

PATVIRTINTA

Kalvarijos savivaldybės kontrolieriaus

2023 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. KVĮ-4

## **KALVARIJOS SAVIVALDYBĖS KONTROLĖS IR AUDITO TARNYBOS DARBO APMOKĖJIMO SISTEMOS NUSTATYMO TVARKOS APRAŠAS**

### **I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Kontrolės ir audito tarnybos (toliau – Tarnybos) darbo apmokėjimo sistemos nustatymo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas) nustato tikslus, principus, kriterijus, pagal kuriuos formuojama Tarnybos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį (toliau – darbuotojai) pareigybių lygių struktūra, pareiginės algos koeficientų intervalai, priemokų mokėjimas, skatinimai ir apdovanojimai, pareiginės algos nustatymo taisyklės, atlikus valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą.

2. Aprašas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu ir taikomas tiek, kiek to nereglamentuoja kiti atskirų sričių biudžetinių įstaigų veiklą reglamentuojantys įstatymai.

3. Apraše vartojamos sąvokos atitinka Valstybės tarnybos įstatymo, Darbo kodekso sąvokas.

4. Tarnybos darbo apmokėjimo sistema nustatoma vadovaujantis teisinio apibrėžtumo, teisėtų lūkesčių apsaugos ir visokeriopos tarnybos santykių teisių gynbos, saugių ir sveikatai nekenksmingų tarnybos sąlygų sudarymo, tarnybos santykių stabilumo, teisingo apmokėjimo už darbą, darbuotojų lygybės, nepaisant jų lyties, rasės, tautybės, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos, sveikatos būklės, ketinimo turėti vaiką (vaikų), įvaikį (įvaikių), globotinį (globotinių), rūpintinį (rūpintinių), santuokinės ir šeiminės padėties, priklausymo politinėms partijoms, profesinėms sąjungoms ir asociacijoms, aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis, laisvų kolektyvinių derybų ir teisės imtis kolektyvinių veiksmų, skaidrumo ir viešumo principais.

### **II SKYRIUS DARBO UŽMOKESČIO SUDEDAMOSIOS DALYS**

5. Darbuotojų darbo užmokestį sudaro:

- 1) pareiginė alga;
- 2) priemokos;
- 3) pinigine išmoka;
- 3) priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą (tik valstybės tarnautojams);
- 4) mokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties, viršvalandinį darbą ir budėjimą.

### **III SKYRIUS PAREIGYBIŲ LYGIŲ STRUKTŪROS KŪRIMAS**

6. Efektyviam darbo apmokėjimo sistemos veikimui ir valdymui užtikrinti Tarnyboje yra nustatoma pareigybių lygių struktūra.

7. Pareigybių grupavimas į lygius nuo žemiausio iki aukščiausio atspindi sąlyginį kiekvienos pareigybės indėlį Tarnybos vertės kūrime, t. y. vaidmenį realizuojant Tarnybos veiklos tikslus.

8. Pareigybių lygių aibėje aukščiausiam pareigybių lygiui priskiriama įstaigos vadovo pareigybė. Pareigybės grupuojamos į lygius pagal pareigybių lyginimo ir pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijus, nurodytus Aprašo 9.2 papunktyje.

#### **IV SKYRIUS PAREIGINĖS ALGOS KOEFICIENTO DYDŽIO NUSTATYMO KRITERIJAI**

9. Įstaigos vadovas nustato pareigybių didžiausius pareiginės algos koeficientų dydžius viršijančius Valstybės tarnybos įstatymo 1 priede nustatytus pareiginės algos koeficientus:

9.1. laikomasi pareigybių grupių hierarchinės struktūros vientisumo nuo aukščiausios iki žemiausios pareigybių grupės;

9.2. taikomi Aprašo 1 priede nustatyti pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijai:

9.2.1. veiklos sudėtingumo lygis, apibrėžiantis gebėjimą atlikti tam tikro sudėtingumo (lygio, apimties) užduotis;

9.2.2. atsakomybės lygis, apibrėžiantis pareigybės faktinį atsakomybės poveikio lygį už laukiamą rezultatą;

9.2.3. pareigybės pakeičiamumo kriterijus, apibrėžiantis pareigybės kompetencijų specifiškumą, kai specifinės kvalifikacijos ir specifinių kompetencijų reikalaujančioje pareigybėje gali būti sudėtinga greitai pakeisti darbuotoją, o net laikinai neužpildyta tokia pareigybė gali turėti neigiamos įtakos įstaigos vykdomiems procesams bei siekiamiems tikslams;

9.2.4. darbo patirties kriterijus, apibrėžiantis pareigybės specifiškumą, kai tinkamai atlikti darbą reikalinga atitinkamų profesinių įgūdžių taikymo patirtis.

10. Pareigybė vertinama kaip laisva, t. y. neužimta, atsižvelgiant į pareigybei keliamus reikalavimus bei lūkesčius tinkamam rezultatui. Darbo krūvis nėra pareigybių lyginimo ir pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijus. Darbo krūvio padidėjimas arba sumažėjimas yra išteklių planavimo objektas, į tai neatsižvelgiama grupuojant pareigybes į lygius. Darbo užmokesčio prasme, darbo krūvį, viršijantį standartinį darbo laiką, reglamentuoja viršvalandinio darbo apmokėjimo normos. Arba, jei kalbama apie išskirtinius konkretaus darbuotojo darbo rezultatus, tuomet tai tarnybinės veiklos vertinimo, priemonių skyrimo ar skatinimo ir apdovanojimo objektas.

11. Išimtiniais atvejais, kai yra būtinybė ir siekiama išlaikyti institucijos veiklos strateginę reikšmę, kai išskirtinių kompetencijų darbuotojų (pvz., pareigybė susijusi su itin siaurų, specifinių kompetencijų, žinių turėjimu) pasiūla darbo rinkoje yra itin ribota, nustatant darbo apmokėjimo sistemą, galimas nukrypimas nuo Apraše nurodomų pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijų, nustatytų pareiginių algų nustatymo taisyklių ir pareigybių grupių hierarchinės struktūros vientisumo reikalavimo. Tokioms pareigybėms gali būti nustatomas iki 50 procentų didesnis maksimalus pareiginės algos koeficientas nei, kad pagal kriterijus apskaičiuotas didžiausias šios pareigybės pareiginės algos koeficiento dydis.

#### **V SKYRIUS PAREIGYBIŲ GRUPAVIMAS Į LYGIUS**

12. Pareigybių grupavimas į lygius atliekamas šiais žingsniais:

12.1. atskiros Tarnybos pareigybės grupuojamos į lygius išlaikant pareigybių grupių hierarchinės struktūros vientisumą nuo aukščiausios iki žemiausios pareigybių grupės bei vadovaujantis Aprašo 9.2 papunktyje nustatytais pareigybių lyginimo ir pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijais;

12.2. pareigybės lyginamos tarpusavyje vadovaujantis Aprašo 9.2 papunktyje nustatytais pareigybių lyginimo ir pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijais; panašiausios

pareigybės pagal pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas grupuojamos į vieną pareigybių lygį; tame pačiame pareigybių lygyje sugretintos pareigybės ne visuomet bus palyginamos savo funkcijomis; pagal pareigybių skirtumus ir bendrumus skirtingos pareigybės paskirstomos į bendrą pareigybių lygių sistemą;

12.3. galutinė pareigybių lygių struktūra suformuojama atlikus pirmiau nurodytus žingsnius ir pristatoma Tarnyboje, prireikus atitinkamai koreguojama;

12.4. įstaigos pareigybių lygių struktūra peržiūrima ir atnaujinama dėl struktūrinių pertvarkymų ar darbo organizavimo pokyčių (visiškai keičiasi arba deleguojamos naujos funkcijos) arba, kai steigiamos naujos pareigybės, kurių analogų nėra Tarnyboje.

## **VI SKYRIUS**

### **PAREIGINĖS ALGOS KOEFICIENTŲ INTERVALŲ NUSTATYMAS**

13. Kiekvienam Tarnybos pareigybės lygiui nustatoma pareiginės algos koeficientų minimali, maksimali ir vidurinė reikšmės (toliau – intervalo plotis).

14. Intervalo plotis sudaro +20 % intervalo vidurio reikšmės; intervalo plotis suteikia galimybę nustatyti pagrįstai skirtingą atlygį konkreitiems darbuotojams pagal jų individualias kompetencijas, patirtį ir rezultatus.

15. Žingsnis tarp pareigybės lygių yra nuo 5 % iki 15 %, t. y. pareigybės, esančios žemesniame lygyje, koeficiento maksimali reikšmė yra nuo 5 % iki 15 % (priklausomai nuo pareigybių) mažesnė už pareigybės, esančios aukštesniame lygyje, koeficiento maksimalią reikšmę.

16. Žemiausio (pirmo) pareigybių lygio minimali pareiginės algos intervalo reikšmė atitinka mažiausią įstaigoje darbuotojo turimą pareiginės algos koeficientą.

17. Aukščiausio pareigybių lygio maksimali pareiginės algos intervalo reikšmė atitinka Tarnybos vadovui Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vertinimo kriterijų įverčių apraše nurodyto intervalo, kuriame yra savivaldybės kontrolieriaus pareigybė, pareiginės algos koeficiento vidurkį.

18. Tarpinių pareigybių lygių pareiginės algos intervalų maksimalios ir minimalios reikšmės nustatomos išlaikant nuoseklų intervalo plotį ir intervalo didėjimą, kylant nuo žemesnių į aukštesnius pareigybių lygius.

19. Valstybės tarnautojo pareiginės algos minimalus koeficientas negali būti mažesnis nei nustatytas Valstybės tarnybos įstatymo 1 priede. Darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareiginės algos minimalus koeficientas negali būti mažesnis nei nustatytas Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymo 1 priede. Darbuotojo pareiginės algos maksimalus koeficientas negali viršyti savivaldybės kontrolieriaus pareiginės algos maksimalaus koeficiento dydžio, apskaičiuoto atsižvelgiant į Vyriausybės patvirtintus valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vertinimo kriterijų įverčius.

20. Pareiginės algos koeficientų intervalai peržiūrimi ir pakeičiami pasikeitus darbo rinkos sąlygoms, įstatymuose nustatytoms minimalioms pareiginės algos koeficientų riboms, darbo užmokesčio fondui bei Tarnybai priskirtoms funkcijoms. Vykdoma nuolatinė kitų įstaigų viešai skelbiamo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio stebėseną, pasitelkiama papildoma atlygio rinkos informacija, segmentuota pagal pareigybių funkcijas.

21. Išimtiniais atvejais, kai yra būtinybė ir kai išskirtinių kompetencijų darbuotojų (pvz., pareigybė susijusi su itin siaurų, specifinių kompetencijų, žinių turėjimu) pasiūla darbo rinkoje yra itin ribota, nustatant darbo apmokėjimo sistemą, galimas nukrypimas nuo pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijų, nusistatytų pareiginių algų nustatymo taisyklių ir pareigybių grupių hierarchinės struktūros vientisumo. Tokioms pareigybėms nustatomas iki 100 procentų didesnis maksimalus pareiginės algos koeficientas, nei pagal pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijus apskaičiuotas didžiausias šios pareigybės pareiginės algos koeficiento dydis, tačiau ne didesnis nei Tarnybos vadovui nustatytas pareiginės algos koeficientas

## **VII SKYRIUS PRIEMOKŲ MOKĖJIMO TVARKA IR SĄLYGOS**

22. Priemokos darbuotojui skiriamos už:
- 22.1. pavadavimą, kai raštu pavedama laikinai atlikti ir kito darbuotojo pareigybei nustatytas funkcijas;
- 22.2. papildomų užduočių, suformuluotų raštu, atlikimą, kai dėl to viršijamas įprastas darbo krūvis arba kai atliekamos pareigybės aprašyme nenumatytos funkcijos.
- 22.3. įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, kai yra padidėjęs darbų mastas atliekant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės.
23. Kiekviena Aprašo 22 punkte nurodyta priemoka negali būti mažesnė kaip 10 procentų pareiginės algos.
24. Nustatomų priemokų sumos dydis neturėtų viršyti 80 procentų pareiginės algos.
25. Priemokos darbuotojui skiriamos ne ilgesniam laikotarpiui nei iki einamųjų kalendorinių metų pabaigos.
26. Priemokos mokėjimas nutraukiamas, jei išnyksta jos skyrimo aplinkybės, arba pakeičiamas, kai pasikeičia aplinkybės, kurių pagrindu priemoka buvo skirta (sumažėja papildomo darbo krūvis, papildomų pareigų ar užduočių skaičius ir pan.).
27. Priemokos skiriamos neviršijant įstaigai darbo užmokesčiui skirtų lėšų.
28. Tarnybos darbuotojui, kai jis atlieka vadovo ar kito Tarnybos darbuotojo, jam nesant dėl laikino nedarbingumo, komandiruočių, kasmetinių ar tikslinių atostogų bei kitų aplinkybių, funkcijas, gali būti skiriama nuo 15 iki 30 procentų pareiginės algos dydžio priemoka. Konkretų dydį pasiūlo tiesioginis vadovas, įvertinęs pavestų atlikti funkcijų ar užduočių sudėtingumą, mastą ir pobūdį. Priemokos dydį už kitus darbus ar padidėjusį krūvį pasiūlo tiesioginis vadovas, įvertinęs pavestų atlikti funkcijų ar užduočių sudėtingumą, mastą ir pobūdį.
29. Darbuotojai gali būti skatinami Valstybės tarnybos įstatymo ir kitų teisės aktų nustatytais skatinimo priemonėmis.

## **VIII SKYRIUS PAREIGINĖS ALGOS NUSTATYMO TAISYKLĖS ATLIKUS TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMĄ**

30. Kai darbuotojo tarnybinė veikla įvertinama kaip viršijanti lūkesčius, tiesioginio vadovo rašytiniu motyvuotu pasiūlymu savivaldybės kontrolieriaus sprendimu:
- 30.1. darbuotojui nustatomas didesnis pareiginės algos koeficientas, taikant ne mažiau kaip 0,06 didesnę pareiginės algos koeficientą, tačiau ne didesnę negu tai pareigybei nustatytas didžiausias pareiginės algos koeficientas, arba
- 30.2. darbuotojui gali būti taikomos Aprašo 29 punkte nustatytos skatinimo priemonės, arba
- 30.3. darbuotojas perkeliamas į aukštesnes pareigas toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, arba
- 30.4. darbuotojui gali būti taikomos kitos nustatytos skatinimo priemonės (Aprašo 2 priedas).
31. Kai darbuotojo tarnybinė veikla įvertinama kaip neatitinkanti lūkesčių, tiesioginio vadovo rašytiniu motyvuotu pasiūlymu savivaldybės kontrolieriaus sprendimu:
- 31.1. darbuotojui nustatomas mažesnis pareiginės algos koeficientas, taikant ne mažiau kaip 0,06 ir ne daugiau kaip 0,18 mažesnę pareiginės algos koeficientą, tačiau ne mažesnę, negu tai pareigybei nustatytas mažiausias pareiginės algos koeficientas, arba
- 31.2. darbuotojas perkeliamas į žemesnes pareigas, arba

31.3. sudaromas nuo 2 iki 6 mėnesių trukmės darbuotojo veiklos gerinimo planas. Jeigu pasibaigus plano terminui darbuotojo veikla neeilinio vertinimo metu įvertinama kaip neatitinkanti lūkesčių, darbuotojas atleidžiamas iš pareigų, arba

31.4. darbuotojas gali būti atleistas iš pareigų.

32. Darbuotojams, kurių tarnybinė veikla 3 metus iš eilės įvertinama kaip viršijanti lūkesčius, bent vieną kartą per 3 metus nustatoma didesnė pareiginė alga, išskyrus atvejus, kai darbuotojui nustatytas maksimalus pareiginės algos koeficientas pagal darbo apmokėjimo sistemą.

## **IX SKYRIUS MOKĖJIMAS UŽ DARBĄ POILSIO IR ŠVENČIŲ DIENOMIS, NAKTIES IR VIRŠVALANDINĮ DARBĄ**

33. Už darbą poilsio dieną, kuri nenustatyta pagal darbo (pamainos) grafiką, mokamas ne mažesnis kaip dvigubas darbuotojo darbo užmokestis.

34. Už darbą švenčių dieną mokamas ne mažesnis kaip dvigubas darbuotojo darbo užmokestis.

35. Už darbą naktį mokamas ne mažesnis kaip pusantro darbuotojo darbo užmokesčio dydžio užmokestis.

36. Už viršvalandinį darbą mokamas ne mažesnis kaip pusantro darbuotojo darbo užmokesčio dydžio užmokestis. Už viršvalandinį darbą poilsio dieną, kuri nenustatyta pagal darbo (pamainos) grafiką, ar viršvalandinį darbą naktį mokamas ne mažesnis kaip dvigubas darbuotojo darbo užmokestis, o už viršvalandinį darbą švenčių dieną – ne mažesnis kaip du su puse darbuotojo darbo užmokesčio dydžio užmokestis.

37. Darbuotojo prašymu darbo poilsio ar švenčių dienomis laikas ar viršvalandinio darbo laikas, padauginti iš Aprašo 33–36 punktuose nustatyto atitinkamo dydžio, gali būti pridedami prie kasmetinių atostogų laiko.

38. Įstaigos vadovujančių darbuotojų darbo poilsio dieną, švenčių dieną, darbo naktį ir viršvalandinio darbo apskaita yra tvarkoma ir už ją mokama kaip už darbą įprastiniu darbo laiko režimu, nebent susitariama kitaip. Tokių įstaigos vadovujančių darbuotojų skaičius įstaigoje negali sudaryti daugiau negu dvidešimt procentų įstaigos darbuotojų. Sudaromas tokių vadovujančių darbuotojų sąrašas.

## **X SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

39. Siekiant užtikrinti darbo apmokėjimo sistemos skaidrumą, objektyvumą ir konkurencingumą, rekomenduojama vykdyti nuolatinę kitų įstaigų viešai skelbiamo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio stebėseną, pasitelkti papildomą atlygio rinkos informaciją, segmentuotą pagal pareigybių funkcijas, ir atitinkamai koreguoti darbo apmokėjimo sistemą.

40. Darbo apmokėjimo sistema įstaigoje peržiūrima ir/ar keičiama ne rečiau kaip vieną kartą per kalendorinius metus, atsižvelgiant į Valstybės tarnybos įstatymo nustatytus pareiginės algos koeficientus, rinkos tendencijas ir įvertinus įstaigos finansines galimybes.

---

## PAREIGINĖS ALGOS KOEFICIENTO DYDŽIO NUSTATYMO KRITERIJŲ APRAŠYMAI

### 1. Pagrindinių kriterijų aprašymai:

#### 1.1. Veiklos sudėtingumo kriterijaus aprašymas:

Veiklos sudėtingumo lygis (apimtis) apibūdina gebėjimą atlikti tam tikro sudėtingumo (apimties) užduotis:

- atlieka nesudėtingas ir (ar) mažos apimties užduotis (nesudėtinga užduotis – tokia, kuri gali būti sėkmingai atlikta veikiant pagal apibrėžtas procedūras bei taisykles ir (ar) tiesiogiai taikant reglamentuojančių teisės aktų nuostatas, neatsižvelgiant į aplinkybes; mažos apimties užduotis – tokia, kurios atlikimas daro nereikšmingą įtaką įstaigos veiklai ir (ar) rezultatams);
- atlieka vidutinio sudėtingumo ir (ar) vidutinės apimties užduotis (vidutinio sudėtingumo užduotis – tokia, kuri gali būti sėkmingai atlikta, kai instrukcijos, metodikos, teisės aktai ar kt. pritaikomi atsižvelgiant į situaciją (ne pažodžiui taikant instrukciją, metodą, teisės aktą ar kt., o suprantant ir taikant principus, kuriais metodas yra pagrįstas); vidutinės apimties užduotis – tokia, kurios atlikimas daro tam tikrą įtaką padalinio ir (ar) įstaigos veiklai ir (ar) rezultatams);
- atlieka sudėtingas ir (ar) didelės apimties užduotis (sudėtinga užduotis – tokia, kuri reikalauja nestandartinių sprendimų, ekspertinio, grįsto sėkminga patirtimi išmanymo, gebėjimo įvertinti platesnį užduoties kontekstą, užduoties atlikimo (savo veiksmų) ir užduoties rezultatų poveikį platesnei aplinkai (įstaigai ir už įstaigos ribų); didelės apimties užduotis – tokia, kurios atlikimas daro reikšmingą įtaką visos įstaigos veiklai ir (ar) rezultatams ir (ar) įtaka pasireiškia ir už įstaigos ribų).

VEIKLOS SUDĖTINGUMAS	
Lygis	Aprašymas
I	Atlieka nesudėtingas ir (ar) mažos apimties užduotis su pagalba ir kt.
II	Atlieka nesudėtingas ir (ar) mažos apimties užduotis (savarankiškai).
III	Atlieka vidutinio sudėtingumo ir (ar) vidutinės apimties užduotis (savarankiškai).
IV	Atlieka sudėtingas ir (ar) didelės apimties užduotis (savarankiškai).
V	Atlieka itin sudėtingas ir (ar) itin didelės apimties užduotis (savarankiškai).

#### 1.2. Atsakomybės lygio kriterijaus aprašymas:

Šio kriterijaus tikslas – identifikuoti pareigybes, kurios dalyvauja analizuojamos funkcijos atlikime, bei įvardinti šių pareigybių faktinį atsakomybės poveikio lygį už laukiamą rezultatą. Atsakomybių analizė paremta Įstaigos procesų ir funkcijų bei dalyvaujančių pareigybių faktinių atsakomybių sąryšio nustatymu.

Taikant šį kriterijų, atliekami tokie žingsniai:

- Išanalizuojami su pasirinkta įstaigos funkcija (veikla) susiję teisės aktai (nuostatai, nagrinėjamų pareigybių pareigybės aprašymai).

Teisės aktų analizė. Įstaigos veiklos ir pareigų atsakomybės paprastai yra apibrėžtos įstaigos nuostatuose bei pareigybių aprašymuose. Tarnybos nuostatai apibrėžia bendrą Tarnybos ir jos vadovo atsakomybę.

- Analizuojama veikla suskirstoma į tris dalis: veiklos sritys, veiklos ir veiksmai.

Veiklos lygių aprašymai:

<b>Veiklos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
Veiklos sritis (procesas)	Veiklos sritis yra nuolatos atliekamų veiklų seka, būtent ji kuria pridėtinę vertę. Ji įstaigoje egzistuoja autonomiškai bei tampa įstaigos vieneto pagrindu.
Veikla (procedūra)	Tai yra susijusių veiksmų seka, sukurianti laukiamą rezultatą. Veikla turi pradžią ir pabaigą (arba nuolatos pasikartoja), ji vyksta tam tikroje organizacinių ryšių aplinkoje.
Veiksmai	Veiksmas privalo turėti poveikio objektą. Veiksmo atlikimo metu šis objektas įgyja naują būseną. Veiksmo atlikimui būtini resursai (laikas, vieta), jį atlieka subjektas arba subjektų grupė (subjektas šiuo atveju yra pareigybė).

- Nustatomi veiklose dalyvaujančių **pareigybių atsakomybės lygiai**.

Vykiant atsakomybių lygių analizę nustatomos pareigybės dalyvaujančios apibrėžtuose veiksmuose, veiklose bei veiklos srityse ir atitinkamai priskiriami jų atsakomybių lygiai. Atsakomybių analizei lentelėje pateikti siūlomi naudoti atsakomybių lygių aprašymai.

<b>ATSAKOMYBĖS LYGIS</b>	
<b>Lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>I</b>	Šio lygio atsakomybę turinti pareigybė teikia informaciją kitiems veiklos vykdytojams. Informacijos gavimas nelygu informacijos teikimui, informacijos gavėjai nedalyvauja veiksmuose. Pvz., vykdymo viza „susipažinti“ nėra atsakomybė.
<b>II</b>	Šio lygio atsakomybę turinti pareigybė kaupia, analizuoja ir teikia apibendrintą informaciją III-V lygio pareigybėms. Taip pat teikia paslaugas, reikalingas kitų pareigybių darbu. Ši atsakomybės lygį turinčios pareigybės turi žinoti apie nagrinėjamos funkcijos atlikimo eigą.
<b>III</b>	Pareigybė, turinti šią atsakomybę dalyvauja veikloje (sąveikauja su V ir IV atsakomybės lygio pareigybėmis), bet neatsako už rezultatą. Ji nepriima sprendimo, tačiau daro jam įtaką. Ši pareigybė atlieka paraminę funkciją (pataria, paaiškina, stebi, komentuoja, pritaria) bei suderina veiksmus. Pareigybės (-ių) darbo rezultatas yra netiesiogiai panaudojamas pagrindinio funkcijos / veiklos rezultato pasiekimui.
<b>IV</b>	Pareigybė, turinti šį atsakomybės lygį gauna dalį atsakomybės iš V atsakomybės lygio pareigybės ir už šią dalį atsako tiesiogiai. Užduotys jai yra deleguojamos. Ši pareigybė žino visumą bei gali ją įvardinti, tačiau nepriima sprendimų, nulemiančių visumos rezultatą. Pareigybei priskiriama bendra atsakomybė už poveikį rezultatams.
<b>V</b>	Šio lygio atsakomybė gali būti priskiriama tik vienai pareigybei. Pareigybė, turinti šį atsakomybės lygį, turi teisę priimti sprendimą, kai susiduria su pasirinkimo galimybe. Ši pareigybė turi teisę deleguoti dalį atsakomybės (visos deleguoti negalima), tokiu atveju yra sumažinamas dalyvavimas, tačiau yra didinama kontrolė. Jei veiklos srityje pareigybė turi tokį atsakomybės lygį, tai yra vadovaujanti pareigybė. Sprendimo priėmimo teisės nepasinaudojimas (jos perleidimas vadovui) liudija apie nepakankamą kompetenciją.

Analizuojamos funkcijos atlikime pagrindinį vaidmenį, t. y. pagrindinį atsakomybės poveikį – V lygį, gali turėti tik viena pareigybė. Efektyvioje funkcijų vadyboje pagrindinė atsakomybė negali būti padalinta kelioms pareigybėms, todėl V lygis turi būti priskirtas tik vienai pareigybei vienos nagrinėjamos veiklos ar veiksmo lygyje.

Nustačius pagrindinę atsakomybę detalizuojama, kurios pareigybės savo darbu tiesiogiai prisideda prie šio veiksmo ar veiklos rezultato kūrimo. Šiuo atveju pareigybei priskiriama bendra atsakomybė už poveikį rezultatams – IV lygis. Bendros atsakomybės lygį gali turėti kelios pareigybės, dalyvaujančios procese. Galimai neefektyvios veiklos požymis yra tai, kai bendrą atsakomybę dalinasi daugiau pareigybių, nei būtina tinkamam funkcijos / veiklos atlikimui (pvz., daugiau nei trys), kas parodo, kad į veiklos rezultato kūrimą įtrauktas perteklinis pareigybių kiekis. Nustatant IV atsakomybės lygį, vertinama, kas iš tikrųjų su V lygio atsakomybę turinčia pareigybe kartu atlieką šį darbą. Dažnai IV atsakomybės lygio pareigybė yra pavaduojanti V lygio pareigybę.

Pareigybėms, kurių darbo rezultatas yra netiesiogiai panaudojamas pagrindinio funkcijos / veiklos rezultato pasiekimui, ir kurios turi aiškinamąjį, patariamąjį ar palaikantį poveikį kitų pareigybių priimamiems sprendimams ir pasiekiamam rezultatui, yra priskiriamas atsakomybės lygis III. Šios atsakomybės lygį turinčios pareigybės darbo rezultatai yra naudojami nagrinėjamos funkcijos rezultato kūrimui.

Pareigybės, kurios dalyvauja rezultatų pasiekime netiesiogiai bei turi tolimą atsakomybės poveikį pagrindinės analizuojamos funkcijos / veiklos rezultatui, turi II atsakomybės poveikio lygį. Tai gali būti duomenų analitika ir kitų netiesioginių paslaugų, reikalingų kitų pareigybių darbui, teikimas. Šį atsakomybės lygį turinčios pareigybės turi žinoti apie nagrinėjamos funkcijos atlikimo eigą be suderinimo su jomis.

Pareigybės priskirtos I atsakomybės lygiui teikia tik savo turimą informaciją. Faktiškai tokie darbai nėra atliekami pagrindinės užduoties rezultatų pasiekimui.

### **1.3. Pakeičiamumo kriterijaus aprašymas:**

Pakeičiamumo kriterijus pasižymi universaliu pritaikomumu ir gali būti taikomas tiek visai įstaigai, tiek atskiriems procese dalyvaujantiems darbuotojams.

Specifinės kvalifikacijos ir kompetencijų reikalaujančiose pareigybėse gali būti sudėtinga greitai pakeisti darbuotoją, o net laikinai neužpildyta svarbi pareigybė gali turėti neigiamos įtakos įstaigos vykdomiems procesams bei siekiamiems tikslams.

Kertinės pareigybės yra tos, kurios turi aukščiausią lygį. Tai yra pareigybės, kurių įtaka įstaigos veiklai yra didelė, o pakeičiamumas – sudėtingas. Dažniausiai tai būna darbuotojai, pasižymintys specialiosiomis, gana sunkiai darbo rinkoje randamomis kompetencijomis ir atliekantys funkcijas, tiesiogiai susijusias su įstaigai keliamų tikslų vykdymu. Į IV lygį patenka pareigybės, kurių įtaka įstaigos veiklai yra didelė, tačiau jas nėra labai sunku pakeisti – tiek iš vidinių išteklių kaitumo būdu, tiek skelbiant konkursą ir ieškant pretendentų iš išorės. Į šį lygį dažniausiai patenka padalinių vadovai. Kiekvieno vadovo tikslas turėtų būti ugdyti sau pavaldžius darbuotojus ir parengti asmenis, galinčius juos pavaduoti ir reikalui esant – pakeisti. Į III lygį patenka pareigybės, kurių įtaka įstaigos veiklai nėra labai didelė, bet jas pakeisti atsilaisvinimo atveju yra sunku. Tai dažniausiai specialistai, atliekantys siauras aiškiai apibrėžtas funkcijas, kurios reikalauja labai konkrečių žinių, įgūdžių ir gebėjimų, dažnai išugdomų tik darbo vietoje. I ir II lygis – pareigybės, kurias yra nesunku pakeisti ir kurių įtaka įstaigos veiklai nėra didelė. Tai dažniausiai palaikančias funkcijas atliekantys darbuotojai.

Į V lygį turėtų patekti ne daugiau kaip 10–15 proc. įstaigos tarnautojų.

#### Klausimynas pareigybių svarbos ir pakeičiamumo vertinimui

Pareigybės įtaka įstaigai

1. Pareigybės atsilaisvinimas turėtų pastebimą poveikį įstaigoje vykstantiems procesams.
2. Pareigybės atsilaisvinimo atveju būtų apsunkintas įstaigos funkcijų vykdymas.
3. Pareigybės atsilaisvinimo atveju būtų pastebimai apsunkintas padalinio nuostatuose įtvirtintų funkcijų vykdymas.



4. Pareigybės atsilaisvinimo atveju būtų pastebimai apsunkintas teisės aktuose numatytų reikalavimų įstaigos veiklai laikymasis.

Pareigybės pakeičiamumas

1. Šios pareigybės užpildymui jos atsilaisvinimo atveju įstaigoje yra darbuotojas(-ai), pilnai atitinkantis(-ys) kvalifikacijos reikalavimus.

2. Šios pareigybės užpildymui jos atsilaisvinimo atveju įstaigoje yra darbuotojas(-ai), turintis(-ys) formaliai neapibrėžtas, tačiau reikalingas efektyviam darbui kompetencijas ir gebėjimus.

3. Šios pareigybės užpildymui yra pakankama pasiūla darbo rinkoje.

4. Šiai pareigybei užpildyti įstaiga yra pakankamai patrauklus darbdavys pretendams.

<b>PAKEIČIAMUMAS</b>	
<b>Lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>I</b>	Įtaka nedidelė, lengva pakeisti. Pvz., pagalbinės funkcijos.
<b>II</b>	Įtaka nedidelė, nelabai sudėtinga pakeisti. Pvz., srautinės pareigybės (yra daug vykdytojų).
<b>III</b>	Įtaka nedidelė, bet sunku pakeisti. Atliekamos funkcijos nėra kritinės įstaigos veiklos efektyvumui ir (ar) tęstinumui, tačiau pareigybėje dirbantis asmuo turi kompetencijas, kurias sunku greitai išugdyti arba surasti rinkoje.
<b>IV</b>	Atlieka funkcijas, reikšmingas įstaigos veiklos efektyvumui ir (ar) tęstinumui. Įtaka aukšta, bet lengva pakeisti. Pvz., skyriaus vadovas, kuris turi išugdęs sau pamainą.
<b>V</b>	Atlieka specifines funkcijas. Kritinės būtinės kompetencijos. Pareigybė svarbi kaip konkurencingumo, veiklos tęstinumo garantija.

#### **1.4. Profesinio darbo patirties kriterijaus aprašymas:**

Profesinio darbo patirtis apskaičiuojama sumuojant laikotarpius, kai buvo dirbamas analogiškas pareigybės aprašyme nustatytas tam tikros profesijos ar specialybės darbas arba vykdytos analogiškos pareigybės aprašyme nustatytos funkcijos nebūtinai toje pačioje įstaigoje, bet per visą darbinę karjerą visų rūšių įmonėse, įstaigose ir organizacijose. Profesinė patirtis užskaitoma ir dirbusiems pagal darbo sutartis, ir pagal civilines sutartis taip pat.

<b>PROFESINIO DARBO PATIRTIS</b>	
<b>Lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>I</b>	Iki 1 m.
<b>II</b>	Nuo 1 m. iki 2 m.
<b>III</b>	Nuo 2 m. iki 4 m.
<b>IV</b>	Nuo 4 m. iki 6 m.
<b>V</b>	Nuo 6 m. ir daugiau.

#### **2. Rekomenduojamų kriterijų aprašymai:**

**2.1. Žinojimo ir žinių sudėtingumo kriterijus** – ką pareigybėje būtina žinoti ir mokėti, kad darbas būtų atliktas sėkmingai (specialybės žinios ir įgūdžiai, kuriuos būtina įgyti per mokymąsi ar praktiką).

**2.2. Problemų sprendimas** – savarankiško mąstymo lygis, reikalingas problemų identifikavimui, analizei ir sprendimui, priklausantis nuo problemų lygio.

**2.3. Papildomų įgūdžių ar svarbių einamoms pareigoms gebėjimų turėjimas** – pareigybei reikalingi papildomi įgūdžiai ar gebėjimai (pvz., užsienio kalbos mokėjimas, vairuotojo pažymėjimas ir pan.).

**2.4. Darbo krūvis (darbo laiko kuriama vertė).** Šio kriterijaus paskirtis – įvertinti galimą sukurti vertės kiekį, naudojantis apibrėžtais darbo laiko ištekliais. Kriterijaus taikymo apimtis: taikytinas pasirinktoms įstaigos funkcijoms ar padaliniams atskirai, kuriuose yra kiekybiškai matuojami veiklos rezultatai, priklausantys nuo darbo laiko apimties. Kriterijus sunkiai pritaikomas visos įstaigos mastu, siekiant įvertinti bendrus laiko resursus ir bendrą rezultatą. Iš esmės šio kriterijaus taikymas yra selektyvinis, o ne visuminis. Įstaigos veiklos rezultatų, kurie naudojami darbo laiko kuriamos vertės rodikliui, pavyzdžiai gali būti įvairūs: parengtų atsakymų į klientų paklausimus skaičius, aptarnautų išorės klientų skaičius, patvirtintų dokumentų skaičius ir pan.

<b>DARBO KRŪVIS (DARBO LAIKO KURIAMA VERTĖ)</b>	
<b>Lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>I</b>	Atlieka veiksmus ar pasiekia rezultatą ženkliai lėčiau nei per vidutinę apskaičiuotą (nustatytą) tokio veiksmo atlikimo trukmę ar rezultato pasiekimą.
<b>II</b>	Atlieka veiksmus ar pasiekia rezultatą lėčiau nei per vidutinę apskaičiuotą (nustatytą) tokio veiksmo atlikimo trukmę ar rezultato pasiekimą.
<b>III</b>	Atlieka veiksmus ar pasiekia rezultatą per vidutinę apskaičiuotą (nustatytą) tokio veiksmo atlikimo trukmę ar rezultato pasiekimą.
<b>IV</b>	Atlieka veiksmus ar pasiekia rezultatą greičiau nei per vidutinę apskaičiuotą (nustatytą) tokio veiksmo atlikimo trukmę ar rezultato pasiekimą.
<b>V</b>	Atlieka veiksmus ar pasiekia rezultatą ženkliai greičiau nei per vidutinę apskaičiuotą (nustatytą) tokio veiksmo atlikimo trukmę ar rezultato pasiekimą.

**TARNYBOS SKATINIMO PRIEMONĖS**

<b>SKATINIMO FORMA</b>	<b>MOTYVAVIMO PRIEMONĖS</b>
1. Tiesioginis materialinis skatinimas	
1.1. Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, ir kt.
2. Netiesioginis materialinis skatinimas	
2.1. Išlaidų transportui apmokėjimas	Išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas. Automobilio stovėjimo mokesčio padengimas.
2.3. Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas organizacijoje, subsidijų skyrimas maitinimui.
2.4. Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies).
2.5. Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas.
2.6. Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas.
2.7. Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
2.8. Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas.
3. Moralinis skatinimas	
3.1. Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
3.2. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3. Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
3.4. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, baseiną ir kt.

Tarnybos darbo apmokėjimo  
sistemos nustatymo tvarkos aprašo  
3 priedas

### VYRIAUSIOJO SPECIALISTO VERTINIMO KORTELĖ

<b>Kriterijus</b>	<b>Lygis</b>	<b>Proc.</b>	<b>Pastabos</b>
1. Veiklos sudėtingumas	II	21	
2. Atsakomybė	I	18	
3. Pareigybės pakeičiamumas	I	18	
4. Profesinio darbo patirtis	IV	31	
<b>Proc. suma:</b>		88	

Valstybės tarnybos įstatymo 1 priede vyriausiojo specialisto pareigybė priskirta 7 pareigybių grupei ir nustatytas minimalus pareiginės algos koeficientas - 0,66.

$0,66+88\%=1,24$  (didžiausias vyriausiojo specialisto pareiginės algos koeficientas).