



**VALSTYBĖS TARNYBOS  
DEPARTAMENTAS**  
PRIE VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS

**SIGMA**  
Support for Improvement in Governance and Management  
Aid initiative of the OECD and the European Union, primarily financed by the EU

# **VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO REFORMOS ĮGYVENDINIMAS**

**Francisco Cardona**  
**Vyriausiasis administratorius, Sigma, Paryžius, Prancūzija**

## **Seminaras**

**“Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma”  
Vilnius, 2006 m. gruodžio 14 d.**

**Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir  
Sigma**

## **Įžanga**

Pradedant valstybės tarnautojų ar viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio reformą reikia atsižvelgti į du aspektus: reformos esmę ir eigą. Arba, kitaip tariant, reformos strategiją ir jos politiką.

**Strategija:** Atlyginimų reformą galima susieti su platesnėmis valstybės valdymo reformos strategijomis arba bent jau strategijomis, kuriomis siekiama pertvarkyti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą. Ar šiame kontekste darbo užmokesčio reforma iš tikrųjų turėtų būti laikoma atskira strategija, nusipelnančia atskiros vietos vyriausybės darbotvarkėje? Ar buvo atlikta pakankamai tyrimų, įrodančių, kad tokios reformos reikia? Jei taip, kokios reformos reikia?

**Politika:** Ne mažiau svarbu yra suprasti reformos politiką. Atlyginimų reforma atsiranda politinėje aplinkoje ir yra politikos iš vidaus suformuojama. Būtų klaidinga manyti, kad atlyginimų reforma yra tik techninė problema ir gali būti išspręsta vien tik technokratinėmis priemonėmis. Darbo užmokesčio reforma iš esmės yra politinis dalykas, reikalaujantis priimti politinius sprendimus dėl viešųjų išteklių paskirstymo. Darbo užmokesčio reformos metu atsiranda laimėtojai ir pralaimėjusieji, o tai ir yra politikos ypatybė. Kalbant apskritai, techniniai sprendimai dėl valstybės tarnybos atlyginimų politikos, priimti neatsižvelgus į šalies politinį kontekstą, nėra tvarūs.

Tačiau kartais technokratai ir konsultantai yra linkę manyti, kad valdžia gali daryti ką panorėjusi, jei tik netrūksta tam ryžto (dar vadinamo „politine valia“, „politiniu įsipareigojimu“ arba „vadovavimu“). Todėl pravartu prisiminti, kad politika yra „galimybių menas“ (dar vadinamas „politinėmis galimybėmis“).

## **Strategijos: darbo užmokesčio reforma politinėje aplinkoje**

### *Darbo užmokesčio reformos ideologija*

Pastebima tendencija egalitarinį požiūrį į darbo užmokesčio reformą laikyti „politiniu“ ir todėl blogu (sakoma, kad jis gali būti vienodumo ir nelankstumo priežastimi), o tuo tarpu „neo-liberalūs“ požiūriai yra laikomi „racionaliais“ ir todėl gerais (sakoma, kad jie gali padidinti lankstumą ir individualizaciją). Tokios pozicijos pagrindas siejamas su egalitarinio požiūrio, būdingo tiems, kas nori į viešąjį sektorių įnešti verslo pasauliui būdingo veiksmingumo, priešingo pastovumui ir nuspėjamumui, diskreditavimu.

Kuris požiūris bebūtų teisingas ar neteisingas, svarbu suvokti, kad neo-liberalioji pozicija yra lygiai tiek pat politinė ir ideologinė, kaip ir egalitarinė pozicija. Daugelyje ES valstybių narių egalitarinis požiūris yra socialiai ir politiškai priimtinausias formuojant viešojo sektoriaus darbo užmokesčio struktūrą.

### *Žvelgiant plačiau: apribojimai siekiant suvienodinti viešojo ir privataus sektoriaus atlyginimus*

Pagrindinė valstybės tarnautojų darbo užmokesčio strategijos problema yra klausimas, kaip įvertinti valstybės tarnautojų darbą ir jo rezultatus, atsižvelgiant į tai, kad tokie rezultatai paprastai nėra perkami ir parduodami. Vienas klasikinio sprendimo pavyzdys galėtų būti Vokietijoje įvestas „*alimentationprinzip*“ principas (pagal kurį valstybė aprūpina savo tarnautojus ne tik mokėdama jiems už darbą, bet ir užtikrindama valstybės tarnautojų asmeninį ir šeimyninį gyvenimą, atitinkantį jų padėtį valstybės tarnybos hierarchijoje<sup>1</sup>, įskaitant ir padorią pensiją).

Mūsų laikais paplito valstybės tarnautojų darbo užmokesčio strategijos, skirtos priartinti (arba suvienodinti) atlyginimą už parduodamus įgūdžius prie atlyginimo už tokius pačius įgūdžius, mokamo privačiame sektoriuje. Iš esmės daugelyje EBPO šalių žemos kvalifikacijos viešojo sektoriaus darbuotojai gauna didesnę atlyginimą nei tokį patį darbą dirbantys žmonės privačiame sektoriuje dėl vienintelės priežasties – todėl, kad jie sudaro didžiąją dalį profsajungų klientų.

---

<sup>1</sup> Vokietijos valstybės tarnyboje taikomas „išlaikymo“ principas atsirado Frydricho Didžiojo valdymo metais (1712 – 1786 m.), kuris panaikino galimybę parduoti ir pirkti valstybines pareigas, kuomet valstybės tarnybos postai galėjo būti parduodami ir perkami, o tą postą užimantis asmuo kaip jo „savininkas“, turėjo teisę pasiimti dalį „savo tarnybos“ atnešamų pajamų. Frydrichas Didysis įkūrė valstybės tarnautojų korpusą, kuriems atlyginimai buvo mokami pagal jų turimą laipsnį, o ne tiesiogiai už atliekamą funkciją. Valstybė turėjo užtikrinti pakankamus atlyginimus bei pensijas ir šeimos išmokas. Pagal šį išlaikymo principą atlyginimo turėjo pakakti valstybės tarnautojui ir jo šeimai padoriai gyventi, kad valstybės tarnautojai neturėtų paskatų imti kyšius ir tapti korumpuotais. Pagal šią sistemą taip pat buvo įvestos drausminės priemonės ir numatyta galimybė piliečiams skųstis dėl valstybės tarnautojų netinkamo elgesio ar piktnaudžiavimo užimama padėtimi. Dėl šių skundų valstybės tarnautojas galėjo netgi prarasti savo postą.

Tačiau reikėtų nepamiršti, kad valstybė negali ir niekada negalės konkuruoti su privačiu sektoriumi dėl darbo užmokesčio dydžio dar ir todėl, kad rinkos yra cikliškos, patiria pakilimus ir nuosmukius, todėl ir atlyginimų dydis yra lankstus, o valstybė to sau leisti negali, jeigu nenori sukelti pavojaus aukščiausioms socialinėms vertybėms, tokioms, kaip lygybė, teisingumas ir skaidrumas. Be to, viešojo sektoriaus atlyginimus lyginti su privačiu sektoriumi yra gana keblu, nes sudėtinga nuspręsti, kurias privataus sektoriaus sritis lyginti su viešuoju sektoriumi, be to, viešajame sektoriuje pateikiami visiškai deklaruoti, apmokestinti atlyginimai, o ne neapmokestintas, paslėptas atlygis.

Valstybė su privačiu sektoriumi konkuruoti gali tik siūlydama skaidrų „padorų atlyginimą“, numatytą įstatymuose ir suteikiantį darbuotojams priimtina pragyvenimą, užtikrindama didesnę darbo vietos stabilumą ir nuolatinę pareigą, gerai suplanuotą pensijų sistemą ir paisydama viešojo sektoriaus darbuotojų socialinių teisių. Gerus darbuotojus į viešąjį sektorių pritraukti ir jame išlaikyti galima ir suteikiant jiems galimybę mokytis bei siekti karjeros valstybės valdymo srityje. Galiausiai, politizavimo ir protekcijų sumažinimas ar panaikinimas taip pat yra naudinga priemonė konkuruojant su privačiu sektoriumi ir siekiant pritraukti gerus darbuotojus.

#### *Žvelgiant iš vidaus: darbo užmokesčio sistemos vidinis teisingumas*

Reikėtų pastebėti, kad valstybės tarnautojų darbo užmokesčio politika turėtų būti kuriama platesniame viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemos kontekste ir todėl turėtų atitikti bendruosius viešojo sektoriaus atlyginimų lygius. Ji turėtų numatyti vieningą viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemą arba nustatyti konkrečias darbuotojų grupes (pvz. pradinių klasių mokytojai, vidutinės grandies vadovai, policininkai, teisėjai ir t.t.), kuriems vyriausybė nori skirti pirmenybę. Tokie prioritetai turėtų būti pagrįsti ir suprantami.

Tačiau atsargiai: kartais tam tikrose srityse ar konkrečiose profesijose valstybė susiduria su privataus sektoriaus konkurencija, todėl valstybei yra sunku pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus. Pirmoji daugelio valdžios institucijų reakcija yra pasirinktinai kelti atlyginimus tiems darbuotojams, dėl kurių konkurencija su privačiu sektoriumi yra aršiausia. Tokios strategijos vidutinio laikotarpio pasekmės yra katastrofiškos: visų pirma, viešajame sektoriuje atlyginimai ima kilti nesibaigiančia spirale. Antra, tai yra tik trumparegis, laikinas didelės ir sudėtingos problemos sprendimas. Be to, dažniausiai jis nepasitvirtina ir tik apsunkina situaciją, nes išskyla pavokus „išspręsti“ mažą problemos dalį, padarant daugiau žalos visai sistemai. Šią žalą ateityje bus tik dar sunkiau ištaisyti. Tokių pavyzdžių yra apstu. Nesunku suprasti, kodėl atlyginimai pasirinktinai didinami mokesčių inspektoriams, baudų rinkėjams, su ES reikalais dirbantiems žmonėms ir t.t., tačiau tai nelengva paaiškinti kitiems valstybės tarnautojams ar plačiajai visuomenei. Tokie atlyginimų didinimai paprastai kenkia tuos atlyginimus gaunančiųjų ir juos skiriančiųjų reputacijai. Jie taip pat sumažina didesnių atlyginimų negavusių darbuotojų motyvaciją.

Būtent dėl šios priežasties Sigma visuomet siūlo vieningą valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą, kuri, jei įmanoma, turėtų apimti visus viešojo sektoriaus darbuotojus. Būtina užkirsti kelią nepagrįstiems vidiniams skirtumams skiriant atlyginimus siekiant ne tik užtikrinti vidinį sistemos teisingumą, bet ir palengvinti valdymą. Kuo vienesnė yra darbo užmokesčio sistema, tuo lengviau ją valdyti, pavyzdžiui, persikrstant darbuotojus, užtikrinant jų vidaus mobilumą, veiksmingesnį viešųjų išteklių panaudojimą ir siekiant daugiau skaidrumo. Kuo labiau suskaidyta sistema, tuo sunkiau ją valdyti ir tuo sudėtingiau bus ją pakeisti ateityje, nes greitai susivienija ir įsitvirtina asmeniniai interesai išlaikyti esamą situaciją.

#### *Reformų tikslai*

Ir iš vidaus, ir išoriškai yra svarbu, kad vyriausybė, spręsdama dėl reformos strategijos, apsvaistytų keturis plačius ir gana apytikslus strateginius tikslus. Reikėtų paminėti, kad šie viešojo sektoriaus darbo užmokesčio strategijos tikslai retai kada yra praktiškai įgyvendinami<sup>2</sup>:

- Vienodas atlygis už vienodą darbą tokiomis pat sąlygomis;
- Darbo užmokesčio skirtumai turėtų priklausyti nuo darbo, atsakomybės ir kvalifikacijos skirtumų;
- Valstybės mokamų atlyginimų dydžiai turėtų būti panašūs į mokamus privačiame sektoriuje;

<sup>2</sup> Salvatore Schiavo-Campo, Giulio de Tommaso ir Amitabha Mukherjee: „Valstybės tarnyba ir darbo užmokestis pasaulinėje perspektyvoje: tarptautinių faktų, strategijų ir patirčių atrankinė sintezė“ (*Government Employment and Pay in Global Perspective: A Selective Synthesis of International facts, Policies and Experience*). 1997. Paremta to paties autoriaus Pasaulio Banko strategijos tyrimų dokumentu nr. 1771.

- Apmokėjimo viešajame sektoriuje dydis turėtų būti reguliariai peržiūrimas ir sistemiškai keičiamas siekiant užtikrinti apmokėjimo plano veiksmingumą;
- Atlyginimų sistema turėtų pasitarnauti žmogiškųjų išteklių valdymui ir ugdant darbuotojų motyvaciją bei didinant jų darbo našumą.

#### *Vyriausybės reformų programa*

Vyriausybės paprastai parengia programinius dokumentus, kuriuose pilna skambių politinių pareiškimų. Tačiau būtina numatyti vyriausybės prioritetus. Bet kokių atveju, vyriausybės, susidurdamos su poreikiu reformuoti darbo užmokesčio sistemą, galėtų apsvarstyti galimybę:

- Suderinti darbo užmokesčio reformą su bendrais vyriausybės reformų uždaviniais: Gal energingas siekis įgyvendinti darbo užmokesčio reformą apribos vyriausybės galimybę siekti kitų svarbių reformų tikslų? Gali būti, kad tam tikrose valstybėse vietoj darbo užmokesčio reformos labiau reikėtų platesnių geros valdysenos reformų. Tai yra svarbu siekiant užtikrinti nuoseklumą tarp reformų strategijų, nes tai padeda apibrėžti problemos prigimtį. Tai, kaip problema yra suvokiama ir pateikiama, nulemia, ar bus priimtas tinkamas strateginis sprendimas.
- Nustatyti viršutines bendrų išlaidų darbo užmokesčiui ribas: ši riba gali būti išreikšta didžiausiu galimu procentu nuo BVP. Dar niekuomet nebuvo parengta tokios darbo užmokesčio strategijos, kurios rekomendacijos nesąlygotų grynųjų išlaidų atlyginimams padidėjimo. Be abejonės, vyriausybė turi pagalvoti, iš kur reikės paimti pinigų didesniems atlyginimams išmokėti (pvz. numatomas ekonomikos augimas, padidėjusios įplaukos iš mokesčių, sumažėjusios išlaidos apribojus kitai sričiai skiriamą finansavimą, paramos teikėjų subsidija). Jei nerandama papildomų pajamų šaltinių, vienintelė likusi alternatyva yra apskritai atsisakyti minties apie darbo užmokesčio reformą.
- Nuspręsti, kokios yra atlyginimų sistemos reformavimo priežastys ir nuosekliai nustatyti atlyginimo pagrindą arba suformuoti tinkamą toliau pateikiamų elementų derinį ar išskirti kai kuriuos iš jų:

<b>Pabrėžiama:</b>	<b>Pirmenybė teikiama:</b>	<b>Trūkumai:</b>
Nuo rinkos priklausantis atlyginimas	-Konkuravimui su privačiu sektoriumi -Darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui	-Neskaidrios sistemos -Nesažiningi susitarimai -Sunku įgyvendinti
Atlyginimas pagal kategoriją	-Nuspėjamos karjeros struktūros sukūrimui -Skaidrumui -Lygybei -Blogai dirbančiųjų sudrausminimui	-Nelankstumas -Atsižvelgiama į teorinę kompetenciją, o ne į faktinę veiklą -Vadovai nėra linkę naudotis drausminėmis priemonėmis
Įvertinimo metu nustatytu faktiniu darbo turiniu paremtas atlyginimas	-Atlyginimui už objektyvų tam tikroje pareigybėje atliekamą darbą, nepriklausomai nuo to, kas užima šią pareigybę -Objektyvumui ir teisingumui	-Joks darbo įvertinimas nėra objektyvus (vertinama visuomet remiantis subjektyvia nuomone) -Darbo rezultatų įvertinimas yra brangus ir ilgas procesas -Galiausiai politinių derybų rezultatai vis tiek bus viršesni nei teisingumo samprata
Nuo individualių darbo rezultatų priklausantis darbo užmokestis	-Tik gerai dirbančiųjų geram apmokėjimui -Vadovų ir politikų galių sustiprinimui	-Įvertinimas ir darbo užmokesčio skyrimas savo nuožiūra -Nukenčia vidinis bendradarbiavimas -Biurokratija personalo skyriuose -Išlaidos personalui gali staigiai išaugti -Visi apibūdinami kaip „patenkinami“ -Nuo veiklos rezultatų priklausantis darbo užmokestis skatina favoritizmą ir nepotizmą
Grupinės veiklos rezultatais paremtas darbo užmokestis	-Komandos kūrimui -Tikimasi nugalėti kliūtis, kylančias taikant nuo individualių darbo rezultatų priklausantį darbo užmokestį	-Situacija nepagrįstai besinaudojantys darbuotojai -Vidinis disbalansas arba neteisybė grupės viduje -Silpnas bendradarbiavimas su kitomis grupėmis -Tie patys trūkumai kaip ir taikant nuo individualių darbo rezultatų priklausančio darbo užmokesčio sistemą

- Nustatyti tinkamą glaudinimo santykį tarp daugiausiai ir mažiausiai uždirbančiųjų. Tinkamas glaudinimo santykis yra toks santykis, kuris yra šalyje politiškai priimtinas ir priklauso nuo paplitusios socialinės lygybės sampratos ir nuo konstitucinių vertybių. Tarptautinės organizacijos kaip priimtina glaudinimo santykį pateikia 6:1 arba 7:1.
- Surasti pusiausvyrą tarp darbo užmokesčio, kitų išmokų (įskaitant pensijas) ir pašalpų. Yra ir neapčiuopiamų elementų (socialinis pripažinimas, pagarba socialinėms teisėms ir išmokoms, mokymosi galimybės, savigarba ir kitas papildomas atlygis). Visi šie elementai sudaro „pritraukimo ir išlaikymo“ priemonių paketo dalį.
- Atsižvelgti į šalies istorinę patirtį ir egzistuojančias politikos formas. Čia turima omenyje strategijos esmei kylančios kliūtys ir apribojimai. Ypač patariama įvertinti protegavimo lygį. Nereikėtų pamiršti istorinės protegavimo viešajame sektoriuje svarbos. Istorija gali žymiai įtakoti reformas: pavyzdžiui, jei įsigalėjusi protegavimo kultūra, nebus įmanoma įvesti nuo veiklos rezultatų priklausančio darbo užmokesčio. Senos taisyklės ir tradicijos yra gajos.

## Politika: darbo užmokesčio reformos eiga<sup>3</sup>

Pagal tradicinį technokratišką požiūrį politika buvo suvokiama kaip kliūtis, trukdanti strategijų formavimui ir įgyvendinimui. Tačiau į politiką reikėtų žvelgti nepamirštanti ir jos suteikiamų galių. Reikėtų pripažinti, kad šalyse, įgyvendindamos reformas, gali plačiai pasinaudoti savo politinėmis galimybėmis (pvz. informacija, organizavimas, galimybė sudaryti politinę darbotvarkę, žinios, simbolinė galia ir kt.). Juk pagaliau valstybės tarnautojų darbo užmokesčio reforma nėra pati savaime būtinybė, tačiau atspindi politinius prioritetus.

Kalbant apie reformos eigą, vyriausybė turėtų nuspręsti, kaip suderins ekspertų technines rekomendacijas ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, įskaitant profsąjungas, valstybės tarnautojų profesines asociacijas bei IFI ir ES (kurios irgi gali žymiai įtakoti vyriausybės išlaidų politiką). Tačiau sėkmė niekada nėra garantuota. Dėl priešininkų spaudimo ir reakcijos reforma gali būti pakoreguota arba atšaukta bet kuriame etape.

Proceso eigoje galiausiai turėtų būti parengta darbo užmokesčio reformos strategija, numatanti galutinę darbo užmokesčio struktūrą ir būdus, kaip jos pasiekti. Paruošiamąjį darbą galėtų atlikti atlyginimų peržiūros komisija arba vyriausybės komitetas, sudarytas iš ekspertų ir suinteresuotųjų šalių, arba abu.

### *Į ką vertėtų atsižvelgti:*

1. Remtis patarimais iš išorės: Užsakyti į veiklą orientuotą ataskaitą iš individualaus išorės eksperto arba ekspertų komisijos, kurioje būtų pateikiami analizės rezultatai ir pasiūlymai. Kadangi politiniai veiksniai, įtakojantys darbo užmokesčio reformą, yra iš esmės tokie patys kaip ir tie, kurie įtakoja bet kokią valdymo reformą, ši ataskaita turėtų būti plataus pobūdžio. Atlikdamas šį darbą ekspertas ar ekspertų komisija turėtų remtis kitų valstybių panašia patirtimi. Atlyginimų peržiūros komisija yra gerai, tačiau kyla pavojus, kad ji įgys per daug laisvės, o jos veiklos rezultatai neatitiks vyriausybės tikslų ir gal net neįmanomi įgyvendinti. Iš tikrųjų, konsultantai ir ekspertų komisijos kartais gali sugalvoti beprotiškų pasiūlymų.
2. Patarimai iš vidaus: Be to, vyriausybė gali pradėti darbą ir viduje, pasitelkdama ekspertus ir suinteresuotąsias šalis, jei reikia. Reikėtų vengti dažnai pasitaikančios neigiamos nuostatos profsąjungų atžvilgiu, teigiant, kad jos kelia nerealistiškus reikalavimus dėl darbuotojų atlyginimų ir priverčia sustabdyti ar atšaukti reformas. „Sėkmė“ populiarinant darbo užmokesčio reformą politinėse diskusijose ir ataskaitose klaidingai apibrėžiama kaip sugebėjimas „pasipriešinti“ profsąjungoms arba jas „nugalėti“.
3. Darbo užmokesčio komisijos paprastai kelia dideles viltis: Kokia bebūtų viso proceso prigimtis, vyriausybei teks jį kontroliuoti. Vyriausybei reikėtų vengti tokių situacijų, kai ji yra priversta atmesti neįgyvendinamus pasiūlymus, kai valstybės tarnautojams jau buvo suteikta daug vilčių.
4. Analitinis darbo įvertinimas yra gana moderni darbo užmokesčio nustatymo priemonė. Jis gali duoti patikimų techninių rezultatų, bet turi ir du svarbius trūkumus: 1) yra gremėzdiskas ir brangiai kainuoja (dažniausiai prireiks specializuotos konsultantų įmonės) ir 2) yra pateisinamas tik jeigu jo sukurta darbo užmokesčio sistema gyvuos eilę metų. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad derybos su darbuotojais ir profsąjungomis paprastai yra lemiamos tokiam įvertinimui ir gali iškreipti proceso „racionalumą“.

### *Reformos eiga turėtų sustiprinti politinį vadovavimą procesui*

Kad darbo užmokesčio reforma pavyktų, reikia protingai derinti techninius metodus ir politinius veiksnius. Imantis darbo užmokesčio reformos derėtų atsižvelgti į politinę aplinką, tačiau taip pat ir į technines strategijos priemones – atlyginimų indeksavimą, mažinimą, darbo įvertinimą ir kt. Įgyvendinant darbo užmokesčio reformą politinis vadovavimas padeda užtikrinti sąveiką tarp techninių priemonių ir politinių veiksmų.

Kaip jau buvo minėta, politinis vadovavimas turi suderinti politinius ir techninius aspektus. Atsižvelgiant į konkrečias darbo užmokesčio strategijos rekomendacijas ir atitinkamas politines analizes, politinį vadovavimą galima palengvinti pasiūlant politikams gerai techniškai pagrįstas alternatyvas šiais klausimais:

<sup>3</sup> Darbo užmokesčio reformų eiga gerai išdėstyta JT Tarptautinės valstybės tarnybos komisijos parengtoje Darbo užmokesčio ir išmokų apžvalgoje, kurioje pasakojama apie JT 2000-2006 m įgyvendintos darbo užmokesčio ir išmokų sistemos reformos eigą. Šį dokumentą galima rasti <http://icsc.un.org/resources/pdfs/general/payandbenefit.pdf>.

- Ar darbo užmokestis bus nagrinėjamas atskirai, ar kaip platesnės darbuotojų motyvavimo programos, ar dar platesnės valdymo reformos dalis.
- Kiek šiuo metu vyriausybė gali išleisti ir kiek ji ketina mokėti ateityje.
- Iš kur paims pinigų – ar iš padidėjusių įplaukų iš mokesčių, ar iš ekonominio augimo, ar perskirsčius esamas lėšas, ar (trumpuoju laikotarpiu) iš paramos teikėjų.
- Ar sprendimai dėl darbo užmokesčio dydžio bus priimami decentralizuotai.
- Ar reikėtų remtis analitiniu, ar holistiniu pareigybės įvertinimu, ar reikėtų palikti senąją pareigybių klasifikaciją
- Ar reikėtų apsvarstyti galimybę įvesti su veiklos rezultatais susijusį darbo užmokestį.
- Ar darbo užmokestis ir išmokos turėtų būti konsoliduoti ir įvertinti, o jeigu ne, koks turėtų būti jų santykis.
- Ar vertėtų atlyginimų kategorijas apjungti, kad liktų mažiau, bet platesnių kategorijų (angl. broad banding)
- Kaip bus atsižvelgta į palyginimo su privačiu sektoriumi, kitomis regiono vyriausybėmis ar kitomis nacionalinės valdžios sistemos dalimis rezultatus.
- Koks turėtų būti glaudinimo santykis.
- Ar turėtų būti nustatytas „minimalus atlyginimas“
- Ar bus išskirtos kai kurios valstybės tarnautojų grupės (pavyzdžiui, pradinių klasių mokytojai ir kt.) jiems specialia tvarka „didinant atlyginimus“.
- Ar atlyginimų reforma turėtų būti susieta su biudžeto prognozėmis, kad būtų įvertintas trumpalaikis poveikis ir ilgalaikis tvarumas, ir kaip.

## **Išvados**

1. Darbo užmokesčio reforma turėtų būti vykdoma platesnės valdymo reformos kontekste, ar bent jau būti valstybės tarnautojų motyvavimo ar žmogiškųjų išteklių valdymo reformos dalimi. Reikėtų nuodugniai įvertinti darbo užmokesčio reformos būtinumą.
2. Darbo užmokesčio reforma iš esmės nėra technokratinis procesas, o greičiau politinė pastanga, kuriai vyriausybė turėtų nuolat vadovauti. Politinis vadovavimas bus stipresnis, jei bus darni sąveika tarp politinių ir techninių aspektų.
3. Darbo užmokesčio reforma turėtų numatyti galutinį darbo užmokesčio planą ir tikslus. Reikėtų suprasti ir pasitelkti techninius ir metodologinius reformos aspektus, tačiau jie turėtų būti nagrinėjami reformos politiniame kontekste.