



2023

Valstybės tarnautojų ir
darbuotojų, dirbančių pagal
darbo sutartis, darbo
apmokėjimo sistemos kūrimo
gairės

Valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigose dirbančių darbuotojų: valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės bus naudojamos minėtų institucijų ir įstaigų atsakingų asmenų kurie rengs, o vadovai tvirtins darbo apmokėjimo sistemas.

Tyrimą atliko (visi vidiniai ir išoriniai): Eligijus Kajieta, Gintarė Deržanauskienė

Informacija tyrimo citavimui:

STRATA (2023). Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės. Vyriausybės strateginės analizės centras.



Parengta vykdant projektą „Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas“ (Nr.10.1.1-ESFA-V-912-01-0025)

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti info@strata.gov.lt

Turinys

Sąvokos ir santrumpos 4

Įvadas 5

1. Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės	6
1.1. Įstaigos vidinių pareigybių lygių struktūros kūrimas	6
1.1.1. Pareigybių grupavimas į pareigybių lygius palyginamuoju metodu	7
1.1.2. Pareigybių lyginimo kriterijai	7
1.1.3. Pareigybių grupavimo eiga	8
1.1.4. Pareigybių grupavimas į pareigybių lygius analitiniu metodu	11
1.2. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalai	11
1.2.1. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalų nustatymas	11
1.2.2. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalų peržiūra	13
1.3. Atlygis už rezultatus	13
1.4. Darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizė	13

Sąvokos ir santrumpos

Darbo grupė – pareigybių lygių struktūros kūrimo darbo grupė.

Darbuotojai – valstybės ar savivaldybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Gairės – Valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės.

Įstaiga – valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga.

Įstatymas – Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas (nauja redakcija) (Reg. Nr. XIVP-2066(3)).

Padaliniai – įstaigos struktūriniai padaliniai.

Pareigybė – unikalus atsakomybių, įgaliojimų, užduočių ir laukiamų rezultatų rinkinys, kuriam gerai atlikti reikalinga tam tikra darbuotojo patirtis, žinios, gebėjimai, asmeniniai įgūdžiai ir pan. Unikalias pareigybės atspinti pareigybių aprašymai. Dažnai įstaigose skirtingos pareigybės turi vienodus pavadinimus.

Pareigybių lygiai – įstaigos vidiniai pareigybių lygiai, kurie atspindi pareigybių grupavimą pagal darbo turinio kompleksumą.

Įvadas

Motyvuotai ir produktyviai darbo aplinkai reikalinga suteikti darbuotojams aiškią informaciją apie atlygio nustatymo principus. Šiai dienai teisės aktai nesuteikia reikiamo lygio aiškumo, jais vadovaujamosi tiek, kad jų nepažeisti. Vidinė įstaigos atlygio politika orientuota pateikti tikslesnę informaciją kokių susitarimų ir įsipareigojimų įstaiga laikosi nustatydamą ir valdydamą darbuotojų atlygį.

Bazinis ir esminis veiksmingos darbo apmokėjimo sistemos principas – panašus atlygis už panašų darbą. Šio siekio realizavimui nepakanka pareigybių grupių (specialistas, vyr. specialistas, patarėjas ir pan.) pagal teisės aktus, nes jos nedetalizuoja darbo turinio specifikos ir kompleksiško. Įstaigos atlygio politika leidžia tiksliau reglamentuoti kokios pareigybės yra panašios ir turėtų gauti panašų atlygį. Šios nuostatos silpnas realizavimas ne tik mažina darbuotojų motyvaciją, bet ir sukuria rizikas nediskriminavimo suvaldymui.- Vidinės atlygio sistemos kuriamos konsultuojantis su darbuotojų atstovais ir atliekant darbuotojų įtraukimo ir informavimo procedūras. Tai stiprina darbuotojų įsitraukimą ir leidžia suvaldyti galimas rizikas dėl galimai subjektyvių vadovybės sprendimų. Turint atlygio politiką atlygio sprendimų pagrįstumą galima nagrinėti ir diskutuoti ne tik teisės aktų nepažeidimo aspektu, bet ir iš vidinės atlygio politikos laikymosi perspektyvos. Tai įpareigoja vadovus.

Patirtis rodo, kad darbo rinka yra bendra tiek biudžetinėms įstaigoms, tiek ir komercinėms organizacijoms. Todėl atlygio valdymo principų suvienodinimas tam tikru lygmeniu reikalingas ne tik įstaigos viduje, bet ir darbo rinkos kontekste, norint pritraukti ir išlaikyti reikiamos kompetencijos kandidatų. Darbo kodeksas suteikia daug teisių darbuotojams į atlygio sistemos detalumą ir aiškumą, bei informavimo lygį. Būtų siektina panašų aiškumą suteikti ir iš valstybės biudžeto finansuojamų įmonių darbuotojams.

1. Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės

Valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigose (toliau – įstaigos) dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, (toliau abu kartu – darbuotojų) darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės (toliau – Gairės) skirtos padėti įstaigoms susikurti įstaigos darbo apmokėjimo sistemą ir jos aprašą.

Įstaigos darbo apmokėjimo sistema kuriama vadovaujantis darbo apmokėjimą ir kitas finansines išmokas darbuotojams reglamentuojančiais teisės aktais:

- 1) Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas (nauja redakcija) (Reg. Nr. XIVP-2066(3)) (toliau – Įstatymas);
- 2) Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Reg. Nr. XII-2603);
- 3) Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2023 metais, įstatymas (Reg. Nr. VIII-1316).

Gairėse išdėstyti pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos kūrimo principai, kurie atitinka pasaulyje pripažintas gerąsias žmogiškojo kapitalo vadybos praktikas, naudojamas tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, siekiant stiprinti atlygio sistemos veiksmingumą ir racionalų finansinių resursų panaudojimą.

Gairės yra skirtos taikyti tiek įstaigoje dirbančių valstybės tarnautojų, tiek tos pačios įstaigos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimui.

1.1. Įstaigos vidinių pareigybių lygių struktūros kūrimas

Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo atspirties taškas yra **pareigybė**, t. y. unikalus atsakomybių, įgaliojimų, užduočių ir laukiamų rezultatų rinkinys, kuriam gerai atlikti reikalinga tam tikra darbuotojo patirtis, žinios, gebėjimai, asmeniniai įgūdžiai ir pan.

Įstaigų naudojami teisės aktuose numatyti standartizuoti pareigybių pavadinimai neatspindi pareigybių darbo turinio kompleksiskumo įvairovės. Idealiu atveju ši įvairovė yra atspindima individualiuose pareigybių aprašymuose, jei jie yra savalaikiai atnaujinami ir yra išsamūs. Gairėse naudojama pareigybės sąvoka referuoja ne į pareigybės pavadinimą, o į unikalų darbo turinį (toliau – pareigybė).

Efektyviam darbo apmokėjimo sistemos veikimui ir valdymui tikslinga įstaigoms sukurti vidinius įstaigos pareigybių pavadinimus, kurie atspindėtų darbo turinio skirtumus, pvz., Vyresnysis specialistas (teisininkas), Vyresnysis specialistas (vyr. teisininkas), arba prie konkretaus darbuotojo pareigybės nurodyti įstaigos pareigybės lygį, pvz., Patarėjas (lygis X), Patarėjas (lygis Y).

Unikalų pareigybių išskyrimas, jų grupavimas pagal darbo turinio kompleksiskumą į vidinius įstaigos pareigybių lygius, lygių visumos integralumo įvertinimas ir pasitvirtinimas yra pagrindinis atlygio sistemos kūrimo procesas, kurį toliau vadinsime – įstaigos vidinių pareigybių lygių struktūros kūrimas.

Pareigybių darbo turinio analizė ir grupavimas į pareigybių lygius (angl. *job evaluation, grading*) gali būti atliekamas dviem būdais:

- 1) vidinio palyginimo tarpusavyje būdu (Gairių 1.1.1 dalis) arba
- 2) analitiniu – ekspertiniu būdu (Gairių 1.1.2 dalis), naudojant empiriškai patikrintą ir dažnai patentuotą metodologiją.

1.1.1. Pareigybių grupavimas į pareigybių lygius palyginamuoju metodu

Pareigybių grupavimas į lygius ir jų išrangavimas nuo žemiausio iki aukščiausio atspindi sąlyginį kiekvienos pareigybės indėlį įstaigos vertės kūrimo grandinėje, t. y. vaidmenį realizuojant įstaigos misiją.

Pareigybių lygių aibėje aukščiausiam pareigybių lygiui priskiriama įstaigos vadovo pareigybė, o žemiausiam – pati paprasčiausia savo darbo turiniu pareigybė. Tarpinių pareigybių lygių skaičius gali skirtis priklausomai nuo konkrečiam pareigybės lygiui priskiriamų pareigybių darbo turinio skirtumų reikšmingumo, t. y. jei į atskirus pareigybių lygius grupuojamos pareigybės, kurių darbo turinys skiriasi mažiau reikšmingai, įstaigos pareigybių lygių struktūrą sudarytų daugiau lygių, (pvz., 20 ar daugiau) nei tuo atveju, jei į atskirus pareigybių lygius būtų grupuojamos pareigybės, kurių darbo turinys skirtųsi reikšmingiau.

Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo tikslu pareigybės grupuojamos į skirtingus lygius pagal aiškiai suvokiamus, t. y. ganėtinai akivaizdžius, skirtumus. Vėlesniuose darbo apmokėjimo sistemos kūrimo žingsniuose kiekvienam pareigybės lygiui nustatomas **darbo užmokesčio intervalas** (Gairių 1.2 dalis), kuris yra pakankamas atspindėti unikalių, net ir į tą patį lygį sugrupuotų pareigybių darbo turinio skirtumus arba atspindėti konkrečių pareigybių numatomus gebėjimus išpildyti pareigybėje numatytus reikalavimus, t. y. unikalį darbuotojo kompetenciją ir rezultatus.

Net ir grupuojant pareigybes pagal aiškiai suvokiamus pareigybių lygių skaičių lemia įstaigos dydis bei žemiausio pareigybių lygio pareigybės darbo turinio sudėtingumas: jei įstaiga yra didelė, turinti ir labai paprastų, dažnai palaikančių funkcijų pareigybes, ir kelis vadovaujančių pareigybių sluoksnius, pareigybių lygių struktūrą gali sudaryti iki 14 lygių. Jei įstaiga mažesnė ar paprasčiausia savo darbo turiniu pareigybė jau yra aukštos kompetencijos reikalaujanti, tai pareigybių lygių struktūrą gali sudaryti ir 7 lygiai.

1.1.1.1. Pareigybių lyginimo kriterijai

Nagrinėjant pareigybių aprašymus ir grupuojant pareigybes į pareigybių lygius reikia atsižvelgti į pareigybės darbo turinio kompleksumą, kuris vertinamas pagal 6 pareigybių lyginimo kriterijus (1 lentelė).

1 lentelė. Pareigybių lyginimo kriterijai, jų aprašas

Nr.	Pareigybių lyginimo kriterijai	Sąlyginės skalės (nuo ↔ iki) aprašas
1.	Kokybiškam (tinkamam) darbo atlikimui reikalingos profesinės žinios ir patirtis	instrukcijų supratimas darbo eigoje ↔ mokslo/ profesinės disciplinos ekspertiškumas nacionaliniame ar tarptautiniame lygmenyje
2.	Veiklos planavimo, organizavimo, integravimo laikotarpis ir aprėptis	savo paties veikla trumpame laikotarpyje ↔ didelės komandos ar įstaigos veikla ilgame laikotarpyje
3.	Bendravimo ir bendradarbiavimo ratas ir pobūdis, reikalingas realizuoti pareigybei keliamus tikslus	informacijos perdavimas kolegoms ↔ darbas su kintančiomis išorinėmis suinteresuotomis šalimis, siekiant jų įsitraukimo ir motyvacijos
4.	Pareigybės veiklą reglamentuojančių dokumentų, procesų ir procedūrų apibrėžtumo laipsnis	didelę dali darbo veiklos reglamentuoja vidiniai ar nedidelis skaičius išorinių dokumentų ↔ didžiąją darbo dalį sudaro naujų precedentų ir reglamentų kūrimas neapibrėžtose situacijose
5.	Atsakomybė už žmones	neturi pavaldinių ↔ kuruoja, konsultuoja kitus kolegas ↔ vadovauja stambiam padaliniiui ar įstaigai
6.	Pareigybės darbo rezultato ar kuruojamos srities įtaka įstaigos misijos realizavimui	kuria rezultatus, kurie yra tarpinė informacija ar paslaugos kitiems darbuotojams ↔ kuruoja įstaigos misijai realizuoti kritišką sritį

Šaltinis: STRATA

Nagrinėjant pareigybes neturėtų būti vertinami konkretaus darbuotojo gebėjimai ir jo darbo rezultatai. Praktiška yra įsivaizduoti pareigybę kaip laisvą, t. y. neužimtą ir apsibrėžti pareigybei keliamus reikalavimus bei lūkesčius tinkamam rezultatui. Darbo krūvis paprastai nėra pareigybių grupavimo į lygius parametras. Vertinamos pareigybės, kurioms numatytas pilnas standartinės darbo dienos krūvis. Krūvio padidėjimas arba sumažėjimas

yra resursų planavimo objektas, į tai neturi būti atsižvelgiama grupuojant pareigybes į lygius. Darbo užmokesčio prasme darbo krūvį virš standartinio darbo laiko reglamentuoja viršvalandžių apmokėjimo normos. Arba jei kalbama apie išskirtinius konkretaus darbuotojo darbo rezultatus, tuomet tai papildomo finansinio skatinimo objektas. Pareigybių grupavimas į lygius orientuotas į pastovios darbo užmokesčio dalies, kuri nekinta kas mėnesį, reglamentavimą.

Pareigybių grupavimui į lygius rekomenduojama steigti pareigybių lygių struktūros kūrimo darbo grupę (toliau – darbo grupė). Ją turėtų sudaryti personalo valdymo sritį kuruojantys ir vadovaujantys darbuotojai, t. y. tie kurie geriausiai supranta įstaigos veiklą ir jos funkcijas. Darbuotojai patys neturėtų dalyvauti diskusijose, kai analizuojamos ir lyginamos jų pačių pareigybės. Jie gali būti pakviesti pristatyti savo pareigybės darbo turinį, bet taikant gerąją praktiką, reikalavimus pareigybėms nurodo joms vadovaujantis asmuo.

1.1.1.2. Pareigybių grupavimas

Pareigybių grupavimas atliekamas šiais žingsniais:

1. **Atskirų įstaigos struktūrinių padalinių (toliau – padalinys) pareigybės grupuojamos pagal darbo turinio kompleksumą**, pradedant nuo paprasčiausių (pareigybės lygis A) ir kylant aukštyn iki aukščiausio pareigybės lygio (pareigybių lygis F) (2 lentelė).

2 lentelė. Pareigybių rangavimo pagal darbo turinio kompleksumą atskiruose padaliniuose pavyzdys

Vadovai	Lygis	Padalinys 1	Lygis	Padalinys 2	Lygis	Administracija	Lygis
Įstaigos vadovas	F	Patarėjas (patyręs)	E	Patarėjas Vyriausiasis specialistas	B	Komunikacijos vadovas	F
Vedėjas (didelis skyrius) Vedėjas (teisėkūra)	E	Patarėjas (standartinis)	D	Specialistas	A	Personalo specialistas	E
Vedėjas (mažas skyrius)	D	Vyriausiasis specialistas	C			Administratorė (vadovų)	D
Grupės vadovas Patarėjas (kuruojantis sritį su priskirtais darbuotojais)	C	Vyresnysis specialistas (išmano visas sritis)	B			Administratorė	C
Patarėjas (tipinis)	B	Vyresnysis specialistas (rutina)	A			Ūkio darbuotojas	B
Patarėjas (siaura sritis)	A					Valytojas	A

Šaltinis: STRATA

2. **Skirtingų padalinių pareigybės lyginamos tarpusavyje.** Labiausiai panašios pagal darbo turinio kompleksškumą grupuojamos į vieną lygį. Atitinkamai koreguojamas pareigybių išdėstymas (3 lentelė).

3 lentelė. Pareigybių rangavimo pagal darbo turinio kompleksškumą tarp padalinių pavyzdys

	Vadovai	Lygis	Padalinys 1	Lygis	Padalinys 2	Lygis	Administracija	Lygis
	Ištaigos vadovas	F						
	Vedėjas (didelis skyrius) Vedėjas (teisėkūra)	E						
	Vedėjas (mažas skyrius)	D						
	Grupės vadovas Patarėjas (kuruojantis sritį su priskirtais darbuotojais)	C						
	Patarėjas (plati sritis)	B	Patarėjas (patyręs)	E				
<i>Daugiausia bendrumo turinčios pareigybės</i>	Patarėjas (siaura sritis)	A	Patarėjas (standartinis)	D	Patarėjas Vyriausiasis specialistas	B	Komunikacijos vadovas	F
			Vyriausiasis specialistas	C	Specialistas	A	Personalo specialistas	E
			Vyresnysis specialistas (išmano visas sritis)	B			Administratorė (vadovų)	D
			Vyresnysis specialistas (rutina)	A			Administratorė	C
							Ūkio darbuotojas	B
							Valytojas	A

Šaltinis: STRATA

Tikėtina, kad vieno padalinio pareigybės bus sugrupuotos atsižvelgiant į smulkesnius darbo turinio kompleksškumo skirtumus, kito padalinio pareigybės tarpusavyje skirsis didesniu darbo turinio kompleksškumu. Todėl skirtingų padalinių tame pačiame pareigybių lygyje sugretintos pareigybės ne visuomet bus palyginamos savo darbo turinio kompleksškumu. Darbo grupė pagal pareigybių arba jų darbo turinio skirtumus ir bendrumus skirtingų padalinių pareigybes paskirsto į bendrą pareigybių lygių sistemą. Tokiu būdu gali tekti kai kurias pareigybes perkelti lygiu žemiau (pvz., specialisto pareigybę) ar aukščiau (pvz., komunikacijos vadovo pareigybę). Taigi kai kurias pareigybes pirminiame rangavime priskirtas į skirtingus lygius priskirti į tą patį pareigybių lygį, padarius išvadą, kad jos panašios ar kad jų darbo turinio kompleksškumas skiriasi neženkliai (pvz., Patarėjas (kuruojantis sritį su priskirtais darbuotojais)) (4 lentelė).

4 lentelė. Bendros pareigbių lygių struktūros sudarymo pavyzdys

Istaigos vidinis pareigybės lygis	Vadovai	Lygis	Padalinys 1	Lygis	Padalinys 2	Lygis	Administracija	Lygis
10	Istaigos vadovas	F						
9	Vedėjas (didelis skyrius) Vedėjas (teisėkūra)	E						
8	Vedėjas (mažas skyrius) Grupės vadovas Patarėjas (kuruojantis sritį su priskirtais darbuotojais)	D						
7	Patarėjas (plati sritis)	B	Patarėjas (patyręs)	E			Komunikacijos vadovas	F
6	Patarėjas (siaura sritis)	A	Patarėjas (standartinis)	D	Patarėjas Vyriausiasis specialistas	B		
5			Vyriausiasis specialistas	C			Personalo specialistas	E
4			Vyresnysis specialistas (išmano visas sritis)	B			Administratorė (vadovų)	D
3			Vyresnysis specialistas (rutina)	A	Specialistas	A	Administratorė	C
2							Ūkio darbuotojas	B
1							Valytojas	A

Šaltinis: STRATA

3. Galutinė pareigbių lygių struktūra suformuojama atlikus aukščiau nurodytus žingsnius.

5 lentelė. Galutinė pareigbių lygių struktūra

Istaigos vidinis pareigybės lygis	Vadovai	Padalinys 1	Padalinys 2	Administracija	Istaigos vidinis pareigybės lygis
10	Istaigos vadovas				10
9	Vedėjas (didelis skyrius) Vedėjas (teisėkūra)				9
8	Vedėjas (mažas skyrius) Grupės vadovas Patarėjas (kuruojantis sritį su priskirtais darbuotojais)				8
7	Patarėjas (plati sritis)	Patarėjas (patyręs)		Komunikacijos vadovas	7
6	Patarėjas (siaura sritis)	Patarėjas (standartinis)	Patarėjas Vyriausiasis specialistas		6
5		Vyriausiasis specialistas		Personalo specialistas	5
4		Vyresnysis specialistas (išmano visas sritis)		Administratorė (vadovų)	4
3		Vyresnysis specialistas (rutina)	Specialistas	Administratorė	3
2				Ūkio darbuotojas	2
1				Valytojas	1

Šaltinis: STRATA

Grupuojant pareigybes į lygius nereikėtų vadovautis šiuo metu pareigybėse dirbančių darbuotojų gaunamu darbo užmokesčio dydžiu. Pareigbių lygių struktūra atspindi pareigbių pasiskirstymą pagal darbo turinio kompleksškumą. Natūralu, kad didesnės atsakomybės pareigybėms turėtų būti mokamas didesnis darbo užmokestis ir atvirkesčiai. Tačiau istoriškai nustatyti konkrečiose pareigybėse dirbančių darbuotojų gaunami darbo užmokesčiai neturėtų suponuoti, kaip šios pareigybės turėtų būti priskiriamos į aukštesnį ar žemesnį pareigybės lygį.

1.1.1.3. Pareigybių lygių struktūros tvirtinimas ir peržiūra

Pareigybių lygių struktūra pristatoma ir išdiskutuojama ne tik darbo grupėje, bet papildomai ir visų vadovų komandoje bei įtraukiant darbuotojų atstovus.

Atlikus visas konsultavimosi procedūras pareigybių lygius tvirtina vadovas.

Įstaigos pareigybių lygių struktūra peržiūrima ir atnaujinama šiais atvejais:

- dėl struktūrinių pertvarkymų ar darbo organizavimo pokyčių (žymiai keičiasi arba deleguojamos naujos funkcijos);
- steigiamos naujos pareigybės, kurių analogų nėra įstaigoje.

1.1.2. Pareigybių grupavimas į pareigybių lygius analitiniu metodu

Pareigybes grupuojant į pareigybių lygius analitiniu – ekspertiniu metodu pasitelkiama tam tikra empiriškai patikrinta ir dažnai patentuota pareigybių vertinimo metodologija. Pareigybės vertinamos, naudojant tam tikrus kriterijus, kurie turi kiekybines skales. Tokių pareigybių vertinimo metodologijų yra keletas ir jas dažniausiai atstovauja ir taiko atlyginimo rinkos tyrimus atliekančios ar žmogiškojo kapitalo valdymo klausimais konsultuojančios bendrovės.

1.2. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalai

Darbo apmokėjimo sistema orientuota į fiksuoto darbo užmokesčio vidinio teisingumo užtikrinimą – panašus atlygis už panašų darbą – ir kitų darbo užmokesčio dalių pagrįstumą bei jų skyrimo sąlygų aiškumą, kada darbuotojas gali pretenduoti į tokias išmokas.

Fiksuotas darbo užmokestis yra mokamas už tiesioginių pareigų vykdymą, mokamas kas mėnesį ir dažniausiai nekinta metų bėgyje, išskyrus tuos atvejus, kai jis peržiūrimas. Valstybės tarnautojų atveju fiksuotą darbo užmokestį sudaro pareiginė alga ir priedas už tarnybos stažą. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, fiksuotą darbo užmokestį sudaro pareiginė alga ir kintama atlygio dalis, kuri mokama kas mėnesį.

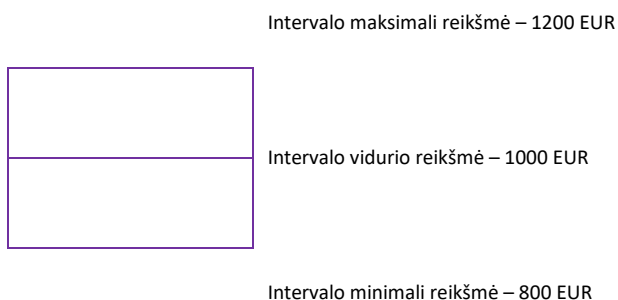
Fiksuotas darbo užmokestis neapima išmokų, kurios priklauso nuo tam tikrų sąlygų, kurios vertinamos trumpesniu nei metai laikotarpiu ir dažniausiai nustatomos trumpesniam nei metai terminui arba yra vienkartinės. Pavyzdžiui, priemokos už pavadavimą, atlygis už rezultatus ir pan. Atlygis už rezultatus detalčiau apžvelgiamas Gairių 1.3 dalyje.

Šiame skyriuje detalizuojama fiksuotų išmokų intervalų nustatymo principai vidinio teisingumo užtikrinimui.

1.2.1. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalų nustatymas

Fiksuoto darbo užmokesčio intervalo minimali, maksimali ir vidurinė reikšmės yra nustatomos kiekvienam vidiniam įstaigos pareigybės lygiui (1 pav.). Žemiau aprašytas bazinis intervalų nustatymo scenarijus, tačiau galutiniai darbo užmokesčio intervalai turėtų būti modifikuojami pagal įstaigos situaciją ir poreikius išlaikant intervalų didėjimo nuoseklumą pagal įstaigos pareigybių lygius ir neviršijant teisės aktuose numatytų maksimalių reikšmių bei užtikrinant, minimalias teisės aktuose numatytas reikšmes.

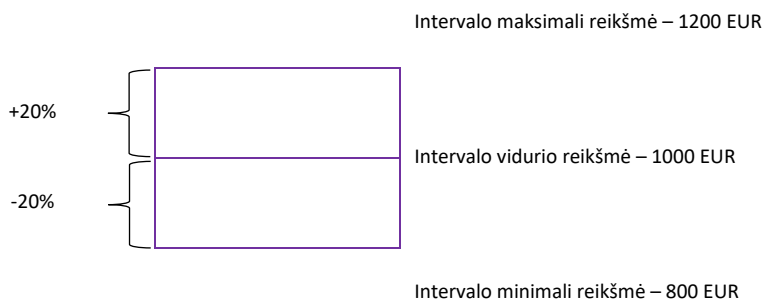
1 pav. Vieno pareigybių lygio fiksuoto darbo užmokesčio intervalo ir jo reikšmių pavyzdys



Šaltinis: STRATA

Intervalo plotis – tai minimalios ar maksimalios intervalo reikšmės skirtumas nuo intervalo vidurio reikšmės (proc.) (2 pav.). Ši reikšmė priklauso nuo įstaigos situacijos. Intervalo plotis gali sudaryti nuo +/- 15% iki +/-25% intervalo vidurio reikšmės. Intervalo plotis turi suteikti galimybę nustatyti pagrįstai skirtingą atlygį konkreitiems darbuotojams pagal jų individualias kompetencijas, patirtį ir rezultatus. Intervalo plotis turi išlikti ne per didelis, kad užtikrintume vidinį teisingumą, t. y. panašų atlyginimą už panašų darbą.

2 pav. Intervalo pločio pavyzdys



Šaltinis: STRATA

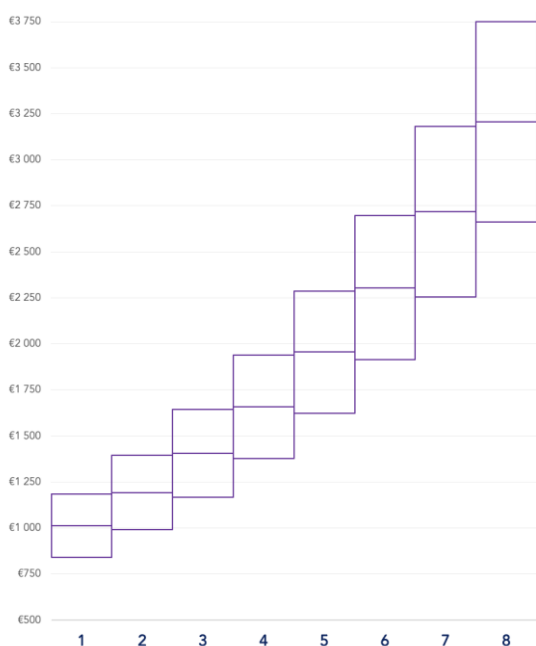
Žemiausio (pirmo) pareigybių lygio minimali intervalo reikšmė atitinka mažiausią įstaigoje mokamą (arba siekiamą mokėti, pvz., naujiems darbuotojams) fiksuoto darbo užmokesčio reikšmę. Ji negali būti mažesnė nei minimalioji mėnesinė alga (MMA).

Aukščiausio pareigybių lygio maksimali intervalo reikšmė atitinka Pareiginės algos, paskaičiuotos, naudojant Įstatymo 2 priede nustatytą atitinkamos įstaigos vadovui taikomą viršutinę koeficientų intervalo reikšmę (ir galimą stažo priedą).

Tarpinių pareigybės lygių intervalų maksimalios ir minimalios reikšmės nustatomos išlaikant nuoseklų intervalo plotį ir intervalo didėjimą, kylant iš žemesnių į ankštesnius pareigybės lygius (3 pav.).

Intervalų modeliavimui ir skaičiavimui galima naudoti pridedamą MS Excel intervalų modeliavimo skaičiuoklę.

3 pav. Intervalų struktūros pavyzdys



Šaltinis: STRATA

1.2.2. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalų peržiūra

Darbo apmokėjimo sistemoje turėtų būti numatyti šie fiksuoto darbo užmokesčio intervalų peržiūros aspektai:

- 1) kas kiek laiko yra perskaičiuojami fiksuoto darbo užmokesčio intervalai,
- 2) kas inicijuoja fiksuoto darbo užmokesčio intervalų peržiūrą ir pateikia galimus naujų intervalų scenarijus,
- 3) kas tvirtina atnaujintus fiksuoto darbo užmokesčio intervalus.

Rekomenduojama intervalus peržiūrėti bent kartą per metus ir įvertinti jų peržiūrėjimo poreikį.

Intervalų reikšmių pokytis nesudaro sąlygų darbo užmokesčio dydžių peržiūrai. Darbo užmokesčio dydžių keitimas priklauso nuo turimo darbo užmokesčio fondo galimybių. Intervalų reikšmės tarnauja vidinio teisingumo užtikrinimui ir kartu siekiant, kad intervalas kuo labiau atlieptų siekiamybę mokėti darbo rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį.

1.3. Atlygis už rezultatus

Siektina, kad darbo apmokėjimo sistema numatytų atlygio už sutartų ir pamatuojamų rezultatų pasiekimą mokėjimo galimybes. Su papildomo atlygio išmokėjimu siejami tikslai gali būti nustatomi ir matuojami konkrečiai pareigybei, padaliniui ar visai įstaigai. Galimo atlygio už rezultatus dydžiai turi būti nustatyti ir komunikuojami darbuotojams iš anksto, jei turimas darbo užmokesčio fondas leidžia fiksuoti tokį įsipareigojimą. Jei darbo užmokesčio fondo galimybės papildomoms išmokoms žinomos tik finansinių metų gale, jas taip pat rekomenduojama sieti su rezultatų pasiekimu, o ne išmokėti proporcingai vienodai visiems darbuotojams.

1.4. Darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizė

Efektyvus ir skaidrus darbo užmokesčio fondo panaudojimui užtikrinti įstaiga bent kartą per metus turėtų atlikti darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizę pagal susiderintą analizės formą ir pjūvius.

