



2023

Valstybės ar savivaldybės
viešojo administravimo
įstaigose ar institucijose
dirbančių valstybės tarnautojų
ir darbuotojų, dirbančių pagal
darbo sutartis, darbo
apmokėjimo sistemos kūrimo
gairės

Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių 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: Eligijus Kajieta, Gintarė Deržanauskienė

Informacija tyrimo citavimui:

STRATA (2023) Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių 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
Rekomendacija	5
Įvadas	6
1.Tyrimo metodika ir jos etapų vykdymo apžvalga	8
2.Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės	10
2.1. Įstaigos vidinių pareigybių lygių struktūros kūrimas	10
2.1.1.Pareigybių grupavimas į pareigybių lygius palyginamuoju metodu	11
2.1.1.1.Pareigybių lyginimo kriterijai	11
2.1.1.2.Pareigybių grupavimas	12
2.1.1.3.Pareigybių lygių struktūros tvirtinimas ir peržiūra	15
2.1.2.Pareigybių grupavimas į pareigybių lygius analitiniu metodu	15
2.2. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalai	15
2.2.1.Fiksuoto darbo užmokesčio intervalų nustatymas	15
2.2.2.Fiksuoto darbo užmokesčio intervalų peržiūra	17
2.3. Atlygis už rezultatus	17
2.4. Darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizė	18
3.Sprendimo alternatyvų poveikio vertinimas	19

Sąvokos ir santrumpos

Darbo grupė – pareigybių lygių struktūros kūrimo darbo grupė.

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

Įstaiga – valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucija ar įstaiga.

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

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 kompleksškumą.

Strata – Vyriausybės strateginės analizės centras.

Tyrimas – Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairių parengimas.

Rekomendacija

Atsižvelgiant į Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektu (nauja redakcija) (Reg. Nr. XIVP-2066(3)) numatomus pakeitimus, parengtos Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės, kuriomis vadovaujantis minėtose valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos galės kurti darbo užmokesčio nustatymo sistemas. Atsižvelgiant į gairių taikymo poveikio vertinimą teikiama rekomendacija dėl gairių taikymo (1 lentelė).

1 lentelė. Rekomendacija, veiksmas ir atsakinga institucija

Eil. Nr.	Rekomendacija	Veiksmas	Atsakinga institucija
1.	Rekomendacija. Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijoms ar įstaigoms rengiant jose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemas vadovautis šio tyrimo metu parengtomis darbo apmokėjimo sistemos rengimo gairėmis.	Rengiant Lietuvos Respublikos Vyriausybės rekomendacijų, dėl darbo apmokėjimo sistemos nustatymo, projektą, naudoti šio tyrimo metu parengtas Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos gaires.	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

Šaltinis: STRATA

Įvadas

Tyrimo prielaidos:

1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projekte (nauja redakcija)¹ nustatoma, kad kiekvienoje Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijoje ar įstaigoje turės būti kuriama ir patvirtinama darbo apmokėjimo sistema, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) rekomendacijomis.
2. Motyvuotai ir produktyviai darbo aplinkai reikalinga suteikti darbuotojams aiškią informaciją apie darbo užmokesčio nustatymo principus. Šiuo metu teisės aktai nesuteikia reikiamo lygio aiškumo, jais vadovaujamosi tiek, kad jų nepažeisti. Vidinė įstaigos darbo apmokėjimo sistema orientuota pateikti tikslesnę informaciją kokių susitarimų ir įsipareigojimų įstaiga laikosi nustatydamą ir valdydamą darbuotojų darbo užmokestį.

Tai patvirtina ir 2020 m. VRM atlikto Vyriausybinių sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai²: tik 41 proc. teigiamai savo darbo užmokestį vertino kaip teisingą, lyginant su kitų, atliekančių panašų darbą, darbo užmokesčiu ir 37 proc., teigiamai vertino jų gaunamą darbo užmokestį kaip atitinkantį jų įgūdžius ir gebėjimus.

1 pav. Vyriausybinių sektoriaus darbuotojų teisingumo jausmas dėl jų gaunamo darbo užmokesčio



Šaltinis: VRM²

3. Pagrindinis veiksmingos darbo apmokėjimo sistemos principas – panašus darbo užmokestis už panašų darbą. Šio siekio realizavimui nepakanka standartizuotų pareigybių pavadinimų (specialistas, vyr. specialistas, patarėjas ir pan.), kurie šiuo metu nustatyti teisės aktuose, nes jie neatspindi konkrečių pareigybių darbo turinio ir jo kompleksiskumo. Įstaigos darbo apmokėjimo sistema leistų tiksliau reglamentuoti kokios pareigybės yra panašios ir turėtų gauti panašų darbo užmokestį.
4. Darbo apmokėjimo 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 ar neskaidrių sprendimų nustatant darbo užmokestį.
5. Darbo rinka yra bendra tiek biudžetinėms įstaigoms, tiek ir komercinėms organizacijoms. Todėl darbo užmokesčio valdymo principų suvienodinimas tam tikru lygmeniu leistų lengviau pritraukti ir išlaikyti reikiamos kompetencijos darbuotojus.

¹ Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projekto (nauja redakcija) (Reg. Nr. XIVP-2066(5)), 19 str. 3 d.

² 2020 m. VRM atlikto Vyriausybinių sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų pristatymas 2021-06-18, 14 skaidrė. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Tyrimai%20ir%20ataskaitos%202023/Vyriausybiniu%20sektorius%20darbuotoju%C5%B3%20motyvacijos%20ir%20pasitenkinimo%20darbu%20tyrimas%202020.pdf

6. Aštuonioliktosios Vyriausybės programos³ Projekto: „Stiprūs ir atsakingi vadovai – valstybės tarnybos veidas“ 209.3 iniciatyva numato sudaryti sąlygas institucijų vadovams lanksčiai valdyti personalą ir efektyviausiu būdu siekti institucijos tikslų. Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas yra vienas iš būdų įgyvendinti šią iniciatyvą.

Atsižvelgiant į šias tyrimo prielaidas, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – VRM) užsakymu Vyriausybės strateginės analizės centras (toliau – STRATA) atliko tyrimą „Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairių parengimas“ (toliau – Tyrimas).

Tyrimo objektas – Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo užmokestis.

Tyrimo tikslas – parengti Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gaires, pateikti rekomendaciją dėl jų taikymo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gaires.
2. Atlikti sprendimo dėl Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairių taikymo poveikio vertinimą.

Šių uždavinių vykdymo rezultatai sudaro šią Tyrimo ataskaitą (toliau – ataskaita).

Tyrimo metodai: ekspertinė analizė, antrinių šaltinių, teisės aktų, jų projektų analizė.

Ataskaitą sudaro 3 skyriai:

1. Ataskaitos 1-ame skyriuje pateikiama tyrimo metodika.
2. Ataskaitos 2-ame skyriuje pateikiamos Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės.
3. Ataskaitos 3-ame skyriuje atliekamas sprendimo dėl Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairių taikymo poveikio vertinimas.

Atliekant Tyrimą naudojama įrodymais grįsto valdymo priemonė – **sprendimo poveikio vertinimas**.

Tyrimo rezultatai – rekomendacijos dėl Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairių taikymo.

Tyrimo rezultatai panaudojami VRM rengiant siūlymą dėl įstaigų darbo apmokėjimo sistemos kūrimo (toliau – Sprendimas).

³ Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, kuriai pritarta Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>

1. Tyrimo metodika ir jos etapų vykdymo apžvalga

Tyrimą sudaro dvi dalys, kurios kiekviena apima atitinkamai 1 ir 2 Tyrimo uždavinių sprendimo rezultatus.

Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo institucijose (toliau – įstaigos) ar įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, (toliau – darbuotojai) darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairių (toliau – Gairės) rengimo procesą sudaro trys etapai:

I. Gairių projekto parengimas

Gaires parengė darbo užmokesčio sistemų kūrimo ekspertas Eligijus Kajieta.

II. Gairių projekto pristatymas ir derinimas su užsakovo atstovais ir kai kuriais susijusiais asmenimis

2023 m. gegužės 4 d. Gairių projektas pristatytas užsakovo atstovams, Valstybės valdymo agentūros ir Vyriausybės kanceliarijos atstovams. Susitikimo metu aptarti siūlymai ir pastabos.

III. Gairių projekto validavimas su darbo apmokėjimo sistemas sukūrusių ir įdiegusių įstaigų ir ministerijų atstovais

2023 m. gegužės 15 d. susitikimo metu, pristatytas Gairių projektas, kai kurie susitikimo dalyviai dalinasi savo darbo apmokėjimo sistemos kūrimo ir jų veikimo patirtimi. II ir III etapų metu gautų siūlymų aptarimo rezultatai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Siūlymų Gairėms aptarimo rezultatai

Eil. Nr.	Siūlymai	Aptarimo rezultatai
1.	Spręsti pareigybių ir jų lygių nepalyginanumo tarp skirtingų įstaigų problemą	Konstatuotina, kad Gairės nenumato galimybės palyginti skirtingose įstaigose esančių pareigybių lygius ir jų rėžius. Tokia galimybė būtų, jei įstaigos pasirinktų vienodą pareigybių vertinimo metodiką. Gairės skirtos pradiniam darbo apmokėjimo sistemos kūrimo etapui, kuriuo visų pirma siekiama sureguliuoti atlygio sistemas įstaigų viduje.
2.	Parengti pavyzdinę darbo apmokėjimo sistemą.	Pavyzdinės darbo apmokėjimo sistemos parengimas būtų kontraproduktyvus veiksmas, nes gali paskatinti priimti tipinį dokumentą ir išvengti būtinos vidinės diskusijos dėl įstaigai unikalių aplinkybių, kurios turi būti įvertintos kuriant darbo apmokėjimo sistemą. Visos įstaigos yra skirtingos tiek savo pareigybių pobūdžių ir jų darbo kompleksškumu, tiek savo pasirengimu parengti sistemos aprašą, pavyzdinės darbo apmokėjimo sistemos parengimas gali trukdyti kai kurioms įstaigoms atlikti šį darbą kokybiškai, analizuojant konkrečias, jų įstaigoje esančias pareigybes, jas lyginant, grupuojant į lygius, nustatant rėžius ir pan.
3.	Įvardinti tipinę kintamos darbo užmokesčio dalį, proc.	Kaip nurodyta Gairėse: „Galimo atlygio už rezultatus dydžiai nustatomi, atsižvelgiant į darbo užmokesčio fondo galimybes.“ Kintama darbo užmokesčio dalis priklausomai nuo kitų darbo užmokesčio paketo elementų gali būti skirtingas skirtingose įstaigose.

4.	Rekomenduoti, kas turėtų sudaryti darbo grupę.	Kaip nurodyta Gairėse: „Ją turėtų sudaryti personalo valdymo sritį kuruojantys ir vadovaujantys darbuotojai, t. y. tie kurie geriausiai supranta įstaigos veiklą ir jos funkcijas.“
5.	Pasiūlyti metodiką, kaip nustatyti fiksuoto darbo užmokesčio intervalus	Intervalų skaičiavimas ir modeliavimas yra kiekvienos įstaigos ekspertinis darbas. Gairėse yra pasiūlytas bazinis metodas, kuris turėtų būti adaptuojamas pagal individualios įstaigos situaciją.
6.	Aprašyti papildomą atlygį už papildomus darbus.	Rengiant Gaires, vadovaujantis principu, kad įstaigose planuojamas pareigybių skaičius pilnam darbo krūviui pagal etato dydį. Todėl tikėtina, kad papildomi darbai, kurie „netelpa“ į pareigybei skirtą darbo krūvį, yra viršvalandžių objektas. Kitu atveju priimtume situaciją, kad darbuotojas dirbo ne pilnu krūviu.

Šaltinis: Strata

Gairių projekto derinimo su užsakovo atstovais ir su darbo apmokėjimo sistemas sukūrusių ir įdiegusių įstaigų ir ministerijų atstovais metu, o taip pat atliekant teisės aktų ir jų projektų analizę, išgryninti Gairių privalumai ir trūkumai, kurie gali pasireikšti trumpuoju ir ilguoju periodu naudojami atliekant sprendimo dėl Gairių taikymo poveikio vertinime.

2. Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo gairės

Valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo 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(5)) (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 darbo apmokėjimo sistemos veiksmingumą ir racionalų finansinių resursų panaudojimą.

2.1. 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 kompleksškumo 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).

Unikalių pareigybių išskyrimas, jų grupavimas pagal darbo turinio kompleksškumą į vidinius įstaigos pareigybių lygius, lygių visumos integralumo įvertinimas ir pasitvirtinimas yra pagrindinis darbo apmokėjimo 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 2.1.1 dalis) arba
- 2) analitiniu – ekspertiniu būdu (Gairių 1.1.2 dalis), naudojant empiriškai patikrintą ir dažnai patentuotą metodologiją.

2.1.1. 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 darbo turinio kompleksiskumo skirtumus 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 14 ar daugiau lygių. Jei įstaiga mažesnė ar paprasčiausia savo darbo turiniu pareigybė jau yra aukštos kompetencijos reikalaujanti, tai pareigybių lygių struktūrą gali sudaryti ir 7 lygiai.

2.1.1.1. Pareigybių lyginimo kriterijai

Nagrinėjant pareigybių aprašymus ir grupuojant pareigybes į pareigybių lygius reikia atsižvelgti į pareigybės darbo turinio kompleksiskumą, kuris vertinamas pagal 6 pareigybių lyginimo kriterijus (3 lentelė).

3 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 dalį 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 apibrėžti 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 kitų sričių 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.

2.1.1.2. 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) (4 lentelė).

4 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 kompleksiskumą grupuojamos į vieną lygį. Atitinkamai koreguojamas pareigybių išdėstymas (5 lentelė).

5 lentelė. Pareigybių rangavimo pagal darbo turinio kompleksiskumą tarp padalinių pavyzdys

	Vadovai	Lygis	Padalinys 1	Lygis	Padalinys 2	Lygis	Administracija	Lygis
	Istaigos 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 kompleksiskumo skirtumus, kito padalinio pareigybės tarpusavyje skirsis didesniu darbo turinio kompleksiskumu. Todėl skirtingų padalinių tame pačiame pareigybių lygyje sugretintos pareigybės ne visuomet bus palyginamos savo darbo turinio kompleksiskumu. 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 kompleksiskumas skiriasi neženkliai (pvz., Patarėjas (kuruojantis sritį su priskirtais darbuotojais)) (6 lentelė).

6 lentelė. Bendros pareigybių lygių struktūros sudarymo pavyzdys

Ištaigos vidinis pareigybės lygis	Vadovai	Lygis	Padalinys 1	Lygis	Padalinys 2	Lygis	Administracija	Lygis
10	Ištaigos 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 pareigybių lygių struktūra suformuojama atlikus aukščiau nurodytus žingsnius (7 lentelė).

7 lentelė. Galutinė pareigybių lygių struktūra

Ištaigos vidinis pareigybės lygis	Vadovai	Padalinys 1	Padalinys 2	Administracija	Ištaigos vidinis pareigybės lygis
10	Ištaigos 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 **nerieketų vadovautis šiuo metu pareigybėse dirbančių darbuotojų gaunamu darbo užmokesčio dydžiu**. Pareigybių lygių struktūra atspindi pareigybių pasiskirstymą pagal darbo turinio kompleksumą. Natūralu, kad didesnės atsakomybės pareigybėms turėtų būti mokamas didesnis darbo užmokestis ir atvirkišiai. Tačiau istoriškai nustatyti konkrečiose pareigybėse dirbančių darbuotojų gaunami darbo užmokesčiai neturėtų suponuoti, kaip šios pareigybės turėtų būti priskiriamos į aukštesnį ar žemesnį pareigybės lygį.

2.1.1.3. 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 (pvz., ženkliai keičiasi arba deleguojamos naujos funkcijos);
- steigiamos naujos pareigybės, kurių analogų nėra įstaigoje.

2.1.2. 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 darbo užmokesčio rinkos tyrimus atliekančios ar žmogiškojo kapitalo valdymo klausimais konsultuojančios bendrovės.

2.2. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalai

Darbo apmokėjimo sistema orientuota į fiksuoto darbo užmokesčio vidinio teisingumo užtikrinimą – panašus darbo užmokestis 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 darbo užmokesčio dalis, kuri mokama kas mėnesį.

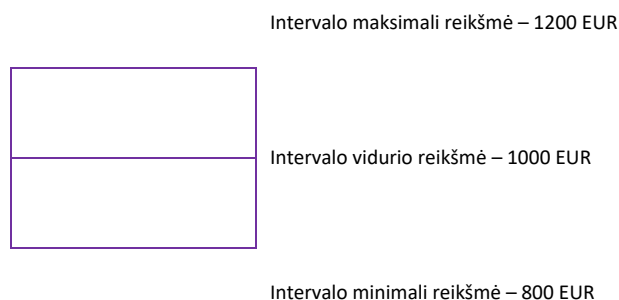
Fiksuotas darbo užmokestis neapima išmokų, kurios priklauso nuo tam tikrų sąlygų, kurios vertinamos trumpesniu nei metai laikotarpiu ir dažniausiai nustatomos trumpesniam nei metai terminui arba yra vienkartinės. Pavyzdžiui, priemokos už pavadavimą, atlygis už rezultatus ir pan. Atlygis už rezultatus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

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

2.2.1. Fiksuoto darbo užmokesčio intervalų nustatymas

Fiksuoto darbo užmokesčio intervalo minimali, maksimali ir vidurinė reikšmės yra nustatomos kiekvienam vidiniam įstaigos pareigybės lygiui (2 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.

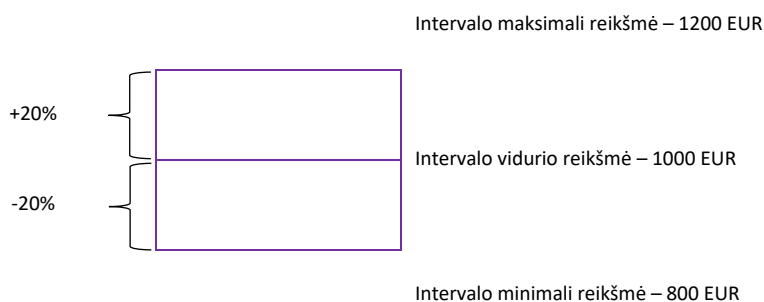
2 pav. Vieno pareigybių lygio fiksuoto darbo užmokesčio intervalo ir jo reikšmių pavyzdys



Šaltinis: STRATA

Intervalo plotis – tai minimalios ar maksimalios intervalo reikšmės skirtumas nuo intervalo vidurio reikšmės (proc.) (3 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 darbo užmokestį konkrečioms darbuotojams pagal jų individualias kompetencijas, patirtį ir rezultatus. Intervalo plotis turi išlikti ne per didelis, kad užtikrintume vidinį teisingumą, t. y. panašų darbo užmokestį už panašų darbą.

3 pav. Intervalo pločio pavyzdys



Šaltinis: STRATA

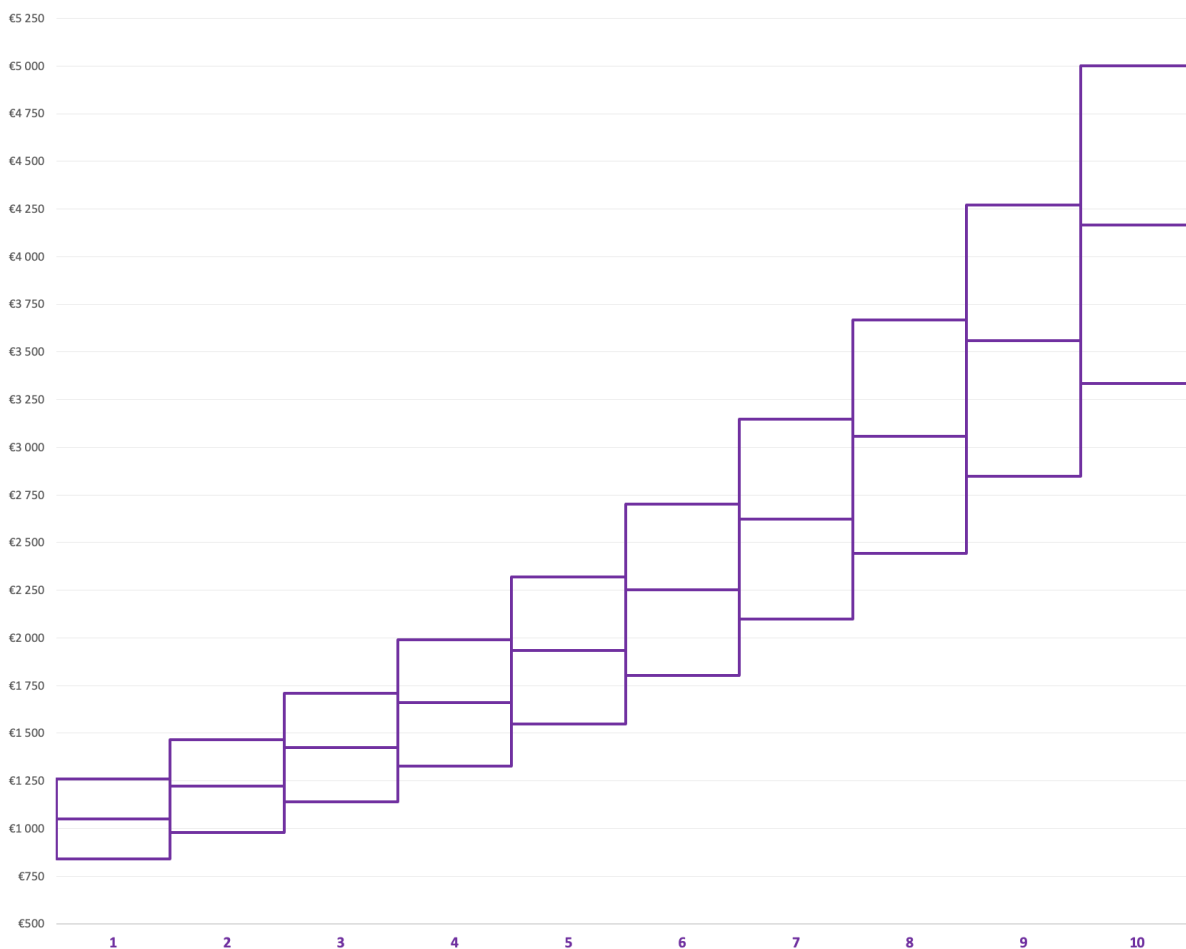
Žemiausio (pirmo) pareigybių lygio minimali intervalo reikšmė atitinka mažiausią įstaigoje mokamą (arba siekiamą mokėti, pvz., naujiems darbuotojams) fiksuoto darbo užmokesčio reikšmę. Ji negali būti mažesnė nei minimalioji mėnesinė alga (MMA).

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 (4 pav.).

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

4 pav. Intervalų struktūros pavyzdys



Šaltinis: STRATA

2.2.2. 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.

2.3. 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 papildomiems atlygiams žinomos tik finansinių metų

gale, jas taip pat rekomenduojama sieti su rezultatų pasiekimu, o ne išmokėti proporcingai vienodai visiems darbuotojams.

2.4. Darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizė

Efektyvaus ir skaidraus darbo užmokesčio fondo panaudojimui užtikrinti įstaiga bent kartą per metus turėtų atlikti darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizę pagal susiderintą analizės formą ir pūvius.

3. Sprendimo alternatyvų poveikio vertinimas

Išskiriamos šios dvi Sprendimo⁴ alternatyvos:

- I alternatyva – įstaigose darbuotojų darbo užmokestis nustatomas, pagal pareigybės pavadinimą ir jam priskirtą fiksuoto darbo užmokesčio koeficientą.
- II alternatyva – įstaigose darbuotojų darbo užmokestis nustatomas, vadovaujantis atitinkamos įstaigos darbo apmokėjimo sistema, kuri kuriama vadovaujantis Gairėms.

Šios dvi Sprendimo alternatyvos vertinamos pagal jų poveikį šiems vertinimo aspektams: įstaigoms, darbuotojams ir viešiesiems finansams, išskiriant abiejų alternatyvų teigiamą ir neigiamą poveikius, kurie pasireikštų ilguoju ar trumpuoju laikotarpiu (8 lentelė).

8 lentelė. Sprendimo alternatyvų poveikio vertinimas

Vertinimo aspektai	Teigiamas poveikis	Neigiamas poveikis
I ALTERNATYVA – darbuotojų darbo užmokestis nustatomas, vadovaujantis tik šiuo metu galiojančiu Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu		
Įstaigos	Trumpuoju laikotarpiu nesukuriama papildoma administracinė našta darbo apmokėjimo sistemos kūrimui, lyginant su II alternatyva. Darbuotojų darbo užmokesčio nustatymas nereikalauja papildomo įstaigos vidinio reglamentavimo.	Trumpuoju laikotarpiu toliau išlieka ribotos galimybės efektyviau valdyti atlygį. Ilguoju laikotarpiu tampa vis sudėtingiau pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus dirbti įstaigose, vis sunkiau konkuruoti darbo rinkoje.
Darbuotojai		Trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu, dėl mažo vidinio teisingumo, nustatant darbo užmokestį, kuris dažnai neatitinka darbo turinio kompleksškumo, darbo įstaigose patrauklumas išlieka nedidelis.
Viešieji finansai	Trumpuoju laikotarpiu I alternatyvos įgyvendinimas nesukuria papildomų lėšų poreikio.	Ilguoju laikotarpiu neefektyviai veikiantis viešasis sektorius tampa dar labiau neveiksmingas. Kuriamas darbo rezultatas tampa neproporcingai „brangus“. Tai leidžia daryti išvadą, kad viešieji finansai leidžiami nepagrįstai.
II ALTERNATYVA – darbuotojų darbo užmokestis nustatomas, vadovaujantis darbo apmokėjimo sistema, kuri kuriama kiekvienoje įstaigoje vadovaujantis Gairėms		
Įstaigos	Gerai subalansuotą darbo užmokesčio sistemą sukūrusios įstaigos įgyja konkurencinį pranašumą pritraukiant reikiamos kvalifikacijos darbuotojus,	Trumpuoju laikotarpiu sukuriama papildoma administracinė našta darbo apmokėjimo sistemos kūrimui, komunikavimo funkcijos vykdymui.

⁴ Sprendimas dėl įstaigų darbo apmokėjimo sistemos kūrimo

	<p>konkurencingumas darbo rinkoje didėja.</p> <p>Įstaigų vadovai įgyja daugiau laisvių priimant sprendimus dėl darbuotojų darbo užmokesčio ir tuo prisiimti atsakomybę už įstaigos funkcijų vykdymo rezultatus.</p> <p>Gerėja prielaidos, leisiančios pasiekti geresnių įstaigų veiklos rezultatų</p>	
Darbuotojai	<p>Didėja teisingumo jausmas, lyginant savo darbo užmokestį su kitų panašų darbą toje pačioje įstaigoje dirbančių darbuotojų darbo užmokesčiu.</p>	<p>Trumpuoju laikotarpiu diegiant naujai sukurtas darbo apmokėjimo sistemas įstaigų darbuotojai gali susidaryti nepagrįstus lūkesčius dėl darbo užmokesčio augimo, tai gali sumažinti motyvaciją. Dėl to labai svarbus tiksli ir savalaikė lūkesčius valdanti vidinė komunikacija įstaigose darbo apmokėjimo sistemų rengimo procese ir jas parengus.</p>
Viešieji finansai	<p>Ilguoju laikotarpiu užtikrinama, kad darbo užmokesčio fondo lėšos yra naudojamos efektyviai ir sukuria didesnę poveikį darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai.</p>	<p>Trumpuoju laikotarpiu auga papildomų lėšų poreikis, kuris būtų skirtas darbo apmokėjimo sistemos sukūrimui (darbo grupės narių arba konsultantų darbas).</p> <p>Ilguoju laikotarpiu papildomų lėšų reikalaus sistemos peržiūra ir jos taikymas, koreguojant kiekvieno darbuotojo</p>

Šaltinis: STRATA

Atsižvelgiant į atliktą dviejų Sprendimo alternatyvų poveikio šiems vertinimo aspektams: įstaigoms, darbuotojams ir viešiesiems finansams vertinimą (8 lentelė), galima konstatuoti vertinimo rezultatus, kiekvienos alternatyvos kiekvieną vertintą aspektą pažymint tam tikra spalva: žalia spalva – poveikis labiausiai teigiamas, geltona spalva – poveikis vidutinis, raudona spalva – poveikis neigiamas (9 lentelė).

9 lentelė. Apibendrinti Sprendimo alternatyvų vertinimo rezultatai

Alternatyvos	Poveikis įstaigoms	Poveikis darbuotojams	Poveikis viešiesiems finansams
I ALTERNATYVA			
II ALTERNATYVA			

Šaltinis: STRATA

Atsižvelgiant į Sprendimo alternatyvų vertinimo rezultatus (9 lentelė), tikslingiau įgyvendinti II Sprendimo alternatyvą, kuri nepaisant papildomų finansinių ir laiko išteklių poreikio trumpuoju laikotarpiu, sudarytų sąlygas didinti įstaigų veiksmingumą vykdant joms pavestas funkcijas, konkurencingumą darbo rinkoje ir darbuotojų patiriamo teisingumo jausmo dėl jų gaunamo darbo užmokesčio augimui.

