

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
FINANSŲ IR MOKESČIŲ KATEDRA

NERINGA ŽVINYTĖ

DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMAS ĮMONĖJE  
„X“ IR JO TOBULINIMO KRYPTYS  
Magistro baigiamasis darbas

Vadovė  
Doc. dr. D. Daujotaitė

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
FINANSŲ IR MOKESČIŲ KATEDRA

DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMAS ĮMONĖJE  
„X“ IR JO TOBULINIMO KRYPTYS

Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N30005

Vadovė

\_\_\_\_\_ Doc. dr. D. Daujotaitė  
2012

Recenzentas

\_\_\_\_\_   
2012

Atliko

FVmns0-01 gr. stud.  
\_\_\_\_\_ N. Žvinytė  
2012 03 22

VILNIUS, 2012

## TURINYS

<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. TEORINIAI DARBO UŽMOKESČIO KLAUSIMAI.....</b>	<b>10</b>
1.1. Darbo užmokesčio samprata .....	10
1.2. Darbo užmokesčio organizavimas .....	16
1.3. Darbo užmokesčio formos ir sistemos .....	19
1.4. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai.....	27
<b>2. ĮMONĖS „X“ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO ANALIZEI SKIRTŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA.....</b>	<b>32</b>
2.1. Tyrimo problema, hipotezė, tikslas ir uždaviniai .....	32
2.2. Tyrimo tipas ir metodai .....	33
<b>3. ĮMONĖS „X“ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO ANALIZĖS TYRIMŲ REZULTATAI.....</b>	<b>38</b>
3.1. Įmonės „X“ pristatymas .....	38
3.2. Darbo užmokesčio organizavimo analizė įmonėje „X“ .....	40
3.3. Darbuotojų požiūris į darbo užmokesčio organizavimą įmonėje „X“ .....	50
3.4. Darbo užmokesčio organizavimo įmonėje „X“ tobulinimo kryptys.....	63
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....</b>	<b>68</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANOTACIJA.....</b>	<b>75</b>
<b>ANOTATION.....</b>	<b>76</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>77</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>78</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>79</b>

## PRIEDAI

1 priedas. Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai.....	79
2 priedas. Specialių žinių įvertinimo schema.....	80
3 priedas. Pusiau struktūruoto interviu su UAB „X“ vadovu scenarijus.....	81
4 priedas. Anketa UAB „X“ darbuotojams.....	83
5 priedas. UAB „X“ valdymo struktūra 2011 m.....	87
6 priedas. UAB „X“ darbuotojų kaitos koeficiento skaičiavimai.....	88

## LENTELĖS

1 lentelė. Darbo užmokesčio apibrėžimai .....	10
2 lentelė. Darbo užmokesčio sudėtis .....	12
3 lentelė. Pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos reikalavimai .....	20
4 lentelė. Vienetinės darbo užmokesčio formos privalumai ir trūkumai .....	21
5 lentelė. Įkainių kitimo priklausomybės nuo užduoties įvykdymo procento skalė.....	23
6 lentelė. Laikinės darbo užmokesčio formos privalumai ir trūkumai.....	25
7 lentelė. Darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksniai pagal Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką ...	30
8 lentelė. Interviu scenarijaus dalys .....	35
9 lentelė. UAB „X“ darbuotojų skaičius metų pabaigoje.....	39
10 lentelė. UAB „X“ darbuotojų kaitos koeficientas.....	40
11 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų suvestinė .....	63

## PAVEIKSLAI

1 pav. Darbo užmokesčio funkcijos.....	15
2 pav. Darbo užmokesčio organizavimo modeliai.....	17
3 pav. Japoniškasis, Amerikietiškas ir Vakarų Europos šalių darbo užmokesčio modeliai.....	18
4 pav. Vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos.....	22
5 pav. Laikinės darbo užmokesčio formos atmainos.....	25
6 pav. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai.....	27
7 pav. Darbo užmokesčio diferenciacijos rūšys.....	29
8 pav. Tyrimų tipai pagal keliamus tikslus.....	33
9 pav. UAB „X“ vadovų ir specialistų vid. mėn. bruto darbo užmokesčio dinamika 2007 – 2010 m.....	43
10 pav. UAB „X“ vadovybės darbo užmokesčio diferenciacija 2010 m.....	44
11 pav. UAB „X“ specialistų darbo užmokesčio diferenciacija 2010 m.....	45
12 pav. UAB „X“ darbininkų vid. mėn. bruto darbo užmokestis ir darbo našumas 2007–2010 m.....	47
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	50
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	51
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	51
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	52
17 pav. Atsakymai į klausimą „Kas Jums yra darbas?“ .....	53
18 pav. Atsakymai į klausimą „Dėl kokios priežasties Jūs dirbate šioje įmonėje?“ .....	53
19 pav. Atsakymai į klausimą „Kokia darbo užmokesčio forma taikoma skaičiuojant Jūsų darbo užmokestį?“.....	54
20 pav. Atsakymai į klausimą „Kurie iš šių piniginių skatinimo būdų yra taikomi Jūsų darbe?“ .....	55
21 pav. Atsakymai į klausimą „Kurie iš šių nepiniginių skatinimo būdų yra taikomi Jūsų darbe?“.....	56
22 pav. Atsakymai į klausimus „Kaip vertinate savo darbo užmokestį Lietuvos mastu ir įmonės viduje?“ .....	57
23 pav. Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje darbo užmokestis?“.....	58
24 pav. Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje užmokestis už nedirbtą laiką?“ .....	59
25 pav. Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje socialinės apsaugos programa?“.....	59
26 pav. Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje darbuotojų motyvavimas?“ .....	60
27 pav. Atsakymai į klausimą „Kokie svarbūs faktoriai paskatintų siekti geresnių darbo rezultatų?“ .....	61
28 pav. Darbo užmokesčio organizavimo sistemos UAB „X“ tobulinimo schema.....	65
29 pav. Vid. mėn. bruto darbo užmokestis UAB „X“ ir Utenos apskr. apdirbamosios gamybos įmonėse.....	66

## ĮVADAS

***Darbo aktualumas.***

Darbas ir uždarbis visada buvo dvi viena nuo kitos neatsiejamos kategorijos, todėl viena aktualiausių ir pastaruoju metu ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje daugiausiai diskusijų sukėlusiu temų yra nedarbas, o turintiems darbą – apmokėjimas už jį. Remiantis Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės pateiktais duomenimis (2011), 2010 m. iš Lietuvos išvyko 83 157 žmonių, t.y. 3,8 kartus daugiau nei 2009 m. ir beveik 5 kartus daugiau nei 2008 m. Pabrėžtina tai, jog dauguma žmonių išvyksta į kitas užsienio šalis būtent dėl darbo trūkumo Lietuvoje bei didesnio darbo užmokesčio svetur.

Darbo užmokesčio tema nėra nauja. Apmokėjimas už darbą visais laikais buvo itin svarbi ekonominė ir socialinė problema, kadangi, pagrindiniu, o dažnai ir vieninteliu, žmogaus pajamų šaltiniu, Statistikos departamento duomenimis, išlieka darbo užmokestis. Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai informacijos apie darbo užmokesčio formas, jų atmainas, darbo užmokesčiui įtaką darančius veiksnius. Šiuos darbo užmokesčio klausimus ypač išsamiai nagrinėjo tokie lietuvių autoriai, kaip: V. Dubinas (1996), I. Mačernytė - Panomariovienė (2002), A. Sakalas A ir V. Šilingienė (2000) B. Martinkus (2006) ir kt. Tačiau darbo apmokėjimo organizavimas išsamiai nėra analizuojamas. Todėl verta detaliau panagrinėti ne tik pačią darbo užmokesčio sampratą, bet ir tai, kaip vyksta darbo užmokesčio organizavimas įmonėje.

***Darbo problema.***

Dabartinėmis, rinkos ekonomikos sąlygomis, vis didesnę svarbą įgauna tinkamo darbo apmokėjimo organizavimas, kadangi centralizuotas darbo apmokėjimo sistemas keičia lankstesnės, efektyvesnės ir labiau motyvuojančios darbuotojus. Šis klausimas itin aktualus privačiame sektoriuje, kur sudarytos visos galimybės diegti įvairias darbo apmokėjimo formas.

Darbo užmokesčio organizavimas ir vykdoma darbo užmokesčio politika įmonėje yra sudėtingi procesai nuo kurių priklauso ne tik įmonės veiklos rezultatai, bet ir joje dirbančių darbuotojų motyvacija, našumo lygis, darbuotojų kaita. Todėl, siekdama išlikti konkurencinga, įmonė privalo pasirinkti labiausiai jos ir jos darbuotojų poreikius atitinkančią darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarką bei sistemą, nustatyti pagrįstas darbo laiko ar pagamintų vienetų normas ir įkainius, užtikrinti darbo užmokesčio diferenciacijos objektyvumą.

Darbo užmokestis UAB „X“ dažniausiai nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu, todėl konkretaus darbuotojo darbo užmokestį tokiu atveju labiau lemia subjektyvios, o ne objektyvios priežastys. Būtent dėl to vis dažniau pasitaiko, jog darbuotojams, atliekantiems panašaus sudėtingumo

darbus mokami skirtingo dydžio darbo užmokesčiai, kas neigiamai veikia įmonės darbuotojų motyvaciją. Tikėtina, jog dėl netinkamo darbo apmokėjimo organizavimo įmonė nesugeba išlaikyti lojalių sau darbuotojų, todėl jų kaita tam tikrais laikotarpiais siekia net 71,7 %.

**Šio darbo objektas** – UAB „X“ darbo užmokesčio organizavimo sistema.

**Darbo tikslas** – atlikti darbo užmokesčio organizavimo analizę UAB „X“ ir pateikti jo tobulinimo kryptis.

Norint pasiekti iškeltą tikslą reikia įvykdyti šiuos **uždavinius**:

1. įvertinti įvairių autorių ir šaltinių mokslinėje literatūroje pateikiamų darbo užmokesčio sąvokų apibrėžimus;
2. apžvelgti teorinius darbo užmokesčio klausimus, išskiriant užmokesčio struktūrą ir funkcijas, organizavimo modelius, pagrindinių darbo užmokesčio formų ir sistemų ypatybes bei darbo užmokesčio dydį įtakojančius veiksnius;
3. atskleisti darbo užmokesčio organizavimo ypatumus UAB „X“ bei iširti darbuotojų požiūrį į esamą darbo užmokesčio organizavimą įmonėje;
4. numatyti darbo užmokesčio organizavimo UAB „X“ tobulinimo kryptis.

**Tyrimo hipotezė** – darbo užmokesčio yra svarbiausias UAB „X“ darbuotojų motyvaciją sąlygojantis veiksnys, kuriuo remiantis galima numatyti motyvaciją aktyvinančias priemones.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir įvykdyti užsibrėžtus uždavimus šiame magistro baigiamajame darbe yra naudojami šie **tyrimo metodai**:

1. mokslinės literatūros, LR Vyriausybės ir Seimo priimtų įstatymų, statistinių duomenų bei atliktų tyrimų nagrinėjama tema analizė ir apibendrinimas;
2. pusiau struktūruotas interviu;
3. dokumentų analizė;
4. anketinė apklausa;
5. duomenų apdorojimas, lyginamoji analizė bei grafinis jų vaizdavimas.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro įvadas ir trys pagrindinės dalys: „Teoriniai darbo užmokesčio klausimai“, „Įmonės „X“ darbo užmokesčio organizavimo analizei skirtų tyrimų metodologija“ ir „Įmonės „X“ darbo užmokesčio organizavimo analizės tyrimų rezultatai“. Toliau darbe yra pateikiamos pagrindinės išvados ir siūlymai, pridedamos anotacija bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

Pirmoje darbo dalyje analizuojant įvairią lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, yra atlikta teorinė darbo užmokesčio analizė. Remiantis įvairių autorių bei šaltinių (Lietuvos Respublikos terminų bankas, Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2002), K. B. Paulavičius (2002), I. Mačernytė –



Panomariovienė (2002), Ekonomikos terminų žodynas (2005), M. Švambaris (2005), The American Heritage Dictionary: 4th edition (2006), Kanceliarinės kalbos patarimai (2007), Dictionary of Accounting: fourth edition (2007), Z. Tamašauskienė et al. (2008), A. Sakalas ir kt. (2000), V. Bagdžiūnienė (2011), I. Bučiūnienė, (1996), B. Martinkus ir kt. (2000), J. Žaptorius (2005), V. Dauskurdas (2003) ir kt.) literatūra, atskleista darbo užmokesčio sąvoka bei jo sudėtis, pagrindinės darbo užmokesčio funkcijos. Išanalizuoti darbo užmokesčio organizavimo modeliai, pagrindinių darbo užmokesčio formų bei sistemų ypatybės bei darbo užmokesčių įtakojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai.

Antroje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodika. UAB „X“ buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu su įmonės vadovu, taip pat, siekiant papildyti interviu metu gautą medžiagą buvo atlikta dokumentų analizė – nagrinėtos UAB „X“ vidaus darbo tvarkos taisyklės, bendrovės įstatai, darbuotojų asmens kortelės, darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiai, pelno (nuostolio) ataskaitos. Kiekybinio tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinkta anketinė apklausa, kuria buvo apklausiami UAB „X“ darbuotojai, siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į esamą darbo užmokesčio organizavimą įmonėje.

Trečioje dalyje yra pateikiama trumpa UAB „X“ charakteristika (siekiant užtikrinti įmonės bei jos darbuotojų konfidencialumą, įmonės pavadinimas pakeistas), aptariami darbo užmokesčio organizavimo analizei skirtų tyrimų rezultatai, kurie aprašomi ir įvertinami atskirai bei išskiriamos darbo užmokesčio organizavimo UAB „X“ tobulinimo kryptys.

### ***Darbo teorinė ir praktinė reikšmė.***

*Teorinis darbo reikšmingumas.* Suformuluotas darbo užmokesčio apibrėžimas, atskleista darbo užmokesčio samprata. Išanalizuoti darbo užmokesčio organizavimo modeliai, darbo užmokesčio formų ir sistemų ypatybės bei darbo užmokesčių įtakojantys veiksniai.

### *Praktinis darbo reikšmingumas.*

Atlikta nuosekli darbo užmokesčio organizavimo analizė UAB „X“. Atlikti tyrimai ir gauti rezultatai reikšmingi įmonės vadovui ir jos darbuotojams, kadangi padėjo atskleisti esamą padėtį įmonėje bei pateikti galimas tobulinimo kryptis. Tyrimo rezultatai ir siūlymai gali būti naudojami kaip rekomendacijos, kuriomis remiantis būtų atliekamas darbo užmokesčio organizavimo sistemos UAB „X“ tobulinimas.

## 1. TEORINIAI DARBO UŽMOKESČIO KLAUSIMAI

### 1.1. Darbo užmokesčio samprata

Nuo pat žmonių bendruomenių susiformavimo darbas tapo ne tik pagrindine jų veiklos sritimi, bet ir svarbiausia žmogaus, kaip asmenybės, formavimosi ir vystymosi sritimi. Tik dirbdami jie galėjo išlikti ir išgyventi. Šiomis dienomis žmonės taip pat didžiąją savo laiko dalį praleidžia darbe. Jie dirba skatinami įvairiausių motyvų: vieni siekia karjeros, kiti – nori būti pripažintais, treči – bando save realizuoti, tačiau vienas svarbiausių motyvų – noras gauti pajamų. Rinkos sąlygomis pagrindinis, o dažnai ir vienintelis, žmogaus pajamų šaltinis yra darbo užmokestis (toliau – DU), todėl jam tenka ypatingas vaidmuo (Tamašauskienė et al., 2008).

Šnekamojoje kalboje yra vartojamos įvairios sąvokos užmokesčiui už darbą apibūdinti: „alga“, „atlyginimas“, „darbo užmokestis“. Pasak Valstybinės lietuvių kalbos komisijos<sup>1</sup>, visi šie terminai yra sinonimai ir reiškia atpildą už atliktą darbą. Tačiau siekiant labiau išsiaiškinti šią temą, tikslingiausia būtų pradėti nuo DU sąvokos aptarimo. Todėl bendram palyginimui, 1 – oje lentelėje pateikiami DU apibrėžimai remiantis įvairiais literatūros šaltiniais.

**1 lentelė. Darbo užmokesčio apibrėžimai**

Šaltinis	Apibrėžimas
<b>Lietuvos Respublikos terminų bankas</b>	Darbo užmokestis – atlyginimas įvairiomis formomis už atliktą darbą (Čiukas ir kt., 2001); Darbo užmokestis – pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis, vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų naudoto darbo kiekį bei kokybę (Martinkus ir kt., 2000); Darbo užmokestis – tai atlygis darbuotojams už jų darbo jėgos kaip gamybos veiksnio panaudojimą (Martinkus ir kt., 2000).
<b>Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2002 m.</b>	Darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį.
<b>K. B. Paulavičius, 2002 m.</b>	Darbo užmokestis – darbo jėgos vertės pinigine išraiška arba jos kaina.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<sup>1</sup> <http://www.vlkk.lt/lit/3812>; prisijungimo laikas 2010-10-07

<b>Šaltinis/Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
<b>I. Mačernytė – Panomariovienė, 2002 m.</b>	Darbo užmokestis – atlygis, išmokamas darbuotojui už jo darbo jėgos (ne tik fizinės) panaudojimą.
<b>Ekonomikos terminų žodynas, 2005 m.</b>	Darbo užmokestis – piniginis atlygis, sumokamas už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį.
<b>M. Švambaris, 2005 m.</b>	Darbo užmokestis yra darbo jėgos pasiūlos ir paklausos sąlygota pinigų suma, mokama darbuotojui už pagamintos produkcijos vienetą ar darbinių santykių buvimą ataskaitiniu laikotarpiu.
<b>The American Heritage Dictionary: 4th edition, 2006 m.</b>	Darbo užmokestis apibūdinamas kaip apmokėjimas už darbą ar paslaugas darbuotojui, kaip atlygis už valandą, dieną, savaitę arba produkcijos vienetą. Darbo užmokestis – nacionalinio produkto dalis, kuri atspindi visuminius mokėjimus už darbą ir paslaugas. Darbo užmokestis – nacionalinio produkto dalis, priskirtina darbui kaip produkcijos (gamybos) faktoriui.
<b>Kanceliarinės kalbos patarimai, 2007 m.</b>	Užmokestis – plačia reikšme suprantamas atpildas už atliktą darbą. Darbo užmokestis – nekonkretizuojamas darbo atlyginimas pinigais (alga, priemokos, priedai, premijos).
<b>Dictionary of Accounting: fourth edition, 2007 m.</b>	Darbo užmokestis – pinigai mokami darbuotojui mainais už jo atliktą darbą (ypač kai mokama kas savaitę ir grynaisiais).
<b>Z. Tamašauskienė et al., 2008 m.</b>	Darbo užmokestis – tai darbo jėgos kaina, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos atkūrimą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių ir dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę.

Atrodo, jog visi šaltiniai DU apibūdina panašiai, tačiau skiriasi jų apibrėžimų detalizavimas. Vieni šaltiniai labiau linkę konkretizuoti pačią sąvoką, tuo tarpu kiti – ją apibrėžia kiek plačiau.

Įvertinus aukščiau pateiktus apibrėžimus, DU sąvoką galima išanalizuoti dviem aspektais: teisiniu ir ekonominiu.

Kalbant apie DU, kaip apie teisinę kategoriją, apibrėžimuose (LR Darbo kodeksas, 2002) akcentuojama, jog DU – tai atlygis, išmokamas darbuotojui už jo darbinį indėlį, remiantis pasirašyta darbo sutartimi.

DU kaip ekonominę kategoriją galima traktuoti dvejopai. Plačiąja prasme DU gali būti suprantamas kaip atlyginimas, išmokamas darbuotojui už jo atliktą darbą. Tuo tarpu konkretesnis DU apibrėžimas – tai darbo jėgos pasiūlos ir paklausos sąlygota pinigų suma, mokama darbuotojui už jo panaudoto darbo kiekį bei kokybę ar darbinių santykių buvimą ataskaitiniu laikotarpiu (Švambaris, 2005).

Reikėtų atkreipti dėmesį, jog literatūroje naudojama atlyginimo sąvoka yra kur kas platesnė nei DU. Ekonomikos terminų ir sąvokų žodyne (1999), atlyginimas apibūdinamas kaip apmokėjimas už atliktą darbą, paslaugas, patarnavimus ir kt. Atlyginti galima įvairiai, tiek natūra, tiek pinigais, tiek suteikiant lengvatas. Tuo tarpu DU, tame pačiame žodyne, apibūdinamas kaip darbo įvertinimas pinigais, kuri sudaro pareiginė alga, priemokos, priedai ir premijos. Šios nuomonės laikosi ir kiti autoriai (Bučiūnienė, 1996; Mačernytė – Panomariovienė, 2002; Sakalas ir kt., 2000; Darbo rinkos terminai ir sąvokos, 1998). Tai reiškia, jog atlyginimo sąvoka apima tiek piniginių atpildą už darbą, tiek atpildą materialinėmis vertybėmis, tiek moralinio skatinimo priemonės.

Tačiau šiame darbe koncentruojamasi ne ties atlyginimo, o ties DU sąvoka, todėl apibendrinant galima teigti, jog DU kaip teisinė kategorija – tai atlygis už darbo sutartyje sutartus atlikti darbus. Kaip ekonominė kategorija DU apibrėžimas galėtų būti toks – tai darbo pasiūlos ir paklausos sąlygota pinigų suma, mokama darbuotojui už jo panaudoto darbo kiekį bei kokybę. Tuo tarpu bendriausia prasme šiame darbe DU suprantamas kaip piniginis atlygis, išmokamas darbuotojui už jo darbą, atliekamą pagal darbo sutartį.

Siekiant įgyvendinti darbe iškeltus tikslus ir uždavinius būtina atskleisti ne tik DU sąvoką. Kalbant apie DU labai svarbu išsiaiškinti iš ko jis susideda.

Įvairūs autoriai gana skirtingai detalizuoja ne tik DU sąvoką, bet ir jo sudėtį. Todėl žemiau esančioje lentelėje pateikiamas skirtingų autorių DU struktūrizavimas (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Darbo užmokesčio sudėtis**

Šaltinis	Darbo užmokesčio sudėtis
<b>I. Bučiūnienė, 1996 m.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesioginis darbo užmokestis; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastovioji dalis. Jos dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija;</li> <li>• Kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgsenos darbe;</li> <li>• Kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų;</li> <li>• Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus.</li> </ul> </li> <li>2. Netiesioginis darbo užmokestis susijęs su įmone (dalies pelno išmokėjimas, įmonės akcijų įsigijimas, papildomi mokėjimai į pensijų fondą, gyvybės draudimas, kreditinės kortelės ir kt.);</li> <li>3. Netiesioginis natūrinis atlyginimas (reprezentacinės išlaidos, tarnybinis automobilis, nuolaida įmonės produkcijai, dovanos, parama šeimai, kelionės į užsienį ar kitas įmones ir kt.).</li> </ol>

<b>B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, 2000 m.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastovus, nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus (protinius, fizinius, atsakomybės laipsnį, darbo vietos sąlygas);</li> <li>2. Kintamas, nustatomas tam tikram laikotarpiui, atsižvelgiant į darbuotojo pastangas dirbant;</li> <li>3. Premijos, mokamos už darbuotojo pasiūlymus, sąlygojusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti.</li> </ol>
<b>A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus, B. Neverauskas, B. Prokopčiukas, R. Venskus, R. Virvilaitė, A. Ivaškienė, 2000 m.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materialinis atlyginimas; <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Darbo užmokestis; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastovus, priklausantis nuo darbo vietoje atliekamo darbo turinio;</li> <li>• Kintamas, priklausantis nuo darbuotojo savybių ir elgsenos darbe.</li> </ul> </li> <li>1.2. Premijos – vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei ar atskiriems asmenims už unikalius veiklos rezultatus, padidinusius įmonės pelną ar pagerinusius veiklos kokybę.</li> </ol> </li> <li>2. Moralinis atlyginimas – tai vadovų moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas.</li> </ol>
<b>A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000 m.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastovus, priklausantis nuo darbo pobūdžio ir turinio.</li> <li>2. Kintamas, priklausantis nuo darbuotojo savybių ir elgsenos darbe.</li> <li>3. Premijos, skiriamos už ypatingus veiklos rezultatus.</li> </ol>
<b>K. B. Paulavičius, 2002 m.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pagrindinis darbo užmokestis – tai darbuotojo darbo apmokėjimas pagal tarifinius atlygius, kurie atspindi darbo sudėtingumą, kvalifikacijos, išsilavinimo, užimamų pareigų skirtumus;</li> <li>2. Papildomas darbo užmokestis – tai paskata už papildomus individualius ir kolektyvinius rezultatus (premijos, priedai, priemokos).</li> </ol>
<b>V. Bagdžiūnienė, 2011 m.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastovioji dalis (pareiginis atlygis ir personalinis priedas);</li> <li>2. Kintamoji dalis (metinė premija, premijos už padalinio veiklos rezultatus, vienkartinės premijos);</li> <li>3. Darbo kodekse numatytos kompensacijos.</li> </ol>

Iš lentelės matyti, jog skirtingi autoriai / šaltiniai pateikia skirtingą DU struktūrą, tačiau dažniausiai yra akcentuojamas pagrindinis (pastovus) ir papildomas (kintamas) DU. Kitos autorių įvardytos DU struktūrinės dalys užtikrina papildomą darbuotojų darbo apmokėjimą ir skatinimą.

Kai kurie autoriai pateikia ir platesnį DU detalizavimą. Pavyzdžiui: I. Bučiūnienė (1996) DU išskaido į tiesioginį ir netiesioginį, šalia išskirdama netiesioginį natūrinį atlyginimą. Pastovų ir kintamą DU, premijas ji pateikia kaip sudedamąsias tiesioginio DU dalis. Panašiai DU sudėtį aiškina ir A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus, B. Neverauskas, B. Prokopčiukas, R. Venskus, R. Virvilaitė bei A. Ivaškienė (2000). Šie autoriai išskiria materialinį ir moralinį atlyginimą, o DU bei premijas pateikia kaip sudedamąsias materialinio atlyginimo dalis.

Skiriasi ir fiksuotos dalies apibūdinimai. K. B. Paulavičius (2002), LR Darbo kodeksas (2002) ją įvardija kaip pagrindinį DU, A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), B. Martinkus ir kt. (2000), A. Sakalas ir kt. (2000) – kaip pastovų DU, I. Bučiūnienė (1996) ir V. Bagdžiūnienė (2011) – kaip pastovią DU dalį.

Apibendrinant, DU apima pagrindinį DU ir visus papildomus uždarbius, bet koku būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą (LR Darbo kodeksas 186 str. 2 d.).

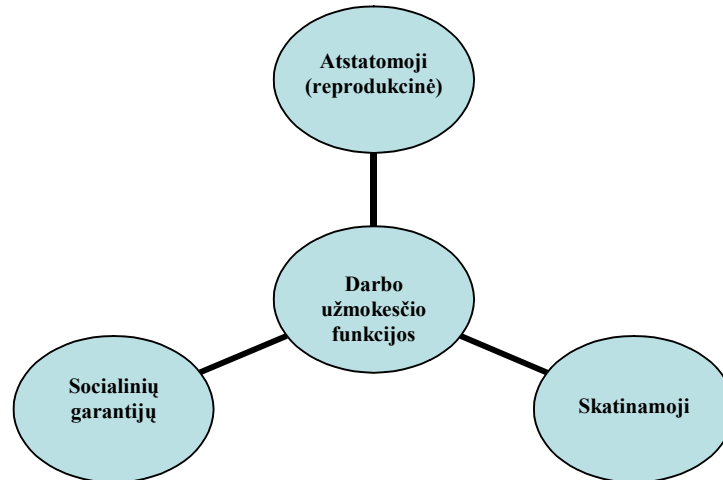
Pagrindinis DU apskaičiuojamas už faktiškai dirbtą laiką arba pagamintą produkciją, atsižvelgiant į pagamintos produkcijos ar atliktų darbų (suteiktų paslaugų) kiekį bei kokybę. Jis mokamas pagal atitinkamas įmonėje taikomas DU formas ir sistemas (Mackevičius J. ir kt., 2006). Tuo tarpu kintamoji DU dalis, kaip byloja teismų praktika, apima: premijas (vienkartiniai atlyginimai skiriami už unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ar pagerinusius veiklos kokybę), priedus (skatinamojo pobūdžio išmokos už profesionalumą, darbo stažą, kvalifikaciją, didelį atsakomybės laipsnį) bei priemokas (kompensacinės išmokos mokamos esant nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, pvz.: už viršvalandžius, darbą naktimis, švenčių dienomis ir t.t.) (Tamašauskienė Z. et al., 2008).

Daugiau dėmesio turėtų būti skiriama tarifinei DU daliai, kadangi ji yra pagrindinė ir nustatoma atsižvelgiant į atskiroms pareigybėms keliamus reikalavimus, tačiau šiais laikais vis svarbesnė ir reikšmingesnė tampa kintamoji dalis, nes ji įvertina darbuotojo individualias pastangas, nuopelnus bei elgseną darbe (Mačernytė – Panomariovienė, 2002).

Nors iki šiol darbe buvo kalbama tik apie piniginę apmokėjimo už darbą formą, reikėtų nepamiršti, jog be materialinių, darbuotojams turėtų būti taikomi ir moralinio poveikio būdai, tokie kaip: paaukštinimas pareigose, pagyrimas, komandiruotės ar papildomų paslaugų suteikimas, pavyzdžiui: sporto, kultūros pramogų išpirkimas ir pan. Šios priemonės darbuotojams yra stimulas dirbti produktyviau ir efektyviau, siekti geresnių darbo rezultatų, o darbdaviams – galimybė išsaugoti savo darbuotojus bei pasiekti maksimalių veiklos rezultatų.

Nors buvo išanalizuota DU sąvoka, jo struktūra, tačiau norint tinkamai atskleisti DU esmę, reikėtų nepamiršti ir DU funkcijų.

DU yra skirtas įvairiems žmonių poreikiams tenkinti, o priklausomai nuo atsiradusio poreikio yra išskiriamos skirtingos DU funkcijos. Lietuvos ekonomistai (K. B. Paulavičius, B. Martinkus, A. Savanevičienė, A. Sakalas) išskiria šias DU funkcijas (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbo užmokesčio funkcijos

**Šaltinis:** sudaryta pagal Paulavičius, 2002, Martinkus ir kt., 2006

Kadangi DU yra skirtas žmonių poreikiams tenkinti, todėl pirmiausiai turi būti patenkinti pirminiai, fiziologiniai poreikiai. Būtent tai užtikrina *atstatomoji darbo užmokesčio funkcija*. Šios funkcijos esmė – darbo jėgos atstatymas. DU turi padengti būtiniausias išlaidas, t.y. išlaidas būstui, drabužiams, namų ūkio reikmėms, tam, kad žmogus galėtų normaliai funkcionuoti (Mačernytė – Panomariovienė, 2002).

*Skatinamosios darbo užmokesčio funkcijos* esmė – padidinti darbo našumą. Ji taikoma nustatant atitinkamą DU dydį už kiekybę ir kokybę (Mačernytė – Panomariovienė, 2002). DU turi skatinti darbuotojus dirbti geriau, efektyviau, nuolat tobulėti, priimti atsakingus sprendimus. Galima teigti, jog darbdaviai šiai funkcijai turėtų skirti ypatingą dėmesį, nes kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas – pelno maksimizavimas, o pelno dydis tiesiogiai priklauso nuo darbo našumo (Švambaris, 2005).

*Socialinių garantijų darbo užmokesčio funkcija*. Kadangi vis svarbesni tampa darbuotojų išsimokslinimas ir kvalifikacija, todėl reikia sudaryti visas sąlygas jų profesiniam tobulėjimui. Todėl socialinių garantijų DU funkcija atsiskleidžia per tai, kiek lėšų ir pastangų asmuo įdėjo į savo išsilavinimą bei kvalifikacijos tobulinimą, o jo DU turi parengti šias išlaidas (Švambaris, 2005).

Taigi, rinkos ekonomikos sąlygomis pagrindiniu, o dažnai ir vieninteliu, žmogaus pajamų šaltiniu išlieka DU. Bendriausia prasme DU – tai piniginis atlygis, išmokamas darbuotojui už jo darbą, atliekamą pagal darbo sutartį. Jis apima pagrindinį DU – apskaičiuojamą už faktiškai dirbtą laiką arba pagamintą produkciją, atsižvelgiant į pagamintos produkcijos ar atliktų darbų kiekį bei kokybę, ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui (DU apskaičiuotas už įmonėje

faktiškai nedirbtą laiką, priedai, priemokos, premijos). Kadangi DU skirtas įvairiems žmonių poreikiams tenkinti, todėl priklausomai nuo atsiradusio poreikio jis atlieka šias pagrindines funkcijas: atstatomąją, skatinamąją ir socialinių garantijų.

## 1.2. Darbo užmokesčio organizavimas

Rinkos ekonomikos sąlygomis tinkamas darbo apmokėjimo organizavimas įgauna vis didesnę svarbą, kadangi centralizuotas darbo apmokėjimo sistemas keičia lankstesnės ir efektyvesnės, labiau motyvuojančios darbuotojus. Ypatingai šis klausimas yra aktualus privačiame sektoriuje, kur sudarytos visos galimybės diegti įvairias darbo apmokėjimo formas.

Nuolatinė įmonių konkurencija verčia jas investuoti ne tik į moderniausias gamybos technologijas, bet ir ieškoti naujų, efektyvių darbo apmokėjimo formų.

LR Konstitucija, tarptautinės sutartys, Darbo kodeksas bei kiti įstatymai – tai normatyviniai dokumentai, reglamentuojantys darbo teisę Lietuvoje (LR Darbo kodeksas, 2002). Nors DU mokėjimo tvarką reglamentuoja LR Darbo kodeksas, tačiau šio ir kitų normatyvinių dokumentų nuostatų nepakanka nustatant konkretų DU įvairių specialybių darbuotojams, dirbantiems įvairiose veiklos srityse. Kadangi DU organizavimas yra susijęs su kokybine ir kiekybine darbų analize, bei vidaus ir išorės darbo rinkose nusistovėjusiais DU dydžiais (UAB „Buhalterinė apskaita ir auditas“ (UAB „BAA“), 2004).

Remiantis LR darbo Kodeksu (188 str.) darbo apmokėjimo organizavimas apima ne tik anksčiau minėtą darbų analizę bei darbo rinkose nusistovėjusius DU dydžius, bet ir kitas darbo apmokėjimo sąlygas: DU dydžio, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų bei formų, darbo normų nustatymą, pareigų tarifinius ir kvalifikacinius reikalavimus, DU mokėjimo tvarką bei kitas nuostatas.

Tiek darbuotojui, tiek darbdaviui yra labai svarbi visapusiškai teisingo atlygio samprata, todėl įgyvendinant materialinio skatinimo formas visuomet susiduriama su dvišaliu interesu. Viena vertus, darbuotojas suinteresuotas gauti kuo didesnę DU ir to intereso vedamas dirbtų geriau, kita vertus, darbdavys suinteresuotas mažinti gamybos kaštus, kurių dalį sudaro darbuotojų DU (Žaptorius, 2005). Todėl šiuo atveju itin svarbus tinkamas DU organizavimas, kuris turi tenkinti bei suderinti darbuotojų ir darbdavių interesus.

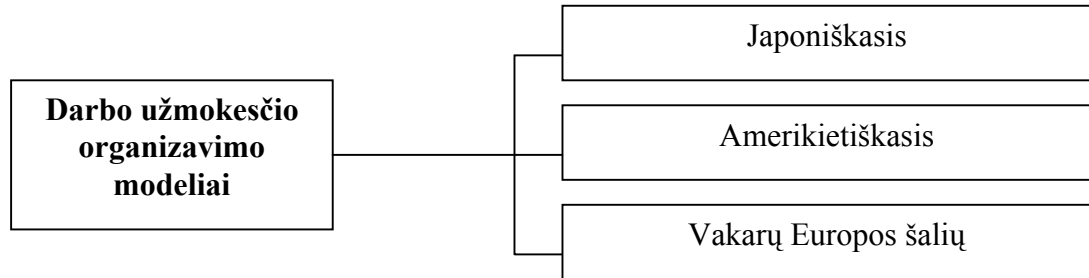
Tinkamas DU organizavimas turėtų būti pagrįstas tokiais pagrindiniais principais (UAB „BAA“, 2004):

- lygus apmokėjimas už lygų darbą;
- didesnis užmokestis už kvalifikuotesnį ir sudėtingesnį darbą;



- apmokėjimo lygiavos nebuvimas;
- nuolatinis darbo apmokėjimo sistemų tobulinimas, atsižvelgiant į darbo pobūdį ir darbo sąlygas.

DU pagrindimas dažniausiai remiasi trimis pagrindiniais DU organizavimo modeliais, kurie pateikti sekančiame paveiksle (žr. 2 pav.).



2 pav. **Darbo užmokesčio organizavimo modeliai**

**Šaltinis:** sudaryta pagal Martinkus ir kt., 2006

Nors šie modeliai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, tačiau tai yra tik teoriniai modeliai, todėl praktikoje gali būti taikomos įvairios jų atmainos. Be to, šie modeliai atspindi ne tik įmonės pasirinktus ir taikomus DU organizavimo principus, bet ir tam tikras nusistovėjusias visuomenines vertybes. Todėl, renkantis vieną ar kitą modelį, reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai (Dauskurdas, 2003).

Vis dėlto, minėti modeliai gali būti laikomi pagrindu, kuriuo remiamasi nustatant įmonėje taikomus DU organizavimo principus, todėl jie aptariami plačiau.

#### ***Japoniškasis modelis.***

Šiame modelyje, DU organizuojamas remiantis darbuotojų savybėmis – atsidavimui įmonei, o rezultatai bei darbuotojų kvalifikacija ne vaidina itin svarbaus vaidmens. Čia darbuotojo amžius, darbo stažas, išsilavinimas lemia daugiau nei darbo sudėtingumas. Su kvalifikuotais ir atsakingais darbuotojais sudaromas sutartys iki gyvos galvos ar išėjimo į pensiją. Numatomas nuolatinis DU augimas. Tai reiškia, kad praktiškai mokama už lojalumą įmonei (Martinkus, 2006).

Šiam modeliui priskirtinos ir dvi laikinio darbo apmokėjimo formos atmainos (Žaptorius, 2005):

1. Japonų tradicinė laikinio DU atmaina. Darbuotojo atlyginimas priklauso nuo išdirbtų valandų skaičiaus ir valandinio tarifinio atlygio, kuris nustatomas atsižvelgiant į darbuotojo amžių.

2. Japonų sintezuota pagal rezultatus laikinio DU atmaina, susidedanti iš asmeninio ir darbo tarifinių atlygių. Asmeninis tarifinis atlygis priklauso nuo darbuotojo amžiaus ir darbo stažo, o darbo tarifinis atlygis – nuo kvalifikacijos ir balais išreikšto darbo rezultatyvumo.

***Amerikietiškas modelis.***

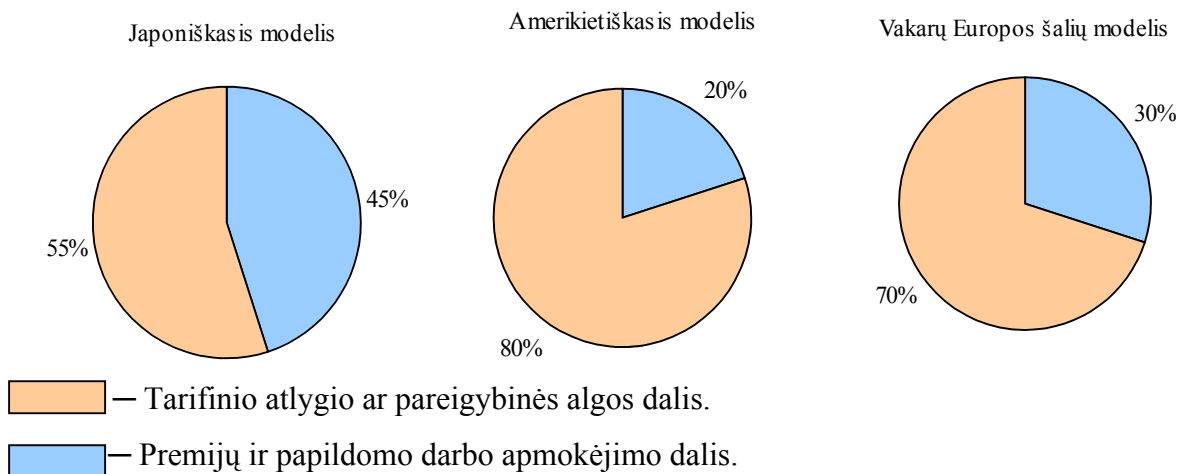
Amerikietiškam modeliui būdingas griežtas darbo konkretizavimas, t.y. tiksliai apibūdinamas atliekamo darbo turinys, darbuotojui keliami reikalavimai, pavaldumas, privalomos asmeninės savybės ir pan. Todėl naudojamos sudėtingos darbų vertinimo metodikos, taikomas darbų sudėtingumo rangavimas, kurių pagrindu diferencijuojami darbininkų tarifiniai atlygiai ir tarnautojų atlyginimai.

Jam priskiriama fiksuotų priedų vienetinio darbo apmokėjimo atmaina, kuri skatina darbininkus didinti gamybos apimtį, nes už kiekvieną virš normos pagamintą produkcijos vienetą mokamas fiksuotas priedas (Žaptorius, 2005).

***Vakarų Europos šalių modelis.***

Tai tarpinis japoniškojo ir amerikietiškojo DU organizavimo modelis. Profesinis pasirengimas – svarbiausias bruožas, kuriuo remiamasi vertinant darbų sudėtingumą. Darbuotojo amžius ir darbo stažas Vakarų Europos šalių darbo apmokėjimo modelyje yra tik papildomi darbo apmokėjimo kriterijai (Martinkus, 2006).

Žemiau pateiktame paveiksle pavaizduotas tarifinės (pareigybinės) algos ir papildomo darbo apmokėjimo santykis skirtinguose DU organizavimo modeliuose (žr. 3 pav.).



3 pav. Japoniškas, Amerikietiškas ir Vakarų Europos šalių darbo užmokesčio modeliai

Šaltinis: sudaryta pagal Dubinas, 1995

Iš paveikslo matyti, kad taikant japoniškąjį modelį pareigybinės algos ir papildomo darbo apmokėjimo dalys pasiskirsčiusios gana tolygiai, t.y. 55 proc. viso DU sudaro pareigybinė alga ir 45 proc. papildoma darbo apmokėjimo dalis, kai tuo tarpu amerikietiška modelyje net 80 proc. DU sudaro pareigybinė alga ir tik 20 proc. tenka papildomam darbo apmokėjimui.

Mūsų šalies įmonėms ir organizacijoms reikėtų labiau orientuotis į Vakarų Europos taikomas DU formas ir jų atmainas. O analizuojamos įmonės DU organizavimo modelis ir turi daugiausiai panašumų su Vakarų Europos šalių modeliu.

Taigi, DU organizavimas yra sudėtingas uždavinys, nuo kurio sprendimo priklauso ne tik įmonės veiklos rezultatai, bet ir joje dirbančių darbuotojų motyvacija, našumo lygis, darbuotojų kaita. Todėl, siekdama išlikti konkurencinga, įmonė privalo pasirinkti labiausiai jos ir jos darbuotojų poreikius atitinkančią DU apskaičiavimo tvarką bei sistemą, nustatyti pagrįstas darbo laiko ar pagamintų vienetų normas ir įkainius, užtikrinti DU diferenciacijos objektyvumą. Taip pat svarbu, kad DU organizavimas būtų pagrįstas šiais pagrindiniais principais: užmokesčio priklausomybė nuo kvalifikacijos, atsakomybės, patirties; lygus apmokėjimas už lygų darbą; didesnis užmokestis už sudėtingesnę darbą; nuolatinis darbo apmokėjimo sistemos tobulinimas.

Kadangi DU formų, sistemų pagrindimas dažniausiai remiasi šiame poskyryje aptartais japoniškuoju, amerikietiškuoju ir Vakarų Europos šalių DU organizavimo modeliais, todėl toliau darbe bus analizuojamos DU formų bei sistemų ypatybės.

### 1.3. Darbo užmokesčio formos ir sistemos

Darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti neabejotinai priklauso nuo įmonės taikomų poveikio priemonių. Bene svarbiausias įmonių uždavinys yra aiškių, teisingų bei motyvuojančių darbo apmokėjimo sistemų sukūrimas. Pasirinkta sistema turi garantuoti ne tik teisingą atlyginimą už darbą, bet ir užtikrinti normalų pragyvenimo lygį (Mačernytė – Panomariovienė, 2002).

Siekiant šio tikslo būtina atsižvelgti į keletą pagrindinių darbo apmokėjimo sistemoms keliamų reikalavimų, kurie pateikiami 3 lentelėje (žr. 3 lent.).

**3 lentelė. Pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos reikalavimai**

<i>Reikalavimas</i>	<i>Apibūdinimas</i>
Dinamiška	Dažnai veiksniai, kurie šiandien yra motyvuojantys ir efektyvūs, ateityje gali prarasti savo vertę. Todėl darbo apmokėjimo sistema turi būti nuolatos peržiūrima ir pritaikoma prie besikeičiančios socialinės ir ekonominės aplinkos.
Patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus	Kiekviena įmonė siekdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus nori turėti ne bet kokius, o geriausius darbuotojus. Todėl darbo apmokėjimo sistemoje būtina atsižvelgti į tai, ko nori ir tikisi darbuotojai, bei tai, ką gali pasiūlyti įmonė.
Skatinanti darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų	Todėl įmonėse turėtų būti vertinami ne tik jų darbo rezultatai, bet ir darbuotojų elgesys, asmeninės savybės naudingos įmonei. Darbuotojai labiau stengsis, jeigu tikėtis, kad už jų pastangas bus deramai atlyginta.
Teisinga, aiški ir suprantama	Kiekvienas darbuotojas turi matyti atlikto darbo ir apmokėjimo už darbą ryšį. Apmokėjimo sistema privalo garantuoti darbuotojams, kad jų pastangos bei nuopelnai bus teisingai įvertinti ir atlygintini.
Kokybiška, motyvuojanti	Reikia orientuotis ne tik į kiekybinį, bet ir į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą. Įmonėse sukurta apmokėjimo sistema turi laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų nuopelnus ir skatinti siekti geresnių darbo rezultatų.
Susijusi su įmonės personalo politika	Darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika. Ji turi būti suderinta su įmonės misija, strategija, atitikti jos trumpalaikius bei ilgalaikius tikslus.

Šaltinis: sudaryta pagal Sakalas ir kt., 2000

Literatūros šaltiniuose (Dauskurdas, 2003; Vanagas, 2009; Paulavičius, 2002; Žaptorius, 2005; Martinkus ir kt., 2006; Sakalas ir kt., 2000) nurodomos dvi pagrindinės DU formos: vienetinė ir laikinė, atitinkančios du pagrindinius DU nustatymo būdus – pagal pagamintos produkcijos kiekį ir atidirbtą laiką. Šias DU formas papildo įvairios sistemos, todėl labai svarbu, kad kiekviena įmonė, siekdama didinti darbo našumą bei mažinti produkcijos gamybos (teikiamų paslaugų) kaštus, racionaliai įvertintų ir pasirinktų tinkamą DU formą bei sistemą.

#### ***Vienetinė darbo užmokesčio forma.***

Anot V. Dauskurdo (2003), vienetinė DU forma yra viena seniausių ir sėkmingai tebetaikomų iki šių dienų DU formų. Taikant šią DU formą, darbininko DU dydis tiesiogiai priklauso nuo nustatytos kokybės atliktų darbų kiekio, atsižvelgiant į darbų turinį bei sąlygas (Vanagas, 2009).

Vienetinė DU forma taikoma šiais atvejais (Vanagas, 2009, p. 374):

- „kai darbo apimtis matuojama kiekybiniais rodikliais, kurie tinkamai rodo darbininkų darbo laiko sąnaudas;

- kai atlikto darbo kiekio pokytis yra tik darbininkų veiklos rezultatas;
- kai sudarytos sąlygos didinti darbo našumą ir išdirbį nebloginant jo kokybės.“

Vienetinis DU darbuotojams apskaičiuojamas atsižvelgiant į įkainius, kurie yra taikomi už tam tikrą darbą ir atliktų darbų kiekį. Lakis ir kt. (2009) pateikia tokią vienetinio DU apskaičiavimo formulę (1):

$$w = v \times q; \quad (1)$$

Čia:  $w$  – vienetinis darbo užmokestis;

$v$  – įkainis už atlikto darbo ar pagamintos produkcijos vieneta;

$q$  – atliktų darbų ar pagamintos produkcijos kiekis.

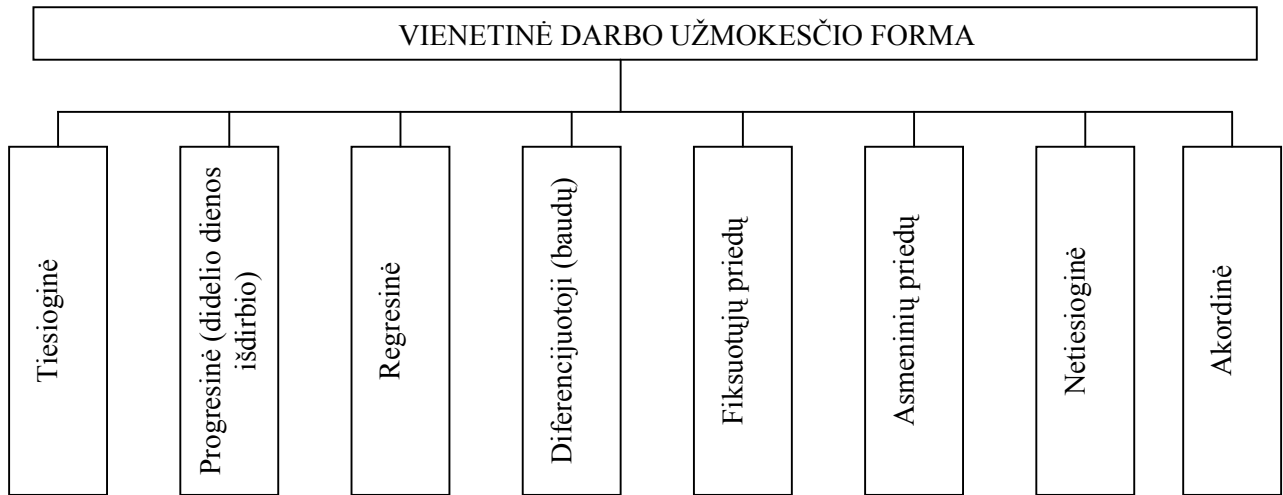
Nors vienetinė DU forma daug metų buvo gana nuožmiai kritikuojama, tačiau iki šių dienų išlikęs platus jos taikymas rodo, jog daugelis darbdavių bei darbuotojų laiko ją efektyvia. Todėl žemiau esančioje lentelėje pateikiami šios formos privalumai ir trūkumai (žr. 4 lent.).

#### 4 lentelė. Vienetinės darbo užmokesčio formos privalumai ir trūkumai

<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• skatina darbuotojus, nes jie mato ryšį tarp savo pastangų ir DU (kuo efektyviau jie dirba, tuo didesnę užmokestį gauna);</li> <li>• kuo daugiau užduočių atlikta per tą patį laikotarpį ir naudojant tą pačią įrangą, tuo mažesnė pagamintos produkcijos savikaina ir tuo didesnis pelnas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gana brangus įdiegimas ir laikymasis, kadangi šiuolaikinės gamybos sąlygos yra labai dinamiškos, todėl dažnai reikia keisti įrenginius, darbo funkcijas, darbo normas ir įkainius, o šių pakeitimų sąnaudos labai didelės;</li> <li>• vienetinis DU yra neefektyvus, tiek produkcijos išdirbio didinimo, tiek produkcijos kokybės gerinimo atvejais. Šiuolaikinėmis mechanizacijos sąlygomis produkcijos išdirbio didinimas bei kokybės gerinimas daugiau priklauso ne nuo individualių darbuotojo pastangų, bet nuo bendrų kolektyvo pastangų siekiant geriau panaudoti žaliavas, darbo laiką, tobulinti darbo organizavimą.</li> <li>• dėl aukštų reikalavimų atliekamo darbo kokybei gali atsirasti trintis tarp darbuotojų, ypač tarp tų, kurie dirba pagal šią apmokėjimo sistemą, ir tų, kurie dirba pagal kitas sistemas.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Jurčienė, 2001 ir Žaptorius, 2005

DU formos konkrečioje įmonėje susideda iš tam tikrų DU sistemų. Į šias sistemas DU formos skirstomos pagal įvairius požymius (Dauskurdas, 2003). Vienetinės DU formos atmainos pateiktos 4 paveiksle (žr. 4 pav.).



4 pav. Vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos

Šaltinis: Vanagas, 2009, p. 374

Pagal darbo rezultatų įtaką vienetinė DU forma skirstoma į tiesioginę ir netiesioginę sistemas (Dauskurdas, 2003).

**Tiesioginės vienetinės darbo užmokesčio sistemos** pagrindas – vienetinis įkainis (Sakalas ir kt., 2000). Esant šiai darbo apmokėjimo sistemai, darbuotojo DU priklauso tik nuo jo paties atliekamo darbo kiekio ir kokybės bei nuo atliekamam darbui taikomų įkainių. Taigi, darbuotojui mokamas DU nesiejamas su kitų darbuotojų atliekamu darbu ir skatina juos dirbti intensyviau bei pagaminti didesnę kiekį gaminių (Paulavičius, 2002).

Esant **vienetinei netiesioginei darbo apmokėjimo sistemai**, konkretaus darbuotojo DU priklauso ne nuo jo asmeninio išdirbio (kaip tiesioginės darbo apmokėjimo sistemos atveju), bet nuo jo aptarnaujamų darbuotojų darbo rezultatų. Ši sistema rekomenduojama taikyti apskaičiuojant DU pagalbiniam darbininkams (pvz.: derintojams, remontininkams ir pan.) (Vanagas, 2009).

Vienetinė DU forma pagal įkainių pastovumą skirstoma į progresinę ir regresinę (Dauskurdas, 2003).

**Progresinei vienetinės darbo užmokesčio formos atmainai** būdinga tai, kad už planinių užduočių įvykdymą mokama pagal nominalius vienetinius įkainius, o už gaminius virš normos – pagal padidintus. Įkainiai padidinami atsižvelgiant į nustatytų darbo normų įvykdymo procentą pagal specialias skales. Skalės pavyzdys pateiktas 5 lentelėje.

Ši sistema skatina viršyti planines užduotis ir labai didina darbuotojo piniginių atlyginimą. Atlyginimas už darbą didėja greičiau nei darbo našumas, todėl tokia apmokėjimo už darbą sistema

taikoma tik labai svarbių užduočių vykdymui (Vanagas, 2009).

**5 lentelė. Įkainių kitimo priklausomybės nuo užduoties įvykdymo procento skalė**

Užduoties įvykdymo procentas	Įkainio pokytis, palyginti su baziniu (proc.)	Užduoties įvykdymo procentas	Įkainio pokytis, palyginti su baziniu (proc.)
100 – 105	105	116 – 120	150
106 – 110	110	121 ir daugiau	200
111 – 115	125		

Šaltinis: Vanagas, 2009, p. 375

**Regresinė darbo užmokesčio forma** yra visiškai priešinga progresiniam vienetiniam apmokėjimui už darbą. Darbams, kurie atliekami viršijant nustatytas normas, taikomi mažesni įkainiai. Taigi, darbuotojas, atlikdamas daugiau operacijų, gauna didesnę DU, tačiau mažėjant įkainiams darbuotojo gaunama nauda nebeatitinka jo pastangų. Todėl tokiu būdu darbuotojai yra skatinami ne skubėti, o verčiau daugiau dėmesio skirti gaminių kokybei (Dauskurdas ir kt., 2010).

Dauskurdas (2003) pagal darbo rezultatų detalizavimo laipsnį išskiria akordinę sistemą.

**Akordinė vienetinės darbo užmokesčio sistema** išskiria tuo, jog įkainiai taikomi ne atskiroms operacijoms, o visam darbų kompleksui, t.y. konkrečiam darbų kiekiui. Su darbuotojais atsiskaitoma tik pabaigus visą darbą, taigi tokia sistema skatina dirbti našiau ir atlikti darbą per kuo trumpesnę laiką.

**Diferencijuoto vienetinio darbo užmokesčio sistema.** Tai labai sena, skatinanti ne darbo kokybę, o jo kiekybę, sistema. Tarifiniai atlygiai ir įkainiai priklauso nuo darbo normų įvykdymo. Skiriami trys normos įvykdymo lygiai (Vanagas, 2009):

- kai norma faktiškai įvykdyta, taikomi nominalūs įkainiai;
- kai norma nėra įvykdyta, įkainiai sumažinami;
- kai norma viršijama, taikomi padidinti įkainiai.

**Fiksuotų priedų vienetinė darbo užmokesčio sistema.** Taikant šią sistemą, už kiekvieną virš normos pagamintą produkcijos vienetą mokamas fiksuotas priedas, todėl ji skatina darbininkus dirbti našiau ir didinti gamybos apimtis. Pvz.: darbuotojui mokama po 10 litų už pagamintą produkcijos vienetą, dienos norma – 50 vienetų. Fiksuotas priedas už normos viršijimą – 5 Lt/vnt. Taigi, pagaminant nuo 1 iki 50 vienetų bus mokama po 10 lt/vnt., o pradėdant 51 – mu produkcijos vienetu, bus mokama po 15 lt/vnt. (Paulavičius, 2002).

**Asmeninių priedų vienetinės darbo užmokesčio formos atmaina.** Dauguma DU sistemų atsižvelgia į pastoviąją DU dalį, tačiau kaip jau buvo minėta, vis svarbesnė ir reikšmingesnė tampa kintamoji dalis. Asmeninių priedų vienetinė DU sistema įvertina kintamąją DU dalį. Čia DU susideda iš tarifinio atlygio ir iš asmeninio priedo, kuris priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių (domėjimosi darbu, atsakingumo ir kt.) (Martinkus ir kt., 2006).

Vienetinė DU sistema labiausiai paplitusi statyboje, siuvimo, metalurgijos pramonėje, žuvininkystėje. Tačiau kitose ūkio šakose, pastaruoju metu, vienetinis DU taikomas vis rečiau. Tai lėmė naujų technologijų atsiradimas bei taikymas, iš esmės pakeitęs žmogaus vaidmenį gamyboje (Paulavičius, 2002).

**Laikinė darbo užmokesčio forma.**

Jeigu darbuotojo darbo ar jo darbo rezultatų negalima ar sudėtinga išmatuoti konkrečiais matais, pasirenkama ir taikoma laikinė DU forma. Šios užmokesčio formos atramos taškas – dirbtas laikas. Žmonėms, dirbantiems pagal šią formą, mokamas fiksuotas DU už vieną valandą, savaitę ar mėnesį: darbininkams – pagal tarifinius atlygius, specialistams ir tarnautojams – pagal nustatytas algas (Lakis ir kt., 2009).

Norint apskaičiuoti laikinį DU, reikia nustatyti darbo kainos matavimo vienetą. Toks vienetas yra darbo valandos kaina, kuria remiantis apskaičiuojamas DU už bet kokį darbo valandų skaičių (Paulavičius, 2002).

Laikiniam DU dydžiui apskaičiuoti pateikiama (Lakis ir kt., 2009) tokia (2) formulė:

$$w = A \times t; \tag{2}$$

Čia: w – darbo užmokestis;

A – valandinis tarifinis atlygis;

t – dirbtų valandų skaičius.

Nors ir vyrauja nuostata, jog laikinė DU forma neskatina darbuotojų didinti darbo našumo, t.y. jie nesuinteresuoti padaryti daugiau, kad gautų didesnę DU, tačiau tiek Jurčienės (2001), tiek Davulio (2003) teigimu, atliekamų darbų procesui tampant sudėtingesniais bei automatizuojant gamybą, laikinė DU forma tampa vis populiareesnė. Tokį populiarėjantį laikinės DU formos naudojimą paaiškina ir tai, jog ji turi daugiau privalumų nei trūkumų, kurie pateikiami 6 lentelėje (žr. 6 lent.).

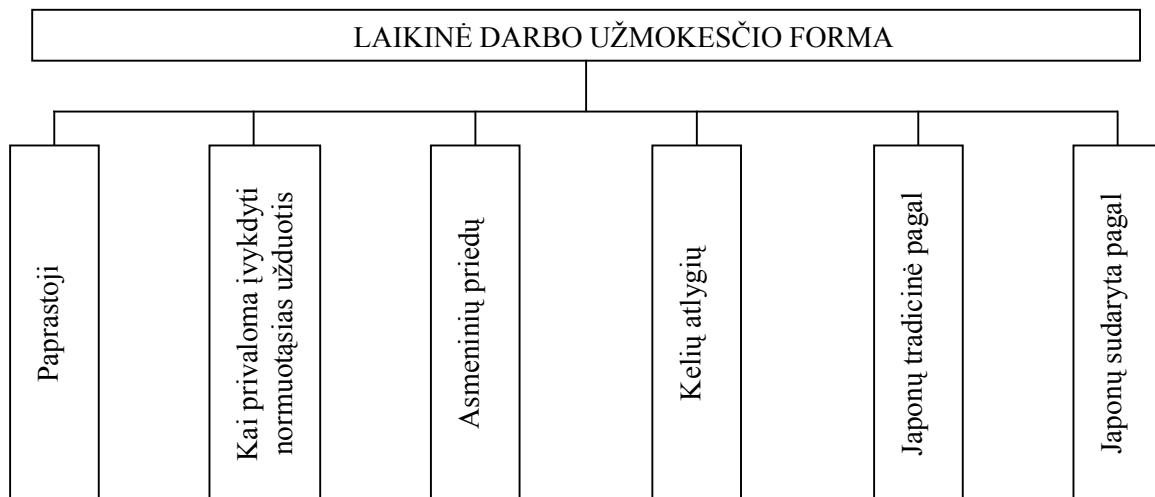


### 6 lentelė. Laikinės darbo užmokesčio formos privalumai ir trūkumai

<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra sudėtinga, lengvai administruojama, padeda numatyti darbo apmokėjimo išlaidas.</li> <li>• Leidžia darbuotojams numatyti ir sekti savo DU.</li> <li>• Mokamas atlyginimas yra stabilus.</li> <li>• Laikinis DU išlieka toks pats, nepriklausomai nuo darbo spartos. Todėl per tą patį laiką pagamins daugiau produkcijos, DU dalis, tenkanti vienam produkcijos vienetui, mažėja, tuo sąlygodama ir savikainos mažėjimą.</li> <li>• Nesukelia didelių nesutarimų darbo kolektyve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemotyvuoja darbuotojo dirbti sparčiau.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Jurčienė, 2001 ir Martinkus ir kt., 2006

Kaip ir vienetinės DU formos atveju, taip ir laikinės – galima išskirti kelias DU sistemas. Pagrindinės laikinės apmokėjimo už darbą formos atmainos pavaizduotos 5 paveiksle (žr. 5 pav.).



5 pav. Laikinės darbo užmokesčio formos atmainos

Šaltinis: Vanagas, 2009, p. 377

**Paprastoji laikinės darbo užmokesčio formos atmaina.** Darbuotojų atlygis priklauso tik nuo dirbto laiko ir nėra siejamas su jų išdirbiu. (Žaptorius, 2005). Sistema neskatina siekti gerų kiekybinių ir kokybinių darbo rezultatų, tačiau panaikina tiesioginę DU priklausomybę nuo pagamintos produkcijos ar atlikto darbo (suteiktų paslaugų) kiekio (Dauskurdas, 2003).

***Laikinės darbo užmokesčio formos atmaina su privaloma įvykdyti normuota užduotimi*** ypatinga tuo, jog darbuotojui yra sumokama už dirbtą laiką, tačiau jis privalo įvykdyti nustatytą normuotą užduotį. Jeigu darbuotojas per darbo laiką neįvykdo nustatytos užduoties, ji užbaigiama papildomu laiku, kuris nėra apmokamas (Žaptorius, 2005). Neigiama šios sistemos savybė – didėjant išdirbiui, valandinis atlygis nedidėja, todėl darbuotojai nėra suinteresuoti efektyviai dirbti. Darbdavio pozicija – priešinga, nes per tą patį laiką pagaminus didesnę kiekį produkcijos, DU dalis, tenkanti vienetui mažėja, o tai lemia savikainos mažėjimą.

***Laikinė asmeninių priedų darbo užmokesčio formos atmaina*** išskiria atlyginimą į dvi dalis, kurios priklauso nuo šių veiksnių (Žaptorius, 2005):

- kvalifikacijos ir kitų su darbu susijusių savybių vertinimo;
- asmeninių nuopelnų, prisitaikymo prie darbo sąlygų, lojalumo įmonei.

***Kelių atlygių laikinės darbo užmokesčio formos atmaina*** pagrįsta normos vykdymu. Nustatomi keli atlygiai, kurie diferencijuotai taikomi darbininkams, priklausomai nuo to, ar jie įvykdo, ar neįvykdo normuotas užduotis (Sakalas ir kt., 2000).

***Japonų tradicinė pagal darbo stažą laikinė darbo užmokesčio sistema.*** Tai sistema pagrįsta tarifiniais valandiniais atlygiais, kurių dydis priklauso nuo darbuotojo darbo stažo. Ji skatina ištikimybę ir atsidavimą įmonei, kadangi kuo ilgiau darbuotojas dirba, tuo aukštesnį valandinį tarifinį atlygį gauna (Paulavičius, 2002).

***Japonų sintezuota pagal rezultatus laikinės darbo užmokesčio formos atmaina*** pagrįsta dviem tarifiniais atlygiais – asmeniniais ir darbo. Asmeninių tarifinių atlygių dydis priklauso nuo darbo stažo įmonėje, o darbo atlygiai – nuo darbuotojo kvalifikacijos ir galutinių darbo rezultatų. Taigi, sudėjus abu šiuos tarifinius atlygius, gaunamas bendras valandinis atlygis, naudojamas DU apskaičiuoti (Paulavičius, 2002).

Išanalizavus DU formas ir jų atmainas galima teigti, jog pasirenkant DU formas bei sistemas, reikia siekti šių pagrindinių tikslų: DU forma (sistema) turi padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus, be to, ji turi būti teisinga, aiški ir nešališka, užtikrinanti atgalinį ryšį su atliktu darbu.

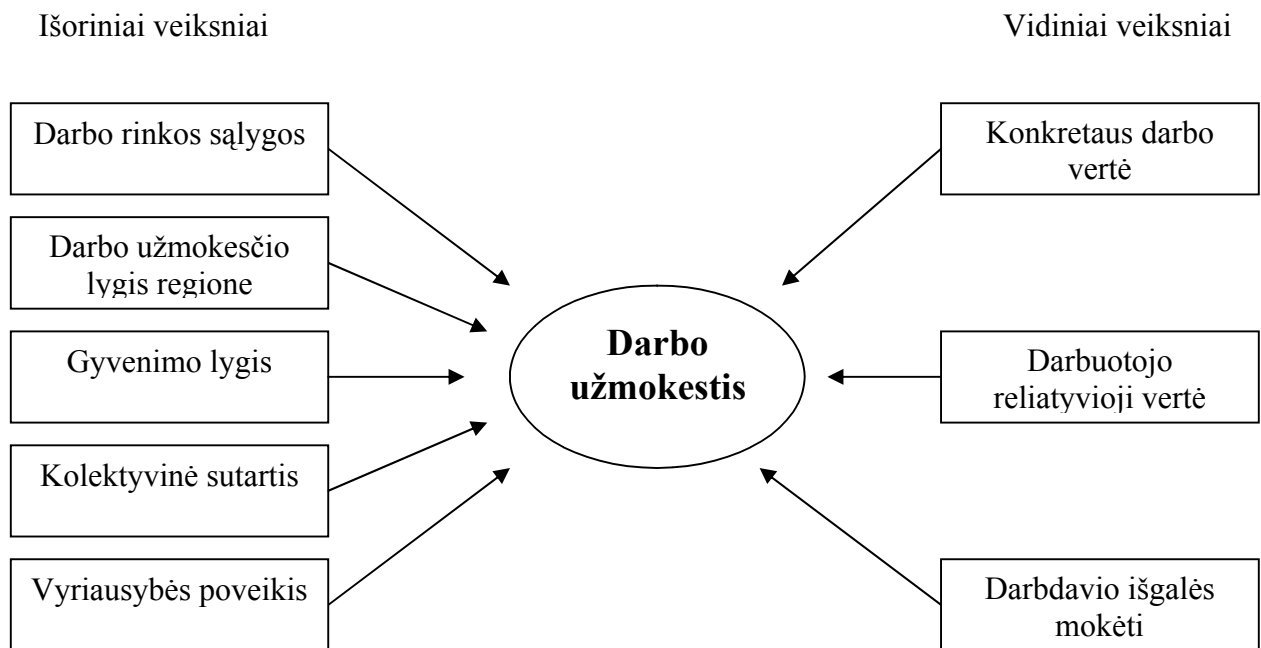
Taigi, atsižvelgiant į tai, ar DU apskaičiuojamas remiantis darbuotojo dirbtu laiku ar atliktu darbo rezultatu, gali būti taikomos dvi DU formos – laikinė arba vienetinė. Be to, kiekvienoje konkrečioje įmonėje šios darbo apmokėjimo formos skirstomos į DU sistemas. Vienetinės DU sistemos yra šios: tiesioginė, netiesioginė, progresinė, regresinė, diferencijuota, fiksuotų priedų, asmeninių priedų, akordinė. Laikinės DU sistemos yra: paprasta, su privaloma įvykdyti normuota užduotimi, asmeninių priedų, kelių atlygių, Japonų tradicinė pagal amžių, Japonų sudaryta pagal rezultatus.

Reikėtų pabrėžti ir tai, jog darbdavys turi teisę parinkti įmonėje taikomą DU formą bei nustatyti tinkamiausią sistemą, tačiau nesvarbu, kokia DU forma ir sistema bus pasirinkta, turi būti išsaugota Konstitucijoje (1992, 48 str.) įtvirtinta darbuotojo teisė į teisingą DU.

#### 1.4. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai

Nustatant DU dydį ypač svarbu – teisingo atlygio samprata. Atlygis turi būti teisingas lyginant jį tiek išorėje, tiek įmonės viduje. Išorėje DU turi atrodyti patrauklus lyginant jį su kitų įmonių mokamu DU, kitaip darbdavys nebus pajėgus pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Apmokėjimas taip pat turi būti teisingas lyginant jį įmonės viduje, nes kiekvienas darbuotojas turėtų jaustis teisingai atlygintas. Todėl siekiant įgyvendinti teisingo atlygio principą, būtina tinkamai įvertinti DU dydį ir DU diferenciaciją įtakojančius veiksniai.

Visame pasaulyje DU dydį lemia įvairūs veiksniai. Įvertinus literatūroje (Paulavičius, 2002; Sakalas ir kt. 2000; Vanagas 2009, Dubinas 1996) pateiktus DU dydį įtakojančius veiksniai, juos galima apjungti į dvi pagrindines grupes – išorinius ir vidinius, kuriuos iliustruoja šeštas paveikslas (žr. 6 pav.).



6 pav. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta pagal: Paulavičius, 2002, Sakalas ir kt. 2000, Vanagas 2009, Dubinas 1996

Išoriniai veiksniai ypatingi tuo, jog jie nepriklauso nuo įmonės vadybos sistemos veiksmų, o juos lemia (Vanagas, 2009):

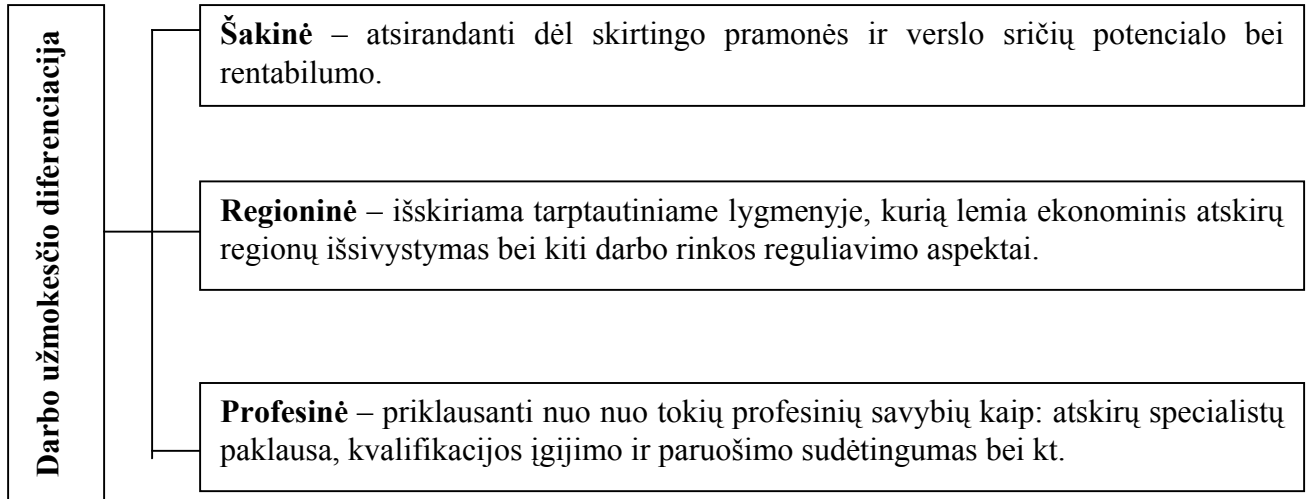
- **Darbo rinkos sąlygos.** Darbo rinka atspindi kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kai pasiūla viršija paklausą darbdaviai gali mokėti mažiau, tačiau tuo atveju, kai paklausa viršija pasiūlą, darbdaviai yra priversti didinti DU.
- **Darbo užmokesčio lygis regione.** Šis veiksnys susijęs su gyvenimo lygiu viename ar kitame regione. Jis orientuoja darbdavius mokėti tam tikros specialybės darbuotojams tokio lygio DU, koks mokamas šiame regione panašioms darbuotojams;
- **Gyvenimo lygis.** Nuolat kylant prekių ir paslaugų kainomis, kolektyvinėse sutartyse turėtų būti įtrauktas punktas dėl DU didinimo priklausomai nuo kainų indekso pasikeitimo (infliacijos koeficiento);
- **Kolektyvinė sutartis.** Bene svarbiausia profsąjungų kolektyvinės sutarties su darbdaviu funkcijų – susitarimas dėl DU sąlygų. Profsąjungų tikslas yra pasiekti realaus DU padidėjimą, todėl regionuose, kur tinkamai organizuotos profsąjungos, DU paprastai didesni;
- **Vyriausybės poveikis.** Pasireiškia per minimalaus DU (minimalaus valandinio atlygio) nustatymą, DU reglamentavimą kenksmingomis darbo sąlygomis, darbą naktį, švenčių, poilsio dienomis, viršvalandžius;

Vidinius veiksnius, priešingai nei išorinius, lemia pati įmonė, nustatanti konkretaus darbo vertę ir išgales mokėti (Vanagas, 2009):

- **Konkretaus darbo vertė.** Įmonės, kurios neturi formalių DU nuostatų, kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai. Tuo tarpu įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą DU organizavimo metodiką, nustato kiekvieno konkretaus darbo vertę tam tikrais darbų vertinimo metodais. Šie metodai padeda ne tik sudaryti sutartis, bet ir kontroliuoti ar laikomasi sutartų sąlygų;
- **Reliatyvi darbuotojo vertė.** Veiksnys, susijęs su darbuotojo kvalifikacija. Jis grindžiamas tuo, kad DU dydį tikslinga individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, pagal darbuotojo elgesį darbe, pasitelkiant įvairius darbuotojų skatinimo būdus;
- **Darbdavio išgalės mokėti.** Biudžetinėse organizacijose DU dydis priklauso nuo valstybės biudžeto skiriamos sumos. Kitose įmonėse jis yra ribojamas pelno. Tuomet įmonės išgales mokėti didesnę ar mažesnę DU iš dalies lemia darbuotojų darbo produktyvumas. Ekonominės sąlygos bei konkurencija taip pat įtakoja darbdavio išgales mokėti. Pavyzdžiui, konkurencija gali priversti mažinti produkcijos kainas ir tokiu būdu mažėja įmonės pajamos, dėl ko sumažėja darbdavio išgalės mokėti didesnę DU.

Savaime suprantama, jog visi žmonės skiriasi savo sugebėjimais, patirtimi, kvalifikacija. Darbai taip pat skiriasi savo sudėtingumu, atsakomybės laipsniu, profesinio pasirengimo lygiu. Todėl visi šie ir anksčiau aptarti veiksniai lemia DU diferenciaciją.

Egzistuoja šios pagrindinės DU diferenciacijos rūšys (žr. 7 pav.).



7 pav. Darbo užmokesčio diferenciacijos rūšys

Šaltinis: sudaryta pagal Dubinas, 1996

Autoriai, kurių darbais remtasi (Paulavičius, 2002; Sakalas ir kt., 2000; Vanagas, 2009; Dubinas, 1996), pateikia nemažai DU diferenciacijos veiksnių, tačiau pagrindiniais reikėtų laikyti Darbo ir socialinių tyrimų instituto (Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu, pritariant LR trišalei tarybai) parengtoje Darbų ir pareigybių vertinimo metodikoje (toliau – metodika) pateiktus veiksnius. Metodika parengta remiantis apibendrintais darbo vietų (pareigybių) įvertinimo veiksniais / kriterijais, apimančiais kvalifikaciją, fizines ir protines pastangas, atsakomybę bei darbo sąlygas. Šie pareigybių vertinimo kriterijai/veiksniai 1950 m. buvo paskelbti Tarptautinės darbo organizacijos konvencijoje Ženevoje ir pavadinti „Ženevos schema“ (Šileika ir kt., 2004).

Darbų ir pareigybių vertinimo metodikoje, kurią rekomenduojama taikyti šalies įmonėse ir organizacijose, yra išskiriami net aštuoni DU dydį įtakojantys veiksniai (žr. 7 lent.)

**7 lentelė. Darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksniai pagal Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką**

<b>Veiksny</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<i><b>Išsimokslinimas</b></i>	Apibūdina žinių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti, lygį. Nustatant išsimokslinimo lygį, reikia atsižvelgti į tai, ar jis atitinka atliekamo darbo (profesijos, pareigybės) specifiką.
<i><b>Profesinė patirtis</b></i>	Tai būtina ir pakankama patirtis konkrečiam darbui efektyviai atlikti. Vertinant profesinę patirtį reikia įvertinti darbo stažą atliekant panašaus pobūdžio darbus, o ne bendrą darbuotojų stažą.
<i><b>Pareigų ir vadybos lygiai</b></i>	Apibūdina darbo svarbą ir reikšmę, nurodo įmonės pareigų hierarchiją bei vadovaujančių darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius.
<i><b>Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė</b></i>	Šis veiksnys apibūdina sugebėjimą priimti sprendimus ir savarankiškumą, atliekant konkrečius darbus.
<i><b>Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe</b></i>	Apibūdina atliekamų darbų lygį – nuo pasikartojančių, atliekamų pagal apibrėžtus standartus, darbų iki kūrybinių darbų, reikalaujančių aukšto išsilavinimo.
<i><b>Atsakomybė</b></i>	Tai atsakomybės laipsnis už darbo priemones, materialines vertybes, darbo įstatymų laikymąsi, verslo klientų išsaugojimą.
<i><b>Darbo sunkumas</b></i>	Įvertinami darbuotojo ištvėrmė bei savitvarda, dirbant sunkų fizinį arba įtemptą protinį darbą. Reikia atsižvelgti ir į tai, jog protinė bei fizinė įtampa priklauso nuo atliekamo darbo sudėtingumo, atsakomybės laipsnio, darbo sąlygų.
<i><b>Darbo sąlygos</b></i>	Higieninė bei psichologinė darbo sąlygų būklė ar aplinka, kurioje atliekamas darbas.

Šaltinis: sudaryta pagal Šileika ir kt., 2004

Ši metodika yra darbų ir pareigybių klasifikavimo pagrindas. Ji leidžia įvairaus sudėtingumo darbus sugrupuoti, palyginti tarpusavyje ir nustatyti pagrindinio DU skales. Darbai vertinami pagal aštuonis DU diferencijavimo veiksnius, kurių vertė išreikšta balais ir procentais (Šileika ir kt., 2004):

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Išsimokslinimas                             | 75 balai arba 15%         |
| 2. Profesinė patirtis                          | 70 balų arba 14%          |
| 3. Pareigų ir vadybos lygiai                   | 50 balų arba 10%          |
| 4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė | 75 balai arba 15%         |
| 5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe       | 70 balai arba 14%         |
| 6. Atsakomybė                                  | 60 balų arba 12%          |
| 7. Darbo sunkumas                              | 50 balų arba 10%          |
| 8. Darbo sąlygos                               | 50 balų arba 10%          |
|  | Viso: 500 balų arba 100 % |

Priklausomai nuo surinktų balų skaičiaus, konkreti darbo vieta priskiriama vienai iš 25 tarifinių kategorijų pagal 1 priede pateiktus darbo vietos (pareigybės) vertės balų intervalus. Taip pat, vertinimo komisija, naudodamasi specialiu žinių įvertinimo schema (žr. 2 priedą) ir atsižvelgdama į organizacijos veiklos ar darbo vietos (pareigybės) specifiką, prie konkrečios darbo vietos įvertinimo gali pridėti papildomus balus.

Pareigybės priskyrimas vienai ar kitai tarifinei kategorijai yra pagrindas DU diferencijuoti – kuo daugiau balų surenka pareigybė, tuo didesnė jos vertė ir tuo aukštesnis DU turėtų būti nustatomas darbuotojui (Šileika, 2004).

Nustatant DU konkrečiai darbo vietai, visų pirma, turėtų būti pasirenkamas įmonei priimtinas DU diferenciacijos diapazonas, t.y. santykis tarp aukščiausio ir žemiausio DU. Metodikoje pateikiami 3 DU diapazonai, t.y. 1:5, 1:10, 1:18, kas reiškia, jog priklausomai nuo pasirinkto varianto, didžiausias DU įmonėje bus 5, 10 ar 18 kartų didesnis už mažiausią DU. Pirmos tarifinės kategorijos DU prilyginamas 1, kitų kategorijų tarifiniai DU koeficientai nustatomi naudojant DU augimo progresyvinės priklausomybės metodą, t.y. kuo aukštesnė tarifinė kategorija, tuo greičiau auga tarifinis DU koeficientas (Šileika, 2004).

Taigi, nustatant DU dydį, kaip jau minėta, ypač svarbu yra teisingo atlygio samprata. DU turi būti teisingas ir patrauklus tiek lyginant jį su kitų įmonių mokamu DU, tiek lyginant jį įmonės viduje. Todėl siekiant įgyvendinti teisingo atlygio principą, būtina tinkamai įvertinti DU diferenciaciją įtakojančius veiksnius.

Visame pasaulyje DU dydį lemia įvairūs veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: išorinius (darbo rinkos sąlygos, DU lygis regione, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis, vyriausybės poveikis) bei vidinius (konkretaus darbo vertė, darbuotojo reliatyvi vertė, darbdavio išgalės mokėti). Be jų, Darbų ir pareigybių vertinimo metodikoje (2004), kurią rekomenduojama taikyti šalies įmonėse bei organizacijose, taip pat yra išskiriami dar aštuoni DU dydį įtakojojantys veiksniai: išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygiai, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas, atsakomybė, darbo sunkumas bei darbo sąlygos.

Visi šie veiksniai nulemia DU diferenciaciją (šakinę, regioninę, profesinę), kuri daro esminį poveikį darbuotojams, skatindama juos nuolat tobulėti, kelti kvalifikaciją, pereiti iš žemesnės tarifinės kategorijos į aukštesnę, įgyti naujas profesijas ir t.t.

## 2. ĮMONĖS „X“ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO ANALIZEI SKIRTŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo problema, hipotezė, tikslas ir uždaviniai

#### *Tyrimo problema.*

Dabartinėmis, rinkos ekonomikos sąlygomis, vis didesnę svarbą įgauna tinkamo darbo apmokėjimo organizavimas, kadangi centralizuotas darbo apmokėjimo sistemas keičia lankstesnės, efektyvesnės ir labiau motyvuojančios darbuotojus. Šis klausimas itin aktualus privačiame sektoriuje, kur sudarytos visos galimybės diegti įvairias darbo apmokėjimo formas.

DU organizavimas ir vykdoma DU politika įmonėje yra sudėtingi procesai nuo kurių priklauso ne tik įmonės veiklos rezultatai, bet ir joje dirbančių darbuotojų motyvacija, našumo lygis, darbuotojų kaita. Todėl, siekdama išlikti konkurencinga, įmonė privalo pasirinkti labiausiai jos ir jos darbuotojų poreikius atitinkančią DU apskaičiavimo tvarką bei sistemą, nustatyti pagrįstas darbo laiko ar pagamintų vienetų normas ir įkainius, užtikrinti darbo užmokesčio diferenciacijos objektyvumą.

Darbo užmokestis UAB „X“ dažniausiai nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu, todėl DU tokiu atveju labiau lemia subjektyvios, o ne objektyvios priežastys. Būtent dėl to vis dažniau pasitaiko, jog darbuotojams, atliekantiems panašaus sudėtingumo darbus mokami skirtingo dydžio DU, kas neigiamai veikia įmonės darbuotojų motyvaciją. Tikėtina, jog dėl netinkamo darbo apmokėjimo organizavimo įmonė nesugeba išlaikyti lojalių sau darbuotojų, todėl jų kaita tam tikrais laikotarpiais siekia net 71,7 %.

Tyrimo *hipotezė* – darbo užmokestis yra svarbiausias UAB „X“ darbuotojų motyvaciją sąlygojantis veiksnys, kuriuo remiantis galima numatyti motyvaciją aktyvinančias priemones.

Tyrimo *objektas* – UAB „X“ darbo užmokesčio organizavimo sistema.

Pagrindinis tyrimo *tikslas* – atlikti darbo užmokesčio organizavimo analizę įmonėje „X“ ir pateikti jo tobulinimo kryptis.

#### *Tyrimo uždaviniai:*

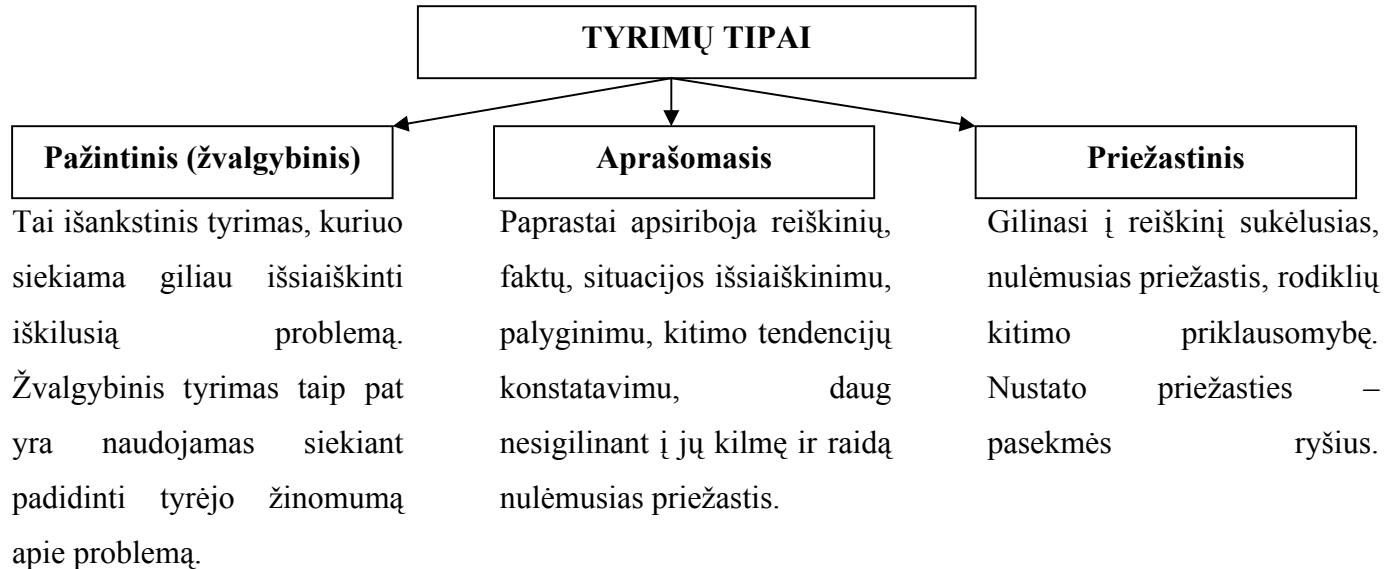
1. atskleisti darbo užmokesčio organizavimo ypatumus UAB „X“ bei iširti darbuotojų požiūrį į esamą darbo užmokesčio organizavimą įmonėje;
2. numatyti darbo užmokesčio organizavimo įmonėje UAB „X“ tobulinimo kryptis.



## 2.2. Tyrimo tipas ir metodai

*Tyrimo tipo ir metodų pasirinkimas.*

Pagal tyrimų tikslus yra išskiriami trys tyrimų tipai (žr. 8 pav).



8 pav. Tyrimų tipai pagal keliamus tikslus

Šaltinis: sudaryta pagal Gaižutis A., 2004

Šio tyrimo tikslus labiausiai atitinka aprašomasis tyrimas, kadangi tyrimo metu siekiama išsiaiškinti DU organizavimo ypatumus įmonėje „X“ bei darbuotojų požiūrį į DU organizavimą įmonėje.

Pagal informacijos pobūdį yra skiriami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai (Kardelis, 2005):

- **Kokybiniai tyrimai** – tai sistemingas, nestruktūrizuotas tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti visuminį jų paaiškinimą;
- **Kiekybiniai tyrimai** – tai struktūrizuotas, paremtas moksline hipoteze tyrimas, kuriame taikomi matematinės statistinės analizės būdai tyrimo duomenims sutvarkyti.

Kaip pabrėžia daugelis socialinių mokslų metodologų (Kardelis, 2005), kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai yra dažnai tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą. Todėl galima teigti, jog naudojant šiuos metodus kartu, atsiranda galimybė efektyviau atlikti tyrimą, surinkti reikiamą informaciją apie tiriamąjį objektą ar situaciją bei tinkamai juos išanalizuoti ir įvertinti. Būtent dėl to, šiame darbe yra naudojami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimo metodai.

Įmonės „X“ DU organizavimo analizės ir jo tobulinimo kryptių tyrime naudojami šie metodai: interviu, dokumentų analizė ir anketinė apklausa.

**Interviu metodas.** Interviu – tai metodas, taikomas sociologijoje ir socialinėje psichologijoje gauti žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje. Interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, kuris pagal būdą ir formą klasifikuojamas į (Tidiklis, 2003):

- Standartizuotą (struktūrizuotą, formalizuotą). Dažniausiai pateikiami uždari klausimai, griežtai laikantis iš anksto nustatytos jų eilės ir formulavimo. Interviu procedūros standartizavimas padeda tyrėjui kontroliuoti apklausų sąlygas ir eigą, sugretinti ir palyginti jų rezultatus. Šiame interviu standartizuojami ne tik tyrėjo klausimai ir respondento atsakymai, bet ir tyrėjo tipas (lytis, amžius, išsilavinimas ir pan.), jo elgsena ir net išorinės interviu sąlygos;
- Nestruktūrizuotą (laisvąjį), kai numatomas tik bendras apklausos planas, o klausimų formulavimas visiškai priklauso nuo pokalbio konteksto: atsakymai paprastai sukelia daug kitų, papildomų klausimų, kurių eilę interviuotojas nustato savo nuožiūra. Nestruktūrizuotas interviu, kartais dar vadinamas giluminiu, vyksta laisviau, pateikiami atviri, dažnai netiesioginiai klausimai. Tačiau verbalinio elgesio laisvė yra ne tik šio interviu teigiamybė, bet ir trūkumas, kadangi sunku sugretinti ir palyginti įvairių interviu rezultatus;
- Pusiau standartizuotą. Iš anksto numatomi galimi klausimai, kurie tik iš dalies standartizuoti. Šis interviu sukuria laisvesnę bendravimo atmosferą tarp klausėjo ir respondento.

Interviu metodas pasirinktas dėl savo lankstumo bei galimybės gauti papildomos informacijos. Tyrimo duomenų gavimo būdas – pusiau struktūruotas interviu pagal iš anksto pasiruoštą scenarijų, kai numatomi pagrindiniai klausimai su galimybe pagal situaciją klausimus praplėsti, papildyti, paliesti šalutines temas. Šiam tyrimui pasirinktas individualus, pusiau struktūruotas interviu su įmonės vadovu, nes norima išsiaiškinti ne tik atsakymus į paruoštus klausimus, bet ir respondento argumentus, paaiškinimus. O kadangi už įmonėje vykdomą DU politiką atsakingas jos vadovas, todėl respondentu pasirinktas būtent jis.

Pasak A. V. Matulionio (2002), vykdant apklausą reikia atsižvelgti ir į aplinką, kuri gali būti labai įvairi. Apklausos vietos pasirinkimas priklauso nuo tyrimo dalyko specifikos. Kadangi, tyrimo tema susijusi su DU, o autoriaus teigimu, interviu darbo tema geriausia atlikti darbovietėje, todėl interviu su įmonės vadovu buvo atliktas 2011 m. lapkričio 14 d. jo darbo kabinete.

Prieš atliekant tyrimą buvo sudarytas interviu scenarijus (žr. 3 priedą). Kaip teigia V. Morkevičius (2008), pusiau struktūruotų interviu klausimynuose beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų

variantais, todėl interviu su įmonės vadovu scenarijui daugiausiai buvo naudojami atviri klausimai, kurie respondentui leidžia pačiam laisvai formuluoti atsakymą.

Interviu scenarijus buvo tik priemonė interviu vykdymui, todėl interviu eigoje jis buvo adaptuojamas priklausomai nuo to, ar interviu metu buvo išgaunama tikslui pasiekti reikalinga informacija.

Pagrindinės interviu scenarijaus dalys pateiktos 8 lentelėje (žr. 8 lent.).

**8 lentelė. Interviu scenarijaus dalys**

1. ĮVADINĖ DALIS	Jos metu prisistato interviuotojas, pasakomas tyrimo tikslas, supažindinama su interviu eiga, akcentuojamas anonimiškumas. Tuomet paprašoma respondento prisistatyti ir papasakoti apie įmonę, jos veiklą. Šios dalies tikslas – sušildyti atmosferą, susipažinti su įmone, jos įsikūrimo istorija, veiklos specifika.
2. TIRIAMOJI DALIS	Šios dalies metu sužinoma visa tyrimui reikalinga informacija. Jos tikslas – išsiaiškinti darbo užmokesčio organizavimo ypatumus įmonėje. Tiriamoji interviu dalis smulkinama į atskirus etapus: I. Darbo ir poilsio laikas; II. Darbo užmokestis. III. Užmokestis už nedirbtą laiką; IV. Socialinės apsaugos programa; V. Darbuotojų motyvavimas.
3. INTERVIU UŽBAIGIMAS	Pasiteiraujama, ar respondentas turi papildomų pastebėjimų, jie išklausomi, padėkojama už pokalbį.

Šaltinis: adaptuota pagal Viršilaitė R., Jefimov V., 2007

Anot V. Morkevičiaus (2008), interviu duomenys gali būti registruojami įvairiai: vedant užrašus ranka, įrašant pokalbį į audio ar video laikmenas, tačiau prieš pasirenkant vieną iš šių būdų, reikėtų įvertinti ir atsižvelgti į realią situaciją, respondento nusiteikimą bendradarbiauti bei pasirinkto interviu tipą. Interviu su įmonės vadovu duomenys buvo registruojami vedant užrašus ranka. Tokį pasirinkimą lėmė keletas priežasčių. Visų pirma, interviu su įmonės vadovu yra pusiau struktūruotas ir jame pateikiami ne tik atviri, bet ir uždari klausimai, kurių fiksavimas yra gana paprastas (pažymėjimas atsakymų lape). Kita priežastis yra ta, jog DU yra tema, kuria dažnai vengiama kalbėti atvirai, todėl įmonės direktoriaus prašymu, siekiant užtikrinti visišką konfidencialumą, interviu metu nebuvo naudojami, nei audio, nei video prietaisai.

Surinkta informacija išanalizuota, apdorota ir pateikta pasakojamosios ataskaitos forma.

**Dokumentų analizės metodas.** Dokumentų analizės metodas turi nemažai apibrėžimų. Užsienio literatūroje (Prasad B. D, 2008) jis apibūdinamas kaip metodas, skirtas dokumentuose pateiktų duomenų atgaminimui (atkūrimui) bei išvadų parengimui. R. Tidikis (2003) dokumentų analizės metodą apibrėžia kaip pirminių duomenų rinkimą, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Taigi, galima teigti, jog tai toks pirminės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai.

Dokumentų analizės metodas pasirinktas, nes:

- leidžia susidaryti detalų ir išsamų vaizdą tiriamą temą;
- užtikrina patikimų duomenų gavimą;
- suteikia galimybę susipažinti su konfidencialiais dokumentais;
- yra galimybė studijuoti dokumentus tiek laiko kiek reikia.

Nors dokumentų analizė turi nemažai privalumų, tačiau vienas iš sunkumų iškilusių atliekant tyrimą – dokumentų prieinamumo stoka. Kadangi DU yra gana konfidenciali informacija, todėl kai kurie dokumentai, reikalingai visapusiškai temos analizei, buvo sunkiai pasiekiami.

Kaip teigia I Luobikienė (2010), dokumentiniai duomenų šaltiniai socialiniame tyrime gali būti naudojami įvairiais būdais. Kai kurios studijos gali remtis vien dokumentų duomenimis, tuo tarpu kituose tyrimuose dokumentų duomenys gali būti naudojami kartu su interviu ar kitais tyrimo metodais. Taigi, siekiant papildyti interviu metu gautą medžiagą bei susipažinti su realiais įmonės DU duomenimis, tyrimo metu buvo analizuojami šie UAB „X“ dokumentai: bendrovės įstatai, vidaus darbo tvarkos taisyklės, darbuotojų asmens kortelės, DU apskaitos žiniaraščiai, pelno (nuostolio) ataskaitos.

Surinkta informacija išanalizuota ir pateikta pasakojamosios ataskaitos forma bei duomenų išdėstymu lentelėse, diagramose kartu su tam tikrais apibendrinimais.

**Anketinė apklausa.** Kiekybinių duomenų rinkimui buvo taikytas anketinės apklausos metodas. Anketavimas – tai informacijos rinkimo metodas, kai respondentai savarankiškai pildo tyrėjo pateiktą klausimyną. Anketa – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo noras iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų (Luobikienė, 2010).

Anketinės apklausos metodo pasirinkimą lėmė:

- galimybė per trumpą laiką surinkti gana daug informacijos;
- aukštas anketų grąžinimo lygis;
- rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistikai;
- leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą.

Anketinė apklausa buvo pasirinkta siekiant sužinoti darbuotojų nuomones, požiūrį į įmonėje vykdomą DU organizavimą bei pateikti pagrįstas rekomendacijas jo tobulinimui.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo naudojama tikslinė atranka. Kaip teigia M. Degutis (1999), tikslinė atranka dažniausiai taikoma, kai norima atlikti tyrimą kokioje nors specifinėje grupėje, pvz.: tarp kokios nors srities ekspertų. Tada tiesiog apklausiami tie žmonės, kurie priklauso tai grupei. Taigi, šis atrankos būdas buvo pasirinktas būtent dėl to, jog tyrimas atliekamas tarp įmonėje „X“ dirbančių darbuotojų.

Sudarant klausimyną (žr. 4 priedą), buvo remtasi kokybinio tyrimu – interviu su įmonės vadovu.

Anketos pradžioje pateikiamas įžanginis žodis, kuriame nurodoma kas atlieka tyrimą, paaiškinami tyrimo tikslai, anketos pildymo technika, rezultatų panaudojimas bei akcentuojamas tyrimo anonimiškumas.

Anketą sudaro 14 klausimų. Joje naudojami atviro, uždaro, atviro – uždaro tipų klausimai bei Likerto skalė, padedanti nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teiginiais.

Anketos klausimai suskirstyti į tris pagrindinius blokus. Pirmasis – DU sampratos blokas, skirtas išsiaiškinti bendrą tiriamųjų požiūrį į darbą bei žinias apie esamą DU sistemą įmonėje. Antrasis – DU organizavimo įvertinimo ir siūlymų blokas, kuriame siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie DU organizavimą įmonėje (DU dydį, DU sistemą, bazinės ir kintamos DU dalių egzistavimą, užmokestį už nedirbtą laiką, socialinę apsaugą, darbuotojų motyvavimą ir kt.) bei siūlymus jo tobulinimui. Trečiasis – demografinis blokas, skirtas informacijai apie tiriamuosius, t.y. lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas įmonėje.

Anoniminė anketinė apklausa atlikta 2012 m. vasario 13 – 17 dienomis. Paruoštos ir atspausdintos anketos buvo išdalintos įmonės darbuotojams. Anketos respondentams buvo įteiktos tiesiogiai ir po kelių dienų surinktos.

Tyrimo imtis 45 (N = 45) respondentai. Iš 47 darbuotojams išdalintų anketų teisingai užpildytų gražinta 45, sugadintų gražinta – 2.

Visi apklausos metu gauti duomenys buvo analizuojami naudojant Microsoft Excel programą. Duomenų grafiniam vaizdavimui taip pat buvo naudojama Microsoft Excel programa. Tyrimo rezultatų analizė pateikta pagal anketos klausimų blokus.

### 3. ĮMONĖS „X“ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO ANALIZĖS TYRIMŲ REZULTATAI

#### 3.1. Įmonės „X“ pristatymas

Prieš pradėdant analizuoti įmonėje „X“ veikiančią DU organizavimo sistemą, pirmiausia reikėtų susipažinti su pačia įmone, tačiau siekiant užtikrinti įmonės bei jos darbuotojų konfidencialumą, įmonės pavadinimas bei kiti jos rekvizitai pakeisti.

1996 m. vasario 23 d. Utenos miesto apskrityje buvo įregistruota uždaroji akcinė bendrovė „X“ (toliau – UAB „X“), kurios pagrindinė veiklos sritis – medienos perdirbimas. Nuo pat įmonės įkūrimo buvo siekiama betarpiško ir abipusiai naudingo bendradarbiavimo su klientais, užtikrinant nepriekaištingą gaminių kokybę, geriausią medžio produkciją, pažangiausias idėjas. Būtent šiais veiklos principais buvo ir yra pagrįstas bendrovės veikimas.

Svarbiausias bendrovės veiklos tikslas yra naudojant šiuolaikines gamybos technologijas gaminti bei pateikti rinkai plataus asortimento produkciją su tikslu gauti pelno. Būtent ši tendencija suteikia galimybę bendrovei tobulėti, plėtotis ir geriau tenkinti vis augančius klientų reikalavimus.

Bendrovė savo gaminiais Lietuvoje neprekiauja. Visa pagaminta produkcija eksportuojama į Europos valstybes, kur pagrindinės pirkėjos yra Olandija, Belgija, Vokietija, Danija ir Prancūzija. Įmonės produkcijos užsakovai bei vartotojai yra statybinės organizacijos, baldų gamybos įmonės, pramonės įmonės. Konkuruodama pasaulinėje rinkoje ir tenkindama skirtingus pirkėjų poreikius įmonė orientuojasi į plataus asortimento produkcijos gamybą. Todėl be pirminio medienos perdirbimo ji specializuojasi ir tokiose veiklos srityse kaip:

- vidaus ir lauko apdailinės medienos gamyboje;
- statybinės medienos gamyboje;
- medinių langų gamyboje;
- padėklų gamyboje;
- pjuvenų briketų gamyboje.

Analizuojama įmonė nėra didelė, tačiau nuo įsteigimo dienos palaipsniui plečia savo veiklą. Nuo įsikūrimo pradžios, t.y. 1996 m., įmonėje veikė vos vienas padėklų gamybos skyrius. Kadangi įmonės gaminama produkcija pasižymėjo gera kokybe ir žemomis kainomis, todėl UAB „X“ atsirado galimybė didinti savo gamybinius pajėgumus. 2001 m. buvo atidarytas dar vienas medinių padėklų gamybos

skyrius, 2002 m. atidaryti džiovyklos ir obliavimo skyriai, 2004 m. statybinės medienos pjovimo skyrius, 2006 m. langų gamybos skyrius, 2008 m. briketų gamybos skyrius. Spartus bendrovės vystymasis ir gamybinių pajėgumų didinimas įtakojo naujos darbo jėgos poreikio atsiradimą. Jei veiklos pradžioje joje dirbo vos 12 darbuotojų, tai 2007 m. pabaigoje jų skaičius išaugo iki 66. Žemiau esančioje lentelėje pateiktas UAB „X“ darbuotojų skaičius metų pabaigoje (žr. 9 lent.).

**9 lentelė. UAB „X“ darbuotojų skaičius metų pabaigoje**

2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
66	53	41	44

Kaip matyti iš lentelės, nuo 2007 m. UAB „X“ darbuotojų skaičius palaipsniui mažėjo. Didžiausias darbuotojų pokytis įvyko 2008 – 2009 m., kai įmonės darbuotojų gretos sumažėjo 25 žmonėmis. Bendrovės vadovo teigimu, pagrindinės to priežastys: gamybos modernizavimas bei visą pasaulį sukrėtusi finansų krizė. Tačiau padaugėjus užsakymų bei pagerėjus įmonės finansinei padėčiai, darbuotojų skaičius palaipsniui ėmė didėti ir šiandien UAB „X“ dirba 47 darbuotojai.

Kadangi analizuojama įmonė nėra didelė, todėl pasirinkta jai tinkama valdymo struktūra, šiuo atveju – linijinė (žr. 5 priedą). Struktūra nėra sudėtinga. Vienasmenis valdymo organas yra bendrovės direktorius, kuriam tiesiogiai yra pavaldūs vadybos skyrius, buhalterija ir pamainų meistrai. Kiekvienas pamainos meistras turi jam pavaldžius skyrius (I pamainos meistras – langų, padėklų gamybos, statybinės medienos pjovimo, remonto; II pamainos meistras – padėklų, briketų gamybos ir obliavimo). Visi skyriai atlieka jiems priskirtas funkcijas. Nors jie nėra tiesiogiai tarpusavyje susiję, tačiau tarp jų egzistuoja glaudus ryšys, nes bendras įmonės veiklos rezultatas priklauso nuo darnaus ir koordinuoto skyrių darbo. Stebėtojų taryba ir valdyba bendrovėje nesudaromos. Filialų ar dukterinių įmonių neturi.

Vienas svarbiausių faktorių, leidžiančių įmonei sėkmingai dirbti, yra jos darbuotojai, kadangi jos tikslų įgyvendinimas labai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Kalbant apie įmonės darbuotojus, svarbu, kad visi jų darbai būtų atliekami kuo efektyviau.

Darbų efektyvumą įtakoja tiek optimalus darbuotojų skaičius įmonėje, tiek jų profesionalumas, kuris įgyjamas su darbo patirtimi. Tačiau kaip matyti iš žemiau pateiktos lentelės (žr. 10 lent.) analizuojamoje įmonėje darbuotojų kaita yra gana didelė. Tai rodo apskaičiuotas darbuotojų kaitos koeficientas (žr. 6 priedą).

### 10 lentelė. UAB „X“ darbuotojų kaitos koeficientas

Rodiklis	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Darbuotojų kaitos koeficientas, %	41,5	71,7	39,5	44,4

Iš lentelės matyti, jog 2007 – 2010 m. darbuotojų kaitos koeficientas nuolat kito, tai didėjo, tai mažėjo, tačiau visais laikotarpiais išliko pakankamai didelis. 2007 m. jis siekė 41,5 %, o 2008 m. darbuotojų kaita išaugo beveik dvigubai. Tik per 2009 m. šis rodiklis ženkliai sumažėjo iki 39,5 %. Kaip matyti iš lentelės, 2010 m. UAB „X“ darbuotojų kaita vėl išaugo ir siekė 44,4 %, tačiau personalo specialistų nuomone, susirūpinti, kad įmonėje kažkas negerai, reikėtų jau tuomet, jei per metus pasikeičia apie 30 % jos darbuotojų.<sup>2</sup>

Tai rodo, jog įmonė privalo sumažinti darbuotojų kaitą, o bene svarbiausias dalykas galintis tai padaryti yra tinkamų motyvavimo priemonių derinys. Nors pastaruoju metu vis daugiau dėmesio kreipiamą į tai, ką įmonė gali pasiūlyti greta pinigų, tačiau sunku paneigti, jog Lietuvoje daugeliui, ypač mažesnes pajamas gaunančių darbuotojų, pagrindinis kriterijus, kurią įmonę pasirinkti, vis dar išlieka DU. Todėl kiekvienoje įmonėje būtina užtikrinti tinkamą DU organizavimą. Būtent dėl to sekančiuose darbo poskyriuose bus atlikta DU organizavimo analizė UAB „X“ bei ištirtas jos darbuotojų požiūris į esamą DU organizavimo sistemą įmonėje.

#### 3.2. Darbo užmokesčio organizavimo analizė įmonėje „X“

Kadangi už DU organizavimą įmonėje yra atsakingas jos vadovas, todėl siekiant išsiaiškinti DU organizavimo ypatumus UAB „X“ buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su įmonės vadovu bei analizuoti šie įmonės dokumentai: bendrovės įstatai, vidaus darbo tvarkos taisyklės, darbuotojų asmens kortelės, DU apskaitos žiniaraščiai, pelno (nuostolio) ataskaitos.

Visų pirma su įmonės vadovu buvo aptarta darbuotojų priėmimo ir įdarbinimo tvarka.

**Darbuotojų poreikis, priėmimas, įdarbinimas.** Apie darbuotojų poreikį bendrovėje sprendžia jos vadovas. Kadangi įmonėje nėra atskiro personalo skyriaus, todėl darbuotojų atranką, priėmimą ir atleidimą iš darbo vykdo jis pats, o įdarbinimo ir atleidimo procedūras atlieka buhalterija. UAB „X“ darbuotojai priimami pasirašant darbo sutartį, kurioje nustatomi DU mokėjimo terminai ir tvarka. Visiems priimamiems darbuotojams nustatomas 3 mėn. išbandymo terminas.

Norint tinkamai atsiskaityti su darbuotoju būtina nuolat fiksuoti kada, kiek ir kokiomis sąlygomis jis

<sup>2</sup> <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=08d5723e-283f-40ca-a667-9545394dda44>; žiūrėta 2011-10-10



dirbo, todėl su bendrovės vadovu buvo aptartas ir darbo laiko organizavimas įmonėje.

**Darbo laikas.** Remiantis UAB „X“ vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, visiems darbuotojams yra nustatyta penkių darbo dienų savaitė su dviem poilsio dienomis. Bendrovėje dirbama dvejomis pamainomis (I pamaina – 6.00 – 14.30 val. ; II pamaina – 14.30 – 22.30 val., pietų pertraukos trukmė 35 min.). Administracijos sudaromi ir direktoriaus tvirtinami darbo grafikai nustatomi 2 mėn. į priekį ir skelbiami viešai, skyrių informaciniuose stenduose. Administracijos ir techninių darbuotojų darbo laikas nuo 8.00 val. iki 17.00 val. Darbuotojai, atsižvelgdami į atliekamo darbo intensyvumą, turi teisę daryti trumpalaikes pertraukas poilsiu, o skyrių vadovai, esant rimtoms priežastims, turi teisę išleisti darbuotoją iš darbo ne daugiau kaip vienai dienai.

Už darbo laiko apskaitą įmonėje atsako buhalterė. Dirbtas ir nedirbtas laikas apskaitomas Vyriausybės patvirtintos pavyzdinės formos darbo laiko apskaitos žiniaraštyje.

**Darbo užmokestis.** Įmonės darbuotojų darbas apmokamas pagal jo kiekį ir kokybę. Kiekvieno darbuotojo DU nustatomas pasirašant darbo sutartį. Įmonės vadovo teigimu, kaip ir nustato įstatymai, visiems UAB „X“ darbuotojams garantuojamas minimalus DU, kuris mokamas nepriklausomai nuo įmonės rentabilumo bei gaunamo pelno. Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis (2012), šiuo metu yra nustatyta 800 Lt minimalioji mėnesinė alga bei 4,85 Lt minimalusis valandinis atlygis. Jeigu darbuotojas dirba ne visą darbo dieną, jam mokama proporcingai dirbtam laikui.

Kad būtų galima atlikti DU organizavimo analizę UAB „X“, visus darbuotojus tikslinga sugrupuoti į 3 kategorijas: vadovus, specialistus bei darbininkus. Toks darbuotojų grupavimas pasirinktas dėl dviejų priežasčių: pirma, DU formos, metodika įmonėje nustatomas atskirai kiekvienai kategorijai; antra, grupavimas atliktas remiantis Lietuvos profesijų klasifikatoriumi (2002).

#### ***Įmonės vadovybės ir specialistų darbo apmokėjimas.***

Kadangi įmonės vadovybei bei specialistams DU yra nustatomas vienodai, todėl šios kategorijos analizuojamos kartu.

Remiantis Lietuvos profesijų klasifikatoriumi (2002), vadovų kategorijai priskiriamas ne tik įmonės direktorius, bet ir pamainų meistrai, vyr. finansininkė, vyr. energetikas ir kiti darbuotojai, atliekantys kasdienių darbo operacijų organizavimo, planavimo, kontrolės ir kitas vadovams priskirtinas funkcijas. Specialistams yra priskiriami darbuotojai, turintys aukštąjį ir specialųjį išsilavinimą, kurie sprendžia konkrečius klausimus įmonėje, kuruoja konkrečią sritį ir padeda vadovams pasirinkti tinkamiausią techninį, ekonominį ar kitą sprendimą. Taigi, analizuojamoje įmonėje specialistų kategorijai yra priskiriami tokie darbuotojai kaip: apskaitininkė, kokybės kontrolierius, vadybininkė ir kt.

Šioms darbuotojų kategorijoms yra taikoma paprastoji laikinė DU sistema, kuri priklauso nuo darbuotojo dirbto laiko. UAB „X“ vadovų, specialistų DU sudaro 2 dalys: pagrindinis (bazinis) ir kintamas DU (3).

$$DU = DU_{baz.} + DU_{kint.}; \quad (3)$$

Čia: DU – darbo užmokestis;

$DU_{baz.}$  – bazinis darbo užmokestis;

$DU_{kint.}$  – kintamas darbo užmokestis.

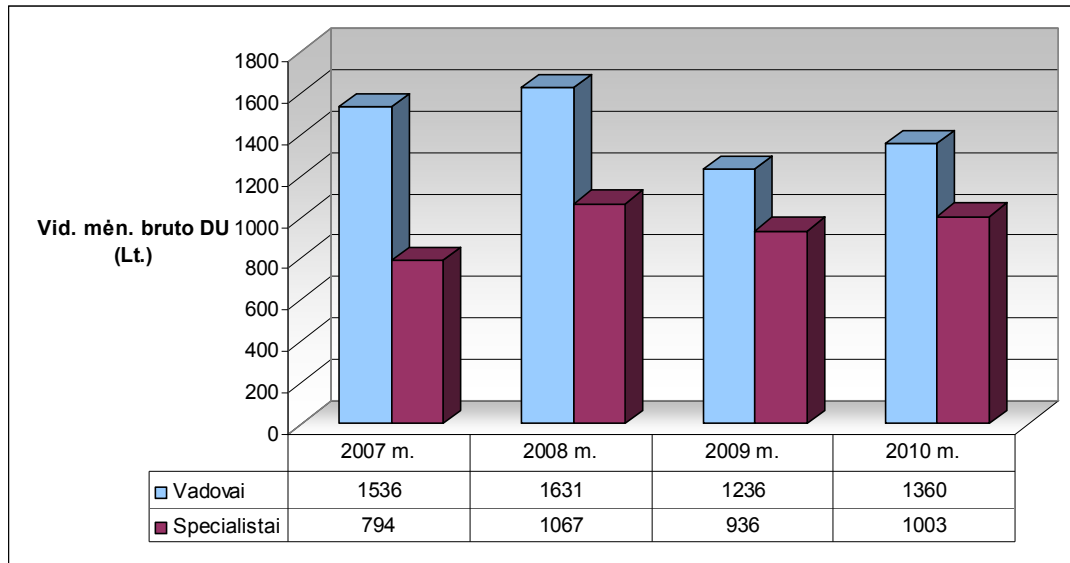
Bazinis DU yra pastovus dydis, nustatytas darbo sutartyse abiejų šalių – darbdavio ir darbuotojo – derybų būdu (direktoriaus ir įmonės visuotinio akcininkų susirinkimo – derybų būdu). Jis nustatomas atsižvelgiant į darbo patirtį, darbo reikšmingumą (protinį ir fizinį krūvį, nervinę įtampą), atsakomybės laipsnį bei kitas darbo vietos sąlygas. Tačiau, pasak vadovo, darbo vietų įvertinimas, kuris leistų pagrįsti darbuotojams nustatomo bazinio DU dydį, įmonėje nėra atliktas. Pagrindine to priežastimi, įmonės vadovas įvardijo lėšų trūkumą, kadangi atlikti darbo vietų įvertinimą ir įdiegti šią sistemą reikia papildomų lėšų, kurių įmonė šiuo metu neturi.

Įmonės vadovas pabrėžė, jog didelę įtaką baziniam DU daro tam tikros kvalifikacijos darbuotojų poreikis įmonei bei darbuotojo gebėjimas derėtis priėmimo į darbą metu.

Kaip minėta anksčiau, kintamas DU apima premijas, priedus ir priemokas.<sup>3</sup> UAB „X“ vadovams ir specialistams yra mokamos priemokos (už viršvalandžius, darbą naktimis, švenčių dienomis) ir premijos, priklausančios nuo įmonės veiklos rezultatų. Įmonės direktoriaus sprendimu ir nurodymu premijos (absoliučiais skaičiais) yra įforminamos įsakymu ir mokamos direktoriaus patvirtintiems darbuotojams, atsižvelgiant į individualius darbuotojų pasiekimus, papildomai atliktus darbus. Bendrovės vadovui premijų skyrimą nustato visuotinis akcininkų susirinkimas. Kaip numatyta bendrovės įstatuose, premijos darbuotojams gali būti išmokamos kiekvieną ketvirtį, jeigu įmonės veiklos rezultatai rodo, jog numatoma gauti pakankamai pelno.

Siekiant visapusiškai atlikti DU organizavimo analizę, žemiau esančioje diagramoje pateikta UAB „X“ vadovybės ir specialistų vidutinio mėnesinio bruto DU dinamika 2007 – 2010 m. (žr. 9 pav.).

<sup>3</sup> [http://www.pvpa.lt/media/Del%20darbo%20uzmokescio%20-%20tezes\\_PDF.pdf](http://www.pvpa.lt/media/Del%20darbo%20uzmokescio%20-%20tezes_PDF.pdf); prisijungimo laikas 2012 01 07



9 pav. UAB „X“ vadovų ir specialistų vid. mėn. bruto darbo užmokesčio dinamika 2007 – 2010 m.

Vertinant vadovų bei specialistų DU visų pirma reikėtų paminėti tai, kad jų skaičius analizuojamu laikotarpiu nebuvo pastovus. Nuo 2007 iki 2008 m. įmonėje dirbo keturi vadovai, o nuo 2009 m. iki dabar UAB „X“ dirba penki vadovai. Tuo tarpu specialistų skaičius per šį laikotarpį svyravo nuo trijų iki penkių. 2007 m. įmonėje dirbo trys, 2008 – penki, 2009 m. – keturi, o nuo 2010 m. iki šiandien – trys specialistai.

Kaip matyti iš 9 pav. pateiktų duomenų, vidutinis mėnesinis bruto DU per visą analizuojamą laikotarpį kito. Tiek vadovybės, tiek specialistų DU tai didėjo, tai mažėjo. Šiuos pokyčius lėmė keletas priežasčių.

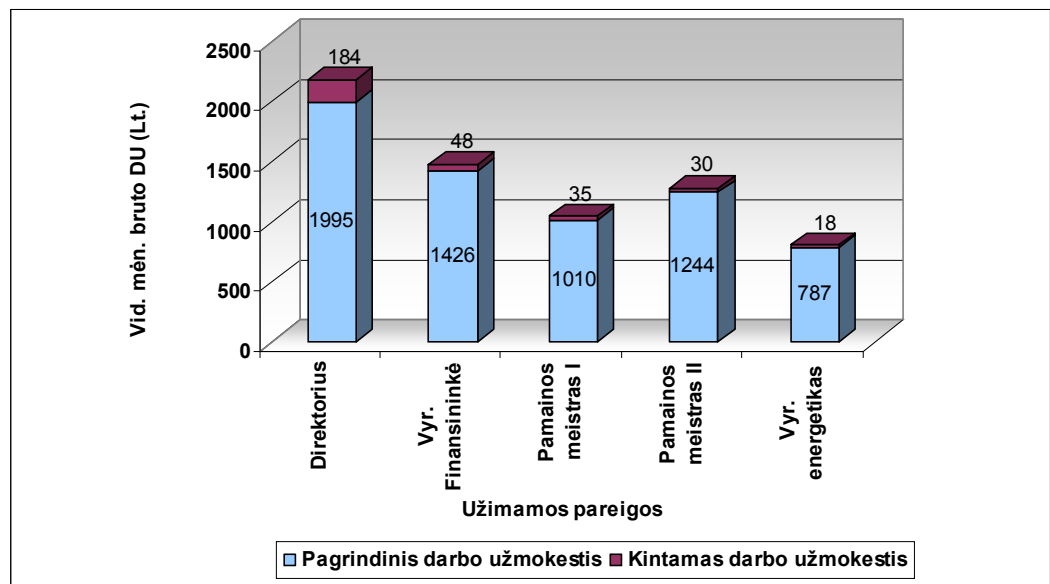
Kadangi kintamo DU dydis priklauso nuo grynojo ataskaitinio laikotarpio pelno, o pastaraisiais, t.y. 2008 – 2009 m., UAB „X“ veiklos rezultatas buvo neigiamas ir tik 2010 m. veiklos ataskaitos rodė pagerėjusią įmonės finansinę padėtį, todėl įmonė buvo priversta taupyti ir iki 2010 m. premijos bendrovės darbuotojams nebuvo skiriamos. Todėl galima teigti, jog šiais laikotarpiais kintamoji DU dalis mažai įtakojo DU pokyčius.

Akivaizdų vid. mėn. bruto DU didėjimą 2008 m. lėmė pastovios DU dalies kitimas ryšium su minimalia mėnesine alga (2007 m. – 600; 700 Lt., 2008 m. – 800 Lt.) bei gerėjanti socialinė ir ekonominė situacija šalyje (didėjo bendrasis vidaus produktas, darbo našumas, eksporto apimtys). 2008 m. prasidėjusi finansų krizė smarkiai įtakojo įmonės finansinės padėties blogėjimą, todėl didėjo taupymo mastas. Taupymo planus įmonė įgyvendino sumažindama pagrindinį darbuotojų DU. Kaip matyti iš diagramos, tiek vadovų, tiek specialistų vid. mėn. bruto DU sumažėjo atitinkamai 395 ir 176 Lt. Kaip rodo 2009 m.

Mercer atlikta Lietuvos įmonių apklausa, tokia tendencija, kai vadovų DU mažinamas daugiau nei specialistų, išlieka visose Lietuvos įmonėse (Mercer, 2009).

Nors 2010 m. užfiksuotas pasaulio ekonomikos augimas, tačiau darbo rinka atsigauna lėtai, todėl UAB „X“ darbuotojų DU išliko mažai pakitęs. Vadovų – padidėjo vidutiniškai 124 Lt., o specialistų – 67 Lt. Prie šio pokyčio prisidėjo ir kintamoji DU dalis, kadangi pagerėjus įmonės finansinei padėčiai, 2010 m. UAB „X“ vadovams ir specialistams buvo išmokėtos premijos. Kaip rodo tyrimai (Dževeckytė, 2012), daugelis įmonių dar nesiryžta didinti fiksuotos DU dalies, todėl dažniau DU didina kintamosios dalies dėka.

Analizuojant skirtingų vadovų ir specialistų DU dydžius, pastebima DU diferenciacija tarp panašias pareigas užimančių ir panašaus sudėtingumo darbą atliekančių darbuotojų, todėl siekiant detaliau įvertinti DU diferenciaciją žemiau pateikiamas vadovybės (žr. 10 pav.) ir specialistų (žr. 11 pav.) vidutinis mėnesinis bruto DU per 2010 m.



10 pav. UAB „X“ vadovybės darbo užmokesčio diferenciacija 2010 m.

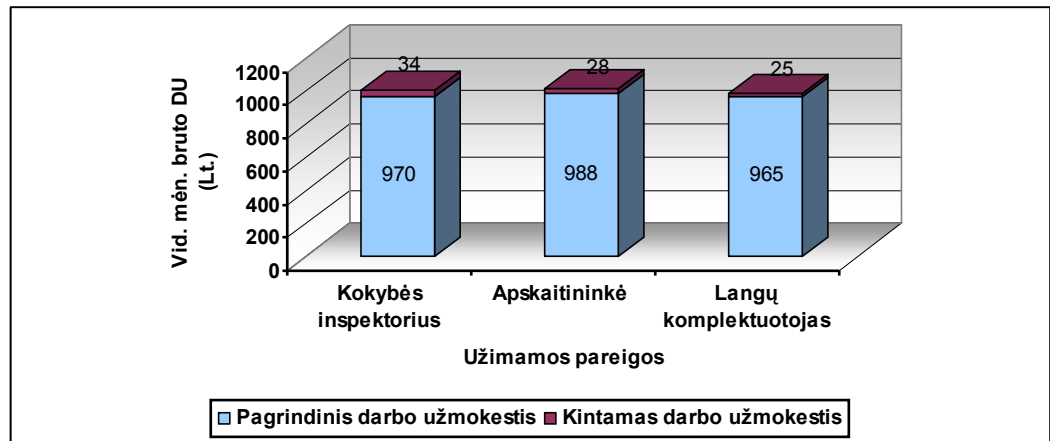
Iš diagramoje pateiktų duomenų matyti akivaizdūs DU skirtumai tarp visų vadovybei priskirtinų darbuotojų. Vid. mėn. bruto DU svyruoja nuo 805 iki 2179 Lt.

Kalbant apie kiekvieno vadovo DU, iš paveikslėlio matyti, jog mažiausias vid. mėn. bruto DU 2010 m. buvo vyriausiojo energetiko ir siekė 805 Lt. Šias pareigas užimantis žmogus įmonėje pradėjo dirbti visai neseniai, tuo tarpu ir likusieji vadovai įmonėje yra išdirbę daugiau nei po 8 m. Didžiausias vid. mėn. bruto DU 2010 m., taip pat ir kintamoji DU dalis, buvo UAB „X“ direktoriaus ir siekė atitinkamai 2179 ir

184 Lt. Kitų, vadovybei priskirtinų, darbuotojų vidutinis mėnesinis DU svyruoja nuo 1045 iki 1474 Lt. Paminėtinas akivaizdus DU skirtumas (229 Lt.) tarp I ir II pamainos meistrų, kurie dirba panašiomis sąlygomis, panašų darbą ir abu įmonėje yra išdirbę beveik po 9 m. Premijos pamainos meistrams 2010 m. taip pat buvo skirtos vienodo dydžio, todėl galima tvirtinti, jog kintamoji DU dalis mažai įtakojo šį skirtumą.

Kadangi didelę įtaką baziniam DU turi tai, jog priėmimo į darbą metu darbdavys dėl DU dydžio tariasi su kiekvienu darbuotoju individualiai, todėl tokia DU diferenciacija tarp panašias pareigas užimančių ir panašaus sudėtingumo darbus atliekančių žmonių, verčia manyti, jog UAB „X“ DU dydžio nustatymą labiau lemia subjektyvios priežastys.

Specialistų DU diferenciaciją taip pat įvertinkime 2010 m. vidutinio mėnesinio bruto DU pavyzdžiu (žr. 11 pav.).



11 pav. UAB „X“ specialistų darbo užmokesčio diferenciacija 2010 m.

Kaip matyti iš paveikslo, UAB „X“ specialistų DU diferenciacija nėra tokia didelė kaip vadovų. Vid. mėn. bruto DU svyruoja nuo 990 iki 1016 Lt. Kintamoji DU dalis taip pat išlieka panaši, kadangi visiems UAB „X“ specialistams 2010 m. buvo skirtos 300 Lt. premijos. Didžiausias DU – apskaitininkės ir siekia 1016 Lt, tuo tarpu mažiausias, langu komplektuotojo – 990 Lt. Taigi, skirtumas tarp didžiausio ir mažiausio specialistų vid. mėn. bruto DU siekia vos 26 Lt.

#### ***Įmonės darbininkų darbo apmokėjimas.***

UAB „X“ darbininkų kategorijai priskiriami tiek kvalifikuoti, tiek nekvalifikuoti darbininkai. Šiai kategorijai priklauso tokie darbuotojai kaip: staklininkas, vairuotojas, langu komplektuotojas, medienos

skersuojoja, pakuotojas kontrolierius ir kt.

Kadangi UAB „X“ yra gamybinė įmonė ir pagrindinė jos veikla yra medienos perdirbimas, todėl siekiant skatinti šia veiklos sritį įmonės darbininkų DU apskaičiuojamas taikant laikinę premijinę DU sistemą.

UAB „X“ darbininkų DU, kaip ir vadovų bei specialistų, taip pat sudaro pagrindinė (bazinė) ir kintamoji dalys. Pagrindiniam DU skaičiuoti taikoma laikinė valandinė DU sistema.

Taigi, bazinė DU dalis apskaičiuojama pagal formulę:

$$DU_{\text{baz.}} = A \times t; \quad (4)$$

Čia:  $DU_{\text{baz.}}$  – bazinis darbo užmokestis;

A – valandinis tarifinis atlygis, Lt/val.

t – dirbtų valandų skaičius, val.

Kadangi įmonėje dirbama dvejomis pamainomis, todėl susidaro nemažai viršvalandžių bei valandų dirbtų naktį. UAB „X“ vadovo teigimu, darbo apmokėjimas esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, vykdomas įstatymų nustatyta tvarka. Už darbą naktį, kaip ir viršvalandinį darbą, mokama pusantro darbuotojo DU, o už darbą poilsio ir švenčių dienomis, kai jis numatytas pagal grafiką, mokamas dvigubas darbuotojo DU. Plačiau apie apmokėjimą, esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, bus kalbama tolimesnėje šio poskyrio dalyje.

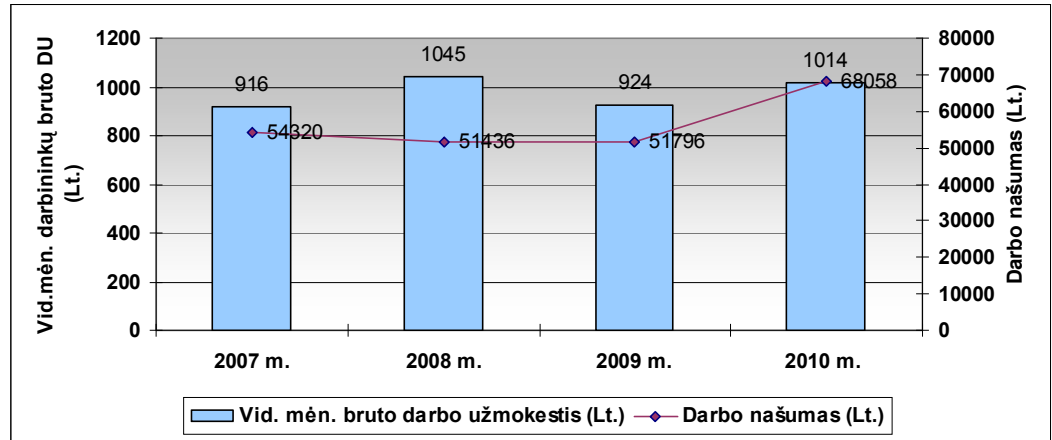
Siekiant paskatinti darbuotojus dirbti našiau, prie apskaičiuotos pagal laikinę paprastąją sistemą DU sumos pridedamos premijos už didesnę pagamintos produkcijos kiekį.

Visiems įmonės skyriams, atsižvelgiant į atliekamus darbus, gaminamą produkciją bei darbų sudėtingumą, yra nustatytos skirtingos normos, kurias viršijus mokamas tam tikras įkainis už kiekvieną iki galo atliktą darbą ar pagamintą produkcijos vienetą (pvz.: langų ir padėklų gamybos skyriams – už pagamintų langų ir padėklų skaičių; obliavimo skyriui – už apdorotus kubinius metrus). Taigi, skaičiuojant kintamą DU yra atsižvelgiama į kolektyvinius pasiekimus ir mokama už darbų našumą. Kintamoji DU suma direktoriaus įsakymu absoliučiais dydžiais skiriama bendrai kiekvienam skyriui, o pamainos meistrai savo nuožiūra paskirsto ją darbuotojams.

Įmonėje yra keletas darbininkų, kuriems DU skaičiuojamas taip pat kaip vadovams bei specialistams, t.y. darbo sutartyse nustatomas pastovus bazinio DU dydis. O kintamoji DU dalis apskaičiuojama nuo grynojo ataskaitinio laikotarpio pelno. Tokiems darbininkams priklauso: vairuotojai,

mechanikas, nes jie aptarnauja visus įmonės skyrius.

Žemiau esančioje diagramoje (žr. 12 pav.) pateikta UAB „X“ darbininkų vidutinio mėnesinio bruto DU ir darbo našumo dinamika 2007 – 2010 m.



12 pav. UAB „X“ darbininkų vid. mėn. bruto darbo užmokestis ir darbo našumas 2007 – 2010 m.

Kaip matyti iš 12 diagramos, UAB „X“ darbininkų vidutinis mėnesinis bruto DU, kaip ir visų įmonės darbuotojų, iki 2008 m. augo. DU augimą lėmė pastovios DU dalies teigiamas kitimas ryšium su minimaliu valandiniu atlygiu (2007 m. – 3,66; 4,19 Lt., 2008 m. – 4,85 Lt.) bei gerėjanti socialinė ir ekonominė situacija šalyje. Tačiau vertinant DU ir darbo našumo kitimo tempus pastebima atvirkštinė priklausomybė. 2008 m. DU didėjant – darbo našumas mažėjo, 2009 m. DU mažėjant – darbo našumas didėjo ir tik 2010 m. abu šie rodikliai didėjo. 2008 m. lyginant su 2007 m. DU padidėjo 14 %, tuo tarpu darbo našumas sumažėjo 5 %. Viena iš darbo našumo mažėjimo priežasčių – didelė darbuotojų kaita, kuri 2008 m. siekė net 71,7 %. Taigi, galiam daryti išvadą, jog 2008 m. vid. mėn. bruto DU UAB „X“ darbininkams buvo apskaičiuotas per didelis.

Prasidėjus finansų krizei įmonė buvo priversta ne tik sumažinti pagrindinį darbininkų DU, bet ir modernizavus gamybą, sumažinti darbininkų skaičių. 2009 m. lyginant su 2008 m. DU sumažėjo 11,6 %, kai darbo našumas padidėjo 1 %. 2010 m. palyginti su 2009 m. darbininkų darbo našumas išaugo 31 %, o DU – 10 %. SEB banko finansų analitiko G. Nausėdos nuomone (Delfi, 2011) metai po krizės visada pasižymi didesniu darbo našumu, kadangi iki krizės DU augo sparčiau nei našumas, o po krizės algos buvo karpomos labiau nei mažėjo darbo našumas. Dar vieną našumo augimo priežastį – veiklos optimizavimą, įvardija Lietuvos pramoninkų konfederacijos Ekonomikos ir finansų departamento

direktoriaus S. Besagirskas (Lietuvos žinios, 2011). Jo teigimu, po krizės daugelis įmonių pradėjo efektyviau dirbi ir labiau taupyti.

Aptarus UAB „X“ darbuotojų apmokėjimą, toliau su bendrovės vadovu buvo aptarti ir kiti, ne mažiau svarbūs, su DU susiję aspektai, t.y. apmokėjimas esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, atostogų bei ligos apmokėjimas, DU išmokėjimo tvarka.

**Priemokos už viršvalandinį darbą, darbą naktį, poilsio ir švenčių dienomis.** UAB „X“ vadovo teigimu, darbo apmokėjimas esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, vykdomas įstatymų nustatyta tvarka. Už darbą naktį, kaip ir viršvalandinį darbą, mokama 1,5 darbuotojo DU, t.y. viršvalandžiai ir naktinės darbo valandos, dauginamos iš valandos įkainio, apskaičiuoto iš pagrindinio ir papildomo DU, padidinto ne mažiau kaip pusantro karto. Už darbą poilsio ir švenčių dienomis, kai jis numatytas pagal grafiką, mokamas dvigubas darbuotojo DU. Tačiau jeigu darbuotojui teko dirbti jo poilsio ar švenčių dieną dėl iš anksto nenumatytų priežasčių, tai darbuotojas pats turi galimybę pasirinkti kokiu būdu nori gauti atlygį už šį darbą. Darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną arba tą dieną pridėdant prie kasmetinių atostogų ir mokant už tas dienas darbuotojui jo vidutinį DU.

**Atostogos.** Kaip ir daugelyje įmonių, UAB „X“ yra suteikiamos kasmetinės bei tikslinės atostogos. Kadangi darbdavys nemoka už nėštumo ir gimdymo, tėvystės, vaiko priežiūros bei nemokamas atostogas ir jos neįtakoja DU, todėl interviu metu pagrindinis dėmesys buvo skiriamas kasmetinėms atostogoms aptarti.

Vadovo teigimu, įmonėje atostogos yra apmokamos valstybės nustatyta tvarka. Suteikiamų kasmetinių atostogų įprastinė trukmė – dvidešimt aštuonios kalendorinės dienos. Atostogos suteikiamos dalimis, viena iš kurių negali būti trumpesnė kaip keturiolika kalendorinių dienų. Taigi, kiekvienas darbuotojas turi teisę gauti dvi savaites apmokamų atostogų vasarą, o likusias atostogų dienas darbuotojai gali išnaudoti rudenį bei sausio – vasario mėnesiais. Taip, bendrovės vadovo teigimu, darbuotojams yra suteikiama galimybė turėti daugiau laisvų dienų šventinėms su artimaisiais paminėti. Kasmetinių atostogų metu darbuotojams yra garantuojamas jų vidutinis DU, kuris išmokamas ne vėliau kaip prieš tris kalendorines dienas iki kasmetinių atostogų pradžios.

**Socialinės apsaugos programa.** Valstybinio socialinio draudimo įmokas moka tiek darbdavys (draudėjas), tiek darbuotojas (apdraustasis), nors faktiškai šias įmokas į Valstybinio socialinio draudimo fondą perveda draudėjai. UAB „X“ sumoka 30,98 %: pensijų socialiniam draudimui – 23,3 %; ligos ir motinystės socialiniam draudimui – 3,4 %; nedarbo socialiniam draudimui – 1,1 %; sveikatos draudimui – 3 %; nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialiniam draudimui – 0,18 % (kadangi priklauso III nelaimingų atsitikimų darbe socialinio draudimo įmokos tarifo grupei). Dar darbdavys sumoka 0,1 % į



garantinį fondą. Be to, UAB „X“ už savo darbuotojus moka 9 % VSD įmokų tarifą.

Už pirmąsias dvi kalendorines ligos dienas, sutampančias su darbuotojo darbo grafiku, apmoka darbdavys. Šiuo metu, UAB „X“ ligos pašalpa apmokama 80 % pašalpos gavėjo VDU. Nors direktoriaus teigimu, iki krizės, t.y. kai įmonės finansinė padėtis buvo geresnė, už ligos pašalpą buvo apmokama 85 %.

UAB „X“ nedraudžia savo darbuotojų jokių papildomu gyvybės draudimu, tačiau, pasak, įmonės vadovo, ateityje yra planuojama tai daryti.

**Darbo užmokesčio išmokėjimo tvarka.** Kaip ir minėta anksčiau, DU mokėjimo terminai ir tvarka nustatoma pasirašytoje darbo sutartyje. UAB „X“ DU mokamas iki mėnesio 15 d. Visiems darbuotojams yra įteikiami atsiskaitymo lapeliai, kurie užtikrina atsiskaitymo su darbuotojais oficialumą.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra DU, tačiau pastaruoju metu vis daugiau dėmesio kreipiama į tai, ką įmonė gali pasiūlyti savo darbuotojams greta pinigų, todėl su UAB „X“ vadovu buvo aptartas ir darbuotojų motyvavimas įmonėje.

#### ***Darbuotojų motyvavimas.***

UAB „X“ vadovo teigimu, DU yra bene vienintelė pinigine darbuotojų motyvavimo priemonė įmonėje. Be darbo apmokėjimo jis išskyrė tik darbuotojų premijavimą bei su darbu susijusių išlaidų kompensavimą (pvz.: mobilusis telefonas, reprezentacinės išlaidos – vadovybei ir specialistams). Įmonės direktoriaus teigimu, anksčiau, t.y. kai bendrovės finansinė padėtis buvo stabilesnė, jos darbuotojams buvo skiriamos simbolinės kalėdinės premijos, tačiau užklupus krizei, jų teko atsisakyti.

Kalbant apie psichologines personalo motyvavimo priemones, visiems darbuotojams yra suteiktos socialinės garantijos, užtikrinta saugi ir patogi darbo vieta, teikiama visa su darbu bei įmonės veikla susijusi informacija, tam tikrais atvejais nusipelnę įmonei darbuotojai yra pagiriami žodžiu ar įteikiant padėkos raštą.

Apibendrinant DU organizavimą UAB „X“, reikėtų paminėti, kad įmonė neturi kolektyvinės sutarties, kurioje būtų apibrėžta DU sistema, apskaičiavimo metodika, premijų skyrimo tvarka ar kiti svarbūs darbo santykių aspektai. UAB „X“ vadovo teigimu, kolektyvinės sutartys paprastai sudaromos didelių, visos Lietuvos mastu veikiančių įmonių. O ir kiti įmonės dokumentai, tokie kaip darbo tvarkos taisyklės, darbo sutartys tik abstrakčiai apibrėžia apmokėjimo už darbą tvarką. Pavyzdžiui, darbo sutartyse nustatyta tik bazinė DU dalis, o darbo tvarkos taisyklėse paminėtas tik darbuotojų premijavimas, priklausomai nuo indėlio į įmonės ar padalinio pelningumą.

### 3.3. Darbuotojų požiūris į darbo užmokesčio organizavimą įmonėje „X“

UAB „X“ darbuotojų anoniminė anketinė apklausa buvo atlikta 2012 vasario 13 – 17 dienomis. Anketinės apklausos metu buvo išdalinta 47 anketos (t.y. visiems dirbantiems įmonėje), teisingai užpildytų gražinta 45, sugadintų gražinta 2.

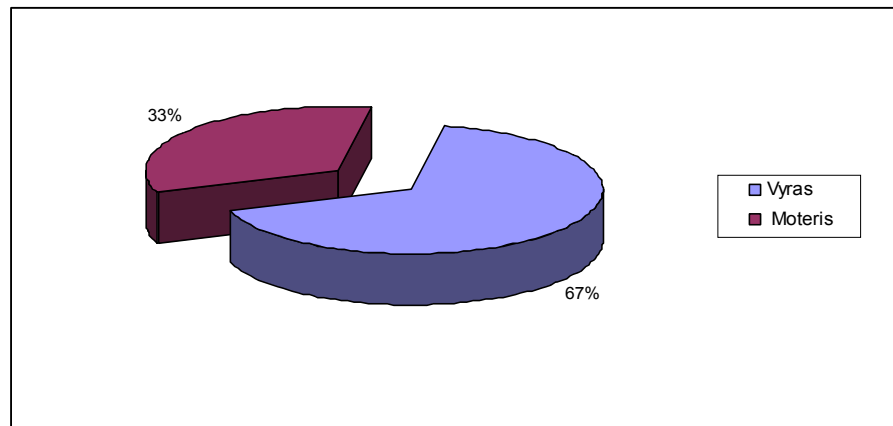
Kaip matome, apklausti visi galimi žmonės, todėl tyrimas atspindi visų įmonės darbuotojų nuomonę ir todėl jį galima vadinti reprezentatyviu.

Anketoje respondentams buvo pateikti 14 klausimų, suskirstyti į tris blokus: pirmasis – DU sampratos blokas, antrasis – DU organizavimo įvertinimo ir siūlymų blokas, trečiasis – demografinis blokas.

Tikslingiausia būtų pradėti nuo demografinių tyrimo rezultatų aptarimo.

#### ***Demografiniai respondentų duomenų rezultatai.***

Anoniminės anketinės apklausos metu iš viso buvo apklausta 66,7 % (N = 30) vyrų ir 33,3 % (N = 15) moterų. UAB „X“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį atspindi žemiau pateiktoje diagramoje (žr. 13 pav.).

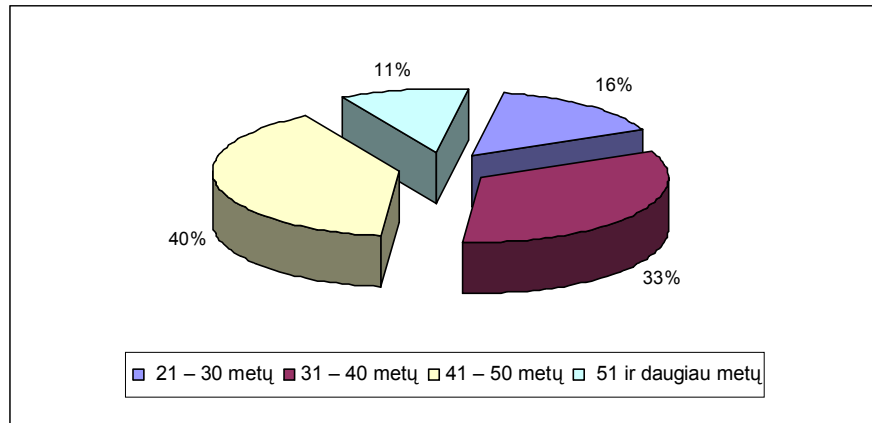


**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip matyti iš 13 pav., apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį nėra tolygus – UAB „X“ dominuoja vyrai. Pagrindinė įmonės veiklos sritis yra medienos perdirbimas – sunkus ir fizinės ištvermės reikalaujantis darbas, todėl natūralu, jog vyrų įmonėje dirba dvigubai daugiau nei moterų.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių yra netolygus, kaip ir pasiskirstymas pagal lytį. Jauniausias apklausoje dalyvavęs darbuotojas yra 23 m., vyriausias 61 m. amžiaus, o respondentų amžiaus

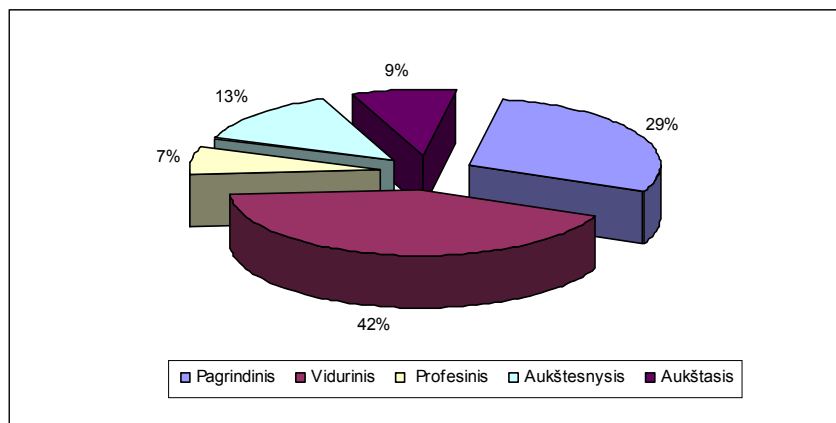
vidurkis siekia 40 metų. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas sekančiame paveiksle.



**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pagrindiniai UAB „X“ darbuotojai yra vidutinio 41 – 50 m. amžiaus žmonės. Jie sudaro 40 % (N = 18) įmonės darbuotojų. Kiek mažiau, atitinkamai 33 % (N = 15), 16 % (N = 7) ir 11 % (N = 5) UAB „X“ dirba 31 – 40 m., 21 – 30 m., 51 ir daugiau metų amžiaus žmonės.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas penkioliktame paveiksle (žr. 15 pav.).

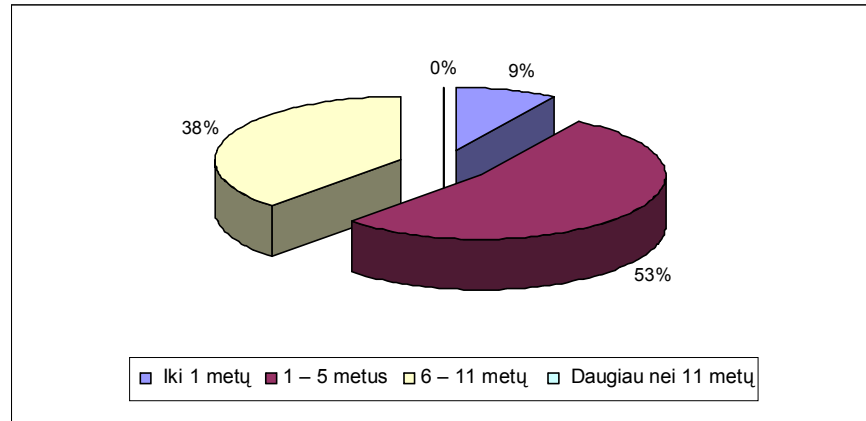


**15 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Tyrimo duomenys parodė, jog anketinėje apklausoje daugiausiai dalyvavo pagrindinį 29 % (N = 13) ir vidurinį 42 % (N = 19) išsilavinimą turintys darbuotojai. Tokių darbuotojų pasiskirstymą lėmė tai, jog apklausa buvo atliekama gamybinėje įmonėje, kur didžioji dalis darbuotojų yra paprasti darbininkai, kurių

pareigoms atlikti nėra būtinas aukštasis ar aukštesnysis išsilavinimas. Likusieji respondentai pagal išsilavinimą pasiskirstė taip: 7 % (N = 3) nurodė turintys profesinį, 13 % (N = 6) – aukštesnį ir 9 % (N = 4) – aukštąjį išsilavinimą.

UAB „X“ darbuotojų pasiskirstymo pagal darbo stažą įmonėje duomenys atspindi 16 pav.



**16 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių respondentų, t.y. net 53 % (N = 24), įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų. Iki metų ir 6 – 11 metų įmonėje dirbantys respondentai pasiskirstė atitinkamai: 9 % (N = 4) ir 38 % (N = 17). Taigi, gauti duomenys parodė, kad daugiau nei pusė UAB „X“ darbuotojų įmonėje nėra išdirbę ilgiau nei 5 metus, o darbuotojų išdirbusių ilgiau nei 11 metų – iš viso nėra. Taigi, trumpas respondentų darbo stažas įmonėje, byloja apie didelę darbuotojų kaitą.

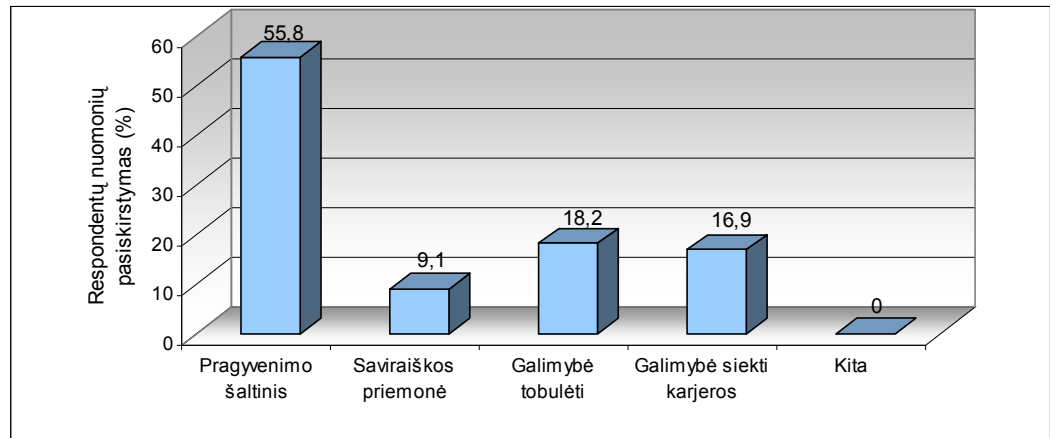
Anketinės apklausos metu nustatyta, jog daugumą, t.y. 82 % (N = 37) įmonės darbuotojų sudaro paprasti darbininkai ir tik 11 % (N = 5) vadovų bei 7 % (N = 3) specialistų. Tokį UAB „X“ darbuotojų pasiskirstymą lėmė tai, jog anketinė apklausa buvo atlikta gamybinėje įmonėje, kur išlieka didesnis paprastų darbininkų poreikis.

### ***Darbo užmokesčio sampratos bloko rezultatai.***

Pirmojoje anketos „Darbo užmokesčio sampratos blokas“ dalyje, respondentams buvo pateikti septyni klausimai, kurie turėjo padėti išsiaiškinti bendrą tiriamųjų požiūrį į darbą bei žinias apie esamą DU sistemą įmonėje.

Pirmasis klausimas „Kas Jums yra darbas?“ (žr. 17 pav.) dar kartą patvirtino įvairių DU tema atliktų tyrimų bei apklausų (EU-OSHA (2009), LR statistikos departamentas (2005)) rezultatus ir parodė, jog DU

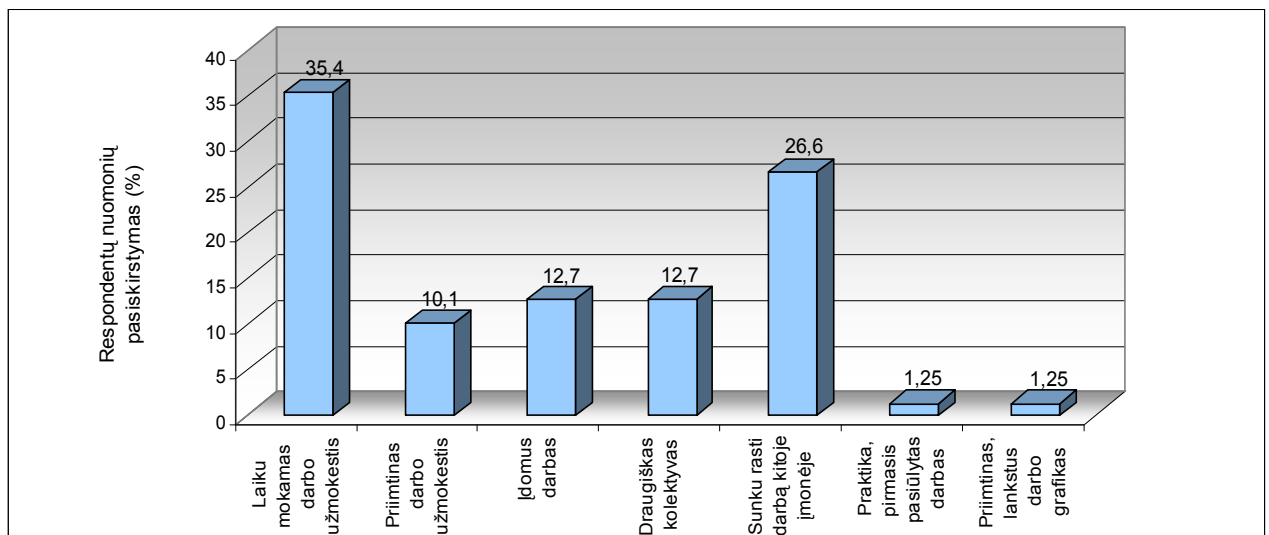
ir toliau išlieka pagrindiniu gyventojų pajamų šaltiniu.



17 pav. Atsakymai į klausimą „Kas Jums yra darbas?“

Kaip matyti iš diagramos, daugiau nei pusei apklaustųjų (55,8 %; N = 43) darbas yra jų *pragyvenimo šaltinis*. Tuo tarpu darbą, kaip *galimybę tobulėti* ar *siekti karjeros*, respondentai rinkosi beveik vienodai, atitinkamai 18,2 % (N = 14) ir 16,9 % (N = 13). Mažiausiai UAB „X“ darbuotojai darbą sieja su saviraiškos galimybėmis, todėl darbu kaip *saviraiškos priemonei* teko tik 9,1 % (N = 7) respondentų balsų.

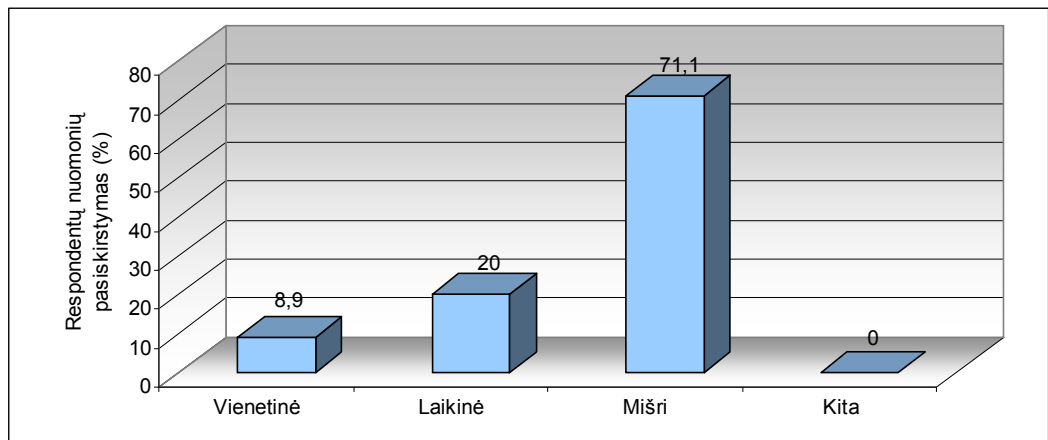
Antruoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti priežastis, dėl kurių darbuotojai dirba šioje įmonėje. Gauti rezultatai pateikiami žemiau esančioje diagramoje (žr. 18 pav.).



18 pav. Atsakymai į klausimą „Dėl kokios priežasties Jūs dirbate šioje įmonėje?“

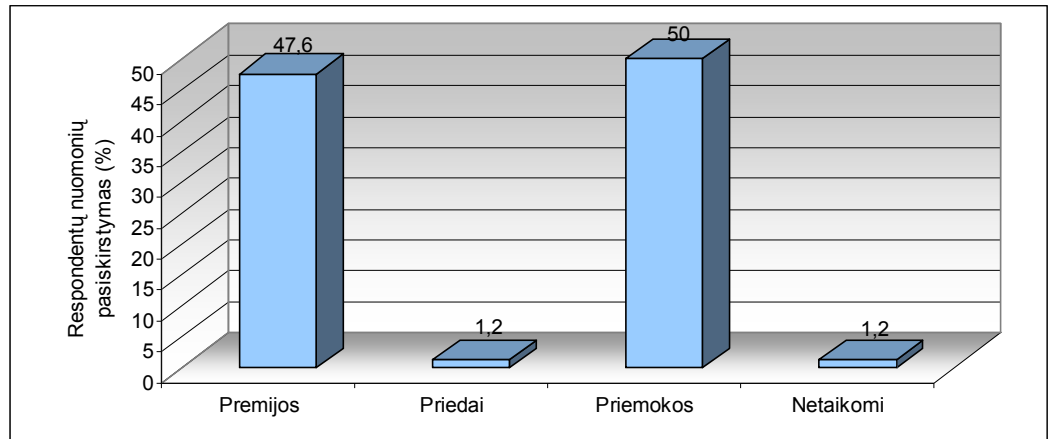
Apibendrinant gautus duomenis matome, kad svarbiausi veiksniai nulėmę pasirinkimą dirbti UAB „X“ yra *laiku mokamas DU* (35,4 %; N = 28) ir *sunkumai ieškant darbo kitose įmonėse* (26,6 %; N = 21). Kiek mažiau svarbiais veiksniais respondentai nurodė *įdomų darbą* ir *draugišką kolektyvą* (12,7 %; N = 10). Tuo tarpu *priimtinus DU* surinko tik 10,1 % respondentų balsų. Be galimų pasirinkimų respondentai papildomai įvardijo tokias darbo įmonėje priežastis kaip: *praktika, pirmasis darbas* (1,25 %; N = 1) bei *lankstus darbo grafikas* (1,25 %; N = 1).

Į klausimą „Kokia darbo užmokesčio forma yra taikoma skaičiuojant Jūsų darbo užmokestį?“ (žr. 19 pav.) net 71,1 % (N = 32) apklaustųjų nurodė *mišrią DU formą*, kai iki nustatytos gamybos normos taikoma laikinė, o už gaminių / darbų kiekį virš nustatytos normos – vienetinė DU forma. 20 % (N = 9) respondentų pasirinko *laikinę*, priklausančią nuo darbuotojo išdirbto laiko DU formą, o 8,9 (N = 4) mano, jog jiems DU apskaičiuojamas taikant *vienetinę*, priklausančią nuo atlikto darbo ar pagamintos produkcijos kiekio, DU formą. Iš tikrųjų šie duomenys nėra visiškai tikslūs, kadangi UAB „X“ yra taikoma tik laikinė (vadovybei ir specialistams bei keletui darbininkų) ir mišri (darbininkams) DU forma, o net 8,9 % respondentų pasisakė už vienetinę DU formą. Taigi, galima daryti išvadą, jog ne visi įmonės darbuotojai tiksliai žino kaip ir pagal kokią DU formą yra skaičiuojamas jų DU.



**19 pav.** Atsakymai į klausimą „Kokia darbo užmokesčio forma yra taikoma skaičiuojant Jūsų darbo užmokestį?“

Ketvirtasis ir penktasis klausimai buvo skirti nustatyti kokie piniginiai ir nepiniginiai darbuotojų skatinimo būdai yra taikomi įmonėje. Respondentai turėjo pasirinkti visus jiems priimtinus atsakymų variantus arba įrašyti savo. Tyrimo rezultatai pateikiami sekančiose diagramose (žr. 20 ir 21 pav.).



**20 pav.** Atsakymai į klausimą „Kurie iš šių piniginių skatinimo būdų yra taikomi Jūsų darbe?“

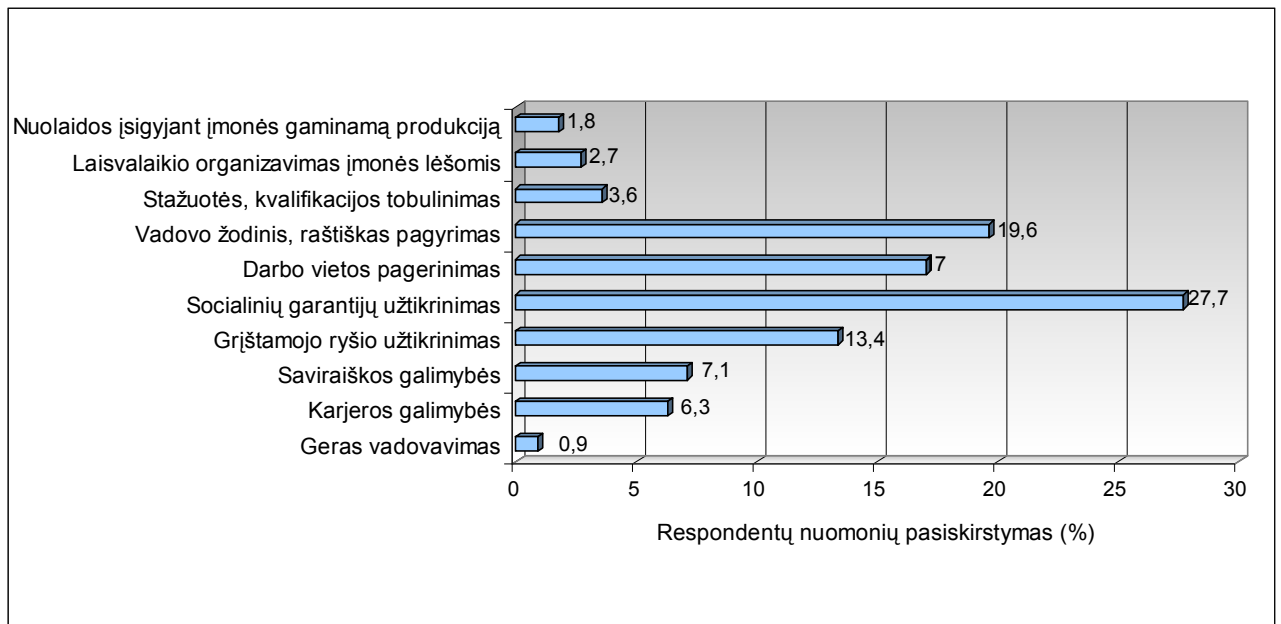
Kalbant apie pinigines UAB „X“ darbuotojų motyvavimo priemones, 47,6 % (N = 39) respondentų balsų atiteko *premioms* už sėkmingą individualų ir komandinį darbą ir net 50 % (N = 41) – *priemokoms*, mokamoms esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, t.y. už viršvalandžius, darbą naktimis, švenčių dienomis. Kadangi apklausoje dalyvavo net 82 % paprastų darbininkų, kurie yra ne kartą susidūrę su darbu naktį, poilsio bei švenčių dienomis ir žino jų apmokėjimo tvarką, todėl priemokos yra labiausiai UAB „X“ darbuotojams žinomas piniginis skatinimo būdas. Likusieji respondentų balsai pasiskirstė tolygiai: 1,2 % (N = 1) apklaustųjų pasisakė už *priedus* ir 1,2 % (N = 1) už tai, jog UAB „X“ nėra taikomi jokie piniginiai darbuotojų skatinimo būdai. Visiems įmonės darbuotojams yra mokamos premijos ir priemokos, todėl galima daryti prielaidą, jog ne visi įmonės darbuotojai tiksliai žino (arba skiria) jiems taikomas pinigines motyvavimo priemones, taip pat kaip ir taikomas DU formas.

Sekanti diagrama (žr. 21 pav.) vaizduoja nepiniginių UAB „X“ darbuotojų skatinimo būdų pasiskirstymą.

Iš respondentų pateiktų atsakymų pastebima, kad svarbiausia ir daugiausiai balsų gavusi skatinimo priemonė – *socialinių garantijų užtikrinimas* (27,7 %; N = 31). Antrasis, 19,6 % (N = 22) respondentų balsų surinkęs darbuotojų skatinimo būdas – *vadovo žodinis, raštiškas pagyrimas*. Tai psichologinė motyvavimo priemonė. UAB „X“ vadovo teigimu, įmonei nusipelnę darbuotojai yra pagiriami žodžiu ar įteikiant padėkos raštą. 17 % (N = 19) balsų surinko *darbo vietos pagerinimas*. Remiantis LR Darbo kodeksu (260 str.) kiekvieno darbdavio pareiga yra sudaryti darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas. Taigi, sprendžiant iš apklausos rezultatų, galima daryti išvadą, jog UAB „X“ darbuotojai itin vertina gerą darbo įrangą ir tinkamas darbo sąlygas įmonėje. Dar viena, nemažai darbuotojų balsų surinkusi motyvavimo priemonė – *grįžtamojo ryšio užtikrinimas*. Jai respondentai skyrė

13,4 % (N = 15) savo balsų. Įmonės vadovo teigimu, darbuotojams yra teikiama įvairi su darbu bei įmonės veikla susijusi informacija, kuri skelbiama informaciniuose stenduose. Taip pat UAB „X“ darbuotojai esant reikalui, visada gali kreiptis į vadovus ar administraciją.

Kalbant apie mažiau įmonėje taikomas motyvavimo priemones, tik 7,1 % (N = 8) respondentų pasisakė už *saviraiškos* ir 6,3 % (N = 7) už *karjeros galimybes*. Šį rezultatą galima paaiškinti tuo, kad apklausoje daugiausiai dalyvavo neturintys pavaldinių darbuotojai, kurie neturi ir galimybių laisvai priimti sprendimus, o kilti karjeros laiptais paprastam darbininkui UAB „X“ taip pat nelabai yra kur. *Stazuotės ir kvalifikacijos tobulinimas* surinko 3,6 % (N = 4) apklausoje dalyvavusiųjų balsų, tačiau paprasti darbininkai nėra siunčiami į stazuotes, kvalifikacijos kėlimo kursus, todėl galima teigti, jog šią motyvavimo priemonę pasirinko vadovai. Nors jokių specialių *nuolaidų gaminamai produkcijai* nėra taikoma, ją, kaip motyvavimo priemonę pasirinko 1,8 % (N = 2), o *laisvalaikio organizavimą įmonės lėšomis* 2,7 % (N = 3) respondentų. Nors pastarosios motyvavimo priemonės įmonėje nėra taikomas, galima daryti prielaidą, jog dėl didelės darbuotojų kaitos, jas pasirinko neseniai pradėję dirbti darbuotojai, kurie dar nėra tinkamai susipažinę / susidūrę su įmonėje taikomomis motyvavimo priemonėmis. Taip pat, kaip nepiniginė motyvavimo priemonė buvo paminėtas *geras vadovavimas* (0,9 %; N = 1).

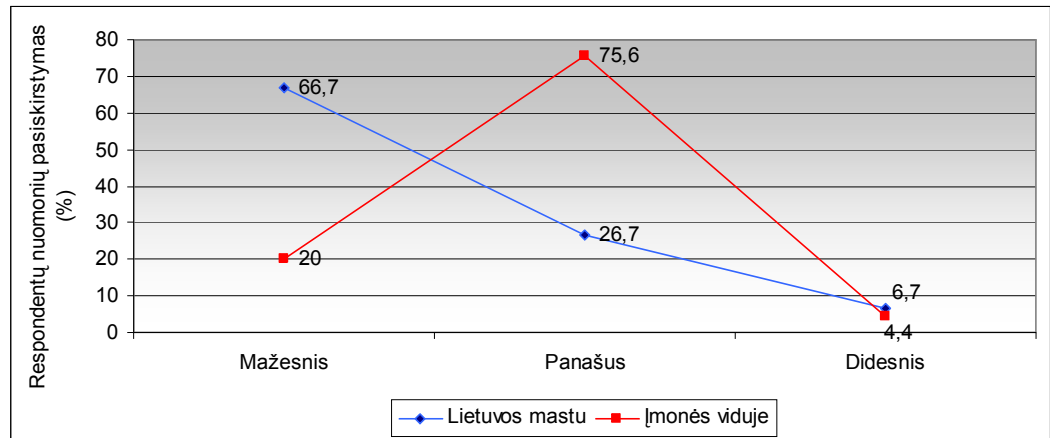


**21 pav.** Atsakymai į klausimą „Kurie iš šių nepiniginių skatinimo būdų yra taikomi Jūsų darbe?“

Paskutiniai pirmojo anketos bloko klausimai padėjo išsiaiškinti kaip UAB „X“ darbuotojai vertina savo DU tiek Lietuvos mastu, tiek įmonės viduje (žr. 22 pav.). Jų buvo prašoma palyginti savo DU su tos



pačios profesijos ar panašaus sudėtingumo darbus atliekančių darbuotojų DU.



**22 pav.** Atsakymai į klausimus „Kaip vertinate savo darbo užmokestį Lietuvos mastu bei įmonės viduje?“

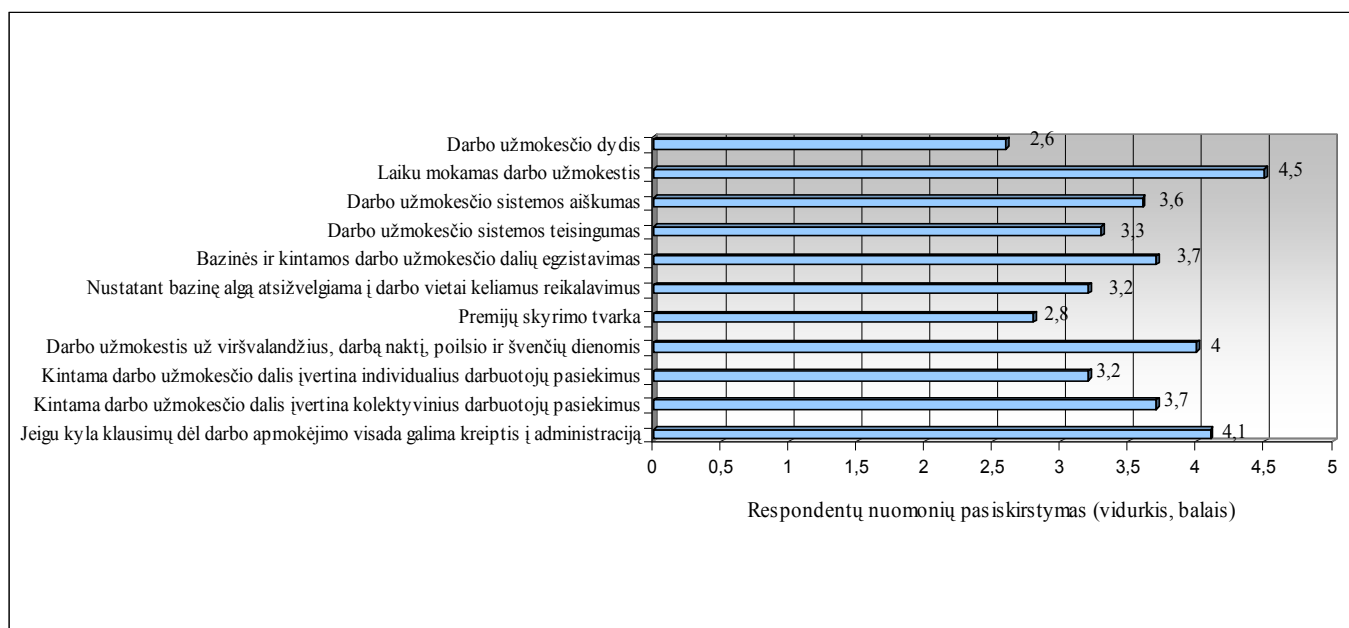
Kaip matyti iš diagramos UAB „X“ darbuotojai savo DU vertina gana įvairiai. Lietuvos mastu, 66,7 % (N = 30) apklaustųjų savo DU laiko mažesniu, 26,7 % (N = 12) – panašiu ir tik 6,7 % (N = 3) didesniu nei kitų tos pačios profesijos darbuotojų dirbančių kitose darbovietėse. Kalbant apie DU įmonės viduje, situacija kiek kitokia. Dauguma, t.y. 75,6 % (N = 34) respondentų mano, kad visų tos pačios profesijos ar panašaus sudėtingumo darbus atliekančių darbuotojų DU yra panašus ir tik 20 % (N = 9) pasisakė už mažesnę, o 4,4 % (N = 2) už didesnę DU.

#### ***Darbo užmokesčio organizavimo įvertinimo ir siūlymų bloko rezultatai.***

Šioje anketos dalyje buvo pateikti 2 klausimai, suskirstyti į grupes, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie DU organizavimą įmonėje bei siūlymus jo tobulinimui.

Aštuntame anketos klausime respondentams reikėjo sunumeruoti pateiktus teiginius, priskiriant balą nuo 1 iki 5, kaip šie teiginiai tenkina įmonės darbuotojus (1 – visiškai netenkina, 5- visiškai tenkina). Šis klausimas apima 4 klausimų grupes (darbo užmokestis; užmokestis už nedirbtą laiką; socialinės apsaugos programa; darbuotojų motyvavimas), kurios aptariamos atskirai, o rezultatai pateikiami balais, apskaičiuotais taikant aritmetinio vidurkio formulę.

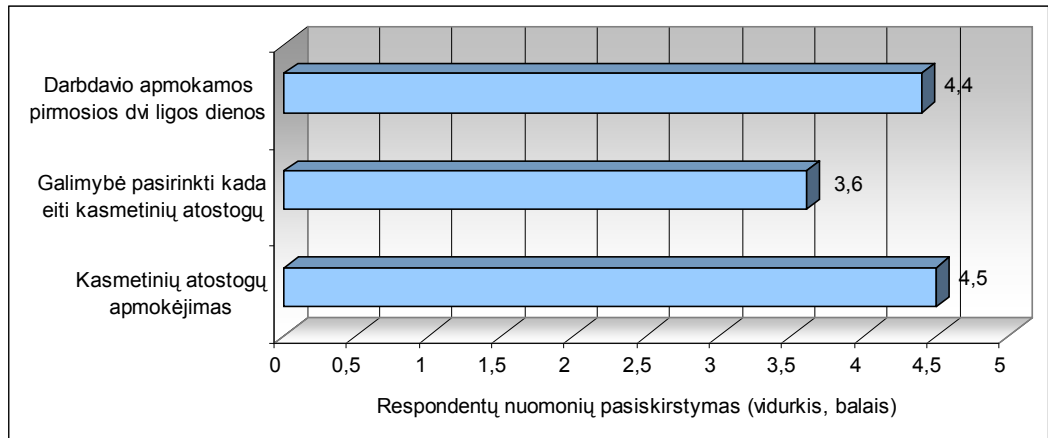
Pirmosios grupės klausimų rezultatai pavaizduoti sekančioje diagramoje (žr. 23 pav.).



**23 pav.** Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje darbo užmokestis?“

Pirmosios grupės klausimai apie DU parodė, kad labiausiai UAB „X“ darbuotojai yra patenkinti *laiku mokamu DU* (4,5). Tai yra pagrindinė priežastis, dėl kurios dauguma darbuotojų dirba šioje bendrovėje (žr. 18 pav.). Taip pat apklausos rezultatai parodė, jog darbuotojai yra patenkinti ir *užmokesčiu už viršvalandžius, darbą naktį, poilsio bei švenčių dienomis* (4) bei *galimybe kreiptis į administraciją iškilus nesklandumams* (4,1). Daugumos likusiųjų, su DU susijusių, teiginių įvertinimas svyruoja nuo 3,2 iki 3,7 balo, todėl galima daryti išvadą, jog darbuotojai jais nėra, nei patenkinti, nei nepatenkinti. Daugiau teigiamų įvertinimų atiteko *bazinės ir kintamosios DU dalių egzistavimui* (3,7), *kintamajai DU daliai, kuri įvertina kolektyvinius darbuotojų pasiekimus* (3,7) bei *DU sistemos aiškumui* (3,6). Tuo tarpu labiau respondentai nepatenkinti *DU sistemos teisingumu*, kuris surinko 3,3 balsų, *kintamąja DU dalimi, kuri įvertina individualius darbuotojų pasiekimus* (3,2) bei tuo, *jog nustatant bazinę algą nėra tinkamai atsižvelgiama į darbo vietai keliamus reikalavimus* (3,2). Sprendžiant iš tyrimo rezultatų, UAB „X“ darbuotojai nėra visiškai užtikrinti, kad yra teisingai atlyginamos jų pastangos ir, kad gauna vienodą atlygį už vienodą darbą. Darbuotojams taip pat yra svarbu, jog nustatant bazinę algą būtų atsižvelgiama į darbo vietai keliamus reikalavimus, užduočių sudėtingumą, atsakomybės laipsnį, o kaip matyti iš diagramos, respondentų manymu UAB „X“ yra nepakankamai kreipiamas dėmesys į tai. Bendrovė yra gamybinė ir joje vyksta komandinis darbas, todėl įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus yra gana sudėtinga. Tačiau šios DU dalies nustatymas turėtų būti tobulinamas, kadangi darbuotojai nėra patenkinti individualių jų pasiekimų įvertinimu. Na, o labiausiai įmonėje darbuotojai yra nepatenkinti *premijų*

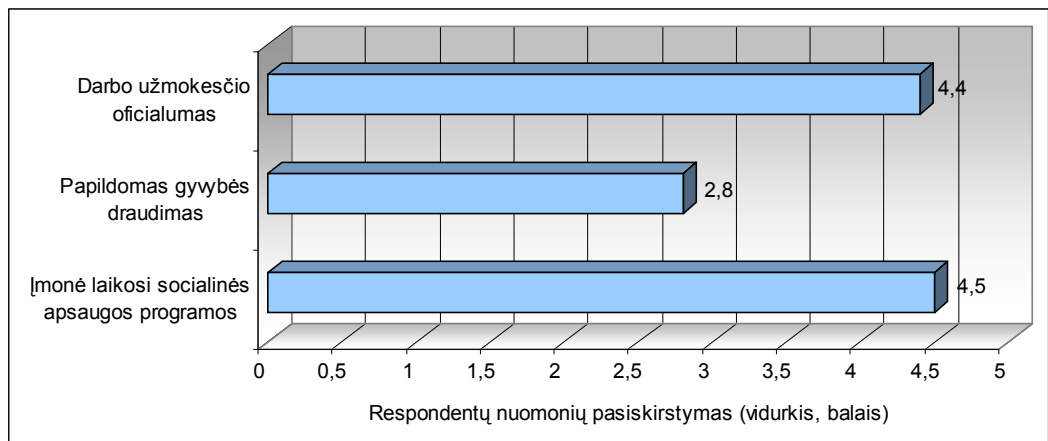
skyrimo tvarka (2,8) bei DU dydžiu (2,6).



**24 pav.** Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje užmokestis už nedirbtą laiką?“

Darbuotojų atsakymai į antrosios grupės klausimus apie DU už nedirbtą laiką parodė, jog jis ne visiškai atitinka jų lūkesčius. Nors *darbdavio apmokamos pirmosios dvi ligos dienos* (4,4) ir *kasmetinių atostogų apmokėjimas* (4,5) visiškai tenkina dirbančius įmonėje, tačiau *galimybe pasirinkti atostogų laiką* darbuotojai ne visiškai patenkinti (3,6). Tokie rezultatai nestebina, kadangi darbuotojai iš tikrųjų privalo pasiimti dvi savaites atostogų vasarą, o likusias atostogų dienas išnaudoti rudenį bei sausio – vasario mėnesiais.

Pasitenkinimą UAB „X“ vykdoma socialinės apsaugos programa vaizduoja 25 pav.

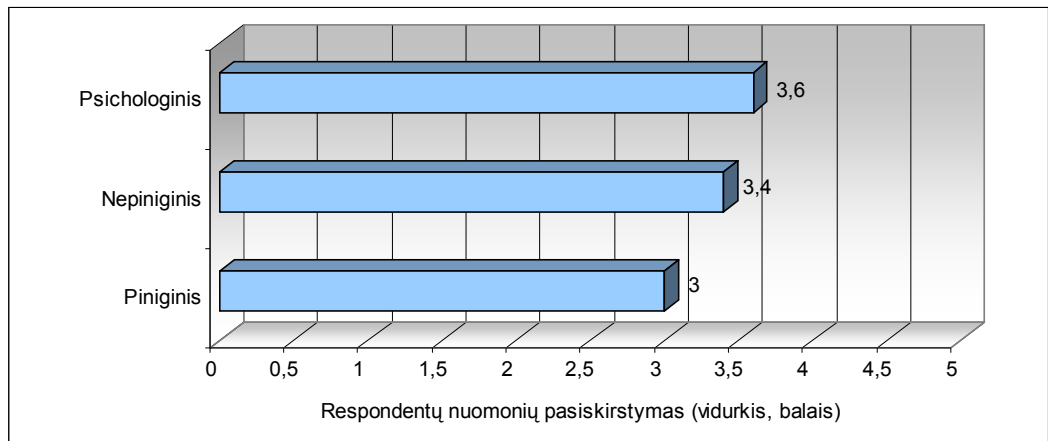


**25 pav.** Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje socialinės apsaugos programa?“

Akivaizdu, kad tiek, *DU oficialumas* (4,4), tiek *socialinės apsaugos programos laikymasis* (4,5) pilnai tenkina įmonės darbuotojus, ko negalima būtų pasakyti apie *papildomą gyvybės draudimą*. Jam teko vos 2,8 respondentų balų. Todėl galima daryti išvadą, jog daugumai dirbančiųjų būtų labai svarbu jei įmonė suteiktų papildomą gyvybės draudimą, kas, pasak, UAB „X“ vadovo ateiityje ir planuojama daryti.

Neabejotina, jog būtent motyvacija yra bene svarbiausias veiksnys, nulemiantis darbuotojų veiklos rezultatus. Tačiau ji nuolat kinta ir visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra. Jų taikymas priklauso nuo daugybės veiksnių, tokių kaip: įmonės darbo specifikos, darbuotojų tarpusavio santykių, jų asmeninių savybių, poreikių bei įmonės galimybių juos patenkinti.

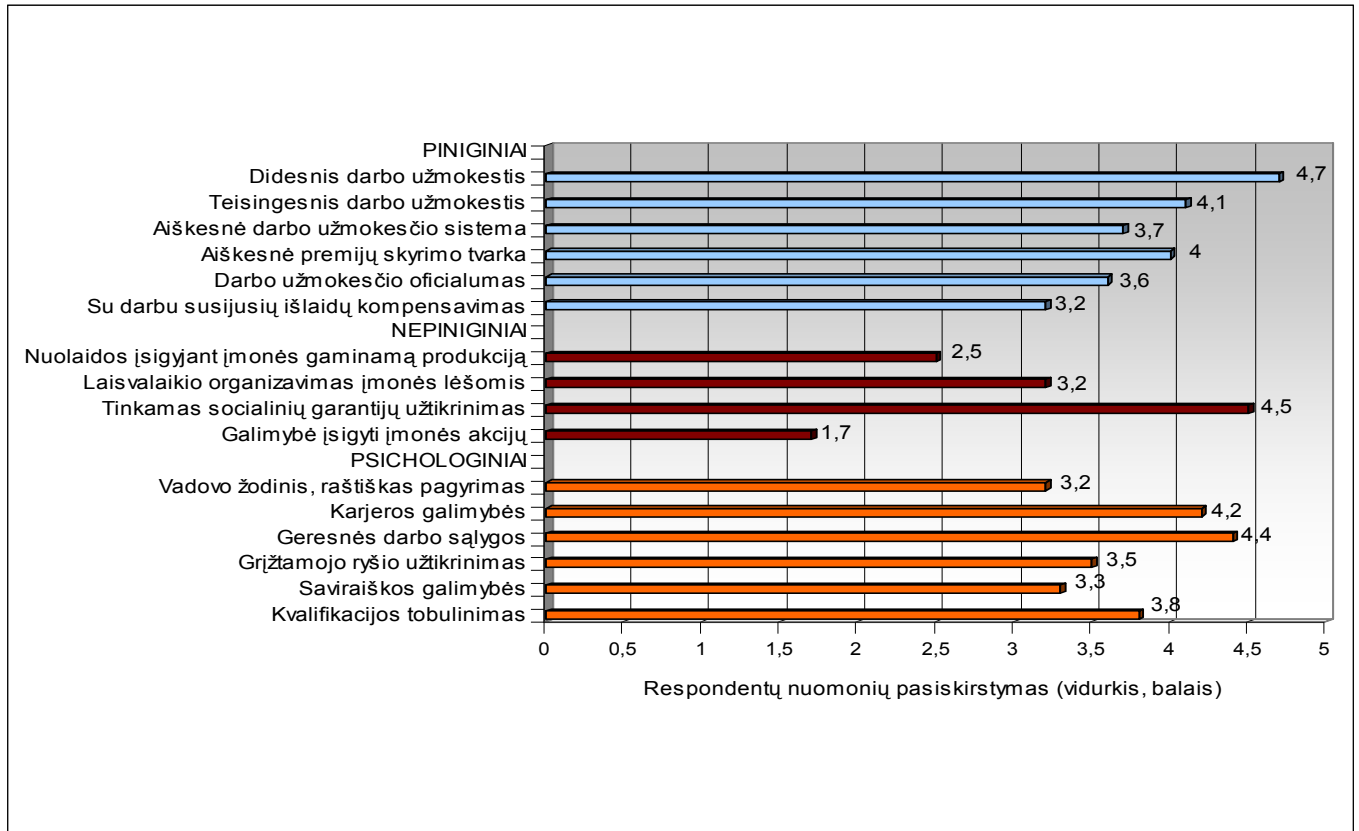
Darbuotojų atsakymai į ketvirtosios grupės klausimus apie skatinimo priemones parodė, kiek juos tenkina UAB „X“ taikomi psichologiniai ir materialiniai (nepiniginiai ir piniginiai) motyvavimo veiksniai. Šių veiksnių vidutiniai įvertinimai pateikiami sekančioje diagramoje (žr. 26 pav.).



**26 pav.** Atsakymai į klausimą „Kaip Jus tenkina įmonėje darbuotojų motyvavimas?“

Atliktas tyrimas rodo, jog darbuotojų motyvavimo UAB „X“ vidurkis siekia 3,33 balo, taigi, galima teigti, jog darbuotojai yra nei visiškai patenkinti, nei visiškai nepatenkinti įmonėje taikomomis motyvavimo priemonėmis. Labiausiai (3,6) darbuotojus tenkina *psichologinis motyvavimas*, t.y. vadovo pagyrimas, padėka, grįžtamojo ryšio užtikrinimas, karjeros, saviraiškos galimybės. Kiek mažiau (3,4) darbuotojai yra patenkinti *nepiniginėmis skatinimo priemonėmis*, tokiomis kaip: socialinių garantijų užtikrinimu, nuolaidomis įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, laisvalaikio organizavimu, stažuotėmis ir kvalifikacijos tobulinimu. Na, o labiausiai UAB „X“ darbuotojai nepatenkinti *piniginėmis motyvavimo priemonėmis* (3), todėl galima daryti prielaidą, jog darbuotojams DU, premijos ir priemokos – svarbiausia motyvavimo priemonė.

Devintame anketos klausime respondentams reikėjo sunumeruoti pateiktus teiginius, priskiriant balą nuo 1 iki 5, kurie iš jų paskatintų siekti geresnių darbo rezultatų (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu). Šis klausimas apima 3 klausimų grupes (piniginis, nepiniginis, psichologinis darbuotojų motyvavimas), kurios aptariamos kartu, o rezultatai pateikiami balais, apskaičiuotais taikant aritmetinio vidurkio formulę.



**27 pav.** Atsakymai į klausimą „Kokie svarbūs faktoriai paskatintų siekti geresnių darbo rezultatų?“

Trumpai apžvelgiant 27 pav. pateiktus rezultatus matyti, jog išryškėja piniginių ir psichologinių skatinimo priemonių svarba. Respondentų nuomone, efektyviausia ir svarbiausia motyvavimo priemonė – *didesnis DU* (4,7), kuris apima ir bazinį *DU*, ir premijas, ir priemokas. Būtent materialiai skatinimo priemonei darbuotojai teikiama pirmenybė. Antroji pagal svarbą motyvavimo priemonė, surinkusi 4,5 balo yra tinkamas *socialinių garantijų užtikrinimas*. Žvelgiant į 25 pav. rezultatus matyti, jog UAB „X“ darbuotojai yra patenkinti įgyvendinama socialinės apsaugos programa įmonėje ir ją laiko prioritetine. Visiems darbuotojams yra itin svarbus finansinio, socialinio, psichologinio saugumo jausmas, kurį gali suteikti įmonė. Todėl dėl tinkamo socialinių garantijų užtikrinimo darbuotojai jaustūsi ne tik tvirčiau, bet ir labiau pasitikėtų savo darbdaviu, todėl ši priemonė juos dar labiau motyvuotų dirbti. Trečią pagal

efektyvumą motyvavimo priemonę, UAB „X“ darbuotojai pasirinko *geras darbo sąlygas* (4,4). Taigi akivaizdu, jog darbuotojams rūpi ne tik finansinis ar socialinis saugumas, bet taip pat ir fizinis. Kadangi tirama gamybinė įmonė, todėl tinkama darbo aplinka turi tiesioginės įtakos darbuotojų motyvacijai ir gali prisidėti prie didesnio veiklos efektyvumo. Ketvirtoji pagal svarbą darbuotojams motyvavimo priemonė taip pat psichologinė, t.y. *karjeros galimybės* (4,2). Kaip matyti iš 21 pav. rezultatų, UAB „X“ darbuotojai puikiai suvokia menkas karjeros galimybes įmonėje, tačiau 27 pav. rezultatai byloja, jog darbuotojai norėtų, kad ši motyvavimo priemonė būtų efektyvesnė. Galima daryti prielaidą, jog šią motyvavimo priemonę aukštesniais balais įvertino darbuotojai, kuriems svarbesni savirealizacijos poreikiai. Visai nedaug, vos 0,1 ir 0,2 balo mažiau, t.y. 4,1 ir 4 balo surinko – *teisingesnis DU ir aiškesnė premijų skyrimo tvarka*. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog ne visiems darbuotojams puikiai žinoma premijų skyrimo tvarka ar sistema, pagal kurią apskaičiuojamas jų DU. Todėl, remiantis tyrimo rezultatais darbuotojai būtų labiau motyvuoti siekti geresnių darbo rezultatų jei būtų išsiaiškinta premijų skyrimo tvarka bei užtikrintas DU teisingumas. Kiek mažiau svarbiais, lyginant su DU didinimu, respondentai įvardijo *kvalifikacijos tobulinimą* (3,8), *aiškesnę DU sistemą* (3,7) bei *DU oficialumą* (3,6). Nors visos šios priemonės yra labai svarbios ugdant darbuotojų motyvaciją, tačiau įmonėje „X“ jos nėra prioritetinės. Už grįžtamąjį ryšį įmonėje pasisakė 13,4 % apklaustųjų (žr. 21 pav.), o iškilus neaiškumams galimybė kreiptis į administraciją ar vadovybę surinko net 4,1 balo (žr. 23 pav.), todėl informacijos sklaidą įmonėje galima vertinti pakankamai gerai. *Grįžtamojo ryšio užtikrinimas*, kaip skatinimo priemonė, surinko 3,5 balo, todėl tai nėra viena iš sričių, kurią, respondentų manymu, reikėtų tobulinti įmonėje. Didžioji dalis UAB „X“ darbuotojų yra paprasti darbininkai, kurie neturi savo pavaldinių, o tik vykdo jiems pavestas funkcijas, todėl respondentų manymu *saviraiškos galimybės* (3,3) nėra itin svarbi motyvavimo priemonė siekiant geresnių darbo rezultatų. *Tuo tarpu* net trys motyvavimo priemonės (įmonėje taikoma tik viena – vadovo pagyrimas) UAB „X“ darbuotojams pasirodė nei visiškai nesvarbios, nei labai svarbios ir surinko po 3,2 balo. Tai: *su darbu susijusių išlaidų kompensavimas*, *laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis* bei *vadovo žodinis, raštiškas pagyrimas*. Kaip nesvarbiomis motyvavimo priemonėmis respondentai įvardijo *nuolaidas įsigyjant įmonės gaminamą produkciją* (2,5) bei *galimybę įsigyti įmonės akcijų* (1,7). Nors Vakarų valstybėse darbuotojų skatinimas akcijomis yra gana populiarus priemonė, tačiau, kaip matyti iš rezultatų, UAB „X“ darbuotojus ji domina mažiausiai. Apskritai iš apklausos rezultatus matyti, jog nepiniginis skatinimas įmonėje nėra vienas iš svarbiausių darbuotojų motyvavimo būdų.

### 3.4. Darbo užmokesčio organizavimo įmonėje „X“ tobulinimo kryptys

UAB „X“ buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai. Anksčiau buvo aptarti šių tyrimų metu gauti rezultatai, o šiame poskyryje jie apjungiami į vieną lentelę (žr. 11 lent.), siekiant išsiaiškinti įmonėje veikiančios DU organizavimo sistemos elementų svarbą darbuotojams, bei tai – kaip šie elementai įgyvendinti įmonėje. Skirtingomis spalvomis, kurios atspindi DU organizavimo elementų svarbą darbuotojui, bei jų įgyvendinimo lygį įmonėje, pažymėti teiginiai padės išsiaiškinti DU organizavimo UAB „X“ stipriąsias ir silpnąsias puses.

Igyvendintas.....	Neįgyvendintas
Tenkina.....	Netenkina

**11 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų suvestinė**

	<b>Kokybinis tyrimas</b>	<b>Kiekybinis tyrimas</b>
<b>Darbo užmokestis</b>	DU mokėjimo terminai ir tvarka nustatomi pasirašytoje darbo sutartyje.	Laiku mokamas DU.
	Vadovybės ir specialistų DU skaičiuoti taikoma paprastoji laikinė, o darbininkų – laikinė premijinė DU sistema.	Galimybė kreiptis į administraciją iškilus neaiškumams.
	Visų įmonės darbuotojų DU sudaro bazinė ir kintamoji (premijos ir priemokos) dalys.	Bazinės ir kintamosios DU dalių egzistavimas.
	Bazinis DU priklauso nuo darbo patirties, darbo sąlygų, darbuotojo gebėjimo derėtis priėmimo į darbą metu.	Kintamoji DU dalis įvertina kolektyvinius darbuotojų pasiekimus.
	Už viršvalandžius ir darbą naktį bei švenčių dienomis atsiskaitoma LR įstatymuose numatyta tvarka.	Laikymasis apmokėjimo už viršvalandžius, darbą naktį bei švenčių dienomis tvarkos.
	Kintamoji DU dalis labiau įvertina kolektyvinius, o ne individualius darbuotojų pasiekimus.	Kintamoji DU dalis neįvertina darbuotojų elgesio darbe, asmeninių savybių.
	Įmonėje nėra atliktas darbo vietų vertinimas.	Nustatant bazinę algą nepilnai atsižvelgiama į darbo vietai keliamus reikalavimus.

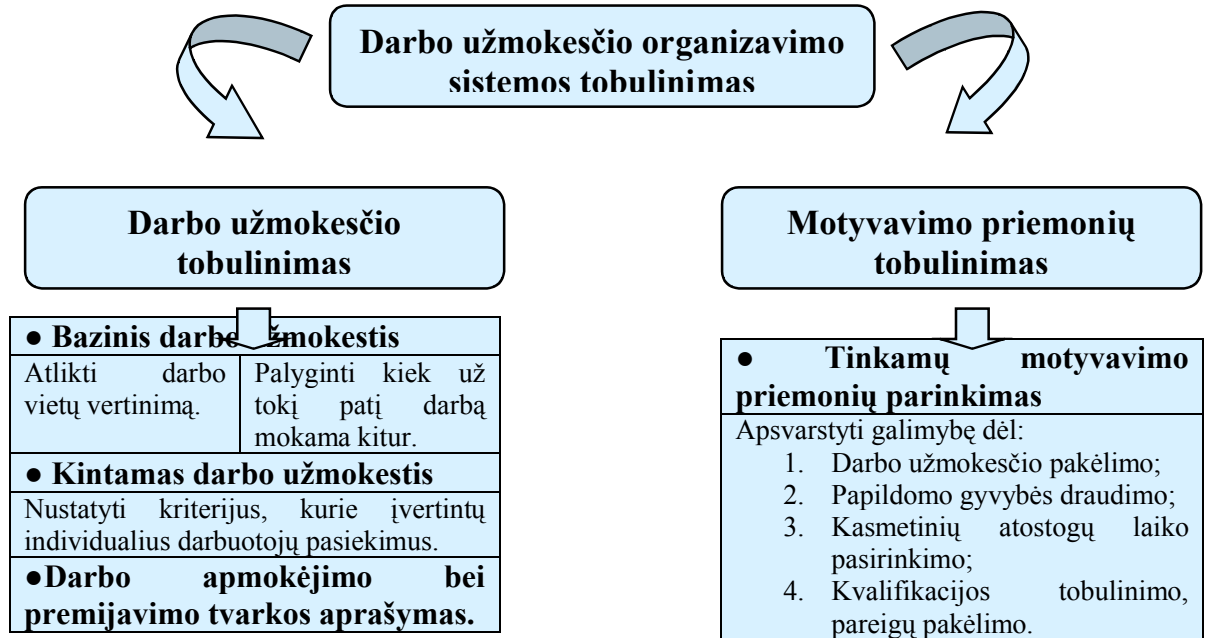
11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	<b>Kokybinis tyrimas</b>	<b>Kiekybinis tyrimas</b>
	Nustatant bazinę algą neatsižvelgiama į tai, kiek tos pačios specialybės darbuotojams mokama kitose įmonėse.	DU sistemos aiškumas ir teisingumas (vienodas atlygis už vienodą darbą).
	Įmonė neturi dokumento, kuriame būtų apibrėžta pagrindinio ir kintamo DU nustatymo metodika. Bazinis DU nustatomas darbo sutartyse. Kintamas DU mokamas remiantis įmonės vadovo įsakymais.	Neaiški premijų skyrimo tvarka.
<b>Užmokestis už nedirbtą laiką</b>	Kasmetinės atostogos suteikiamos ir apmokamos įstatymų nustatyta tvarka.	Kasmetinių atostogų apmokėjimas.
	Ligos atveju įmonė apmoka už dvi pirmas ligos dienas.	Darbdavio apmokamos pirmosios dvi ligos dienos.
		Darbuotojai ne visada gali pasirinkti kada eiti kasmetinių atostogų.
<b>Socialinės apsaugos programa</b>	Įmonė laikosi LR Vyriausybės patvirtintos socialinės apsaugos programos.	Įmonė laikosi LR Vyriausybės patvirtintos socialinės apsaugos programos.
	Atlyginimų oficialumas. Darbuotojams įteikiami atsiskaitymo lapeliai.	Atlyginimų oficialumas (nėra vokelių).
	Įmonė nedraudžia darbuotojų jokių papildomu gyvybės draudimu.	Įmonė nesuteikia darbuotojams papildomo gyvybės draudimo.
<b>Darbuotojų motyvavimas</b>	Piniginis (DU, premijos, priemokos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (vadovybei ir specialistams)).	Piniginės motyvavimo priemonės.
	Nepiniginis (socialinių garantijų užtikrinimas).	Darbuotojai norėtų gauti didesnę DU.
	Psichologinis (užtikrinama saugi darbo vieta, suteikiama visa su darbu susijusi informacija, darbuotojai pagiriami žodžiu, raštu).	Nepiniginės motyvavimo priemonės.
		Psichologinės motyvavimo priemonės.
		Darbuotojai norėtų tobulinti kvalifikaciją bei kilti karjeros laiptais.

Kaip matyti iš 11 lentelės, UAB „X“ veikianti DU organizavimo sistema nėra tobula, todėl turi būti taisoma. Siekiant, kad ji taptų efektyvesnė būtina atidžiau peržiūrėti DU organizavimo sistemos elementus, kurie įmonėje yra įgyvendinti netinkamai arba iš viso neįgyvendinti bei elementus, kurie netenkina UAB „X“ darbuotojų. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, žemiau pateikiama schema, kuria



remiantis gali būti vykdomas DU organizavimo sistemos tobulinimas UAB „X“.



28 pav. Darbo užmokesčio organizavimo sistemos UAB „X“ tobulinimo schema

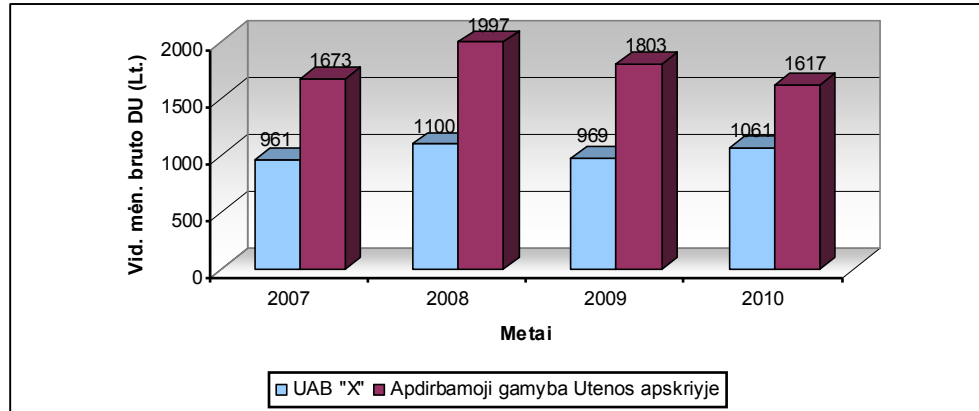
Atlikta darbo užmokesčio organizavimo analizė UAB „X“, parodė būtinybę patobulinti taikomą DU nustatymo metodiką. Šiam tikslui, tinkamiausia būtų taikyti „Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką“ (2004), pagal kurią, pirmiausia turėtų būti sudaryta 3 – 7 asmenų vertinimo komisija. Kadangi už personalą įmonėje atsakingas pats vadovas, todėl jis turėtų būti komisijos pirmininku. Į komisiją turėtų būti įtraukiami ir vidurinėsios grandies vadovai, tokie kaip: vyr. finansininkė, pamainos meistras, vyr. energetikas bei pasamdytas nepriklausomas ekspertas. Sudaryta vertinimo komisija turėtų pradėti DU organizavimo sistemos tobulinimą.

Kaip parodė UAB „X“ atlikta apklausa, įmonės darbuotojų motyvacijoje vyrauja fiziologiniai poreikiai, o pati svarbiausia motyvavimo priemonė – DU, kurio dydis įmonėje daugumai respondentų yra nepriimtinas. Kadangi DU sudaro bazinę ir kintamoji dalys, todėl pirmiausia reikėtų pradėti nuo bazinės.

Kaip paaiškėjo, nustatant bazinę algą UAB „X“ labiau lemia subjektyvios priežastys, t.y. darbdavio ir darbuotojo tarpusavio susitarimas, todėl panašius darbus atliekantys darbuotojai gauna skirtingo dydžio DU. Taigi, kad UAB „X“ būtų užtikrintas vidinis DU teisingumas įmonėje turėtų būti **atliktas darbo vietų vertinimas**. Sudaryta komisija turėtų atlikti darbo vietų vertinimą remdamasi „Darbų ir pareigybių vertinimo metodika“. Šios metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviai įvertinti pareigybių sudėtingumą.

DU turi būti teisingas tiek lyginant jį įmonės viduje, tiek išorėje. Todėl, antrasis labai svarbus žingsnis kurį reikėtų atlikti, tai nustatant bazinę DU dalį būtina **atsižvelgti į tai, kiek tos pačios specialybės**

*darbuotojams mokama kitose įmonėse.* Taip būtų užtikrintas išorinis DU teisingumas. Todėl remiantis LR statistikos departamento duomenimis (2009, 2011) tikslinga palyginti UAB „X“ ir Utenos apskrities apdirbamosios gamybos įmonių vidutinį mėnesinį bruto DU. Šie duomenys pavaizduoti 29 pav.



**29 pav.** Vid. mėn. bruto darbo užmokestis UAB „X“ ir Utenos apskrities apdirbamosios gamybos įmonėse

Iš diagramos matyti akivaizdūs DU skirtumai tarp analizuojamos įmonės ir kitų Utenos apskrities apdirbamosios pramonės įmonių. Nors 2010 m., palyginti su kitais laikotarpiais, DU skirtumas buvo mažiausias ir siekė 556 Lt., tačiau galima daryti išvadą, jog UAB „X“ darbuotojai buvo teisūs, teigdami, jog jų DU yra mažesnis lyginant su kitose įmonėse panašius darbus atliekančių darbuotojų (žr. 22 pav.). UAB „X“ darbuotojų DU palyginimas su kitomis įmonėmis parodė, jog DU nustatymas UAB „X“ yra neviseškai pagrįstas ir subjektyvus, todėl galima daryti prielaidą, jog įmonėje atlikus darbo vietų vertinimą ir perskaičiavus darbuotojams DU, jis bus didesnis nei yra dabar.

Kaip parodė anketinė apklausa, darbuotojai nei patenkinti, nei nepatenkinti bazinės ir kintamosios DU dalių egzistavimu. Galima daryti prielaidą, jog taip yra, todėl, kad kintamoji dalis neįvertina jų (darbininkų) asmeninio indėlio į darbą. Kadangi UAB „X“ yra gamybinė įmonė, kurioje veikia keletas skyrių, o darbo rezultatai yra kolektyviniai, todėl šiuo atveju labai sudėtinga įvertinti darbuotojų asmenines savybes bei elgesį darbe. Tačiau, siekiant *įvertinti asmeninį kiekvieno darbuotojo indėlį* į darbo rezultatus, UAB „X“ yra siūloma nustatyti individualių darbuotojo pastangų vertinimo kriterijus. Tai turėtų būti kriterijai susiję su darbu, kurie leistų įvertinti tas darbuotojo savybes, kurios lemia darbo sėkmę (pvz.: stropumas, atsakingumas, universalumas, iniciatyvumas, darbo kokybė ir kt.).

Lengviausia ir darbdaviui, ir darbuotojui, kai įmonėje veikia *aiški ir visiems suprantama DU mokėjimo sistema*. Kiekvienas darbuotojas turi tiksliai ir išsamiai žinoti bendras darbo apmokėjimo taisykles bei principus. Todėl UAB „X“ rekomenduojama pasirašyti kolektyvinę sutartį arba parengti

darbo apmokėjimo dokumentą, kuriame būtų apibrėžta DU sistema ir apskaičiavimo metodika, aiškiai ir nuosekliai išdėstytas bazinės ir kintamos DU dalių nustatymas.

Nors DU išlieka pagrindiniu darbuotojus motyvuojančiu veiksniumi, tačiau, kaip parodė tyrimas, UAB „X“ darbuotojams taip pat yra svarbūs ir kiti nepiniginiai bei psichologiniai faktoriai: papildomas gyvybės draudimas, galimybė tobulėti, kilti pareigose, pasirinkti kada eiti kasmetinių atostogų. Todėl siekdama išsaugoti savo darbuotojus įmonė turi ***pasirūpinti tinkamomis darbuotojų motyvavimo priemonėmis***.

Kadangi, labiausia UAB „X“ darbuotojų yra nepatenkinti savo DU ir norėtų uždirbti daugiau, todėl įmonės vadovybė turėtų apsvarstyti galimybę padidinti darbuotojų DU. Tačiau jeigu įmonėje bus atliktas darbo vietų vertinimas, leisiantis pagrįstai nustatyti bazinį DU bei atliktas išorinis DU palyginimas, autorės nuomone, daugumai darbuotojų DU neabejotinai turėtų padidėti.

Daugumos apklaustųjų netenkina, jog įmonė nesuteikia gyvybės draudimo, tačiau interviu su įmonės vadovu metu, buvo užsiminta, jog greitai metu yra planuojama UAB „X“ darbuotojams šią paslaugą suteikti. Taip pat darbuotojai būtų labiau patenkinti turėdami galimybę patys pasirinkti kada eiti kasmetinių atostogų, dėl ko, autorės nuomone, įmonėje neturėtų kilti jokių papildomų sunkumų.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas – neatsiejama verslo dalis. Kaip parodė apklausa, ne visi darbuotojai siekia karjeros ar nori tobulintis, taigi UAB „X“ užduotis – paremti darbuotojus siekiančius karjeros, tačiau neversti tų, kurie to nenori. Todėl įmonei, atsižvelgiant į galimybes, rekomenduojama darbuotojams suorganizuoti mokymus įvairiomis temomis (pvz.: komandinis darbas, vadovavimo pagrindai, saugos reikalavimai vykdant darbus, kokybės vadybos ir kt.). Šie mokymai ne tik padėtų optimizuoti darbą kolektyve, tarpusavio bendravimą, bet ir suteiktų naujų žinių bei įgūdžių. Mokymus rekomenduojama organizuoti pirmiausiai ištyrus kokių mokymų įmonės darbuotojams trūksta.

Kiekviena organizacija turėtų būti suinteresuota ne tik savo darbuotojų profesiniu ugdymu, bet ir turėtų sudaryti palankias sąlygas jų karjeros kilime. Visų pirma savo karjera turėtų rūpintis pats darbuotojas, tačiau įmonė taip pat turėtų organizuoti darbuotojų karjeros rėmimą. Taigi, UAB „X“ galėtų organizuoti įvairias darbuotojų karjeros planavimo programas. Karjeros planavimą siūloma pradėti nuo paties darbuotojo savęs įvertinimo, t.y. jis turėtų įvertinti savo sugebėjimus, poreikius, silpnąsias ir stipriąsias puses. O susipažinęs su norimais užimti pareigybei keliamais reikalavimais, turėtų sudaryti individualų karjeros planą, kuris būtų aptariamasis pokalbio su tiesioginiu vadovu metu.

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamai patobulinusi DU organizavimo sistemą, UAB „X“ optimaliai panaudotų, tiek materialines, tiek psichologines darbuotojų motyvavimo priemones, kas savaime suprantama, sumažintų jų nepasitenkinimą bei prisidėtų prie didesnės įmonės darbuotojų motyvacijos siekiant asmeninių bei įmonės tikslų.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

*Apibendrinant teorinę darbo dalį, galima formuluoti tokias išvadas:*

1. DU sąvoka nėra tiksliai ir vienareikšmiškai apibrėžta. Įvairūs autoriai ir šaltiniai skirtingai traktuoja DU, tačiau bendriausia prasme jis suprantamas kaip piniginis atlygis, išmokamas darbuotojui už jo darbą, atliekamą pagal darbo sutartį.
2. Kadangi DU skirtas įvairiems žmonių poreikiams tenkinti, todėl priklausomai nuo atsiradusio poreikio jis atlieka atstatomąją, skatinamąją ir socialinių garantijų funkcijas. DU apima pagrindinį – apskaičiuojamą už faktiškai dirbtą laiką arba pagamintą produkciją, atsižvelgiant į pagamintos produkcijos ar atliktų darbų (suteiktų paslaugų) kiekį bei kokybę, ir papildomą – apskaičiuojamą už įmonėje faktiškai nedirbtą laiką, DU. O jo pagrindimas įmonėse dažniausiai remiasi trimis pagrindiniais DU organizavimo modeliais: Japoniškuoju, Amerikietiškuoju arba Vakarų Europos.
3. Atsižvelgiant į tai, ar DU apskaičiuojamas remiantis darbuotojo dirbtu laiku, ar atliktu darbo rezultatu, gali būti taikomos dvi DU formos – laikinė arba vienetinė. Šios DU formos dar skirstomos į sistemas. Vienetinės DU sistemos yra šios: tiesioginė, netiesioginė, progresinė, regresinė, diferencijuota, fiksuotų priedų, asmeninių priedų, akordinė. Laikinės DU sistemos yra: paprasta, su privaloma įvykdyti normuota užduotimi, asmeninių priedų, kelių atlygių, Japonų tradicinė pagal amžių, Japonų sudaryta pagal rezultatus.
4. DU didelę įtaką daro visa eilė veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: išorinius (darbo rinkos sąlygos, DU lygis regione, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis, vyriausybės poveikis) bei vidinius (konkreto darbo vertė, darbuotojo reliatyvi vertė, darbdavio išgalės mokėti). Tačiau ne mažiau svarbiais reikėtų laikyti „Darbų ir pareigybių vertinimo metodikoje“ (2004), kurią rekomenduojama taikyti šalies įmonėse, pateiktus veiksnius, tokius kaip: išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygiai, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas, atsakomybė, darbo sunkumas bei darbo sąlygos.

*Apibendrinant tiriamąją darbo dalį, galima pateikti šias išvadas:*

5. Atlikus DU organizavimo analizę UAB „X“ nustatyta, kad visų kategorijų darbuotojų DU sudaro pagrindinė ir kintamoji dalys. Vadovybės ir specialistų DU apskaičiuoti taikoma paprastoji laikinė DU sistema, tuo tarpu darbininkų DU apskaičiuojamas taikant laikinę premijinę DU sistemą.
6. Bazinis DU yra pastovus dydis, nustatytas darbo sutartyse abiejų šalių – darbdavio ir darbuotojo – derybų būdu. Pasak UAB „X“ vadovo, jis nustatomas atsižvelgiant į darbo patirtį, darbo reikšmingumą bei kitas darbo vietos sąlygas. Tačiau kaip parodė tyrimas, didelę įtaką baziniam DU daro tam tikros kvalifikacijos darbuotojų poreikis įmonei bei darbuotojo gebėjimas derėtis

priėmimo į darbą metu. O darbo vietų įvertinimas, kuris leistų pagrįsti darbuotojams nustatomo bazinio DU dydį, įmonėje nėra atliktas, todėl galima teigti, jog DU nustatymą įmonėje labiau lemia subjektyvios, o ne objektyvios priežastys. Nustatant bazinę algą nėra atsižvelgiama ir į tai, kiek tos pačios specialybės darbuotojams mokama kitose įmonėse. Viso to pasekmė – nepagrįsta DU diferenciacija.

7. UAB „X“ darbuotojų kintamąją DU dalį sudaro priemokos ir premijos. Vadovams ir specialistams premijos yra mokamos atsižvelgiant į įmonės veiklos rezultatus, darbininkams – atsižvelgiant į virš nustatytos normos pagamintus produkcijos vienetus ar iki galo atliktus darbus. Premijos įmonės direktoriaus sprendimu ir nurodymu yra įforminamos įsakymu.
8. UAB „X“ visada yra laikomasi įstatymų nustatytos tvarkos dėl darbo apmokėjimo už viršvalandžius, darbą naktį ar švenčių dienomis. Taip pat įmonė laikosi socialinės apsaugos įstatymų, todėl darbuotojams yra suteikiamos visos socialinės garantijos.
9. UAB „X“ neturi kolektyvinės sutarties, kurioje būtų apibrėžta DU sistema, apskaičiavimo metodika, premijų skyrimo tvarka ar kiti svarbūs darbo santykių aspektai. O ir kiti įmonės dokumentai, tokie kaip darbo tvarkos taisyklės, darbo sutartys tik abstrakčiai apibrėžia apmokėjimo už darbą tvarką. Darbo sutartyse nustatyta tik bazinė DU dalis, o darbo tvarkos taisyklėse paminėtas tik darbuotojų premijavimas, priklausomai nuo indėlio į įmonės ar padalinio pelningumą.

Kaip parodė UAB „X“ atlikta apklausa, įmonės darbuotojų motyvacijoje vyrauja fiziologiniai poreikiai, o pati svarbiausia motyvavimo priemonė – DU. Todėl darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino.

10. Atlikus tyrimą nustatyta, kad labiausiai UAB „X“ darbuotojai yra patenkinti laiku mokamu DU, užmokesčiu už viršvalandžius, darbą naktį, poilsio ir švenčių dienomis bei galimybe kreiptis į administraciją iškilus nesklandumams. Tačiau kalbant apie DU, išryškėjo darbuotojų nepasitenkinimas premijų skyrimo tvarka, individualių pastangų įvertinimu taip pat darbuotojai nėra visiškai užtikrinti, kad gauna vienodą atlygį už vienodą darbą.
11. Anketinė apklausa parodė, jog materialinis skatinimas UAB „X“ darbuotojams turi didesnę reikšmę nei kitos skatinimo priemonės. Todėl piniginių motyvavimo priemonių stiprinimas turėtų teigiamos įtakos įmonės darbuotojų motyvacijai. Taigi, daugumai apklaustųjų didesnis ir teisingesnis DU, aiškesnė premijų skyrimo tvarka bei DU sistema būtų efektyviausios darbuotojų motyvavimo priemonės.
12. Atlikus tyrimą taip pat nustatyta, kad be piniginių motyvavimo darbuotojams yra svarbūs ir kiti psichologiniai veiksniai, iš kurių prioritetiniais galima įvardinti: socialinių garantijų užtikrinimą, geras darbo sąlygas, karjeros galimybes, kvalifikacijos tobulinimą. Kiek mažiau svarbūs pasirodė

grįžtamojo ryšio užtikrinimas, saviraiškos galimybės bei vadovo pagyrimas. Tuo tarpu nepiniginis motyvavimas darbuotojams, kaip parodė apklausa, nėra toks svarbus, todėl galimybė įsigyti įmonės akcijų, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis surinko mažiausiai respondentų balsų.

*Remiantis UAB „X“ atliktų tyrimų rezultatais, galima pateikti tokius siūlymus:*

13. Kad būtų sukurta veiksminga DU organizavimo UAB „X“ sistema bei išspręsta darbuotojų kaitos problema, pirmiausia, būtina gerai apsvarstyti ir pasirinkti mokėjimo už darbą politiką, nuspręsti kokiais kriterijais vadovautis bei laikytis vienodo mokėjimo už vienodą darbą principo.
14. Siekiant užtikrinti vidinį DU teisingumą nustatant bazinę DU dalį būtina labiau atsižvelgti į darbo vietai keliamus reikalavimus, todėl UAB „X“ rekomenduojama atlikti darbo vietų vertinimą, remiantis Darbų ir pareigybių vertinimo metodika (2004). Šios metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviai įvertinti pareigybių sudėtingumą.
15. Siekiant užtikrinti išorinį DU teisingumą siūloma nustatant bazinę DU dalį atsižvelgti į tai, kiek tos pačios specialybės darbuotojams mokama kitose įmonėse (remiantis LR Statistikos departamento duomenimis).
16. Kadangi UAB „X“ yra gamybinė įmonė, o darbo rezultatai yra kolektyviniai, todėl šiuo atveju labai sudėtinga įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus. Tačiau siekiant įvertinti asmeninį kiekvieno darbuotojo indėlį į darbo rezultatus, UAB „X“ siūloma nustatyti individualių darbuotojo pastangų vertinimo kriterijus. Tai turėtų būti kriterijai susiję su darbu, kurie leistų pamainų meistrams įvertinti tas darbuotojo savybes, kurios lemia darbo sėkmę (pvz.: atsakingumas, universalumas, iniciatyvumas ir kt.).
17. Norint užtikrinti DU sistemos aiškumą UAB „X“ rekomenduojama pasirašyti kolektyvinę sutartį arba parengti darbo apmokėjimo dokumentą, kuriame būtų apibrėžta DU sistema ir apskaičiavimo metodika, aiškiai ir nuosekliai išdėstytas bazinės ir kintamos DU dalių nustatymas.
18. Nors DU išlieka pagrindiniu darbuotojus motyvuojančiu veiksnium, tačiau, kaip parodė tyrimas, UAB „X“ darbuotojams taip pat yra svarbūs ir kiti nepiniginiai bei psichologiniai faktoriai, todėl įmonė turėtų pasirūpinti ir kitomis darbuotojų motyvavimo priemonėmis. Atsižvelgiant į įmonės galimybes apsvarstyti galimybę apdrausti darbuotojus gyvybės draudimu, suteikti galimybę pasirinkti kada eiti kasmetinių atostogų. Taip pat organizuoti įvairius kvalifikacijos kėlimo mokymus bei darbuotojų karjeros planavimo programas. Mokymus rekomenduojama organizuoti pirmiausiai ištyrus kokių mokymų įmonės darbuotojams trūksta, o karjeros planavimą siūloma pradėti nuo paties darbuotojo savęs įvertinimo. Tam būtų galima parengti anonimines vertybių – poreikių vertinimo anketas, kurios būtų aptariamasis pokalbio su tiesioginiu vadovu metu.

## LITERATŪRA

1. Bagdžiūnienė V., Ekonominės analizės praktika / Įmonių veiklos planavimas ir analizė: esmė ir verslo situacijos. – Vilnius: Conto litera, 2011, p. 64 – 162. – ISBN 978-9986-836-39-1.
2. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1996. – ISBN 9986-13-434-X
3. Collin S. M. H. Dictionary of Accounting: fourth edition. – London: A & C Black, 2007. – 239 p. – ISBN 978-0-7136-8286-1.
4. Darbo ir socialinių tyrimų institutas. Darbo rinkos terminai ir sąvokos. – Vilnius: Agora, 1998. – 159 p. – ISBN 9986-633-21-4.
5. Darbo statistikos metraštis 2010 m. – Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2011. – 148 p. – ISSN 2029-3747.
6. Darbo užmokestis: atmintinė įmonių personalo vadovams. [http://www.pvpa.lt/media/Del%20darbo%20uzmokescio%20-%20tezes\\_PDF.pdf](http://www.pvpa.lt/media/Del%20darbo%20uzmokescio%20-%20tezes_PDF.pdf) [žiūrėta 2012 01 07].
7. Darbuotojo surišęs nesulaikysi. <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=08d5723e-283f-40ca-a667-9545394dda44> [žiūrėta 2011 10 10].
8. Dauskurdas V. Darbo užmokesčio formos ir sistemos // Vadovo pasaulis, 2003, nr. 2 – 12. <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3fdb0e7d55bb3> [žiūrėta 2011 01 11].
9. Dauskurdas V. ir kt. Darbo santykiai ir darbo užmokestis // Buhalterio žinynas. Trečioji laida. – Vilnius, 2010. – p. 271 – 309. – ISBN 978-9955-04-213-6.
10. Degutis M. Socialinių tyrimų metodologija: paskaitų konspektai. – Kaunas: naujasis lankas, 1999. – 83 p. – ISBN 9986-896-86-X.
11. Dirbame daugiau, uždirbame mažiau. <http://verslas.delfi.lt/business/dirbame-daugiau-uzdirbame-maziau.d?id=50559268> [žiūrėta 2012 01 28].
12. Dubinas V. Darbo apmokėjimo organizavimo praktika: užsienio patirtis. – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1995, 56 p. – ISBN 9986-12-072-1.
13. Dubinas V. Europos šalių darbo užmokesčio formų apibūdinimas / Darbo užmokesčio formos ir sistemos Europos šalyse. – Vilnius, 1996, 70 p. – ISBN 9986-12-111-6.
14. Dževeckytė R. Aukščiausio lygio vadovų atlyginimai pradėjo augti. <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=71ceeea5-9a5c-4b3a-9654-89ad2c9813cb> [žiūrėta 2012 01 29].
15. Ekonomikos terminai ir sąvokos: mokomasis žodynas.

- <http://www.biblioteka.vpu.lt/elvpu/15260.pdf> [žiūrėta 2011 07 16].
16. Gaižutis A. Marketingo informacija ir tyrimai, 2004. [http://www.marketing.lt/get\\_file.php?file=bWFYya2V0aW5nL20vbV9maWxlcY93ZmlsZXMvZmlsZTEyNy5wZGY7NCBjYXJrZXRpbmdvIHR5cmltdSBwYWdyaW5kYWkucGRmOzs=](http://www.marketing.lt/get_file.php?file=bWFYya2V0aW5nL20vbV9maWxlcY93ZmlsZXMvZmlsZTEyNy5wZGY7NCBjYXJrZXRpbmdvIHR5cmltdSBwYWdyaW5kYWkucGRmOzs=) [žiūrėta 2011 07 23].
  17. Jockus A. Dirbame daugiau, uždirbame mažiau. [http://senas.lzinios.lt/lt/2011-10-11/verslas/dirbame\\_daugiau\\_uzdirbame\\_maziau.html?print](http://senas.lzinios.lt/lt/2011-10-11/verslas/dirbame_daugiau_uzdirbame_maziau.html?print) [žiūrėta 2012 02 06].
  18. Jurčienė D. Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti // Vadovo pasaulis, 2001, nr. 6. <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc6fda71c> [žiūrėta 2011 01 11].
  19. Kanceliarinės kalbos patarimai. <http://kanceliariniaipatarimai.lki.lt/> [žiūrėta 2010 10 07].
  20. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 400 p. – ISBN 9955-655-35-6.
  21. Ką europiečiai mano apie darbo sąlygas? [http://osha.europa.eu/lt/press/press-releases/what\\_do\\_europeans\\_think\\_about\\_their\\_working\\_conditions\\_01.14092009](http://osha.europa.eu/lt/press/press-releases/what_do_europeans_think_about_their_working_conditions_01.14092009) [žiūrėta 2012 02 28].
  22. Lakis V. ir kt. Darbo ir darbo užmokesčio apskaita // Finansinės apskaitos teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 2009. – p. 301 – 319. – ISBN 978-9955-33-393-7.
  23. Lietuvos profesijų klasifikatorius. [http://82.135.219.213/mod/klasifikatorius/?p=0\\_4](http://82.135.219.213/mod/klasifikatorius/?p=0_4) [žiūrėta 2012 01 07].
  24. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=169334](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334) [žiūrėta 2010 10 07].
  25. Lietuvos Respublikos Konstitucija. <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm> [žiūrėta 2011 01 08]
  26. Lietuvos Respublikos terminų bankas. <http://terminai.vlkk.lt/pls/tb/tb.search> [žiūrėta 2010 10 07].
  27. Lietuvos Respublikos Ūkio ministro įsakymas Dėl smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų vidutinio metų sąrašinio darbuotojų skaičiaus apskaičiavimo tvarkos aprašo patvirtinimo 2008 m. kovo 31 d. Nr. 4-126. <http://www.teisesaktai.lt/ta/34919?ref=1> [žiūrėta 2011 10 11].
  28. Lietuvos statistikos departamentas. Lietuvos gyventojų tarptautinė migracija 2010 m. – Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2011. – 68 p. – ISSN 2029-3623.
  29. Luobikienė I. Socialinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2010. – 103 p. – ISBN 978-9955-25-803-2.
  30. Mackevičius J. ir kt., 2006. Darbo sąnaudų apskaita ir kontrolė // Ekonomika. – Vilnius:



- Vilniaus universiteto leidykla, 2006, Nr. 75, p. 34 – 51. – ISSN 1392-1258. – URL: [http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/75/Jonas\\_Mackevicius\\_Juozas\\_Maciutis\\_Rasa\\_Subaciene.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/75/Jonas_Mackevicius_Juozas_Maciutis_Rasa_Subaciene.pdf).
31. Mačernytė – Panomariovienė I. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys, 2002.  
[http://www.tax.lt/files/dt\\_mokomasis\\_leidinys\\_apmokejimas\\_uz\\_darba\\_ir\\_joy\\_zतिकrinimas\\_doc](http://www.tax.lt/files/dt_mokomasis_leidinys_apmokejimas_uz_darba_ir_joy_zतिकrinimas_doc) [žiūrėta 2011 07 17].
  32. Martinkus B. ir kt. Darbo ir socialiniai kaštai // Darbo išteklių ekonomika ir valdymas – Kaunas: Technologija, 2006, p. 211 – 243. – ISBN 9955-25 -086-0.
  33. Martinkus B. ir kt. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas įmonėje // Darbo išteklių ekonomika ir valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000, p. 100 – 162. – ISBN 9986-13-853-1.
  34. Mercer. Darbo užmokesčio pokyčiai 2009 m.: Lietuvos įmonių apklausos rezultatai. [http://www.ovc.lt/uploads/File/Apklausos\\_rezultatai\\_200905.pdf](http://www.ovc.lt/uploads/File/Apklausos_rezultatai_200905.pdf) [žiūrėta 2012 01 19].
  35. Minimalioji mėnesinė alga ir minimalusis valandinis atlygis. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M3060102&PLanguage=0> [žiūrėta 2012 01 24].
  36. Morkevičius V. ir kt. Įvadinio kurso į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę mokomoji medžiaga // Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su nvivo ir text analysis suit, 2008. [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3.3.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3.3.html) [žiūrėta 2011 08 06].
  37. Paulavičius K. B. Darbo apmokėjimas ir skatinimas / Darbo rinka. – Vilnius: Vilniaus Pedagoginis universitetas, 2002, p. 135 – 154. – ISBN 9955-516-24-6.
  38. Prasad B. D. Content Analysis: A method in Social Science Research, 2008. <http://www.css.ac.in/download/deviprasad/Content%20Analysis.%20A%20method%20of%20Social%20Science%20Research.pdf> [žiūrėta 2011 07 22].
  39. Sakalas A. ir kt. Darbo įvertinimas ir atlyginimas // Pramonės įmonių vadyba. – Kaunas: Technologija, 2000, p. 456 – 475. – ISBN 9986-13-325-4.
  40. Sakalas A., Šilingienė V., Vadovavimo poreikių priemonių sistema // Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000, p. 128 – 195. – ISBN 9986-13-818-3.
  41. Samdomi darbuotojai ir vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis apskrityse ir savivaldybėse [http://sena.silale.lt/layout/set/print/content/download/4628/30691/file/Samdomi%20darbuotojai%20ir%20darbo%20uzmokestis\\_17\\_09\\_2009%20.pdf](http://sena.silale.lt/layout/set/print/content/download/4628/30691/file/Samdomi%20darbuotojai%20ir%20darbo%20uzmokestis_17_09_2009%20.pdf) [žiūrėta 2012 03 07].

42. Šileika A. ir kt. Aktualūs socialinės politikos klausimai: Darbų ir pareigybių vertinimo metodika, 2004.  
[http://www.lrtt.lt/assets/files/dokum/naudinga/Darbu\\_pareigybiu\\_vertinimo\\_metod\\_leidinys2004.pdf](http://www.lrtt.lt/assets/files/dokum/naudinga/Darbu_pareigybiu_vertinimo_metod_leidinys2004.pdf) [žiūrėta 2011 05 20].
43. Švambaris. M. Darbo užmokestis ir jo diferenciacijos problemos: magistro darbas: 04 S – Ekonomika. – Šiauliai: Šiaulių Universitetas, 2005. – 113 p. – URL: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D\\_20050603\\_120137-45184/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D_20050603_120137-45184/DS.005.0.02.ETD).
44. Tamašauskienė Z. et al. Theoretical and Practical Aspects of Wages Differentiation: Social Research, 2008, nr. 3 (13), 165–178. <http://www.minfolit.lt/arch/18001/18271.pdf> [žiūrėta 2010 10 07].
45. The American Heritage Dictionary: 4th edition. <http://www.answers.com/topic/wage> [žiūrėta 2010 10 07].
46. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 627 p. – ISBN 9955-563-26-5. – URL: <http://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija>.
47. UAB „Buhalterinė apskaita ir auditas“. Darbo užmokesčio reguliavimas, 2004. <http://www.baa.lt/content/view/47/56/> [žiūrėta 2011 10 24].
48. Vaitienė R. Ekonomikos terminų žodynas: apie 1400 terminų. – Vilnius: Tyto alba, 2005. – 326 p. – ISBN 9986-16-418-4.
49. Valstybinė lietuvių kalbos komisija. <http://www.vlkk.lt/lit/3812> [žiūrėta 2010 10 07].
50. Vanagas P. Atlyginimas už darbą / Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą. – Kaunas: Technologija, 2009, p. 359 – 382. – ISBN 978-9955-25-609-0.
51. Viršilaitė R., Jefimov V. Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje // Projektas „Verslumo ugdymas Mykolo Romerio, Kauno technologijos ir Vilniaus Gedimino technikos universitetuose socialinių ir inžinerinių mokslų srityje“, 2007. [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_I/fcontent.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/fcontent.html) [žiūrėta 2011 08 06].
52. Žaptorius J. Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras // Lietuvos mokslų akademija, 2005, nr. 4, p. 53–61  
[http://www.elibrary.lt/resursai/LMA/Filosofija/0504\\_10\\_Fil.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/LMA/Filosofija/0504_10_Fil.pdf) [žiūrėta 2011 01 11].

**Žvinytė. N.** Darbo užmokesčio organizavimas įmonėje „X“ ir jo tobulinimo kryptys / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. D. Daujotaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 88 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atlikta darbo užmokesčio organizavimo analizė UAB „X“, atskleisti darbo užmokesčio organizavimo ypatumai, ištirtas darbuotojų požiūris į esamą darbo užmokesčio organizavimą įmonėje bei numatytos jo tobulinimo kryptys. Pirmoje darbo dalyje analizuojant įvairią lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą atlikta teorinė darbo užmokesčio analizė. Joje nagrinėjama darbo užmokesčio sąvoka bei sudėtis, darbo užmokesčio funkcijos ir organizavimo modeliai, analizuojamos ir vertinamos pagrindinių darbo užmokesčio formų bei sistemų ypatybės, darbo užmokesčio įtakojantys veiksniai. Antroje dalyje pristatoma atliktų tyrimų metodika. UAB „X“ buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu su įmonės vadovu taip pat įmonės dokumentų analizė. Kiekybinio tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinkta anketinė apklausa. Trečioje darbo dalyje pateikiama trumpa UAB „X“ charakteristika (siekiant užtikrinti įmonės bei jos darbuotojų konfidencialumą įmonės pavadinimas pakeistas), aptariami darbo užmokesčio organizavimo UAB „X“ analizei skirtų tyrimų rezultatai bei išskiriamos darbo užmokesčio organizavimo UAB „X“ tobulinimo kryptys. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbo užmokestis, darbo užmokesčio organizavimas, darbo apmokėjimas, atlyginimas, atlygis.

**Žvinytė N.** Wage organization in company „X” and its development directions / Master’s work of Finance management. Supervisor assoc. dr. D. Daujotaitė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 88 p.

### ANOTATION

There is wage organization analysis in UAB „X“ conducted, peculiarities of wage organization revealed, attitudes of employees toward current wage organization examined and its development directions determined in this graduate thesis. The first part conducts a theoretical wage analysis, while examining various Lithuania and foreign science literature. It discusses wage concept and its consistency, wage functions and organization models, analyses and evaluates the main features of wage types and systems and factors influencing wage. The second part presents the methodology of the research. Qualitative and quantitative analyses were conducted in UAB „X“. Semi-structured interviews with company director and analysis of company documents were used for qualitative analysis. Questionnaire was used to collect data for quantitative analysis. The third part provides concise UAB „X“ characteristics (in order to protect confidentiality of the company and its employees, the name of the company is changed), it discusses the results of wage organization analysis in UAB „X“ and determines development directions of wage organization in UAB „X.“ Conclusions and suggestions are made in the end of the paper.

**Key words:** wage, wage organization, remuneration, salary, pay.

**Žvinytė. N.** Darbo užmokesčio organizavimas įmonėje „X“ ir jo tobulinimo kryptys / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. D. Daujotaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 88 p.

## SANTRAUKA

*Aktualumas.* Darbas ir uždarbis visada buvo dvi viena nuo kitos neatsiejamoms kategorijoms, todėl viena aktualiausių ir pastaruoju metu ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje daugiausiai diskusijų sukėlusių temų yra nedarbas, o turintiems darbą – apmokėjimas už jį. Apmokėjimas už darbą visais laikais buvo itin svarbi ekonominė ir socialinė problema, kadangi, pagrindiniu, o dažnai ir vieninteliu, žmogaus pajamų šaltiniu, Statistikos departamento duomenimis, išlieka darbo užmokestis.

*Tyrimo problema.* Darbo užmokestis UAB „X“ dažniausiai nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu, todėl jį tokiu atveju labiau lemia subjektyvios priežastys, kas neigiamai veikia įmonės darbuotojų motyvaciją. Tikėtina, jog dėl netinkamo darbo apmokėjimo organizavimo įmonė nesugeba išlaikyti lojalų darbuotojų, todėl jų kaita tam tikrais laikotarpiais siekia net 71,7 %.

*Darbo objektas* – UAB „X“ darbo užmokesčio organizavimo sistema. *Tikslas* – atlikti darbo užmokesčio organizavimo analizę UAB „X“ ir pateikti jo tobulinimo kryptis. *Uždaviniai:* įvertinti įvairių autorių ir šaltinių mokslinėje literatūroje pateiktą darbo užmokesčio sąvokų apibrėžimus; apžvelgti teorinius darbo užmokesčio klausimus, išskiriant užmokesčio struktūrą ir funkcijas, organizavimo modelius, pagrindinių darbo užmokesčio formų ir sistemų ypatybes bei darbo užmokesčio dydį įtakančius veiksnius; atskleisti darbo užmokesčio organizavimo ypatumus UAB „X“; iširti UAB „X“ darbuotojų požiūrį į esamą darbo užmokesčio organizavimą įmonėje bei numatyti jo tobulinimo kryptis.

*Tyrimo metodai:* mokslinės literatūros, įstatymų, statistinių duomenų bei atliktų tyrimų nagrinėjama tema analizė ir apibendrinimas; pusiau struktūruotas interviu; dokumentų analizė; anketinė apklausa; duomenų apdorojimas, lyginamoji analizė bei grafinis jų vaizdavimas. *Darbą sudaro:* įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, anotacija bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmoje darbo dalyje atlikta teorinė darbo užmokesčio analizė. Antroje – pristatoma atliktų tyrimų metodika. Trečioje – aptariami atliktų tyrimų rezultatai bei išskiriamos darbo užmokesčio organizavimo UAB „X“ tobulinimo kryptys.

*Hipotezė.* Darbo užmokestis yra svarbiausias UAB „X“ darbuotojų motyvaciją sąlygojantis veiksnys, kuriuo remiantis galima numatyti motyvaciją aktyvinančias priemones. Atlikto tyrimo rezultatai leido identifikuoti pagrindines darbo užmokesčio organizavimo UAB „X“ problemas, kurių sprendimui pateikiamos rekomendacijos. O darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino, kadangi įmonės darbuotojų motyvacijoje vyrauja fiziologiniai poreikiai, o pati svarbiausia motyvavimo priemonė – darbo užmokestis.

## SUMMARY

**Žvinytė N.** Wage organization in company „X” and its development directions / Master’s work of Finance management. Supervisor assoc. doc. dr. D. Daujotaitė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 88 p.

*Relevance.* Work and salary have always been inseparable categories, therefore, unemployment is one of the most current issues and a topic which lately has been causing many discussions not only in Lithuania but also in the rest of the world. Remuneration is a topic for those who have jobs. Remuneration has always been especially important economical and social problem because, according to the Statistics Department, it remains the main and often the only source of income.

*Research problem.* Wage in UAB „X“ is usually determined by the mutual agreement of an employee and employer, therefore this case is more impacted by subjective reasons, which negatively influences the motivation of the employees in the company. It is likely that due to inappropriate wage organization, the company is unable to keep loyal employees, therefore the turnover sometimes seek even 71, 1 percent.

*Research object.* UAB „X“ wage organization system. *Purpose:* to conduct wage organization analysis in UAB „X“ and provide its development directions. *Tasks:* to evaluate wage definitions discussed in science literature which comes from various authors and sources; to review theoretical wage questions while emphasizing wage structure and functions, organization models, main wage organization peculiarities in UAB „X”; to examine UAB „X” employees’ attitudes towards current wage organization in the company and determine its development directions.

*Research methods:* analyses and summaries of science literature, laws, statistical data, and relevant studies; semi-structured interviews, questionnaire; data analysis, comparative analysis and their graphical representation. *The paper consists of:* introduction, three chapters, conclusion and suggestions, abstract and summary in Lithuanian and English. The first part of the paper focuses on theoretical analysis of wage. The second – introduces the research methodology. The third discusses the results of the research and points to wage organization in UAB „X” development directions.

*Hypothesis.* Wage is the most important motivator in UAB „X,” based upon which we can envisage the means used to activate motivation. *The results of the research* allowed identifying the main problems of wage organization in UAB „X”. Recommendations to solve those problems are provided. The hypothesis raised in the beginning of the paper was confirmed because physiological needs are prevalent in the motivation of company employees, whereas the most important motivator is wage.

## PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

## DARBO VIETOS PRISKYRIMAS TARIFINEI KATEGORIJAI

<b>Tarifinė kategorija</b>	<b>Darbo vietos vertė balais</b>
1	Iki 70
2	71 – 88
3	89 – 106
4	07 – 124
5	25 – 142
6	43 – 160
7	61 – 178
8	79 – 196
9	97 – 214
10	15 – 232
11	33 – 250
12	51 – 268
13	69 – 286
14	87 – 304
15	05 – 322
16	23 – 340
17	41 – 358
18	59 – 376
19	77 – 394
20	395 – 412
21	413 – 430
22	431 – 448
23	449 – 466
24	467 – 484
25	485 – 500

Šaltinis: Šileika ir kt., 2004, p. 16

## SPECIALIŲ ŽINIŲ ĮVERTINIMO SCHEMA

DU kategorija	Balai	Kalbų žinojimas *				Kompiuterių ir automašinių valdymo sugebėjimai, jei to reikia darbui				Įnašas į veiklos efektyvumą (darbo reikšmingumas)					Technologijos sudėtingumas		
		1	2	3	4	Kompiuteriniai	Automašinos	K + A	Programavimas	Darbo vietos	Padalinio	Verslo vnt.	Organizacijos	Regiono	Paprasta	Sudėtinga	Labai sudėtinga
1										+10							
2										+10							
3										+10							
4										+10							
5										+10							
6										+10							
7		+10				+10	+10				+10						+15
8		+10				+10	+10				+10					+10	
9			+10			+10	+10				+10					+10	
10			+10				+10				+10						
11			+10								+10						+10
12			+15					+15	+15			+10					+10
13			+15					+15	+15			+10					+10
14			+15					+15	+15			+10					+10
15			+15					+15	+15			+10					+15
16			+15					+15	+15			+10					+15
17			+15					+15	+15			+10					+15
18			+15	+20				+15				+10					
19			+15	+20				+15				+10					
20			+15	+20				+15				+10					
21			+15	+20									+15				
22			+15	+20									+15				
23			+10	+10										+20			
24			+10	+10										+20			
25														+20			

\* 1 – patenkinamos užsienio kalbų žinios (sugebėjimas šiek tiek kalbėti ir skaityti žodyno pagalba); 2 – vidutinės užsienio kalbų žinios (sugebėjimas kalbėti ir šiek tiek rašyti); 3 – geros užsienio kalbų žinios (mokėjimas kalbėti ir rašyti); 4 – profesionalios užsienio kalbų žinios.



## PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU SU UAB „X“ VADOVU SCENARIJUS

1. ĮVADINĖ DALIS		10 min.
<i>Tikslas – užmegzti šiltesnę atmosferą, susipažinti su įmone, jos įsikūrimo istorija, veiklos specifika.</i>	<p>Esu Neringa Žvinytė, Mykolo Romerio universiteto magistrantė. Atlieku tyrimą tema – „Darbo užmokesčio organizavimas įmonėje „X“ ir jo tobulinimo kryptys“. Šia tema ir norėčiau atlikti interviu, kuriame pateiksiu keletą uždarų bei atvirų klausimų susijusių su darbo užmokesčio organizavimu Jūsų įmonėje. Jūsų atsakymus trumpai pasižymėsiu. Interviu truks apie 1 val. ir 30 min., o atsakymai bus analizuojami apibendrinta forma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradžiai trumpai papasakokite apie įmonę, jos įkūrimo istoriją, veiklą.</li> </ul>	
2. TIRIAMOJI DALIS		1 val. 15 min.
<i>Tikslas – išsiaiškinti darbo užmokesčio organizavimo ypatumus įmonėje.</i>	<p>Interviu pradėsime nuo įmonės politikos pasirenkant darbuotojus.</p> <p>1. Trumpai papasakokite apie darbuotojų poreikį, jų priėmimą, įdarbinimą. Norint tinkamai atsiskaityti su darbuotoju būtina nuolat fiksuoti kada, kiek ir kokiomis sąlygomis jis dirbo, todėl pakalbėkime apie darbo laiką įmonėje.</p> <p><b>DARBO IR POILSIO LAIKAS</b></p> <p>1. Papasakokite apie darbo ir poilsio laiko organizavimą įmonėje.</p> <p>2. Kas veda darbo laiko apskaitą?</p> <p>3. Keliais pamainomis dirbama įmonėje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• viena;</li> <li>• dviem;</li> <li>• trim;</li> <li>• kita.</li> </ul> <p>Dabar pereisime prie klausimų susijusių su darbo užmokesčio organizavimu įmonėje.</p> <p><b>DARBO UŽMOKESTIS</b></p> <p>4. Kas sudaro darbuotojų (vadovų, specialistų, darbininkų) darbo užmokesčių?</p> <p>5. Kokia darbo užmokesčio forma yra taikoma skaičiuojant darbuotojų pagrindinį darbo užmokesčių? Kodėl?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vienetinė;</li> <li>• laikinė;</li> <li>• mišri;</li> <li>• kita.</li> </ul> <p>6. Kas turi įtakos bazinio darbo užmokesčio dydžio nustatymui?</p> <p>7. Ar įmonėje yra atliktas darbo vietų vertinimas? Kodėl?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taip;</li> <li>• ne.</li> </ul> <p>8. Gal dar yra kokių nors sąlygų nuo kurių priklauso darbuotojų bazinis darbo užmokestis?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taip;</li> <li>• ne;</li> <li>• kita.</li> </ul> <p>9. Kur yra aprašytas bazinio darbo užmokesčio dydžio nustatymas?</p> <p>10. UAB „X“ darbuotojams taikoma kintamoji darbo užmokesčio dalis apima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• priedus;</li> <li>• premijas;</li> <li>• priemokas;</li> </ul>	

<p><i>Tikslas – išsiaiškinti UAB „X“ taikomas darbuotojų motyvavimo priemonės.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• netaikoma;</li> <li>• kita.</li> </ul> <p>11. Kaip yra nustatomas kintamas darbo užmokestis, kas turi tam įtakos?</p> <p>12. Ar mokami priedai, premijos, priemokos įvertina individualius darbuotojų pasiekimus? Kolektyvinius?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taip;</li> <li>• ne;</li> <li>• kita.</li> </ul> <p>13. Kaip atsiskaitoma su darbuotojais už viršvalandinį darbą, darbą naktį, poilsio ir švenčių dienomis?</p> <p>14. Kur yra aprašytas kintamo darbo užmokesčio dydžio nustatymas?</p> <p><b>UŽMOKESTIS UŽ NEDIRBTĄ LAIKĄ</b></p> <p>15. Papasakokite apie kasmetinių atostogų suteikimo bei jų apmokėjimo tvarką įmonėje.</p> <p>16. Kokio dydžio pašalpa už 2 pirmąsias laikino nedarbingumo dienas mokama įmonėje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % darbuotojo vid. darbo užmokesčio;</li> <li>• 80 % darbuotojo vid. darbo užmokesčio;</li> <li>• kita.</li> </ul> <p><b>SOCIALINĖS APSAUGOS PROGRAMA</b></p> <p>17. Kaip įmonėje yra laikomasi LR Vyriausybės patvirtintos socialinės apsaugos programos?</p> <p>18. Ar Jūsų įmonės darbuotojai yra papildomai draudžiami koku nors kaupiamuoju ar gyvybės draudimu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taip;</li> <li>• ne;</li> <li>• kita.</li> </ul> <p>19. Ar įmonės darbuotojai gauna atsiskaitymo lapelius?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taip;</li> <li>• ne.</li> </ul> <p>Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis, tačiau pastaruoju metu vis daugiau dėmesio kreipiama į tai, ką įmonė gali pasiūlyti greta pinigų.</p> <p><b>DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS</b></p> <p>20. Kokios piniginės darbuotojų motyvavimo priemonės (be darbo užmokesčio) yra taikomos įmonėje?</p> <p>21. Kokios nepiniginės darbuotojų motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją;</li> <li>• laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis;</li> <li>• stažuotės, kvalifikacijos tobulinimas;</li> <li>• vadovo žodinis, raštiškas pagyrimas;</li> <li>• darbo vietos pagerinimas;</li> <li>• socialinių garantijų užtikrinimas;</li> <li>• grįžtamojo ryšio užtikrinimas;</li> <li>• saviraiškos galimybės;</li> <li>• karjeros galimybės;</li> <li>• kita.</li> </ul>
<p><b>3. INTERVIU UŽBAIGIMAS</b> <span style="float: right;"><b>5 min.</b></span></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gal dar norėtumėte ką nors pridurti?</li> <li>• Dėkoju už sugaištą laiką ir nuoširdžius atsakymus.</li> </ul>

## ANKETA UAB „X“ DARBUOTOJAMS

GERBIAMAS (-A) RESPONDENTE,

Esu Neringa Žvinytė, Mykolo Romerio universiteto, Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto magistrantė.

Rašau magistrinį darbą „Darbo užmokesčio organizavimas įmonėje „X“ ir jo tobulinimo kryptys“, todėl atlieku apklausą šia tema. Prašau Jus kuo tiksliau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir išsiaiškinti darbo užmokesčio organizavimo, įmonėje kurioje dirbate, taisytinus veiksnius. Savo pasirinktą atsakymą apibraukite arba įrašykite jį tam skirtoje vietoje.

Apklausaos metu gauti duomenys bus skelbiami apibendrinta forma ir panaudoti tik mokslinio darbo tikslams, todėl užtikrinu Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

### ***I. Darbo užmokesčio sampratos blokas***

#### ***1. Kas Jums yra darbas? (Galimi keli atsakymų variantai)***

- Pragyvenimo šaltinis;
- Saviraiškos priemonė;
- Galimybė tobulėti;
- Galimybė siekti karjeros;
- Kita (atsakymą įrašykite) .....

#### ***2. Dėl kokios priežasties Jūs dirbate šioje įmonėje? (Galimi keli atsakymų variantai)***

- Laiku mokamas darbo užmokestis;
- Priimtinas darbo užmokestis;
- Įdomus darbas;
- Draugiškas kolektyvas;
- Sunku rasti darbą kitoje įmonėje;
- Kita (atsakymą įrašykite).....

#### ***3. Kaip manote, kokia darbo užmokesčio forma yra taikoma skaičiuojant Jūsų darbo užmokestį?***

- Vienetinė (priklausanti nuo atlikto darbo, pagamintos produkcijos kiekio);
- Laikinė (priklausanti nuo darbuotojo išdirbto laiko);
- Mišri (iki nustatytos gamybos normos taikoma laikinė darbo užmokesčio forma, už gaminių / darbų kiekį virš nustatytos normos – vienetinė darbo užmokesčio forma);
- Kita (atsakymą įrašykite).....

#### ***4. Kurie iš šių piniginių skatinimo būdų yra taikomi Jūsų darbe? (Galimi keli atsakymų variantai)***

- Premijos (už sėkmingą individualų ir komandinį darbą);
- Priedai (už kvalifikaciją, darbo stažą, už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą);
- Priemokos (mokamos esant nukrypimui nuo normalių darbo sąlygų, pvz.: už viršvalandžius, darbą naktimis, švenčių dienomis ir kt.)
- Netaikomi;
- Kita (atsakymą įrašykite).....

5. **Kurie iš šių nepiniginių skatinimo būdų yra taikomi Jūsų darbe? (Galimi keli atsakymų variantai)**
- Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją;
  - Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis;
  - Stažuotės, kvalifikacijos tobulinimas;
  - Vadovo žodinis, raštiškas pagyrimas;
  - Darbo vietos pagerinimas;
  - Socialinių garantijų užtikrinimas;
  - Grįžtamojo ryšio užtikrinimas;
  - Saviraiškos galimybės;
  - Karjeros galimybės;
  - Kita (atsakymą įrašykite).....
6. **Kaip Jūs vertinate savo darbo užmokestį Lietuvos mastu?**
- Mažesnis nei kitų tos pačios profesijos darbuotojų, dirbančių kitose darbovietėse;
  - Didesnis nei kitų tos pačios profesijos darbuotojų, dirbančių kitose darbovietėse;
  - Panašus kaip ir kitų tos pačios profesijos darbuotojų, dirbančių kitose darbovietėse;
  - Kita (atsakymą įrašykite).....
7. **Kaip vertinate savo darbo užmokestį įmonės viduje?**
- Mažesnis nei kitų tos pačios profesijos ar panašaus sudėtingumo darbus atliekančių darbuotojų, dirbančių įmonėje;
  - Didesnis nei kitų tos pačios profesijos ar panašaus sudėtingumo darbus atliekančių darbuotojų, dirbančių įmonėje;
  - Panašus kaip ir kitų tos pačios profesijos ar panašaus sudėtingumo darbus atliekančių darbuotojų, dirbančių įmonėje;
  - Kita (atsakymą įrašykite).....

## II. Darbo užmokesčio organizavimo įvertinimo ir siūlyimų blokas

8. **Prie kiekvieno teiginio pažymėkite simboliu „x“ labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą: 1 – visiškai netenkina, 2 – netenkina, 3 – nei tenkina, nei netenkina, 4 – tenkina, 5 – visiškai tenkina.**

Kaip Jus tenkina įmonėje?					
<b>Darbo užmokestis</b>					
Darbo užmokesčio dydis					
Laiku mokamas darbo užmokestis					
Darbo užmokesčio sistemos aiškumas					
Darbo užmokesčio sistemos teisingumas (vienodas atlygis už vienodą darbą)					
Bazinės ir kintamos darbo užmokesčio dalių egzistavimas					
Nustatant bazinę algą atsižvelgiama į darbo vietai keliamus reikalavimus (fizinius, protinius, darbo vietos sąlygas)					
Premijų skyrimo tvarka					
Darbo užmokestis už viršvalandžius, darbą naktį, poilsio ir švenčių dienomis					
Kintama darbo užmokesčio dalis įvertina individualius darbuotojų pasiekimus					
Kintama darbo užmokesčio dalis įvertina kolektyvinius darbuotojų					

pasiekimus					
Jeigu kyla klausimų dėl darbo apmokėjimo visada galima kreiptis į administraciją					
<b>Užmokestis už nedirbtą laiką</b>					
Kasmetinių atostogų apmokėjimas					
Galimybė pasirinkti kada eiti kasmetinių atostogų					
Darbdavio apmokamos pirmosios dvi ligos dienos					
<b>Socialinės apsaugos programa</b>					
Įmonė laikosi LR Vyriausybės patvirtintos socialinės apsaugos programos					
Papildomas gyvybės draudimas					
Darbo užmokesčio oficialumas (nėra vokelių)					
<b>Darbuotojų motyvavimas</b>					
Piniginis (darbo užmokestis, premijos, priemokos)					
Nepiniginis (pvz.: nuolaidos išigyjant įmonės gaminamą produkciją, laisvalaikio organizavimas, socialinių garantijų užtikrinimas ir kt.)					
Psichologinis (pvz.: vadovo žodinis, raštiškas pagyrimas, karjeros, saviraiškos galimybės, grįžtamasis ryšys ir kt.)					

9. **Kokie Jums svarbūs faktoriai galėtų paskatinti siekti geresnių darbo rezultatų? Prie kiekvieno teiginio pažymėkite simboliu „x“ pagal svarbumą: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.**

	1	2	3	4	5
<b>Piniginiai</b>					
Didesnis darbo užmokestis					
Teisingesnis darbo užmokestis					
Aiškesnė darbo užmokesčio sistema					
Aiškesnė premijų skyrimo tvarka					
Darbo užmokesčio oficialumas (vokelių nebuvimas)					
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas					
<b>Nepiniginiai</b>					
Nuolaidos išigyjant įmonės gaminamą produkciją					
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis					
Tinkamas socialinių garantijų užtikrinimas					
Galimybė išgyti įmonės akcijų					
<b>Psichologiniai</b>					
Vadovo žodinis, raštiškas pagyrimas					
Karjeros galimybės					
Geresnės darbo sąlygos					
Grįžtamojo ryšio užtikrinimas					
Saviraiškos galimybės					
Kvalifikacijos tobulinimas					

**III. Demografinis blokas****10. Jūsų lytis:**

- Vyras;
- Moteris.

**11. Jūsų amžius: (atsakymą įrašykite)**

.....

**12. Jūsų išsilavinimas:**

- Pagrindinis;
- Vidurinis;
- Profesinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis.

**13. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?**

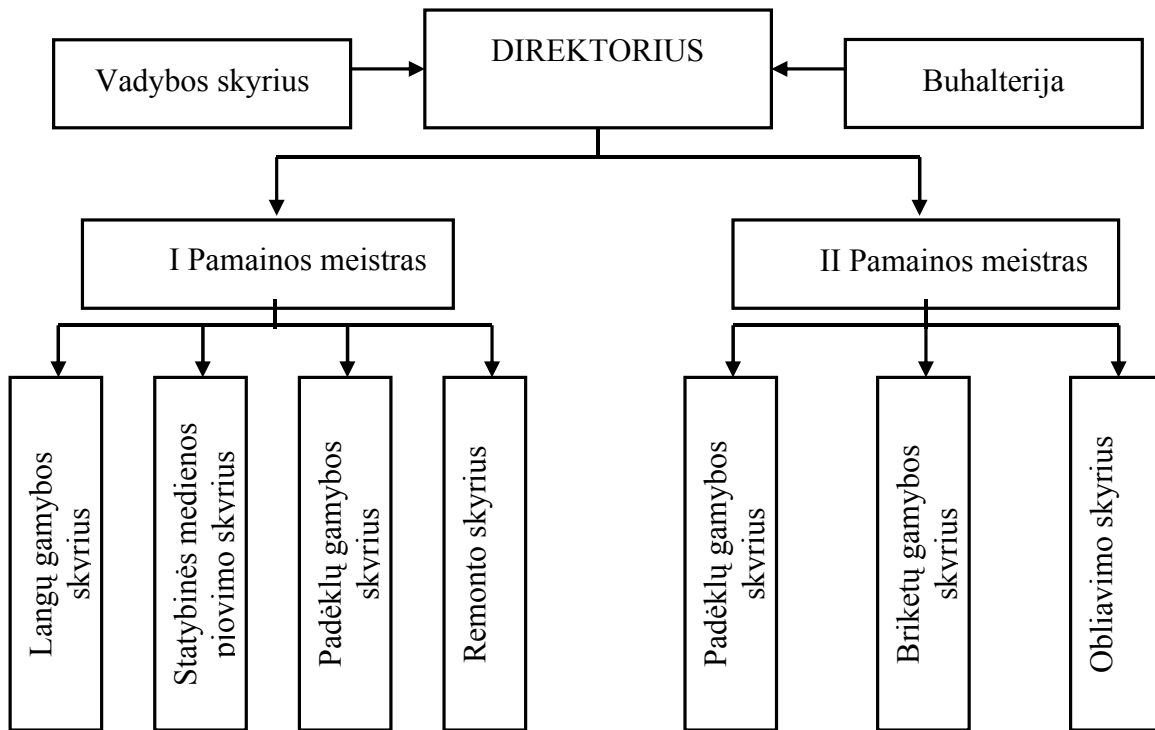
- Iki 1 metų;
- 1 – 5 metus;
- 6 – 11 metų;
- Daugiau nei 11 metų.

**14. Jūsų užimamos pareigos:**

- Vadovas;
- Specialistas;
- Darbininkas;
- Kita (atsakymą įrašykite).....

***Dėkoju už pagalbą atliekant tyrimą!***

## UAB „X“ VALDYMO STRUKTŪRA 2011 M.



### UAB „X“ DARBUOTOJŲ KAITOS KOEFICIENTO SKAIČIAVIMAI

Vidutinis metų sąrašinis darbuotojų skaičius apskaičiuojamas taikant chronologinę vidurkį pagal formulę (LR Ūkio ministro įsakymas Dėl smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų vidutinio metų sąrašinio darbuotojų skaičiaus apskaičiavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2008):

$$D = \frac{\frac{D_{gr0}}{2} + D_s + D_v + \dots + D_l + \frac{D_{gr1}}{2}}{12};$$

Čia: D – vidutinis metų sąrašinis darbuotojų skaičius ataskaitiniais metais;

D<sub>gr0</sub> – darbuotojų skaičius iki ataskaitinių metų gruodžio 31 d.;

D<sub>s</sub> – darbuotojų skaičius ataskaitinių metų sausio 31 d.;

D<sub>v</sub> – darbuotojų skaičius ataskaitinių metų vasario 28 d. arba 29 d.;

... – kitų ataskaitinio laikotarpio mėnesių darbuotojų skaičius;

D<sub>l</sub> – darbuotojų skaičius ataskaitinių metų lapkričio 30 d.;

D<sub>gr1</sub> – darbuotojų skaičius ataskaitinių metų gruodžio 31 d.

**Į darbuotojų skaičių neįskaitoma:** moterys, kurioms suteiktos nėštumo ir gimdymo atostogos; asmenys, kuriems suteiktos atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai; asmenys, atliekantys privalomąją karo arba alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą; asmenys, sudarę autorines ar kitas civilines sutartis; asmenys, įsigiję verslo liudijimus; mokiniai, su kuriais nesudarytos darbo sutartys.

**Darbuotojų kaitos koeficientas skaičiuojamas pagal šią formulę:**

$$D_{kait.} = \frac{D_{iš.}}{D} \times 100\%;$$

Čia: D<sub>kait.</sub> – darbuotojų kaitos koeficientas;

D<sub>iš.</sub> – išėjusių darbuotojų skaičius per metus;

D – vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius per metus

Metai	Išėjusių darbuotojų skaičius (D <sub>iš.</sub> )	Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius (D)	Darbuotojų kaitos koeficientas (proc.) D <sub>iš.</sub> / D
2007	27	65	41,5
2008	36	50,2	71,7
2009	18	45,5	39,5
2010	19	42,8	44,4