



SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA  
LIETUVOS RESPUBLIKOS TRIŠALĖ TARYBA  
DARBO IR SOCIALINIŲ TYRIMŲ INSTITUTAS



*A K T U A L Ū S*  
*S O C I A L I N Ė S P O L I T I K O S*  
*K L A U S I M A I*

***DARBŲ IR PAREIGYBIŲ  
VERTINIMO METODIKA***

---

***2004/5***

*AUTORIAI:*

*Prof. habil.dr. Algis ŠILEIKA*  
Darbo ir socialinių tyrimų instituto direktorius

*Dr. Inga BLAŽIENĖ*  
Darbo ir socialinių tyrimų instituto vyr. mokslo darbuotoja

*Doc. Valerija GERIKIENĖ*  
Vilniaus universiteto Vadybos katedros docentė

*Doc. dr. Vytautas GRIGORAS*  
Vilniaus kooperacijos kolegijos Verslo vadybos  
katedros docentas

*RECENZENTAI:*

*Algirdas BARTKEVIČIUS*  
Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Darbo santykių  
ir apmokėjimo skyriaus vedėjas

*Prof. habil. dr. Edmundas STANCIKAS*  
Kauno technologijos universiteto Kokybės vadybos  
katedros profesorius

*KALBOS REDAKTORĖ:*

*Magr. Daiva ANDRIUŠAITIENĖ*

## **TURINYS**

<i>Įvadas</i> .....	5
<i>1. Bendrosios nuostatos</i> .....	7
<i>2. Darbų ir pareigybių vertinimas</i> .....	9
<i>3. Tarifinių koeficientų bei darbo užmokesčio nustatymas</i> .....	18
<i>4. Pavyzdinis pasirinktų darbų ir pareigybių vertinimas, tarifinių kategorijų, darbo užmokesčio koeficientų bei darbo užmokesčio lygio nustatymas</i> .....	21

---



## IVADAS

LR Darbo kodekso 188 str. numatyta, jog “darbų ir darbuotojų tarifavimo tvarka nustatoma kolektyvinėse sutartyse”, tačiau ūkinėje praktikoje ši nuostata yra beveik pamiršta. Viena iš pagrindinių šio reiškinio priežasčių yra ta, jog šalyje nėra priimtose vieningos darbų (pareigybių) vertinimo sistemos. Dėl individualaus darbuotojo darbo užmokesčio darbdavys dažniausiai tiesiog susitaria su darbuotoju, todėl konkretaus darbuotojo darbo užmokesčių tokiu atveju labiau lemia subjektyvios, o ne objektyvios priežastys, ir jau įprastu reiškiniu tapo tokia praktika, kai darbuotojams, atliekantiems panašaus sudėtingumo darbus panašiomis sąlygomis, yra mokami labai nevienodi atlyginimai.

Siekdama to išvengti, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, pritariant LR Trišalei tarybai, Darbo ir socialinių tyrimų institutui užsakė atlikti mokslinį tyrimą, kurio pagrindu būtų parengta šalies įmonėms ir organizacijoms rekomenduotina taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodika (toliau – Metodika). Šios Metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviau įvertinti darbų (pareigybių) sudėtingumą, jų lygius įmonėse ir organizacijose bei pasitarnautų nustatant pagrindinio darbo užmokesčio tarifus tiek atskiruose ūkiniuose vienetuose, tiek ir ūkio šakose.

Metodika parengta remiantis daugiamete autorių patirtimi bei užsienio šalių praktika, įvertinus gausybę egzistuojančių darbų ir pareigybių vertinimo būdų – nuo jų suskirstymo rangais iki kompleksinių analitinių metodų. Vienas plačiausiai naudojamų metodų yra analitinis-balinis darbų (pareigybių) vertinimo metodas, kurio pagrindą sudaro apibendrinti darbo vietų (pareigybių) įvertinimo kriterijai/veiksniai (dar 1950 m. paskelbti TDO konferencijoje Ženevoje ir pavadinti “Ženevos schema”), apimantys kvalifikaciją, fizines ir protines pastangas, atsakomybę bei darbo sąlygas. Šie darbų (pareigybių) vertinimo kriterijai/veiksniai ilgainiui buvo modifikuoti atsižvelgiant į konkrečias laiko bei erdvės sąlygas, tačiau pagrindiniai jų nustatymo principai iš esmės išliko nepakitę.

Siekiant parengti objektyvią, visų šalių interesus atitinkančią Metodiką, buvo analizuojama ne tik bendrametodologinė medžiaga bei užsienio šalių patirtis tiriamais klausimais, bet ir, vadovaujantis socialinės partnerystės principu, buvo siekiama išsiaiškinti darbdavių, darbuotojų bei darbo apmokėjimo ekspertų (vyriausybės atstovų bei nepriklausomų mokslininkų) nuomonę apie šiuo metu Lietuvoje taikomą darbų ir pareigybių

---

vertinimo praktiką, vieningos vertinimo metodikos poreikį, taip pat – principus ir kriterijus, kuriais turėtų būti vadovaujama vertinant šalyje darbus ir pareigybes.

Parengta Metodika buvo pristatyta LR Trišalėje taryboje, Lietuvos pramonininkų konfederacijoje bei tyrėjų organizuotame seminare, kuriame dalyvavo visų socialinių partnerių atstovai. Atsižvelgiant į pareikštas pastabas, Metodika buvo koreguojama.

Metodiką sudaro įvadas ir 4 skyriai: 1) bendrosios nuostatos; 2) darbų ir pareigybių vertinimas; 3) tarifinių koeficientų bei darbo užmokesčio nustatymas; 4) pavyzdinis pasirinktų darbų ir pareigybių vertinimas, tarifinių kategorijų, darbo užmokesčio koeficientų bei darbo užmokesčio lygio nustatymas.

Metodika rekomenduojama naudoti darbdavių ir darbuotojų organizacijoms (profesinėms sąjungoms ir darbo taryboms) ar jų atstovams *įmonėse ir organizacijose, derantis* dėl darbo apmokėjimo organizavimo (tarifikavimo, pareigybių vertinimo ir pan.), numatyto LR Darbo kodekso 188 str. Remiantis Metodikoje pagrįstais darbų ir pareigybių vertinimo kriterijais bei principais, ir *kolektyvinėse šakinėse sutartyse* galėtų būti sudaromos bei įtvirtinamos skirtingos, tik tai konkrečiai šakai būdingos, darbų ir pareigybių vertinimo schemos - tai neabejotinai skatintų dialogą tarp socialinių partnerių.

Metodikos išleidimas aprobuotas LR Trišalės tarybos posėdyje (2004 m. gruodžio 7 d.).

Būsime dėkingi už pastabas ir dalykinius pasiūlymus. Juos prašome siųsti adresu: *Darbo ir socialinių tyrimų institutas*, Rinktinės 48, LT-09318 Vilnius, tel. 2752434, el.p. [institutas@dsti.lt](mailto:institutas@dsti.lt).

*Autoriai*





## 1. BENDROSIOS NUOSTATOS

Darbų ir pareigybių vertinimo sistema yra jų (darbų ir pareigybių) klasifikavimo pagrindas. Ji leidžia įvairaus sudėtingumo (plačiąja prasme) darbus sugrupuoti ir suklasifikuoti, palyginant juos tarpusavyje, bei tuo pagrindu nustatyti pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio skales.

Norint parengti pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio skales, reikia *įvertinti* konkrečioje įmonėje (organizacijoje) *atliekamus darbus (pareigybes)*. Darbo vertinimo rezultatas yra visų įmonėje (organizacijoje) esamų darbų vietų surikiavimas pagal objektyvių reikalavimų lygį konkrečiai darbo vietai. Naudojant pateikiamą Metodiką, būtina atskirti *darbų (pareigybių) vertinimą*, kurio pagrindu visos darbo vietos (pareigybės) suskirstomos į atitinkamą tarifinių kategorijų skaičių pagal darbo sudėtingumą, nuo *darbuotojo*, užimančio konkrečią darbo vietą (pareigybę), veiklos efektyvumo bei profesionalumo ir kitų savybių vertinimo. Darbo vietos (pareigybės) vertė lemia pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio dydį, tuo tarpu darbuotojo veiklos rezultatai gali būti vertinami ir *kintama* darbo užmokesčio dalimi. Kuriant efektyvias, darbuotojus motyvuojančias darbo apmokėjimo sistemas, vienodai svarbų vaidmenį atlieka abu aukščiau minėti darbo apmokėjimo sistemos elementai.

Ši Metodika galėtų būti naudojama įmonėse ir organizacijose tiek diegiant naujas, tiek tobulinant senas darbų (pareigybių) vertinimo bei apmokėjimo sistemas. Pagrindiniais darbų (pareigybių) vertinimo kriterijais ir principais galėtų būti vadovaujamosi ir rengiant šalyje vieningus šakinius susitarimus dėl tarifų.

Kiekviena įmonė (organizacija), spręsdama, ar jai naudoti pateikiamą metodiką, turėtų atlikti savo taikomos darbo apmokėjimo sistemos analizę, įvertinti naudojamo pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio diferencijavimo lygio pagrįstumą atskiroms darbo vietoms (pareigybėms). Jei įmonės vadovų ar jos darbuotojų netenkina taikoma pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio nustatymo tvarka, rekomenduojama ją keisti naudojant šią Metodiką.

Metodikoje pateikiami darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, jų lygiai, tarifinių kategorijų skaičius, darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas bei darbo užmokesčio lygio augimo (einant nuo vienos tarifinės kategorijos prie kitos) tempai *gali būti modifikuojami*, priklausomai nuo konkrečios įmonės (organizacijos) poreikių, jos dydžio, veiklos ypatumų ir pan.

---

Svarbiausios Metodikoje *naudojamos sąvokos*:

*darbas* – reikalavimai, keliami konkrečiais darbininko<sup>1</sup> veiklai gamybiniame procese;

*pareigybė* – reikalavimai, apibrėžiantys specialistų, tarnautojų ar vadovujančių darbuotojų (jų etatų) funkcijas;

*darbo ir pareigybės vertinimas* – darbo ir pareigybės priskyrimas, vadovaujantis šia metodika, vienai iš 25 tarifinių kategorijų (1 – žemiausia, 25 – aukščiausia kategorija);

*tarifinė kategorija* – panašaus sudėtingumo darbai (pareigybės) ir jų grupės visos įmonės (organizacijos) vertinamų darbų (pareigybių) hierarchijoje;

*tarifinis darbo užmokesčio koeficientas* – jis apibūdina, kiek kartų atitinkamos tarifinės kategorijos darbas yra svaresnis (daugiau apmokamas) už mažiausio sudėtingumo, t.y. pirmos tarifinės kategorijos, darbą.



---

<sup>1</sup> Šioje Metodikoje “*darbams*” priskiriami (dėl nusistovėjusio sąvokų vartojimo) tik darbininkų atliekami darbai, o “*pareigybėms*” – specialistų, tarnautojų ir vadovujančių darbuotojų etatams priskiriamos funkcijos.



## 2. DARBŲ IR PAREIGYBIŲ VERTINIMAS

Darbų (pareigybių) vertinimo sistema parengta naudojant analitinį balinį darbo vietų vertinimo metodą, kurio pagrindas – Tarptautinės darbo organizacijos priimta “Ženevos schema”. Ši schema modifikuota, atsižvelgiant į išsivysčiusių šalių patirtį kuriant bazinio (pagrindinio) darbo užmokesčio skales ir Lietuvos valstybės tarnybos pareigybių vertinimo praktiką bei socialinių partnerių (darbdavių ir darbuotojų) atstovų nuomonę apie darbų (pareigybių) vertinimo kriterijų svarbą.

- Darbai (pareigybės) vertinamos pagal *Darbų (pareigybių) vertinimo schemą*, kurioje numatyti 8 pagrindiniai veiksniai, bei šių veiksmų vertė (maksimali galima) balais ir procentais:

1. Išsimokslinimas	75 balai arba 15%
2. Profesinė patirtis	70 balų arba 14%
3. Pareigų ir vadybos lygiai	50 balų arba 10%
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	75 balai arba 15%
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	70 balai arba 14%
6. Atsakomybė	60 balų arba 12%
7. Darbo sunkumas	50 balų arba 10%
8. Darbo sąlygos	50 balų arba 10%
<b>Viso:</b>	<b>500 balų arba 100%</b>

- Visi 8 veiksniai skirstomi į lygius (žr. 1 lentelę). Lygių skaičius priklauso nuo konkretaus veiksmo specifikos, galimybės visapusiškiau ir objektyviau atskleisti jo reikšmę. Kiekvieno veiksmo lygis įvertintas balais; jie išdėstyti pagal svarbą - didėjančia tvarka (pavyzdžiui, “Išsimokslinimo” veiksnys Metodikoje suskirstytas į septynis lygius, kurių vertę lemia darbo vietos reikalavimai išsimokslinimui; “Darbo patirties” veiksnys suskirstytas į dešimt lygių, kurių vertę lemia darbo stažo, gebėjimo atlikti įvairaus sudėtingumo darbus, reikalaujančius nuolatinio kvalifikacijos kėlimo, bei sugebėjimo spręsti įvairaus sudėtingumo problemas ir t.t. svarba konkrečioje darbo vietoje).

## Darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, veiksmų lygiai bei jų vertė (balais ir %)

Veiksniai	Veiksnių vertė	
	balai	%
<b>1. Išsimokslinimas</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
1.1. Darbui atlikti išsimokslinimas nebūtinai	15	20
1.2. Vidurinis išsimokslinimas	22,5	30
1.3. Profesinė mokykla	30	40
1.4. Aukštesnysis išsimokslinimas, kolegija	37,5	50
1.5. Aukštasis išsimokslinimas, bakalauras	45	60
1.6. Magistras	60	80
1.7. Mokslų daktaras	75	100
<b>2. Profesinė patirtis</b>	<b>70</b>	<b>14</b>
2.1. Darbas nereikalauja darbo patirties. Paprastas, pasikartojantis darbas	7	10
2.2. Reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 3 mėn.	14	20
2.3. Reikalinga 1 metų darbo patirtis. Darbas pasikartoja. Vidutinio sudėtingumo arba paprastas įvairus darbas	21	30
2.4. 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis	28	40
2.5. 3 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis ir 1 metų vadovavimo patirtis	35	50
2.6. 4-5 metų praktinė patirtis. Įvairus sudėtingas darbas	42	60
2.7. Didesnė nei 5 metų darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	49	70
2.8. Gebėjimas apibendrinti duomenis ir pateikti jų analizę	56	80
2.9. Gebėjimas vadovauti funkicinei veiklos kryptiai (gamybai, pardavimams, teisei)	63	90
2.10. Ypatingi analitiniai sugebėjimai, didelė vadovavimo patirtis	70	100
<b>3. Pareigų ir vadybos lygiai</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
3.1. Žemos kvalifikacijos reikalaujantys darbai	5	10
3.2. Vidutinės kvalifikacijos reikalaujantys darbai ir tarnautojų darbai	10	20
3.3. Aukštos kvalifikacijos darbai ir asocijuotų specialistų darbai	15	30
3.4. Specialistai	20	40
3.5. Vyresnieji specialistai ir žemutinės grandies vadovai	25	50
3.6. Padalinių vidutinės grandies vadovai	30	60
3.7. Centrinės administracijos vidutinės grandies vadovai	35	70
3.8. Teritorinių padalinių vadovai	40	80
3.9. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už konkrečią svarbią bendrovės veiklai sritį	45	90
3.10. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą	50	100
<b>4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
4.1. Standartiniai darbai	7,5	10
4.2. Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai yra kontroliuojami	15	20
4.3. Sprendimai savarankiški, problemos apibrėžtos, kontroliuojamas rezultatas	22,5	30
4.4. Darbas savarankiškas, kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas	30	40
4.5. Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultata	37,5	50
4.6. Operatyviniai sprendimai, kurie nulemia veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką	52,5	70
4.7. Sprendimui priimti reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimo įtaka visai organizacijai (taktikai ir politikai)	60	80
4.8. Vadovavimas kolektyviniam valdymo organui, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais	75	100

Veiksniai	Veiksnių vertė	
	balai	%
<b>5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe</b>	<b>70</b>	<b>14</b>
5.1. Aukštas struktūrizavimo lygis (rutininiai darbai)	7	10
5.2. Vidutinis struktūrizavimo lygis (fizinių profesijų darbai)	14	20
5.3. Žemas struktūrizavimo lygis (intelektualių profesijų darbai)	21	30
5.4. Žemas struktūrizavimo lygis, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių	28	40
5.5. Veiklą apsprendžia bendravimas su kitų padalinių nariais (grupės vadovas)	35	50
5.6. Užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės	42	60
5.7. Vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudotis nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos	49	70
5.8. Labai didelis neapibrėžtumai, reikalaujantis kelių specialybių žinių	56	80
5.9. Plačiaplanis darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, intuicijos, aukšto išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių įvertinimo	70	100
<b>6. Atsakomybė</b>	<b>60</b>	<b>12</b>
6.1. Nėra materialinės atsakomybės	6	10
6.2. Atsakomybė už darbo priemones	12	20
6.3. Materialinių vertybių valdymas, nesusijęs su nuostoliais (maža nuostolių tikimybė)	18	30
6.4. Atsakomybė už grupės veiklos administravimą (mažų grupių vadovai)	24	40
6.5. Didelė veiklos įtaka klientų išsaugojimui	30	50
6.6. Atsakomybė už personalo ugdymą, finansinių išteklių naudojimą, darbo įstatymų taikymą	36	60
6.7. Didelė finansinių sandorių įtaka organizacijos pelnui	42	70
6.8. Atsakomybė už materialines ir finansines vertybes, nulemianti savarankiško regioninio padalinio veiklą arba veiklos sferą	48	80
6.9. Atsakomybė už konkrečios veiklos politikos formavimą ir jos įgyvendinimą	54	90
6.10. Atsakomybė už dideles materialines (finansines) vertybes ir žmogiškąjį kapitalą, susijusi su didelių nuostolių rizika	60	100
<b>7. Darbo sunkumas</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
7.1. Nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos darbas	10	20
7.2. Sudėtingas fizinis darbas (vairuotojai, kopijuotojai ir pan.)	15	30
7.3. Epizodiškai sukeliantis nervinę įtampą darbas	20	40
7.4. Darbas, susijęs su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa	30	60
7.5. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas; veikla, neregamentuota darbo laiku	40	80
7.6. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, susijęs su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos	50	100
<b>8. Darbo sąlygos</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
8.1. Kabinetas ar kitas pastatas (darbo vieta), kuriuose kontroliuojamos darbo sąlygos	10	20
8.2. Iš dalies galima kontroliuoti darbo vietos temperatūrą, ribotas santykis su purvu, triukšmu ir kvapais. Minimalus pavojus sveikatai ir saugumui	25	50
8.3. Darbas su sudėtingais įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių ar saugos veiksnių	30	60
8.4. Sunkios fizinės sąlygos, dirbant šaltu oru, karštyje, dulkėse, triukšmingoje aplinkoje	35	70
8.5. Nepalankios sanitarinės sąlygos arba sunkios psichologinės darbo sąlygos, esant normalioms fizinėms sąlygoms	40	80
8.6. Darbas padidinto pavojingumo ar sveikatai ir saugumui nepalankiomis sąlygomis	45	90
8.7. Darbas ekstremaliomis sąlygomis, neprognozuojamoje aplinkoje	50	100

---

➤ Trumpa darbų (pareigybių) vertinimo veiksnių charakteristika:

1. Išsimokslinimas apibūdina žinių, reikalingų, konkrečiam darbui atlikti, lygį. Nustatant išsimokslinimo lygį, reikia atsižvelgti į tai, ar išsimokslinimas atitinka atliekamo darbo (profesijos, pareigybės) specifiką (tai ne konkretaus darbuotojo, užimančio tam tikrą pareigybę ar dirbančio tam tikrą darbą, išsimokslinimas apskritai, o išsimokslinimas, reikalingas atitinkamos darbo vietos (pareigybės) funkcijoms vykdyti). Vertinant reikalavimus darbuotojų išsimokslinimui, nustatytos tokios vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias) lygmuo* – nereikalaujama fiksuoto išsimokslinimo (15 balų) – darbuotojo atliekami nesudėtingi darbai tiek turiniu, tiek apimtimi; *septintas (aukščiausias) lygmuo* – reikalaujama turėti mokslų daktaro laipsnį (75 balai) - atliekami darbai, kurių tikslas kurti ir/ar diegti naujoves, analizuoti sudėtingas situacijas ir parinkti tinkamus sprendimo būdus.
2. Profesinė patirtis; šis veiksnys apibūdina, kokia profesinė patirtis būtina ir pakankama konkrečiam darbui efektyviai atlikti. Vertinant reikia atsižvelgti į darbo stažą atliekant panašaus pobūdžio darbus, o ne bendrą darbuotojo darbo stažą. Be to, vertinant specialistų ir vadovų darbą, svarbu įvertinti gebėjimus analizuoti ir apibendrinti duomenis, gebėjimus spręsti įvairaus sudėtingumo problemas bei turimus reikalingus vadovavimo įgūdžius. Reikalavimuose, vertinant darbuotojų patirtį, nustatytos tokios vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias) lygmuo* – nereikalaujama darbo patirties (7 balai) - tai paprastas pasikartojantis darbas; *septintas (aukščiausias) lygmuo* – reikalaujama ypatingų analitinių sugebėjimų, didelės vadovavimo patirties ir įgūdžių (70 balų) - tai aukščiausio lygio vadovų darbai stambiose įmonėse ir organizacijose.
3. Pareigų ir vadybos lygiai apibūdina darbo svarbą ir reikšmę pagal Lietuvos profesijų klasifikatoriuje nurodytas profesijų grupes, nurodo įmonės pareigų hierarchiją bei vadovaujančių darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius. Pareigų ir vadybos, kaip veiksnio, įvertinimo reikšmės balais didėja priklausomai nuo pareigybės lygio valdymo hierarchijoje. Vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias) lygmuo* – žemos kvalifikacijos reikalaujantys darbai (5 balai); *dešimtas (aukščiausias) lygmuo* – aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą, jų veikla reikalauja didelės atsakomybės už įmonės politiką, ryšius ir įvaizdį bei kitų žmonių darbą (50 balų).
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė apibūdina sugebėjimą priimti sprendimus ar savarankiškumą, atliekant konkrečius darbus. Be to, atsižvelgiama į problemų apibrėžtumą, kontrolės lygį bei priimamų sprendimų įtaką priimančiojo veiklos rezultatams ar visai organizacijai. Vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias)*

*lygmuo* – standartiniai darbai (7,5 balo); *aštuntas (aukščiausias) lygmuo* – vadovavimas kolektyviniam valdymo organui, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais (75 balai).

5. *Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe* apibūdina atliekamų darbų struktūrizavimo lygį - nuo pasikartojančių darbų, atliekamų pagal apibrėžtus standartus, iki kūrybinių darbų, reikalaujančių aukšto išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių supratimo. Vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias) lygmuo* – pasikartojantys nesudėtingi darbai, kuriuos atlikti galima gavus detalias darbo instrukcijas (7 balai); *devintas (aukščiausias) lygmuo* – sudėtingi ir įvairūs, retai pasikartojantys darbai, kurie reikalauja kūrybiškumo, iniciatyvos, erudicijos (70 balų).
  6. *Atsakomybė* numato atsakomybės laipsnį už darbo priemones (jų sugadinimą, sunaikinimą ar vagystes), materialines (finansines) vertybes, susijusias su nuostolių tikimybe, taip pat už personalo tinkamą administravimą, darbo įstatymų laikymąsi, verslo klientų išsaugojimą. Vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias) lygmuo* – darbe nenumatyta jokios atsakomybės už materialinį turtą (6 balai); *dešimtas (aukščiausias) lygmuo* – darbai (pareigos) reikalauja visiškos atsakomybės už stambios organizacijos veiklą, t.y. atsakomybės už didelį materialinį (finansinį) turtą, kurio valdymas susijęs su didele nuostolių tikimybe bei žmogiškojo kapitalo panaudojimu (60 balų).
  7. *Darbo sunkumas* įvertina reikalavimus darbuotojo išsvermei bei savitvardai, dirbant sunkų fizinį darbą arba intensyvią ir įtemptą protinį darbą. Įvertinant šį veiksnį, būtina atsižvelgti į tai, kad protinė, fizinė ir nervinė įtampa priklauso nuo atliekamo darbo sudėtingumo, atsakomybės laipsnio bei darbo sąlygų. Vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias) lygmuo* – nesudėtingas fizinis ir nereikalaujantis nervinės įtampos darbas (10 balų); *šeštas (aukščiausias) lygmuo* – sunkus protinis ir didelės nervinės įtampos reikalaujantis darbas, kai rūpinamasi visos organizacijos veikla (50 balų).
  8. *Darbo sąlygos* numato darbo vietoje esančių sanitarinių – higieninių bei psichologinių darbo sąlygų būklę ir aplinką, kurioje pagal nustatytą darbo grafiką atliekamos darbo funkcijos. Vertinimo ribos: *pirmas (žemiausias) lygmuo* – kabinetas ar kita uždaroje patalpose esanti darbo vieta su normaliomis ir kontroliuojamomis darbo sąlygomis (10 balų); *septintas (aukščiausias) lygmuo* – darbai, atliekami ekstremaliomis sąlygomis, neprognozuojamoje aplinkoje, kuri turi įtakos darbuotojo sveikatai ir saugumui (50 balų).
- Darbams ir pareigybėms vertinti įmonėje ar organizacijoje sudaroma 3-7 asmenų vertinimo komisija. Komisijos pirmininku skiriamas asmuo, atsakingas už įmonės ar

---

organizacijos personalo valdymą. Į komisiją įtraukiami vidurinėsios grandies vadovai, atstovai iš įmonės (organizacijos) padalinių bei bent vienas profsąjungų atstovas. Rekomenduojama į komisiją pakviesti nepriklausomą darbų (pareigybių) vertinimo ekspertą arba konsultantą (darbų vertinimas grupėje su nepriklausomu konsultantu leidžia išvengti neobjektyvaus vertinimo).

- Vertinant darbą (pareigybę), reikia atsižvelgti į tai, kad:
  - vertinamas darbas (pareigybė), o ne žmogus;
  - įvertinimo rezultatai yra santykiniai, o ne absoliutūs, nes nuo surinktų balų skaičiaus priklausys tik tarifinė kategorija, į kurią pateks vertinamas darbas (pareigybė);
  - pagrindinė informacija, naudojama įvertinant darbą (pareigas), yra gaunama iš darbo analizės ir darbų (pareigybių) aprašymo, kuriuose atsispindi darbo turinys ir atliekamos funkcijos;
  - darbo (pareigybių) įvertinimas suteikia pagrindą bazinio darbo užmokesčio skalėms įmonėje nustatyti. Darbo užmokesčio skalių pavyzdžiai pateikiami 5 lentelėje.
  
- Konkretūs darbai (pareigybės) įmonėje ar organizacijoje įvertinami pagal *Darbų (pareigybių) vertinimo schemą* (žr. 1 lentelę). Konkrečios darbo vietos vertinimo rezultatus (darbo vietos vertę balais) rekomenduojama surašyti *Darbo vietos vertinimo kortelėje* (žr. 2 lentelę).
  
- Priklausomai nuo surinktų balų skaičiaus, konkreti darbo vieta priskiriama vienai iš 25 tarifinių kategorijų<sup>2</sup> pagal 3 lentelėje pateiktus darbo vietos (pareigybės) vertės balų intervalus.
  
- Vertinimo komisija, naudodamasi *Specialių žinių įvertinimo schema* (žr. 4 lentelę) ir atsižvelgdama į organizacijos veiklos ar darbo vietos (pareigybės) specifiką, prie konkrečios darbo vietos įvertinimo (balais) sumos gali pridėti papildomus balus. Papildomi balai galėtų būti skiriami už darbo vietai keliamus kalbų žinojimo, kompiuterių ir automašinių valdymo įgūdžių reikalavimus, taip pat – už darbo reikšmingumą bei technologijos sudėtingumą. Papildomai pridėti balai galėtų pakoreguoti tarifinę kategoriją ir tuo pačiu – bazinį (pagrindinį) darbo užmokestį.

---

<sup>2</sup> Šioje darbų vertinimo metodikoje išskiriamos 25 darbo užmokesčio kategorijos, tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, jog konkrečioje organizacijoje esančios darbo vietos (pareigybės) nebūtinai turi būti paskirstytos į 25 kategorijas – gali būti, kad vienai kategorijai bus priskirtos kelios ar keliolika pareigybių, tuo tarpu kitai - neteks nė vienos.

## Darbo vietos vertinimo kortelė

Pareigos: \_\_\_\_\_

Veiksniai	Veiksnių lygis	Balų skaičius	Pastabos
1. Išsimokslinimas			
2. Profesinė patirtis			
3. Pareigų ir vadybos lygiai			
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė			
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe			
6. Atsakomybė			
7. Darbo sunkumas			
8. Darbo sąlygos			
<b>Viso</b>			

Pareigybių įvertinimas balais nustato jų priklausomybę konkrečiai tarifinei darbo užmokesčio kategorijai.

Darbo įvertinimo ekspertai:

.....  
 vardas, pavardė parašas

.....  
 vardas, pavardė parašas

.....  
 vardas, pavardė parašas

Darbo įvertinimui pritarė centrinė vertinimo komisija

2004 m. .... mėn. .... d.

Protokolo Nr.

Komisijos pirmininkas

.....  
 vardas, pavardė parašas

Komisijos sekretorius

.....  
 vardas, pavardė parašas

**Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai**

<b>Tarifinė kategorija</b>	<b>Darbo vietos vertė balais</b>
1	Iki 70
2	71 – 88
3	89 – 106
4	107 – 124
5	125 – 142
6	143 – 160
7	161 – 178
8	179 – 196
9	197 – 214
10	215 – 232
11	233 – 250
12	251 – 268
13	269 – 286
14	287 – 304
15	305 – 322
16	323 – 340
17	341 – 358
18	359 – 376
19	377 – 394
20	395 – 412
21	413 – 430
22	431 – 448
23	449 – 466
24	467 – 484
25	485 – 500



## Specialių žinių įvertinimo schema

DU ka- te- go- rija	Balai	Kalbų žinojimas *				Kompiuterių ir automašinių valdymo sugebėjimai, jei to reikia darbui					Įnašas į veiklos efektyvumą (darbo reikšmingumas)					Technologijos sudėtingumas		
		1	2	3	4	Kom- piute- riai	Auto- maši- nos	K + A	Prog- rama- vimas		Darbo vietos	Pada- linio	Verslo vnt.	Orga- niza- cijos	Re- gio- no	Pap- rasta	Sudė- tinga	Labai sudė- tinga
1											+10							
2											+10							
3											+10							
4											+10							
5											+10							
6											+10							
7		+10				+10	+10					+10						+15
8		+10				+10	+10					+10						
9			+10			+10	+10					+10					+10	
10			+10				+10					+10					+10	
11			+10									+10						+10
12			+15					+15	+15				+10					+10
13			+15					+15	+15				+10					+10
14			+15					+15	+15				+10					+10
15			+15					+15	+15				+10					+15
16			+15					+15	+15				+10					+15
17			+15					+15	+15				+10					+15
18			+15	+20				+15					+10					
19			+15	+20				+15					+10					
20			+15	+20				+15					+10					
21			+15	+20										+15				
22			+15	+20									+15					
23			+10	+10										+20				
24			+10	+10										+20				
25														+20				

\* 1 – patenkinamos užsienio kalbų žinios (sugebėjimas šiek tiek kalbėti ir skaityti žodyno pagalba); 2 – vidutinės užsienio kalbų žinios (sugebėjimas kalbėti ir šiek tiek rašyti); 3 – geros užsienio kalbų žinios (mokėjimas kalbėti ir rašyti); 4 – profesionalios užsienio kalbų žinios.

---

### 3. TARIFINIŲ KOEFICIENTŲ BEI DARBO UŽMOKESČIO NUSTATYMAS

Darbai (pareigybės), priskirti vienai ar kitai tarifinei kategorijai, skiriasi pagal galutinius jų reikšmingumo įvertinimus. Tai yra pagrindas darbo užmokesčiui diferencijuoti – kuo daugiau balų surenka darbo vieta (pareigybė), tuo didesnė jos vertė ir tuo aukštesnis darbo užmokestis turėtų būti nustatomas ją užimančiam darbuotojui. Darbo užmokesčio lygis, nustatomas kiekvienai tarifinei kategorijai, pirmiausia turėtų priklausyti nuo įmonės (organizacijos) finansinių galimybių.

- Nustatant darbo užmokestį konkrečiai darbo vietai (priskirtai tam tikrai tarifinei kategorijai), visų pirma, turėtų būti pasirenkamas įmonei (organizacijai) priimtinas darbo užmokesčio diferenciacijos diapazonas, t.y. santykis tarp aukščiausio ir žemiausio darbo užmokesčio (jį gali nulemti daugelis veiksnių: įmonės (organizacijos) finansinės galimybės; nuostata, kokį darbą (aukštesnės ar žemesnės kvalifikacijos) siekiama skatinti; rinkoje nusistovėjusi analogiško darbo vertė ir pan.).
- Metodikoje pateikiami trys darbo apmokėjimo variantai, t.y. kai darbo užmokesčio diapazonai yra 1:5, 1:10 ir 1:18. Tai reiškia, kad, priklausomai nuo pasirinkto varianto, didžiausias darbo užmokestis organizacijoje bus penkis, dešimt ar aštuoniolika kartų didesnis už mažiausią darbo užmokestį.
- Pirmos tarifinės kategorijos darbo užmokestis prilyginamas 1, kitų kategorijų tarifiniai darbo užmokesčio koeficientai nustatomi naudojant darbo užmokesčio augimo progresyvinės priklausomybės metodą<sup>3</sup>, t.y. kuo aukštesnė tarifinė kategorija, tuo greičiau augs tarifinis darbo užmokesčio koeficientas. Šio principo taikymas skatina darbuotoją kelti kvalifikaciją, tobulėti ir, pereinant iš žemesnės tarifinės kategorijos į aukštesnę, gauti didesnę darbo užmokestį. Taikant darbo užmokesčio progresyvinio augimo principą, skatinimo sistema labiau orientuota į aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus.

---

<sup>3</sup> Darbo užmokestis, priklausomai nuo kategorijos, gali didėti pagal regresyvinę, tiesinę ar progresyvinę priklausomybę. Pirmuoju atveju, augant tarifinei kategorijai, tarifinio darbo užmokesčio koeficiento augimas lėtėja (kuo aukštesnė tarifinė kategorija, tuo mažesnis darbo užmokesčio padidėjimas). Antruoju atveju tarifinis darbo užmokesčio koeficientas, einant nuo vienos tarifinės kategorijos prie kitos, tolygiai didėja. Trečiuoju atveju tarifinis darbo užmokesčio koeficientas augs tuo sparčiau, kuo aukštesnė tarifinė kategorija.

- 5 lentelėje pateikiami darbo užmokesčio koeficientai, apskaičiuoti naudojant progresyvinį darbo užmokesčio augimo principą. Parodyti trys variantai, t.y. kai darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonai yra 1:5, 1:10 bei 1:18. Kiekvienai įmonei (organizacijai) rekomenduojama taikyti progresyvinio augimo principą, pasirenkant vieną iš pateiktų variantų, arba sudaryti savąjį (jei norima pasirinkti kitą diapazoną). Pasirinkus žemiausią (I tarifinės kategorijos) darbo užmokesčio lygį (pateikiamuose pavyzdžiuose pasirinktas metodikos rengimo metu galiojęs minimalus mėnesinis darbo užmokestis – 500 Lt), kitų kategorijų darbo užmokesčio lygiai apskaičiuojami dauginant atitinkamos tarifinės kategorijos darbo užmokesčio koeficientą bei I kategorijos darbo užmokestį.

5 lentelė

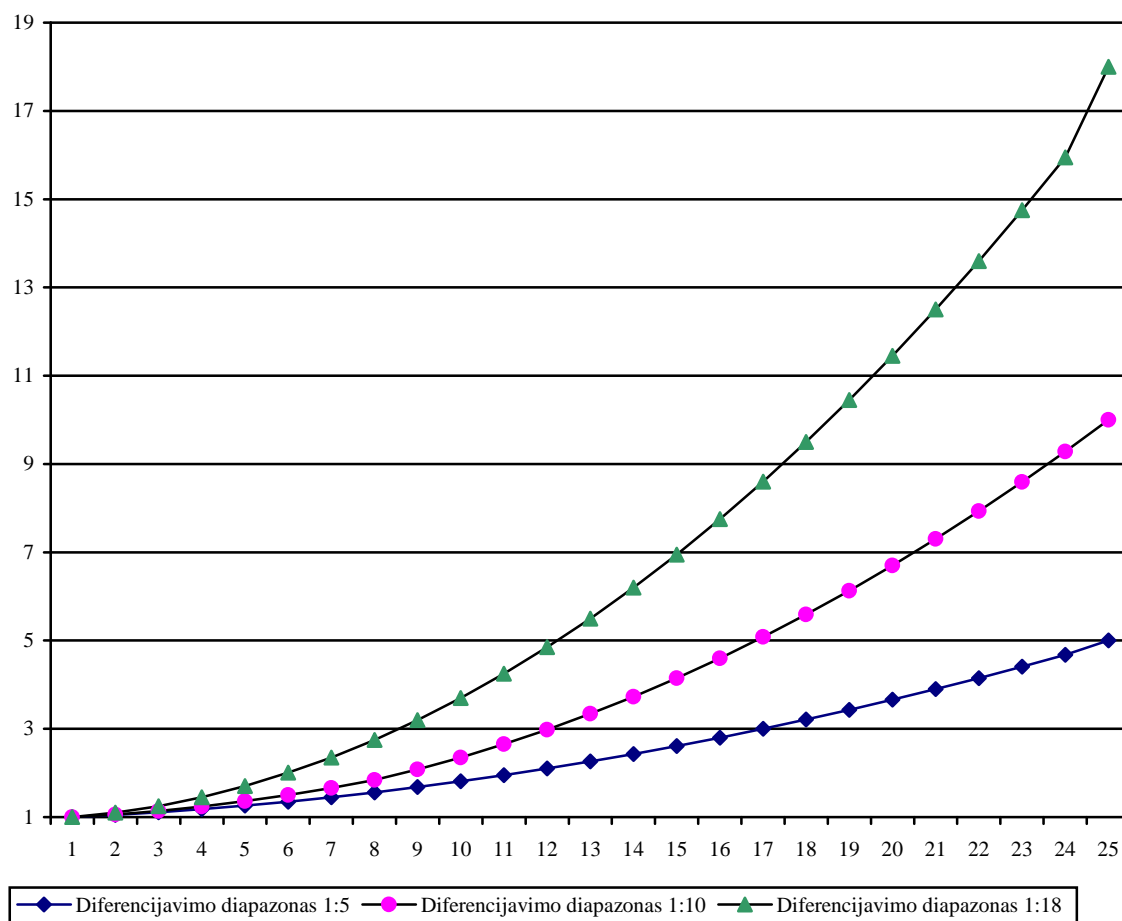
**Tarifinės kategorijos bei pavyzdiniai darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis (diferencijavimo diapazonai - 1:5, 1:10 ir 1:18)**

Tarifinė kategorija	Tarifiniai darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis					
	Diferencijavimo diapazonas 1:5		Diferencijavimo diapazonas 1:10		Diferencijavimo diapazonas 1:18	
	Koeficientas	Darbo užmokestis	Koeficientas	Darbo užmokestis	Koeficientas	Darbo užmokestis
1	1,00	500	1,00	500	1,00	500
2	1,05	525	1,06	530	1,10	550
3	1,11	555	1,14	570	1,25	625
4	1,18	590	1,24	620	1,45	725
5	1,26	630	1,36	680	1,70	850
6	1,35	675	1,50	750	2,01	1005
7	1,45	725	1,66	830	2,35	1175
8	1,56	780	1,84	920	2,75	1375
9	1,68	840	2,08	1040	3,20	1600
10	1,81	905	2,35	1175	3,70	1850
11	1,95	975	2,65	1325	4,25	2125
12	2,10	1050	2,98	1490	4,85	2425
13	2,26	1130	3,34	1670	5,50	2750
14	2,43	1215	3,73	1865	6,20	3100
15	2,61	1305	4,15	2075	6,95	3475
16	2,80	1400	4,60	2300	7,75	3875
17	3,00	1500	5,08	2540	8,60	4300
18	3,21	1605	5,59	2795	9,50	4750
19	3,43	1715	6,13	3065	10,45	5225
20	3,66	1830	6,70	3350	11,45	5725
21	3,90	1950	7,30	3650	12,50	6250
22	4,15	2075	7,93	3965	13,60	6800
23	4,41	2205	8,59	4295	14,75	7375
24	4,68	2340	9,28	4640	15,95	7975
25	5,00	2500	10,00	5000	18,00	9000

- Trijų minėtų darbo užmokesčio koeficientų ir darbo užmokesčio lygio priklausomybę nuo tarifinės kategorijos, esant diferencijavimo diapazonams 1:5, 1:10 ir 1:18, vaizdžiai iliustruoja 1 diagrama.

1 diagrama

**Darbo užmokesčio koeficientų priklausomybė nuo tarifinės kategorijos  
(diferencijavimo diapazonai - 1:5, 1:10 ir 1:18)**



#### 4. PAVYZDINIS PASIRINKTŲ DARBŲ IR PAREIGYBIŲ VERTINIMAS, TARIFINIŲ KATEGORIJŲ, DARBO UŽMOKESČIO KOEFICIENTŲ BEI DARBO UŽMOKESČIO LYGIO NUSTATYMAS

6 lentelėje pateikiamas pavyzdinis pasirinktų – valytojo (-s), buhalterio (-ės), padalinio vadovo (-ės) bei direktoriaus (-ės) – darbų (pareigybių) vertinimas, tarifinių kategorijų, darbo užmokesčio koeficientų bei darbo užmokesčio lygio nustatymas (kai darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas - 1:10).

6 lentelė

##### Pavyzdinis pasirinktų darbų (pareigybių) vertinimas, tarifinių kategorijų, darbo užmokesčio koeficientų bei darbo užmokesčio lygio nustatymas

	Pareigybė							
	Valytojas (-a)		Buhalteris (-ė)		Padalinio vadovas (-ė)		Direktorius (-ė)	
	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai
1. Išsimokslinimas	1,1	15	1,5	45	1,6	60	1,7	70
2. Profesinė patirtis	2,1	7	2,4	28	2,5	35	2,10	70
3. Pareigų ir vadybos lygiai	3,1	5	3,4	20	3,6	30	3,10	50
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4,1	7,5	4,3	22,5	4,6	52,5	4,8	75
5. Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5,1	7	5,4	28	5,5	35	5,9	70
6. Atsakomybė	6,1	6	6,3	18	6,4	24	6,10	60
7. Darbo sunkumas	7,1	10	7,3	20	7,3	20	7,6	50
8. Darbo sąlygos	8,1	10	8,1	10	8,1	10	8,1	10
Pradinė balų suma		67,5		191,5		266,5		455
Pradinė tarifinė kategorija		I		VIII		XII		XXIII
Balai už specialias žinias		0		0		25		20
Galutinė balų suma		67,5		191,5		291,5		475
Galutinė tarifinė kategorija		I		VIII		XIV		XXIV
Darbo užmokesčio koeficientas <sup>4</sup>		1		1,84		3,73		9,28
Darbo užmokestis <sup>5</sup>		500		920		1865		4640

<sup>4</sup> Kai darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas - 1:10.

<sup>5</sup> Kai I tarifinės kategorijos darbo užmokestis – 500 litų.

---

DARBŲ IR PAREIGYBIŲ VERTINIMO METODIKA. AKTUALŪS SOCIALINĖS  
POLITIKOS KLAUSIMAI (2004/5). – V.: UAB “BSPB”, 2004 ..... p.

ISSN 1648-6269

Leidinyje pateikta Darbo ir socialinių tyrimų instituto mokslininkų parengta Darbų ir pareigybių vertinimo metodika, Lietuvos respublikos Trišalės tarybos rekomenduota išleisti atskiru leidiniu.

**Darbų ir pareigybių vertinimo metodika.  
Aktualūs socialinės politikos klausimai (2004/5)**

Leidinį parengė Darbo ir socialinių tyrimų institutas  
Rinktinės g. 48, LT-09318 Vilnius  
Išleido Trišalės tarybos sekretoriatas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos  
A.Vivulskio g. 5, LT-03221 Vilnius  
Spausdino UAB “BSPB”  
Kauno g. 36-230, LT-2006 Vilnius  
Tiražas ..... egz. Užsakymas Nr. ....