

### 3. DARBO UŽMOKESČIO DALYS IR NUSTATYMO PRINCIPAI

#### Kaip nustatomos atlygio galimybės pareigybei ir individualus darbuotojo atlygis?

Ankstesnėse dalyse aptarėme:

- kaip atlygio lygiai formuojasi rinkoje,
- kaip organizacija įvertina pareigybes ir suskirsto jas į kategorijas.

Kitas žingsnis – **nustatyti konkrečius atlygio standartus organizacijoje.**

#### Iš ko susideda atlygis?

Atlygis dažniausiai susideda iš kelių dalių:

- **Bazinis darbo užmokestis**  
(fiksuota atlygio dalis, mokama reguliariai)
- **Kintamasis atlygis**  
(premijos, priedai ar kitos su rezultatais susijusios išmokos)
- **Papildomos naudos**  
(pvz., sveikatos draudimas, pensijų kaupimas, papildomos atostogos ir pan.)

Visos šios dalys kartu sudaro bendrą darbuotojo atlygį.

Jei fokusuojamės tik į piniginį atlygį (be papildomų naudų), kyla klausimas – kaip nustatomos konkrečios sumos?

Rinkoje gausu įvairios praktikos:

- vienoje organizacijoje visas darbuotojo atlygis susideda tik iš bazinės dalies ir priedų nėra (dažna IT sektoriuje),
- kitose – bazinė dalis yra minimali, o didžioji dalis sumos atkeliauja per priedus (tipiška gamyboje).

Kiekviena organizacija kuria sistemą, geriausiai atitinkančią jos verslo veiklos modelį.

Kintamasis atlygis ir jo dydis dažniausiai priklauso nuo atlikto rezultato ir darbuotojo bazinio darbo užmokesčio. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas pasiekia metinius rezultatus, gauna vadinamąjį tryliktą atlyginimą, arba jeigu darbininkas išpildė dienos normas gauna 10% dydžio premiją, kuri apsiskaičiuoja nuo bazinės

dalies. Jei kintamoji dalis priklauso nuo bazinės, tuomet kaip nustatoma bazinė dalis?

### **Kaip nustatomas bazinis atlygis ir kas yra atlygio rėžiai?**

Darbdaviai nustato atlygio standartus pareigybėms ar jų kategorijoms remdamiesi:

- rinkos duomenimis,
- organizacijos strategija,
- finansinės galimybės.

Atlygis gali būti nustatomas:

- kaip konkretus tarifas (pvz., 2000 EUR),
- arba kaip **atlygio rėžis (intervalas)** (pvz., 1800–2700 EUR).

Praktikoje dažniau naudojami rėžiai, nes jie suteikia daugiau lankstumo.

### **Kas yra atlygio rėžis?**

Atlygio rėžis – tai intervalas „nuo–iki“, kuris parodo:

- kokios yra realios atlygio galimybės konkrečiai pareigybei ar kategorijai,
- kaip organizacija planuoja diferencijuoti atlygius.

Rėžis paprastai apima:

- minimalią ribą (pvz. nuo 1800),
- vidurinę reikšmę (pvz. 2250),
- maksimalią ribą (pvz. iki 2700).

Rėžiai dažniausiai nustatomi remiantis rinkos duomenimis, ir atsižvelgiant į įmonės strategiją bei finansines galimybes. Rėžių nustatymo procesas kaip ir pareigybių vertinimas nėra „tikslusis mokslas“ – tai praktinis įrankis, paremtas duomenimis ir sprendimais.

### **Pavyzdys: kaip nustatomas atlygio rėžis**

Įsivaizduokime, kad organizacija nori nustatyti atlygio standartą 5 kategorijos pareigybėms.

Rinkos duomenys rodo: vidutinis atlygis – apie 1800 EUR, svyruoja tarp 1500 ir 2500 EUR.

Praktikoje samdant pastebima, kad nauji kandidatai sutinka dirbti už ne mažiau nei 2000 EUR.

Tokioje situacijoje nustatyti vieną konkretų tarifą būtų sudėtinga, todėl pasirenkamas rėžis. Darbdavys įsivertina savo finansines galimybes bei pareigybių šioje kategorijoje svarbą – jeigu kritiškai svarbu samdyti be uždelsimo, organizacija gali nustatyti tiek siauresnį, tiek didesnį rėžį nei rinkoje (pvz. **nuo 1800 iki 2700**, vietoje rinkos 1500-2500)

### **Kaip nustatomas individualaus darbuotojo atlygis?**

Jeigu pareigybės kategorija (pvz. 5) ir atlygio rėžis (pvz. 1800-2700) jau nustatyti, sekantis klausimas – nuo ko priklauso konkretus darbuotojo toje kategorijoje atlygis? Tipiškai rėžio viduje darbuotojų atlygis svyruoja priklausomai nuo kelių veiksnių:

- patirties,
- kompetencijų,
- veiklos rezultatų,
- atsakomybės apimtys,
- potencialo ir augimo.

Tai reiškia, kad darbuotojai toje pačioje kategorijoje gali būti skirtingose rėžio vietose.

### **Pavyzdys: darbuotojo pozicija rėžyje**

Toje pačioje kategorijoje gali dirbti:

- naujai įdarbintas, dar besimokantis darbuotojas,
- patyręs darbuotojas, išpildantis visus reikalavimus ir normas, stabiliai pasiekiantis rezultatus,

- ekspertas, kuris viršija lūkesčius ir prisideda prie kitų augimo, procesų tobulinimo.

Natūralu, kad pirmasis darbuotojas dažniau bus režio pradžioje (arčiau 1800), antrasis labiau viduryje (apie 2250), o trečiasis aukštesnėje dalyje (2250-2700).

Taigi atlygio režis ne tik nustato standartą, bet ir leidžia diferencijuoti atlygį pagal individualių darbuotojų indėlį, patirtį ir kitus svarbius aspektus.

### **Kodėl atlygio skirtumai yra normalūs?**

Pareigybių kategorizacijos tikslas nėra suvienodinti atlyginimus – jis yra užtikrinti vienodą požiūrį į panašios vertės darbus.

Atlygio režių tikslas yra panašus: **suteikti panašias galimybes, o ne vienodus atlygius.**

Todėl svarbu suprasti, kad atlygio skirtumai nebūtinai reiškia neteisingumą, jie dažniausiai yra objektyvių veiksmų rezultatas.

### **Ką svarbu suprasti darbuotojams?**

- Atlygis gali susidėti iš kelių dalių, ne tik bazinio atlyginimo, darbdaviai pasirenka variantą tinkamiausią verslo modeliui
- Pareigybių kategorijoms nustatomi bazinio atlygio režiai arba tarifai
- Individualaus darbuotojo atlygis ir padėtis režyje priklauso nuo patirties, kompetencijų ir rezultatų
- Skirtingi atlyginimai toje pačioje kategorijoje yra normalūs, jeigu juos galima pagrįsti

Atlygio sistemos tikslas yra struktūruoti atlygio valdymą, paversti jį ne atsitiktinumu, bet pagrįstais sprendimais.

## Q&A darbuotojams

- **Iš ko susideda mano atlygis?**  
Iš bazinio atlygio, galimos kintamos dalies ir papildomų naudų.
- **Kas yra atlygio rėžis?**  
Tai intervalas „nuo–iki“, nustatytas konkrečiai pareigybei ar kategorijai.
- **Kodėl mano atlygis nėra toks pats kaip kolegos toje pačioje pareigybėje?**  
Nes atlygis priklauso nuo patirties, kompetencijų, rezultatų ir kitų objektyvių veiksnių.
- **Ar visi darbuotojai turėtų būti rėžio viduryje?**  
Ne. Rėžis leidžia diferencijuoti atlygius pagal darbuotojo situaciją ir indėlį.
- **Kas lemia mano atlygio augimą?**  
Patirties augimas, kompetencijų stiprinimas, veiklos rezultatai ir didėjanti atsakomybė.
- **Ar atlygio rėžiai yra fiksuoti?**  
Ne. Jie periodiškai peržiūrimi atsižvelgiant į rinkos pokyčius ir organizacijos sprendimus.
- **Ar atlygio skirtumai yra normalūs?**  
Taip, jei jie pagrįsti objektyviais kriterijais.