

PAREIGYBIŲ LYGINIMO IR PAREIGINĖS ALGOS KOEFICIENTO DYDŽIO NUSTATYMO KRITERIJŲ APRAŠYMAI

PAREIGINĖS ALGOS KOEFICIENTO DYDŽIO NUSTATYMO KRITERIJŲ APRAŠYMAI

Pareiginės algos koeficiento dydžio nustatymo kriterijai:

- **veiklos sudėtingumo** – kriterijus, apibrėžiantis gebėjimą atlikti tam tikro sudėtingumo (lygio, apimties) užduotis;
- **atsakomybės lygio** – kriterijus, apibrėžiantis pareigybės faktinį atsakomybės lygį už laukiamą rezultatą;
- **pareigybės pakeičiamumo** – kriterijus, apibrėžiantis pareigybės kompetencijų specifiškumą, kai specifinės kvalifikacijos ir specifinių kompetencijų reikalingoje pareigybėje gali būti sudėtinga greitai pakeisti valstybės tarnautoją, o net laikinai neužimta tokia pareigybė gali turėti neigiamos įtakos įstaigos siekiamiems tikslams;
- **žinojimo ir žinių sudėtingumo** – kriterijus, apibrėžiantis, ką užimant pareigybę būtina žinoti ir mokėti, kad darbas būtų atliktas sėkmingai (specialybės žinios ir įgūdžiai, kuriuos būtina įgyti per mokymąsi ar praktiką);
- **problemų sprendimo** – kriterijus, apibrėžiantis savarankiškumo lygį, reikalingą problemų identifikavimui, analizei ir sprendimui;

Atliekant vertinimą (lentelę pridedama), reikia laikytis nuostatos ir pareigybę traktuoti kaip laisvą, t. y. neužimtą ir apsibrėžti pareigybei keliamus reikalavimus bei lūkesčius tinkamam rezultatui. I lygis žemiausias, V lygis aukščiausias.

1. 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 (padalinių nuostatai, nagrinėjamų pareigybių pareigybės aprašymai).

Teisės aktų analizė. Įstaigos veiklos ir pareigų atsakomybės paprastai yra apibrėžtos įstaigos padalinių nuostatuose bei pareigybių aprašymuose. Padalinio nuostatai apibrėžia bendrą padalinio ir jo vadovo atsakomybę, tačiau dažniausiai neapibrėžia kitų padalinių dalyvavimą ir kitų ne padalinio pareigybių atsakomybes: kaip skirtingų padalinių pareigybės pasidalina atsakomybę tarpusavyje, atlikdamos konkrečius veiksmus.

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

Veiklos lygių aprašymai:

Veiklos lygis	Aprašymas
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**.

Vykdam 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.

ATSAKOMYBĖS LYGIS	
Lygis	Aprašymas
I	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.
II	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.
III	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.
IV	Pareigybė, turinti šią atsakomybės lygį gauna dalį atsakomybės iš V atsakomybės lygio pareigybės ir už šią dalį atsako tiesiogiai. Užduotis (-ys) jai yra deleguojamos. Ši pareigybė žino visumą bei gali ją įvardinti, tačiau nepriima sprendimų, nulemiančių visumos rezultatą. Pareigybei priskiriama bendra atsakomybė už poveikį rezultatams.
V	Šio lygio atsakomybė gali būti priskiriama tik vienai pareigybei. Pareigybė, turinti šią 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 lygis, 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 darbu, teikimas. Ši 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 atskiram jos padaliniui ar procese dalyvaujantiems valstybės tarnautojams.

Specifinės kvalifikacijos ir kompetencijų reikalaujančiose pareigybėse gali būti sudėtinga greitai pakeisti valstybės tarnautoją ar 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 tarnautojai, 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 tarnautojai.

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 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 tarnautojas(-ai), pilnai atitinkantis(-ys) kvalifikacijos reikalavimus.
2. Šios pareigybės užpildymui jos atsilaisvinimo atveju įstaigoje yra tarnautojas(-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 pretendentams.

PAKEIČIAMUMAS	
Lygis	Aprašymas
I	Įtaka nedidelė, lengva pakeisti. Pvz., pagalbinės funkcijos.
II	Įtaka nedidelė, nelabai sudėtinga pakeisti. Pvz., srautinės pareigybės (yra daug vykdytojų).
III	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.
IV	Atlieka funkcijas, reikšmingas įstaigos veiklos efektyvumui ir (ar) tęstinumui. Įtaka aukšta, bet lengva pakeisti. Pvz., skyriaus vadovas, kuris turi išugdęs sau pamainą.
V	Atlieka specifines funkcijas. Kritinės būtinos kompetencijos. Pareigybė svarbi

	kaip konkurencingumo, veiklos tęstinumo garantija.
--	--

1.4. 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). Atspirties taškas yra pareigybė - instrukcijų supratimas darbo eigoje mokslo/ profesinės disciplinos ekspertiskumas nacionaliniame ar tarptautiniame lygmenyje. Unikalias pareigybės atspinti pareigybių aprašymai. 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.

ŽINOJIMO IR ŽINIŲ SUDĖTINGUMO KRITERIJUS	
Lygis	Aprašymas
I	Netaikomi išsilavinimo ar profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Kasdienių užduočių atlikimui užtenka apmokymo tarnybos viduje, kuris užtrunka ne ilgiau nei 6 mėn.
II	Ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir (ar) įgyta profesinė kvalifikacija. Kasdienių užduočių atlikimui nebūtinai atitinkamos srities išsilavinimas ir būtinai gilus pareigybei taikomų atsakomybės sričių žinojimas.
III	Būtinai ne žemesnis kaip aukštesnysis išsilavinimas arba aukštasis koleginiis išsilavinimas su profesinio bakalauro kvalifikaciniu laipsniu. Kasdienių užduočių atlikimui nebūtinai atitinkamos srities išsilavinimas, būtinai geras visų skyriaus atsakomybės sričių žinojimas.
IV	Ne žemesnis kaip aukštasis universitetinis išsilavinimas su bakalauro kvalifikaciniu laipsniu ar jam prilygintu išsilavinimu arba jam lygiavertė aukštojo mokslo kvalifikacija su nustatytais studijų kryptimis, susijusiomis su pareigybės aprašyme nustatytais funkcijomis. Strateginių padalinio ir įstaigos užduočių atlikimui būtinai atitinkamos srities išsilavinimas, būtinai gilus visų skyriaus atsakomybės sričių veiklos žinojimas.
V	Ne žemesnis kaip aukštasis universitetinis išsilavinimas su magistro kvalifikaciniu laipsniu ar jam prilygintu išsilavinimu. Strateginių įstaigos užduočių atlikimui būtinai, būtinai gilus visų įstaigos atsakomybės sričių ir geras visos tarnybos veiklos žinojimas.

1.5. Problemų sprendimas – savarankiško mąstymo lygis, reikalingas problemų identifikavimui, analizei ir sprendimui, priklausantis nuo problemų lygio. Pareigybės priimamų sprendimų, analizuojamų problemų sudėtingumas, analizuojama sprendžiamų problemų apimtis.

Sprendimai ir priemonės, lyginant tarpusavyje, gali skirtis priklausomai nuo jų taikymo srities, kompleksiskumo, sprendžiamų problemų aprėpties, sprendimų erdvės, alternatyvų skaičiaus ir pasirinkimų kriterijų pločio. Sprendimų taikymo sritis galima skirstyti į: a) konkretaus klausimo sritis (trumpalaikiai sprendimai, kuriais sprendžiami kasdieniai klausimai); b) programinė sritis, kurioje sprendžiamos vieno lauko problemos; c) daugiaprogramė sritis, kurioje derinamas sprendimas tarp skirtingų laukų; d) strateginiai klausimai, kuriais sprendžiami platūs, didelių išteklių reikalaujantys klausimai. Pagal kompleksiskumą sprendimų klausimai gali būti skirstomi į mažo ir didelio kompleksiskumo; pagal sprendimo erdvę – į apibrėžtus ir neapibrėžtus, pvz., galimas tikslas – didinti kokybę (neapibrėžtas) arba nustatyti konkrečiais rodikliais pamatuojamą rezultatą (apibrėžtas); pagal alternatyvų skaičių – į daug arba mažai alternatyvų; pagal pasirinkimo

kriterijus – į plačių arba siaurų kriterijų. Toks skirstymas yra svarbus norint suvokti, kaip problema turėtų būti sprendžiama ir kokiais kriterijais, duomenimis reikėtų remtis atliekant analizę ir vertinimą, kokias suinteresuotąsias šalis įtraukti.

PROBLEMŲ SPRENDIMAS	
Lygis	Aprašymas
I	konkretaus klausimo sritis (trumpalaikiai sprendimai, kuriais sprendžiami kasdieniai klausimai);
II	programinė sritis, kurioje sprendžiamos vieno lauko/srities problemos; mažo kompleksiskumo, apibrėžtų ir nedaug alternatyvų turinčių klausimų sprendimai
III	daugiaprogramė sritis, kurioje derinamas sprendimas tarp skirtingų laukų/sričių; vidutinio kompleksiskumo, paprastai apibrėžtų ir nereikalaujančių papildomų išteklių klausimų sprendimai
IV	strateginiai klausimai, kuriais sprendžiami platūs, vidutinių išteklių reikalaujantys klausimai, vidutinio ar didelio kompleksiskumo, daug alternatyvų turinčių klausimų sprendimai,
V	strateginiai klausimai, kuriais sprendžiami platūs, didelių išteklių reikalaujantys klausimai, didelio kompleksiskumo ir neapibrėžtumo, daug alternatyvų, plačių pasirinkimų sprendimai

priedas

Irašyti _____
Istaigos pavadinimas

_____ *Irašyti* _____ **VERTINIMO KORTELĖ**
 (darbuotojo (pvz. vyriausiojo specialisto))

Kriterijus	Lygis	Pastabos
1. Veiklos sudėtingumo		
2. Atsakomybės lygio		
3. Pareigybės pakeičiamumo		
4. Žinojimo ir žinių sudėtingumo		
5. Problemų sprendimo		
Vidurkis		
