

Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo metodinės rekomendacijos

Metodinė priemonė



Kuriame
Lietuvos ateitį

2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Metodinę priemonę parengė ekspertų komanda, bendradarbiaujant su Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, įgyvendinant projektą „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas“, projekto kodas Nr. 08.5.1-ESFA-V-423-02-0001. Projektas finansuojamas iš Europos socialinio fondo lėšų.

pratura^o

Rengė MB Pratura ekspertai Laurynas Truncė ir
Ričardas Savukynas,
<http://pratura.lt/>

Turinys

Ižanga	7
Kam reikalingos šios rekomendacijos	7
Lyčių vaidmenys ir lyčių nelygybė.....	8
Nauda.....	9
Nauda darbdaviui.....	9
Nauda darbuotojams	10
Nauda klientui.....	10
Istatyminiai reguliavimai.....	10
Darbo užmokesčio nustatymas	10
Darbuotojų nediskriminavimas	11
Darbo kodekso 26 straipsnis. Darbuotojų lyčių lygybė ir nediskriminavimas kitais pagrindais	11
Lygiavertis tobulėjimas.....	12
Konsultavimasis su darbuotojų atstovais	12
Darbo apmokėjimo sistemos diegimo rekomendacijos.....	13
Bendros diegimo rekomendacijos.....	13
Darbo apmokėjimo sistemos diegimo etapai	13
Darbo apmokėjimo sistemos pagrindai	14
Darbuotojų kategorijos (arba grupės) pagal pareigybes ir kvalifikaciją	17
Pavyzdys: restoranas	17
Pavyzdys: programavimo įmonė	17
Pavyzdys: žurnalas.....	18
Kiekvienos kategorijos apmokėjimo darbo užmokesčio dydžio režiai (min. / max.)	18
Papildomo apmokėjimo (priedų ir priemokų) skyrimo pagrindai	19
Pavyzdys: kintamosios dalies apskaičiavimas pardavėjams	20
Darbo užmokesčio indeksavimo tvarka.....	20
Pavyzdys: darbo užmokesčio indeksavimo tvarka	21
Darbo užmokesčio mokėjimo terminai ir tvarka.....	21
Darbo laiko apskaita, pamaininis darbas ir darbas pagal grafiką	22
Pareigybių aprašai ir atrankos kriterijai pareigybėms.....	22

Bendrieji kriterijai	23
Virėjas.....	23
Programuotojas	23
Publicistas	24
Darbuotojų priėmimas į darbą, vertinimas, tobulėjimas ir atleidimas	24
Darbuotojų priėmimas	24
Darbuotojų vertinimas	25
Darbuotojų tobulėjimas	25
Darbuotojų atleidimas	26
Skirtingo dydžio įmonės ir skirtingi reikalavimai.....	27
Įmonės, kurioms nekeliami reikalavimai.....	27
Įmonės, turinčios nuo 20 iki 50 darbuotojų.....	27
Įmonės, turinčios nuo 51 iki 249 darbuotojų.....	27
Įmonės, turinčios 250 ar daugiau darbuotojų	28
Kitos pastabos	28
Privatusis ir viešasis sektorius.....	28
Viešasis sektorius, valstybinės įstaigos ir organizacijos	28
Privatusis sektorius, verslo įmonės	30
Specifiniai atvejai	30
Netiesioginiai galimos diskriminacijos požymiai	31
Kontrolė faktais ir skaičiais.....	32
Apibendrinimas	32
Šaltiniai ir papildoma literatūra.....	35

Ižanga

Šiomis metodinėmis rekomendacijomis siekiama suteikti darbdaviams reikiamų kompetencijų rengiant darbo apmokėjimo sistemas ir padėti užtikrinti teisingo apmokėjimo už darbą principo įgyvendinimą. Tinkamas finansinis atlikto darbo įvertinimas yra vienas iš pagrindinių oraus darbo elementų.

Tarptautinė darbo organizacija apibrėžia orų darbą kaip galimybes dirbti produktyviai ir užsitikrinant tinkamas pajamas, saugumą darbo vietoje ir socialinę šeimos apsaugą, geresnes asmeninio tobulėjimo ir socialinės integracijos perspektyvas, darbuotojų laisvę išreikšti savo nuomonę, organizuotis ir dalyvauti priimant sprendimus, turinčius įtakos jų gyvenimui, taip pat lygios galimybės bei vienodas požiūris į moteris ir vyrus.

Rekomendacijomis siekiama prisidėti prie socialinės atsakomybės principų plėtojimo, nustatant skaidrią, teisingą ir motyvuojančią darbo apmokėjimo sistemą, parengtą vadovaujantis socialinės partnerystės principais, bendradarbiaujant su darbuotojų atstovais.

Darbo santykiai – tai viena iš socialinės atsakomybės sričių, o vienas iš svarbiausių darbo santykių aspektų – tai teisingas darbo apmokėjimas. Kaip rodo tyrimai, Lietuvoje darbo užmokesčio (DU) netolygumas vis dar yra gana didelis, kai kuriose srityse, pavyzdžiui, finansinės ir draudimo veiklos įmonėse siekė 37 procentus¹. Nors toks skirtumas ne visada gali būti tiesiogiai siejamas su diskriminacija, tačiau jis neabejotinai rodo, kad yra problemų, kurias reikia spręsti.

Darbuotojų apklausos rodo, kad viena iš dažniausių išėjimo iš darbo priežasčių būna ne per mažas darbo užmokestis, o neteisingas darbo užmokestis. Kita, labai susijusi, išėjimo iš darbo priežastis – tai neteisingas, netinkamas vadovų elgesys su darbuotojais. Nesunku suprasti, kad neteisingas darbo užmokestis – tai irgi neteisingo vadovų elgesio apraiška.

Teisingumo pojūtis labai svarbus visiems žmonėms. Jei darbuotojas jaučia, kad darbo užmokestis nustatomas teisingai, jis kurs didesnę naudą įmonei ar įstaigai, kurioje dirba.

Kam reikalingos šios rekomendacijos

Šios rekomendacijos skirtos įvairių įmonių, įstaigų, organizacijų vadovams, personalo vadovams, visuomenine veikla užsiimantiems asmenims, mokslininkams-tyrėjams, inspektoriams ir visiems asmenims, kuriems svarbus teisingas ir efektyvus darbo užmokesčio valdymas.

Rekomendacijose nagrinėjamos įvairios temos, susijusios su darbo užmokesčio valdymu. Laikomės vienos esminės nuostatos: neįmanoma užtikrinti lygybės, jei pats darbo užmokestis yra valdomas neaiškiai, nesistemiškai, be aiškių taisyklių. Nors rekomendacijose dažniau minime lyčių lygybę, visos šios nuostatos vienodai galioja ir kitiems lygybės aspektams – nediskriminavimui pagal kilmę, socialinę padėtį, neįgalumą, tautybę ar kitiems.

Laikomės ir kitos nuostatos: gera darbo užmokesčio valdymo sistema savaime išsprendžia daugelį problemų, susijusių su lyčių nelygybe, kartu suteikia įrankį, naudingą siekiant vėlesnių tikslų, gerinant įmonių ir organizacijų veiklą.

Dar svarbesnė mūsų nuostata tokia: tik ten, kur užtikrinama darbuotojų lygybė, kur darbdavys rūpinasi ir darbuotojų atlyginimais, ir gera jų savijauta, įmanomas tikrai efektyvus darbas. Tokias sąsajas rodo daugybė mokslinių tyrimų, taip pat daugiametė mūsų praktika.

Lygybė – būtina sąlyga tam, kad darbuotojai jaustųsi gerai. Dar kokybės vadybos kūrėjas Edwardsas Demmingas atkreipė dėmesį, kad emocinė darbuotojų būklė nulemia ir galimybes gerinti organizacijos procesus. Tai reiškia, kad jei darbuotojai jaučiasi nelaimingi, ko nors bijo ar pan., nepavyksta gerinti jokių įmonės procesų. Jei darbuotojai jaučiasi gerai, daug geriau veikia ir visi įmonės, įstaigos ar organizacijos procesai. Taigi lygybė tampa ir didesnio verslo įmonės pelningumo ar gero įstaigos veikimo sąlyga.



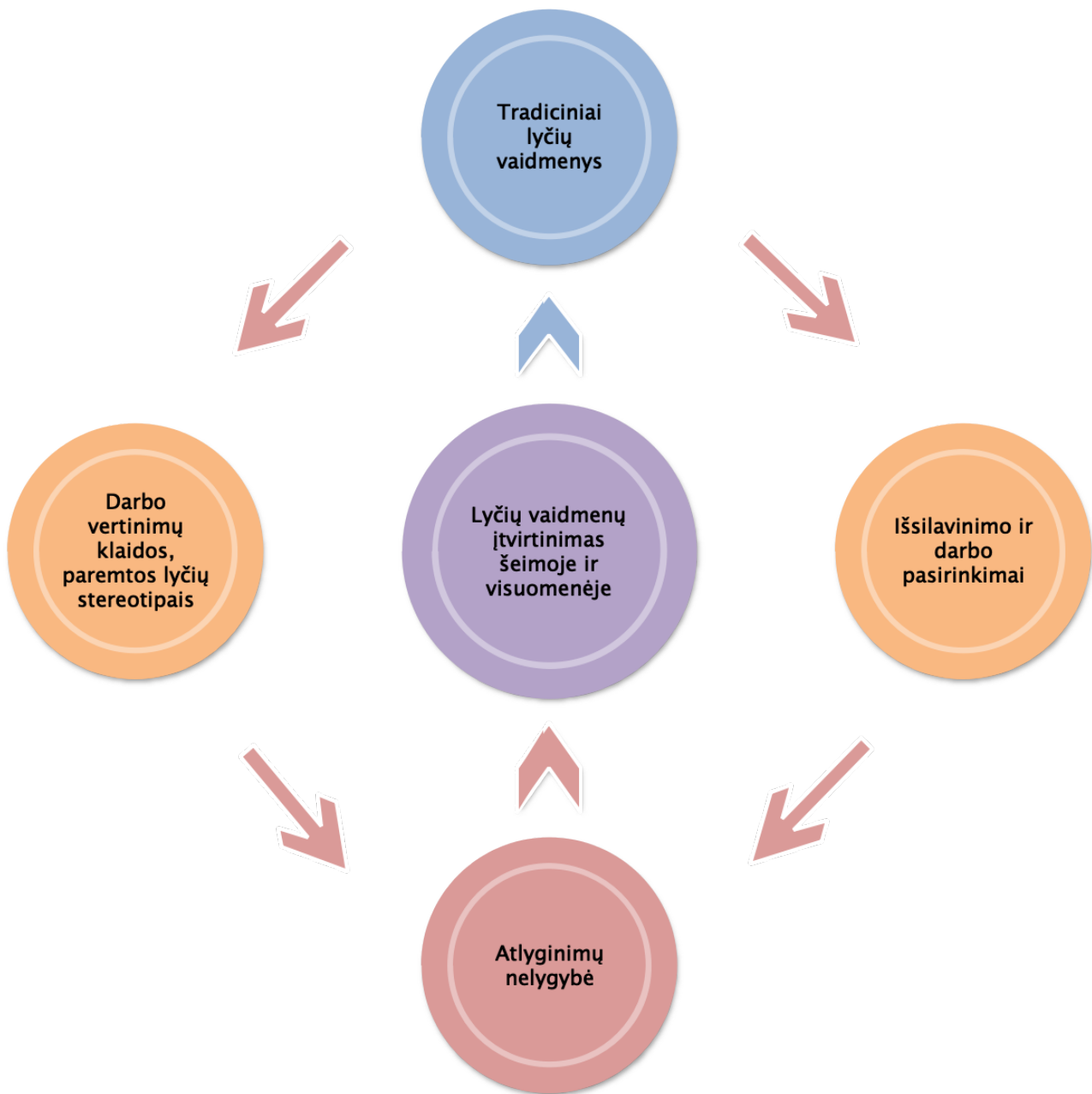
Iliustracija: nelygybė kartais gali būti paslėpta. Pavyzdžiui, mažiausi ir didžiausi atlyginimai gali būti panašūs, gali būti ir panašus jų pasiskirstymas, tačiau skirtumas gali būti vidurinėse atlyginimų grupėse.

Lyčių vaidmenys ir lyčių nelygybė

Daugeliui tai, kad mergaitės turi tapti virėjomis, slaugytojomis ar manikiūrininkėmis, o berniukai – automechanikais, kariškiais ar programuotojais, atrodo savaime aiškus dalykas. Tokie šabloniški stereotipai, kad tam tikrai lyčiai tinka tik tam tikri vaidmenys, o tam tikriems vaidmenims tinka tik tam tikros lyties žmonės, yra vadinami lyčių

vaidmenimis. Išties tai tėra klaidingos nuostatos, atsiradusios senų senovėje ir visai neatspindinčios dabartinės realybės².

Vyrai taip pat sėkmingai gali dirbti virėjais, slaugytojais ar manikiūrininkais, o moterys – taip pat sėkmingai dirbti automechanikėmis, kariškėmis ar programuotojomis. Išties žmonės neturi jokių objektyvių skirtumų,



Iliustracija: užburta nelygybės ratas. Tradicioniai lyčių vaidmenys trukdo pasirinkti darbą ir išsilavinimą, todėl sukelia atlyginimų nelygybę, o šioji netiesiogiai įtvirtina ir lyčių vaidmenis.

kurie verstu pasirinkti tam tikrą vaidmenį, arba tuos skirtumus lemia ne tiek lytis, kiek visai atsitiktiniai dalykai.

Juk savaime aišku, kad jei moteris turės talentą programuoti, bet bus priversta dirbti manikiūrininke, ne tik moteris, bet ir visuomenė labai daug praras. Panašiai daug praras ir vyras, ir visuomenė, jei jis,

turėdamas talentą varti, dirbs automechaniku. Taigi kiekvienas asmuo, nepriklausomai nuo lyties, turi galimybę rinktis, kuo dirbs, ir tokia galimybė neturi būti niekaip ribojama.

Vis dėlto matome, kad lyčių vaidmenys yra daug kam įprasti, o visuomenėje yra įsigalėję stereotipai dėl lyčių vaidmenų. Tie vaidmenys

priverčia arba rinktis profesiją, paremtą lyčių vaidmenų nuostatomis, arba susilaukti diskriminacijos, pašaipų, prastesnių vertinimų ir žemesnių atlyginimų³.

Tokios problemos nėra paprastos ir nėra lengvai sprendžiamos, nes jas kuriantis procesas gana įsitvirtinęs. Bet jei mes suprantame, kaip įsigali diskriminacija dėl lyties, galime pakeisti situaciją.

Lyčių vaidmenų įsitvirtinimo procese veikia keli mechanizmai:

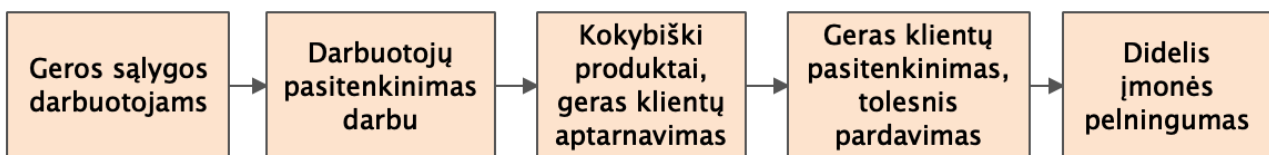
- Žmonės renkasi darbą pagal lytims taikomus šablonus – pvz., berniukai tampa programuotojais, o mergaitės – slaugytojomis:
 - tai reiškia, kad vyrų atlyginimai būna dideli, o moterų – maži;
 - Daugelis žmonių – darbdavių, vadovų – vertina darbą šabloniškai, įsivaizduoja, kad vyrai dirba geriau, o moterys – prasčiau:
 - tai irgi reiškia, kad vyrų atlyginimai būna didesni, o moterų – mažesni;
 - Kai egzistuoja darbo užmokesčio atotrūkis, moterys uždirba mažiau, o vyrai daugiau, nepastebimai pasiskirsto ir

vaidmenys šeimoje – pvz., vyras uždirba pinigus, o moteris tampa namų šeimininke:

- tokie vaidmenys įsitvirtina ir paskui laikomi tradiciniais, žmonės ima įsivaizduoti, kad taip ir turi būti.

Kaip matome, viena bloga situacija sukuria kitą ir paskesnes blogas situacijas. Tačiau viską galima pataisyti, jei taisysime. Svarbu tai daryti įvairiose srityse – paaiškinant bei taisant klaidingas nuostatas, padedant pasirinkti darbus, užtikrinant teisingą darbo užmokestį, kitais būdais.

Šiomis metodinėmis rekomendacijomis mes parodysime, kad skaidri, teisinga ir motyvuojanti darbo apmokėjimo sistema ne tik leidžia išvengti diskriminacijos dėl lyties ir kitų požymių, bet kartu padeda padidinti įmonių pelningumą ir gauti geresnių darbo rezultatų.



Nauda

Darbo apmokėjimo sistemas jau seniai taiko didžiausios ir sėkmingiausios įmonės (AB Lietuvos paštas; UAB „Švyturys – Utenos Alus“⁴; SĮ „Susisiekimo paslaugos“⁵ ir kt.). Būtent sėkmingų verslo įmonių geroji praktika paskatino Lietuvos teisės aktuose nustatyti darbo apmokėjimo sistemos sukūrimą.

Nauda darbdaviui

- Atitiktis teisės aktų reikalavimams;
- Didesnis konkurencingumas darbo rinkoje, geresnis darbuotojų pasirinkimas;
- Tyrimai rodo, kad, taikant darbo apmokėjimo sistemą, darbuotojai būna produktyvesni ir labiau linkę bendradarbiauti⁶;
- Išvengiama vidinės korupcijos (netinkamų darbuotojų priėmimo);
- Kadangi pareigybės būna aiškiai aprašytos, palengvėja naujų darbuotojų paieška;
- Labai palengvėja biudžeto, atlyginimų išlaidų planavimas;
- Galimybė daug lengviau ir aiškiau apskaityti darbuotojų atlygius, standartizuoti DU, sumažinti buhalterines ir darbo apskaitos išlaidas.

Nauda darbuotojams

- Atlyginimas tampa konkurencingesnis;
- Darbuotojai žino, kada ir kokiais būdais gali gauti didesnį atlygį;
- Darbuotojai žino, kuri atlyginimo dalis yra pastovi, o kuri – kintama;
- Darbuotojai žino, kaip apmokami viršvalandžiai, darbas savaitgaliais ir kt.;
- Nediskriminuojama lyties, rasės, tautybės ir kt. pagrindais, sumažėja daugialypės diskriminacijos galimybės;
- Geresnės galimybės kelti kvalifikaciją ir kompetenciją;
- Darbuotojo atlygis didėja (būna indeksuojamas), nepriklausomai nuo jo prašymų;
- Darbo ginčiuose pasitelkiami aiškūs

kriterijai ir argumentai

- Darbo užmokestis būna teisingesnis, labiau atitinkantis darbuotojo kompetenciją, kvalifikaciją, realų indėlį į įmonės ar organizacijos veiklą.

Nauda klientui

- Verslo praktika rodo, kad darbu patenkinti darbuotojai suteikia geresnes paslaugas, būna malonesni, labiau įsigilina į klientų poreikius;
- Kai darbuotojų apmokėjimas geras ir aiškus, gerokai sumažėja darbo broko, gerėja kokybė.

Įstatyminiai reguliavimai

Darbo apmokėjimo sistemos kūrimo ir nediskriminavimo principų užtikrinimo reikalavimai yra nustatyti įstatymais. Bene svarbiausia įstatyminio reguliavimo dalis – LR Darbo kodekso 26 ir 140 straipsniai, reglamentuojantys nediskriminavimo reikalavimus bei darbo užmokesčio nustatymą⁷.

Darbo užmokesčio nustatymas

Darbo kodekso 140 straipsnis nustato reikalavimus tvarkoms, pagal kurias įmonės ar įstaigos viduje tvarkomi su darbo užmokesčiu susiję klausimai, taip pat reikalavimus darbo apmokėjimo sistemai. Tik nustačius darbo apmokėjimo sistemą įmanoma sistemingai užtikrinti, kad neatsiras darbuotojų diskriminavimo reiškinių.

Biudžetinio sektoriaus ypatumai nurodyti Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatyme, ypač šio įstatymo 5 straipsnio 3 dalyje.

- Kiekvienoje darbo sutartyje turi būti nustatytas darbo užmokestis per mėnesį (mėnesio alga) arba už darbo valandą (valandinis atlygis), išskyrus atvejus, kai šį darbo užmokestį nustato darbo teisės normos. Tokiu atveju sutartyje turi būti pateikta nuoroda į tai nustatančias darbo teisės normas.

- Darbo užmokesčio dydis negali būti mažesnis, negu nustato darbo santykiams taikomi įstatymai, kolektyvinės sutartys, kitos darbo teisės normos ar darbovietėje patvirtinta darbo apmokėjimo sistema.

- Darbo apmokėjimo sistema darbovietėje ar darbdavio įmonėje, įstaigoje, organizacijoje nustatoma kolektyvine sutartimi. Kai nėra tai nustatančios kolektyvinės sutarties, darbovietėse, kuriose vidutinis darbuotojų skaičius yra dvidešimt ir daugiau, darbo apmokėjimo sistemas privalo patvirtinti darbdavys ir padaryti jas prieinamas susipažinti visiems darbuotojams. Prieš tvirtinant ar keičiant darbo apmokėjimo sistemą, turi būti įvykdytos informavimo ir konsultavimo

procedūros šio kodekso nustatyta tvarka. Darbo apmokėjimo sistemoje nurodomos darbuotojų kategorijos pagal pareigybes ir kvalifikaciją bei kiekvienos jų apmokėjimo formos ir darbo užmokesčio dydžiai (minimalus ir maksimalus), papildomo apmokėjimo (priedų ir priemokų) skyrimo pagrindai ir tvarka, darbo užmokesčio indeksavimo tvarka.

- Darbo apmokėjimo sistema turi būti parengta taip, kad ją taikant būtų išvengta bet kokio diskriminavimo lyties ir kitais pagrindais. Vyrams ir moterims už tą patį ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis. Toks pats darbas reiškia atlikimą darbo veiklos, kuri pagal objektyvius kriterijus vienoda ar panaši į kitą darbo veiklą tiek, kad abu darbuotojai gali būti sukeisti vietomis be didesnių darbdavio sąnaudų. Lygiavertis darbas reiškia, kad jis pagal objektyvius kriterijus yra ne mažesnės kvalifikacijos ir ne mažiau reikšmingas darbdaviui siekiant savo veiklos tikslų, negu kitas palyginamasis darbas.

- Įgyvendinant darbuotojų lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principus, darbuotojo darbo užmokestis be diskriminavimo reiškia nediskriminacinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius pinigais arba natūra, kuriuos darbuotojas tiesiogiai ar netiesiogiai gauna iš darbdavio už savo darbą.

Darbuotojų nediskriminavimas

Darbo kodekso 26 straipsnis, įtvirtinantis darbuotojų lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais nuostatas, nurodo, kad valdant darbo apmokėjimą, būtina užtikrinti, kad negalės atsirasti darbuotojų diskriminavimo apraiškų. Darbo apmokėjimo sistema turi būti parengta taip, kad nesukurtų sąlygų diskriminuoti darbuotojus.

Darbo kodekso 26 straipsnis. Darbuotojų lyčių lygybė ir nediskriminavimas kitais pagrindais

- Darbdavys privalo įgyvendinti lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principus. Tai reiškia, kad, esant bet kokių

darbdavio santykių su darbuotojais, tiesioginė ir netiesioginė diskriminacija, priekabiavimas, seksualinis priekabiavimas, nurodymas diskriminuoti lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, sveikatos būklės, etninės priklausomybės, narystės politinėje partijoje ar asociacijoje, religijos, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, išskyrus atvejus dėl asmens išpažįstamos religijos, tikėjimo ar įsitikinimų dirbantiems religinėse bendruomenėse, bendrijose ar centruose, jeigu reikalavimas darbuotojui dėl išpažįstamos religijos, tikėjimo ar įsitikinimų, atsižvelgiant į religinės bendruomenės, bendrijos ar centro etosą, yra įprastas, teisėtas ir pateisinamas, ketinimo turėti vaiką pagrindu, dėl aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis, ar kitais įstatymuose nustatytais pagrindais yra draudžiami.

- Šiame straipsnyje nustatyta, kad įgyvendindamas lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principus, darbdavys, neatsižvelgdamas į lytį, rasę, tautybę, kalbą, kilmę, socialinę padėtį, amžių, lytinę orientaciją, negalią, sveikatos būklę, etninę priklausomybę, religiją, tikėjimą, įsitikinimus ar pažiūras, išskyrus atvejus dėl asmens išpažįstamos religijos, tikėjimo ar įsitikinimų dirbantiems religinėse bendruomenėse, bendrijose ar centruose, jeigu reikalavimas darbuotojui dėl išpažįstamos religijos, tikėjimo ar įsitikinimų, atsižvelgiant į religinės bendruomenės, bendrijos ar centro etosą, yra įprastas, teisėtas ir pateisinamas, ketinimą turėti vaiką ar kitus įstatymuose numatytus pagrindus, privalo, be kita ko, už tokį patį ir vienodos vertės darbą mokėti vienodą darbo užmokestį:

- priimdamas į darbą, taikyti vienodus atrankos kriterijus ir sąlygas;
- sudaryti vienodas darbo sąlygas, galimybes tobulinti kvalifikaciją, siekti profesinio tobulėjimo, persikvalifikuoti, įgyti praktinės darbo patirties, taip pat teikti vienodas lengvatas;
- taikyti vienodus darbo vertinimo ir atleidimo iš darbo kriterijus;
- už tokį patį ir vienodos vertės darbą

mokėti vienodą darbo užmokestį;

- imtis priemonių, kad darbuotojas darbo vietoje nepatirtų priekabiavimo, seksualinio priekabiavimo ir nebūtų duodama nurodymų diskriminuoti, taip pat kad darbuotojas nebūtų persekiojamas ir būtų apsaugotas nuo priešiško elgesio ar neigiamų pasekmių, jeigu pateikia skundą dėl diskriminacijos ar dalyvauja byloje dėl diskriminacijos;
- imtis tinkamų priemonių, kad žmonėms su negalia būtų sudarytos sąlygos gauti darbą, dirbti, siekti karjeros arba mokytis, įskaitant tinkamą patalpų pritaikymą, jeigu dėl tokių priemonių nebus neproporcingai apsunkinamos darbdavio pareigos.

Lygiavertis tobulėjimas

Tikrai tada, kai darbuotojai gali tobulėti, daryti profesinę karjerą, įmanoma užtikrinti, kad diskriminacija ne tik neatsiras, bet ir bus šalinama. Todėl būtina, kad būtų užtikrintos ir vienodos visiems profesinio tobulėjimo sąlygos.

Siekiant darbuotojų profesinio tobulėjimo, darbdaviui yra nustatytos dvi pagrindinės pareigos:

- Apmokyti darbuotoją dirbti tiek, kiek būtina jo darbo funkcijai atlikti.
- Imtis priemonių darbuotojų kvalifikacijai ir jų profesionalumui, gebėjimui prisitaikyti prie kintančių verslo, profesinių ar darbo sąlygų didinti. Šiais tikslais darbdavys turi sudaryti sąlygas darbuotojui mokytis, tobulinti kvalifikaciją ir profesiskai tobulėti.

Konsultavimasis su darbuotojų atstovais

Užtikrinti ir pasitikrinti, kad darbo apmokėjimo sistema yra skaidri, teisinga ir motyvuojanti, nėra galimos diskriminacijos, padeda ir darbuotojų atstovų (darbo tarybos, profesinės sąjungos ar darbuotojų patikėtinio) įtraukimas.

Darbdaviui, įdarbinančiam vidutiniškai 20 ir daugiau darbuotojų, nustatyta pareiga

informuoti darbo tarybą ir su ja konsultuotis priimant sprendimą dėl darbo apmokėjimo sistemos, jeigu darbo apmokėjimo sistema nėra nustatyta to darbdavio įmonės kolektyvine sutartimi.

Jeigu įmonėje ar įstaigoje yra 20 ar daugiau darbuotojų, turi būti kuriama darbo taryba. Jeigu darbuotojų mažiau – darbuotojus atstovauti gali darbuotojų patikėtinis.

Tuo atveju, kai darbovietėje yra darbdavio lygmeniu veikianti profesinė sąjunga, kurios nariai yra daugiau kaip 1/3 visų darbdavio darbuotojų, darbo taryba nesudaroma, o profesinė sąjunga įgyja visus darbo tarybos įgaliojimus ir vykdo visas darbo tarybai priskirtas funkcijas. Tokiu atveju informavimo ir konsultavimosi procedūros turėtų būti vykdomos su įmonėje veikiančia profesine sąjunga.

Informavimo ir konsultavimo procedūras reikia vykdyti kiekvieną kartą, kai keičiama darbo apmokėjimo sistema, kai nėra ją nustatančios kolektyvinės sutarties.

Kai įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje nėra darbotarybosarba jos funkcijas įgyvendinančio darbuotojų patikėtinio, darbdavys privalo pateikti informaciją darbdavio lygmeniu veikiančiai profesinei sąjungai. Profesinė sąjunga turi teisę pareikšti savo nuomonę darbdaviui dėl būsimų darbdavio sprendimų.

Konsultacijos turi būti vykdomos ne trumpiau kaip penkias darbo dienas nuo pirmos konsultavimosi dienos, tačiau darbdavys su darbuotojų atstovais gali susitarti ir dėl kitokios trukmės konsultacijų.

Konsultacijos yra sėkmingos tada, kai būna laisvos, geranoriškos, vyksta be jokio priešiško, konstruktyviai. Jei darbuotojai įsitempę, nepasitiki vadovybe, konsultacijų metu galimi konfliktai, gali trūkti tarpusavio pasitikėjimo ir pastangų suprasti vieni kitų interesus, pats konsultacijų procesas formalus, sprendimai nulemti iš anksto – tai požymis, kad įmonė ar organizacija turi didelių problemų, ir jas reikia skubiai spręsti.

Svarbu, kad informavimas ir konsultavimasis su darbo taryba neįpareigoja darbdavio

pritarti pateiktiems pasiūlymams dėl darbo apmokėjimo sistemos. Tačiau kai įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje veikia profesinė sąjunga ir yra sudaryta kolektyvinė sutartis, tuomet darbo apmokėjimo sistema nustatoma kaip kolektyvinės sutarties priedas ir darbdavys yra įpareigojamas pasiekti sutarimą su profesine sąjunga prieš patvirtindamas vienokią ar kitokią darbo apmokėjimo sistemą.

Tai ypač naudinga darbuotojams, nes kolektyvinė sutartis yra, visų pirma, sutartis, todėl būtina pasiekti susitarimą su profesine sąjunga dėl darbo apmokėjimo sudedamųjų elementų. Jei darbuotojas nėra pats linkęs inicijuoti darbo užmokesčio gerinimo – tokiu atveju darbdavys turi imtis tokio gerinimo, nes tai numatoma kolektyvinėje sutartyje. Jei darbo apmokėjimo sistema įtraukiama į kolektyvinę sutartį, rekomenduojame įtraukti visas sudedamąsias dalis ir neužmiršti įtraukti indeksavimo (jis neretai užmirštamasis).

Darbo apmokėjimo sistemos diegimo rekomendacijos

Šiame skyriuje pateikiame ir bendras nuostatas, padedančias lengviau diegti darbo apmokėjimo sistemą, ir detalią 12 žingsnių seką, supaprastinančią reikalingus diegimo veiksmus.

Bendros diegimo rekomendacijos

Patariame laikytis labai naudingos vadybos taisyklės: nekurti iškart tobulų, teisingesnių tvarkų, pirmiausiai aprašyti tas tvarkas, kurios realiai veikia. Priešingu atveju sukurta nauja tvarka neatitiks realios situacijos, todėl neveiks, o senos tvarkos irgi nežinosime.

Pačiame pirmame etape reikia stengtis sukurti realiai veikiančią tvarką, o realiai veikianti tvarka – tai ta, kuri jau veikia. Ją tiesiog reikia aprašyti. Tvarkos tobulinimas turi būti vykdomas kituose etapuose, o aprašytą tvarką ir tobulinti daug lengviau.

Rekomenduojame nediskriminavimo ir lygybės užtikrinimo priemones diegti nuosekliai. Nenuoseklus diegimas, pvz., bandant įtvirtinti nediskriminavimą ir lygybę, bet nesutvarkius paties darbo užmokesčio skyrimo tvarkos, pareigybių aprašymų ir pan., irgi įmanomas, bet reikalautų labai daug pastangų, keltų daug ginčų, o rezultatas būtų ne toks efektyvus, kaip norėtūsi.

Efektyvus diegimas remiasi mažų žingsnelių principu: labai dideli pokyčiai reikalauja milžiniškų pastangų ir yra sunkiai įgyvendinami, o štai atliekant nedidelius pokyčius viskas padaroma daug lengviau. Kitaip tariant, vienu šuoliu peršokti kelių dešimčių šuolių atstumą būtų neįmanoma, užtat šį atstumą labai lengvai galime nueiti tiesiog žengdami dešimtis mažų žingsnelių.

Darbo apmokėjimo sistemos diegimo etapai

Kai kurie diegimo žingsniai detaliau aprašyti kituose skyriuose, o čia pateikiame bendrą lengviausio diegimo veiksmų seką.

Rekomenduojame tokią diegimo seką (galbūt dalį žingsnių jūs jau esate atlikę). Ši seka – tai išplėstinis Edwardso Demmingo PDCA (PDTV – Planuok, Daryk, Tikrink, Veik) ciklas:

- Paskirti darbuotoją, kuris būtų atsakingas už personalo vadybą bei už darbuotojų lygybės, tobulėjimo ir t. t. užtikrinimą. Jei įmonė nedidelė, tai gali būti papildoma vienos iš esamų pareigybių funkcija. Didesnėse įmonėse pageidautina sukurti ir personalo vadovo pareigybę;
- Sudaryti pirminį, planavimui skirtą visų darbuotojų sąrašą ir pareigybių lentelę. Visiems darbuotojams turi būti priskirta pareigybė:
 - nors formaliai pareigybės turėtų būti nustatytos visose įmonėse, realiai dirbami darbai neretai skiriasi nuo tų, kurios įrašytos darbo sutartyse. Tokiu atveju verta pasitikrinti, ar tikrai tos pareigybės yra tikros, ir, jei reikia, pakoreguoti situaciją;
 - Turint darbuotojų ir pareigybių (ar darbinių vaidmenų) sąrašą, galima sudaryti ir lentelę, kurioje būtų aprašytos ir pareigybės, ir vaidmenys. Ši lentelė taps pagrindu darbuotojų darbo užmokesčių rėžių lentelei:
 - jei užduotis pavyko, neturi likti darbuotojų be pareigybių ir formaliai egzistuojančių pareigybių, kurioms nereikalingi darbuotojai;
 - Sukurti kiekvienos pareigybės kategorijos darbo užmokesčių rėžių lentelę. Šioje lentelėje būtų nustatomos apmokėjimo ribos:
 - jei užduotis pavyko, reikia turėti lenteles su darbo užmokesčių rėžiais pagal pareigybes, o tie rėžiai turi atitikti realią darbo užmokesčių situaciją;
 - Sukurti papildomų apmokėjimų (priedų ir priemokų) tvarką:
 - jei užduotis pavyko, atlyginimų mokėjimo būdas turi tą tvarką atitikti;

- Sukurti darbo užmokesčio indeksavimo tvarką:
 - sėkmingai įdiegtos tvarkos patvirtinimas – realiai įvykęs indeksavimo faktas;
 - Apibrėžti darbo užmokesčio mokėjimo terminų tvarką (greičiausiai bent pirminius jų apibrėžimus įmonė jau turi):
 - svarbu įsitikinti, kad apibrėžta tvarka atitinka realybę;
 - Nustatyti darbo laiko apskaitos tvarką (kai darbas yra dirbamas papildomai), pamaininio darbo, darbo pagal grafiką tvarką:
 - svarbu įsitikinti, kad darbo laiko apskaita vykdoma pagal nustatytą tvarką – pildomi darbo laiko apskaitos žiniaraščiai, sudaromi grafikai ir pan.;
 - Sukurti pareigybių aprašymus, realiai tinkamus darbui:
 - esminis gerai apibrėžtų pareigybių kriterijus labai paprastas: ar, paskelbus šiuos kriterijus darbuotojų paieškos skelbimuose, ateitų darbuotojų, tinkamų būtent toms pareigybėms;
 - Pasitikrinti, ar visi išvardyti diegimo etapai pavyko:
 - pasitikrinti padeda papildomi punktai, išvardyti šioje diegimo sekoje;
 - Pakoreguoti nepavykusius dalykus:
 - nereikia tikėtis, kad viskas išsyk veiks idealiai. Neidealius dalykus visada galima pataisyti. Būtent pataisymams ir yra skirtas šis diegimo etapas;
 - Pagal poreikį kartoti ciklą:
 - nuolat gerinti būtina bet kokios įmonės veiklą.

Darbo apmokėjimo sistemos pagrindai

Įsivaizduokime, kad pasamdome darbuotoją, turintį gana žemų kompetencijų ir kvalifikaciją, tačiau jam mokame tokį didelį atlyginimą, lyg tas darbuotojas galėtų dirbti daug sudėtingesnius darbus, nei dirba. O kitas darbuotojas, dirbantis sudėtingą darbą, turintis gerų kompetencijų ir kvalifikaciją, gauna daug mažesnį atlyginimą. Tokia situacija akivaizdžiai bus nenaudinga įmonei ir nenaudinga geriems jos darbuotojams. Tai reikš, kad įmonė švaisto pinigus, o geri darbuotojai ilgainiui ras darbą kitur.

Būtent tokia situacija susiklosto ir tais atvejais, kai kalbame apie vyrų ir moterų lygybę: jei moteris, turinti didesnių kompetencijų, dirbanti sudėtingesnį darbą, gaus mažesnį atlyginimą, ji ilgainiui ims ieškoti darbo kitur, o įmonė labai daug praras.

Suklaidinti gali ne tik įvairios nuostatos lyties pagrindu, bet ir kiti aspektai – pvz., įsivaizdavimas, kad žmogus, turintis judėjimo negalią, negali dirbti jokio darbo, įskaitant intelektualinį. Judėjimo negalia visiškai netrukdo būti geru programuotoju, IT sistemų administratoriumi, dizaineriu ar pan., tačiau darbdaviai neretai apie tai užmiršta⁸.

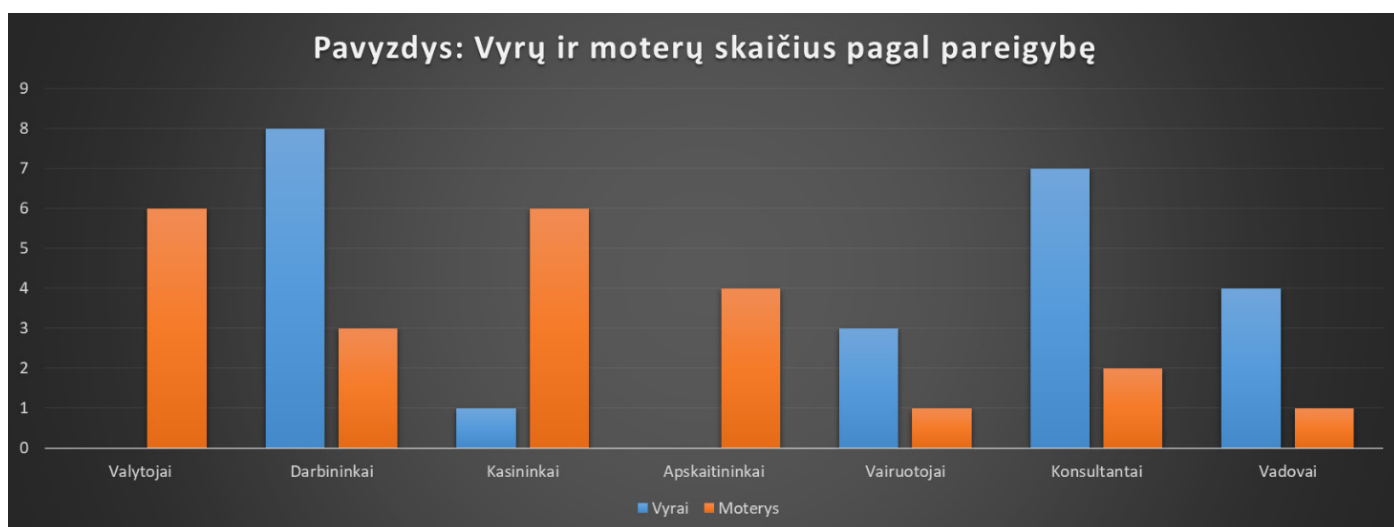
Itin sunkūs būna daugialypės diskriminacijos atvejai, kai darbuotojai diskriminuojami

išsyk pagal kelis kriterijus, pvz., dėl tautybės ir neįgalumo, dėl lyties, amžiaus ir rasės ar panašiai.

Norint objektyviai (sykiu ir efektyviai) valdyti darbuotojų kompetencijas ir užmokesčius, reikia formalizuoti kriterijus – aprašyti lentelėje, kurioje būtų suvesti ir darbuotojų duomenys.

Objektyviai parengta darbo apmokėjimo sistema yra vienas iš būdų, galinčių padėti suvaldyti ar sumažinti moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkį. Įmonėse, kuriose tokių sistemų nėra arba jos parengtos nesilaikant teisės aktų reikalavimų, galima pamatyti bendrą vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkį, atlyginimų vidurkių skirtumą. Nesant aiškaus mechanizmo darbo užmokesčiui nustatyti, informacija apie įmonėje mokamą darbo užmokesčių gali būti klaidinanti.

Klaidinančios statistikos pavyzdys: įmonėje dirba 10 vyrų, 10 moterų, iš jų viena direktorė, o kiti darbuotojai eina analogiškas pareigas. Direktorė moteris gauna 10 000 eurų mėnesinį atlyginimą, likusios moterys gauna 800 eurų atlyginimą, vyrai gauna 1200 eurų atlyginimą. Vertinant formaliai, moterų vidutinis darbo užmokeskis bus 1720 eurų, o vyrų – 1200 eurų. Tačiau akivaizdu, kad toks vertinimas bus visiškai klaidingas, nes realus tą patį darbą dirbančių vyrų atlyginimas bus 50 % didesnis, lyginant su moterų atlyginimais.



Ilustracija: Išskirsčius vyrus ir moteris pagal pareigybes ir jas surūšiuojus pagal atlyginimo dydį, galima atrasti netolygius darbo užmokesčio pasiskirstymus.

Taigi, šitai reiškia, kad reikia vertinti kiek kitus rodiklius: vertinant bendrai, patartina naudoti ne darbo užmokesčio vidurkį, o medianą (sekos viduryje esančią vertę), be to, būtina skaidyti vertinimus pagal darbuotojų darbo pobūdį.

Kitos rūšies iškreipimas gali būti susijęs su labai netolygiu lyčių pasiskirstymu tarp skirtingų pareigybių.

Pvz., tam tikroje įmonėje atlyginimai visiems tam tikros pareigybės darbuotojams gali būti vienodi. Taigi tą patį darbą dirbantys vyrai ir moterys gali gauti vienodus atlyginimus. Tačiau pareigybių gali būti kelios. Daugiausiai apmokamų pareigybių 80 proc. darbuotojų gali būti vyrai, o mažiausiai apmokamų pareigybių 80 proc. darbuotojų gali būti moterys. Akivaizdu, kad toks pasiskirstymas visiškai netolygus ir neteisingas.

Taigi vertinant būtent vienodą darbą dirbančių darbuotojų atlyginimus, galima pamatyti dviejų rūšių skirtumus:

- Apmokėjimo skirtumus tarp tą patį darbą dirbančių, tos pačios kategorijos darbuotojų;
- Netolygų skirtingų pareigybių darbuotojų pasiskirstymą lyties atžvilgiu.

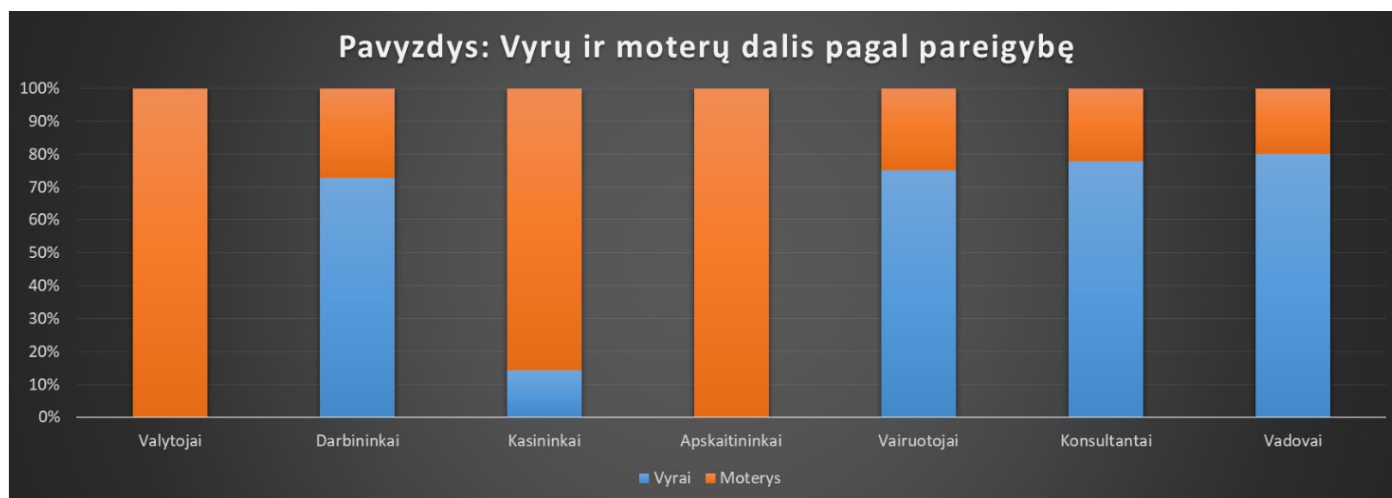
Vienu metu gali būti ir abiejų rūšių skirtumų, pvz., tam tikras pareigas einančios moterys gali uždirbti mažiau, be to, mažiau moterų gali eiti geriau apmokamas pareigas.

Taigi, kaip matome, norint sutvarkyti darbo užmokesčio mokėjimą, būtina sukurti tinkamą, objektyvią darbo apmokėjimo sistemą. Netgi jei jūsų įmonė nėra labai didelė, geras darbo apmokėjimo sistemos supratimas padės ne tik užtikrinti teisingai, objektyviais rodikliais pagrįstą darbo užmokesčio paskirstymą, bet ir smarkiai padidinti įmonės efektyvumą.

Visa mūsų (autorių) praktika, taip pat nepriklausomi mokslininkų tyrimai⁹ rodo, kad kai įmonės valdomos efektyviai, kai jos sėkmingai veikia, vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis būna mažas. Taip yra dėl paprastos priežasties: efektyviai valdomose įmonėse vadovai darbuotojus vertina pagal atliekamo darbo pobūdį ir darbo rezultatus. Siekiant teisingai įvertinti, koks darbo užmokestis turėtų būti mokamas, atsižvelgiant į darbuotojų pareigybes ir kvalifikaciją, būtina turėti veiksmingą darbo apmokėjimo sistemą.

Vadyboje vartojama sąvoka „valdomumas“. Ji reiškia gebėjimą remtis skaičiais ir faktais, kaupti tuos skaičius ir faktus, naudoti juos valdant organizaciją. Jei organizacija nepajėgi remtis skaičiais ir faktais – ji negali būti efektyviai valdoma. Jei ji negali būti efektyviai valdoma – ji negali ir būti pelninga ar pasiekti savo tikslų.

Gerai veikianti darbo apmokėjimo sistema visada pasižymi vienu bruožu: esant toms



Ilustracija: vyrų ir moterų procentinė dalis kiekvienoje pareigybių grupėje leidžia dar geriau pamatyti galimą nelygybę.

pačioms sąlygoms, vienodas ir lygiavertis darbas turėtų būti apmokamas vienodai. Vienodas ir lygiavertis darbas reiškia, kad du darbuotojus sukeitus vietomis nebus jokių didesnių išlaidų, darbo našumo ar darbo kokybės pokyčių.

Taigi čia būtina turime išnagrinėti efektyvios darbo užmokesčio vadybos pagrindus, leidžiančius ir pagerinti darbuotojų padėtį, ir sumažinti lyčių nelygybę, ir padidinti įmonių efektyvumą bei pelningumą.

Darbuotojų kategorijos (arba grupės) pagal pareigybes ir kvalifikaciją

Darbuotojų suskirstymas į kategorijas, lygius ar grupes padeda aiškiai ir skaidriai valdyti darbuotojų atlyginimus pagal jų kompetencijas, kvalifikacijas, darbo sudėtingumą, patirtį ir pan. Tai reiškia, kad, pavyzdžiui, turėdami kelis šaltkalvius ar programuotojus, darbdaviai neturės mokėti visiems tokio paties dydžio atlyginimo. Nepatyręs šaltkalvis gali priklausyti vienai kategorijai, o patyręs – kitai. Panašiai ir programuotojai – vieni gali turėti daug žinių, kiti gali būti tik pradedantieji.

Lentelėje, kurią kursite, turėtų būti surašytos visos pareigybės ir numatyta, kokios gali būti jų kategorijos.

Svarbu suprasti, kad kategorijos reikalingos tik tais atvejais, kai skiriasi tos pačios pareigybės darbuotojų gebėjimai, patirtys, našumas, kompetencijos ir apmokėjimas. Tais atvejais, kai visi tam tikros pareigybės darbuotojai dirba daugmaž vienodai, atlyginimai nesiskiria – nereikia ir kategorijų (pvz., indų plovėjas bus tik vienos kategorijos).

Svarbu – galimi du kategorijų taikymo metodai:

- Išskirti kelias kategorijas ir kiekvieną pareigybę priskirti tam tikrai kategorijai (pvz., panašiai daroma valstybės institucijose, kur skiriamos tarnautojų kategorijos);
- Surašyti pareigybes ir ten, kur tai turi prasmę, pareigybę išskaidyti į kelias kategorijas (toks skaidymas prasmingas daugumoje verslo įmonių).

Pavyzdys: restoranas

Restoranai – tipiška paslaugų įmonė, kurioje gana aiškūs skirtumai tarp patyrusių ir nepatyrusių darbuotojų. Visgi dauguma darbuotojų čia priklauso tik vienai kategorijai.

Pareigybė / kategorija	Jaunesnysis	Vyresnysis
Padavėjas	+	+
Barmenas	+	+
Pamainos vadovas	–	–
Virėjas	+	+
Virėjo padėjėjas	–	–
Indų plovėjas	–	–
Valytojas	–	–
Buhalteris	–	–
Direktorius	–	–

Pavyzdys: programavimo įmonė

Programavimo įmonė turi dešimtis įvairių specialistų: įvairių specializacijų sistemų administratorių, programuotojų ir kitų.

Sistemų administratoriai turi mažesnę patirtį (jaunesnieji) arba didelę patirtį (vyresnieji). Sistemų administravimo skyriui, kuriame dirba administratoriai, vadovauja skyriaus vadovas.

Programuotojai būna ir jaunesnieji, ir vyresnieji, tačiau, be šių, yra keletas programuotojų, turinčių išskirtines žinias ir patirtis. Šie programuotojai vadinami vadovaujančiais, nes, tiesiogiai ar netiesiogiai, vadovauja kitiems programuotojams. Jų atlyginimas

gerokai didesnis, jiems nereikia priežiūros. Programavimo skyriui vadovauja skyriaus vadovas.

Kadangi įmonė dirba interneto tinkle, jai labai svarbūs tekstai, straipsniai, įvairios žinutės, produktų aprašymai ir pan., todėl yra ir tekstų rašytojų bei vertėjų pareigybės. Dauguma šių specialistų dirba Rinkodaros skyriuje. Tarp jų yra išskirtinių tekstų rašytojų, šie priskiriami vadovaujančiųjų kategorijai.

Rinkodaros specialistai, biuro administratoriai, skyrių vadovai ir įmonės direktorius kategorijų neturi.

Lentelės pavyzdys:

Pareigybė / kategorija	Jaunesnysis	Vyresnysis	Vadovaujantis
„Windows“ sistemų administratorius	+	+	–
UNIX sistemų administratorius	+	+	–
SQL serverių administratorius	+	+	–
Tinklo administratorius	+	+	–
Sistemų architektas	+	+	–
Sistemų analitikas	+	+	–
PHP programuotojas	+	+	+
C++ programuotojas	+	+	+
„JavaScript“ programuotojas	+	+	+
Grafikos dizaineris	+	+	–
Tinklų dizaineris	+	+	–
Sistemų testuotojas	+	+	+
Rinkodaros specialistas	–	–	–
Tekstų kūrėjas	+	+	+
Vertėjas	+	+	+
Biuro administratorius	–	–	–
Skyriaus vadovas	–	–	–
Direktorius	–	–	–

Pavyzdys: žurnalas

Žiniasklaidoje ir susijusiose srityse autoriai vertinami labai skirtingai, todėl kartais iš principo neįmanoma suskirstyti darbuotojų į kategorijas: vienas autorius už straipsnį gali gauti 20 eurų, kitas – 200, o trečias – 1000. Kriterijai, pagal kuriuos vertinami straipsniai, būna gana subjektyvūs, priklauso nuo rašančiojo patirties, talento, žinomumo, straipsnių populiarumo ir kitų dalykų.

Taip komplikotai vertinami ir kai kurių kitų sričių atstovai, pvz., televizijos laidų vedėjai, dailininkai, dizaineriai, muzikantai ir panašūs.

Nors vertinama sudėtingai, ir tokiais atvejais

galima pritaikyti kategorijas. Sprendimo kryptį čia rodo minėtasis programavimo įmonės pavyzdys, kuriame išskirti vadovaujantys (ypatingų žinių ir patirties turintys) programuotojai; pastarųjų atlyginimą standartizuoti daug sudėtingiau nei kitų darbuotojų.

Žiniasklaidoje kartais irgi galima išskirti pradedančiuosius autorius, patyrusius autorius ir tam tikrus talentus, rašančius itin gerus straipsnius. Tiems talentams būdinga gauti gerokai didesnę atlyginimą nei pradedančiųjų.

Žurnalo pareigybių kategorijų pavyzdys:

Pareigybė / kategorija	Jaunesnysis	Vyresnysis
Žurnalistas	+	+
Fotografas	–	–
Publicistas	–	–
Redaktorius	–	–
Kalbos redaktorius	–	–
Vyr. redaktorius	–	–
Rinkodaros specialistas	–	–
Grafikos dizaineris	+	+
Maketavimo dizaineris	+	+

Kiekvienos kategorijos apmokėjimo darbo užmokesčio dydžio režiai (min. / max.)

Sukūrus darbuotojų kategorijų lenteles, labai lengva sukurti ir užmokesčio režių lenteles. Kuriant lenteles, kiekvienos pareigybės kategorijai tiesiog priskiriama eilutė. Ten, kur pareigybės darbo užmokestis yra vienodas visiems darbuotojams, pažymime minuso ženklu, o ten, kur darbo užmokestis skiriasi, – pažymime plusu. Pavyzdys:

Pareigybė / kategorija	Min.	Max.
Užmokesčio režiai		
Jaunesnysis padavėjas	+	+
Vyresnysis padavėjas	–	–
Jaunesnysis barmenas	+	+
Vyresnysis barmenas	–	–
Pamainos vadovas	+	+
Jaunesnysis virėjas	+	+
Vyresnysis virėjas	–	–
Virėjo padėjėjas	–	–
Indų plovėjas	–	–
Valytojas	–	–
Buhalteris	–	–
Direktorius	+	+

Sudarius tokią lentelę matyti, kad dalies pareigybių darbo užmokestis yra vienodas – joms darbo užmokesčio režiai nėra skaičiuojami. Tačiau daliai pareigybių atlyginimas skiriasi, todėl joms verta nustatyti minimalius ir maksimalius darbo užmokesčio dydžius.

Vertinant minimalų ir maksimalų galimą užmokesčio dydį, verta pasiremti geriausia praktika, kuri sako, kad skaičiuojant atlyginimus verta pirmiausiai įsivertinti minimalų tos pareigybės atlyginimą, o tada, remiantis minimaliu skaičiumi, nustatyti ir maksimalų skaičių. Geroji praktika nustato tokį maksimalų leistiną atlyginimų režių plotį¹⁰:

Pareigybės / kategorijos tipas	Atlyginimų ribų plotis
Įprastos pareigybės	40 %
Vadovai, pardavėjai	50 %
Aukščiausiojo lygio vadovai	60 %

Minimalų ir maksimalų rekomenduotiną atlyginimą galima apskaičiuoti pagal esamų atlyginimų vidurkį. Iš vidurkio atėmus ar pridėjus atitinkamą procentą, gaunama minimali ar maksimali riba. Režio plotis tarp ribų tada apytiksliai atitinka aukščiau lentelėje įvardytą plotį:

Pareigybės / kategorijos tipas	Min.	Max.
Įprastos pareigybės	–17 %	+17 %
Vadovai, pardavėjai	–20 %	+20 %
Aukščiausiojo lygio vadovai	–23 %	+23 %

Remdamiesi gerąja darbo užmokesčių rėžių praktika, galime nusistatyti ir atlyginimų rėžius. Iš ankstesnės pareigybių lentelės išrenkame tas pareigybes, kurioms nustatomi maksimalus ir minimalus dydžiai (t. y. atlyginimai nėra vienodi). Tada į lentelę rašome minimalų dydį, o pagal jį apskaičiuojame ir maksimalų dydį. Pavyzdys:

Pareigybė / kategorija	Rėžio plotis	Min.	Max.
Užmokesčio rėžiai			
Jaunesnysis padavėjas	40 %	800	1120
Jaunesnysis barmenas	40 %	1000	1400
Pamainos vadovas	50 %	1200	1800
Jaunesnysis virėjas	40 %	1000	1400
Direktorius	60 %	1400	2240

Reikia įvertinti, kad tokie rėžiai kartais gali neatitikti kitų darbo užmokesčio apskaičiavimo būdų, pvz., susijusių su papildomu apmokėjimu. Tokiais atvejais rėžių lentelėse verta nurodyti ne rėžį, o tai, kad naudojamas kita tvarka. Vis dėlto jei pagal kitą tvarką apskaičiuoti minimalūs ir maksimalūs darbo užmokesčio dydžiai netelpa į rėžius, tai gali būti požymis, kad tam tikros pareigybės darbo užmokesčio apskaičiavimas gali būti subjektyvus, sunkiai pagrindžiamas ar neteisingas.

Svarbu įvertinti, kad kuo didesnis rėžio plotis, tuo didesnės galimybės piktnaudžiauti nustatant darbo užmokestį, sykiu ir didesnės galimybės diskriminuoti bet koku pagrindu. Taigi rekomenduojame pagal galimybes taikyti dar siauresnius rėžius, nei pateikiami pavyzdžiuose.

Papildomo apmokėjimo (priedų ir priemokų) skyrimo pagrindai

Papildomo apmokėjimo skyrimas neretai tampa gera priemone darbuotojams skatinti, tačiau taip pat lengvai gali tapti ir priemone diskriminuoti. Todėl papildomo apmokėjimo skyrimas turėtų būti kuo mažiau subjektyvus, paremtas kuo aiškesniais kriterijais, rodikliais.

Jei įmanoma, papildomi apmokėjimai turėtų būti nustatomi pagal aiškius rodiklius.

Rodiklių pavyzdžiai:

- Pardavėjo pardavimų apyvarta;
- Darbuotojo laiku įvykdytų užduočių dalis;
- Per mėnesį pagamintų detalių skaičius;
- Kokybiškai pagamintų detalių dalis;
- Nepriekaištingai atliktų darbų dalis.

Rodikliai gali būti labai įvairūs, bet visada aiškūs rodikliai leidžia aiškiai vertinti darbuotojų darbą, sykiu išvengti bet kokios diskriminacijos.

Prastu vertinimų pavyzdžiu galėtų būti visiškai subjektyvus, niekuo neparemtas vadovo vertinimas. Subjektyvūs vertinimai sukuria sąlygas diskriminuoti, todėl jų reikėtų vengti.

Papildomas apmokėjimas būna taikomas už gerą darbuotojo darbą, pasiektus rezultatus ir pan. Jo skyrimo tvarka gali nustatyti nedidelę darbuotojo atlyginimo dalį, bet gali nustatyti ir daugiau kaip pusę visų darbuotojo gaunamų pajamų. Kokia dalis bus nustatoma, priklauso nuo pareigybei keliamų reikalavimų ir vadovybės sprendimų. Svarbu tik tai, kad

tam tikros pareigybės darbuotojams galiotų vienoda tvarka. Du tos pačios pareigybės darbuotojai neturėtų gauti apmokėjimo pagal skirtingą tvarką.

Tokia tvarka paprastai būna susijusi arba su darbo apimčių matavimu, arba su kitais darbui svarbiais kriterijais – t. y. su minėtaisiais rodikliais.

Pavyzdys: kintamosios dalies apskaičiavimas pardavėjams

Pardavėjo mėnesinis darbo užmokestis susideda iš tokių dalių (skaičiuojamas ikimokestinis atlyginimas)

Bazinė atlyginimo dalis	800,00 eurų
Komisinė dalis	1 % nuo asmeninių pardavimų sumos
Komandinė komisinė dalis	0,1 % nuo visų įmonės pardavimų sumos
Pelningumo dalis	10 % nuo pardavimo antkainio
Pasiektų tikslų dalis	Pasiekus 100 000 eurų asmeninę pardavimų apyvartą, skiriama 200 eurų premija
Papildomos premijos	Remiantis kitomis įmonės tvarkomis

Skaičiavimo pavyzdys: įmonės apyvarta buvo 100 000 eurų. Iš jos pardavėjas Vardenis Pavardenis pardavė už 15 000 eurų. Bendra antkainio suma sudarė 5000 eurų. Taigi atlyginimas skaičiuojamas taip:

Bazinė atlyginimo dalis (800 eurų)	Komisinė dalis (0,1 % nuo asmeninės apyvartos)	Komandinė komisinė dalis (0,1 % nuo visų įmonės pardavimų sumos)	Pelningumo dalis (10 % nuo antkainio)	Pasiektų tikslų dalis (200 eurų, jei pasiekta 100 000 apyvarta)	Papildomos premijos (remiantis kitomis tvarkomis)	Iš viso
800	$15000 \times 0,01 = 150$	$100000 \times 0,001 = 100$	$5000 \times 0,1 = 500$	200	100	$800 + 150 + 100 + 500 + 200 + 100 = 1850$

Lentelės gali būti sukurtos ir lentelių programomis – pvz., „Libre Office Calc“ ar „Microsoft Excel“. Tokiu atveju skaičiuoti žymiai paprasčiau, didelę dalį darbo galima automatizuoti.

Darbo užmokesčio indeksavimo tvarka

Darbo užmokesčio indeksavimo tvarka padeda palaikyti tas pačias ar didėjančias pajamas darbuotojams, netgi kai darbuotojų užmokestis nėra keliamas atskirai.

Tiesioginiai darbo užmokesčio indeksavimo tikslai ir nauda:

- Palaikyti faktines darbuotojų pajamas stabilias, nepriklausomai nuo infliacijos;

- Užtikrinti stabilų įmonės konkurencingumą darbo rinkoje;
- Palaikyti geresnę emocinę darbuotojų aplinką, neversti darbuotojų prašyti padidinti atlyginimą.

Indeksavimas svarbus todėl, kad vieni darbuotojai neretai nedrįsta prašyti padidinti atlyginimą. Kiti išdrįsta, ir taip susiklosto atlyginimų nelygybė. Vėliau, užuot gavę didesnį atlyginimą, mažesnį atlyginimą gaunantys darbuotojai tyliai kenčia arba išeina į kitą darbovietę. Kai darbdavys savo iniciatyva imasi indeksuoti atlyginimus, jis gali ir pats išvengti tokių problemų, ir užtikrinti objektyvų darbuotojų vertinimą ir nediskriminavimą.

Pavyzdys: darbo užmokesčio indeksavimo tvarka

Įmonės UAB „Verslusis pavyzdys“ darbuotojų darbo užmokesčio indeksavimo tvarka.

Ši tvarka taikoma žemiau išvardytoms pareigybėms:

- Kasininkas;
- Salės darbuotojas;
- Valytojas;
- Vairuotojas;
- Buhalteris.

Darbuotojų darbo užmokesčio indeksavimo tvarka taikoma ikimokestiniam („popieriuje“) atlyginimui.

Šių darbuotojų darbo užmokestis perskaičiuojamas kartą per metus, NN mėnesį. Pakeistas darbuotojo atlyginimas mokamas nuo XX mėnesio.

Atlyginimo skaičiavimas

Iki tol gautas užmokestis dauginamas iš koeficiento K, sudaromo remiantis paskelbtais Lietuvos banko praėjusiųjų metų grynosios metinės infliacijos duomenimis, procentinio prekių pabrangimo indeksą pridėdant prie 100 % (pvz., jei infliacija sudarė 5 %, koeficientas $K = 100 \% + 5 \% = 1,05$).

Esant neigiamai infliacijai (defliacijai) atlyginimo indeksavimas netaikomas.

Darbuotojui nustatomas atlyginimas pakeičiamas atitinkamai apskaičiuotu atlyginimo dydžiu, paskelbiant direktoriaus įsakymą.

Įmonės direktorius Vardenis Pavardenis. Data. Parašas.

Darbo užmokesčio mokėjimo terminai ir tvarka

Darbo užmokesčio mokėjimo terminai ar tvarka taip pat gali būti diskriminaciniai. Labai svarbu suprasti, kad diskriminacija gali pasireikšti labai įvairiai:

- Vienam darbuotojui atlyginimas bus mokamas anksčiau, o kitam – vėliau;
- Vieni darbuotojai siunčiami į komandiruotes (gaudami komandiruotpinigius), o kitiems komandiruotės net nesiūlomos;
- Vienam darbuotojui bus mokama pagal išdirbtas valandas, o kitas bus įdarbintas pastoviam darbui ir gaus mėnesinį darbo užmokestį;
- Kai kada gali būti gudraujama ir kitaip – pvz., mokant už menamą automobilio nuomą iš darbuotojo ar dar kitais užmaskuotais būdais.

Jeigu tam tikroje pareigybių grupėje darbuotojų samdymo sąlygos yra panašios, darbo vertinimas irgi panašus, tai ir mokėjimo terminai bei mokėjimo tvarka irgi turėtų būti panašūs. Jei tokios taisyklės nesilaikoma, atsiranda terpė diskriminuoti ir piktnaudžiauti.

Svarbu taip pat įvertinti, kad piktnaudžiaujama gali būti ne tik diskriminuojant darbuotojus ar slepiant mokesčius, bet ir švaistant darbdavio pinigus. Skaidri mokėjimo tvarka paprastai naudingesnė ir darbuotojams, ir darbdaviams, ir valstybei.

Paprastai pasiteisina labai paprasta mėnesinio apmokėjimo praktika: mokėti visiems darbuotojams standartiniu būdu, be netiesioginių apmokėjimų (pvz., per draudimą), be apmokėjimų natūra, tiesiog darbo užmokesčiu. Tokia tvarka pati paprasčiausia, suprantama ir vertinama darbuotojų, lengvai apskaitoma ir skaidri. Vienintelis dažniau reikalingas variantas – pasirinkimas, ar darbuotojui atlyginimas bus pervedamas kartą, ar du kartus per mėnesį.

Atskira mokėjimo tvarka turėtų būti taikoma tais atvejais, kai darbas apskaitomas ne kaip mėnesinis darbo užmokestis, o kitais būdais. Tačiau pagal galimybes rekomenduojame, kad kitos apmokėjimo rūšys netaptų pagrindinės.

Darbo laiko apskaita, pamaininis darbas ir darbas pagal grafiką

Sudėtingesni darbo laiko apskaitos būdai taikomi tais atvejais, kai darbuotojai gauna atlyginimą už tam tikrą valandomis ar pamainomis atskirai apskaitytą laiką, nes dėl tam tikrų priežasčių nepakanka įprastų mėnesinio darbo užmokesčio apskaitos priemonių.

Tokiais atvejais labai svarbu užtikrinti, kad nesusiklostys darbuotojų diskriminacija paskiriamo darbo laiko pagrindu. Pavyzdžiui, kad nebūtų taip, jog kažkurie darbuotojai dirba darbo dienomis, o kiti gauna nepatogų laiką – savaitgaliais, per šventes ir panašiu metu.

Diskriminaciją darbo laiko pagrindu susekti būna gana sudėtinga, nes skirtingi žmonės gali rinktis gana skirtingai. Pavyzdžiui, studentas, kuris mokosi dieną, gali norėti naktinio darbo, o kitas žmogus gali nenorėti naktinio darbo, nes nori vakarais būti su šeima. Panašiai gali skirtis ir žmonių pasirinkimai ar nenoras dirbti švenčių dienomis ar savaitgaliais.

Verta pasidaryti lentelę, kur matytųsi, kaip laiko atžvilgiu pasiskirsto darbuotojų darbas. Jei pasiskirsto netolygiai, galima įtarti, kad esama diskriminacijos, o galbūt ir mobingo požymių.

Lentelės pvz.:

	I pamaina	II pamaina	III pamaina
Darbuotojas 1	×		
Darbuotojas 2	×		
Darbuotojas 3		×	
Darbuotoja 4		×	
Darbuotoja 5			×
Darbuotoja 6			×

Suskirsčius darbuotojus pagal lytį, nesunku netgi vizualiai pastebėti pasiskirstymą. Jei darbuotojų labai daug, gali prireikti ir sudėtingesnių elektroninių lentelių, kur būtų skaičiuojama automatiškai.

Rekomenduojame, kad darbuotojai nedirbtų kelių pamainų iš eilės. Iš praktikos žinome, kad pernelyg ilgas, ypač stresinis darbas (pvz., medicinos įstaigose) lengvai sukelia lėtinį darbuotojų perdegimą. Lėtinis darbuotojų perdegimas – ne tik didžiulė pačių darbuotojų problema, bet ir didžiulė problema darbdaviui, nes drastiškai krinta tokių darbuotojų našumas. Tai itin ryškiai pastebima tais atvejais, kai darbuotojai dirba labai didelių kompetencijų reikalaujantį darbą.

Pareigybių aprašai ir atrankos kriterijai pareigybėms

Pareigybių aprašuose turi būti nurodoma esminė informacija apie pareigybę, nusakanti pareigybės atsakomybes ir įgaliojimus, atliekamas funkcijas, specialiuosius reikalavimus ir taip toliau.

Aprašymuose privaloma pateikti informaciją apie specialiuosius reikalavimus ir atliekamas funkcijas.

Gerai aprašytos pareigybės – tokios, pagal kurių aprašymus galima suprasti būsimą darbą. Pavyzdžiui, paskelbus tokios pareigybės aprašymą darbuotojų paieškos skelbime, darbintis ateitų darbuotojai, suprantantys, kokį darbą atliks.

Jei darbuotojo pareigybė aprašyta taip abstrakčiai, kad neaišku, ką darbuotojas veikia, į tokį darbo skelbimą atsilieps daug netinkamų darbuotojų, ir žmonės, atėję į darbo pokalbį, nesupras, ko iš jų tikimasi.

Prastas pareigybės aprašas palieka daug vietos manipuliuoti, o geras aprašas gali padėti užtikrinti skaidrumą ir palengvinti darbuotojų paiešką.

Bendrieji kriterijai

Daugelis personalo valdymo ekspertų įvardija kelis bendrus kriterijus, svarbius vertinant bet kurią pareigybę:

- Išsilavinimas ir mokymai – žinios, kurias darbuotojas yra įgijęs;
- Savarankiškumas – gebėjimas ir poreikis dirbti autonomiškai;
- Patirtis – specialios žinios, susijusios su konkrečia darbo įranga ir pan. patirtimi;
- Atsakomybė ir įgaliojimai – darbuotojo atsakomybė priimant sprendimus;
- Psichosocialiniai gebėjimai – gebėjimai ir poreikis laisvai bendrauti, užmegzti kontaktus;
- Fiziniai gebėjimai – gebėjimai dirbti jėgos reikalaujančius fizinius darbus.

Visus šiuos kriterijus ar pareigybės poreikius galima vertinti pagal penkiabalę skalę:

- Labai žemas (poreikio visiškai nėra);
- Žemas (poreikis minimalus);
- Vidutinis (poreikis yra arba kyla kartais);
- Aukštas (poreikis yra didelis ir įprastas);
- Labai aukštas (poreikis yra labai didelis ir visada).

Tokie kriterijai leidžia dar ir palyginti skirtingas pareigybes, taip geriau subalansuojant atlyginimų sistemą.

Virėjas

Pareigybės aprašo lentelė:

Pareigybės pavadinimas	Virėjas
Pareigybės lygiai	Vyresnysis virėjas, jaunesnysis virėjas
Atliekamos funkcijos	Maisto gamyba
Kriterijai (specialieji reikalavimai)	
Išsilavinimas	Vidutinis (specialusis maisto technologijų)
Savarankiškumas	Žemas
Patirtis	Vidutinė (ne mažiau 1 metų picų kepimo)
Atsakomybė ir įgaliojimai	Žemi
Psichosocialiniai gebėjimai	Labai žemi
Fiziniai gebėjimai	Vidutiniai

Programuotojas

Pareigybės aprašo lentelė:

Pareigybės pavadinimas	PHP programuotojas
Pareigybės lygiai	Jaunesnysis programuotojas, vyresnysis programuotojas, vadovaujantis programuotojas
Atliekamos funkcijos	Interneto svetainių programavimas
Kriterijai (specialieji reikalavimai)	
Išsilavinimas	Vidutinis
Savarankiškumas	Žemas
Patirtis	Aukšta (PHP, SQL, HTML, ne mažiau N mėnesių darbo programavimo srityje)
Atsakomybė ir įgaliojimai	Žemi
Psichosocialiniai gebėjimai	Žemi
Fiziniai gebėjimai	Labai žemi

*Publicistas**Pareigybės aprašo lentelė:*

Pareigybės pavadinimas	Publicistas
Pareigybės lygiai	–
Atliekamos funkcijos	Straipsnių rašymas
Kriterijai (specialieji reikalavimai)	
Išsilavinimas	Vidutinis
Savarankiškumas	Labai aukštas
Patirtis	Labai didelė (ne mažiau 300 straipsnių, publikuotų žiniasklaidoje, tinklaraščiuose ar socialiniuose tinkluose)
Atsakomybė ir įgaliojimai	Vidutiniai
Psichosocialiniai gebėjimai	Labai aukšti
Fiziniai gebėjimai	Labai žemi

Darbuotojų priėmimas į darbą, vertinimas, tobulėjimas ir atleidimas

Darbuotojų priėmimas

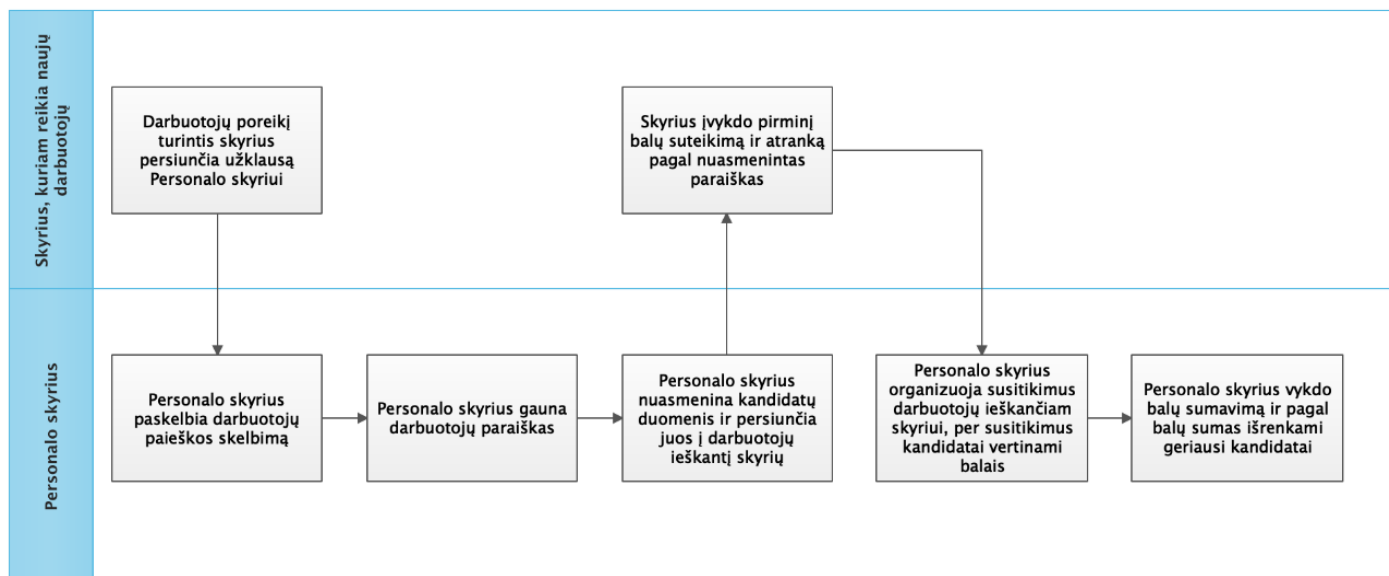
Dažniausiai sunku išvengti subjektyvumo priimant darbuotojus į darbą. Tačiau ir tokiais atvejais verta pasirūpinti, kad subjektyvūs, neesminiai dalykai darytų kuo mažiau įtakos.

Labai svarbu, kad darbuotojų priėmimo skelbimuose, taip pat ir vidiniuose pirminės atrankos dokumentuose nebūtų minima lytis, rasė, tautybė, kalba, kilmė, socialinė padėtis, amžius ar kiti galintys diskriminuoti požymiai.

Pavyzdžiui, jei įmonės Personalo skyrius organizuoja atranką ir surenka kandidatų į pareigybę paraiškas, pirminiame etape tos paraiškos gali būti nuasmenintos taip, kad jose būtų kuo mažiau matoma amžius, lytis ir kiti galintys diskriminuoti požymiai.

Įmonės skyrius, kuriam reikia darbuotojų, gavęs nuasmenintus dokumentus gali žymiai geriau atsirinkti žmones remdamasis tų kandidatų patirtimis, kompetencijomis, kvalifikacijomis. Taip galėtų būti išvengiama diskriminacijos bet koku pagrindu.

Paveikslėlyje pavaizduota pavyzdinė neutralios atrankos procedūra, skirta didelėms įmonėms ar organizacijoms. Tokia procedūra leidžia minimizuoti bet kokią diskriminaciją netgi tais atvejais, kai jos apraiškos įmonėje gana stiprios.



Iliustracija: pavyzdinė darbuotojų atrankos procedūra

Darbuotojų vertinimas

Apie darbuotojų vertinimą jau šiek tiek kalbėjome skyriuje, skirtame papildomo apmokėjimo skyrimo pagrindams. Norime dar kartą atkreipti dėmesį į šiuos dalykus:

- Jei darbuotojų vertinimo kriterijai yra subjektyvūs, gali atsirasti diskriminacija;
- Jei yra tik subjektyvūs kriterijai, o vertinimo tvarka visiškai neaiški – tikėtina, kad diskriminacija jau vyksta.

Vertinant darbuotojus, verta turėti labai aiškias tvarkas:

- Nustatyti konkrečius pareigybei (o ne konkrečiam darbuotojui) keliamus reikalavimus;
- Darbą vertinti pagal pareigybės reikalavimus;
- Vykdyti kasmetinius pokalbius su darbuotoju, į kuriuos būtų įtraukiamas ir Personalo skyriaus atstovas;
- Socialiai atsakingose įmonėse verta turėti ir vadovų (ne tik nevadovaujančių darbuotojų) vertinimo tvarką, kuria remiantis būtų vertinami vadovai. Tam gali būti panaudota, pvz., 360 laipsnių vertinimo metodika.

Kuriant darbuotojų vertinimo ir apmokėjimo sistemą, būtina įtraukti ne tik tiesioginius tų darbuotojų vadovus, bet ir atsakingus už personalą darbuotojus, Personalo skyriaus atstovus, kurie padėtų suformuoti nediskriminuojančius, piktnaudžiauti neleidžiančius kriterijus.

Aukščiausiems įmonių vadovams norime priminti, kad jei darbuotojų vertinimo kriterijai gali būti subjektyvūs, atsiranda žemesnių grandžių vadovų piktnaudžiavimo galimybės. Tai visada blogina įstaigų ir organizacijų efektyvumą, įmonių pelningumą. Todėl objektyvios vertinimo priemonės naudingos ne tik darbuotojui, bet ir visai įmonei, įstaigai ar organizacijai.

Darbuotojų tobulėjimas

Kai kuriais atvejais diskriminacija ima vykti arba tik stiprėja vien dėl to, kad darbuotojams suteikiamos skirtingos galimybės tobulėti. Būtent gerai organizuotas darbuotojų kvalifikacijų ir kompetencijų gerinimo procesas leidžia labai sumažinti diskriminacijos apraiškas, padaryti darbo užmokestį teisingesnį. Svarbūs aspektai, į kuriuos labai patariame atkreipti dėmesį:

- Diskriminacijos galimybės labai sumažėja, jei į darbuotojų kompetencijų gerinimą įtraukiamas Personalo skyrius ar už personalą atsakingi darbuotojai;
- Diskriminacijos galimybės labai sumažėja, jei darbuotojai siunčiami į tobulinimosi kursus vadovaujantis formaliais kriterijais, nesusijusiais su konkrečiomis jų pareigomis, – pavyzdžiui, pagal darbo stažą įmonėje;
- Gali žymiai sumažėti bendras vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkis, jei vykdomi kryžminiai mokymai, skirti darbuotojų specializacijos ar pareigybių pakeitimui palengvinti;
- Jei įmonėje ar įstaigoje pastebimas darbuotojų pareigybių netolygumas pagal lytis ar kiti diskriminacijos požymiai, diskriminuojamoms grupėms papildomai suteikti mokymai gali gan efektyviai tokią diskriminaciją sumažinti;
- Jei darbuotojai laiku gauna mokymus, jų kompetencija gerėja, taigi lengviau didėja ir jų darbo užmokestis. Tai didina ir darbuotojų pasitenkinimą, darbuotojų lojalumą įmonei, sykiu ir ilgalaikį įmonės stabilumą.

Kaip pažymi Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EPBO) ekspertai Lietuvos įgūdžių strategijos projekte:

- Kalbant apie įmonių darbo apmokėjimo sistemas, svarbu, kad, be skatinamųjų premijų, pavyzdžiui, priedų už rezultatus, darbuotojams būtų papildomai atlyginama už darbo vietoje įgytus ir pripažintus įgūdžius.
- EBPO suaugusiųjų įgūdžių tyrimo duomenys rodo, kad įgūdžių (tiek raštingumo, tiek skaičiavimo) poveikis valandiniam darbo užmokesčiui Lietuvoje

yra palyginti silpnas ir darbuotojo turimos darbo patirties įtaka valandinio užmokesčio įvairovei yra mažiausia iš visų EBPO šalių.

- Tai rodo, kad už darbo vietoje įgytus įgūdžius nėra pakankamai atlyginama arba bent jau mažiau nei kitose EBPO šalyse. Tai gali neigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją įgyti naujų įgūdžių ir naudoti turimus. Kurdama pažangesnę mokymosi pasiekimų pripažinimo sistemą, Lietuva turėtų siekti adaptuoti darbo apmokėjimo sistemas tų įmonių, kuriose už darbo vietoje įgytus ir pripažintus įgūdžius yra atlyginama.

Taip pat atkreipiame dėmesį, kad rengiant mokymus, neturi susidaryti skirtumai pagal antraeilius požymius, nes kartais būtent tie antraeiliai požymiai gali būti naudojami kaip selektyvaus, subjektyvaus skatinimo ar diskriminacijos priemonė. Pavyzdžiui, jei vienas darbuotojas išklaudyti tų pačių kursų važiuos į Lenkiją, o kitas – į Tailandą, tai gali reikšti, kad net tie patys kursai išties buvo skirtingi. Jei tokie netolygumai kartojasi sistemingai, tai gali reikšti diskriminacijos požymius.

Siekiant didinti darbuotojų kvalifikaciją, sykiu ir skatinti įmonių konkurencingumo augimą, labai verta kurti tokias darbo apmokėjimo sistemas, kuriose darbuotojai būtų motyvuojami kelti kvalifikaciją – kitaip tariant, kad darbuotojams būtų atlyginama už žinias, darbuotojų įgytas darbdavio.

Geroji praktika yra rengti papildomus mokymus, kelti tų darbuotojų, kurių darbo užmokestis yra mažiausias, kvalifikaciją. Tai leidžia greičiausiai ir lengviausiai pagerinti visos įmonės ar įstaigos darbo kokybę, taip pat padidinti šių darbuotojų darbo užmokestį ir sumažinti nelygybę.

Darbuotojų atleidimas

Atleidžiant darbuotojus iš darbo, reikia turėti rimtą pagrindą, darbuotojai gali būti atleidžiami tik įstatymų nustatyta tvarka. Turi būti užtikrinama, kad nebuvo jokių diskriminacinio pobūdžio priežasčių.

Be šių, savaime suprantamų, dalykų, norime atkreipti dėmesį į dar vieną aspektą: dalimi atvejų darbuotojai, neapsikentę diskriminacijos, gali išeiti iš darbo patys, „savo noru“. Tokie atvejai itin būdingi įmonėms ar organizacijoms, kur vyksta psichologinis smurtas. Todėl „savanoriško“ išėjimo atvejus privalu prižiūrėti ir analizuoti ne mažiau atidžiai kaip ir darbuotojų atleidimo atvejus.

Puikus psichologinio smurto darbe išaiškinimas ir teisiniai gynybos būdai yra aprašyti viename iš Valstybinės darbo inspekcijos interento svetainėje skelbiamų straipsnių¹¹.

Rekomenduojame, kad su visais atleidžiamais darbuotojais atskirai pasikalbėtų už personalo valdymą atsakingas darbuotojas, Personalo skyriaus atstovas, įmonės vadovas ar jo pavaduotojas. Kartais tik iš darbo išeinantis žmogus išdrįsta pasakyti apie realias problemas, kitų nutylimas bijant prarasti darbą.

Taigi darbuotojų atleidimo veiksmais reikia ne tik užtikrinti, kad diskriminacijos nebus, – šie veiksmai turi padėti atrasti galimas diskriminacijos ar psichologinio smurto darbe apraiškas.

Skirtingo dydžio įmonės ir skirtingi reikalavimai

Savaime aišku, kad skirtingo dydžio įmonės gali skirtingai tvarkytis su diskriminacija, todėl ir reikalavimai čia kiek skiriasi. Nors reikalavimai numatyti įstatymu, norime pabrėžti ir specifiką, priklausančią nuo įmonėje dirbančių žmonių skaičiaus.

Įmonės, kurioms nekeliama reikalavimai

Įmonėms, kuriose dirba mažiau kaip 20 darbuotojų, nėra nustatomas reikalavimas turėti apibrėžtą darbo apmokėjimo sistemą. Tačiau net ir be reikalavimų verta tokią sistemą bent jau minimaliai apibrėžti.

Priežastys, kodėl apie darbo apmokėjimo sistemą verta galvoti jau ir pačioms mažiausioms įmonėms:

- Bus lengviau planuoti atlyginimų išlaidas;
- Bus lengviau planuoti plėtrai reikalingas lėšas;
- Bus aiškesni kriterijai ieškant naujų darbuotojų;
- Darbuotojams bus aiškiau, pagal ką vertinamas jų darbas;
- Sumažės galimas darbuotojų nepasitenkinimas nevienodu darbo užmokesčiu;
- Bus išvengta lyčių nelygybės ir diskriminacijos kitais pagrindais;
- Bus pasiruošta reikalavimams, kurie nustatomi 20 ar daugiau darbuotojų turinčioms įmonėms.

Taigi net ir mažiausioms įmonėms verta pagalvoti apie tai, kaip sistemingai valdyti darbo užmokestį.

Įmonės, turinčios nuo 20 iki 50 darbuotojų

Įmonėms, kurios turi 20 ar daugiau darbuotojų, jau taikomas reikalavimas dėl privalomos darbo apmokėjimo sistemos. Norime atkreipti dėmesį į suklaidinti galinčią detalę: LR Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatyme nurodoma, kad vidutinės įmonės – tos, kuriose dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų,

tačiau Darbo kodekso 26 straipsnio 6 dalyje nurodoma kita riba – „daugiau kaip 50 darbuotojų“, t. y. nuo 51 darbuotojo.

Taigi šiuo atveju būtina užtikrinti, kad veiktų bent jau esminės darbo apmokėjimo sistemos dalys:

- Surašyti darbuotojų pareigybių aprašymai;
- Darbuotojų kategorijų ir pareigybių sistema:
 - nustatyti darbo užmokesčių rėžiai (minimalūs ir maksimalūs dydžiai);
 - nustatytos papildomų apmokėjimų, priedų, priemokų skyrimo pagrindai ir tvarka;
- Darbo užmokesčio indeksavimo tvarka;
- Aiškiai nustatyti ir skaidrūs darbo užmokesčio mokėjimo terminai, tvarka;
- Jei apmokama už darbo valandas – tokio darbo apskaitos ir apmokėjimo tvarka.

Atkreipiame dėmesį ir į tai, kad tokio dydžio įmonėse turi būti sukurta darbo taryba (jei jose nėra daugiau kaip 1/3 darbuotojų apimančios profesinės sąjungos); ji turi būti informuojama ir su ja turi būti konsultuojamasi tvirtinant ar keičiant darbo apmokėjimo sistemą.

Įmonės, turinčios nuo 51 iki 249 darbuotojų

Darbdavys, kuriam dirba daugiau kaip 50 darbuotojų, privalo priimti ir įprastais darbovietėje būdais paskelbti lygių galimybių politikos įgyvendinimo ir vykdymo priežiūros principų įgyvendinimo priemones.

Įmonėse, kuriose dirba daugiau kaip 50 darbuotojų, būtina įgyvendinti ir mažesnėms įmonėms nustatomą tvarką, bet socialiai atsakingose įmonėse galima tikėtis ir platesnio masto valdymo priemonių:

- Turėtų būti išskirta atsakingo už personalą darbuotojo pareigybė arba vaidmuo;
- Tokia pareigybė ar vaidmuo turi gauti pakankamus įgaliojimus darbuotojų pareigybių aprašymams koreguoti, žinoti darbuotojų atlyginimus ir pan. darbui būtina informaciją;

- Turi būti atliekami kasmetiniai vertinimai, kuriais būtų nustatoma, ar yra diskriminacijos požymių.

Personalo proceso veikimas gali būti nustatomas pagal tai, ar vykdomi metiniai darbuotojo vertinimo pokalbiai, per kuriuos nustatomos darbuotojų tobulėjimo kryptys, kategorijų, pareigybių, atlyginimų keitimas ir taip toliau.

Atliekant darbo apmokėjimo sistemos auditą ir radus nepaaiškinamų darbo užmokesčio skirtumų skirtingose darbuotojų grupėse, geroji praktika imtis tikslingų priemonių tiems skirtumams mažinti – tiesiog kelti atlyginimus daliai darbuotojų.

Įmonės, turinčios 250 ar daugiau darbuotojų

Įmonėse, kuriose dirba 250 arba daugiau darbuotojų, būtina įgyvendinti ir mažesnėms įmonėms nustatomą tvarką bei veikiančias priemones. Socialiai atsakingose įmonėse galima tikėtis ir dar platesnio ir nuoseklesnio valdymo:

- Tokio dydžio įmonės turėtų turėti personalo skyrių ir personalo vadovą;
- Darbuotojų priėmimas į darbą ir bent pradinė atranka turėtų būti organizuojami personalo skyriuje;
- Personalo skyrius turėtų organizuoti atskirus darbuotojų vertinimo pokalbius ir teikti rekomendacijas dėl darbuotojų mokymo ir karjeros kitiems padaliniais;
- Turėtų būti organizuotas darbuotojų mokymo procesas;
- Turėtų būti atliekami reguliarius ir pakankamai išsamūs darbuotojų atlyginimų pasiskirstymų vertinimai, taip pat ir vertinimai pagal lytį;
- Turi būti ilgalaikio gerinimo požymių, pvz., reguliarius darbo apmokėjimo sistemos auditas.

Organizacijos vidiniai rodikliai, rodantys, kad personalo skyrius užtikrina lyčių lygybę tikslingais veiksmais:

- Moterų ir vyrų dalies pokytis įmonėje;
- Moterų ir vyrų vidutinio darbo užmokesčio pokytis įmonėje;
- Moterų ir vyrų atlyginimų atotrūkis (medianų skirtumai) pagal kategorijas ar pareigybes;
- Faktai, įrodantys, kad buvo vykdomas tikslingas rodiklių pokytis.

Kitos pastabos

Nors dauguma atvejų įmonėse gerai veikia tie patys kriterijai, būna ir tam tikrų skirtumų, į kuriuos verta atkreipti dėmesį.

Privatusis ir viešasis sektorius

Teisingas darbo apmokėjimas, laikantis nediskriminavimo principų ir užtikrinant objektyvų ir pagrįstą darbo užmokesčio nustatymą, vienodai svarbu tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje. Todėl vienodai svarbu kontroliuoti, kad nedidėtų darbo užmokesčio atotrūkis ir būtų laikomasi visų teisės aktų reikalavimų, reguliuojančių skaidrų ir teisingą darbo užmokesčio nustatymą. Taip pat svarbu suprasti, kad privačiojo ir viešojo sektorių reguliavimas turi tam tikrų skirtumų, todėl verta atkreipti dėmesį į kiek skirtingas detales.

Viešasis sektorius, valstybinės įstaigos ir organizacijos

Valstybinių įstaigų ir organizacijų specifika – pakankamai griežti formalieji kriterijai, dėl kurių sumažėja subjektyvių kriterijų įtakos, taip pat ir visų rūšių diskriminacija.

Viešojo sektoriaus ypatumai aprašyti Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatyme, ypač šio įstatymo 5 straipsnio 3 dalyje, kurioje nustatyta, kad darbo apmokėjimo sistemoje turi būti detalizuojami biudžetinės įstaigos darbuotojų pareigybių sąraše esančių pareigybių pareiginės algos pastoviosios dalies nustatymo kriterijai, tokie kaip išsilavinimas;

- profesinio ir (ar) vadovaujamo darbo patirtis;
- veiklos sudėtingumas;
- darbo krūvis;
- atsakomybės lygis;
- papildomų įgūdžių ar žinių, svarbių einamoms pareigoms, turėjimas;
- kiti galimi reikalavimai.

Darbo apmokėjimo sistemoje taip pat turi būti detalizuojami:

- pagal kiekvieną aukščiau nurodytą kriterijų nustatyti konkretūs pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientų dydžiai;
- šio įstatymo 7 straipsnio 6 ir 7 dalyse nustatytais pagrindais padidintos pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientų dydžiai (A1 lygio pareigybių pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientai didinami 20 procentų; socialinių paslaugų srities darbuotojams šio įstatymo 1, 2, 3 ir 4 prieduose nustatyti minimalieji pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientai didinami 30 procentų);
- 7 straipsnio 8 dalyje nustatyti pareiginės algos pastoviosios dalies koeficiento didinimo iki 100 procentų kriterijai ir jų dydžiai (papildomai įvertinamas nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių kultūros ir meno įstaigų aukščiausio profesinio meninio lygio kultūros ir meno darbuotojų nacionaliniu ir tarptautiniu mastu įgytas pripažinimas, Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytas tam tikrų profesijų atstovų trūkumas Lietuvos Respublikos darbo rinkoje, trenerių ar socialinių paslaugų srities darbuotojų aukšta kvalifikacinė kategorija, nustatyta pagal tam tikrai darbuotojų grupei keliamus kvalifikacinius reikalavimus);
- 9 ir 14 straipsniuose nurodytos pareiginės algos kintamosios dalies nustatymo tvarka ir procentiniai dydžiai (biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos kintamosios dalies dydis ir biudžetinių įstaigų darbuotojų kasmetinis (mėnesio arba mėnesių) veiklos vertinimas ir skatinimas);
- 10 ir 12 straipsniuose nustatyta priemokų ir premijų skyrimo tvarka (biudžetinės įstaigos darbuotojui, atsižvelgiant į atliekamų funkcijų ar užduočių sudėtingumą, mastą ir pobūdį, gali būti skiriamos nustatyto dydžio priemokos; biudžetinių įstaigų darbuotojams gali būti skiriamos premijos neviršijant biudžetinės įstaigos darbo užmokesčiui skirtų lėšų);
- 11 straipsnyje numatyto mokėjimo už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą, budėjimą tvarka ir dydžiai.

Tipiškiausia valstybinių įstaigų ir organizacijų problema – įvairių rodiklių trūkumas nustatant papildomus apmokėjimus, premijas ar kintamąjį atlyginimo dalį. Dėl tokių kriterijų trūkumo apmokėjimas paprastai priklauso nuo vadovo diskretiškumo. Taigi vienais atvejais didesnis darbo užmokestis gali būti skiriamas pagrįstai, bet gali būti ir atveju, kai išlieka galimybė skirti didesnį ar mažesnį užmokestį, remiantis subjektyviais ir galimai diskriminacijos nulemtais vertinimais.

Neretai pasitaiko atveju, kur darbuotojai vertinami remiantis subjektyviais kriterijais, o vėliau, remiantis tais kriterijais, nustatomi darbo užmokesčio priedai, kintamoji darbo užmokesčio dalis ar premijos. Taip pat įprasta, kad vertinant darbuotoją nedalyvauja įstaigos ar įmonės Personalo skyrius, darbuotojų atstovas, o dėl to dar labiau padaugėja galimybių subjektyviai vertinti ir diskriminuoti.

Nors daugelyje valstybinių įstaigų ar įmonių visiškai nėra jokių su lytimi ar sunkiai apibrėžiamais gebėjimais susijusių reikalavimų, dažnai nebūna jokių reikalavimų, nustatančių, kad pagal tam tikras pareigybes dirbtų ne mažiau kaip tam tikra dalis vyrų ar moterų. To galima tikėtis darant prielaidą, kad būtent valstybinės įstaigos ir įmonės turėtų vadovautis pavyzdinėmis tvarkomis.

Formalios tvarkos (procedūros ar pan.) leidžia išvengti diskriminacijos, nes jomis galima nurodyti labai aiškius, su jokiais diskriminacijos požymiais nesusijusius reikalavimus ir kriterijus. Taigi jei įmonė ar įstaiga neturi formalių tvarkų, joje gali atsirasti diskriminacija, o jei formalios tvarkos yra, tada lengva nustatyti, ar jose nėra diskriminacinių reikalavimų ar kriterijų. Galimos diskriminacijos atvejais problemas geriausiai nustatys patikrinimas skaičiais ir faktais (jis aprašytas skyriuje „Kontrolė faktais ir skaičiais“). Jei organizacijoje veikia nebylus seksizmas, jis išryškės patikrinus galutines darbuotojų apmokėjimų sumų pasiskirstymus pagal pareigybes, darbo užmokesčio dydžio grupes, užmokesčio medianas ir panašius dalykus.

Diskriminacija didina darbo užmokesčio netolygumą, trukdo siekti profesinės

kvalifikacijos, o prasta darbo apmokėjimo sistema neleidžia atsižvelgti į darbo sudėtingumą bei atsakomybės lygį¹².

Privatusis sektorius, verslo įmonės

Verslo įmonių specifika tokia, kad daug stipriau orientuojamasi į skaitinius rodiklius, ypač pelną. Dėl to randasi ir gerų, ir blogų pasekmių.

Viena iš dažnesnių gerų pasekmių: ten, kur geri moterų generuojamo pelno ar apyvartos skaičiai, moterys dažniausiai nesunkiai užsitikrina atlyginimų lygybę. Deja, tokių verslo sektorių ir tokių pareigybių nėra labai daug. Dažniausiai pastebime, kad geresnė situacija susiklosto einant pardavėjų pareigas, taip pat transporto sektoriuje (pastaruoju atveju moterų atlyginimai kartais netgi viršija vyrų)¹³, tačiau bendra tendencija išlieka prasta: absoliučia dauguma atvejų vyrai uždirba daugiau nei moterys ir tas didesnis vyrų uždarbis nėra paaiškinamas jokiais racionaliomis priežastimis.

Kai kuriuose sektoriuose (pvz., ryšių ir informatikos) nemaži atlyginimų skirtumai atsiranda tiesiog dėl to, kad vyrai dirba gerai apmokamose pareigybose (programuotojai, sistemų administratoriai), o moterys – prasčiau apmokamose (pvz., klientų aptarnavimo operatorės). Nors tos pačios pareigybės darbuotojų atlyginimai gali būti vienodi (diskriminacijos „nėra“), išties diskriminacija susijusi su menamai vyriškomis ir menamai moteriškomis specializacijomis.

Viena iš dažniausių problemų, kylančių verslo įmonėse, – bandymas sumažinti kaštus naudojantis pažeidžiamesne įvairių asmenų grupių padėtimi. Tipiškiausias atvejis – naudojantis pažeidžiamesne moterų padėtimi. Tokiais atvejais įmonėse pastebimas pasiskirstymas: moterys dirba prasčiau apmokamą darbą, į šio darbo pozicijas darbuotojai renkami pagal kriterijų „kuo pigiau“, o ne pagal atliekamo darbo kokybę.

Tokią nelygybę nesunku pastebėti, jei braižomos lentelės ar grafikai, skirti nelygybės

paieškai. Apie tai jau rašėme skyriuje „Kontrolė faktais ir skaičiais“.

Specifiniai atvejai

Būna atvejų, kur neįmanoma nustatyti aiškių tam tikros pareigybės kriterijų, sykiu ir užtikrinti, kad nebus diskriminacijos. Tokie atvejai nėra labai dažni, jie būdingesni įvairiai meninei, kūrybinei veiklai, kurią gali būti sunku įvertinti.

Pavyzdžiui, negalima įvardyti aiškių formaliųjų kriterijų, kuriais remiantis vienas publicistas, dainininkas ar dizaineris bus geras, o kitas – prastas. Netgi ekspertinis vertinimas toli gražu ne visada parodo realią būseną. Negana to, kartais panašiais atvejais net neįmanoma nuslėpti kandidato lyties – pvz., kai vertinami asmens muzikiniai, šokių ar aktorystės sugebėjimai.

Visgi norime atkreipti dėmesį, kad net tokiais sudėtingais atvejais neretai galima užtikrinti lygybę pasitelkiant formaliuosius kriterijus. Pvz., jei kalbame apie didelį leidinį, kuriame publikuojami 10–20 publicistų straipsniai, galime tikėtis, kad vyrų ir moterų skaičius publicistų skaičius bus panašus, taip pat bus panašus ir publikuojamų vyrų ir moterų straipsnių skaičius, galiausiai bus panaši atlygio už vieną vyro ar moters parašytą straipsnį mediana.

Žinoma, net ir tokiais atvejais atrastume kokių nors prieštaravimų – pavyzdžiui, galima teigti, kad vargu ar vyrų kultūrizmo žurnalui rašys daug moterų. Tačiau tokie netipiški atvejai turi būti išimtys, o išimtys turi būti paaiškinamos, pagrindžiamos.

Kitais atvejais galime klausti, ar yra sukuriama papildomai pagerintų darbo ir darbo apmokėjimo sąlygų moterims, kurios dažnai būna diskriminuojamos atlikdamos įvairias veiklas pagal sunkiai apibrėžiamus reikalavimus. Neretai įvairios kalbos apie „specifiką“ tiesiog slepia nebylią diskriminaciją, seksizmą.

Vis dėlto turime pastebėti ir kitą aspektą: brangiai apmokamus darbuotojus

samdančiose kūrybinio pobūdžio įmonėse diskriminacija dažnai kiek kitokio pobūdžio: tos pačios pareigybės gali būti apmokamos daugmaž vienodai, tačiau geriau apmokamose pareigybėse gali dominuoti vyrai, o štai pagal prastesnes pareigybes gali dirbti daugiau moterų. Pavyzdžiui, programavimo įmonėje dauguma klientų aptarnavimo specialistų (prasčiau apmokama pareigybė) gali būti moterys, o dauguma programuotojų (geriau apmokama pareigybė) – vyrai. Darbdaviai nelinkę diskriminuoti darbuotojų, kurių vertė didelė, nes prarasti tokį darbuotoją jiems būtų skaudu, tad tokiais atvejais diskriminacija įgauna kitokį pobūdį, ją sunkiau pastebėti.

Didžiausia diskriminacija būna įmonėse, kur darbuotojų atlyginimai artimi minimaliam, darbo sąlygos sunkios, o darbuotojų kvalifikacija žema. Žemiausių kvalifikacijų darbuotojus darbdaviai neretai vertina prastai, tad ir į diskriminaciją nekreipia dėmesio.

Netiesioginiai galimos diskriminacijos požymiai

Kartais diskriminacija būna užmaskuota, sunkiai pastebima iš šalies. Todėl netgi tais atvejais, kai diskriminacijos iš pirmo žvilgsnio nesimato, verta atkreipti dėmesį į įvairius su diskriminacija formaliai nesusijusius darbuotojų skundus, taip pat į netiesioginius diskriminacijos požymius (pvz., darbuotojų pravardžiavimą ir kitas panašias, „nereikšmingas“ detales – jas aptikus, verta patikrinti atidžiau. Diskriminacija gali būti sunkiai pastebima. Yra ir kai kurių netiesioginių, tačiau gana tipiskų diskriminacijos lyties pagrindu (neretai ir psichologinio smurto – sistemingo, organizuoto darbuotojų terorizavimo) požymių:

- Neaiški papildomo apmokėjimo (priedų ir priemokų) skyrimo tvarka;
- Vien nuo vadovų priklausoma, Personalo skyriaus nekontroliuojama atostogų tvarka;
- Nevienodas skaičius mokymų, kuriuos gauna darbuotojai, dirbantys to paties pobūdžio darbą;
- Nėra kvalifikacijos kėlimo, mokymų darbuotojams suteikimo tvarkos;
- Subjektyvus kasmetinis vertinimas;
- Vadovaujantis neaiškiais kriterijais sudaromi darbuotojų darbo grafikai;
- Atvejai, kai tam tikri darbuotojai negauna aukštos kompetencijos reikalaujančių darbų;
- Labai netolygiai skirtingiems tos pačios pareigybės darbuotojams paskirstomas darbo krūvis;
- Didelė personalo kaita (siūlome atkreipti dėmesį į atvejus, kur kaita sudaro daugiau kaip 20 proc. per metus).

Savaime tokie požymiai nebūtinai reiškia, kad diskriminuojama, tačiau labai tikėtina, kad jei bus šie požymiai, bus ir diskriminacijos, taip pat ir diskriminacijos lyties pagrindu problemų.

Pavyzdžiui, JAV vidutinė metinė rotacija – 20 proc.¹⁴ per metus, EU – 7 proc.¹⁵ per metus.

Kontrolė faktais ir skaičiais

Jei veikia pareigybių sistema ir yra renkami duomenys, kiek uždirba kokių pareigybių ir kokių kompetencijų ir (arba) kvalifikacijos žmonės, labai nesunku pasitikrinti ir pamatyti, ar yra kokių nors nuokrypių nuo tinkamos situacijos.

Elementarus, paviršutiniškas, tačiau neretai situaciją vienareikšmiškai parodantis būdas – tiesiog pasitikrinti pareigybių duomenis apskaičiavus medianas pagal lytį (tam tinka lentelių funkcija „median“).

Palyginimo pavyzdys:

Konsultanto pareigybės atlyginimai	
Vyrai	
Darbuotojas 1	1100,00
Darbuotojas 2	1200,00
Darbuotojas 3	1250,00
Mediana:	1200,00
Moterys	
Darbuotoja 1	1000,00
Darbuotoja 2	1050,00
Darbuotoja 3	1100,00
Darbuotoja 4	1200,00
Darbuotoja 5	1450,00
Mediana	1100,00

Iš šios lentelės, kurioje lyginami 8 skirtingi darbuotojai, matome, kad yra nelabai didelis (> 10 %) vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkis: nors viena moteris uždirba daugiau nei vyrai, vidutinės moters uždarbis juntamai mažesnis.

Jei įmonė nėra didelė, o tam tikros pareigybės darbuotojų nedaug – pvz., mažiau kaip 10, – gali būti, kad toks nuokrypis tėra atsiradęs dėl statistinių fliuktuacijų, tarkime, vien dėl to, kad tiesiog pasitaikė pora gerai dirbančių vyrų, o vienas dirbo vidutiniškai. Tačiau ir tokiu atveju reikia pasitikrinti: ar tikrai taip yra, kokių faktinių įrodymų turime (pavyzdžiui, darbo rodiklius), kokios tų skirtingų darbuotojų kompetencijos, darbo kokybė.

Jei įmonė didelė ir tokioje lentelėje turime ne 8, o keliasdešimt ar dar daugiau darbuotojų, medianos turėtų būti labai artimos. Jei darbuotojų yra virš 100, o medianos skiriasi daugiau kaip 20 proc., dažnai galima įtarti, kad įmonėje įsigalėjęs stiprus seksizmas. Žinoma, net ir tokiais atvejais gali pasitaikyti išimčių, bet išimtys turi turėti labai rimtą pagrindą ir įrodymų, kad jokios diskriminacijos lyties pagrindu tikrai nėra.

Apibendrinimas

Apibendrinami matome, kad reikalavimai skiriasi priklausomai nuo to, kokio dydžio yra įmonė. Didesnėms įmonėms keliami daug didesni reikalavimai: darbo apmokėjimo sistema turi būti aiškiai apibrėžta, jos veikimas turėtų būti įrodomas rodikliais.

Svarbiausi dalykai, į kuriuos patariame atkreipti dėmesį:

- Darbo apmokėjimo sistemą lengviausia yra įdiegti nuosekliai;
- Veiksminga darbo apmokėjimo sistema – būtina sąlyga tam, kad nebūtų diskriminuojama;
- Darbo apmokėjimo sistemoje esantys kriterijai turi būti objektyvūs – atsižvelgti į darbuotojo kompetenciją, kvalifikaciją, nuderbama darbą ir pan.;
- Darbo apmokėjimo sistemoje turi būti vengiama subjektyvių, asmeninių kriterijų; Darbo apmokėjimo sistemoje, taip pat su ja susijusiuose veiksmuose ar dokumentuose neturi būti naudojami lytį, socialinę padėtį, amžių ar pan. požymius nusakantys kriterijai;
- Turi būti valdomas ne tik darbuotojų priėmimas, vertinimas ar atleidimas, bet ir profesinis tobulėjimas;
- Vienodas, lygiavertis darbas (toks, kur du darbuotojus sukeitus vietomis darbo rezultatas ir sąnaudos iš esmės nepasikeistų) turėtų būti apmokamas vienodai;
- Darbo apmokėjimo sistema turi būti derinama su darbuotojų atstovais. Gerai veikianti darbo apmokėjimo sistema yra ne tik socialiai teisingesnė (šalinama diskriminacija) ir itin naudinga darbuotojams (teisingesnis darbo užmokestis), tačiau suteikia naudos ir pačiam darbdaviui.

Šaltiniai ir papildoma literatūra

- 1 https://www.vdi.lt/PdfUploads/Neplaniniai_2020.pdf.
- 2 <https://www.lygus.lt/wp-content/uploads/2019/10/LYČIU-NELYGYBĖS-APRAIŠKOS-DARBO-RINKOJE.pdf>.
- 3 <https://www.lygus.lt/xxi-amzius-o-darbo-uzmokestis-vis-dar-priklauso-nuo-lyties/>.
- 4 <https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/download/1184/637/>.
- 5 [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veikla/paslaugos/sutartys/kolektyvines/2019%20Priedas%20Nr_%201%20prie%20KS_Darbo%20apmokėjimo%20sistema\(2\).pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veikla/paslaugos/sutartys/kolektyvines/2019%20Priedas%20Nr_%201%20prie%20KS_Darbo%20apmokėjimo%20sistema(2).pdf).
- 6 <https://judu.lt/wp-content/uploads/2021/08/Atlygio-politika.pdf>.
- 7 <https://www.nytimes.com/2019/01/20/smarter-living/pay-wage-gap-salary-secrecy-transparency.html>;
- 8 <https://worldatwork.org/workspan/articles/how-pay-transparency-benefits-businesses>.
- 9 <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>.
- 10 <https://uzt.lt/news/darbuotoju-ieskancios-imones-vis-dazniau-idarbina-zmones-su-negalia>.
- 11 <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3865/pdf>.
- 12 <https://www.monster.com/career-advice/article/whats-the-difference-between-exempt>.
- 13 https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=3575.
- 14 [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/administracine-informacija/Pletros%20programos/%C4%AEtraukios%20dr%20pp/Itraukios%20darbo%20rinkos%20PP_aprasymas\(1\).pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/administracine-informacija/Pletros%20programos/%C4%AEtraukios%20dr%20pp/Itraukios%20darbo%20rinkos%20PP_aprasymas(1).pdf).
- 15 <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/isanalizavo-moteru-ir-vyru-darbo-uzmokescio-atotruki-lietuvoje-kada-moterys-pazeidziamos-labiausiai>.
- 16 <https://financesonline.com/employee-turnover-statistics/>.
- 17 <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/job-turnover?year=2020&country=EU#1>.