamosios vietos ar būti susijusios su uždarbiu. Kai kurio- se šalyse, pvz., Airijoje, jos apsaugo žmonės nuo skurdo;

- profesinių pensijų sistemos.

Jas gali organizuoti įmonė ar pramonės sektorius, kuriam ji priklauso. Tokios siste- mos dažniausiai yra valdomos darbuotojų ir darbdavių atstovų. Jos gali būti savanoriškos ir privalomos. Jos yra valdomos ir įgyvendinamos remiantis kolektyvinėmis sutartimis;

- savanoriškos sistemos.

Žmonės gali patys kaupti pensijas senatvei. Kai kurios valstybės padengia pusę tokių pensijų išmokos sumos. Valstybės tarnautojams galioja ta pati tvarka, jei jie neturi spe- cialios pensijų sistemos.

Viešojo sektoriaus pensijų sistemos gali būti skirstomos šitaip:

- Nacionalinė pensijų sistema viešajame sektoriuje gali būti tokia pati kaip ir priva- čiaime. Be nacionalinės sistemos, dar galima pasirinkti ir neprivalomas papildomas sche- mas. Nepaisant to, kad valstybės darbuotojai priklauso nacionalinei pensijų sistemai, Lenkijoje yra ir specialių sąlygų, taikomų tokiems valstybės tarnautojams kaip ugniage- siai, teisėjai, kalėjimų sargai, t. y. „uniformuotiems tarnautojams“. Taip yra ir Vengrijoje, Lenkijoje, Čekijoje, Graikijoje. Šiose šalyse specialių sistemų nėra dėl dešimtajame de- šimtmetyje vykdytos politikos (siekiant teisingesnės sistemos, privilegijų panaikinimo).

- Viešasis ir privatus sektoriai turi atskiras pensijų sistemas, tačiau moka tokias pa-

čias išmokas. Neprivalomi pensijų planai papildo pagal nacionalines sistemas mokamas pensijas (Suomijos pavyzdys).

- Viešojo sektoriaus pensijų sistemos yra visiškai integruotos į nacionalinę sistemą, tačiau papildomos priemonės galioja tik valstybės darbuotojams. Šios papildomos sistemos gali būti neprivalomai pasirenkamos (Slovėnija) arba privalomos (Švedija).

- Viešojo sektoriaus sistemos yra iš dalies integruotos į nacionalinę sistemą (kurią papildyti gali neprivalomi pensijų planai).

Tokia tvarka galioja Prancūzijoje ir Belgijoje tam tikromis sąlygomis, pavyzdžiui, kai valstybės tarnautojai nėra išdirbę minimalaus reikalaujamo metų skaičiaus, ir Nyderlanduose, nes tam tikros valstybės darbuotojų kategorijos turi specialias papildomas sistemas. Jos taip pat yra privalomos.

- Viešojo sektoriaus sistemos, kurios yra visiškai atskiros nuo nacionalinės sistemos.

Tokią tvarką taiko Prancūzija, Austrija, Belgija, Liuksemburgas, Danija (kur nėra skirtumo tarp centrinės valdžios ir vietos valdžios darbuotojų, tačiau jų papildomos sistemos nėra specialios, nes visi Danijos darbuotojai gali mokėti įmokas) ir Ispanija centrinės valdžios darbuotojams.

Čia gali kilti klausimas, kodėl egzistuoja specialios sistemos atskiriems viešojo administravimo darbuotojams. Šitaip yra todėl, nes:

- jos susijusios su istorija ir tradicijomis;
- specialios pensijos ar teisės yra vienas iš būdų pritraukti darbuotojus ir juos išlaikyti valstybės tarnyboje;
- jos yra susijusios su darbuotojų statusu.

Pastarasis bruožas būdingas ne tik dėl to, kad pensijos siejamos su valstybės darbuotojo statusu, bet ir su valstybės įvaidžiu. Iki šiol buvo nesunku susieti valstybės tarnybos sistemą su atitinkama pensijų sistema. Iš tikrųjų karjeros sistema valstybės tarnautojams dažniausiai užtikrina specialią pensijų sistemą, kuri yra numatyta įstatymuose ir skiriasi nuo pensinių sistemų privataus sektoriaus darbuotojams. Tai pateisina išskirtinė padėtis, kurią valstybės tarnautojas užima tarp dirbančiųjų šalies gyventojų. Karjeros sistema remiasi filosofija, kuri siekia, kad po studijų į ją dirbti atėję žmonės joje ir liktų visą savo darbingą amžių.

Ir atvirkščiai, ne karjeros viešosios tarnybos sistemos neišskiria valstybės tarnybos pensijų sistemų ir kitų darbuotojų kategorijų, kurioms yra taikomas darbo įstatymas.

Kitose šalyse yra tam tikrų ypatumų, susijusių su įdarbinimu, o ne su pensijomis. Šitaip yra Slovėnijoje ir Švedijoje.

Nepaisant specialių pensijų sistemų, jos veikia pagal bendras taisykles. Visose šalyse pagrindinių pensijų sistemos yra privalomos pagal įstatymus ir finansuojamos pagal einamąsias įmokas (angl. *Pay as you go*) paremtą sistemą. Tačiau pensijų sistemos turi įvairių variantų;

- fiksuotų išmokų pensijų sistemos. Fiksuotų išmokų pensijų sistemoms būdingas sa-
-

vitarpio priklausomybė tarp amžiaus kartų, taip pat jos dalyvių ir darbdavių susitarimų. Iš esmės darbdaviai prisiima šių sistemų valdymo ir išmokų mokėjimo atsakomybę.

Todėl šių sistemų finansinė pusiausybra yra jautri, ją lemia įvairūs veiksniai, pvz., aktyvių darbuotojų skaičius, pensininkų skaičius, įmokų suma ir pensijų dydis. Pailgėjus gyvenimo trukmei ir sumažėjus įmokų skaičiui, šios pensijų sistemos brangiai kainuoja. Nuo to neapsaugotos ir valstybės tarnautojams skirtos pensijų sistemos;

- fiksuotų įmokų pensijų sistemos. Šios pensijų sistemos nepriklauso nuo finansavimo, nuo amžiaus. Jos yra paremtos individo finansinėmis galimybėmis. Atsakomybę čia paprastai dalijasi darbdavys ir darbuotojas (Švedija) arba vien tik darbuotojas rizikuoja gauti mažą pensiją (Slovėnija, Prancūzija).

Galutinės išmokos dydis priklauso nuo tokių veiksnių, kaip sėkmingai ar nesėkmingai investuotos lėšos, administravimo ir valdymo išlaidos, fondų valdytojų pajėgumai, ar netgi nuo kontroliuojančių ir priežiūros institucijų veiksmingumo, savaimė suprantama, ir nuo įmokų dydžio ir t. t. Fiksuotų įmokų pensijų sistemos dažniausiai taikomos papildomose arba „privatų pensijų fondų“ sistemose.

Darbuotojams iškyla natūralus klausimas: Ką rinktis – fiksuotų išmokų ar fiksuotų įmokų pensijų sistemas?

Apie šį pasirinkimą dažnai diskutuojama socialinės politikos kontekste. Fiksuotų įmokų pensijų sistemos yra naudingos tuo, kad visą riziką prisiima darbuotojas, o valstybės atsakomybė yra apribojama, tačiau būtent dėl šių pačių priežasčių kai kuriose šalyse jos vertinamos nevienareikšmiškai.

Pensijų apskaičiavimas viešojo sektoriaus darbuotojams nelabai skiriasi nuo taikomų privataus sektoriaus darbuotojams, tačiau yra tam tikrų būdingų bruožų, kurie bus analizuojami tolesniuose šio skyriaus poskyriuose.

Įvairių pensijų sistemų reglamentavimas yra toks sudėtingas, kad neįmanoma atlikti išsamios analizės, tačiau galima rekomenduoti analizei tam tikrus pagrindinius aspektus, būdingus šios sistemos prigimčiai. O dabar apibendrintai norisi atkreipti dėmesį į šiuos pensinių sistemų bruožus:

- Pensijų sistemose svarbus yra darbuotojo amžiaus aspektas. Viešojo sektoriaus darbuotojų pensinis amžius ES šalyse yra tarp 60 ir 65 metų. Jis yra daugmaž panašus į privataus sektoriaus darbuotojų pensinį amžių. Paprastai jis yra nustatomas pagal vidutinę gyvenimo trukmę ir vis dažniau pagal finansinę pensijų sistemos būklę.

- Kai kurios šalys nusprendė pensinio amžiaus įstatymais nenustatyti (Naujoji Zelandija, Japonija ir Australija).

- Kitos šalys suteikė darbuotojams daugiau laisvės renkantis, kada išeiti į pensiją, nustatydamos minimalų ir maksimalų pensinį amžių (Suomija, Vokietija ir Danija). Tačiau vis dėlto ir čia būna išimčių.

- Daugelyje EBPO šalių narių pensinis amžius yra vienodas. Tačiau išimčių yra Rytų Europoje, daugiausia dėl istorinių ir kultūrinių priežasčių. Tačiau skirtumai tarp lyčių mažėja, išskyrus Slovėniją, Čekiją ir Lenkiją, kur dar neketinama suvienodinti vyrų ir moterų pensinį amžių. Europos Sąjungos valstybėse narėse vyrų ir moterų pensinį amžių siekiama suvienodinti iki 2020 metų.

Kitas svarbus aspektas – *įmokos, skirtos pensijoms*. Įmokos, mokamos pagrindinei pensijai gauti arba pagal papildomas sistemas, ne visuomet turi tą patį pagrindą, t. y. ne visuomet remiamasi atlyginimu. Ši tvarka gali skirtis priklausomai nuo to, ar tai yra pagrindinė, ar papildoma sistema.

Įmokos pagrindinei pensijai gauti dydis daugelyje EBPO narių apskaičiuojamas pagal gaunamą atlyginimą (Austrijoje, Danijoje, Ispanijoje, Graikijoje, Prancūzijoje, Suomijoje, Nyderlanduose, Jungtinėje Karalystėje, Portugalijoje, Australijoje, Vengrijoje, Liuksemburge, Norvegijoje, Čekijoje, Slovėnijoje) arba taip pat atsižvelgiama ir į priedus bei priemokas, apskaičiuojant įmokas pagrindinei ir (arba) papildomai pensijai (Vokietija, Belgija, Airija, Švedija, Japonija). Šių priemonių įskaičiavimas apima keletą veiksnių. Pavyzdžiui, Prancūzijoje yra papildoma sistema viešojo sektoriaus darbuotojams, kuri yra paremta priemokomis, kurios neįskaičiuojamos apskaičiuojant pagrindinę pensiją, kai tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojų pensijų sistemos atsižvelgia į visas atlyginimą sudarančias išmokas. Japonijoje ir Švedijoje priemokos, įskaitant ir priedus *natūra*, yra įskaičiuojamos. Belgijoje įvairios nedidelės priemokos (pavyzdžiui, atostogų įmoka) įskaičiuojamos nustatant pensijos dydį.

Dar vienas aspektas – *draudimo laikotarpis*.

Fiksuotų išmokų pensijų sistemoje draudimo ar įmokų mokėjimo laikotarpis nulemia teises į pensiją. Todėl į jį yra atsižvelgiama apskaičiuojant pagrindinę pensiją. Minimalūs draudimo laikotarpio ar įmokų reikalavimai pensijai gauti yra išreikšti laiku (mėnesiais, ketvirčiais arba metais). Gali būti numatyti minimalūs arba maksimalūs draudimo laikotarpiai.

Ir dar vienas aspektas – *finansavimo šaltiniai*.

Pagal specialias sistemas viešojo sektoriaus darbdavys gali būti visiškai atsakingas už sistemos savo darbuotojams finansavimą. Taigi pensijų sistema yra finansuojama tiesiogiai iš valstybės biudžeto.

Kai viešojo sektoriaus darbuotojai dalyvauja savo pensijos finansavime, jų mokama dalis kartais būna nevienoda, o kartais ir mažesnė už tą, kurią moka darbdavys. Tokia situacija pasitaiko ir pagrindinių, ir papildomų pensijų sistemose.

Toliau kyla klausimas – *koks tų pensijų dydis ES šalyse?*

Santykinė pensijos norma atspindi šių sistemų pobūdį. Šalyse, kuriose egzistuoja specialios sistemos viešojo sektoriaus darbuotojams, santykinė pensijos norma yra didesnė nei kitose šalyse. Praktiškai ši norma svyruoja tarp 70 ir 100 proc. darbo užmokesčio lygio Portugalijoje, Graikijoje (iki reformos), Prancūzijoje, Belgijoje, Austrijoje ir Vokietijoje. Šios

normos yra maksimalios ir tik orientacinio pobūdžio. Iš tikrųjų ne visuomet atspindi tikrąją situaciją, nes, norėdami pasiekti maksimalų lygį, darbuotojai turi būti įmokas mokėję ilgiausią numatytą laikotarpį. Be to, kai kurie skaičiai neapima papildomos pensijos dalies.

Dėl tam tikrų gyvenimo įvykių prireikia įskaityti tam tikrus laikotarpius kaip darbo stažą. Tai gali būti tam tikros nesavanoriško darbo nutraukimo formos (nedarbas, šeiminės aplinkybės, liga ir pan.) arba tarnavimas bendram nacionaliniam interesui (vaikų švietimas, karo tarnyba). Retesniais atvejais tokia teisė suteikiama moterims, kurios rūpinasi šeimos nariais (pavyzdžiui, sergančiais tėvais). Tokios nuostatos galioja Anglijoje, Graikijoje ir Italijoje.

Dėl šių priežasčių į darbo stažą įskaičiuojamų laikotarpių pobūdis skiriasi priklausomai nuo šalies ir sistemos tipo:

- Prancūzijoje, Danijoje, Vengrijoje, Jungtinėje Karalystėje, Belgijoje ir Vokietijoje į darbo stažą įskaičiuojami karo tarnybos metai. Studijavimo laikotarpis į darbo stažą įskaičiuojamas Vokietijoje ir Prancūzijoje. Daugelyje ES šalių narių valstybės tarnyboje dirbantiems apskaičiuojant pensiją atsižvelgiama į motinystės atostogas, nedarbingumo atostogas ir įsivaikinimo atostogas.

- Taigi laikotarpiai, per kurios įmokos nebuvo mokamos, sulyginami su įmokų mokėjimo laikotarpiais, nors jų metu įmokos nebuvo faktiškai mokamos. Tačiau toks įskaitymas visada yra automatinis.

- Į tuos laikotarpius, kai įmokos faktiškai nebuvo mokamos, gali būti atsižvelgta ir tokia forma kaip išmokos šeimai pagal šalies šeimos politiką.

Darbuotojų pensijų sistemoje ES šalyse yra reglamentuota ir tokia pensijų skyrimo tvarka, kaip paankstintas ir atidėtas išėjimas į pensiją.

Anksčiau į pensiją išeiti yra įmanoma dažniausia dėl ligos ar invalidumo arba kai darbuotojas įmokas yra mokėjęs nustatytą minimalų reikiamą laiką. Vokietijoje, Prancūzijoje, Portugalijoje arba Ispanijoje viešojo sektoriaus darbuotojai savo teisėmis į pensiją gali pasinaudoti anksti. Kai būtinos sąlygos nėra įgyvendintos (pvz., ne visas įmokų mokėjimo laikotarpis, liga ir pan.), senatvės pensijos yra sumažinamos (vadinamuoju pro rata) pagrindu, kad kompensuotų trūkstantį iki įstatymais numatyto pensinio amžiaus laiką. Tačiau kitose šalyse tokio tipo mechanizmo nėra arba jis yra prieinamas tik tam tikroms darbuotojų kategorijoms atsižvelgiant į „lankstų išėjimą į pensiją“ (pvz., Suomijoje) arba į įdarbinimo datą – darbo stažą (pvz., Italijoje). Anksčiau į pensiją išeiti yra įmanoma Nyderlanduose. Kai kuriais atvejais į pensiją anksčiau išeiti galima nepriklausomai nuo to, kiek laiko buvo mokamos įmokos. Tai ypač pasakytina apie vaikų turinčius arba juos auginusius darbuotojus.

Pensijų dydžio valstybinio reguliavimo metodas yra skirtas pasirinkti tarp indeksavimo metodo ir pensijų dydžio nustatymo valstybinėmis priemonėmis. Praktiškai pasirinkimas daro įtaką ne tik esamam mokamų pensijų dydžiui darbuotojams, kurie pa-

sinaudojo savo teise į pensiją, bet ir būsimą pensijų dydį. Pensijų dydžio nustatymas remiantis atlyginimu yra palankesnis pensijų dydžiui nei indeksavimas, susietas su kainų svyravimu. Daugelyje Europos Sąjungos valstybių narių pensijų sistemos numato kasmetinį pensijų dydžio nustatymą remiantis vartotojų kainų indeksu, tačiau neatmeta ir išskirtinio nustatymo galimybės (Belgijoje, Ispanijoje, Graikijoje, Prancūzijoje, Liuksemburge, Portugalijoje ir Jungtinėje Karalystėje). Kai kurios šalys nusprendė taikyti mišrų indeksavimo metodą (Lenkija, Suomija).

Bendrujų išvadų dėl pensijų reformų ES šalyse lyginamoji analizė. Skirtingose ES šalyse narėse reformos buvo įgyvendinamos įvairiai. Tai matyti iš priemonių, kurių buvo imtasi, ir gyventojų, kuriems jos buvo taikomos, grupių. Kai kuriais atvejais reformos buvo įgyvendinamos privačiame sektoriuje, o tuomet praplėstos į viešąjį sektorių (pvz., Portugalijoje ir Norvegijoje). Kitos reformos, neapsiribodamos konkrečiu sektoriumi, darė įtaką visai pensijų sistemai (Japonijoje, Portugalijoje, Prancūzijoje). Rečiau reformos buvo pradėtos viešajame sektoriuje, o po to perkeltos į privatų sektorių (pvz., Suomijoje). Šalyse, kuriose yra tam tikrų įdarbinimo ir pensijų ypatumų, vyriausybės yra linkusios panaikinti specialų viešojo sektoriaus darbuotojų statusą, taip užtikrinamos vienodos sąlygos visiems darbuotojams.

Daugelyje ES šalių narių per pastaruosius 20 metų įdarbinimo ir teisės į pensiją sąlygos viešojo sektoriaus darbuotojams gerokai kito. Šiuos pokyčius sąlygojo ne tik demografiniai veiksniai, kylantys dėl viešojo sektoriaus darbuotojų senėjimo, bet ir dėl to, kad buvo imtos taikyti naujos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, pritaikytos 21-ojo amžiaus valstybės tarnybos poreikiams.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad pagrindinė pensijų reformų EBPO valstybėse narėse varomoji jėga buvo siekis užtikrinti fiskalinį pensijų modelio tvarumą. Reformos buvo nuspręsta vykdyti ne tik viešajame sektoriuje, bet visų darbuotojų atžvilgiu. Šalyse taikytos priemonės nebuvo skirtos iš esmės pertvarkyti senatvės pensijų sistemas, išskyrus kelias šalis kaip Vengrija ir Čekija. Pagrindinis tikslas buvo užtikrinti einamųjų įmokų sistemos ilgaamžiškumą ir finansinį gyvybingumą. Pensijų sistemų finansavimo reikalavimai įvairiose šalyse skiriasi. Be to, kad sumažintų pensijų sistemų valdymo išlaidas, kai kurios šalys nusprendė padidinti savo pensijų mokėjimo sąskaitų skaidrumą. Tai buvo reformų pagrindas šalyse, kuriose yra kelios viešojo sektoriaus darbuotojų pensijų sistemos.

Pensijų reformų kryptys. *Daugiau lygybės* – metodas, kai šalys suvienodino viešojo sektoriaus sistemas su paprastai mažiau dosnėmis bendromis pensijų sistemomis (pvz., Liuksemburgas, Prancūzija, ir Austrija) tam, kad sumažintų valstybės išlaidas.

Tarp įgyvendintų priemonių reikėtų paminėti ir rezervinių fondų įsteigimą (kurių pavadinimai kiekvienoje šalyse skiriasi) arba darbuotojų skatinimą likti tarnyboje ir sulaukus pensinio amžiaus.

- *Rezerviniai fondai* iš esmės yra įsteigiami siekiant užtikrinti fiksuotų išmokų sistemų ilgalaikę finansinę pusiausvyrą. Šie fondai leidžia išvengti staigaus išmokų dydžio padidėjimo, ypač kitai darbuotojų amžiaus kartai. Jie taip pat padeda užtikrinti, kad pensijos išliks esamo dydžio arba apriboti bet koki sumažėjimą. Šie fondai jau egzistuoja Liuksemburge, Švedijoje, Danijoje ir Suomijoje, kur jau daugelį metų veikia dalinio finansavimo metodai. Neseniai tokie fondai buvo įsteigti Belgijoje (senatvės fondas), Prancūzijoje (senatvės pensijų rezervo fondas), Ispanijoje, Graikijoje, Nyderlanduose, Lenkijoje (demografinis rezervinis fondas) ir Airijoje. Šie fondai iš esmės yra bendri visoms darbuotojų pensijų sistemoms. Tačiau gali būti tam tikrų skiriamųjų bruožų. Pavyzdžiui, Airijoje beveik 1/3 fonde esančio kapitalo yra atidėta viešojo sektoriaus darbuotojams. Vokietijoje valstybės tarnautojai turi savo rezervinį fondą, tačiau jo veikla buvo laikinai sustabdyta iki 2011 metų. Valstybės narės sukūrė rezervinius fondus tam, kad sutvirtintų pagrindinių pensijų sistemas.

- *Pensinio amžiaus padidinimas* (Vokietija, Austrija, Jungtinė Karalystė, Švedija).

Tikrasis išėjimo į pensiją amžius yra žemesnis nei įstatymų numatytas, nors pastarasis dažnai nėra toks svarbus. Jis nėra kliūtis, o greičiau lankstus elementas sprendžiant, kada išeiti į pensiją, ir ją apskaičiuojant. Tačiau įstatyme numatytas pensinis amžius gali sudaryti kliūčių sprendžiant, kada išeiti į pensiją, kai užimamoms pareigoms taikomi amžiaus apribojimai, pavyzdžiui, ugniagesiams, policijos darbuotojams ir mokytojams, taip pat priskirtoms pavojingų profesijų darbuotojų kategorijoms, o kartais ir psichiatrinėms ligoninėms darbuotojams.

- *Skatinimas neiti į pensiją anksti* (Vokietijoje, Austrijoje, Italijoje, Nyderlanduose, Švedijoje). Kaip ir privačiame sektoriuje, viešajame sektoriuje pensijos sumažinamos visiems, į pensiją išeinantiems nesulaukus įstatymais numatyto amžiaus. Galiausiai tam, kad būtų išvengta ankstyvo išėjimo į pensiją dėl negalios, tokiose šalyse kaip Nyderlandai, Suomija ir Danija, buvo sugriežtintos sąlygos norint pasinaudoti šiomis išmokomis.

Kadangi pensijų sistemos dabar susiduria su finansiniais sunkumais, pastebima tendencija sumažinti anuiteto normą (tai yra daugiklį, taikomą išdirbtų metų skaičiui apskaičiuojant pensiją) ir koreguoti referencinį atlyginimą. Poveikis viešajam sektoriui yra toks pat, kaip ir privačiam.

- *Pensijų apskaičiavimo formulių peržiūrėjimas, reikiamo įmokų mokėjimo laikotarpio pailginimas* (Austrijoje, Švedijoje, Nyderlanduose, Liuksemburge, Italijoje ir Suomijoje). Kalbant apie pensijų apskaičiavimo formulių peržiūrėjimą, *galutinis atlyginimas yra vis dažniau pakeičiamas per kelerius metus nustatytais vidurkiais*.

Valstybės narės svarsto, ar būtų tinkama išbraukti valstybės tarnautojus iš pagrindinės senatvės pensijos sistemos, ar paskirti jiems specialią pensijų sistemą.

- *Viešojo ir privataus sektoriaus sistemų integravimas*.

Šalys, kuriose viešojo ir privataus sektoriaus sistemos yra integruotos, derina naują

pensijų sistemą, taikomą naujiems valstybės tarnautojams, su ankstesne pensijų sistema, kuri galioja jau dirbantiems valstybės tarnyboje asmenims. Kai bus užbaigta ši integracija, veiks viena sistema.

Tam tikroms viešojo administravimo pareigoms, tokioms kaip žemesniojo teismo teisėjas Italijoje, taikomos išimtys. Šios priemonės, be kita ko, kurioms įtaką daro ES reglamentai ir teisėtvarka, yra nukreiptos ta pačia linkme. Jos yra dar vienas veiksnys, skatinantis laisvą darbuotojų ir valstybės tarnautojų judėjimą Europoje. Tačiau gana stiprūs išlieka ir nacionaliniai ypatumai.

Žvelgiant į pensijų teisinio reguliavimo ateitį, galima pastebėti tokias tendencijas: viešojo sektoriaus darbuotojų teisė į pensiją svarstoma daugelyje šalių narių, kurios turi specialias tokiems darbuotojams skirtas pagrindinės ar bazinės pensijos sistemas. Tai vyksta daugiausia dėl daromo spaudimo privatus sektoriaus darbuotojams, kuriems nepasitenkinimą kelia viešojo sektoriaus darbuotojams mokamų pensijų ir kitų išmokų dosnumas (Liuksemburgas, Vokietija, Nyderlandai, Danija, Prancūzija, Belgija ir Japonija). Dėl šių aplinkybių buvo suderintos sistemos socialinių išmokų srityje (arba tai ketinama daryti). Šios sistemos konvergencijos tikslas ne visuomet yra aiškiai įvardijamas, tačiau yra pastebima, kaip pasikeitė pensijas reglamentuojančios taisyklės, ypač šalyse, kur senatvės pensijų reformos buvo įgyvendintos visiems vienodai (tai yra, nebuvo skirtos tik viešojo sektoriaus darbuotojams).

Globa ir rūpyba yra suvokiama kaip papildomas socialinis draudimas individams viso jų gyvenimo metu. Jis apsaugo juos nuo didžiausių rizikų, tokių kaip liga, senatvė, nelaimingi atsitikimai ir profesinės ligos, dėl kurių žmonės nebegali dirbti ir todėl praranda pajamų šaltinį. Todėl valstybės tarnautojams ir kitiems visu etatu dirbantiems viešojo sektoriaus darbuotojams teikiama apsauga paprastai laikoma ypač palankia. Profsąjungoms ir kolektyvinėms deryboms teks ypač svarbus vaidmuo siekiant išlaikyti, vystyti arba apginti esamas šių ypatingų darbuotojų teises.

Lietuvos pensijų sistemos pagrindiniai bruožai. Lietuvoje veikiančią pensijų sistemą labai bendrais bruožais apibūdino T. Sudnickas ir A. Bitinas savo pranešime tarptautinėje konferencijoje „Valstybės tarnautojų socialinės garantijos ir pensijos ES valstybėse narėse“ (Vilnius, 2006 m. lapkričio 9 d.). Būtina pastebėti, kad autorių pateikti statistiniai duomenys 2009–2010 m. yra labai pasikeitę. Ypač po to, kai pensijų mokėjimo sistemoje imta diskriminuoti tuos pensininkus, kurie tęsia darbinę veiklą. Jiems pensijos buvo drastiškai sumažintos, nors tai prieštaravo įstatymams. Prieštaravimą taip pat konstatavo LR Konstitucinis Teismas. Šiam pensijų „kaupimo“ metodui nepritarė ir LR Prezidentė Dalia Grybauskaitė. Ji pareikalavo, kad būtų aiškiai nustatytas sumažintų pensijų kompensavimo mechanizmas.

Lietuvos pensijų sistemoje išlieka fundamentalūs principai. Jie reglamentuoti tokiuose LR Seimo priimtuose įstatymuose:

- LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas (1991 m. gegužės 21 d.);
- LR valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymas (1994 m. liepos 18 d.);
- LR valstybinio socialinio draudimo senatvės pensijų išankstinio mokėjimo įstatymas (2003 m. lapkričio 18 d.).

Detaliau nagrinėjant pagrindinius pensijų sistemos Lietuvoje principus, būtina žinoti, kad:

- įteisintos įvairios pensijų rūšys: valstybinio socialinio draudimo pensijos; valstybinės pensijos (jos skiriamos statutiniams valstybės tarnautojams, pvz., policininkams, kariams, tremtiniams, mokslininkams, signatarams);
- skirtingai reglamentuojant darbuotojų teisę į pensiją, priklausomai nuo amžiaus, bendras principas – amžiaus pensija skiriama, kai darbuotojui sukanka 62 metai ir 6 mėn. (vyrams, moterims kasmet amžiaus cenzas auga, kol jis susilygins su vyrams reikalaujamu cenzu). Taip vyksta todėl, kad iki pensijų reformos vyrai turėjo teisę išeiti į pensiją sulaukę 60 metų, o moterys – 55 metų. Statutiniams valstybės tarnautojams, kariams gauti valstybinę pensiją galima anksčiau, tai priklauso nuo specifinių sąlygų, pvz., kariams nuo turimo karinio laipsnio.

Šiuo metu vyksta aštrios diskusijos dėl teisės gauti senatvės pensiją sulaukus 65 metų. Naujas reiškinys pensijų sistemoje atsirado po 2003 metų įvykdytos reformos. Susiformavo pensijų kaupimo fondai. Jų rūšys yra įvairios, jose nustatytos pakopos. Esmė – savanoriškumo dalyvavimo pensijų kaupimo fonduose principas. Jei asmuo pasirinko dalyvavimą pensijų kaupime, dalis jo valstybinio socialinio draudimo nustatytos įmokos, priklausančios nuo gaunamo darbo užmokesčio, pervedama į privačius kaupimo fondus. Ši sistemos reforma sukėlė daug diskusijų Lietuvoje. Neaiškios šių fondų veiklos perspektyvos. Kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Lenkijoje, panašūs fondai dėl įvairių priežasčių, o svarbiausia, dėl investicinės politikos, bankrutavo.

5.2. Pareigūnų ir karių, išleidžiamų į atsargą, aprūpinimas pensijomis ir kitų socialinių garantijų suteikimas

Specifiškas yra pareigūnų ir karių, išleidžiamų į atsargą ir įgyjančių teisę gauti *valstybinę pensiją*, teisinis reguliavimas. Kaip minėta, išleidžiama dėl amžiaus priklausomai nuo laipsnio (pvz., kapitono laipsnį turintis išleidžiamas į atsargą sulaukęs vos 43 metų amžiaus). Suprantama, kad jiems kyla daug problemų, kaip tęsti aktyvią darbinę veiklą kitoje srityje, padidinti valstybiniam socialiniam draudimui reikiamą darbo stažą. Tą problemą dar labiau komplikuoja vykdoma krašto apsaugos sistemos reforma, kai atsisa-

koma šauktinių karių, naikinami ir kai kuriose tarnybose dirbusių karių etatai. Panašios problemos kyla ir kitose ES šalyse. Jos sprendžiamos įvairiai, o ta įvairovė priklauso nuo karinių struktūrų valdymo tradicijų ir, be abejonės, nuo finansinių išteklių. Pavyzdžiui, Vokietijoje išeidamas į atsargą karininkas gauna vadinamuosius „ubergangsgeld“ (t. y. pereinamojo laikotarpio pinigus). Lyginant su mūsų pinigais, jie atrodo išpūdingai. Pavyzdžiui, pulkininkui mokama suma, sąlyginai ją galima pavadinti atleidimo iš tarnybos išmoka, prilygstanti keliems šimtams tūkstančių litų.

Lietuvoje dėl karių ir pareigūnų, išleidžiamų į pensiją tolesnio gyvenimo, taip pat yra priimti teisiniai norminiai aktai. LR Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sukūrimo programos“ (2005 m.)⁶², o vėliau labiau sukonkretintą – „Dėl pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sistemos funkcionavimo metodinių praktinių rekomendacijų valstybės institucijoms ir įstaigoms, kurios teiks socialinės ir medicininės pagalbos priemonėse numatytas paslaugas“ (2006 m.)⁶³.

Vadovaudamasis šiais dokumentais, LR krašto apsaugos ministras 2006 m. lapkričio 10 d. įsakymu Nr. V-1134 patvirtino numatytų priemonių tvarkos aprašą.

Šis dokumentas susideda iš 3 dalių: bendrųjų nuostatų, programos įgyvendinimo etapų ir baigiamųjų nuostatų.

Bendrosios nuostatos

1. Pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sistemos sukūrimo programos (toliau – Programa) įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašas reglamentuoja socialinio prisitaikymo ir kompleksinių reabilitacijos priemonių taikymą profesinės karo tarnybos kariams ir Antrajame operatyvinių tarnybų departamente prie Krašto apsaugos ministerijos civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekantiems valstybės tarnautojams, kurie nuo 2006 m. sausio 1 d. yra išleidžiami į atsargą ar atleidžiami iš tarnybos ir turi teisę į pareigūnų ir karių valstybinę pensiją (toliau – kariai ir (ar) statutiniai tarnautojai).

2. Šiame tvarkos apraše vartojamos sąvokos atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. rugsėjo 20 d. nutarime Nr. 1030 „Dėl Pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sukūrimo programos patvirtinimo“ vartojamas sąvokas.

⁶² Žin., 2005, Nr. 113-4128.

⁶³ Žin., 2006, Nr. 81-3223.

3. Įgyvendinant Programą, kariams ir statutiniams tarnautojams sudaromos sąlygos iš anksto gauti informaciją apie numatomą jų išleidimo į atsargą ar atleidimo iš tarnybos laiką, dalyvavimo Programoje būdus, padedama jiems įvertinti savo galimybes ir profesinius motyvus, suteikiama informacijos apie situaciją darbo rinkoje, darbo rinkos mokymo įstaigas, paklausiausias profesijas, taip pat konsultacijos, susijusios su minėta informacija.

4. Siekiant gražinti arba kompensuoti sutrikusio organizmo funkcijas ir išvengti ilgalaikio biosocialinių funkcijų sutrikimo ar neįgalumo, kariams ir statutiniams tarnautojams, krašto apsaugos sistemos (toliau – KAS) sveikatos priežiūros institucijose taikomas medicininis priemonių kompleksas, apimantis įprastinį gydymą, fizinę terapiją, būtiną slaugą, pagalbinių ir kompensacinių priemonių parinkimą, pritaikymą, mokymą ir kitas priemones. Šios paslaugos teikiamos pagal krašto apsaugos ministro patvirtintą Sveikatos gražinamojo, antirecidyvino gydymo ir prevencinės reabilitacijos paslaugų organizavimo ir teikimo Lietuvos kariuomenės karo medicinos tarnybos karių reabilitacijos centre tvarkos aprašą.

Programos įgyvendinimo etapai

5. Programos įgyvendinimo etapai:

5.1. I etapas – **informacinis**. Šį etapą pradeda KAS padalinio personalo specialistas arba kitas personalo tvarkymo funkcijas atliekantis asmuo (toliau – personalo specialistas) prieš 6 mėnesius iki numatomos kario išleidimo į atsargą ar statutinio tarnautojo atleidimo iš tarnybos datos.

5.1.1. Personalo specialistas:

5.1.1.1. raštu informuoja karį ar statutinį tarnautoją apie numatomą jo išleidimo į atsargą ar atleidimo iš tarnybos datą ir galimybę dalyvauti Programoje;

5.1.1.2. pateikia Karo prievolės centruose dirbančių ar tarnaujančių specialistų (toliau – KPC specialistas), į kuriuos karys ar statutinis tarnautojas turi kreiptis prieš 3 mėnesius iki jo išleidimo į atsargą ar atleidimo iš tarnybos datos, duomenis (telefonus ir adresus);

5.1.1.3. kartu su informaciniu pranešimu kariui ar statutiniam tarnautojui išsiunčia Kario ar statutinio tarnautojo, pageidaujančio dalyvauti pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sistemos sukūrimo programoje, anketą (toliau – anкета). Užpildytą anketą karys ar statutinis tarnautojas turės išsiųsti KPC specialistui (arba atsivežti vykdamas į susitikimą su KPC specialistu), jei nuspręs dalyvauti programoje.

5.1.2. Kai karys išleidžiamas į atsargą ar statutinis tarnautojas atleidžiamas iš tarnybos paaiškėjęs, kad jis negali atlikti pareigų dėl sveikatos būklės arba kai karys arba statutinis tarnautojas išeina iš tarnybos dėl kitų priežasčių, bet turi teisę į pareigūnų ir karių valstybinę pensiją, savo teise dalyvauti Programoje jis gali pasinaudoti ne vėliau

kaip per tris mėnesius po išleidimo į atsargą arba atleidimo iš tarnybos dienos. Personalo specialistas, per 5 darbo dienas paaiškėjęs faktui, kad karys ar statutinis tarnautojas turi būti (ar gali būti) išleistas į atsargą arba atleistas iš tarnybos, suteikia jam 5.1.1.2 ir 5.1.1.3 punktuose nurodytą informaciją.

5.2. II etapas – **parengiamasis**. Šis etapas prasideda prieš 3 mėnesius iki numatomos kario išleidimo į atsargą ar statutinio tarnautojo atleidimo iš tarnybos datos, ir jį įgyvendina KPC specialistai Karo prievolės centruose Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje.

5.2.1. Karys ar statutinis tarnautojas, nusprendęs dalyvauti Programoje ir suderinęs susitikimo laiką su KPC specialistu, atvyksta į artimiausia Karo prievolės centrą. KPC specialistui jis pateikia asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, personalo specialisto atsiųstą informacinį pranešimą ir užpildytą anketą, jei ji nebuvo išsiųsta KPC specialistui.

5.2.2. Pirminės konsultacijos metu pagal pageidavimus, pateiktus anketoje, karys ar statutinis tarnautojas yra informuojamas apie galimybes gauti profesinio konsultavimo, profesinio orientavimo (dalyvauti motyvavimo, bendrųjų gebėjimų ugdymo, perkvalifikavimo kursuose) bei medicininės reabilitacijos paslaugas, taip pat supažindinamas su šalies ir tos vietovės, kurioje karys ar statutinis tarnautojas gyvena, situacija darbo rinkoje ir paklausiuisiomis profesijomis.

5.2.3. Pirminės konsultacijos metu, paaiškėjęs kario ar statutinio tarnautojo ateities planams ir pageidavimams, KPC specialistas sudaro kario ar statutinio tarnautojo individualų planą, kuriame nurodo:

5.2.3.1. datą, kada karys ar statutinis tarnautojas, pageidaujantis gauti medicininės reabilitacijos paslaugas, gali vykti į Karių sveikatos priežiūros įstaigą (toliau – KSPI). KSPI išrašomas siuntimas į Karo medicinos centrą (toliau – KMC) patikrinti sveikatos;

5.2.3.2. datą, kada karys ar statutinis tarnautojas gali susitikti su Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos konsultantu, jei jis dar nėra apsisprendęs, ką norėtų ar galėtų veikti išėjęs į atsargą ar atleistas iš tarnybos, arba nėra galimybės suorganizuoti jo pageidaujamo kursų ir būtina pasiūlyti kitus;

5.2.3.3. datą, kada karys ar statutinis tarnautojas gali kreiptis į Lietuvos darbo biržą, jei jis yra nusprendęs, ką veiks išėjęs į atsargą ar atleistas iš tarnybos, ir žino, kokie perkvalifikavimo kursai padėtų įgyvendinti jo planus.

5.3. III etapas – **baigiamasis (paslauga)**. Šį etapą, karį ar statutinį tarnautoją išleidus į atsargą ar atleidus iš tarnybos, vykdo Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2006 m. liepos 17 d. įsakymu Nr. IV-275 „Dėl pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sistemos funkcionavimo metodinių praktinių rekomendacijų valstybės institucijoms ir įstaigoms, kurios teiks socialinės ir medicininės pagalbos priemonėse numatytas paslaugas“ patvirtintuose rekomendacijose (toliau – Metodinės rekomendacijos) nurodytos įstaigos:

5.3.1. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba teikia profesinio konsultavimo ir orientavimo paslaugas. Kariui ar statutiniam tarnautojui padedama pasirinkti perkvalifikavimo kursus, jie įrašomi į kario ar statutinio tarnautojo pateiktą individualų planą.

5.3.2. Lietuvos darbo birža registruoja karį ar statutinį tarnautoją, pateikusi KPC specialisto ar Darbo rinkos mokymo tarnybos konsultanto užpildytą individualų planą, ir įrašo į šį planą pageidaujamų kursų vietą ir datą.

5.3.3. KSPĮ išrašo siuntimą į KMC patikrinti sveikatos.

5.3.4. KMC įvertina kario ar statutinio tarnautojo sveikatos būklę ir prireikus išrašo siuntimą į Karių reabilitacijos centrą.

5.3.5. Jei kariui ar statutiniam tarnautojui, atvykusiam į kurią nors individualiame plane įrašytą instituciją, nėra suteikiamos numatytos paslaugos, jis kreipiasi į KPC specialistą. Jei individualiame plane numatytų paslaugų atlikti nėra galimybės, KPC specialistas pasiūlo kariui ar statutiniam tarnautojui kitas jam tinkamas paslaugas ir koreguoja arba papildo individualų planą.

6. Jei karys ar statutinis tarnautojas kuriuo nors Programos etapu nusprendžia nedalyvauti Programoje, jis apie tai raštu informuoja personalo arba KPC specialistą. KPC specialistas apie tai informuoja institucijas, kurios turi teikti kariui ar statutiniam tarnautojui numatytas paslaugas, ir KAM Personalo ir socialinės saugos departamentą (toliau – KAM PSSD). Šis faktas pažymimas kario ar statutinio tarnautojo pensinėje byloje.

7. Suteikus kariui ar statutiniam tarnautojui numatytas paslaugas, jas suteikęs atitinkamos įstaigos darbuotojas apie tai pažymi kario ar statutinio tarnautojo individualiame plane. Užpildytą individualių planą karys ar statutinis tarnautojas perduoda KAM PSSD arba KPC specialistui, o šis persiunčia jį KAM PSSD. Šis planas yra įsegamas į atsargos kario ar statutinio tarnautojo pensinę bylą.

8. KPC specialistas kiekvienų metų pabaigoje informuoja KAM PSSD, kiek karių ar statutinių tarnautojų per metus pasinaudojo teise dalyvauti Programoje, kiek iš jų ir dėl kokių priežasčių (jei karys ar statutinis tarnautojas šias priežastis buvo nurodęs) vėliau nusprendė nebedalyvauti joje.

Baigiamosios nuostatos

9. Šio tvarkos aprašo keitimo ir papildymo iniciatyvos teisę turi KAM Personalo ir socialinės saugos direktorius.

10. Šį tvarkos aprašą keičia ir papildo krašto apsaugos ministras.

5.3. Išaitinės išmokos – aktualios socialinių garantijų rūšies bendrieji teisinio reglamentavimo principai

Dėl išaitinių išmokų mokėjimo personalo vadybininkams reikia nuodugnai išanalizuoti LR darbo kodekso ketvirtąjį skirsnį⁶⁴. Jame reglamentuojami atvejai, kaip mokėti išaitines išmokas, pavyzdžiui, kai nutraukiama darbo sutartis suėjus sutarties terminui (neabejotinai dėl to, kad jų nemokėtų, įvairių organizacijų darbdaviai įvairiems įdarbinimo atvejams nori naudoti terminuotas darbo sutartis) – 126 str., darbo sutarties nutraukimas darbuotojo pareiškimu – 127 str., darbo sutarties nutraukimas dėl nepriklausančių nuo darbuotojo aplinkybių.

Išaitinės išmokas besąlygiškai turi būti mokomos, kai neterminuota darbo sutartis nutraukiama, kai nėra darbuotojo kaltės – 129 str.

- Darbdavys gali nutraukti neterminuotą darbo sutartį tik dėl *svarbių priežasčių*. Atleisti darbuotoją iš darbo leidžiama, kai nėra darbuotojo kaltės, jeigu negalima darbuotojo perkelti į kitą darbą (jo sutikimu);

- Svarbiausiomis gali būti pripažįstamos tik tos aplinkybės, kurios susijusios su darbuotojo kvalifikacija, profesiniais gebėjimais, jo elgsena darbe. Darbo sutartis taip pat gali būti nutraukiama dėl ekonominių, technologinių priežasčių ar darbovietės struktūrinių pertvarkymų ir dėl kitų panašių priežasčių;

- Teisėta priežastis negali būti:

- narystė profsąjungoje arba dalyvavimas profesinės sąjungos veikloje ne darbo metu, o darbdavio sutikimu ir darbo metu;

- darbuotojų atstovo funkcijų atlikimas dabartyje ir praeityje;

- dalyvavimas byloje prieš darbdavį;

- lytis, seksualinė orientacija, rasė, tautybė, kalba, kilmė, pilietybė ir socialinė padėtis, tikėjimas, santuokinė ir šeimtinė padėtis, įsitikinimai ar pažiūros, priklausomybė politiniams partijoms ir visuomeninėms organizacijoms (129 str., p. 4)⁶⁵;

- amžius;

- nebuvimas darbe, kai darbuotojas įstatymų nustatytais atvejais atlieka karines ar kitokias LR piliečio pareigas ir prievoles (LR darbo kodekso 129 str. yra dar keletas aplinkybių, reikalaujančių iš personalo vadybininkų ypatingo dėmesio);

- darbo sutartis su darbuotojais, kuriems iki teisės gauti visą senatvės pensiją liko ne

⁶⁴ Žin., 2002, Nr. 64-2569, 2002-06-26.

⁶⁵ Šį įstatymtinę nuostatą yra hibridinė, paimta iš LR lygių galimybių įstatymo ir iš kitų teisinių norminių aktų. Kai kurie reikalavimai, pvz., šeimtinė ir santuokinė padėtis, priklausomybė partijoms ir visuomeninėms organizacijoms gali žaibiškai pasikeisti, pajutus atleidimo iš darbo pavojų.

daugiau kaip penkeri metai, su asmenimis iki aštuoniolikos metų, su neįgaliaisiais darbuotojais, su auginančiais vaikus iki keturiolikos metų gali būti nutraukta tik ypatingais atvejais. Čia vėl nustatytas labai reliatyvus reikalavimas: „jeigu darbuotojo palikimas darbe iš esmės pažeistų darbdavio interesus“. Kaip patvirtinti kriterijus „iš esmės“ darbdavio interesų pažeidimas?;

- darbdavys turi teisę nutraukti *terminuotą* darbo sutartį iki termino pasibaigimo pabaigos tik ypatingais atvejais, jei negalima darbuotojo perkelti jo sutikimu į kitą darbą, arba sumokėjęs darbuotojui už likusį terminuotos sutarties galiojimo laiką – mokėtiną darbo užmokestį⁶⁶.

Labai svarbu atleidimo iš darbo procedūroje yra išpėjimo apie darbo sutarties nutraukimą reglamentavimas: darbdavys turi teisę nutraukti darbo sutartį raštu pasirašytinai išpėjęs prieš *du mėnesius*. Darbuotojai, išvardyti 129 str. 4 dalyje, apie atleidimą iš darbo turi būti išpėti prieš keturis mėnesius.

Išpėjime apie darbo sutarties nutraukimą turi būti nurodyta:

- atleidimo iš darbo data, motyvuota priežastis, atsiskaitymo tvarka;
- per išpėjimo laikotarpį darbdavys turi duoti darbuotojui laisvo nuo darbo laiko naujo darbo paieškoms. Šio laiko trukmė negali būti mažesnė negu 10 proc. darbo laiko normos, tenkančios darbuotojui per išpėjimo terminą. Už šį laiką darbuotojui paliekamas jo vidutinis darbo užmokestis;
- prieš duodant išpėjimą pagal priežastis, nurodytas LR darbo kodekso 19 str., turi būti suteikiamos konsultacijos, kurios įtvirtinamos specialiu protokolu. Jį pasirašo darbdavys bei darbuotojų kolektyvui atstovaujancio organo atstovai.

LR darbo kodeksas reglamentuoja ir tokią situaciją, kai atleidžiamų grupės darbuotojų skaičius per trisdešimt kalendorinių dienų yra labai ženklus. Tuomet darbdavys privalo raštu prieš du mėnesius apie tai pranešti teritorinei darbo biržai⁶⁷.

Grupės darbuotojų atleidimas nelaikomas atveju, kai atleidžiama dalis darbuotojų, dirbančių pagal terminuotas darbo sutartis ir sezoninių darbų sutartis.

Svarbu įsidėmėti dar vieną LR darbo kodekso nuostatą – išpėjimo terminas pratęsiamas darbuotojo ligos ar atostogų laikui ar laikotarpiui nuo bylos iškėlimo iki teisinio nuosprendžio įteisinimo.

LR darbo kodekse taip pat įteisinti darbo sutarties nutraukimo apribojimai įvairiais kitais atvejais, pavyzdžiui, negalima atleisti darbuotoją laikino nedarbingumo ar atostogų metu⁶⁸. O jeigu darbuotojas atleidžiamas nepasibaigus išpėjimo terminui, jo atleidimo iš

⁶⁶ Žin., 2005, Nr. 67-2400, 2005-05-28; Nr. X-294, 2005-06-30; 2005, Nr. 85-3138, 2005-07-14.

⁶⁷ Žr. LR darbo kodeksas, 130 str.

⁶⁸ Žr. LR darbo kodeksas, 131 str.

darbo diena perkeliama iki to laikotarpio, kada turėjo pasibaigti įspėjimo terminas.

LR darbo kodeksas nustato įvairius darbo sutarties nutraukimo apribojimus:

- garantijas nėščioms moterims ir darbuotojams, auginantiesiems vaikus⁶⁹;
- garantijos sergantiems ir sužalotiems darbe darbuotojams⁷⁰;
- garantijos darbuotojų atstovams (pavyzdžiui, profesinės sąjungos nariams, darbo tarybų nariams)⁷¹;
- pirmenybės teisė būti paliktam dirbti, kai mažinamas darbuotojų skaičius⁷², t. y. tiems darbuotojams, kurie toje darbovietėje buvo sužaloti arba susirgo profesine liga; kurie augina vaikus (įvairius) iki šešiolikos metų arba prižiūri kitus šeimos narius, kuriems nustatytas sunkaus ar vidutinio neįgalumo lygis ir kt.

LR darbo kodekse taip pat numatyti atvejai, kai darbo sutartį galima nutraukti be įspėjimo⁷³. Tokie atvejai daugiausia susiję su įvairiomis darbuotojų pražangomis, taip pat su darbdavio bankroto, įmonių reorganizavimo atvejais⁷⁴.

Svarbiausia susidarius šioms įvairioms aplinkybėms – išeitinių išmokų mokėjimas. Kai nutraukiama darbo sutartis pagal LR darbo kodekso 129 straipsnį ir 136 straipsnio 1 dalies 6 punktą, atleistam darbuotojui išmokama jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka atsižvelgiant į to darbuotojo nepertraukiamą darbo stažą toje darbovietėje:

- iki dvylikos mėnesių – vieno mėnesio darbo užmokesčio dydžio;
- nuo dvylikos iki trisdešimt šešių mėnesių – dviejų mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
- nuo trisdešimt šešių iki šešiasdešimt mėnesių – trijų mėnesių darbo užmokesčio dydžio;
- nuo šimto dvidešimtys iki dviejų šimtų keturiasdešimt mėnesių – šešių mėnesių darbo užmokesčio dydžio.

Dažniausiai, kai nėra darbuotojo kaltės ir jis atleidžiamas, išeitinė išmoka prilygsta dviejų mėnesių darbo užmokesčio dydžiui (jeigu kiti įstatymai ir kolektyvinės sutartys nenustato kitaip). Kiti išeitinių išmokų dydžiai – tai įstatymais fiksuotos išmokos, kurios priklauso nuo darbo stažo konkrečioje įmonėje praktiškai nerealizuojamos, nes toks ilgas įmonių veiklos terminas Lietuvoje yra retenybė.

⁶⁹ Žin., 2005, Nr. 67-2400.

⁷⁰ Žin., 2005, Nr. 85-3138.

⁷¹ Žin., 2005, Nr. 67-2400.

⁷² LR darbo kodeksas 136 str.

⁷³ LR darbo kodeksas, 136 str. – Žin., 2005, Nr. 85-3138.

⁷⁴ LR darbo kodekse numatytus apribojimus dėl nutraukimo darbo sutarčių reorganizuojant įmones (Žin., 2005, Nr. 67-2400).

5.4. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: atostogos, socialinis draudimas, sveikatos draudimas, išeitinės išmokos ir kt.

Valstybės tarnautojams įstatymiškai taikomi bendrieji socialinių garantijų, kurios turi ir svarbių specifinių bruožų, principai.

Atostogos. Valstybės tarnautojams suteikiamos 28 kalendorinių dienų kasmetinės minimalios atostogos. Valstybės tarnautojui, vienam auginančiam vaiką iki keturiolikos metų arba neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų, – 35 kalendorinių dienų kasmetinės minimalios atostogos.

Valstybės tarnautojui, turinčiam didesnę kaip penkerių metų tarnybos stažą, už paskesnių trejų metų tarnybos stažą suteikiamos 3 kalendorinės dienos kasmetinių papildomų atostogų, tačiau bendra kasmetinių atostogų trukmė negali būti ilgesnė kaip 42 kalendorinės dienos⁷⁵.

Be kasmetinių atostogų pagal įstatymo 37–39 str. valstybės tarnautojams suteikiamos ir kitų rūšių atostogos⁷⁶:

- *nemokamos atostogos (iki 3 mėnesių dėl šeiminių ir kitų aplinkybių);*
- atostogos kvalifikacijai tobulinti (iki vienerių metų su sąlyga, jeigu tarnautojas turi ne trumpesnę kaip 3 mėnesių tarnybos stažą). Pasinaudoti šios rūšies atostogomis karjeros valstybės tarnautojas gali ne dažniau kaip vieną kartą per penkerius metus;
- atostogos dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas kitoje gyvenamoje vietoje. Jis gali būti perkeliamas dirbti į tarptautines organizacijas, įvairias misijas, diplomatinės atstovybes. Atostogų trukmė iki 5 darbo dienų persikėlimui skirtų atostogų. Tuo metu mokamas vidutinis mėnesinis darbo užmokestis.

Išeitinės išmokos ir kompensacijos.

Išeitinių išmokų ir kompensacijų mokėjimas valstybės tarnautojams priklauso nuo atleidimo priežasčių. Įstatymo 44 str. išvardyta net 16 priežasčių, iš kurių tik keli garantuoja išmokų ir kompensacijų išmokėjimą (44 straipsnio 12, 13 punktai ir straipsnio 2-ojoje dalyje išvardyti atvejai)⁷⁷.

Šio įstatymo 44 str. 1 dalies 12 ir 13 punktuose, 2 dalyje nurodytais atvejais atleidžia-

⁷⁵ Žin., 2006, Nr. 4-97. Tarnybos stažo skaičiavimas įteisintas LR valstybės tarnybos įstatymo 42 str. Pagal šį įstatymą, tarnybos stažą sudaro Lietuvos valstybės tarnautojų nuo 1990 m. kovo 11 d. einant valstybės tarnautojo pareigas, įskaitant ir kitus atvejus – nėštumo ir gimdymo atostogos, tėvystės atostogos, mokymosi atostogos, atostogų laikas bei pašalpos gavimo laikotarpis ir kt. – Žin., 2003, Nr. 101-4534; Žin., 2006, Nr. 4-97; Žin., 2006, Nr. 72-2689.

⁷⁶ Žin., 2003, Nr. 101-4534; Žin., 2006, Nr. 4-97.

⁷⁷ Žin., 2002, Nr. 127-5750; Žin., 2003, Nr. 38-1671; Žin., 2003, Nr. 101-4534; Žin., 2004, Nr. 104-3827; Žin., 2006, Nr. 4-97.

nam iš pareigų valstybės tarnautojui jo atleidimo iš pareigų dieną išmokama 2 mėnesių jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka. Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojui 44 str. 1 dalies 6 punkte nurodytu pagrindu – jo atleidimo iš pareigų dieną išmokama vieno mėnesio vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka.

Pagal šio įstatymo 44 straipsnio 1 dalies 9 punktą atleidžiamam iš pareigų valstybės tarnautojui išmokama iki pareigybės panaikinimo jo gauto vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka, atsižvelgiant į valstybės tarnautojo darbo (tarnybos) stažą:

- iki penkerių metų – 2 mėnesių;
- nuo penkerių iki dešimties metų – 3 mėnesių;
- nuo dešimties iki dvidešimties metų – 4 mėnesių;
- daugiau kaip dvidešimt metų – 6 mėnesių.

Išeitinių išmokų mokėjimo pagrindai įstatyme detalizuojami įvairiais aspektais, iš kurių bene svarbiausias – išeitinė išmoka pradedama mokėti praėjus mėnesiui nuo atleidimo dienos ir mokama kas mėnesį lygiomis dalimis. Jos mokėjimas nutraukiamas, jeigu asmuo pradeda eiti valstybės tarnautojo pareigas.

Socialinėms garantijoms, kitoms išmokoms ir kompensacijoms įstatymo 41 straipsnio 8 punkte, 43 straipsnyje priskiriami įvairūs atvejai, pavyzdžiui, valstybės tarnautojui gali būti mokama Vyriausybės nustatyto dydžio kompensacija už *netarnybinio automobilio* naudojimą *tarnybos reikmėms*, valstybės tarnautojo žūties (mirties) atveju, jam atliekant jo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas – laidojimas valstybės lėšomis ir kt.

5.5. Profesinės karo tarnybos karių ir statutinių pareigūnų socialinės garantijos: išeitinės išmokos, pensijos, kompensacijos

Kaip ir anksčiau šios knygos skyreliuose analizuoti bendrieji išeitinių išmokų mokėjimo pagrindai daugeliu atvejų analogiškai taikomi profesinės karo tarnybos kariams. Tai reglamentuoja LR krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas⁷⁸.

Svarbiausi sprendimai priimami šiuo požiūriu – ar profesinės karo tarnybos sutartis nutraukiama ne dėl kario kaltės. Kai profesinės karo tarnybos sutartis nutraukiama ne dėl kario kaltės, kai jam sukanka įstatymu nustatytas išleidimo į atsargą amžius⁷⁹, taip pat kai baigiasi

⁷⁸ Žin., 1998, Nr. 49-1325. Šio įstatymo atskiri straipsniai buvo keičiami ir papildomi. Ypač reikšmingus pakeitimus LR Seimas priėmė 2000 m. (Žin., 2000, Nr. 42-1194).

⁷⁹ Įstatymo 45 str. nustatė tokį amžių sulaukusiems karininkams: leitenantai – 35 metai, vyr. leitenantai – 40 metų, kapitonai (kapitonai leitenantai) – 43 metus, majorai (komandorai-leitenantai) – 46 metus, pulkininkai leitenantai (komandorai) – 50 metų, pulkininkai (jūrų kapitonai) – 53 metus, generolai (admirolai) – 58 metus.

terminuota sutartis, o atleidžiamas į atsargą karys neturi teisės į kario valstybinę pensiją, jam išmokama išeitinė pašalpa. Išeitinės pašalpos dydis priklauso nuo kario tarnybos stažo:

- turinčiam iki 5 metų stažą – 1 mėnesio tarnybinio atlyginimo dydžio;
- turinčiam didesnę kaip 5 metų stažą (iki 10 metų) – 2 mėnesių tarnybinių atlyginimų dydžio;
- turinčiam didesnę kaip 10 metų stažą (iki 15 metų) – 3 mėnesių tarnybinių atlyginimų dydžio;
- turinčiam didesnę kaip 15 metų stažą – 4 mėnesių tarnybinių atlyginimų dydžio.

Kai išleidžiamas į atsargą karys turi teisę į kario valstybinę pensiją, jam išmokama 2 mėnesių tarnybinių atlyginimų dydžio išeitinė išmoka, neatsižvelgiant į stažą.

Svarbus išeitinių išmokų mokėjimo aspektas: jeigu nutraukiant sutartis kariai iš anksto neįspėjami (dėl dalinio neplanuoto likvidavimo ir panašiai) – jiems išmokama 1 mėnesio tarnybinio atlyginimo dydžio, o kariui, auginančiam vaiką ar vaikų iki 14 metų, išmokama 2 mėnesių tarnybinių atlyginimų dydžio *papildoma* kompensacija.

*Atostogos*⁸⁰. Privalomosios pradinės karo tarnybos kariams du kartus per tarnybos metus suteikiama po 9 kalendorines dienas atostogų, įskaitant kelionės dienas. Už šias dienas mokami dienpinigiai.

Profesinės karo tarnybos kariams suteikiamos kasmetinės 30 kalendorinių dienų mokamos atostogos.

Profesinės karo tarnybos kariams kasmetinės atostogos pailginamos atsižvelgiant į stažą:

- nuo 4 iki 6 metų – 2 kalendorinėmis dienomis;
- nuo 6 iki 10 metų – 4 kalendorinėmis dienomis;
- nuo 10 iki 15 metų – 6 kalendorinėmis dienomis;
- daugiau kaip 15 metų – 8 kalendorinėmis dienomis.

Be to, profesinės karo tarnybos kariams *gali būti* suteikiamos šios tikslinės atostogos: nėštumo ir gimdymo; vaiko priežiūros; mokymosi; nemokamos atostogos.

Kompensavimo rūšys kariams yra įvairios, iš jų galima išskirti karių aprūpinimą apranga, maistu (jeigu nesinaudoja daliniuose esančiomis valgyklomis – dienpinigiai), tarnybine gyvenamąja patalpa (jeigu karys neaprūpinamas tarnybiniu butu (gyvenamąja patalpa) – jam mokami butpinigiai)⁸¹.

Naudojamos ir kitos kompensavimo rūšys – kelionių ir persikėlimo išlaidos (važinėjimo į tarnybos vietą keleiviniu transportu) ir netgi važinėjant į tarnybą nuosavu transportu, kompensuojant pagal keleivinio transporto tarifus.

Karių sveikatos draudimo išskirtinis bruožas – gyvybė ir sveikata privalomai draudžiama nuo nelaimingų atsitikimų tarnyboje valstybės biudžeto lėšomis.

⁸⁰ Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 59 str.

⁸¹ Žin., 2000, Nr. 42-1194.

Ypač reikšmingas išmokamų kompensacijų dydžių, nustatytų įstatymo 67 str., požiūriu yra kario žūties ar sveikatos sutrikimo *atžvilgiu* atvejai. Ligos (laikino nedarbingumo atveju) kariai turi privalumą, lyginant su civilinės sferos darbuotojais. Profesinės karo tarnybos kariams mokama, kaip nustatyta 68 str. 2 punkte, tokio dydžio išmoka:

- 100 proc. kario tarnybinio atlyginimo su pareiginiu priedo dydžio pašalpa kario ligos (sveikatos sutrikimo) atveju, kai laikinasis nedarbingumas trunka ne ilgiau kaip 14 kalendorinių dienų, kai ilgiau, išlieka 100 proc. pareiginės algos dydžio, tačiau neįskaitant priedo;
- 80 proc. kario tarnybinio atlyginimo dydžio pašalpa: kai karys slaugo sergantį šeimos narį – ne ilgiau kaip 7 kalendorines dienas; kai karys slaugo sergantį iki 7 metų vaiką, bet ne ilgiau kaip 14 kalendorinių dienų; kai stacionare slaugo sergantį vaiką iki 7 metų, taip pat vaiką, sergantį onkologine liga, po sudėtingos operacijos, traumos – visą slaugymo laiką, bet ne ilgiau kaip 14 kalendorinių dienų.

Pensijos. Profesinės karo tarnybos kariai draudžiami valstybinių pensijų draudimu, o tie, kurie yra išstarnavę įstatymo nustatytą metų skaičių ir išleisti į atsargą, įgyja teisę gauti *valstybinę kario pensiją*. Dėl priežasčių, susijusių su tarnyba, tapę neįgaliais, kariai įgyja teisę gauti *valstybinę kario invalidumo pensiją*.

Statutinių valstybės tarnautojų socialinės garantijos. Statutinė valstybės tarnyba organizuojama statutiniais pagrindais. Ji ypatinga dėl vykdomų funkcijų svarbos visuomenei, tiesioginio dalyvavimo priimant ar įgyvendinant sprendimus dėl pagrindinių žmogaus teisių bei laisvių ribojimo, dėl prailginto darbo ir didesnio pavojaus gyvybei ir ne tarnybos metu atlikti bendrąsias pareigūnų pareigas ir kt.

Valstybės tarnybos įstatymas statutinio valstybės tarnautojo statusą apibrėžia: tai valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, kurie nustato, tarp kitų, ir socialinių garantijų ypatumus, ir (ar) turintys viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu (pavyzdžiui, vairuotojams, sukėlus eismo įvykį, asmenims, kurių elgsena nesuderinama su viešosios tvarkos taisyklėmis). LR Seimas patvirtino sąrašą statutinių įstaigų ir organizacijų ir jiems taikytinus statutus:

- LR vidaus tarnybos statutą;
- LR specialiųjų tyrimų statutą;
- LR Kalėjimo departamento prie LR teisingumo ministerijos statutą;
- LR valstybės saugumo departamento statutą;
- Tarnybos LR muitinėje statutą;
- LR civilinės krašto apsaugos statutą;
- LR diplomatinės tarnybos įstatymas, pagal kurį darbuotojai taip pat priklauso statutinių valstybės tarnautojų kategorijai.

Statutiniams valstybės tarnautojams galioja daugelis LR darbo kodekse reglamentuotų socialinių garantijų sąrašė išdėstytų nuostatų, tačiau įvairiems ypatumams kom-

pensuoti nustatomos papildomos socialinės garantijos, pvz., ilgesnės kasmetinės atostogos, kompensuojamos važiavimo į tarnybą išlaidos, valstybės pensijos skyrimo tvarka, sveikatos draudimas ir kt. Pastarosios kompensacijos ir išmokos daugmaž analogiškos su anksčiau išvardytomis socialinių garantijų rūšimis, skiriamomis profesinės karo tarnybos kariams. Išnagrinėti visoms statutinių organizacijų valstybės tarnautojams socialinėms garantijoms (ypač diplomatinės tarnybos valstybės tarnautojams) neužtektų vieno šios knygos skyrelio. Analizuoti minėtus klausimus reikia atskirai pagal kiekvieną statutą, taip pat padaryti apibendrinančią analizę, kas iki šiol Lietuvoje mokslininkų tyrėjų dar nepadaryta. Tačiau šioje knygos dalyje nurodomi šaltiniai, kurie žmogiškųjų išteklių vadybininkams leis priimti sprendimus atitinkamoje institucijoje⁸².

Apibendrinant socialinių garantijų įstatymus ir teisinius norminius aktus galima pastebėti, kad tiek civilinė tarnyba, tiek valstybės tarnyba, statutinė valstybės tarnyba yra pagrįsta daugeliu atvejų vienodais pagal LR darbo kodekso nuostatus principais, bet ir turi nemažai specifinių bruožų, kuriuos lemia LR krašto apsaugos sistemoje ir statutinėse organizacijose atliekamų užduočių ir funkcijų aplinkybės.

Tarptautiniame kontekste taip pat galima išvelgti socialinių garantijų įvairovę atskirose ES šalyse narėse. Tuos skirtumus lemia tradicijos, šalyse egzistuojantis pragyvenimo lygis, taip pat konkreti situacija, kurioje atsidūrė šalis – recesija, ekonominis pakilimas ar krizė (Lietuvoje nežinia kodėl tai pavadinta beletristiškai – sunkmetis). Visos išvardytos aplinkybės turi lemiamą reikšmę projektuojant socialinių garantijų programas ir jas įgyvendinant.

Lietuvoje to sunkmečio laikotarpiu – 2009–2010 metais įvairiais būdais ir įvairiais lygiais buvo „kaupiamos“ darbuotojų socialinės garantijos, kas visiškai disonavo su išsivysčiusių šalių patirtimi, o daugelis tų apkarpytų socialinių garantijų kirtosi su LR Konstitucija ir anksčiau priimtais įstatymais.

⁸² LR geležinkelių transporto darbuotojų drausmės statutas (Žin., 2003, Nr. 42-1927); LR civilinės krašto apsaugos tarnybos statutas (Žin., 2003, Nr. 73-3348) ir kt.

Iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybai XXI am- žiuje

Šios knygos baigiamojoje dalyje analizuojamos žmogiškųjų išteklių problemos nūdienos požiūriu ir darant išvalgas į ateitį. Šioje dalyje glaudžiai, be komentarų, išvardytos problemos ir išvalgos į ateitį:

- kaip spręsti ir pasidalyti funkcijomis tarp žmogiškųjų išteklių vadybos skyrių ir linijinių vadovų organizacijose;
- kaip žmogiškųjų išteklių vadybos tarnybos vadovai atsakingi už specializuotą pagalbą linijiniams vadovams pagal atitinkamas funkcijas – linijinę funkciją, koordinuojančią funkciją, patariamąją (aptarnaujančią) funkciją;
- kaip užtikrinti darbo jėgos įvairovės valdymą (dėl lyties, rasinės sudėties, amžiaus ir kitų aplinkybių), kurios darosi vis aktualesnės globalizacijos periodu, demografinių pokyčių laikotarpiu;
- kaip reguliuoti darbo santykius socialinių garantijų prasme tiems darbuotojams, kurie išvyksta darbams į užsienio šalis;
- kaip per žmogiškųjų išteklių verbavimo ir atrankos sistemas užtikrinti organizacijų konkurencingumą ir darbo našumo didinimą;
- kaip didinti žmogiškųjų išteklių tarnybų vaidmenį ir rezultatus, reaguojant į neišvengiamus organizacijos veikloje ir jos struktūroje vykstančius pokyčius;
- kaip ugdyti darbuotojų administracinius gebėjimus, klientų aptarnavimo kultūros augimą be išimties – tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose;
- kaip įtraukti darbuotojus, kuriant ir įgyvendinant organizacijos strategiją;
- kaip įtraukti darbuotojus į darbo apmokėjimo ir naudų kūrimo projektavimą ir įgyvendinimą;
- kaip sukurti partnerystės ryšius tarp darbuotojų ir darbdavių organizacijos kūrimo procese;
- kaip numatyti žmogiškųjų išteklių vadybos metodais pridėtinės vertės kūrimą;
- kaip optimizuoti žmogiškųjų išteklių tarnybose dirbančių darbuotojų skaičių – kiekybine ir kokybine prasme. Bendra tendencija – perduoti tam tikras funkcijas privačioms tarnyboms, kurios aptarnautų artimas pagal savo pobūdį ministerijas, departamentus.

Čia pateikti XXI amžiaus iššūkiai reikalauja atskirų tyrimų ir atitinkamų metodikų parengimo.

PAGRINDINĖ LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. ĮSTATYMAI, TEISINIAI NORMINIAI AKTAI

Lietuvos Respublikos Konstitucija. V., TIC, 1994.

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas; „Žinios“, 2002, Nr. 64-2569.

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Komentaras. III dalis. Individualaus darbo santykiai. V., Justicija. 2004.

Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir krašto tarnybos įstatymas. Žinios, 1998, Nr. 49-1325.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos pakeitimo įstatymas. Žinios, 2003, Nr. 114-5115.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos pakeitimo įstatymas. Žinios, 2002, Nr. 45-1708.

Lietuvos Respublikos Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų ratifikavimo įstatymas. Žinios, 2003, Nr. 42-1927.

Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas. Žinios, 2003, Nr. 64-2881.

Interneto prieigos:

Bundesbeamtengesetz (BBG) – <http://www.1000plus.de/redmark/f/c/BBG.htm.ltu>
Ustawa o sluzbie ciwilnej. - [files/ content.IES/SSQRSDIN, doc.06/03/220](http://files/content.IES/SSQRSDIN,doc.06/03/220).

2. MONOGRAFIJOS IR STRAIPSNIAI

Adler N. J. International Dimension of Organizational Behaviour. Cincinnati: Sount Western, 2002.

Armstrong M. Zarsodziania zasobami ludzkimi: Strategija I dzialanie. Krakow: WPSB, 1996.

Birh R. Grundlagen der Europaischen Arbeits markt. – Munchen: Luchterband. 2010.

Collard R. Total Quality and the Human Resource Function. Human Resource Management Yearbook. – London: PP Services, 2002.

Darbo ir organizacinė psichologija (red. *N. Chmiel*) – K.: Poligrafija ir informatika, 2005.

Davulis T. Darbo teisė: ES ir Lietuva. – V.: Teisinės informacijos centras, 2004.

Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – K. Poligrafija ir informatika. 2001.

Maslow A. H. „A Theory of Human Motivation“ ir *Maslow A. H.* „Motivation and

personality“, (New York, Harper and Row, 1954).

Organizational Behaviour. New York.: McGraw – Hill, 2002.

Petri H. Motivation: Theory and Research / Belmont, Calif.: Wands worth. 1999.

Pollit Ch. Bouckalit G. Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė. V. Algarve, 2003.

Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai.: – K. Poligrafija ir informatika, 2003.

The IERM Handbook of Human Resources Management (ed. *Poole Mr. Warner M.*). – London. – 2005.

Torrington D. Hall L. Personnel Management: A New Aproach 2^{ad} ed. – Prentice Hall International (UK), 1991.

Ulrich D., Brockbank W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. – V., UAB Verslo žinios, 2007.

Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. – V., VRM leidykla, 2005.

3. PERIODINIAI LEIDINIAI IR INTERNETO PORTALAI

Developing Organizations and Changig Attitudes: Public Administration in Central and Estern Europe (ed. J. Jabes). NISPAcee, – teisinis leidinys, 1996–2009.

Human Resources Management – teisinis leidinis, 1999–2009.

Human Resources Planning – teisinis leidinys, 1998–2009

Inžinierinė ekonomika. – K. : KTU, 2003–2009.

Personnel Manadement Development, 2005–2009.

Viešojo politika ir administravimas. – V., K., LTU ir KTU leidybiniai centrai, 2004–2009.

www.reviewbody.gov.ie

www.finance.gov.ie

www.belgium.be

www.pdos.fgov.be

wwwselor.be

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS STUDI- JOMS REIKALINGŲ AIŠKINAMŲJŲ TERMINŲ ŽODYNĖLIS*

Aprašas (angl. *descriptor*) – trumpas tam tikro poelgio pavyzdžio aprašymas, vertinamojo proceso (atestacijos) dalis.

ASCO (angl. *Australian Standard Classification of Occupations*). Tai standartinė Australijos profesijų klasifikacija, darbų ir profesijų skirstymo į kategorijas pagal įgūdžius ir specializaciją sistema.

Asmens ir darbo dermė (angl. *Person-job fit*) – tai, kai asmens žmogiškųjų išteklių charakteristika sutampa su uždaviniu efektyviai atlikti darbą (veiklą).

Asmens ir komandos dermė (angl. *Person-team fit*) – tai yra, kai darbuotojas, kaip individas, pritampa prie komandos, darbo grupės, kurioje kasdien dirba. Tai svarbus kriterijus darbuotojo vertinimo procese.

Atribucijos teorijos (angl. *Attribution theories*) – tai teorija, nagrinėjanti kognityvinius (pažintinius) procesus, kurių metu žmonės aiškina savo ir kitų žmonių elgesį bei šio elgesio rezultatus.

Atsakomybės lentelė (angl. *responsibility charting*) – tai kiekvieno darbuotojo alternatyvių poelgių įvertinimas. Darbuotojų, dalyvaujančių sukeliančių pokyčius veiksmų sekoje.

Dalykiniai ekspertai (angl. *subject matter experts*) – tai žmonės, turintys didelę konkretaus darbo patirtį, todėl jie yra patikimas informacijos apie darbą šaltinis. Jie buvę anksčiau arba dabar šį darbą dirbantys asmenys, vadovai, nuolatiniai klientai – paslaugų naudotojai, mokymo instruktoriai, patyrę dėstytojai.

Darbinis stresas (angl. *job stress*) – tai patiriamos aplinkos (darbo) reikalavimų ir individualių ar konkrečioje situacijoje reikalingų išteklių nesuderinamumas, vadovavimo darbui neadekvatumas darbuotojo žinioms, patirčiai ir asmeninėms charakteristikoms, tokioms kaip charakteris, temperamentas, amžius, religija ir kt.

Darbo charakteristikų modelis (angl. *Job characteristic model*) – tai darbo atleidimo teorija, teigianti, kad darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu ir darbo produktyvumas priklauso nuo pagrindinių darbui atlikti reikalingų charakteristikų – įgūdžių, užduočių specifikos, jų svarbos autonomijos ir grįžtamojo ryšio.

* Žodynėlis sudarytas remiantis Lietuvos ir kitų šalių įstatymuose preambulėse esančių terminų apibrėžimais, taip pat adaptuojant žodynėlius, pateiktus G. Desslerio knygoje (Personalo valdymo pagrindai) ir kolektyvinėje monografijoje (Darbo ir organizacinė psichologija).

Darbo sudėtingumas (angl. *Complexity of work*) – tai sudėtingumą apibrėžiančių darbo elementų skaičius ir jų tarpusavio ryšiai.

Darbo vietos socialinė parama (angl. *work place social support*) – tai geri, malonūs santykiai su bendradarbiais, galimybė sulaukti iš jų pagalbos, supratimo ir dėmesio.

Diagnostinis darbo proceso tyrimas (angl. *job diagnostic survey*) – tai klausimynas, sukurtas remiantis darbo charakteristikų modeliu, naudojamas analizuojant darbų projektavimo procesą, kuris svarbus vertinant ar atestuojant darbuotojus.

Dimensija (vertinant asmenybę) (angl. *dimension in personality measurement*) – tai vietoje *savybės* vartojamas terminas. Naudojant gerai sukurtą ir standartizuotą asmenybės klausimyną darbuotojas, atsakinėjantis į klausimus, surinks tam tikrą skaičių taškų pagal tam tikras savybes. Kadangi kiekvienas vertinimo kriterijus turės savo rodiklę (skalę), galima teigti, jog pagal šį klausimyną įvertintas konceptualus asmenybės modelis gali būti apibūdinamas tam tikros formos daugiamate (daugelio dimensijų) erdve.

Diskriminantinis validumas (angl. *discriminant validity*) – reikalavimas įvertinimo centro konstrukto validumui (patikimumui); šis reikalavimas bus reikšmingas, jeigu to paties pratimo (testo, užduoties) skirtingų dimensijų koreliacija bus maža.

Heterogeniškumas (angl. *heterogeneous*, gr. *hetero* – kitas, *genos* – giminė, kilmė) – tai yra įvairovė, mišinys, skirtumai įvairiais požiūriais.

Intervencija (angl. *intervene / intervention*) – visa tai, ką daro psichologas, skatindamas momentinę ar galutinę darbuotojo ar darbuotojų grupės reakciją, siekdamas pakeisti rezultatą, jo išvengti arba jį skatinti.

Intervencijos, nukreiptos į individą (angl. *individual – oriented interventions*) – tai intervencijos, nukreiptos į individualų žmogų (pvz., didaktinis streso valdymas).

Įtampa (angl. *strain*) – tai reakcija į stresorių, kuri gali būti emocinė (pvz., nerimas ir kt.), fizinė (pvz., migrena ir kt.), elgsenos (pvz., perdėtas aktyvumas) ar motyvacinė (pvz., nusivylimas, depresija).

Įvertinimas (angl. *assess*) – tai sukūrimas išsamaus asmens ir jo veiklos aprašymo peržiūrint ir apibendrinant iš įvairių šaltinių gaunamą informaciją. Šie šaltiniai gali būti: stebėjimo išvados, interviu, testų rezultatai, laboratoriniai tyrimai ir kiti sistemingo informacijos kaupimo metodai.

Kriterinis validumas (*criterion – related validity*) – tai laipsnis, apibūdinantis, kaip tiksliai įvertinamas, nuspėjamas užimsiančio konkrečias pareigas žmogaus ateities veiklos rezultatyvumas (efektyvumas).

Kriterijus (angl. *criterion / criteria*) – tai darbo atlikimo kriterijus: darbo įvykdymo rodiklis, kurį galima nustatyti pagal objektyvias matavimo normas (jos turi būti nustatytos), pagal atrankos kriterijus, priimant darbuotoją į darbą (tarnybą).

Kritinių įvykių metodas (angl. *critical incident technique*) – tai darbo proceso analizės metodas, kai profesionalūs ekspertai pateikia specifinių aprašų, kuriuose apibrėžiami įvykiai, skatinantys efektyvaus darbo motyvaciją arba darbo atlikimo demotyvaciją.

Kvalifikacinė klasė – tai kvalifikacijos lygmuo. Lietuvoje yra trys valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės. Klasių suteikimo kriterijai yra nustatyti įstatymu ir norminiais teisės aktais. Priklausomai nuo klasės skiriami priedai prie pagrindinio darbo užmokesčio, o tai sudaro nuo 15 proc. (3 klasė) iki 50 proc. (1 klasė).

Lygios galimybės (angl. *equal opportunities*) – tai darbuotojų įvairovės valdymo sistema, kai sudaromos vienodos verbavimo, atrankos, karjeros galimybės, darbo apmokėjimo principai, nepriklausomai nuo lyties, rasės, etninės priklausomybės, religijos, seksualinės orientacijos ir kt.).

Metaanalizė (angl. *meta analysis*) – tai statistikos metodas, kai į vieną visumą susiejami daugelio tyrimo rezultatai, kad būtų galima įvertinti kintamųjų poveikį, remiantis daugelio subjektų pavyzdžiais, o ne mažomis grupėmis, kokias paprastai apima individualūs tyrimai.

Organizacijos ledkalnis (angl. *organizational iceberg*) – tai metafora, reiškianti, kad organizacijos funkcionavimo formalūs aspektai tėra tik matomoji ledkalnio dalis (pvz., struktūra. Darbuotojų skaičius, darbo apmokėjimo sąlygos ir kt.), o neformalūs aspektai (mikroklimatas, darbuotojų kūrybingumas, motyvacijos priemonių efektyvumas ir kt.) yra kur kas didesnė *nematomoji* ledkalnio dalis.

Organizacinio lygio intervencijos (angl. *organizational – level interventions*) – tai pirmiausia į organizaciją nukreiptos intervencijos (pvz., pagalbos darbuotojams programos, pvz., kaip atsikratymo alkoholizmo, narkomanijos ir kt.).

Patikimumas (angl. *reliability*) – tai įvertinimo metodo matavimo pastovumo (pasi-kartojimo) laipsnis.

Penkių bruožų modelis (angl. *five factor model – FFM*) – penki svarbiausi asmenybės bruožai: emocinis stabilumas, ekstraversiškumas, intravertiškumas, atvirumas patyrimui, nuolaidumas, sąžiningumas.

Prognostinis validumas (angl. *predictive validity*) – tai kriterinio validumo tyrimo metodas, kai darbo atlikimas vertinamas tam tikrą laiką padirbus organizacijoje, o pas-kui palyginamas su atrankos metu gautais vertinimo rezultatais.

Smegenų ataka (angl. *brainstorming*) – tai kūrybinio aktyvumo ir produktyvumo skatinimo metodas, kai suorganizuojama komanda ir ji siūlo kiek įmanoma daugiau sprendimų, pasiūlytus sprendimus ir idėjas apsvarsto ir priima galutinius sprendimus.

Stresorius (angl. *stressor*) – tai negatyvi situacija arba nepalankus įvykis, veikiantis asmenį ir darantis jam neigiamą poveikį (pvz., organizacijos mikroklimatas, darbo krūvis ir pan.).

Validumas (angl. *validity*) – tyrimo interesų pagrįstumas ir adekvatumas tiriamajam dalykui ar problemai. Skiriamos tokios validumo rūšys: *konstrukcinis validumas*, t. y. va-

lidumas, nusakantis, ar tikrai pasirinktu tyrimo metodu galima nagrinėti teorine prasme įvardytą sritį; *vidinis validumas* – tai validumas, apibrėžiantis išvados, kad dėl nepriklausomojo kintamojo poveikio atsirado arba neatsirado priklausomojo kintamojo pokyčių, pagrįstumą; *išorinis validumas* – tai gamtos tyrimo kokybės rodiklis, nusakantis rezultatų apibendrinimo galimybę.

Valstybės tarnautojai – tai fiziniai asmenys, atliekantys pareigas valstybės tarnybos įstaigose ir institucijose, ir statutinių valstybės tarnautojams kategorijai priskiriamų teisės aktų nustatytoje organizacijose (policijos, muitinės, pasienio tarnybos ir kt. veiklą reglamentuojančių statutų).

Virtuali organizacija (angl. *virtual organization*) – tai laikinas tinklas organizacijų, grupių, komandų, suorganizuotų (sutelktų), kad išnaudotų sparčiai kintančius gamybos paslaugų teikimo, inovacinių reikmių poreikius. Jos kuriamos orientuojantis į strateginius iššūkius, taip pat susidarius įvairioms rizikos situacijoms.

GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Eduardas Enrikas Jančauskas

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

**Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai
stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos**

III knyga

Mokomoji knyga

Redagavo Jolanta Budreikienė
Maketavo Jolanta Girnytė
Viršelio dizainerė Loreta Keršytė

2011-01-14. Tiražas 125 egz. Užsakymas GL-108SS.
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius

Spausdino Krašto apsaugos ministerijos Bendrųjų reikalų departamento
Informacinio aprūpinimo tarnybos Spaudinių skyrius,
Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius

Eduardas Enrikas JANČAUSKAS



Eduardas Enrikas Jančauskas gimė 1941 m. Panevėžyje. Baigė Panevėžio J. Jablonskio gimnaziją, 1964 m. – Vilniaus universitetą. 1986 m. apgynė habilituoto daktaro disertaciją. Nuo 2000 m. – Tarptautinės informatizacijos akademijos prie Jungtinių Tautų akademikas.

1986–1992 m. dėstė Vilniaus universitete ir kitose aukštosiose mokyklose. 1992–1994 m. dirbo Hanoverio universiteto strateginių ir struktūrinių tyrimų institute, dėstė Hanoverio ir Giotingeno universitetuose. Nuo 1994 m. dirbo Lietuvos statistikos departamento Ekonominių tyrimų, vėliau – Specialiųjų tyrimų skyriaus viršininku. Nuo 1995 m. – Lietuvos karo akademijos profesorius, Vadybos katedros vedėjas. 2000–2001 m. Lietuvos teisės (dabar M. Romerio) universiteto profesorius, Viešojo administravimo katedros vedėjas, mokslo žurnalo „Viešojo politika ir administravimas“ vyr. redaktorius.

Mokslo žurnalų „Inžinierinė ekonomika“, „Viešasis administravimas“ red. kolegijų narys, LR mokslo tarybos, Studijų kokybės vertinimo centro, Lietuvos mokslo ir studijų fondo ekspertas.

1994–1998 m. – EUROSTATO inicijuotų tarptautinių tyrimų PECO, DOSME, PORTRAIT OF REGIONS koordinatorius Lietuvoje. Skaitė pranešimus tarptautinėse konferencijose Hanoveryje, Prahoje, Liuksemburge, Varšuvoje, Bratislavoje, Vienoje, Liublianoje, Sofijoje, Paryžiuje, Vysbadene.

Daugelio mokslinių monografijų autorius ir bendraautoris. Tai: „Užsienio paskolų naudojimo efektyvumo rodikliai“ (1995), „Neapskaitoma ekonomika: sampratos, tyrimai, metodika“ (1997), „Verslo plėtra: nuomonės, tendencijos, problemos“ (1999), „Verslo plėtra Lietuvoje ir Vidurio Europoje“ (2001, 2002), „Viešojo administravimo efektyvumas“ (2002), „Viešojo sektoriaus institucijų administravimas“ (2002), „Valstybės ir savivaldybių turto valdymas ir privatizavimas“ (2004, 2005) ir kt.

