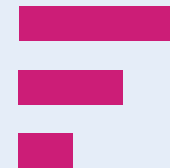


# Pasiruošimas ES DU Skaidrumo Direktyvai

# Figure Baltic Advisory

Esame pagrindinė darbo rinkos tyrimų ir konsultacijų agentūra Baltijos šalyse



1600+

Organizacijos

15+

Sektoriai

320 000+

Darbuotojų duomenys

900+

Pareigybių aprašai

30+

Metai Baltijos šalyse

23

Figure darbuotojai



Tarptautinis partneris



# Sklandus pasiruošimas



## Žingsniai:

1. Informacijos apie pareigybes rinkimas
2. Pareigybių vertinimas
3. Pareigybių sistemos sukūrimas
4. Atlygio režimų nustatymas
5. DU auditas
6. Veiklos valdymo sistemos peržiūra
7. KDU tvarkų peržiūra
8. Bendradarbiystė su darbuotojų atstovais ir vidinė komunikacija darbuotojams



# (1) Informacijos apie pareigybes rinkimas

**Tikslas:** struktūruotai surinkti informaciją apie pareigybes.

**Nauda:** kurti / atnaujinti aprašus, remtis vertinant ir diferencijuoti lyginant panašias pozicijas.

**Reikia:**

- informacijos rinkimo formos;
- informacijos šaltinių (egzistuojantys aprašai, skelbimai, vadovai / atrankų specialistai);
- papildomai galima pasitelkti transkripcijas atliekančią platformą (Teams ar kitą);
- galima pasitelkti DI įrankius (ChatGPT / MS Copilot / kt.).

**Procesas:**

1. nurodyti pareigybių sąrašą ir kitą „meta“ informaciją (skyrius, vadovas ir t.t.);
2. surinkti turimą rašytinę informaciją;
3. peržiūrėti renkamos informacijos formoje aktualumą, atlikti pakeitimus;
4. užpildyti formą turima informacija, rezultatą ir trūkstamus aspektus perduoti peržiūrėti vadovams;
5. esant poreikiui galima informaciją rinkti interviu forma.

## (2) Pareigybių vertinimas



**Tikslas:** universalių faktorių pagalba nustatyti pareigybių vertes.

**Nauda:** būtinas procesas DK atitikčiai.

**Reikia:**

- informacijos apie pareigybes;
- metodo (analitinio arba grįsto analitiniu principu) ir įrankio vertinimui atlikti;
- darbo grupės (rekomenduojama su darbuotojų atstovais);
- papildomai galima pasitelkti DI.

**Svarbus kontekstas**

- **Vienodos vertės darbas** – objektyvūs kriterijai + **reikšmė darbdaviui**.
- **Objektyvūs kriterijai** – įgūdžiai (įskaitant minkštuosius), kvalifikacija, pastangos, atsakomybė, darbo sąlygos + kiti veiksniai, kurie yra aktualūs **konkrečiai pareigybei**.



## (2) Pareigybių vertinimas

### Procesas:

1. Sukurti ir apmokyti pareigybių vertinimo darbo grupę naudotis pasirinkta metodika
  2. Pasiruošti pareigybių sąrašą ir visą turimą informaciją apie pareigybes
  3. Nusimatyti patogiausią pareigybių vertinimo eilės tvarką ir sutarti laikus
  4. Atlikti vertinimo procesą pagal pasirinktos metodikos taisykles
  5. Pagal poreikį esant objektyviai priežasčiai koreguoti ir kalibruoti vertinimus
- Vertinimas gali vykti tuo pačiu metu kaip ir informacijos rinkimas
  - **Renkantis metodiką įsivertinkite ar kategorijų skaičius atlieps jūsų poreikį**
  - Nors procesas prailgs, įtraukdami darbuotojų atstovus, leisite jiems pamatyti ir pajauti metodikos limitus bei galimus netikslumus. Tokiu atveju vertinimo rezultatas nebus laikomas tik darbdavio interpretacija ir susilauks mažiau kritikos.
  - Turint pareigybių kategorijas iš atlygio tyrimų galima jas naudoti procesui efektyvinti, susitelkiant į atvejus, kuriuose kategorijos sutampa, bet objektyviai turėtų būti skirtingos



## (3) Pareigybių sistema

**Tikslas:** remiantis pareigybių vertinimu nustatyti vienodos vertės kategorijas įmonės mastu, sukurti pareigybių žemėlapi.

**Nauda:** būtinas procesas DK atitikčiai.

**Reikia:**

- ▣ pareigybių verčių;
- ▣ darbo grupės;
- ▣ įrankio pareigybių matricai kurti;
- ▣ papildomai galima pasitelkti DI.



## (4) Atlygio rėžiai

### Procesas:

1. Pasiruošti darbuotojų sarašą su pareigybėmis, kategorijomis ir DU informacija;
2. Pasirinkti reikiamus rinkos duomenis;
3. Įkelti informaciją į įrankį (taip pat galima pasitelkti DI / skaičiavimus atlikti ranka);
4. Remiantis realių įmonės atlyginimų statistika, rinkos informacija ir (jei turima) galiojančiais atlygio rėžiais kiekvienai kategorijai suderinti naujus atlygio rėžius;
5. Įsivertinti naujų atlygio rėžių tinkamumą pagal darbuotojų compa-ratio ir būtinoms korekcijoms reikalingą papildomą biudžetą.

Rėžius galima sukurti ir be rinkos informacijos, tačiau tuomet gali būti sudėtinga rasti objektyvių argumentų nustatytiems rėžiams pagrįsti. „Pagal esamą situaciją“, „vadovo paskaičiavimu“, „remiantis paskutine atranka“ - darbuotojams gali atrodyti per daug subjektyvu. Nors rinkos duomenys nėra sidabrinė kulka, šiame scenarijuje tai objektyviausias informacijos šaltinis.

## (5) DU auditas



**Tikslas:** pasitelkiant duomenų analizę atlikti atlygio valdymo ir skirtumų auditą, kuris nustatytų rizikos atvejus ir neatitikimus.

**Nauda:** galimybė išvengti probleminių atvejų, laiku numatyti reikiamus veiksmus.

### Reikia:

- darbuotojų DU informacijos;
  - egzistuojančios arba naujos pareigybių / kategorijų struktūros;
  - egzistuojančių arba naujų atlygio rėžių;
  - papildomai galima pasitelkti DI.
- 
- Gali būti atliekamas tiek prieš, tiek po atlygio rėžių sukūrimo, dažnai atliekamas pakartotinai.
  - Audito gylis ir detalumas priklauso nuo organizacijos poreikio ir aplinkybių (ar organizacija yra įmonių grupės dalis, yra didelė / maža, turi daug skirtingų funkcijų ir pan.).
  - Jei neturite analitinių kompetencijų su tokio lygio užduotimi dažniausiai nesudėtingai susitvarko buhalteriai, finansų ar verslo analitikai, taip pat užduotį palengvinti gali ir DI.

## (6) Veiklos valdymas



### Reikia:

- [-] įsivertinti taikomos veiklos valdymo / vertinimo **systemos tinkamumą DU skirtumams pagrįsti**;
- [-] peržvelgti vertinimo **kriterijų nuoseklumą ir aiškumą**;
- [-] **dokumentuoti** veiklos vertinimo rezultatus.

**Lietuvos organizacijose šiai dienai vyrauja 3–5 lygių vertinimo skalė** (pvz., viršija lūkesčius / atitinka lūkesčius / reikia tobulėti), tačiau pasitaiko ir gilesnių analitinių sprendimų;

### Svarbu derinti KPI ir papildomus vertinimo kriterijus

- [-] Vertinant veiklą vien tik pagal KPI dažnai nepavyksta atskleisti viso darbuotojo indėlio, nes skaičiai parodo tik tai, kas buvo pasiekta.
- [-] Dauguma šiuolaikinių organizacijų derina KPI su papildomais vertinimo kriterijais, tokiais kaip elgsenos principai ar kompetencijos. Tuomet vertinimo logika apima du susijusius elementus:
  - KPI rezultatus (**KA**): aiškiai išmatuojamus veiklos tikslus, kiekybinius rodiklius, faktinius pasiekimus ir jų atitikimą nustatytiems tikslams;
  - Papildomus kriterijus (**KAIP**): elgsenos principai, vertybių laikymasis, bendradarbiavimas, atsakomybė ar kt.

## (7) Kintamasis DU



„Darbo apmokėjimo sistemoje, atsižvelgiant į objektyvius ir lyties požiūriu neutralius kriterijus, nustatomos pareigybių grupių arba pareigybių apmokėjimo formos, darbo užmokesčio dydžiai ar ribos (minimali ir maksimali), **papildomo apmokėjimo (priedų ir priemokų), premijų skyrimo pagrindai, dydžiai ir tvarka**, darbo užmokesčio indeksavimo ir didinimo kriterijai ir tvarka.“

**KDU sistemos** yra labai individualios todėl, bent jau kol kas negalime pateikti universalaus sprendimo direktyvos atitikčiai, tačiau veiksmų planas bus panašus daugeliui:

### Reikia:

- įsivertinti KDU sistemą, užtikrinti, kad skyrimo pagrindai, tvarka ir numatomi dydžiai yra aiškūs;
- pagal poreikį ir aplinkybes ieškoti sąsajų tarp KDU ir išmatuojamų bei pagrindžiamų kriterijų (pvz. veiklos rezultatų);
- remiantis KDU išmokėjimo faktų vertinti ar principų laikomasi, informuoti vadovus, apie jų priimamų sprendimų svarbą ir įtaką.

## (8) Patirtys iš info-pranešimų darbuotojams



Kiekvienais metais pristatymai įmonių darbuotojams patvirtina:

- [- Pareigybių kategorijos / lygiai yra abstraktus matavimo vienetas, **darbuotojai visuomet nori matyti tai, kas jiems yra suprantama ir artima**, ne teorinį skaičiuką.
- [- Didžioji dalis darbuotojų **vertina atvirumą**, nors vienetai visuomet randą progą kritikuoti ar išreikšti nepasitenkinimą.
- [- **Organizacijos, kurios anksčiau apie atlygį komunikavo steriliai**, sudarydamos įspūdį, kad nustatytos pareigybių kategorijos yra be galo tikslios, objektyvios ar kt., o atlygio sprendimai priimami tik argumentuotai ir objektyviai dabar **susiduria su papildoma problematika komunikacijoje**.
- [- Organizacijų **noras ar pastangos nuslėpti tiesą**, pagražinti ar rodyti tik dalį informacijos dažniausiai yra pastebimos.
- [- Pristatant **informaciją darbuotojui** būtina ją **pateikti iš „o ką tai reiškia man, darbuotojui“** perspektyvos.
- [- Beveik visi **darbuotojai stokoja supratimo** keliose ar visose atlygio valdymo potėmėse, nesupranta kokius sprendimus ir kodėl priima darbdavys, todėl norint efektyviai bendrauti ir diskutuoti atlygio klausimais **būtina edukacija**.

# Bendrosios Rekomendacijos



- Rinkti informaciją apie pareigybes
- Įtraukti darbuotojų atstovus
- Renkantis metodiką įsivertinkite reikalingą kategorijų skaičių, bei taikomų faktorių lankstumą
- Naudoti Socialinių partnerių sukurtą metodiką ją keičiant\*

Pareigybių kategorizacija yra rezultatas link kurio galime ir turime dirbti, bet **rekomenduojame susitelkti į duomenų bazės apie pareigybes rinkimą**, o ne kuo greitesnį galutinio kategorizacijos rezultato pasiekimą.

Toms įmonėms, kurios jau turite kategorizaciją - puiku, gali būti, kad būsite pavyzdinai iš anksto pasiruošę, tačiau yra ir tikimybė, kad sulaukus visų išaiškinimų norėsite prie kategorizacijos sugrįžti ir ją pergalvoti, tad taip pat skirkite laiko informacijos rinkimui.

	Hiring requirements						For roles using te
	When hiring, what is the typical desired	What are the requirements for education? (NA,	Are there any requirements for	What is the typical time employees spend in this	What is the level of autonomy for this position regarding daily task and	Is position accountable for own results only or	What is the level simple physical o
Description	Typical Experience (y)	Education	Certifications	Typical duration in role	Autonomy level	Accountability	Technical
	1-2	Bachelor		3	low	own	mid
	4-5	Bachelor			2 mid	own	low

## 2 Iššūkiai

Atlygis – teorija vs realybė

# Pareigybių vertė



- Ar šios pareigybės yra panašios, identiškios, nešančios vienodą vertę, o galbūt vienodai apmokamos?

Pareigybė	Vertė
Buhalteris	13
Jaunesnysis inžinierius	13
Atrankų specialistas	13
Programuotojas	13
Gamybos planuotojas	13
Tiekimo grandinės specialistas	13
Vyresnysis suvirintojas	13
Kokybės kontrolierius	13
Pardavimų palaikymo specialistas	13
Vairuotojas	13

# Pareigybių vertinimas



- **Procesas skirtas struktūrizuoti** organizacijos darbus į kategorijas arba grupes pagal jų atliekamas funkcijas, atsakomybę, sudėtingumą ar kitus kriterijus.
  
- Vertinimas = Klasifikacija = Kategorizacija
- Kategorija = Svoris = Vertė = Lygis
- Kategorizacijos tipai:
  1. **Darbuotojų grupių** (pvz. darbininkai, kvalifikuoti specialistai, ekspertai ir t.t.)
  2. **Pareiginis** (pvz. krautuvo vairuotojas, vyr operatorius, apskaitininkas ir t.t.)
  3. **Funkcinis** (pvz. IT I, IT II, finansai I, finansai II ir t.t.)
  4. **Faktorinis** analitinis vertinimas (pvz. HAY lygiai 7-20, Figure taškai 79-1300 ir t.t.)
- Kiekvienas vertinimo būdas turi savo privalumus ir kiekvienas yra sėkmingai pritaikomas ne visuose scenarijuose – viskas priklauso nuo vertinimo tikslo

# Pareigybių vertinimas analitiniu metodu - Faktorinis



**Pareigybių vertinimas** – metodas, pagrįstas kriterijų matrica, kurių kiekvienas turi skirtingas balų vertes, o vertinimo rezultatas yra bendra balų suma. **Tipiškai jis taikomas** tokiems **darbams** ar pareigybėms, kurie yra **unikalūs**, taip pat esant poreikiui **nustatyti** kuo pareigybės skiriasi tarpusavyje, jų **hierarchiją**.

	A		B			C		D		E			F		G			
Job	Education		Professional Experience			Job Complexity		Mental Effort		Cooperation/ Management			Accountability of resources		Accountability of decisions		Value	Date of evaluation
CEO	A6	2	B6	B10	3	C8	1	D4	3	E4	E8	1	F6	3	G6	3	1084	2025-01-08
CTO	A6	2	B6	B10	2	C7	2	D4	3	E4	E7	1	F6	2	G6	2	884	2025-01-22
CFO	A6	2	B6	B10	2	C7	2	D4	2	E4	E7	1	F6	2	G6	2	872	2025-01-16

# Pareigybių vertinimas analitiniu metodu



## ■ Pavyzdys 1 (SADM)

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 funkcinei veiklos krypčiai (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 techniniai darbai	10	20

## ■ Pavyzdys 2 (Figure)

### PAREIGYBIŲ VERTINIMO LENTELĖS – PAREIGYBĖS ELEMENTAI IR VERTINIMO KRITERIJAI

© Figure Baltic Advisory Analitinis pareigybių vertinimo metodas

#### A Kriterijus: IŠSILAVINIMAS

Darbo funkcijoms atlikti reikalingas optimalus formaliojo išsilavinimo lygis (arba prilygintinas mąstymo lygis)

Svoris	Lentelė A. Išsilavinimas	Balai		
A1	Pradinis išsilavinimas	-	10	-
A2	Vidurinis išsilavinimas	-	17	-
A3	Profesinė mokykla	-	25	-
A4	Aukštesnysis išsilavinimas (kolegija)	-	36	43
A5	Aukštasis išsilavinimas (bakalauras)	52	62	74
A6	Magistras	-	89	107
A7	Mokslų daktaras	128	154	185

#### B Kriterijus: SPECIFINIAI ĮGŪDŽIAI IR KVALIFIKACIJA

Specifinė papildoma kvalifikacija, reikalinga darbo funkcijoms atlikti (jei taikoma)

Svoris	Lentelė B. Specifiniai įgūdžiai ir kvalifikacija	Balai		
B1	Darbui atlikti papildoma kvalifikacija nereikalinga	-	0	-
B2	Bazinė veiklos licencija, kursai arba vidinė mokymo programa, kuri baigiama per 3-4 mėnesius	-	10	-
B3	Techninis / profesinis sertifikatas, kuris įgyjamas per 6 mėnesius	-	17	-
B4	Techninis / profesinis sertifikatas arba papildomi mokymai, kurie baigiami per 9 mėnesius	-	25	-
B5	Specifinė kvalifikacija, kuri įgyjama per 12 mėnesių	-	43	-
B6	Specializuota, sudėtinga, tarptautinė kvalifikacija / mokymai (pvz., CFA, ACCA), kuri baigiama per daugiau nei 12 mėnesių	-	52	-

#### C Kriterijus: PROFESINĖ PATIRTIS

Darbo funkcijoms atlikti reikalingas optimalus profesinės ir vadovavimo patirties lygis

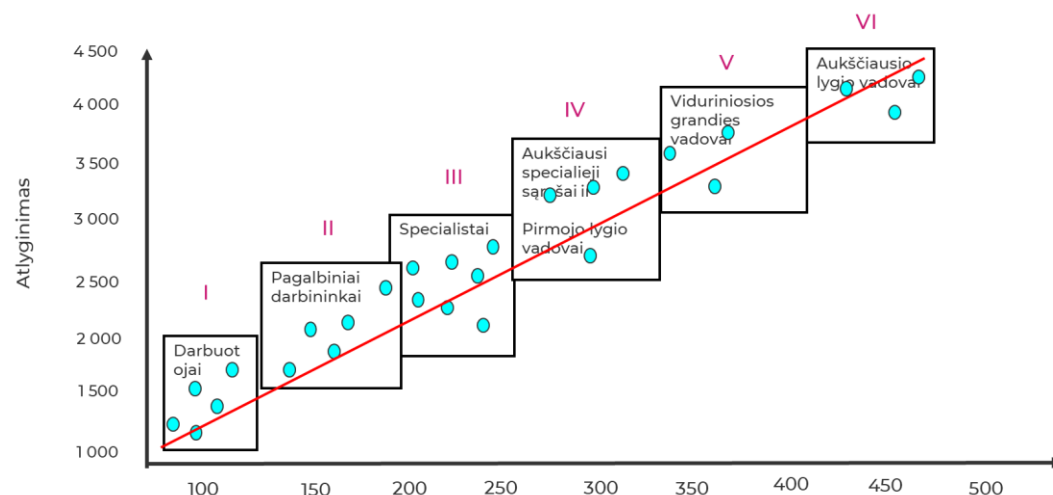


Lentelė C. Profesinė patirtis
-------------------------------

# Atlygio rēžiai



- Rēžiai gali būti ir rinkoje yra nustatomi **skirtingo tipo kategorijoms**: pareigybėms, lygiams, funkcijoms ir lygiams, darbuotojų grupėms ir t.t.
- Atlygio rēžių valdymas **nēra tikslusis mokslas**, bet egzistuoja pasitvirtinusios rēžių nustatymo praktikos: atskaitos taško parinkimas, tinkamas plotis, peržiūra.
- Vienas dalykas yra sukurti atlygio rēžius, kitas (sunkesnis) – išlaikyti logišką darbuotojų pozicionavimą pagal jų kompetencijas ir rezultatus.



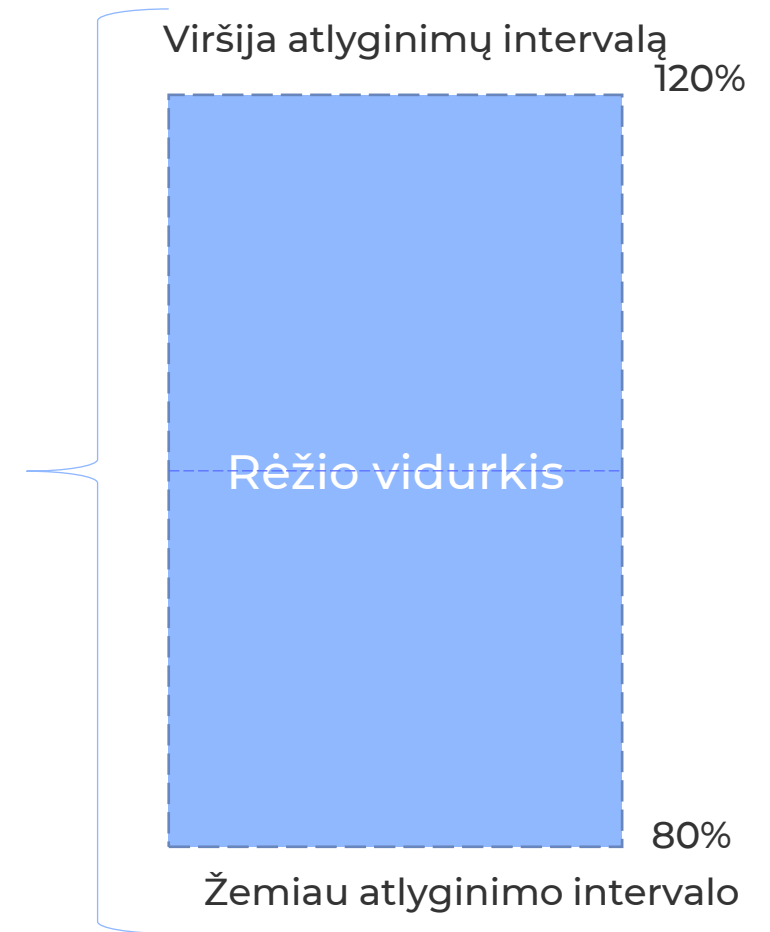
# Valdymas atlygio režyje (pavyzdys)



**"Rolės Expertas"** - tai darbuotojas, kuris viršija reikalavimus. Turi puikius darbo įgūdžius ir patirtį. Turi gebėjimų ir yra suinteresuotas tobulėti savo srityje. Geba ir nori padėti mažiau patyrusiems kolegoms. Elgiasi vadovaudamasis vertybėmis ir yra pavyzdys kolegoms.

**Patyręs darbuotojas** atitinka pareiginius reikalavimus. Sistemingai pasiekia tikslus. Elgiasi pagal vertybes

**Naujokas**, tobulėjantis darbuotojas - gali būti pradedantis dirbti ir mokytis, ir dar ne visiškai efektyvus. Jo darbo rezultatai vis dar neatitinka pareigybei keliamų lūkesčių, todėl jam gali prireikti kolegų patarimų ir paramos.



# Pareigybių kategorizacija

„Suskirstyti pareigybes į vienodos vertės kategorijas“

Taigi, kas čia sudėtingo?

- Žodis „vertė“ turi 7 reikšmes skirtinguose kontekstuose, net 5 iš jų yra pritaikomos kalbant apie organizaciją, pareigybes ir rinką.
- Direktyvos kontekste minima „vertė“ pagal nustatytus privalomus kriterijus yra artimesnė *sudėtingumui* arba matematiniam *dydžiui*, bet ne verslui nešamai *vertei*.
- Pareigybių vertinimo metodikos tėra tik abstrakti autorių interpretacija
- Vertė nėra objektyvi ar universali



# Ar kategorizacija tinkama tampa svarbu, nes



Darbuotojai įgyja teisę raštu gauti informaciją apie:

- savo metinį ir valandinį DU;
- vidutinį DU toje pačioje **pareigybių vertės kategorijoje** pagal lytį (metinį ir valandinį);
- DU sąvoka apima ir **atlygį natūra**.

Vertės kategorija yra subjektyvesnis, painesnis ir mažiau tikslus dalykas lyginant su pareigybe, kuri turi aiškias darbo funkcijas, sukuriamą „rezultatą“, taip pat realią kainą rinkoje

Kategorijos daugeliu atveju sugeneralizuoja VDU informaciją iki tokio lygio, kad darbuotojui ji paprasčiausiai netenka prasmės

# Pagrindiniai iššūkiai praktikoje

Skaidrumo direktyva



- [-] **Pokyčių valdymas** organizacijoms turinčioms **anksčiau įdiegtas sistemas**
- [-] Vienodos „vertė“ kategorijos **skirtingose funkcijose (skirtingi darbo apmokėjimo principai, rinkos kainos)**
- [-] Informacijos **pateikimas darbuotojams** (sudėtingumas, kiekis, paaiškinimai)
- [-] Barjerai dirbant su **darbo tarybomis/profsajungomis**
- [-] **Oficialios informacijos trūkumas**

# Pareigybių vertė ir rinkos kaina

Tokia pati vertė = toks pats atlyginimas?



Rinkoje atlyginame už atliekamas funkcijas ir rezultatus, ne „vertę“

Pareigybė	Vertė	Bazinis Atlygis		Pilnas Atlygis	
		Vid. atlygiai	Min-Max*	Vid. atlygiai	Min-Max*
Buhalteris	13	1600 - 3300	1070 - 4200	21000 - 43000	17000 - 76000
Jaunesnysis inžinierius	13				
Atrankų specialistas	13				
Programuotojas	13				
Gamybos planuotojas	13				
Tiekimo grandinės specialistas	13				
Vyresnysis suvirintojas	13				
Kokybės kontrolierius	13				
Pardavimų palaikymo specialistas	13				
Vairuotojas	13				

# DU Pokytis

Pozicijos su didžiausiu augimu 2025



Pozicija	Mėnesinis Bazinis
Vairuotojas/kurjeris	22%
Vairuotojas (spec. tr. priem.)	22%
Jaun. Operatorius (spec. įranga)	18%
IT sistemų administratorius	16%
Vyr. Projektų vadovas	16%
Jaun. progr. mašinų operatorius	12%
Vyr. Elektrikas	12%
...	

- Kaip režyje principingai valdyti atlygius, jei vienos pareigybės rinkos kaina pakinta 20%, o kitos 3%?

# Informācijas teikimas

Kuris informācijas pateikimo būdas aišķesnis ir naudingesnis Jums?



	Kategorija	Atlygio rēžis
<b>A</b>	Jaunesnysis inžinierius (13)	2200 – 2800
<b>B</b>	13	1900 – 3400

	Kategorija	Vid. bazinis DU		Bendras metinis DU	NAUD
		V	M	V/M	V/M
<b>A</b>	Jaunesnysis inžinierius (13)	15,7	14.6	34500/33200	?/?
<b>B</b>	13	18,6	20,3	42340/44654	...

# Apibendrinimas



1. Ateinanti ES DU skaidrumo direktyva didina įmonės komunikacijos atlygio tema svarbą ir vadovo vaidmenį joje
2. Rinkoje taikomi įvairūs kategorizacijos būdai, bet **direktyva reikalauja pareigybes grupuoti pagal teorinę vertę, o tai nėra natūralus, efektyvus ir pakankamai tikslus būdas - tai pagrindinis iššūkis**
3. Darbuotojai įgyja teisę raštu gauti informaciją apie **savo metinį ir valandinį DU bei vidutinį DU toje pačioje pareigybių vertės kategorijoje pagal lytį** (metinį ir valandinį);
4. **Rinka atlygina už atliekamą darbą, o ne teorinę vertę.** Vertė nėra objektyvus ar universaliai išmatuojamas dalykas – **tad praktika parodys** ar tikrai gavę VDU informaciją ne per pareigybę, bet per apibendrintą vertę darbuotojai galės įsivertinti savo atlyginimo „teisingumą“? O gal kategorizacijos keliama neaiškumai taps papildomu ginčų objektu.

## 2.1 Pratimas

Informacijos apie pareigybes rinkimas



# (1) Informacijos apie pareigybes rinkimas

**Tikslas:** struktūruotai surinkti informaciją apie pareigybes.

**Nauda:** kurti / atnaujinti aprašus, remtis vertinant ir diferencijuoti lyginant panašias pozicijas.

**Reikia:**

- ▣ informacijos rinkimo formos;
- ▣ informacijos šaltinių (egzistuojantys aprašai, skelbimai, vadovai / atrankų specialistai);
- ▣ papildomai galima pasitelkti transkripcijas atliekančią platformą (Teams ar kitą);
- ▣ galima pasitelkti DI įrankius (ChatGPT / MS Copilot / kt.).

**Svarbus kontekstas**

- ▣ **Vienodos vertės darbas** – objektyvūs kriterijai + **reikšmė darbdaviui**.
- ▣ **Objektyvūs kriterijai** – įgūdžiai (įskaitant minkštuosius), kvalifikacija, pastangos, atsakomybė, darbo sąlygos + kiti veiksniai, kurie yra aktualūs **konkrečiai pareigybei(?)**.



# (1) Informacijos apie pareigybes rinkimas

## 0\_Informacijos surinkimo formos šablonas

**Job information gathering template**  
© Figure Baltic Advisory

Role metadata										Summary			Skills						
ID	Date	Country	Organization	Department	Function	Position	Reports to	Grade	Description	Scope boundaries	Typical Experience (y)	Education	Certifications	Typical duration in role (y)	Knowledge	Complexity	Social-emotional and Communication	Technical skills	Languages
Unique role record identifier. Use a stable number in g or code (YYYY-MM-DD)	Date when information was collected or last reviewed. (e.g. 001, FIN-03, IT-01)	Country where the role belongs to. (e.g., LT, LV, EE)	Legal entity or business unit where the role is based. (Use official org naming)	Department or division where the role sits in the org structure. (e.g., Infrastructure, Sales, HR)	Functional area / job function of the role. (e.g., IT, Finance, Marketing)	Official position / job title used in the organization. (keep it role based, not person-based)	Direct manager / supervisor role this position reports to. (title/role, not person name)	Internal grade / career level if the organization uses one. (optional if not applicable)	Short factual role purpose and main responsibilities (job content, not incumbents). Include top outcomes / accountabilities rather than task list.	What role is NOT responsible for?	When hiring, what is the typical desired experience level in years?	What are the requirements for education? (NA, College, Student, Bachelor, Masters, PhD etc.)	Are there any requirements for specific/official certifications?	What is the typical time employees spend in this level of career before promotion?	What level and breadth of professional/functional knowledge is required to perform the role fully competently? 1 - Basic operational knowledge; follows instructions; limited theoretical base needed. 2 - Practical professional knowledge; handles standard cases independently. 3 - Advanced specialist knowledge; handles complex/non-routine cases. 4 - Expert knowledge; sets practices, mentors, solves rare problems. 5 - Leading edge authority; defines frameworks/strategy for the org/field.	How complex are the problems/tasks handed in the role (novelty, ambiguity, need for analysis)? 1 - Routine, repeatable tasks; solutions are obvious or prescribed. 2 - Variety of tasks; chooses from known solutions. 3 - Complex tasks with multiple possible solutions, analysis required. 4 - Highly complex/novel tasks, high ambiguity; creates new approaches. 5 - Undefined problems; shapes standards or models for others to use.	What social/emotional and communication skills are required by the role (stakeholder mgmt, influence, empathy, conflict handling)? 1 - Basic clarity and courtesy, information sharing only. 2 - Professional communication; explains, adapts message to audience. 3 - Persuasion/negotiation; manages tensions and conflicting needs. 4 - High influence communication; builds alignment across groups; coaching. 5 - Strategic relationship leadership; represents org externally; shapes partnerships.	What level of technical/digital/professional skill is required (tools, methods, systems)? 1 - Uses standard tools/methods with guidance. 2 - Independent user of core tools; solves standard technical issues. 3 - Advanced technical capability; optimizes methods; solves complex issues. 4 - Expert designer of solutions/standards; mentors others technically. 5 - Technical thought leader; defines architecture/strategy for org/field.	What languages and proficiency are required to perform the role? 1 - Local language only; no foreign language requirement. 2 - One foreign language at basic/working level. 3 - One foreign language fluent/professional, used regularly. 4 - Multiple languages or high precision professional use required. 5 - Native level / legal precision multilingual requirement critical to role.
1	2025-11-02	LT	Example	Infrastructure	IT	IT Manager	Director of Infrastructure	5	Assesses and improves cloud s	People management, budgets, s	5+	Bachelors (IT)	ITIL		3	3	3	4	3

## Procesas:

1. nurodyti pareigybių sąrašą ir kitą „meta“ informaciją (skyrius, vadovas ir t.t.);
2. surinkti turimą rašytinę informaciją;
3. peržiūrėti renkamos informacijos formoje aktualumą, atlikti pakeitimus;
4. užpildyti formą turima informacija, rezultata ir trūkstamus aspektus perduoti peržiūrėti vadovams;
5. esant poreikiui galima informaciją rinkti interviu forma.



# (1) Aprašų kūrimas ir atnaujinimas

**Kurti ir atnaujinti pareiginius aprašus niekada nebuvo taip lengva, ypač jei turite struktūruotą informaciją.**

**Nauda:** aprašai yra suprantamiausia informacijos forma, kurią galima pateikti darbuotojui norint pagrįsti jų atlygio santykį su rėžio viduriu arba norint pagrįsti pareigybių skirtumus.

**Reikia:**

- užpildyta informacijos rinkimo forma arba kita medžiaga;
- papildomai galima pasitelkti DI.

**Prompt pavyzdys: „Pareigybės aprašo kūrimas“**

„Esi atlygio analitikas. Žemiau pateiktus užrašus (anglų kalba) apie pareigybes paversk struktūruotais pareigybės aprašais, pagal tokias skiltis: pareigybės paskirtis, 4–8 pagrindinės atsakomybės, sprendimų apimtis, pagrindiniai įgūdžiai, patirties ir išsilavinimo reikalavimai. Jeigu užrašuose trūksta informacijos tam tikroms skiltims užpildyti, remiantis viešai prieinamais pareigybės aprašais (pareigybių katalogai, darbo skelbimai) kur aktualu turinį papildyk, bet išskirk kitokiu formatavimu.“

# (1) Aprašų kūrimas ir atnaujinimas



## Office manager (Biuro vadovas / administratorius)

### Pareigybės paskirtis

Užtikrinti sklandžią biuro veiklą ir administracinių procesų vykdymą, tarp jų – darbų saugos administravimą, personalo dokumentacijos tvarkymą ir kasdienį darbuotojų bei vadovų aptarnavimą.

### Pagrindinės atsakomybės (4–8)

1. Administruoti biuro kasdienę veiklą: priemonių užsakymas, biuro tvarkos palaikymas, koordinavimas su tiekėjais.
2. Organizuoti ir prižiūrėti darbų saugos (EHS) procesus: instruktažai, vidinių reikalavimų laikymasis, darbo rūbų/APS klausimai.
3. Tvarkyti darbuotojų dokumentaciją: darbo sutartys, susitarimai, pažymos, vidiniai registrai.
4. Stebėti sertifikatų/atestacijų galiojimą ir laiku inicijuoti atnaujinimus.
5. Teikti administracinę pagalbą vadovams ir darbuotojams (kelionės, susitikimai, korespondencija, vidiniai užklausimai).
6. Prižiūrėti biuro įrangos ir paslaugų veikimą, spręsti kasdienes ūkines problemas.

*Papildyta: koordinuoti naujų darbuotojų priėmimo administracinę dalį (onboarding: darbo vieta, priemonės, priėgios), pagal įmonės praktiką.*

### Sprendimų apimtis

Aukštas savarankiškumas savo atsakomybių ribose. Priima operatyvinius sprendimus dėl biuro veiklos, darbų saugos administravimo ir dokumentų tvarkymo. Eskaluoja strateginius/personalo politikos ar biudžetinius klausimus vadovybei. Valdo 2 pavaldinius.

### Pagrindiniai įgūdžiai

- Administravimo ir dokumentų valdymo kompetencijos.
- Darbų saugos procesų išmanymas (EHS).
- Organizaciniai įgūdžiai, dėmesys detalėms.
- Komunikacija ir paslaugumo kultūra.
- Konfidencialumo laikymasis.

*Papildyta: geri MS Office / Google Workspace įgūdžiai, gebėjimas dirbti su personalo ar dokumentų valdymo sistemomis.*

### Patirties ir išsilavinimo reikalavimai

- Pageidautina patirtis personalo / dokumentų administravime.
- Įsivedimui – apie 1 mėn., minimalus apmokymas ~1 mėn.
- Pageidautinas aukštasis išsilavinimas.
- Privalomas/ pageidautinas EHS sertifikatas.

*Papildyta: privalumas – patirtis darbų saugos ar biuro procesų audituose, vidinių tvarkų rengime.*

## 2.2 Pratimas

Pareigybių vertinimas

# Kodėl kategorizuoti nėra lengva?

„Suskirstyti pareigybes į vienodos vertės kategorijas“

Taigi, kas čia sudėtingo?

- Žodis „vertė“ turi 7 reikšmes skirtinguose kontekstuose, net 5 iš jų yra pritaikomos kalbant apie organizaciją, pareigybes ir rinką.
- Direktyvos kontekste minima „vertė“ pagal nustatytus privalomus kriterijus yra artimesnė *sudėtingumui*, bet ne sukuriamai *vertei*.
- Vertė nėra objektyvi ar universali.
- Metodikos yra autorių interpretacijos, kurios dažniausiai yra baigtinės ir nelanksčios.



## (2) Pareigybių vertinimas



**Tikslas:** universalių faktorių pagalba nustatyti pareigybių vertes.

**Nauda:** būtinas procesas DK atitikčiai.

**Reikia:**

- informacijos apie pareigybes;
- metodo (analitinio arba grįsto analitiniu principu) ir įrankio vertinimui atlikti;
- darbo grupės (rekomenduojama su darbuotojų atstovais);
- papildomai galima pasitelkti DI.

**Svarbus kontekstas**

- **Vienodos vertės darbas** – objektyvūs kriterijai + **reikšmė darbdaviui**.
- **Objektyvūs kriterijai** – įgūdžiai (įskaitant minkštuosius), kvalifikacija, pastangos, atsakomybė, darbo sąlygos + kiti veiksniai, kurie yra aktualūs **konkrečiai pareigybei**.



## (2) Pareigybių vertinimas

- 1.1A\_Figure metodika v1
- 1.1A\_Pareigybių vertinimo įrankis\_Figure v1
- 1.1B\_Pareigybių vertinimo įrankis\_SADM
- 1.1B\_SADM metodika

Pareigybių vertinimas pagal SADM metodologiją			1	2	3	4	5	6	7	8			
Organizacija	Funkcija	Pozicija	Išsimokslinimas	Profesinė patirtis	Pareigų ir vadybos lygiai	Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	Savarankiškas darbas ir kūrybiškumas	Atsakomybė	Darbo sunkumas	Darbo sąlygos	Tarpinis balų skaičius	Tarpinė tarifinė kategorija	Kalbų žinojimas
XX	IT	Analitikas	1,5	2,1	3,1	4,1	5,5	6,8	7,1	8,1	167,5	7	1



## (2) Pareigybių vertinimas

### Procesas:

1. Sukurti ir apmokyti pareigybių vertinimo darbo grupę naudotis pasirinkta metodika
  2. Pasiruošti pareigybių sąrašą ir visą turimą informaciją apie pareigybes
  3. Nusimatyti patogiausią pareigybių vertinimo eilės tvarką ir sutarti laikus
  4. Atlikti vertinimo procesą pagal pasirinktos metodikos taisykles
  5. Pagal poreikį esant objektyviai priežastčiai koreguoti ir kalibruoti vertinimus
- Vertinimas gali vykti tuo pačiu metu kaip ir informacijos rinkimas
  - **Renkantis metodiką įsivertinkite ar kategorijų skaičius atlieps jūsų poreikį**
  - Nors procesas prailgs, įtraukdami darbuotojų atstovus, leisite jiems pamatyti ir pajauti metodikos limitus bei galimus netikslumus. Tokiu atveju vertinimo rezultatas nebus laikomas tik darbdavio interpretacija ir susilauks mažiau kritikos.
  - Turint pareigybių kategorijas iš atlygio tyrimų galima jas naudoti procesui efektyvinti, susitelkiant į atvejus, kuriuose kategorijos sutampa, bet objektyviai turėtų būti skirtingos

## (2) Rekomendacijos naudojantiems SADM

- Nepaisant to, kad metodika yra šiek tiek pasenusi, tai vis tiek **yra struktūriškas būdas atlikti vertinimą**, kuris daugeliu atveju bus efektyvesnis, nei užmojis sukurti sistemą patiems.
- Galite naudoti šią metodiką **atliekant korekcijas, jeigu joms pritaria Jūsų darbuotojų atstovai**.
- Pavyzdžiui, įmonėje kategorizuojate remiantis SADM metodika, tačiau veiksmų vertes esate pakoregavę taip, kad atitiktų realybę ("išsimokslinimo" veiksmo vertę pakeičiate iš 15% į 5%, "atsakomybės" iš 12% į 17% ir pan.), kitaip tariant metodas išlieka tas pats, tik Jūsų įmonėje faktorių svarba yra kitokia.

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 (fizinį 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 neapibrėžtumas, reikalaujantis kelių specialybių žinių	56	80
5.9. Placiaplaniškas 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

## (2) Rekomendacijos naudojantiems Figure

- Figure taškai yra analitiniu metodu gautas vertės vienetas, kuris turi daug variacijų (taškų yra nuo 79 iki 1300). Šiame režyje yra identifiкуotos standartinės vertės (79, 91, 105 ir t.t.), tačiau **esant poreikiui gali būti išnaudojamas visas taškų režis**.
- Sakykime, kad turime dvi „Klientų aptarnavimas“ (angl. “Customer Service”) pareigybes ir matome, kad nepaisant to, jog abi iš esmės atitinka 160 taškų vertę būtų objektyvu jas atskirti, nes (tarkime) skiriasi jų nagrinėjamų skundų sudėtingumas, dėl to yra reikalingi aukštesnio lygio socialiniai gebėjimai (privalomas kriterijus) ir patiriama daugiau streso. Tokiu atveju taškus galime peržiūrėti ir koreguoti.
- Figure taškus (3 eilutė) galite (ir mes rekomenduojame) **išsivesti į savo vidinės vertės skalę** t. y. kategoriją "121" galite įsivardinti kaip norite - skaičiumi, raide, ir t.t. (pavyzdys 2 eilutėje). Taškai yra metodinis dydis, kuriuo nebūtina apkrauti vadovų ir darbuotojų.

Grade	Junior Specialists				Specialists				Senior Specialists		Experts		Managers						Top Executives			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Job Family	Job Size in Points																					
Customer Experience	79	91	105	121	139	160	184	212	244	281	323	371	427	492	566	651	750	864	994	1144	1316	
Customer Relations							1		2	3		4		5								
Customer Service				1	2	3		4	5		2	3	4									
Customer Service and Customer Relations Management										1		2	3	4	5	6						

## 2.3 Pratimas

Pareigybių sistema



## (3) Pareigybių sistema

**Tikslas:** remiantis pareigybių vertinimu nustatyti vienodos vertės kategorijas įmonės mastu, sukurti pareigybių žemėlapij.

**Nauda:** būtinas procesas DK atitikčiai.

**Reikia:**

- ▣ pareigybių verčių;
- ▣ darbo grupės;
- ▣ įrankio pareigybių matricai kurti;
- ▣ papildomai galima pasitelkti DI.

**Prompt pavyzdys: „Pareigybių žemėlapio generavimas“**

„Iš šio failo sugeneruok pareigybių žemėlapij arba dar vadinamą matrica - lentelę, kuri parodo santykinę pareigybių vertę visoje organizacijoje. Lentelėje vertikali skalė turėtų būti lygiai / kategorijos, o horizontaliai nurodyti skyriai. Visos tos pačios kategorijos pareigybės tam tikrame skyriuje turėtų būti išvardintos tame pačiame langelyje. Langeliuose, kuriuose išvardintos kelios pozicijos, kiekvieną jų išvardink naujoje eilutėje.“

# (3) Pareigybių sistema



## 1.2\_Pareigybių žemėlapiu-matricos kūrimo įrankis

Pareigybės pavadinimas	Kategorija / lygis (eilutė)	Divizija (stulpeliai)	
Apskaitininkas (-ė)	121	Buhalterija	4
Buhalteris (-ė)	184	Buhalterija	7
Vyr.buhalteris (-ė)	371	Buhalterija	12
Finansų analitikas (-ė)	212	Finansų skyrius	8
Skyriaus vadovas (-ė)	492	Finansų skyrius	14
Gamybos operatorius (-ė)	113	Gamyba	4
Operatorius (-ė) - technikas (-ė)	160	Gamyba	6
Pameistrys (-ė)	184	Gamyba	7
Gamybos administratorius (-ė)	184	Gamyba	7
Linijos vadovas (-ė)	244	Gamyba	9
Procesų inžinierius (-ė)	244	Gamyba	9
Gamybos planuotojas (-a)	244	Gamyba	9
Grupės vadovas (-ė)	301	Gamyba	11
Skyriaus vadovas (-ė)	492	Gamyba	14
Gamyklos vadovas (-ė)	651	Gamyba	16

Sukurti pareigybių  
žemėlapi

- **Procesas:** įkelti patvirtintas pareigybes ir kategorijas su nurodytais struktūriniais vienetais

## 2.4 Pratimas

Atlygio režiai

## (4) Atlygio režiai



**Tikslas:** paruošti atlygio režius pagal įmonėje taikomas pareigybių kategorijas.

**Nauda:** būtina DK atitikčiai, sistemingesnis atlygio valdymas, lūkesčių valdymo priemonė.

**Reikia:**

- darbuotojų sąrašo su kategorijomis;
- bazinio DU duomenų;
- + Rinkos duomenų;
- + Galiojančių atlygio režių.

# (4) Atlygio režiai

## 2.1\_DU režių kūrimo įrankis

Pay Grades and Levels				Organization data						Current system						
Pay Grade Description	Job Value Points			Pay Level	Number of employees in Grade	Number of employees in Level	Number of key positions (employees)	Number of jobs in Grade	Number of jobs in Level	Number of key positions (jobs)	Salary ranges, based on real salaries			Grade spread		
	Min (-)	Mid	Max (+)								Min	Median	Max	% (min-max)	EUR (medians)	Spread, %
Simple works, beginner level	72	79	84	1	59	0	0	3	0	0	1300	1600	1900	46%		58%
	85	91	97	2		1	0		1	0	1350	1650	1950	44%	50	
	98	105	112	3		0	0		0	0	1400	1700	2000	43%	50	
	113	121	129	4		58	0		2	0	1450	1750	2050	41%	50	
Specialists, qualified workers (higher level)	130	139	149	5	125	12	0	32	3	0	1600	1900	2200	38%	150	56%
	150	160	171	6		70	0		6	0	1700	2000	2300	35%	100	
	172	184	197	7		30	0		13	0	1800	2100	2400	33%	100	
	198	212	227	8		13	0		10	0	1900	2200	2500	32%	100	
Senior specialists, top specialists	228	244	261	9	83	71	0	38	29	0	2100	2600	3100	48%	400	86%
	262	281	300	10		12	0		9	0	2700	3300	3900	44%	700	
Experts, first and second level	301	323	345	11	30	18	0	15	12	0	3800	4300	4800	26%	1000	34%
	346	371	397	12		12	0		3	0	4100	4600	5100	24%	300	
Managers	398	427	457	13	7	1	0	3	1	0	4500	5400	6300	40%	800	56%
	458	492	526	14		6	0		2	0	5200	6100	7000	35%	700	
Function managers, division managers	527	566	605	15	5	2	0	4	1	0	6500	7400	8300	28%	1300	49%
	606	651	696	16		3	0		3	0	7200	8100	9000	25%	700	
	697	750	803	17		0	0		0	0	8300	9000	9700	17%	900	



## (4) Atlygio rėžiai

### Procesas:

1. Pasiruošti darbuotojų sarašą su pareigybėmis, kategorijomis ir DU informacija;
2. Pasirinkti reikiamus rinkos duomenis;
3. Įkelti informaciją į įrankį (taip pat galima pasitelkti DI / skaičiavimus atlikti ranka);
4. Remiantis realių įmonės atlyginimų statistika, rinkos informacija ir (jei turima) galiojančiais atlygio rėžiais kiekvienai kategorijai suderinti naujus atlygio rėžius;
5. Įsivertinti naujų atlygio rėžių tinkamumą pagal darbuotojų compa-ratio ir būtinoms korekcijoms reikalingą papildomą biudžetą.

Rėžius galima sukurti ir be rinkos informacijos, tačiau tuomet gali būti sudėtinga rasti objektyvių argumentų nustatytiems rėžiams pagrįsti. „Pagal esamą situaciją“, „vadovo paskaičiavimu“, „remiantis paskutine atranka“ - darbuotojams gali atrodyti per daug subjektyvu. Nors rinkos duomenys nėra sidabrinė kulka, šiame scenarijuje tai objektyviausias informacijos šaltinis.

# 2.5 Pratimas

DU auditas

## (5) DU auditas



**Tikslas:** pasitelkiant duomenų analizę atlikti atlygio valdymo ir skirtumų auditą, kuris nustatytų rizikos atvejus ir neatitikimus.

**Nauda:** galimybė išvengti probleminių atvejų, laiku numatyti reikiamus veiksmus.

**Reikia:**

- darbuotojų DU informacijos;
- egzistuojančios arba naujos pareigybių / kategorijų struktūros;
- egzistuojančių arba naujų atlygio rėžių;
- papildomai galima pasitelkti DI.

**Prompt pavyzdys: „DU auditas“**

„Naudojant pateiktus darbuotojų duomenis ir pagal poreikį galiojančius atlygio rėžius. Atlik atlygio skirtumų auditą, interpretuok rezultatus. Nurodyk tikėtinus atlygio skirtumų atsiradimo veiksnius, kokius papildomus patikrinimus atliktum, ir parenk neutralų išaiškinimą vadovybei, atitinkantį ES atlygio skaidrumo reikalavimus.“

# (5) DU auditas

4.1\_Atlygio audito gairės

4.2\_Audito pavyzdys

Compliance with salary ranges  
By Category

Category	F	M	Average
2	81%		81%
4	74%	72%	73%
5	88%	85%	86%
6	87%	83%	84%
7	99%	99%	99%
8	97%	114%	104%
9	117%	117%	117%
10	138%	135%	136%
11	104%	116%	111%
12	113%	131%	126%
13	116%		116%
14	93%	111%	108%
15	80%	156%	118%
16		114%	114%

Gender pay gaps  
By Category

Category	F	M	Average	Difference
2	7,92		7,92	
4	7,69	7,52	7,57	-2%
5	9,96	9,64	9,73	-3%
6	10,34	9,91	9,95	-4%
7	12,34	12,32	12,33	0%
8	12,67	14,90	13,56	15%
9	18,12	18,18	18,17	0%
10	27,08	26,58	26,73	-2%
11	26,73	29,64	28,43	10%
12	30,86	35,84	34,59	14%
13	37,38		37,38	
14	33,78	40,22	39,15	16%
15	35,03	68,90	51,96	49%
16		54,85	54,85	

- Gali būti atliekamas tiek prieš, tiek po atlygio rėžių sukūrimo, dažnai atliekamas pakartotinai.
- Audito gylis ir detalumas priklauso nuo organizacijos poreikio ir aplinkybių (ar organizacija yra įmonių grupės dalis, yra didelė / maža, turi daug skirtingų funkcijų ir pan.).
- Jei neturite analitinių kompetencijų su tokio lygio užduotimi dažniausiai nesudėtingai susitvarko buhalteriai, finansų ar verslo analitikai, taip pat užduotį palengvinti gali ir DI.

## (5) DU auditas



### Procesas:

1. Pasiruošti darbuotojų sąrašą, DU ir kitą informaciją.
2. Naudojant compa-ratio patikrinti darbuotojų bazinių DU padėtį režiuose (numatytuose arba realiuose), skirta įvertinti režių atitiktį.
3. Apskaičiuoti vidutinius atlyginimus (valandinius ir mėnesinius bazinius, KDU, metinius), rekomenduojama skaičiavimus atlikti pagal pareigybių kategorijas ir pagal pareigybes:
  - 3.1. atlikti pjūvius pagal skirtingus kriterijus (lytys, regionai, amžiaus grupės, skyriai), taip pat juos grupuojant (pvz. lytys ir skyriai);
  - 3.2. apskaičiuoti skirtumus tarp skirtingų grupių, fokusuojantis į lyčių DU skirtumus;
  - 3.3. peržiūrėti ir validuoti atlygio skirtumus ieškant pagrindžiančių priežasčių, rekomenduojama įtraukti tiesioginius vadovus;
  - 3.4. sudėtingoms situacijoms nusimatyti veiksmų planą.

$$\text{Atlygio skirtumas} = \frac{\text{Vyrių vid. DU} - \text{Moterų vid. DU}}{\text{Vyrių vid. DU}} \times 100$$

# 3 Veiklos valdymas

Svarba, praktika

# Veiklos valdymas



**Veiklos valdymas** – nuolatinis procesas, kurio metu vadovai kartu su darbuotojais įvertina ir peržiūri darbuotojo atsakomybes, lūkesčius, veiklos rezultatus bei augimo galimybes įmonėje.

Remiantis tarptautine praktika, efektyvus veiklos valdymas apima šiuos pagrindinius elementus:

- **Veiklos valdymo politiką** (apibrėžiama organizacijos strategija, principai ir procesas)
- **Tikslų ir lūkesčių nustatymą** (keliami konkretūs, išmatuojami, pasiekiami ir su prioritetais suderinti tikslai)
- **Progreso stebėseną** (reguliarūs pokalbiai tarp vadovų ir darbuotojų, stebimi pastarųjų veiklos rezultatai)
- **Darbuotojo veiklos vertinimą** (periodinis, dažniausiai metinis, darbuotojo veiklos vertinimas, kurio metu atsižvelgiama į darbuotojo pasiektus rezultatus ir kitus organizacijos nustatytus kriterijus, pvz. elgsenos principus ar kompetencijas)
- **Darbuotojo ugdymo planą** (nustatomi individualūs augimo tikslai, mokymosi kryptys ir karjeros raida)

# Veiklos valdymo svarba direktyvoje



Nors direktyvoje **veiklos rezultatai** nėra akcentuojami, jie yra **glaudžiai susiję su atlygiu** (atlygio peržiūromis, kintamuoju DU), taip pat su kitais darbu svarbiais faktoriais. Teoriškai, veiklos rezultatas yra pareigybės reikalavimų išpildymo ar neišpildymo rezultatas (realybėje rezultatui įtaką turi ir aplinkybės).

## Situacija apmastyti:

- **Turime du darbuotojus:** vienas (A) atitinka visus pareigybei numatytus išsilavinimo ir įgūdžių reikalavimus, yra sukaupęs 5 metų stažą, kitas (B) – neturi numatyto išsilavinimo, stinga tam tikrų įgūdžių, turi 2 metų stažą. Antrus metus iš eilės (B) darbuotojo rezultatai yra geresni (pritraukė didesnę klientų, pasiūlė daugiau procesų efektyvinimo sprendimų ir pan.). **Kaip valdytumėte jų atlygius? Kokia turėtų būti jų atlygių padėtis režyje? Kokie būtų jūsų sprendimai atlygio peržiūros metu? Kaip pagrįstumėte savo sprendimus?**

# Veiklos valdymo svarba direktyvoje



Veiklos valdymas dažnai yra trūkstama sistemingo atlygio valdymo dalimis. Jis tampa svarbus, kadangi organizacijos atlygio sprendimus turės pagrįsti (tam tikrais atvejais įskaitant ir istorinius).

- ❑ Direktyva **nereikalauja keisti pačio veiklos valdymo proceso**, struktūros ar ciklo, ji neveikia tikslų nustatymo, mėnesinių ar metinių pokalbių tvarkos, BET jeigu veiklos rezultatas yra naudojamas kaip argumentas diskusijose dėl atlygio, organizacija turi sugebėti pagrįsti veiklos vertinimo objektyvumą. Kitaip tariant svarbus ne tik rezultatas, bet ir kaip jis buvo išmatuotas.
- ❑ Tai reiškia, kad jeigu jūsų veiklos valdymo sistema yra per daug abstrakti, turėsite daug atvejų, kuomet jos rezultatai nebus pakankami atlygio skirtumams pagrįsti.
- ❑ Atsižvelgiant į direktyvos nuostatas ir SADM pateiktas įžvalgas, veiklos valdymas turėtų pasireikšti šiais aspektais:
  - **Vienodi ir aiškiai apibrėžti vertinimo kriterijai panašios vertės pareigybėms**, kad atlygio sprendimai būtų pagrįsti nuoseklia logika.
  - **Veiklos kriterijų suderinamumas su pareigybių vertės logika**, užtikrinant, kad veiklos vertinimas neprieštarautų rolės atsakomybei, įgūdžiams ar sudėtingumui.
  - **Aiškesnis sprendimų pagrindimas ir dokumentavimas**, kadangi tiek darbuotojai, tiek institucijos galės prašyti paaiškinimų dėl atlygio skirtumų.



**Lietuvos organizacijose šiai dienai vyrauja 3–5 lygių vertinimo skalė** (pvz., viršija lūkesčius / atitinka lūkesčius / reikia tobulėti), tačiau pasitaiko ir gilesnių analitinių sprendimų;

## **Svarbu derinti KPI ir papildomus vertinimo kriterijus**

- Vertinant veiklą vien tik pagal KPI dažnai nepavyksta atskleisti viso darbuotojo indėlio, nes skaičiai parodo tik tai, kas buvo pasiekta.
- Dauguma šiuolaikinių organizacijų derina KPI su papildomais vertinimo kriterijais, tokiais kaip elgsenos principai ar kompetencijos. Tuomet vertinimo logika apima du susijusius elementus:
  - KPI rezultatus (**KA**): aiškiai išmatuojamus veiklos tikslus, kiekybinius rodiklius, faktinius pasiekimus ir jų atitikimą nustatytiems tikslams;
  - Papildomus kriterijus (**KAIP**): elgsenos principai, vertybių laikymasis, bendradarbiavimas, atsakomybė ar kt.



# Veiklos vertinimas ir atlygio peržiūra



Atlygio peržiūroms sisteminti kartais pasitelkiamos matricos:

- Veiklos rezultatų
- Veiklos rezultatų ir kompetencijų
- Veiklos rezultatų ir padėties rėžyje
- ...

		Competence				
		0	1	2	3	4
Performance	negative assessment		does not meet expectations	partially meets expectations	meets expectations	exceeds expectations
	91-100	2,3%	4,6%	6,4%	7,8%	10,0%
	71-90	0,0%	3,7%	5,3%	6,4%	9,2%
	51-70	0,0%	2,3%	4,6%	5,3%	7,8%
	31-50	0,0%	0,0%	3,2%	4,6%	6,0%
	0-30	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	4,6%

		Salary review budget				
		5%				
		Salary review %				
Performance	120%	13%	11%	9%	7%	5%
	110%	11%	9%	7%	5%	3%
	100%	9%	7%	5%	3%	1%
	90%	7%	5%	3%	1%	0%
	80%	5%	0%	0%	0%	0%
		80%	90%	100%	110%	120%
		Compa ratio %				



## Reikia:

- [- įsivertinti taikomos veiklos valdymo / vertinimo **systemos tinkamumą DU skirtumams pagrįsti**;
- [- peržvelgti vertinimo **kriterijų nuoseklumą ir aiškumą**;
- [- numatyti ryšį tarp veiklos rezultatų ir su atlygiu susijusių sprendimų;
- [- **dokumentuoti** veiklos vertinimo rezultatus.

# 4 Kintamasis DU

Principai, taikymas



„Darbo apmokėjimo sistemoje, atsižvelgiant į objektyvius ir lyties požiūriu neutralius kriterijus, nustatomos pareigybių grupių arba pareigybių apmokėjimo formos, darbo užmokesčio dydžiai ar ribos (minimali ir maksimali), **papildomo apmokėjimo (priedų ir priemokų), premijų skyrimo pagrindai, dydžiai ir tvarka**, darbo užmokesčio indeksavimo ir didinimo kriterijai ir tvarka.“

**KDU sistemos** yra labai individualios todėl, bent jau kol kas negalime pateikti universalaus sprendimo direktyvos atitikčiai, tačiau veiksmų planas bus panašus daugeliui:

## Reikia:

- įsivertinti KDU sistemą, užtikrinti, kad skyrimo pagrindai, tvarka ir numatomi dydžiai yra aiškūs;
- pagal poreikį ir aplinkybes ieškoti sąsajų tarp KDU ir išmatuojamų bei pagrindžiamų kriterijų (pvz. veiklos rezultatų);
- remiantis KDU išmokėjimo faktų vertinti ar principų laikomasi, informuoti vadovus, apie jų priimamų sprendimų svarbą ir įtaką.

# 5 Darbuotojų atstovai ir komunikacija

Patirtys

# Patirtys iš informacinių pranešimų darbuotojams



Kiekvienais metais pristatymai įmonių darbuotojams patvirtina:

- ❑ Pareigybių kategorijos / lygiai yra abstraktus matavimo vienetas, **darbuotojai visuomet nori matyti tai, kas jiems yra suprantama ir artima**, ne teorinį skaičiuką.
- ❑ Didžioji dalis darbuotojų **vertina atvirumą**, nors vienetai visuomet randą progą kritikuoti ar išreikšti nepasitenkinimą.
- ❑ **Organizacijos, kurios anksčiau apie atlygį komunikavo steriliai**, sudarydamos įspūdį, kad nustatytos pareigybių kategorijos yra be galo tikslios, objektyvios ar kt., o atlygio sprendimai priimami tik argumentuotai ir objektyviai dabar **susiduria su papildoma problematika komunikacijoje**.
- ❑ Organizacijų **noras ar pastangos nuslėpti tiesą**, pagražinti ar rodyti tik dalį informacijos dažniausiai yra **pastebimos**.
- ❑ Pristatant **informaciją darbuotojui** būtina ją **pateikti iš „o ką tai reiškia man, darbuotojui“** perspektyvos.
- ❑ Beveik visi **darbuotojai stokoja supratimo** keliose ar visose atlygio valdymo potėmėse, nesupranta kokius sprendimus ir kodėl priima darbdavys, todėl norint efektyviai bendrauti ir diskutuoti atlygio klausimais **būtina edukacija**.

# Patirtys iš darbo su darbuotojų atstovais



Ką pastebime veiklų su darbuotojų atstovais metu:

- [-] **Ižanginė sesija**, kurios metu įvedame darbuotojų atstovus į direktyvos temą trunka apie 2,5 valandos.
- [-] Pristatant informaciją daugelis darbo tarybų **nesudėtingai supranta direktyvos reikalavimus**.
- [-] Pradžioje darbuotojų atstovai nebūna nusiteikę entuziastingai, bet supratę, kad tai ir jų problema **diskusijoje dalyvauja aktyviai**.
- [-] Trukdo oficialios informacijos ir išaiškinimų trūkumas.
- [-] Sėkmingesnė bendradarbiavimas su darbo tarybomis, **su profsąjungomis diskusijos vyksta ilgiau**.
- [-] **Pasitvirtina** darbo su darbuotojų atstovais principas, kuomet jiems pateikiamas **pakankamas kiekis platesnio konteksto** – patys prieina prie ir išvelgia direktyvos reikalavimų problematiką, pavyzdžiui, daugelis siekį mokėti vienodus **DU nepriklausomai nuo funkcijos ir informacijos pateikimą per kategorijas (o ne pareigybes) vertina neigiamai**.

# Let's figure out what matters

Welcome to Baltic-wide  
salary research and consulting!

**Figure Baltic Advisory**