

2. PAREIGYBIŲ VERTINIMAS IR KATEGORIZACIJA

Kodėl organizacijos kuria pareigybių ir atlygio struktūras ir kaip tai daro?

Kaip aptarėme ankstesnėje dalyje, rinkoje mokami atlygiai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, formuojančių atlygio lygį organizacijoje. Tačiau kiekviena organizacija papildomai atsižvelgia į:

- turimus resursus,
- strateginius prioritetus,
- vidinį teisingumą.

Tam, kad šie veiksniai būtų taikomi nuosekliai ir pagrįstai, ypač didesnėse organizacijose, reikalinga aiški struktūra arba sistema.

Vienas dažniausių būdų tokią sistemą sukurti – **pareigybių vertinimas**.

Kas yra pareigybių vertinimas?

Pareigybių vertinimas – tai procesas, kurio metu pareigybės vertinamos ir skirstomos pagal pasirinktus kriterijus.

Pareigybes galima skirstyti įvairiais būdais, pavyzdžiui:

- į darbuotojų grupes (darbininkai, specialistai, vadovai),
- į funkcines grupes (finansai, inžinerija, administracija),
- į lygius arba kategorijas (pvz., nuo 1 iki 15),
- ir kitais būdais.

Kiekvienas skirstymo būdas turi savo paskirtį. Pavyzdžiui, darbuotojų grupėms gali būti taikomos skirtingos darbo apmokėjimo tvarkos - darbininkams atlyginant pagal kasdienes darbo rezultatus, specialistams pagal kompetencijas ir metinių tikslų pasiekimą, o vadovams pagal komandinius ar įmonės rezultatus.

Tačiau **sistemingam atlygio valdymui dažniausiai naudojamas skirstymas į lygius arba kategorijas**.

Kaip nustatomi pareigybių lygiai?

Pareigybių lygiai nustatomi vertinant pareigybes pagal bendrus kriterijus, pavyzdžiui:

- reikalingus įgūdžius,
- kvalifikaciją ir patirtį,
- darbo sudėtingumą,
- atsakomybės lygį,
- lyderystę,
- kitus darbui svarbius veiksnius.

Bendrų kriterijų taikymas leidžia objektyviau palyginti skirtingus darbus organizacijoje. Įvertinus pareigybes, jos grupuojamos į kategorijas pagal panašų vertinimo rezultatą.

Tokiu būdu:

- panašios vertės pareigybės patenka į tą pačią kategoriją,
- sukuriama struktūra, leidžianti jas lyginti tarpusavyje.

Kaip skirtingos pareigybės gali turėti panašią vertę?

Įsivaizduokime kelias skirtingas pareigybes organizacijoje:

- Buhalteris
- Jaunesnysis inžinierius
- Atrankų specialistas
- Programuotojas
- Gamybos planuotojas
- Tiekimo grandinės specialistas

Iš pirmo žvilgsnio šios pareigybės atrodo visiškai skirtingos. Tačiau vertinant pagal bendrus kriterijus, jos gali turėti panašią „vertę“, nes:

- reikalauja panašaus išsilavinimo ir patirties,
- jų sprendimai turi panašią įtaką organizacijai,
- darbo sudėtingumas yra panašus.

Dėl šios priežasties tokios pareigybės gali būti priskiriamos tai pačiai kategorijai, tačiau tai nereiškia, kad:

- šios pareigybės yra vienodos,
- ar kad jų atlyginimai bus identiški.

Praktikoje, pavyzdžiui, programuotojų atlygis dažnai yra aukštesnis dėl rinkos paklausos, nors jų „vidinė vertė“ organizacijoje gali būti panaši į kitų pareigybių. Tai parodo svarbų principą: **vidinė pareigybės vertė organizacijai ir rinkos atlygis nėra tas pats dalykas.**

Pareigybių kategorizacijos tikslas nėra suvienodinti atlyginimus, bet užtikrinti nuoseklų požiūrį į panašios vertės darbus, siekiant, kad darbdavys adekvačiai vertintų ir apmokėtų panašią vertę kuriančias pareigybes.

Vertinama pareigybė, o ne žmogus

Vienas svarbiausių principų - vertinama pareigybė kaip standartinis profilis, o ne konkretus darbuotojas.

Tai reiškia, kad:

- nagrinėjami tipiniai pareigybės reikalavimai,
- nevertinami individualūs rezultatai ar savybės.

Pavyzdys:

jei darbuotojas turi aukštąjį išsilavinimą, bet pareigybei pakanka profesinio, vertinime bus naudojamas profesinio išsilavinimo reikalavimas.

Kodėl šis procesas nėra visiškai tikslus?

Nors vertinimas remiasi struktūruotais kriterijais, svarbu suprasti:

- „darbo vertė“ nėra visiškai objektyvus ar universalus dydis,
- skirtingos metodikos gali duoti skirtingus rezultatus,
- vertinime visada yra tam tikras interpretacijos elementas.

Ką svarbu suprasti darbuotojams?

- Vertinama tipinė pareigybė, o ne individualus darbuotojas
- Pirmiausia nustatoma pareigybės vertė, o tik tada – individualus atlygis
- Pareigybių vertinimas yra atlygio sistemos pagrindas
- Jis padeda užtikrinti nuoseklumą ir teisingumą organizacijoje
- Ta pati kategorija nereiškia, kad visos pareigybės joje yra identiškos
- Rinkos skirtumai lemia, kad net ir toje pačioje kategorijoje esančių pareigybių atlygis gali skirtis (pvz. buhalteris ir programuotojas)

Q&A darbuotojams

- **Kas yra pareigybių vertinimas?**
Tai procesas, kurio metu pareigybės vertinamos ir skirstomos pagal pasirinktus kriterijus. Vertinti arba skirstyti galima įvairiais būdais, kiekvienas jų turi savo paskirtį.
- **Ar vertinamas mano darbas ar aš kaip darbuotojas?**
Vertinama tipinė pareigybė, o ne konkretus darbuotojas.
- **Kas yra pareigybių kategorijos?**
Tai grupės, į kurias sujungiamos panašios vertės pareigybės.
- **Kodėl reikalinga kategorizacija?**
Ji padeda užtikrinti nuoseklų ir pagrįstą atlygio nustatymą visoje organizacijoje.
- **Kas yra „vienodos vertės darbas“?**
Tai darbai, kurie pagal objektyvius kriterijus yra panašaus sudėtingumo ir reikšmės.
- **Ar tos pačios kategorijos pareigybės visada apmokamos vienodai?**
Ne. Vidinė pareigybės vertė ir rinkos atlygis nėra tas pats – atlygis gali skirtis dėl rinkos veiksnių.
- **Ar pareigybių vertinimas yra tikslus?**
Ne. Tai struktūruotas procesas, tačiau ne tikslusis mokslas – jame visada yra interpretacijos elementas.