



**VALSTYBĖS TARNYBOS  
DEPARTAMENTAS**  
PRIE VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS

**SIGMA**  
Support for Improvement in Governance and Management  
Aid initiative of the OECD and the European Union, primarily financed by the EU

## **Į DARBO REZULTATUS ORIENTUOTAS DARBO UŽMOKESTIS EBPO IR ES VALSTYBIŲ NARIŲ VALSTYBĖS TARNYBOSE**

**Francisco Cordona**  
**Pagrindinis administratorius**  
**SIGMA**  
**Paryžius, Prancūzija**

### **TARPTAUTINIS SEMINARAS–DISKUSIJA** **„VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS IR JŲ REFORMOS KAI** **KURIOSE EUROPOS SAJUNGOS VALSTYBĖSE NARĖSE“**

2006 m. gruodžio 14 d.  
**Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos**  
**Ir SIGMA**

## **Įžanga**

1980-aisiais ir 1990-aisiais kai kuriose EBPO valstybėse narėse vyko mėginimai įdiegti valstybės tarnyboje į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokestį. Viešojo administravimo institucijos pradėjo reaguoti į tai, jog jos yra susidūrusios su taip vadinama „valstybės fiskaline krize“, kuri yra vienas iš 1970-ųjų viduryje prasidėjusios ekonominės krizės pasekmių įvardinimo būdų. Dėl to daugelis pradėjo propaguoti dalykiškesnį požiūrį į viešojo administravimo darbą. Reikėjo peržiūrėti darbo procesus ir padaryti juos efektyvesniais, o valstybės tarnautojai turėjo rodyti didesnius ir geresnius rezultatus. Tai buvo naujosios viešojo valdymo (NVV) doktrinos pagrindas. Iki NVV atsiradimo buvo diegiamos ir kitos naujovės, pvz. reagavimo į piliečių poreikius idėja. Ši reagavimo idėja atsirado 1970-ųjų pabaigoje- 1980-ųjų pradžioje siekiant aprašyti ir pabrėžti, kad yra būtina sieti viešąjį administravimą su realiais piliečių poreikiais siekiant užtikrinti geresnį valstybės atsaką į šiuos poreikius.

Dalykiškas požiūris į viešąjį valdymą savo aukščiausiojo taško EBPO valstybėse narėse pasiekė 1990-aisiais, ypatingai tarp Britanijos sandraugos narių, tuo tarpu kai buvusios komunistinės Europos šalys keitė senąjį režimą bei mėgino kurti naujas demokratines institucijas, įskaitant viešojo administravimo bei valstybės tarnybas. Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis reformuotuose valstybės tarnybos institucijose daugelio regiono politikų buvo laikomas panacėja skatinant profesionalesnės valstybės tarnybos ir atsakingesnio viešojo administravimo vystymąsi. Veiklos įvertinimas bei į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis tapo daugelio šio regiono reformuotojų ir konsultantų labiausiai propaguojama metodika, kuri buvo įtraukta į daugelį, jeigu ne į visus naujus valstybės tarnybos įstatymus.

O dabar iškyla klausimas: Ar veiklos įvertinimas ir į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis iš tikrųjų veikia valstybės tarnyboje? Kaip EBPO šalys naudoja šią metodiką?

## **Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis EBPO šalyse**

Iki 1980-ųjų daugelis EBPO šalių valstybės tarnybos institucijų turėjo atlyginimo sistemą, pagal kurią atlygis buvo mokamas pagal pareigas ir nepriklausomai nuo pareigas einančio asmens darbo. Ši sistema buvo pagrįsta pareigybės įvertinimu, kuris rėmėsi pareigybės aprašymu ir rangais, naudojant įvairias metodikas, pvz. analitinius ir neanalitinius metodus arba tam tikrą jų kombinaciją. Sistema buvo papildoma pabrėžiant darbo stažą arba darbo trukmę kaip pagrindą paaugštinimui gauti. 1980-ųjų pabaigoje ir 1990-aisiais kai kurios šalys siekė sumažinti darbo trukmės svarbą bei pareigybės įvertinimą diegiant arba didinant individualaus arba grupinio darbo rezultatų elemento svarbą nustatant darbo užmokestį. Kai kuriose EBPO šalyse 1990-aisiais buvo stebima tendencija keisti darbo užmokesčio sistemas, eksperimentuojant su darbo užmokesčiu, orientuotu į darbo rezultatus. Šalių, pasirenkančių įvairias į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio rūšis, priešakyje buvo Nyderlandai, Naujoji Zelandija ir Didžioji Britanija. Austrija, Australija, Danija, Suomija, Prancūzija, Vokietija, Norvegija ir Ispanija taip pat padarė kai kuriuos žingsnius šia kryptimi. Kanadoje ir JAV ilgą laiką į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistema buvo taikoma tik aukščiausios grandies valstybės tarnybos pareigūnams ir vidurinės grandies vadovams. Šių reformų rezultatus galima geriau apžvelgti, atskiriant vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje.

### *Darbuotojų, užimančių vadovaujančias pareigas, į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis*

Į šalių, kuriose žymi dalis aukščiausios ir vidurinės grandies vadovų gauna į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokestį, tarpą įeina Australija, Kanada, Danija, Airija, Nyderlandai, Naujoji Zelandija, Didžioji Britanija ir JAV. Į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio mokėjimas darbuotojams, užimantiems vadovaujančias pareigas, buvo taikomas daugiausiai siekiant užpildyti spragą tarp vadovų, dirbančių valstybės tarnyboje, bei vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje, norint pritraukti ir išlaikyti privataus sektoriaus vadovus viešojo administravimo struktūroje, kad jie padėtų kurti dalykišką viešąjį administravimą. Kaip bebūtų, tai sukėlė vidinio suderinamumo problemas bei spaudimą siekiant suvienodinti darbo užmokestį. Nėra įtikinamų empirinių įrodymų, jog toks požiūris veiksmingai padėjo padidinti motyvaciją bei pagerinti darbo rezultatus valstybės tarnybose institucijose. Nebuvo rasta sąsajų tarp vadovų darbo užmokesčio, orientuoto į veiklos rezultatus, bei organizacinio darbo rezultatų pagerėjimo. Daugelyje ataskaitų, gaunamų iš EBPO

šalių, taikančių į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemą valstybės tarnybos vadovams, yra minima išvada, jog ši metodika buvo naudinga tik siekiant įveikti darbo rinkos spaudimą bei konkuruojant su privačiu sektoriumi, o ne atlyginant už dabartinius išskirtinius pasiekimus.

*Darbuotojų, užimančių nevadovaujančias pareigas, į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis*

Į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio taikymas valstybės tarnautojams, užimantiems nevadovaujančias pareigas, yra palyginus mažai išanalizuotas. Dauguma tyrimų atlikta Australijoje, Didžiojoje Britanijoje ir JAV. Iš viso, rezultatai išryškino daugelį silpnų vietų egzistuojančiose schemose ir, nepaisant apdovanojimo už gerus darbo rezultatus principo patrauklumo, iš tikrųjų šios schemos iki šiol geriausiu atveju yra lydimos tik ribotos sėkmės. Pavyzdžiui, remiantis veiklos rezultatų valdymo ir pripažinimo sistema (VRVPS), kuri buvo įkurta JAV 1984 m. ir egzistavo iki 1993 m., bei Didžiosios Britanijos Valstybinės mokesčių inspekcijos schemos vertinimais buvo prieita išvados, jog daugumos darbuotojų darbo rezultatai beveik niekada nebuvo įvertinti žemiau nei „patenkinamai“. Atsižvelgiant į faktą, jog tik darbuotojai, pasiekę puikių rezultatų, turėjo teisę į premijinę išmoką, tai reiškė, jog praktiškai tik nedaugelis darbuotojų gavo šią premiją, o dauguma jų, nors ir dirbusių patenkinamai, neturėjo teisės į šią premiją. Dauguma darbuotojų manė, jog šios schemos veikia demotyvuojančiai, yra pavydo atsiradimo priežastis bei sukelia personalui klausimą apie nustatytos įvertinimo sistemos panaikinimą. Vadovai, kurie vykdė vertinimą, taip pat manė, kad darbo užmokestis, orientuotas į darbo rezultatus, nedidino jų personalo motyvacijos. Šie iš dalies nuviliantys rezultatai atitiko panašią analizę, kuri buvo atlikta Australijoje.

*Į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio šalutinis poveikis*

Viena iš svarbiausių į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemų problemų valstybės tarnyboje, būdingų beveik visoms progresyvinio darbo užmokesčio schemoms, yra tai, jog jos turi tendencija eskaluoti darbo rezultatų įvertinimus ir išmokas, todėl didina išlaidas personalui, net jeigu ir yra nustatytas formalus darbo užmokesčio kilimo maksimumas. Iš esmės, pasiduodami spaudimui dėl būtinumo išlaikyti darbuotojus arba pritraukti papildomus darbuotojus, reikalingus vidinėms kliūtims gamyboje įveikti, vadovai yra kartais linkę pervertinti darbą ir mokėti geresnį darbo užmokestį be jokios išimties. Dėl to darbuotojai ir jų sąjungos traktuoja darbo užmokestį, susietą su veiklos rezultatais, kaip diskutuotiną atlyginimo dalį, kai darbuotojas nededa ypatingų pastangų tol, kol nebus nustatytas darbo užmokestis, orientuotas į darbo rezultatus.

Kita svarbi į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio problema yra susijusi su faktu, jog darbo rezultatų vertinimo schema negali būti visiškai objektyvi, kadangi iš esmės visos jos turi stiprų subjektyvaus vertinimo komponentą. Valstybės tarnyboje jis gali sukelti tai, jog bus peržengta ta mažytė riba, skirianti subjektyvumą ir savivalę. Jeigu personalas ir visuomenė pastebės savivalės viešajame administravime pasireiškimą, tai sukels triuškinantį poveikį viešųjų institucijų teisėtumui personalo ir apskritai visuomenės akyse.

Teoriškai yra teigiama, jog padidėjęs našumas finansuoja ar nors kompensuoja išlaidas darbo užmokesčiui didinimą taikant darbo užmokesčio, orientuoto į darbo rezultatus, schemas, kaip tai atsitinka kai kuriose privataus sektoriaus pramonės šakose. Kaip bebūtų, našumo įvertinimas valstybės tarnyboje sukelia daug problemų. Ne visas veiklos rūšis valstybės tarnyboje galima išmatuoti. Kai kuriose viešojo administravimo srityse kiekybiniai tiksliniai rodikliai ir etalonai jau yra nustatyti ir galima vykdyti vertinimą. Kai kuriose šalyse buvo įvesti susitarimai dėl įstaigos lygį atitinkančio darbo našumo (pvz. Australijoje, Didžiojoje Britanijoje), pripažįstant svarbų skirtumą skirtingų įstaigų sugebėjimuose kurti našumu grindžiamas santaupas, būtinas į darbo rezultatus orientuotam darbo užmokesčiui finansuoti. Kitas išmėgintas sprendimas buvo įvesti reikalavimą, kad darbo užmokestis, orientuotas į darbo rezultatus, nepriklausytų nuo išlaidų, o tai reikalauja kruopštaus ir įmantraus valdymo siekiant užtikrinti, kad piliečiams tiekiamų paslaugų standartai nebūtų sumažinti.

Remiantis EBPO šalių patirtimi, kuriose taikomos į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio schemos, galima padaryti vieną išvadą, jog ši metodika ne vienoje šių šalių valstybės tarnyboje neveikia gerai. Be to, ji sukelia šalutinį poveikį, su kuriuo sudėtinga susitvarkyti. Siekiant nukreipti

politines reikmes ties į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio įdiegimo, personalo administravimas ir valdymas šiose šalyse išaugo, įmantrūs ir biurokratiniai reikalavimas padidėjo siekiant kontroliuoti į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio schemas.

2002 gegužės mėn. šios išvados buvo pateiktos ataskaitoje<sup>1</sup>, apžvelgiančioje į darbo našumą orientuotas atlygio schemas ES valstybėse narėse. Pagrindinės išvados buvo šios:

- Su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio schemų įdiegimas yra brangus bei atimantis daug laiko.
- Daugelyje atvejų šios sistemos yra taikomos tik aukščiausiame lygmenyje.
- Vadovų veiksmų laisvė apribota tokiais klausimais, kaip darbo rezultatų įvertinimas ir nedidelio su darbo rezultatais susietam darbo užmokesčiui skirtam pinigų fondo paskirstymas.
- Kai kurios sistemos buvo pristatytos bandomuosiuose projektuose siekiant vėliau taikyti jas plačiau, bet negavus tikslios šių bandomųjų projektų poveikio analizės rezultatų neaišku, kaip galima būtų pradėti platesnį šių sistemų taikymą.
- Beveik nė viena iš dabartinių schemų nėra nukreipta į žemesnių nei buvo tikėtasi rezultatų klausimą (nėra bausmės už darbo neįvykdymą).
- Darbo rezultatų įvertinimas yra labai sudėtingas klausimas, ypač srityse, kuriose nėra aiškaus kiekybiškai nustatomo našumo.
- Nebuvo rasta įrodymų, jog su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio schemas prisidėjo prie žmogiškųjų išteklių valdymo arba teikiamų paslaugų rezultatų gerinimo.
- Papildomas atlygis nebuvo svarbi motyvacija darbuotojams.
- Reguliarūs, t.y. kasmetiniai arba dažnesni, oficialūs darbo rezultatų, tikslų ir padarytos pažangos aptarimai tarp vadovų ir darbuotojų turėjo teigiamos įtakos motyvacijai (asmens indėlio į organizacijos darbo rezultatus pripažinimas).

### **Darbo rezultatų įvertinimas ir darbo užmokestis, orientuotas į darbo rezultatus**

Tas faktas, jog patirtis taikant į darbo rezultatus orientuoto darbo užmokesčio sistemas valstybės tarnyboje nebuvo įvertinta gerai, negali privesti prie išvados, jog nėra įmanoma, kad valstybės tarnautojai būtų atskaitingi už savo darbo rezultatus. Klaida tikriausiai buvo tai, jog buvo atlikta kažkas panašaus į 20-ojo amžiaus pradžioje masinės gamybos pramoninėms sukurtų metodikų aklą importavimą į valstybės tarnybą.

O viešojo administravimo problema esant fiskaliniam spaudimui buvo silpna darbo kultūra, egzistuojanti daugelyje valstybės tarnybų, o taip pat vadovų supratimo stoka siekiant gauti aukštesnius ir geresnius rezultatus iš bendrų išteklių. Sprendimas šiems trūkumams pašalinti nėra su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio įvedimas valstybės tarnyboje, o tiesiog maži žingsneliai link administracinės kultūros, orientuotos daugiau į rezultatus ir į darbo atlikimą, vystymo

1990-ųjų metų pabaigoje- 2000-ųjų pradžioje daugelyje EBPO šalių buvo stebima tendencija link kompleksinio požiūrio į šią problemą. Tai buvo pavadinta veiklos rezultatų valdymu, reiškiančiu žymiai daugiau nei su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio įvedimą.

Per anksti sakyti, ar šis būdas veikia gerai. Darbo rezultatų valdymo sistemos skirtos tam, kad žmonių valdymas būtų susietas su įstaigos tikslais ir strategijomis. Praktiškai šalys, kurios pamėgino įkurti veiklos rezultatų valdymo sistemas (pvz. Naujoji Zelandija, Australija, Kanada, Didžioji Britanija ir JAV), nustatė, kad sudėtinga pasiekti veikiančio ryšio tarp asmens, skyriaus bei institucijos užduočių nustatymo. Šiose šalyse labai mažai įrodymų, jog departamentai ir įstaigos taiko su darbo rezultatais susietą darbo užmokestį siekiant įgyvendinti savo įstaigos strategijas ar suformuoti darbo kultūrą savo įstaigose. Pradedama vystyti požiūris, jog bandymai suformuoti formalizuotą veiklos rezultatų valdymo metodiką yra nepalankūs skaidrios ir demokratinės valstybės tarnybos kultūrai

<sup>1</sup> „Europos Sąjungos valstybių narių valstybės tarnybų generalinių direktorių 38-ojo susirinkimo apžvalga“ (La Rioja, Ispanija, 2002 gegužės 28-29): Europos Sąjungos valstybių narių valstybės tarnybose taikomų su darbo našumu susietų atlygio sistemų palyginamoji apžvalga (su darbo rezultatais susietas darbo užmokestis). Europos viešojo administravimo institutas, Maastrichtas, 2002 pavasaris. Už apžvalgą atsakingas Sean Fitzpatrick.

Su vienu iš pagrindinių sunkumų susiduriama pradėdant vertinti darbo rezultatus. Darbo rezultatų rodikliai viešosiose įstaigose yra sena praktika, kuri plačiai vystėsi per pastaruosius 2 dešimtmečius. Daugelis valstybinių audito tarnybų praplėtė savo kompetenciją ir užsiima ne tik taisyklingumo ir teisėtumo klausimais, bet įtraukė į savo veiklos apimtį labiau įmantresnes darbo našumo, efektyvumo bei aptarnavimo kokybės koncepcijas, kas buvo pavadinta „veiklos auditu“. Labiau pretenzingas veiklos rodiklių panaudojimas vyko anglosaksų šalyse, kur vadovo teisė spręsti vaidina svarbų vaidmenį. Su tuo rečiau susiduriama administracinės teisės sistemose, kur darbuotojo elgesys organizacijoje labiau inspiruojamas įstatymų bei nuostatų, o ne darbo rezultatų rodikliais, ir kur vadovo teisė spręsti yra labiau suvaržyta procedūrinių taisyklių. Bandymai įdiegti darbo rezultatų kultūrą abejose šalių grupėse turėjo prieštarinę poveikį ir parodė menkus rezultatus.

Veiklos rezultatų valdymas turi būti pagrįstas strateginiu valdymu, pagal kurį tikslai ir rezultatai nustatomi nuosekliai politinio, strategijos formavimo ir valdymo procesų metu. Bet strateginio valdymo įdiegimas viešosiose įstaigose yra sudėtingas, nes strategijos ir strateginio valdymo reikšmė skiriasi politikams ir vadovams. Pavyzdžiui, darbo rezultatais pagrįstas biudžetas yra racionalus būdas susieti rezultatus ir išteklius. Kaip bebūtų, ekonomiškai racionali logika, slypinti už darbo rezultatais pagrįstų biudžetų, skiriasi nuo politinės logikos ir šios dvi logikos nebūtinai sutampa. Griežta ekonominė logika nėra valstybinių sprendimų galutinis loginis pagrindas. Politiniai kompromisai gali šiek tiek dviprasmiškai ir neįtikimai nukrypti nuo uždavinių, tikslų ir rezultatų. Nėra paprasta suderinti politinius tikslus ir organizacinius uždavinius. Strateginio valdymo schemas buvo įdiegtos Australijoje, Kanadoje, Suomijoje (Strateginė portfelio schema, 1995- 1999), Naujojoje Zelandijoje (Strateginių rezultatų sferos ir Pagrindinių rezultatų sferos schemas), Didžiojoje Britanijoje (1998 m. Naujasis strateginis požiūris į valstybės išlaidas), bei JAV (1993 Vyriausybės darbo ir rezultatų įstatymas). Su veiklos rezultatais susietas darbo užmokestis atrodo esantis patrauklus kaip racionali priemonė valstybės tarnautojų geram darbu skatinti, bet mes jau parodėme, kaip problematiška tai yra praktikoje.

Pagaliau, anot Pollit ir Bouckaert (2000, 120 pusl.)<sup>2</sup> „pagrindinis sunkumas Apžvelgus viso pasaulio šalių patirtį, neįmanančių į EBPO sudėtį, verta pacituoti Salvatore Schiavo-Campo<sup>3</sup>: „Čia reikėtų pasakyti „atsargiai“ su darbo užmokesčiu, orientuotu į darbo rezultatus. Intuityviai mėginama susieti premijas su metinės veiklos rezultatais konkrečių našumo vienetų išraiška. Kaip bebūtų, faktai rodo, jog premijų schemas yra minimaliai efektyvios siekiant pagerinti darbo rezultatus, netgi privačiame sektoriuje, o ypač viešajame sektoriuje, kuriame sudėtinga vertinti skaičiais. Su veiklos rezultatais susieto darbo užmokesčio schemas taip pat gali įvesti karjeros valstybės tarnybos politinės kontrolės elementą... Net jeigu šios schemas yra sąžiningai administruojamos, beveik neįmanoma išvengti favoritizmo suvokimo.“

Pasaulio banko moksliniame straipsnyje (2003) apie veiksnius, įtakančius geresnius darbo rezultatus viešajame administravime, buvo prieita išvados, kad: 1) Meritokratinės valstybės tarnybos kūrimas turi universalios vertės darbo rezultatams; 2) Gerai veikianti administracinių procedūrų sistema padeda pagrindą meritokratijai; 3) Veiklos rezultatų valdymo sistemos pasirodė turinčios nepaprastai mažai įtakos bet kam ir kai kuriais atvejais sukėlė neigiamą poveikį. Bankas priėjo išvados, kad „meritokratinės valstybės tarnybos valdymo sistemų ir administracinių sistemų (administracinių procedūrų) stiprinimas turėtų įvykti prieš dedant dideles pastangas veiklos rezultatų valdymo sistemoms kurti.“<sup>4</sup>

2005 m. OBPO tyrime<sup>5</sup> buvo prieita išvados, kad su darbo rezultatais susietas darbo užmokestis turi mažai ar jokio poveikio valstybės tarnautojų motyvacijai didinti. Kaip bebūtų, jis galėtų būti galingu įrankiu vadovų r politikų rankose, siekiant apginti jų galią prastumiant reformas arba siekiant kitų politinių tikslų.

<sup>2</sup> Christopher Pollit ir Geert Bouckaert „Viešojo valdymo reforma. Palyginamoji analizė“, Oxford University Press, Oksfordas, 2000. Tai yra dešimties EBPO šalių palyginamoji analizė.

įvertinant daugelį, jeigu ne visas šias strategines iniciatyvas, yra nustatyti, kaip toli yra patobulintas (jeigu apskritai yra) aukščiausio lygio sprendimų priėmimas, ir ar naujosios sprendimų procedūros pagaliau skatina efektyvesnę darbo našumą ir/ar žymiai geresnius rezultatus“.

## Ką galima padaryti?

Galbūt yra būtina atšaukti pagrindinį veiklos rezultatų valdymo ir veiklos rezultatų vertinimo sistemų tikslą valstybės tarnyboje. Šios sistemos ir metodikos turi prasmę tik tuomet, jeigu tikslas yra padidinti ir pagerinti valstybės pareigūnų atskaitomybę bei valstybės institucijų darbą. Dėl to siūlytina, kad tarp metodikos ir bendresnio pasikeitimų valdymo proceso būtų matomas aiškus ryšys, kuris idealiai apimtų valstybinę žmoniškųjų išteklių politiką šalyje, išsaugant pagrindines valstybės tarnybos ir viešojo administravimo vertybes, t.y nuspėjamumą, reguliarumą, teisinį tikrumą, sąžiningumą ir t.t., nepaliestomis arba sustiprintomis.

Kritiškai įvertinant iš dalies liūdną patirtį EBPO valstybėse narėse, taikančiose į darbo rezultatus orientuotą darbo užmokesį, turinčiose 20-metę patirtį bei vis dar nematančiose veiklos valdymo rezultatu, gali kilti klausimas, ar verta dėti pastangas darbo rezultatams valstybės tarnyboje gerinti. Šis klausimas ypatingai svarbus Rytų Europos šalims, mėginančioms sukurti naujas valstybės tarnybos sistemas. Politikams Rytų Europoje kyla žymiai didesnė pagunda apkaltinti valstybės tarnautojus už visą blogį, nei tai buvo NPM metais Vakarų Europoje bei kitose neeuropietiškos EBPO šalyse. Rytų Europos šalyse daugelis politikų ir valstybės tarnautojų patiria savo nuosavą asmeninę transformaciją iš komunistinio į nekomunistinį mąstymą. Būgštavimai išrinktųjų politikų ir valstybės tarnautojų tarpe dar stipresni nei Vakarų Europoje. Blogos patirties kopijavimas iš vakarų šalių būtų klaida, kuri sukeltų rimtas neigiamas pasekmes rytų šalims.

Tuo laikotarpiui, kai yra svarbu kurti patikimą ir iš anksto nuspėjamą viešąjį administravimą bei valstybės tarnybą, tuo pačiu laiku sugėbančias įgyti gana skeptiškos viešosios nuomonės pasitikėjimą, galbūt yra išmintingiau pasirinkti valstybės tarnybos darbo užmokesčio sistemas, pagrįstas darbo užmokesčio pagal rangą taisykle vietoje su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio schemų. Viena priežastis yra visiškai akivaizdi. Darbo užmokesčio pagal rangą suteikia tarnautojams galimybę numatyti bei sumažina savivaliavimo tikimybę nustatant individualius atlyginimus, o tai turi esminės reikšmės, jeigu valstybės institucijos iš pradžių turi įgyti jų pačių valstybės tarnautojų pasitikėjimą, o tai yra prielaida gyventojų pasitikėjimui įgyti. Kita priežastis yra tai, jog net jeigu su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio sistema hipotetiškai veiktų gerai, šios sistemos išlaidų ir pelno santykis tikriausiai nebūtų palankus dėl biurokratų įmantrumo, reikalingo su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio schemoms viešosiose įstaigose įgyvendinti bei vykdyti. Be to, biudžetiniu požiūriu, su darbo rezultatais susietas darbo užmokesčio galėtų pasirodyti esąs nesuderinamas su menkais biudžeto asignavimais pereinamajam valstybės tarnybos reformavimo laikotarpiui, valstybės išlaidos gali tapti nekontroliuojamos.

Tai nereiškia, jog darbo rezultatų įvertinimas nėra įmanomas ar vertingas valstybės tarnyboje, bet tikrovėje viskas vyksta priešingai. Problema iškyla, kai didelė darbo užmokesčio suma yra susiejama su darbo rezultatų įvertinimu. Pagrindinis darbo rezultatų įvertinimo tikslas turėtų būti ne darbo užmokesčio didinimas ar mažinimas, o karjeros planavimas ir augimas. Darbo rezultatų įvertinimas buvo taikomas kai kuriose šalyse, pvz. Rytų šalių mokymo veikloje, kur siekiant įvertinti mokymo poreikį tam tikrame administraciniame skyriuje ar įvertinti galimybę ateityje paaukštinti pareigose tam tikrą asmenį arba paskatinti perkėlimus ir komandiruotes (horizontalų mobilumą) siekiant įvykdyti žmoniškųjų išteklių valdymo principą dėl tinkamo žmogaus turėjimo tinkamose pareigose tinkamu laiku. Teigiamas darbo rezultatų įvertinimo schemas aspektas yra tai, jog ji gali paskatinti pradėti konstruktyvų ir reguliarų viršininkų ir pavaldinių dialogą apie organizacijos tikslus bei kiekvieno asmens vaidmenį siekiant šių tikslų. Tai galėtų suteikti tarnautojams padidintą dalyvavimo jausmą ir skatinti jų kūrybinį indėlį šiems tikslams pasiekti. Vadovams tai galėtų būti naudinga įrankiu siekiant įgauti darbuotojų atsidavimą organizacijos tikslams.

Bet kuriuo atveju darbo rezultatų įvertinimo schema turėtų būti sukurta ir praktikuojama tokiu būdu, kad nekiltų jokių abejonių jos pagrįstumui. Tai turi daug reikšmių. Tarp visų kitų tai reiškia, jog darbo rezultatų įvertinimo schema yra sąžininga ir subalansuota asmeninės atsakomybės paskirstymo sistema organizacijos ribose, skaidrus mechanizmas organizaciniams uždaviniams nustatyti, jų paskelbimas, individualaus įvertinimo procedūra, iš anksto nustatyta teisės aktuose ar aiškiose vidaus rekomendacijose, vidinio ir išorinio patikrinimo ir įvertinimo procedūros ir rezultatų apžvalgos galimybė, ir, pagaliau, darbuotojai turi būti patikinti, kad jų įvertinimo rezultatai bus panaudoti teisingai.

- <sup>3</sup> Salvatore Schiavo-Campo „Valstybės tarnybos reformavimas“, „Finance & Development“, 33 t., Nr 3, 1996 rugsėjis, 10-13 pusl. „Finance & Development“ yra Pasaulio banko Tarptautinio valiutų fondo leidinys, išeinantis kas tris mėnesius.
- <sup>4</sup> Pasaulio bankas: „Viešojo sektoriaus darbo rezultatų supratimas pereinamojo laikotarpio šalyse- empirinis indėlis“, 2003 birželio 30 d., 38-39 pusl.
- <sup>5</sup> EBPO 2005: „Su darbo rezultatais susieto darbo užmokesčio politikos, taikomos vyriausybės tarnautojams“ EBPO leidinys, Paryžius, 2005