

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

EGLĖ LUKŠAITĖ

DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMAS
IR JO TOBULINIMO KRYPTYS
(AKCINĖS BENDROVĖS PAVYZDŽIU)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. D. Daujotaitė

VILNIUS, 2014

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

**DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMAS
IR JO TOBULINIMO KRYPTYS
(AKCINĖS BENDROVĖS PAVYZDŽIU)**

**Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N30005**

Vadovas

_____ doc. dr. D. Daujotaitė

Recenzentas

_____ doc. dr. V. Pavardė

2014 04

Atliko

FVmis2-02 gr. stud.

_____ E. Lukšaitė

2014 03 31

VILNIUS, 2014

TURINYS

ĮVADAS	6
1. DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Darbo užmokesčio koncepcijos interpretacijų analizė	8
1.2. Darbo užmokesčio struktūra.....	10
1.2.1. Darbo užmokesčio modeliai ir sistemos.....	13
1.2.2. Darbo užmokesčio organizavimo skatinimo sistema	18
2. DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO VEIKSNIAI IR JŲ ANALIZĖ	21
2.1. Vidinių ir išorinių darbo užmokesčio organizavimo veiksnių sąsajos	21
2.2. Darbo užmokesčio pokyčiai Lietuvos darbo rinkoje.....	26
2.3. Darbo užmokesčio organizavimo tobulinimo kryptys	33
2.4. Tyrimo metodologija	37
3. AB „X“ STATYBŲ SEKTORIAUS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ	39
3.1. AB „X“ statybų sektoriaus įmonės veiklos apžvalga	39
3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	40
3.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	42
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	55
LITERATŪRA	57
ANOTACIJA.....	60
ANNOTATION.....	61
SANTRAUKA	62
SUMMARY	63
1 PRIEDAS. DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS MODELIS	65
2 PRIEDAS. ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATŲ DUOMENYS	67

LENTELĖS

1 lentelė. Darbo užmokesčio modeliai	14
2 lentelė. Darbo užmokesčio dydį lemiantys vidiniai veiksniai	21
3 lentelė. Darbo užmokesčio dydį lemiantys išoriniai veiksniai	23
4 lentelė. Lietuvos gyventojų pajamų rodikliai	27
5 lentelė. Lietuvos darbo rinkos rodikliai	29
6 lentelė. Darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio veiksnių tarpusavio ryšiai 2001–2010 m	32
7 lentelė. Darbo vietos vertės kategorijos (procentais)	35
8 lentelė. Demografinė – socialinė respondentų charakteristika	42

PAVEIKSLAI

1 pav. Darbuotojų norų ir įmonės galimybių balansas	20
2 pav. Vidutinis mėnesio darbo užmokestis	27
3 pav. Emigravusių gyventojų skaičius (tūkst.)	29
4 pav. Darbo užmokesčio fondo mažinimas	31
5 pav. Darbo užmokesčio pokytis 2009-2013 metais	33
6 pav. Respondentų nuomonė, apie jų darbo užmokesčio dydį	43
7 pav. Respondentų nuomonė apie jų pasitenkinimą darbo užmokesčio dydžiu	44
8 pav. Respondentų atsakymai, ar jų darbo užmokestis priklauso nuo įmonės gauto metinio pelno	45
9 pav. Darbo užmokesčio organizavimo išoriniai ir vidiniai veiksniai lemiantys darbuotojų motyvaciją	46
10 pav. Respondentų nuomonė apie piniginius skatinimo veiksnius lemiančius jų motyvaciją	48
11 pav. Respondentų nuomonė, apie nepiniginius skatinimo veiksnius lemiančius jų motyvaciją darbui	49
12 pav. Apklaustųjų nuomonė, ar jų įmonė derina darbo užmokesčio sistemą su kitomis Lietuvos įmonėmis	50
13 pav. Respondentų atsakymai, kokie veiksniai svarbūs nustatant individualaus skatinimo rodiklį ...	52
14 pav. Respondentų nuomonė, veiksniai kurie gali įtakoti darbo užmokesčio kintamą dalį	53
15 pav. Darbo užmokesčio tobulinimo kryptys	54

ĮVADAS

Stiprėjanti tarptautinė integracija, vadinamoji globalizacija XXI amžiuje suteikia naujas galimybes sėkmingai patekti į naujas augančias rinkas, naudotis įvairiais technologiniais šaltiniais. Tačiau, visuomenė dažnai globalizacijos procesą sieja su darbo vietų praradimu, darbo užmokesčio mažinimu bei darbo sąlygų prastėjimu. Siekiant naudotis globalizacijos teikiamais pranašumais yra būtina prisitaikyti prie globalizacijos teikiamų reikalavimų. Globalizacijos poveikis Lietuvos gyventojų darbo užmokesčiui yra nagrinėjamas atsižvelgus į svarbiausius ekonominės integracijos aspektus.

Darbo užmokestis ir darbas visada buvo ir bus svarbiausi veiksniai lemiantys asmens gyvenimo kokybę. Darbo užmokestis tenkina daugelį žmogaus poreikių: fiziologinius, socialinius, saviraiškos. Darbo užmokesčio organizavimo sistema tai sudėtinga finansinių išteklių sistema. Tiek darbdaviui, tiek darbuotojui, tiek ir valstybei yra labai svarbu žinoti apie visapusiškai teisingą darbo užmokestį. Pažangiose ir išsivysčiusiose pasaulio šalyse daug dėmesio yra skiriama darbo užmokesčio organizavimui, atsižvelgiant į esamą šalies ekonominę padėtį, darbo turinio kitimą, darbuotojų kvalifikaciją ir darbo sąlygas. Tokiam tikslui pasiekti yra kuriamos įvairios darbo užmokesčio sistemos, kuriomis yra siekiama užtikrinti ekonominį rentabilumą, darbuotojų motyvavimą, socialinę pusiausvyrą. Šiuo metu daugelis pasaulio valstybių išgyvena ekonominę bei finansinę krizę, todėl yra tikslinga iš naujo peržvelgti darbo užmokesčio organizavimo aspektus.

Darbo užmokestis yra vienas iš pagrindinių žmogaus pajamų šaltinių, kuris lemia jo ir jo šeimos gyvenimo gerovę. Daugelis užsienio šalių mokslininkų H. Boushey (2002), K. Krillo (2011), M. Pomfret (2011), P. Mishra (2007) ir kt. tyrinėdami darbo užmokesčio organizavimą pabrėžia, jog tai yra procesas priklausantis nuo vidinių ir išorinių veiksnių. Lietuvių mokslininkai B. Martinkus (2006), D. Rudytė (2008), Z. Tamašauskienė (2008), R. Levanaitė, R. Raubickas (2010), moksliniuose darbuose pabrėžia, kad darbo užmokesčio organizavimas įmonėse, teisės aktai ir normatyviniai dokumentai nėra pagrindinis rodiklis sprendžiant darbo užmokesčio organizavimo problemas. Būtina atsižvelgti į kokybinę ir kiekybinę darbų analizę, darbo našumo užtikrinimą, įvairiomis materialinio skatinimo priemonėmis ir kt.

Tyrimo problema: Darbo užmokestis yra vienas iš pagrindinių asmens pajamų šaltinių, o mažas darbo užmokestis yra viena iš svarbiausių daugelio pasaulio taip pat ir Lietuvos ekonominių ir socialinių problemų. Didėjantis darbo užmokestis suteikia aukštesnį pragyvenimo lygį bei atspindi

visos šalies ekonominius pasiekimus. Darbo užmokestis priklauso ne tik nuo darbuotojo kompetencijos ir sugebėjimų, bet ir nuo politinių, socialinių ir ekonominių, teisinių veiksnių. Pastaruoju metu darbo užmokesčio reguliavimas daugelyje Lietuvos įmonių yra viena iš aktualiausių problemų. Tikslinga atsižvelgti į užsienio šalių patirtį ir pritaikyti tam tikrus darbo užmokesčio organizavimo metodus Lietuvos įmonėse.

Tyrimo objektas: Darbo užmokesčio organizavimas.

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti teorinius ir praktinius darbo užmokesčio organizavimo metodus ir pateikti darbo užmokesčio organizavimo tobulinimo kryptis.

Darbo hipotezė: teisingai subalansuota darbo užmokesčio sistema užtikrina darbuotojų lojalumą ir sėkmingą įmonės tikslų įgyvendinimą.

Uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra atskleisti darbo užmokesčio organizavimo ypatumus.
2. Išanalizuoti darbo užmokesčio organizavimą kaip vieną iš pagrindinių materialaus darbuotojų skatinimo veiksnių.
3. Įvertinti darbo užmokesčio modelius ir atskleisti jų pranašumus ir trūkumus.
4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikti siūlymus dėl darbo užmokesčio organizavimo tobulinimo X įmonėje.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė, empirinis tyrimas, anketinės apklausos metodo duomenų analizė, sisteminimas ir grafinis rezultatų pateikimas, duomenų apibendrinimas.

Darbo struktūra: Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai. Pirmame skyriuje remiantis moksline literatūra analizuojami darbo užmokesčio organizavimo teoriniai aspektai, tai: darbo užmokesčio koncepcijų analizė, darbo užmokesčio struktūra, kuri susideda iš darbo užmokesčio modelių ir sistemų, bei darbo užmokesčio organizavimo skatinimo sistemos. Antroje darbo dalyje pateikti darbo užmokesčio veiksniai ir jų analizė, tai: vidinių ir išorinių darbo užmokesčio organizavimo veiksnių sąsajos, darbo užmokesčio pokyčiai Lietuvos darbo rinkoje, darbo užmokesčio metodų tobulinimo kryptys, bei sudaryta tyrimo metodologija. Trečiame skyriuje atlikta AB „X“ statybų sektoriaus įmonės darbuotojų darbo užmokesčio organizavimo ir tobulinimo galimybių analizė, kurią sudaro: AB „X“ statybų sektoriaus įmonės veiklos apžvalga, tyrimo metodika ir organizavimas, bei tyrimo rezultatų analizė.

1. DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbo užmokesčio koncepcijos interpretacijų analizė

Darbo apmokėjimas yra teisinė ir ekonominė sąvoka. Teisiniame kontekste vartojamos įvairios sąvokos: „darbo užmokestis“, „atlygis“, „darbo apmokėjimas“, ir t.t. todėl tikslinga išsamiau išanalizuoti šios sąvokos vartojimą įvairiuose kontekstuose. Dažniausiai, ekonominėje literatūroje darbo užmokestis yra traktuojamas, kaip atlygis už atliktą darbą. Balvočiūtė, Skunčikienė (2008), teigia, kad šiandien į darbo užmokestį reikia žvelgti daug plačiau, kaip į vieną iš daugelio motyvuojamų veiksnių, kurio poveikis darbuotojui priimant sprendimus darbinėje veikloje gali būti skirtingas. Darbo užmokestį galima nagrinėti siaurąja ir plačiąja prasme. Pasak, Marčenytės ir Panomarovienės (2003), darbo užmokestis gali būti traktuojamas, kaip atlyginimas sumokamas darbuotojui už jo darbo jėgos panaudojimą, taip pat atsižvelgiama į rinkoje esantį pasiūlos ir paklausos santykį. Martinkus ir kt. (2006) pabrėžia, kad darbo užmokestis tai pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis ir yra vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis. Taip pat autoriai teigia, kad darbo užmokestis visuomenės nariams yra mokamas pagal jų sunaudotą darbo kiekį bei kokybę jų materialiniams bei kultūriniais poreikiams tenkinti. Analizuojat darbo užmokestį plačiąja prasme Hein, Schulten (2004) teigia, kad darbo užmokestis yra visa, kas bet kokia forma gaunama už atliktą darbą. Taip pat autoriai nurodo, kad darbo užmokestis, tai pinigų suma mokama už apibrėžtą darbo kiekį.

Pagal Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos Nr. 95 “Dėl darbo užmokesčio apsaugos” 1 straipsnį, sąvoka “darbo užmokestis” atspindi bet kokią paskirtą ar apskaičiuotą atlyginimą arba uždarbį, kuris yra išreikštas pinigais. Mačernytė, Panomarovienė (2006), teigia, kad darbo užmokestis yra nustatytas abipusiu susitarimu pagal nacionalinius įstatymus ar kitus norminius teisės aktus, ir kurį darbdavys moka įdarbintam asmeniui rašytinės arba žodinės sutarties pagrindu už padarytą ar sutartą padaryti darbą arba už suteiktas ar sutartas suteikti paslaugas.

Darbo užmokestis darbuotojui tai tam tikra ekonominė nauda, kompensuojanti jo darbo sąnaudas, o darbdaviui tai yra gamybos išlaidos. Rudytės ir kt. (2008) teigimu, parduodant darbą konkurencingoje rinkoje, vyksta mainai, kadangi už darbą yra mokamas darbo užmokestis.

Darbo kodekso 86 straipsnyje yra pažymima, kad darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamas pagal darbo sutartį. Taip pat darbo kodekse yra pažymima, kad darbo

užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir kitus papildomus darbo uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Tame pačiame darbo kodekso straipsnyje yra teigiama, kad darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės, įmonės, įstaigos, organizacijos veiklos rezultatų bei darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje bei mokamas pinigais.

Lietuvos mokslininkai Levanaitė, Raubickas (2010) darbo užmokestį skirsto į išorinį ir vidinį. Autoriai pažymi, kad vidinis darbo užmokestis yra tai, kas darbuotojui yra suteikiama darbo proceso metu, bei atlikto darbo rezultatai. Taip pat yra svarbu bendravimas su kolegomis, gerų darbo sąlygų sudarymas bei tikslus užduočių suformulavimas. Išorinis darbo užmokestis, pasak autorių, yra ne pats darbas, o jį suteikianti įmonė. Be darbo užmokesčio tai gali būti galimybė kilti karjeros laiptais, pripažinimas, pagyrimai ir paskatinimai, papildomos atostogos, tarnybinis automobilis, mobilus telefonas ir kt.

Ekonomikos mokslų kontekste, bet koks darbo apmokėjimas yra daugumos žmonių gaunama savo gamybos produkto dalis. Dubinas (1995) teigia, kad darbo užmokestis yra pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis ir yra vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią valstybė savo nariams moka pagal sunaudoto darbo kiekį bei kokybę. Autorius pažymi, kad darbo užmokestis visų pirma, tai žmogaus materialinių ir kultūrinių žmogaus poreikių tenkinimo rodiklis.

Žaptorius (2005), Balvočiūtė, Skunčienė (2008) ir kt. darbo užmokestį skirsto į pagrindinį ir papildomą darbo užmokestį. Pagrindinį arba pastovų darbo užmokestį sudaro tikslus ir aiškus, fiksuotas ir reguliariai mokamas darbo užmokestis, dažnai nustatomas pagal tam tikrus tarifus. Autoriai tokį darbo užmokestį įvardija kaip garantinį, kuris nepriklauso nuo to ar darbdavys gavo pelno. Pastovaus darbo užmokesčio dydis dažniausiai yra nustatomas iš anksto, priimant darbuotoją į darbą remiantis numatytais kriterijais. Skirtingai kintamas (papildomas) darbo užmokestis kiekvienu konkrečiu atveju yra nustatomas skirtingai, jei to nedraudžia įstatymas. Dažniausiai, kintamas darbo užmokestis yra skatinamojo pobūdžio apimantis premijas, priedus bei priemokas.

Mackevičiaus ir kt. (2006) teigimu, apmokėjimo už darbą sąvoka apima darbo struktūrą ir į atlyginimo sąvoką įtraukia kompensacijas už darbą (premijas, darbo užmokestis už valandinį darbą, įvairios darbuotojų privilegijos).

Nagrinėjant darbo užmokestį, kaip teisinę kategoriją Žiogelytė (2010) pabrėžia, kad darbo užmokestis yra glaustai apibūdinamas, kaip atlygis už darbo sutartyje sutartas atlikti darbo funkcijas. Taip pat yra pabrėžiama, kad tikslinga atskirti darbo užmokesčio ir atlyginimo sąvokas. Šiomis

dienomis į darbo užmokestį žiūrima kur kas plačiau. Balvočiūtės ir Skunčikienės (2008), teigimu darbo užmokestis yra vienas iš svarbiausių darbuotojų motyvavimą skatinančių ir palaikančių veiksnių.

Darbo užmokestis ir atlyginimas už darbą yra skirtingos sąvokos, tačiau pasak Martinkaus (2006), darbo užmokestis yra užmokestis už darbuotojo atliktą darbą pagal darbo sutartį ir apimanti pagrindinį darbo užmokestį bei kitus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu darbdaviui mokant už darbuotojo atliktą darbą.

Apibendrinat darbo užmokesčio sąvokos interpretacijas, galima daryti išvadą, kad darbo užmokestis, tai samdomų darbuotojų gautos piniginės išmokos už jų darbo rezultatą, kuris mikroekonominio požiūriu priklauso nuo dirbto laiko, darbo kokybės.

1.2. Darbo užmokesčio struktūra

Šiomis dienomis darbo užmokesčiui didelę įtaką daro ekonominiai, socialiniai ir netgi politiniai veiksniai. Darbo užmokesčiui turi įtakos spartėjanti globalizacija, kuri yra siejama su naujosiomis technologijomis, aukšta darbuotojų kvalifikacijos pasiūla. XXI amžiuje ypač reikšmingu tapo tarptautinis bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba. Pastaruoju metu itin didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų asmeniniam indėliui į sėkmingą įmonės veiklą, siekiant įgyventi strateginius įmonės tikslus. Daugumoje Lietuvos įmonių įvairių kategorijų darbuotojams yra taikomos skirtingos darbo užmokesčio formos. Gorelovas (2007) darbo užmokesčio struktūrą apibūdina, kaip galimybę realizuoti darbo užmokesčio formas, kurios yra patvirtintos teisiniuose dokumentuose, bei nustato samdomų darbuotojų darbo užmokesčio apmokėjimą.

Mokslininkų Sakalo, Šilingienės (2000), Bučiūnienės (1996), Bartkevičius (2004) ir kt. vertinimais darbo užmokesčio struktūra yra suskirstyta į bazinę, kintamą ir netarifinę. Paulavičius (2002) darbo užmokestį skirsto į pagrindinį (tarifinį) ir papildomą. Apibūdinat šias darbo užmokesčio struktūros dalis galima teigti, kad pagrindinis arba tarifinis darbo užmokestis atspindi pastovius darbo sudėtingumo, kvalifikacijos, išsilavinimo ir užimamų pareigų apmokėjimo skirtumus. Kaip teigia autorius papildomus darbo užmokesčio komponentus sudaro paskatos už papildomus, individualius ir kolektyvinius rezultatus palyginus su nustatyta norma ar veiklos užduotimi. Martinkus (2006), panašiai kaip ir Paulavičius (2002) teigia kad, į papildomą darbo užmokesčio dalį įeina premijos, priemokos ir priedai. Lietuviai mokslininkai pateikia skirtingą darbo užmokesčio struktūrą, bet vieningai išskiria fiksuotas ir kintamas darbo užmokesčio dalis. Martinkus (2006), Mačernytė-Panomarovienė (2003)

pabrėžia, kad toks darbo užmokesčio skirstymas sudaro galimybę įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius darbo užmokesčio reguliavimo veiksnius, yra užtikrinamas teisingas atlygis už darbą. Konkurencingos įmonės savo darbo praktikoje dažniausiai taiko pastovios, kintamos ir premijinės dalies darbo užmokesčio struktūrą. Kaip teigia Bartkevičius (2004), darbo užmokestis turi būti siejamas su tam tikrais rodikliais, kurie sudarytų galimybes diferencijuotai nustatyti darbo užmokesčio lygį konkrečioms darbo vietoms ir atliekamo darbo rezultatams. Autorius siūlo darbo užmokestį apibrėžti iš dviejų dalių:

- pastovios (pagrindinės); tai gali būti tarnybinis atlyginimas, valandinis (dienos), tarifinis, kurio pagrindinis kriterijus yra diferencijavimas (pagal darbo sudėtingumą, svarbumą, atliekamas pareigas);
- kintamos, nustatytos pagal tam tikrus kriterijus ir užmokesčio augimo dydžius atsižvelgiant į atliekamo darbo rodiklius.
- skatinamojo darbo užmokesčio priedus už darbuotojo kvalifikaciją, profesionalumą, darbo stažą atsakomybės laipsnį ir pan.

Autorius pabrėžia, kad darbo užmokestis privalo būti reglamentuojamas teisiniais dokumentais – kolektyvinėje darbo sutartyje, įmonės vidaus dokumentuose ir kt. Pavyzdžiui, uždaroje akcinėse bendrovėse mokama nuo įmonės gaunamo pelno.

Daugelis Lietuvos mokslininkų Rudytė, Beržinskienė, Prichotskytė (2008), Martinkus (2006), Mačernytė-Panomarovienė (2003), Dubinas (1995) ir kt. teigia, kad pastoviąją darbo užmokesčio dalį lemia darbo vietoje atliekamo darbo arba pareigų turinys kurį sudaro darbo sudėtingumas, fizinės pastangos, informacijos gausumo srautas. Tarifinis darbo užmokestis yra mėnesio arba valandinis, o kintamoji darbo užmokesčio dalis priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių, elgsenos, įmonės pelningumo, kuris sudaromas iš priedų, premijų, įvairių priedų. Pasak Paulavičiaus (2002), darbo užmokesčio organizavime itin svarbią vietą užima tarifų sistema, kuria remiantis yra apskaičiuojamas pagrindinis darbo užmokestis. Autorius išskiria tarifines lenteles ir tarifinius atlygius. LR Darbo kodekso 188 str. yra numatyta, kad darbų ir darbuotojų darbo užmokesčio tarifavimo tvarka nustatoma kolektyvinėse sutartyse, tačiau šiuo metu ši nuostata Lietuvos įmonėse yra taikoma gana retai, nes šalyje nėra vieningų darbo (pareigybių) vertinimo sistemos. Apžvelgiant užsienio šalių ekonomistų darbus galima teigti, kad ši patirtis yra labai skirtinga. Dubinas (1995), Paulavičius (2002) remdamiesi prancūzų ekonomisto Parodi metodika siūlo darbo užmokestį apskaičiuoti naudojant tokią formulę:

$$A = a \times (S/100),$$

kurioje A – valandinis tarifinis atlygis; a – minimalus valandinis atlygis; S – atliekamo darbo sudėtingumas išreiškimas balais; 100 – pastovus dydis. Taikant tokią metodiką galima nustatyti darbuotojo valandinį tarifinį atlygį, o tada pereiti prie taikomos formulės

$$W = m \times A \times t,$$

kurioje W – laikinasis darbo užmokestis; t – atidirbtų valandų skaičius. Naudojant šią metodiką aiškiai ir tiksliai yra nustatomas darbuotojo dieninis, savaitinis ar mėnesinis darbo užmokestis.

Kadangi tarifinis darbo užmokestis yra pagrindinė darbo užmokesčio dalis, fiksuota, nustatoma atsižvelgiant į pareiginės instrukcijos keliamus reikalavimus tokius kaip kvalifikacija, išsilavinimas, atliekamo darbo sudėtingumo laipsnis, yra svarbu nustatyti pagrindines sudedamąsias tarifinio darbo užmokesčio dalis. Mačernyje – Panomarovienė (2003), remdamasi Barras pateikta darbo užmokesčio apskaičiavimo metodika, pateikia tiesioginius ir socialinius darbo užmokesčio struktūros komponentus.

- *Tiesioginis darbo užmokestis*, glaudžiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu gamybos procese;
- *Socialinis darbo užmokestis* sudarytas iš atostogų ir švenčių dienų apmokėjimo, socialinių įnašų ir socialinių išlaidų, kurias dengia pati įmonė.

Tarifinio (pagrindinio) darbo užmokesčio apskaičiavimo lyginamasis svoris gali būti labai įvairus tai priklauso nuo funkcionuojančio darbo rinkos modelio. Martinkaus (2006), teigimu pastaruju metu daugelyje užsienio šalių yra atsisakoma patirties nustatyti pastovią darbo užmokesčio dalį atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus, itin vertinama darbuotojo kvalifikacija.

Pastaruju metu daugelyje išsivysčiusių pasaulio šalių, tame tarpe ir Lietuvoje nemažas dėmesys yra skiriamas papildomai arba kintamai darbo užmokesčio daliai. Paulavičiaus (2002), Dubino (1996) ir kt. teigimu, papildomas darbo užmokestis yra skaičiuojamas nuo pagrindinio darbo užmokesčio procentine išraiška. Remiantis mokslininkų įžvalgomis galima teigti, kad kintamas darbo užmokestis gali sudaryti 30-40 procentų pastovaus darbo užmokesčio. Paprastai tokia darbo užmokesčio struktūra nustatoma tam tikram laikotarpiui atsižvelgiant į darbuotojo pastangas dirbti. Kadangi pagrindinis darbo užmokestis yra mokamas už faktiškai dirbtą darbą ar pagamintą produkciją, todėl kintamoji darbo užmokesčio dalis yra itin svarbi, nes ji parodo kiekvieno darbuotojo individualias pastangas, elgseną darbe bei nuopelnus, o pastovus darbo užmokestis to padaryti negali. Bartkevičiaus (2004), vertinimu priedai ir priemokos gali būti mokomos labai skirtingai: už kenksmingas darbo sąlygas, naktinį darbą, už darbą per šventes, viršvalandžius, meistriškumą profesionalumą ir kt.

Pažangiose užsienio valstybėse, tokiose kaip Vokietija, Prancūzija, JAV, Japonija ir kt. papildomas darbo užmokestis yra labai svarbus. Kaip teigia Paulavičius (1996), Vokietijoje sėkmingai yra taikoma kasmetinių atostogų apmokėjimas ir Kalėdiniai apdovanojimai, nes darbuotojai dirbantys pilną darbo savaitę turi teisę gauti 5-6 savaitių kasmetines atostogas, taip pat darbuotojams yra išmokamas visas pagrindinis atlyginimas ir papildomas atostoginis atlyginimas. Kalėdiniai apdovanojimai dažnai taikomi Europos Sąjungos valstybėse ir gali sudaryti net 70 proc. tarifinio ar pagrindinio atlyginimo.

Anot Vanago (2009), papildomą darbo užmokestį sudaro kintamoji darbo užmokesčio dalis, kurios dydį lemia darbuotojo asmeninės savybės ir jo elgsena darbe. Panašiai, kaip ir Mačernytė – Panomarovienė (2003), autorius pažymi, kad premijos tai vienkartiniai atlyginimai skiriami grupei ar asmeniui už unikalius veiklos rezultatus, kurie gerokai padidino įmonės pelną arba pagerino veiklos kokybę. Tačiau autorius nurodo, kad labai svarbu yra nustatyti kintamojo darbo užmokesčio nustatymo procedūras. Apibendrinat Dubino (1996), Žaporiaus (2007), Dauskurdo (2003) procedūrų svarbos aspektą, pažymėtina, kad priedas už darbo kokybę gali būti mokamas darbuotojui už:

- kokybiškai atliktą darbą;
- kolegų ir savo klaidų šalinimą;
- iniciatyvumą ir stropumą;
- darbų atlikimo punktualumą;
- universalumą.

Apibendrinat darbo užmokesčio struktūrą, galima teigti, kas ji yra sudaryta iš dviejų svarbiausių dalių: fiksuoto ir kintamo darbo užmokesčio. Darbo užmokesčio skirstymas į kintamą ir pastovų leidžia įvertinti objektyvius ir subjektyvius veiksnius, kurie leidžia apspręsti teisingą darbo užmokestį.

1.2.1. Darbo užmokesčio modeliai ir sistemos

Dabartinėmis rinkos sąlygoms didėja darbų kooperavimas ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas. Vis dažniau atsisakoma griežtų pareigybinių klasifikavimo ir kiekvieno darbuotojo užmokesčio fiksavimo. Darbo užmokesčio pagrindimas gali būti paremtas trimis svarbiausiais darbo užmokesčio organizavimo modeliais: amerikietiškoju, japonišku ir Vakarų Europos šalių.

Mokslininkai Martinkus ir kt. (2002), Dauskurdas (2003), Žaptorius (2005) ir kt. apibendrindami šių modelių privalumus ir trūkumus, pažymi, kad šių modelių pagrindiniai elementai tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir konkrečioje įmonėje gali būti taikomi kompleksiskai.

1 lentelė. Darbo užmokesčio modeliai

Darbo užmokesčio modelis	Pagrindiniai kriterijai
Amerikietiškas	Tikslus atliekamo darbo turinys. Darbo rezultatų akcentavimas. Visuotinis darbo vietos vertinimas ir aprašymas. Darbo rezultatų ir asmeninio darbuotojo indelio vertinimas. Centralizuotas pareiginių algų ir darbo užmokesčio lygio reguliavimas pagal įmonės rezultatus. Asmeninių savybių vertinimas pagal atliekamą darbą. Aukšti reikalavimai kvalifikacijai.
Japoniškas	Darbo užmokestis organizuojamas remiantis darbuotojo asmeninėmis savybėmis, atsidavimu įmonei. Taikomos dvi darbo užmokesčio organizavimo formos: tarifinis užmokestis (darbuotojo amžius, dirbtų valandų skaičius) ir darbo tarifinis užmokestis (kvalifikacija ir balais išreiškiamas darbo rezultatyvumas). Išskirtinumas yra tas, kad daugiausiai dėmesio skiriama ne darbo kiekiui, sudėtingumui ir kokybei, o darbuotojo anketiniams duomenims.
Vakarų Europos šalių.	Tarpinis variantas tarp amerikietiško ir japoniško modelių. Išskirtinumas – didžiausias dėmesys skiriamas: profesionalumui, mobilumui, inovatyvumui bei kūrybiniam mąstymui. Darbo užmokestis skirstomas į apmokėjimo grupes, formuojama darbuotojo karjeros strategija.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis J. Žaptoriumi, 2005

Apibendrinant galima teigti, kad tai tik teoriniai modeliai. Praktikoje gali būti taikomos ir derinamos įvairios šių modelių atmainos, skirtingi deriniai. Tačiau šie modeliai atspindi ne tik žmonių pasirinktus darbo užmokesčio apskaičiavimo modelius, bet ir visuomenėje nusistovėjusias vertybes. Žaptorius (2005), pažymi, kad svarbiausi kriterijai į kuriuos reikėtų atsižvelgti yra profesinis pasirengimas ir darbo sudėtingumas, o darbuotojų amžius išsilavinimas ir darbo stažas turėtų būti tik papildomi apmokėjimo kriterijai.

Kaip teigia Žiogelytė (2010), pagrindinis darbo užmokestis apskaičiuojamas už faktiškai dirbtą laiką arba pagamintą produkciją, įvertinat atliekamų darbų ar suteikiamų paslaugų kokybę ir kiekį. Pagrindinis darbo užmokestis apima *laikinį ir valandinį* darbo užmokestį. Taikant laikinę darbo apmokėjimo formą, pagrindinis rodiklis, nuo kurio priklauso darbo užmokesčio dydis, yra dirbtas laikas. Taikant vienetinę darbo užmokesčio formą, – darbo rezultatai, nustatomi pagal pagamintos produkcijos kiekį ar atliktų operacijų, darbų bei paslaugų apimtį. Paulavičiaus (2002) teigimu, taikant laikinę darbo užmokesčio formą svarbiausias kriterijus yra ne darbuotojo atliktas darbo kiekis, bet dirbtas laikas, tačiau kai kurių autorių manymu, tokia darbo užmokesčio forma neskatina darbuotojų atliekamo darbo našumo, bet skatina atlikti kuo daugiau, kad tik gautų didesnę darbo užmokestį. Šiomis dienomis automatizuojant ir kompiuterizuojant gamybą, tokia darbo užmokesčio organizavimo forma tampa vis populiareesnė.

Pasak Dubino (1996), taikant laikinę darbo užmokesčio sistemą yra mokoma už dirbtą laiką, o bendras užmokestis apskaičiuojamas dauginant tarifinį atlygį (dieninį, valandinį) iš dirbtų valandų ir/ar dienų skaičiaus. Jeigu darbuotojas dirba pagal mėnesinį tarifinį atlygį, uždarbis yra apskaičiuojamas pagal nustatytą atlygį. Tačiau jeigu darbuotojas dirba ne visą mėnesį, jo darbo užmokestis yra dalijamas iš mėnesio darbo laikos normos ir dauginama iš to mėnesio dirbtų valandų ar dienų skaičiaus. Kaip teigia Zakarevičius (2002), taikant laikinio darbo užmokesčio apmokėjimo formą galima išskirti keletą tokio darbo užmokesčio sistemų: *paprastąją ir premijinę sistemas*. Naudojant paprastąją darbo užmokesčio sistemą, darbuotojų darbo užmokestis yra apskaičiuojamas remiantis pagal nustatytus atlygius ir faktiškai dirbtą laiką. Jei su darbuotoju buvo sudaryta sutartis, kurioje numatytas konkretus atlyginimas, tokiu atveju darbo užmokestis priklauso nuo tą mėnesį faktiškai dirbto laiko. Atlikto darbo kiekis paprastai neturi įtakos darbo užmokesčio dydžiui.

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos materialiai paskatinti darbuotoją dirbti našiau, taiko *laikinę premijinę* darbo užmokesčio sistemą. Apskaičiuojant laikinę paprastąją darbo užmokesčio sistemą prie sumos yra pridedamos premijos (priedai) už gerus darbo rezultatus. Kaip jau buvo minėta

anksčiau, premijų (priedų) dydžiai yra nustatomi procentais nuo apskaičiuotos darbo užmokesčio sumos. Pasak Žaptoriaus (2005), laikinės už darbo apmokėjimą formos plitimas yra paremtas dabartinėmis gamybinių sąlygų kaitos tendencijomis, o išaugus gamybos procesų mechanizacijos ir automatizacijos lygiui yra labai svarbu išlaikyti pastovų darbo ritmo tempą. Autorius pabrėžia, kad asmeninio laikinio priedo dalis išskiria atlyginimą į dvi dalis, kurios priklauso nuo tam tikrų veiksmų:

- Nuo kvalifikacijos ir kitų su darbu susijusių savybių vertinimo;
- Nuo asmeninių nuopelnų, atsižvelgiant į darbuotojo universalumą, adaptaciją kolektyve ir prisitaikymą prie esamų darbo sąlygų;
- Nuo elgesio patikimumo ir lojalumo įmonei.

Kelių atlygių laikinė darbo užmokesčio formos atmaina kaip ir privalomos normos atmaina pagrįsta normos vykdymu. Dažniausiai, kaip teigia, Vanagas (2009), yra nustatomi keli atlygiai, kurie taikomi atskiroms darbuotojų grupėms pagal vykdomus normų rodiklius. Pavyzdžiui, taikant tris valandinius atlygius, vienas iš jų yra skirtas darbininkams, kurie įvykdo normą, padidintas atlygis yra skiriamas darbininkams, kurie viršijo darbo normas, o neįvykdžiusiems normų, taikomas sumažintas valandinis darbo atlygis. Dubinas (1996), Zakarevičius (2002), ir kt., teigimu laikinės apmokėjimo už darbą formos valandinio tarifinio atlygio pagrindimas yra nustatomas baziniais atlygiais, kurie orientuoti į minimalaus darbo užmokesčio reikalavimus. Europos šalyse paprastai yra remiamasi prancūzų ekonomisto Parodi nustatyta tarifinio atlygio metodika.

Pagal darbo laiko vienetą skiriamos laikinės darbo užmokesčio sistemos. Paulavičius (2002), išskiria valandinę, pamaininę (dieninę), savaitinę ir mėnesinę. Šios sistemos yra vienodos, tik skiriasi jų laiko matas pagal kurį yra apskaičiuojamas darbuotojo darbo užmokestis – darbo valanda, darbo diena, darbo savaitė ir pan. Pabrėžtina, kad šiuo atveju svarbiausia yra ne darbuotojo atlikto darbo kiekis, bet dirbtas laikas. Naudojant tokią darbo užmokesčio apskaičiavimo sistemą panaikinama tiesioginio užmokesčio priklausomybė nuo pagamintos produkcijos ar atlikto darbo (atliktų paslaugų) kiekio.

Tiesioginis vienetinis darbo apmokėjimas remiasi klasikine verslo vadybos teorija (F. Teilorio, A. Fajolio, H. Emersono, H. Fordo, H. Čerčo ir kt.) (*cit. pagal Vanagą 2009*) Vienetinio darbo užmokesčio apskaičiavimo forma, pasak autorių yra pati seniausia darbo užmokesčio forma. Ji sėkmingai yra taikoma ir šiomis dienomis. Kaip teigia Žaptorius (2005) tokia darbo užmokesčio apskaičiavimo forma dažniausiai yra taikoma tada, kai yra tenkinamos šios darbo sąlygos:

- Darbo apimtys turi konkrečias ir tikslias kiekybines išraiškas atspindinčias darbininko darbo sąnaudas;
- Darbuotojo darbo sąnaudos ir atlikto darbo kiekis gali būti apskaičiuojamas konkrečiai kiekvienam darbuotojui;
- Sudarytos sąlygos didinti darbo našumą ir išdirbį, nebloginat darbo kokybės.

Kaip teigia Martinkus, Žilinskas (1997), vienetinio darbo užmokesčio apskaičiavimo sistema dažniausiai yra taikoma tada, kai yra galimybė įvertinti kiekvieno darbininko atliktą darbą tam tikrais kiekybiniais matais. Kai taikoma tiesioginio vienetinio darbo užmokesčio sistema, darbuotojo darbo užmokestis yra tiesiogiai proporcingas jo išdirbiui, t. y. pagamintai produkcijai ar atliktoms paslaugoms. Ši darbo užmokesčio sistema labai paprasta: norint apskaičiuoti visą darbo užmokestį vieneto įkainį reikia padauginti iš atliktų vienetų skaičiaus.

Mačernytė – Ponamorovienė (2002), išskiria vienetinį progresinį ir vienetinį regresinį darbo užmokesčio būdą. Autorės teigimu, taikant vienetinį – progresinį apmokėjimą darbininkui už įvykdytas nustatytas normas apmokama pagal įprastus vienetinius įkainius, o darbininkui viršijus normas – pagal padidintus įkainius. Progresinio vienetinio darbo užmokesčio privalumas yra tas, kad jis skatina viršyti gamybinės užduoties ir didina darbo užmokestį. Darbo užmokesčio kilimo tempai gali aplenkti darbo našumo didėjimo tempus. Progresinis vienetinis darbo užmokestis dažniausiai yra taikomas darbuotojams atliekant itin svarbius darbus. Pasak Vanago (2002,) taikant regresinio vienetinio darbo užmokesčio sistemą išryškėja, kad kuo labiau viršijamos darbo normos, tuo lėčiau kyla darbo užmokestis. Regresinis vienetinis darbo užmokestis vadinamas „papildomų pajamų pasidalijimo sistema”, t. y. darbuotojas dalijasi su darbdaviu pajamas, gautas padidėjus darbo našumui ne dėl darbuotojo nuopelnų, o todėl, kad darbdavys sudarė sąlygas darbuotojui našiai dirbti. Kaip pažymi autorius, regresinis darbo užmokestis dažniausiai yra taikomas ten, kur nepakankamai normuojamas darbas ir darbo normos yra keičiamos retai.

Kuomet įmonėje yra taikomas akordinis – vienetinis darbo užmokesčio apmokėjimo būdas būtina apskaičiuoti vienetinį įkainį ne už kiekvieną gamybinę operaciją atskirai, bet už visą atliekamų darbų kompleksumą. Pasak Dubino (1996), taikant akordinį – vienetinį darbo užmokestį su darbininkais yra atsiskaitoma tada kai yra baigiamas visas darbas. Jei darbas trunka ilgiau nei mėnesį laiko, tuomet už atliktus darbus yra mokomas avansas. Kaip teigia autorius, tokia darbo užmokesčio apskaičiavimo sistema skatina darbuotojų suinteresuotumą našiau dirbti ir kuo greičiau atlikti darbą. Taikant akordinę – vienetinę darbo užmokesčio sistemą, įmonės darbdaviai dažniausiai taiko premijinę

darbuotojų skatinimo sistemą. Ši sistema yra taikoma tokiose įmonėse kurių ilgas darbų ar gamybos ciklas (statybos darbuose, remonto ir derinimo ir pan.)

Apibendrinat galima teigti, jog daro užmokesčio formų ir sistemų pagrindimas dabartinėmis rinkos sąlygomis remiasi pagrindiniais darbo užmokesčio organizavimo modeliais: amerikietiškuoju, japoniškuoju ir Vakarų Europos šalių darbo užmokesčiu. Šie modeliai tarpusavyje labai susiję, gali būti taikomos jų atmainos ir deriniai. Taip pat organizacijose, taikančiose nuoseklią technologiją, kur kiekvieno darbuotojo vaidmuo yra griežtai apibrėžtas ir gali būti veiksmingai valdomas teisingais metodais, galima taikyti bet kurią darbo užmokesčio sistemą priklausomai nuo organizacijos pasirinktų prioritetų. Dažniausiai, įmonės orientuojasi į darbo našumą, produkcijos kiekį, kokybę, bei taiko vienetinę ar laikinę darbo užmokesčio sistemą. Dėmesys kitiems veiklos rezultatams skatinamas papildančių premijų poveikiu, pvz., naudojant vienetinę sistemą- premijomis už kokybę ar išteklių taupymą, o laikinę - premijomis už našumą ar laiku įvykdytus darbus.

1.2.2. Darbo užmokesčio organizavimo skatinimo sistema

Išanalizavus mokamo darbo užmokesčio sistemų bei formų taikymo principus, galima teigti, kad kiekvienas darbdavys, ar įmonės vadovas, visų pirma turi suprasti ir žmogiškųjų išteklių valdymą, suvokti darbo užmokesčio valdymo ir taikymo ypatumus. Daugelis užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų tyrinėdami darbo užmokesčio sistemas mano, kad labai svarbu yra suvokti darbo užmokesčio formų privalumus ir trūkumus bei darbuotojo motyvacijos įmonėje reikalingumą. Pasak Šavareikienės (2008), vienas iš universaliausių veiksmų motyvuojančių žmones dirbti yra darbo užmokestis. Darbo užmokestis atspindi ne tik profesinės veiklos vertę bet ir kartu yra ir profesinės veiklos įvaizdžio dalis, pagal kurią yra formuojamas profesijos statusas.

Riley (2001), pažymi, kad žmonės dirba tikėdamiesi, kad jiems bus deramai atlyginta ir kiekvienais metais darbo užmokestis didės po truputį, tačiau viena iš pagrindinių problemų yra nustatyti teisingus darbo užmokesčio principus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuoti dirbti našiai. Motyvacinė prasme, darbo užmokestis turi garantuoti darbuotojui saugumo ir pasitenkinimo darbu jausmą.

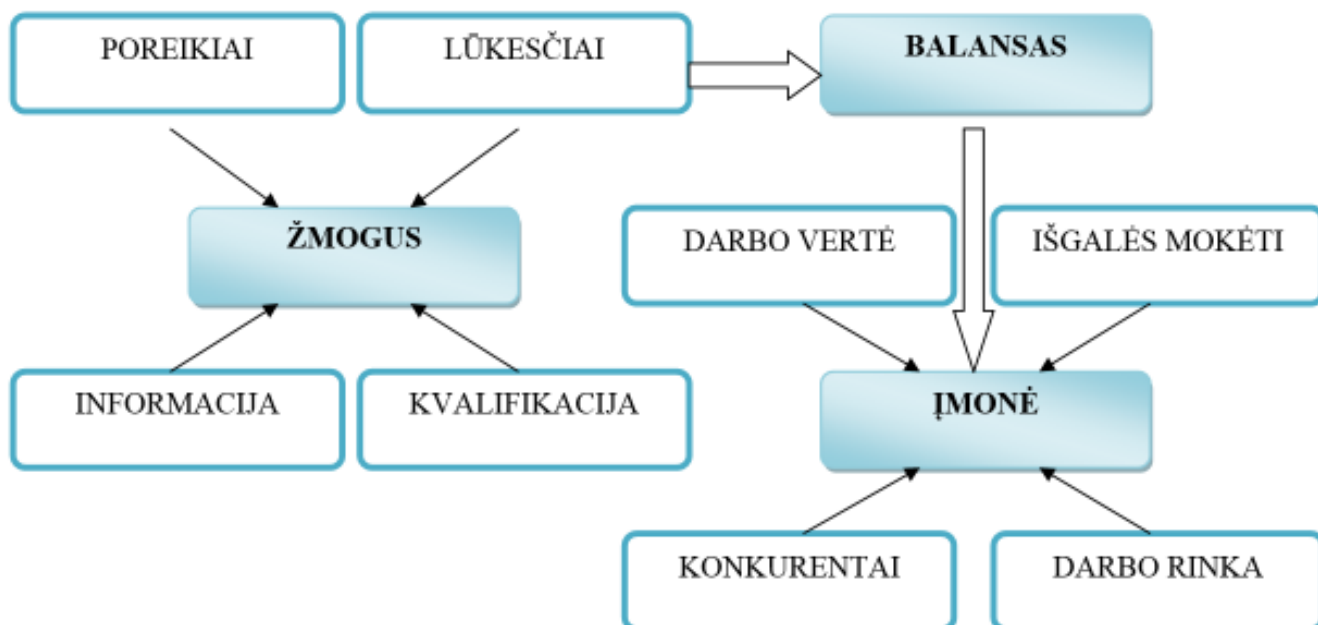
Vienas svarbiausių Lietuvos įmonių uždavinių šiuo metu yra teisingų ir motyvuojančių darbo apmokėjimo sistemų sukūrimas. Siekiant šio tikslo, reikia atsižvelgti į keletą svarbių reikalavimų. Anot A. Sakalo (1998), norint geriau motyvuoti darbuotojus, nepakanka mokėti didelį

darbo užmokestį. Darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė motyvavimo priemonė. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencijos sąlygomis, yra priverstos mažinti gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kaštus. Pasak Žiogelytės (2010), Vanago(2004), Žaptoriaus (2007) ir kt. darbo užmokesčio didinimas brangiai kainuoja - jam kylant didėja produkcijos kaštai ir savikaina. Todėl mokėti daugiau įmonės gali tik tuomet, kai kartu auga veiklos efektyvumas. Antra vertus, kai nuolat mokama daugiau, darbo užmokestis praranda savo motyvuojantį poveikį.

Tam, kad darbo užmokestis stimuliuotų darbuotojų motyvaciją, reikia orientotis ne į kiekybinį, o į kokybinį darbo apmokėjimo aspektą. Kaip teigia Sakalas (1996), darbuotojai jaučia atlikto darbo kiekybės ir kokybės bei gaunamo darbo užmokesčio ryšį. Todėl įmonėse sukurta darbo apmokėjimo sistema turi laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatinti siekti gerų darbo rezultatų. Tam, kad darbo užmokesčio sistema būtų teisinga, aiški ir suprantama, kiekvienas darbuotojas privalo matyti darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšį, bei tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Martinkaus, Beržinskienės (2005) nuomone, kai darbuotojai nejaučia tiesioginio pastangų ir rezultatų ryšio, jų motyvai dirbti silpnėja. Be to atsiranda subjektyvus vertinimas tarp savo darbo užmokesčio ir pastangų santykio. Kai darbuotojai mano, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, atsiranda psichologinė įtampa. Jis yra įsitikinęs, kad gauna per mažai, ir todėl pradeda prasčiau dirbti. Kol darbuotojai nebus įsitikinę, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą, jų darbo intensyvumas mažės.

Baranausko ir Bakanauskienės (2005) nuomone, įmonėje sukurta darbo užmokesčio sistema turi būti paprasta. Kai įmonėje yra taikoma daugiau darbo užmokesčio apmokėjimo elementų, tuo sunkiau darbuotojai suvokia, kaip jiems yra mokoma už darbą. Aiškumo trūkumas sąlygos netikrumo, nesaugumo, neteisybės pojūtį. Darbo apmokėjimo sistema privalo garantuoti darbuotojams, kad jų pastangos įvertinamos teisingai, nuopelnai tinkamai pripažįstami ir atlyginami.

Martinkaus (2005), nuomone, darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus. Suinteresuotos sėkminga veikla įmonės nori turėti ne bet kokius, o geriausius darbuotojus. Todėl darbo apmokėjimo sistemoje būtina išlaikyti balansą tarp to, ko nori ir tikisi darbuotojai, bei to, ką gali pasiūlyti įmonė, atsižvelgdama į savo vidines galimybes bei išorinius aplinkos veiksnius.



1 pav. Darbuotojų norų ir įmonės galimybių balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis, A. Sakalu 1996

Vienas iš pagrindinių darbo užmokesčio sistemos skatinimo aspektų yra skatinti darbuotojus siekti tokių rezultatų, kurie atneštų įmonei naudą. Pažangiose įmonėse vis labiau yra orientuojamasi į darbuotojo pageidaujamo elgesio skatinimą. Pasak Žaptoriaus (2007), šiuolaikinėse įmonėse turi būti vertinamas darbuotojų elgesys ir rezultatai, kurie yra naudingi įmonei. Darbuotojams turi būti suprantama, kad rezultatas yra vertas siekimo. Šiuolaikinėse organizacijose ir sparčiai kintančioje aplinkoje motyvuojantys veiksniai šiandien, vėliau ateityje gali tapti ne tokie efektyvūs, todėl darbo užmokesčio sistemos skatinimas turi būti dinamiškas, nuolat kintantis ir prisitaikantis prie kintančių darbuotojų poreikių. Taip pat yra pabrėžtina, kad darbo užmokesčio sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika, įmonės misija ir strategija, atitikti jos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.

Apibendrinat darbo užmokesčio skatinimo sistemą, galima teigti, kad įmonėse darbo užmokesčio sistema turi būti aiški ir suprantama visiems įmonės darbuotojams. Vienas iš pagrindinių veiksnių yra darbuotojo ir įmonės politikos tikslų balansas. Darbo užmokesčio sistema šiuolaikinėse organizacijose turi pasižymėti dinamiškumu ir prisitaikymu prie darbuotojo poreikių.

2. DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO VEIKSNIAI IR JŲ ANALIZĖ

2.1. Vidinių ir išorinių darbo užmokesčio organizavimo veiksnių sąsajos

Darbo užmokestis yra pozityvus darbuotojų stabilumą garantuojantis elementas, o tinkamai sukurtos darbo apmokėjimo sistemos užtikrina darbuotojų lojalumą įmonei, bei didesnio pelno siekimą. Kaip teigia, Zakaria ir kt. (2011), netinkamai ir neaiškiais principais parengta darbo apmokėjimo sistema atneša organizacijai „nuostolį“, kuris pasireiškia prastais finansiniais rodikliais, ir darbuotojų nepasitenkinimu bei konfliktais. Šiuolaikinės organizacijos derindamos vidinius ir išorinius darbo užmokestį lemiančius veiksnius privalo atsižvelgti į žmogiškuosius išteklius, kurių strategija turi būti bendra organizacijos strategija. Stankevičienės (2010), manymu, tik tokiu atveju galima pasiekti didesnio darbo našumo tiek organizaciniu tiek individualiu lygiu.

Mokslinėje literatūroje didelis dėmesys skiriamas darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darančių veiksnių, kurių pobūdis ir reikšmingumas darbo apmokėjimo procesui įvairių autorių yra traktuojamas skirtingai, bet galima rasti ir panašių požymių. Dažniausiai veiksniai išskiriami atsižvelgiant į tai ar jie priklauso nuo konkrečios organizacijos esančios vidinės aplinkos savybių ar yra bendri daugumai verslo organizacijų. Klasifikuojant pagal tokius požymius darbo užmokestį reguliuojantys veiksniai yra skirstomi į *vidinius ir išorinius*. Kai kurie autoriai Raziulytė (2010), Žiogelytė (2010), Sakalas (2000), Žilinskas (2008) ir kt. šiuos veiksnius įvardija kaip objektyvius ir subjektyvius.

Pasak, Raziulytės (2011), vidiniai veiksniai priklauso nuo darbuotojo ir darbdavio, o išorinius veiksnius sudaro ekonominiai, socialiniai, ir teisiniai veiksniai.

2 lentelė. Darbo užmokesčio dydį lemiantys vidiniai veiksniai

Veiksniai	Autoriai (veiksniai priklausantys nuo darbdavio)
Finansinės galimybės	B. Gorzig ir kt.(2009), Lindin, L. Yun (2009), A. Omar, S. Danninger (2001), P. Vanagas (2009) ir kt.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

Veiksniai	Autoriai (veiksniai priklausantys nuo darbdavio)
Darbo sąlygos	T. Glomb, J. Kammeyer – Mueller (2004), D. Hubler and O. Hubler (2009), O. Landmann (2009), Martinkus (2003)
Konkreto darbo vertė	V. Gerikienė (2002), Z. Tamašauskienė ir kiti (2008), P. Vanagas (2009), J. Mackevičius (2003)
Asmeninis darbuotojo indėlis	R. Balvočiūtė, S. Skunčikienė (2008), M. Katsimi (2008), P. Vanagas (2009)
Profesinė kompetencija	H. Beladi et al. (2009), J. Masso, K. Krillo (2011), J. Žiogelytė (2010) ir kt.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis S. Raziulyte, 2010

Finansinės galimybės tai vienas nuo darbdavio priklausantis darbo užmokestį reguliuojantis veiksnys. Anot Vanago (2009), valstybinėse įstaigose darbo užmokesčio dydis priklauso nuo valstybės skiriamos biudžeto sumos, o privačiose įmonėse – nuo gaunamo pelno ir darbuotojų produktyvumo Gorzig ir kt. (2009), teigimu, darbo užmokesčio dydis taip pat priklauso ir nuo organizacijos padėties rinkoje. Taip pat autorius pažymi, kad jeigu įmonė naudoja gaminamą produkciją kuri yra importuojama iš pigios darbo jėgos, tokiu atveju mažėja įmonės pelnas, darbo užmokestis ir darbo našumas. Skirtingai, darbo užmokesčio kilimas pastebimas tose įmonėse, kur jis mokomas atsižvelgiant į įmonės pelną. Tačiau, kaip pabrėžia Radkevičius, Gordeckis (1999) ekonominės sąlygos, konkurencija taip pat veikia darbdavio finansines galimybes mokėti didesnę darbo užmokestį. Konkurencija rinkoje gali sumažinti kainas, dėl to mažėja ir įmonės pelnas.

Darbo sąlygos apibūdina darbo metu patiriamą fizinę ir protinę krūvį bei patiriamą nervinę įtampą. Kuo didesnės ir rizikingesnės darbo sąlygos, tuo darbuotojai derasi dėl didesnio darbo užmokesčio. Landmann (2009), pastebėjimais buvo įrodyta, kad darbo saugumas turi teigiamą poveikį darbo užmokesčio didinimui. Tačiau Hubler, Hubler (2010), teigimu, daugelio profesijų darbuotojų (klientų aptarnavimo, konsultacijų, mokymo ir kt.) darbe patiriama emocinė įtampa retai yra kompensuojama didesniu darbo užmokesčiu.

Konkreto darbo vertė, dažniausiai yra apibrėžiama įmonės vidaus dokumentuose, nuostatuose ir kt. Tokiu būdu kiekvieno darbo vertė yra nustatoma subjektyviai. Mackevičiaus (2003)

manymu, darbo užmokesčio dydį mažiau lemia darbo rinka arba kolektyvinės sutartys. Įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą darbo užmokesčio organizaciją, dažniausiai vienokiu arba kitokiu darbų vertinimo metodu nustato kiekvieno konkretaus darbo vertę. Vanagas (2009), Tamašauskienė (2008), pažymi, kad dažnai konkretaus darbo vertė įmonėse nurodoma kolektyvinėse sutartyse. Kolektyvinėse sutartyse konkretaus darbo vertė yra diferencijuojama ir darbo užmokesčio dydis priklauso nuo tam tikrų darbo vertės vertinimo kriterijų. Autorių teigimu, yra būtina nustatyti teisingą ir lanksčią darbo užmokesčio sistemą, taikant grupavimo, uždarbio lygio ar koeficientų skaičiavimo metodus. Gerikienė (2002) teigia, kai darbo užmokestis yra reglamentuojamas ir aptariamas kolektyvinėse sutartyse, konkrečių darbų vertinimo metodai padeda tas sutartis sudaryti, o vėliau ir kontroliuoti, kaip yra laikomasi sutartų darbo užmokesčio sąlygų. Kai kuriose pramonės šakose, tokiose kaip statybos sektorius, profsąjungos siekia vienodo darbo užmokesčio skirtingų profesijų darbuotojams. Tuomet darbuotojo vertė, tampa reliatyvi, ir darbo užmokestis praranda motyvuojantį vaidmenį, todėl darbo užmokestį yra būtina maksimaliai individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, darbuotojo elgseną darbe, bei pasitelkti įvairius darbuotojų skatinimo būdus, kad būtų siekiama tobulinti darbo kokybę.

Ne mažiau svarbus yra *darbuotojo asmeninis indėlis*, kuris privačiose įmonėse yra nustatomas atsižvelgiant į pinigines įplaukas. Kaip teigia Vanagas (2009), Balvočiūtė, Skunčikienė (2008), darbuotojo vertė vis dažniau siejama ne tik su gebėjimu atlikti tam tikrus darbus, bet ir su kūrybiškumu, lankstumu, todėl darbdaviai skatina savo darbuotojus mokytis, tobulėti, kelti profesinę kvalifikaciją. Katsimi (2008) nuomone, kvalifikuotesni darbuotojai įmonei gali atnešti daugiau naudos ir pelno. *Profesinė kompetencija* taip pat užtikrina didesnę darbo užmokestį. Tačiau, kaip teigia Belladi ir kt. (2009), darbo užmokesčio dydis priklauso ir nuo darbuotojo išsilavinimo, profesijos, kompetencijos ir patirties. Masso, Krillo (2011) vertindami Baltijos šalių darbo rinkos tyrimo atlikto 2008-2009 metais rezultatus, nustatė, kad Baltijos valstybėse padidėjo aukštąjį išsilavinimą turinčių ir neturinčių darbuotojų darbo užmokesčio skirtumas nuo 51 proc. iki 67 proc.

3 lentelė. Darbo užmokesčio dydį lemiantys išoriniai veiksniai

Veiksniai	Autoriai (nuo ekonomikos priklausantys veiksniai)
Darbo rinkos sąlygos	H. Boushey (2002), R. De Beaumont, C. Nsiah (2009), B. Martinkus ir kiti (2006), J. Masso, K. Krillo (2011), P. Mishra (2007), Žapatorius (2009)

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

Veiksniai	Autoriai (nuo ekonomikos priklausantys veiksniai)
Darbo užmokesčio lygis bendrovėje, regione	M. J. Conyon et al. (2002), L. Hoi, R. Pomfret (2010), D. Rudytė ir kiti (2008), Z. Ramašauskienė ir kt. (2008), B. Drilingas, Z. Lydeka (2002)
Gyvenimo lygis	A. Hoxna (2010), A. Warner (2006), M. Wooden et al. (2007), Martinkus (2006)
Veiksniai	Autoriai (nuo vyriausybės politikos ir teisinių aktų priklausantys veiksniai)
Vyriausybės politika	P. Dolton et al. (2010), S. Jean, G. Nicoletti (2002), S. Lall (1969), P. Vanagas (2009)
Profesinės sąjungos	D. Blanchlower, A. Bryson (2010), W. Pollan (2008), M. Todate (2010)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis S. Raziulyte, 2010

Analizuojant darbo rinkos sąlygas, kaip vieną iš išorinių darbo užmokestį lemiančių veiksnių, pastebėta, kad darbo rinka parodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kaip pažymi Drilingas, Lydeka (2002), kai pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažesnę darbo užmokestį, ir atvirkščiai, kai padidėja kvalifikuotos darbo jėgos paklausa, kuri viršija pasiūlą, darbdaviai priversti didinti darbo užmokestį. Martinkaus (2006) nuomone, dėl darbo rinkoje susiklosčiusių pokyčių kinta darbo jėgos ir darbo užmokestis. Esant ekonominiam nuosmukiui, darbuotojai sutinka dirbti ir už mažesnę darbo užmokestį nei ekonominio pakilimo laikotarpiu. Tačiau, kaip pastebi Mishra (2007), pasitaiko atvejų, kai šis dėsningumas išnyksta. Pavyzdžiui profsąjungos gali iš darbdavių reikalauti mokėti didesnę darbo užmokestį net ir esant dideliame konkrečios profesijos profsąjungos narių bedarbių skaičiui.

Darbdaviai mokėdami darbo užmokestį darbuotojams atsižvelgia į darbo *užmokesčio lygį* panašios profesijos ir kvalifikacijos darbuotojų tame pačiame regione bei sektoriuje. Ramašauskienė ir kt. (2008), nustatė, kad Šiaulių mieste 89,87 proc. privataus verslo įmonių darbuotojų darbo užmokestis buvo nustatomas bendru tarpusavio susitarimu, atsižvelgiant į užmokestį analogiškose regiono įmonėse. Atsižvelgiant į tai, kad kai kuriuose pasaulio regionuose užsienio kompanijų buvimas kelia tam tikrame sektoriuje darbo užmokestį, nes yra mokami didesni atlyginimai nei vietinių bendrovių.

Dažnai minimalaus darbo užmokesčio didinimas nėra efektyvus siekiant padidinti ar išlaikyti stabilų šalies gyvenimo lygį, nes padidėjęs darbo užmokestis nekompensuoja išaugusių kainų. Kaip pastebi Hoxna (2011), BVP vienam gyventojui parodo, koks vidutinis šalies gyventojų gyvenimo lygis. Atliktais tyrimais buvo nustatyta, kad tarp infliacijos šalyje ir darbo užmokesčio dydžio egzistuoja tamprus ir glaudus ryšys. Darbo užmokestis dažnai yra apibrėžiamas kolektyvinėse sutartyse, kuris yra indeksuojamas atsižvelgiant į infliacijos koeficientą. Anot, Warner (2006), darbo užmokesčio lygio indeksavimas, skirtingose šalyse yra taikomas nevienodai. Autorius pažymi, kad kai kuriose šalyse (Italijoje, Belgijoje, Danijoje) darbo užmokesčio indeksavimas yra įformintas įstatymais, o kitose šalyse tokiose kaip Prancūzijoje ir Ispanijoje šis mechanizmas yra neformalizuotas, o Airijoje, Norvegijoje, Švedijoje ir kt. garantuotas darbo užmokestis dėl kainų pokyčių neindeksuojamas.

Konkurencingoje rinkoje darbo užmokestis turėtų priklausyti tik nuo įmonės pelno darbuotojų ir darbo sąlygų, tačiau, kaip pažymi Vanagas (2009), valstybė siekdama apginti darbuotojo interesus, dažnai šią pusiausvyrą koreguoja. Valstybė remdamasi teisiniais aktais nustato darbo užmokesčio mokėjimo tvarką, minimalaus bei bazinio darbo užmokesčio dydžius bei viršvalandžių, premijų apmokėjimo tvarką. Tai pat yra pastebėta, kad proporcingai didinant minimalų darbo užmokestį yra mažinama darbo užmokesčio nelygybė, ypač tarp nedideles pajamas turinčių darbuotojų. Didėjanti valstybės išlaidų suma skatina Darbo užmokesčio augimą, nes valstybinės biudžeto išlaidos tampa ne tik privataus verslo pajamomis bet darbo užmokestis yra mokamas finansuojamiems darbuotojams. Didelį vaidmenį darbo užmokesčio organizavime vaidina profesinės darbuotojų sąjungos. Raziulytės (2010), teigimu darbuotojai sudarė kolektyvines sutartis, patvirtina sutikimą dėl darbo užmokesčio dydžio, tačiau keičiantis ekonominėms sąlygoms darbo užmokestis gali keistis, todėl profesinės sąjungos dažnai priešinasi darbo užmokesčio mažinimui. Įmonės, kuriose veikia profesinės sąjungos, privalo ratifikuoti kolektyvines sutartis, kuriomis yra siekiama mažinti darbo užmokestį.

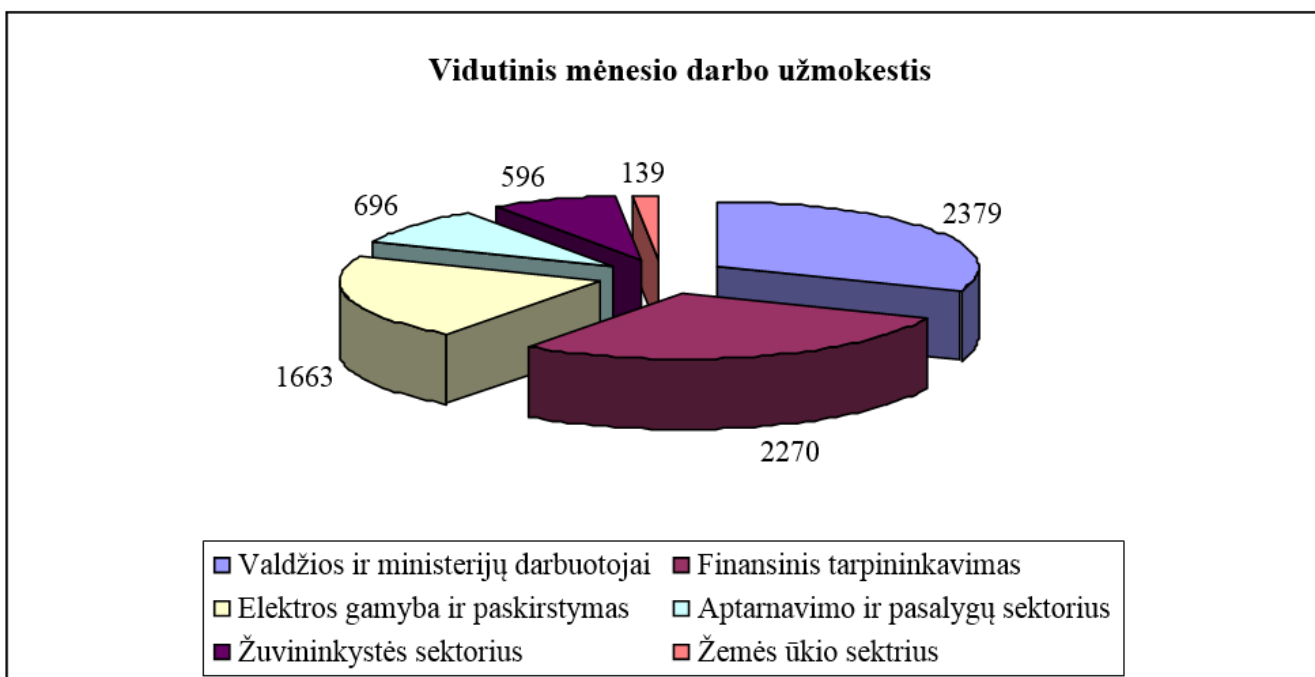
Apibendrinat vidinių ir išorinių darbo užmokesčio reguliavimo veiksnių mokslinę analizę, galima teigti, kad visi šie veiksniai yra svarbūs. Jų poveikis negali egzistuoti pavieniui, Nuo esamos šalies ekonominės padėties ir konkurencingumo rinkoje priklauso, kaip šie veiksniai funkcionuos konkrečioje įmonėje.

2.2. Darbo užmokesčio pokyčiai Lietuvos darbo rinkoje

Darbo užmokestis visada buvo ir liko viena iš aktualiausių problemų. Darbo užmokesčio organizavimas yra sunkus ir daugialypis uždavinys, nuo kurio sprendimo, dažniausiai priklauso visa įmonės veikla. Šiuo metu darbo užmokesčio organizavimą lemia ekonominiai, socialiniai ir netgi politiniai reiškiniai. Lietuva, skirtingai nei Vakarų Europos valstybės ar JAV, rinkos ekonomikoje yra palyginus neseniai, nes tam įtakos turėjo susiklosčiusios istorinės ir politinės aplinkybės. Pukelienė, Žilinskienė (1999), teigia, kad po Antrojo Pasaulinio karo Lietuva būdama SSRS dalimi buvo priversta vykdyti planinę ekonomiką ir masinę gamybą, kai tuo metu Vakarų Europos šalys efektyviai plėtė ekonominį bendradarbiavimą.

Darbo užmokesčio pokyčius Lietuvos darbo rinkoje analizavo daugelis lietuvių mokslininkų: Dubinas (1999), Balvočiūtė, Skunčikienė (2008), Rudytė (2011), Pukelienė, Žilinskienė (1999) ir kt. Autoriai, tyrinėdami darbo užmokesčio pokyčius skirtingai juos klasifikuoja pagal metus, įtaką darančius ekonominius, politinius veiksnius ir pan. Pukelienė, Žilinskienė (1999), išvelgė, kad susiklosčiusi situacija Lietuvos darbo rinkoje po 1992 metų yra sąlygojama tokių procesų, kaip visuotinės verslo globalizacijos ir modernizacijos. Globalizacija netiesiogiai veikia ir darbuotojų darbo užmokestį, kinta darbo rinka, didėja konkurencija dėl užsienio prekybos augimo, darbo mobilumo ir mokslinės techninės pažangos. Bendrame verslo rinkos kontekste šie procesai yra teigiami, tačiau pasak Jucevičiaus (1999) Lietuvos ekonominę padėtį 1992 – 1996 metais nulėmė veiksniai, kurie buvo susiję su neigiamu eksporto ir importo balansu, ekonominiu atotrūkiu nuo Europos valstybių, Vidaus rinkoje nesubalansuotas valstybės biudžetas bei sudėtingos smulkių ir vidutinių įmonių veiklos sąlygos ir pan.

Aprašomuoju laikotarpiu darbo užmokestis šalyje tik iš dalies atitiko situaciją darbo rinkoje. Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis (1999), vidutinis mėnesio darbo užmokestis darbo rinkos sektoriuose buvo pasiskirstęs taip:



2 pav. Vidutinis mėnesio darbo užmokestis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis, 1999

Antrame paveiksle pavaizduoti duomenys rodo, kad, didžiausias darbo užmokestis buvo valdžios ir ministerijų darbuotojų bei finansiniu tarpininkavimu užsiimančių darbuotojų. Mažiausias darbo užmokestis buvo žemės ūkio ir žvejybos sektoriuose, ir taip parodo šių sektorių nepopuliarumą. Aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausa sparčiai didėja ir atvirkščiai žemos kvalifikacijos darbuotojų darbo užmokestis yra mažas ir jų populiarumas mažėja.

Analizuojant Lietuvos gyventojų pajamų rodiklius 1994-1998 metai, galima remtis Pukelienės, Žilinskienės (1999) pateiktais duomenimis.

4 lentelė. Lietuvos gyventojų pajamų rodikliai

Pajamų rodikliai	1994 m	1995 m	1996 m	1997 m	1998 m
Vidutinis darbo užmokestis	479 Lt	621 Lt	774,2 Lt	984,7 Lt	1041 Lt
Šalies ūkio vidutinis darbuotojų mėnesio darbo bruto užmokestis	325 Lt	479 Lt	621 Lt	786 Lt	955 Lt
Bazinis darbo užmokestis	-	71 Lt	85 Lt	95 Lt	104 Lt

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

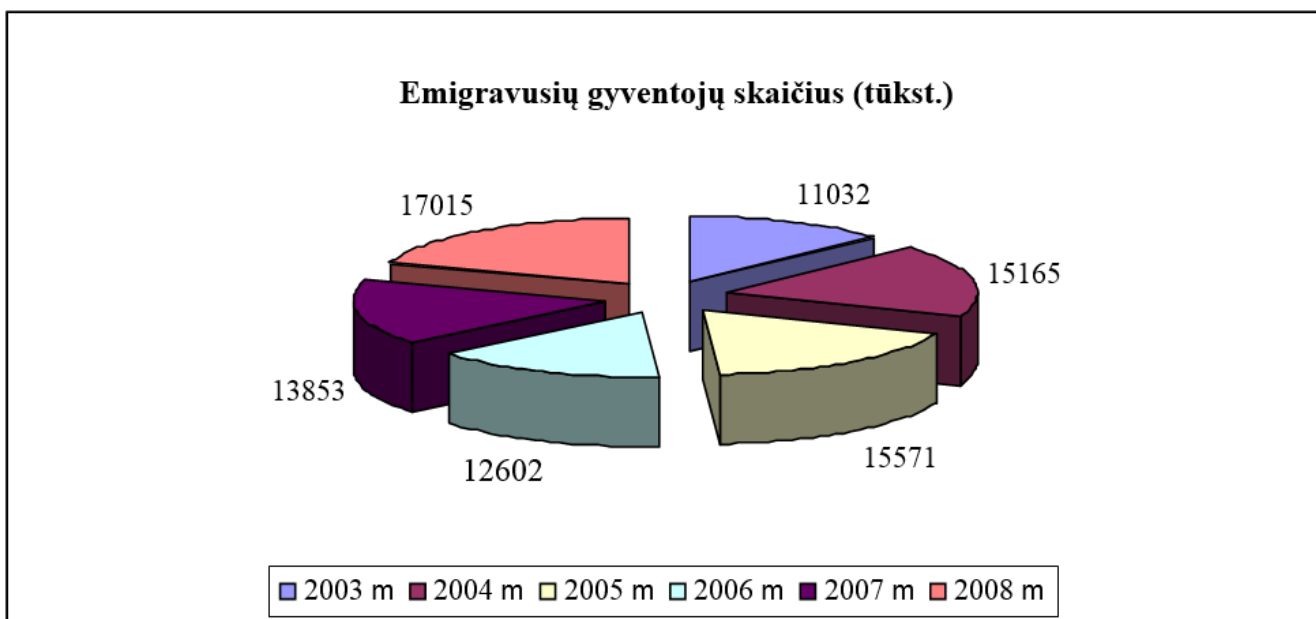
4 lentelės tęsinys

Pajamų rodikliai	1994 m	1995 m	1996 m	1997 m	1998 m
Šalies ūkio darbuotojų realaus darbo užmokesčio indeksai (ankstesni metai = 100)	114.2 Lt	103.2 Lt	104.1 Lt	113.9 Lt	114.2 Lt
Vidutinė senatvės pensija(nedirbančio pensininko)	113 Lt	151 Lt	192 Lt	243 Lt	288 Lt

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis V. Pukeliene, N. Žilinskiene, 1999

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad nuo 1994 iki 1998 metų šalies gyventojų vidutinis darbo užmokestis laipsniškai didėjo – per 5 metus vidutinis darbo užmokestis padidėjo 562 Lt, o mėnesinis bruto darbo užmokestis kilo net 720 litais. Tačiau, reikia pastebėti, kad bazinis darbo užmokestis didėjo nežymiai, o realus darbuotojų darbo užmokesčio indeksas 1995 metais buvo žymiai mažesnis nei ankstesniais metais ir 1998 metais išliko toks koks buvo 1994 metais. Kaip teigia, Žaptorius (2005), Lietuvos gyventojų darbo užmokesčio kilimo tempai lyginant su Vakarų Europos valstybėmis yra dideli, nes padidėjo 28,6 proc.(Vakarų Vokietijoje kilo tik 2,3 proc.) Tačiau, vidutinis darbuotojų darbo užmokestis, Vakarų Vokietijoje buvo beveik 10 kartų didesnis Lietuvoje (10273 Lt.)

Žiogelytė (2010), analizuodama darbo užmokesčio pokyčius Lietuvos darbo rinkoje per 2003-2008 metus, pabrėžia, kad dėl žemo darbo užmokesčio ir sudėtingų galimybių įsidarbinti Lietuvoje sparčiai padidėjo emigracija. Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis, 2003–2008 metų laikotarpiu, kaip jau buvo minėta, kasmet iš Lietuvos daugiausia išvyko 25–29 metų amžiaus Lietuvos gyventojų (2003 metais 13 % visu emigravusių, o 2008 metais jau beveik 20 %), o 2008 metais – staigus šio rodiklio didėjimas rodo, kad 2008 metais, palyginti su ankstesniais, į užsienį išvyko 27 % daugiau šios amžiaus žmonių, nors 2007 metais buvo užfiksuotas nagrinėjamo rodiklio sumažėjimas 4 %, palyginti su 2006 metais (žr. 3 pav.).



3 pav. Emigravusių gyventojų skaičius (tūkst.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal L. Žiogelytę, 2010

Pasak autorės, darbdaviai nėra suinteresuoti didinti darbo užmokesčio, nes žmonės neturi galimybių įsidarbinti Lietuvoje. Išvykti iš šalies skatina menkas darbo užmokestis, nepasitenkinimas darbo sąlygomis, skurdas, nepasitenkinimas mažomis savęs realizacijos galimybėmis ir darbo pasiūla aukštesni atlyginimai ir geresnės gyvenimo sąlygos užsienio šalyse.

5 lentelė. Lietuvos darbo rinkos rodikliai

(skliausteliuose pateikti skaičiai rodo pokytį procentais už ankstesnius metus)

Rodikliai	Metai						Pokytis (proc.)
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Disponuojamos pajamos vienam namų ūkio nariui per mėnesį Lt	-	495,8	579,7 (14,5)	680,8 (14,9)	859,3 (20,8)	986,8 (12,9)	49,8

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

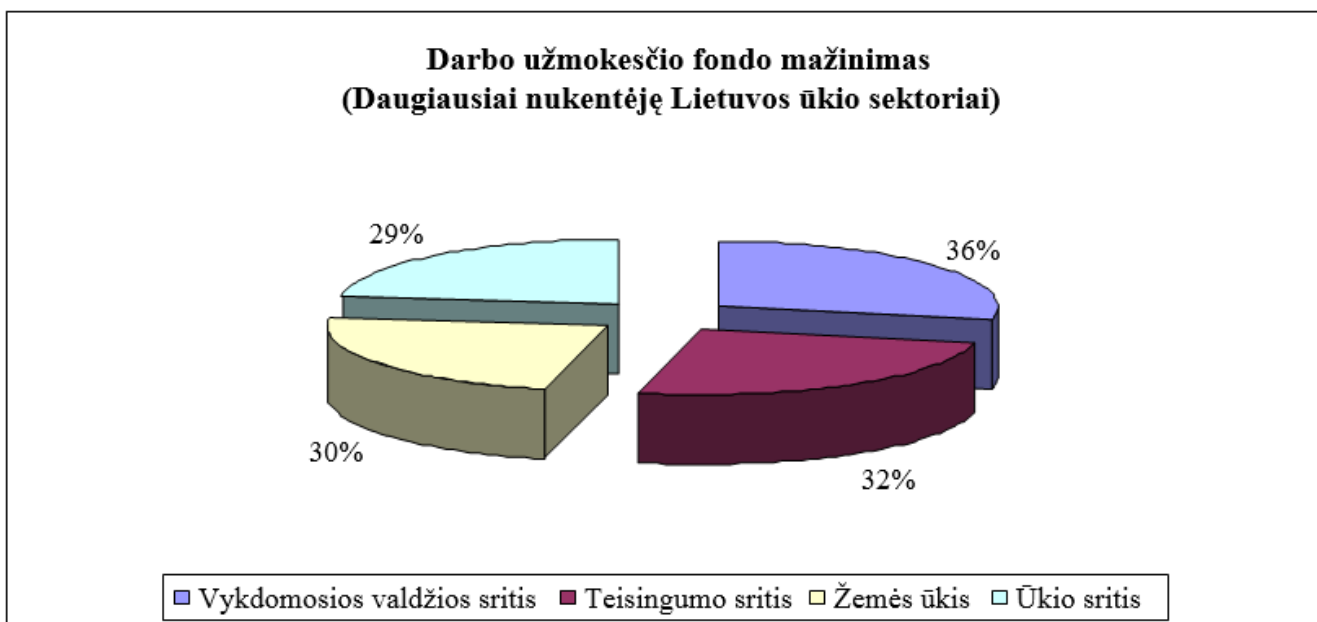
5 lentelės tęsinys

Rodikliai	Metai						Pokytis (proc.)
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Vidutinis bruto darbo užmokestis, šalies ūkis, Lt	1072,6	1149,3 (6,67)	1276,2 (9,94)	1495,7 (14,7)	1802,4 (17,0)	2174,0 (17,1)	50,7
Vidutinis neto darbo užmokestis, šalies ūkis, Lt	786,4	835,5 (5,87)	916,7 (8,86)	1092,9 (16,1)	1351,9 (19,2)	1667,2 (18,9)	52,8
Vidutinis bruto darbo užmokestis, valstybės sektorius, Lt	1200,7	1271,3 (5,55)	579,7 (-54,4)	1633,0 (64,5)	891,9 (13,7)	2329,9 (18,8)	48,4
Vidutinis neto darbo užmokestis, valstybės sektorius, Lt	868,4	913,6 (4,94)	1276,2 (28,4)	184,9 (-7,15)	1414,5 (16,2)	1781,0 (20,6)	51,2
Vidutinis bruto darbo užmokestis privatus sektorius, Lt	984,8	1069,6 (7,9)	1194,0 (10,4)	1418,7 (15,8)	1755,9 (19,2)	2093,7 (16,1)	52,9
Vidutinis neto darbo užmokestis privatus sektorius, Lt	730,2	784,5 (6,9)	864,0 (9,2)	1041,4 (17,0)	1319,3 (21,1)	1608,6 (17,9)	54,6

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2009

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus duomenis apie pokyčius Lietuvos darbo rinkoje matyti, kas 2008 metais, palyginti su 2003 metais vidutinės disponuojamos pajamos vienam namų ūkio nariui, vidutinis bruto ir neto mėnesinis darbo užmokestis didėjo tolygiai tiek valstybiniame tiek privačiame sektoriuje (maždaug 50 proc.) Kaip pastebi Čekanavičius, Kasnauskienė (2009), tikslinga yra išskirti 2007 metus, kai vidutinių disponuojamų pajamų vienam namų ūkio nariui, vidutinio bruto ir neto mėnesinio darbo užmokesčio viso šalies ūkio privataus sektoriaus, lyginat su 2006 metais, buvo didžiausias, o tuo tarpu valstybiniame sektoriuje šiek tiek mažėjo. Taip pat galima išskirti

paskutiniuosius 2008 metus, kai vidutinis bruto ir neto darbo užmokestis valstybiniame sektoriuje išaugo apie 21 proc., padidėjo maždaug 2 proc. nei visame šalies ūkyje ir 3 proc. daugiau nei privačiame sektoriuje. Galima teigti, kas šalies darbo užmokestis kaip ir visi Lietuvos darbo rinkos rodikliai pasižymėjo sparčiu augimu ir išlaikė augimo tendencijas 2003-2008 metais. Tačiau Žiogelytė (2010), pažymi, kad Darbo užmokestis Lietuvoje vienas iš mažiausių Visoje Europoje, ir tai darbuotojų motyvaciją kartu mažina darbo našumo lygį Lietuvoje. Gili ekonominė krizė Lietuvoje prasidėjusi 2008 metų pabaigoje, taip pat turėjo įtakos gyventojų darbo užmokesčio pokyčiams.



4 pav. Darbo užmokesčio fondo mažinimas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis V. Nakrošiu, 2012

Nakrošis (2012), pažymi, kad nuo 2008 metų pabaigos darbo užmokesčio fondas buvo sumažintas 12 proc., o 2009 metų liepos mėnesio sumažintas viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis. Taip pat 2009 metais 8 proc. sumažėjo mokytojų atlyginimai. Vertinant darbo užmokesčio fondo pokyčius 5 paveiksle atsispindintys duomenys rodo, kad 2008-2010 m. darbo užmokesčio fondo pokyčiai centrinės vykdomosios valdžios srityse: MPT (36 %), žemės ūkio (32 %), teisingumo (30 %), ūkio (29 %) mažėjimas buvo didžiausias.

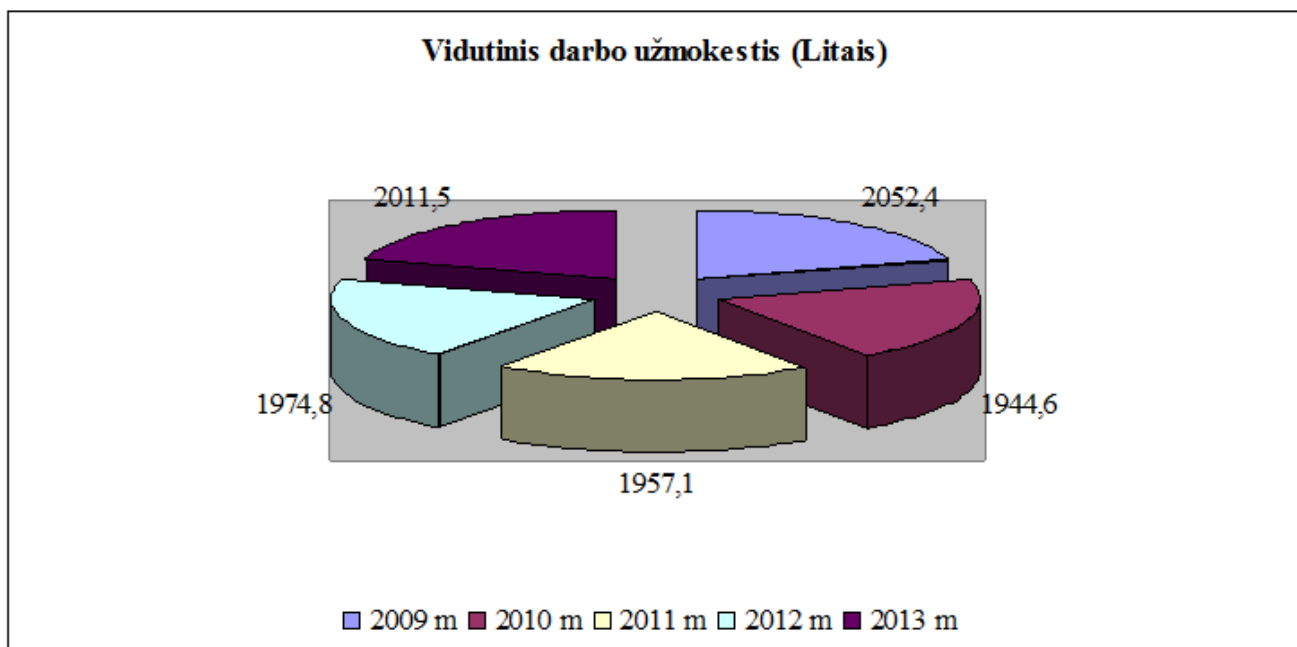
6 lentelė. Darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio veiksnių tarpusavio ryšiai 2001–2010 m.

Darbo užmokestis	R²	Darbo užmokesčio kitimo tempas	R²
Dirbančių asmenų su aukštuoju išsilavinimu skaičius.	95,86	Darbo našumas	85,80
Darbo našumas	96,94	BVP	83,57
BVP	92,72	Valstybės išlaidos	94,89
TUI	87,92	Nedarbo lygis	91,29
Valstybės išlaidos	99,70	Infliacijos lygis	67,38
Veikiančių ūkio subjektų skaičius	92,50		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis S. Raziulyte, 2011 m.

Raziulytė (2011), analizuodama darbo užmokesčio pokyčius, pažymi, kad vidiniams veiksniams priskiriami: įmonių pelnas, aukštąjį išsilavinimą turinčių asmenų skaičius ir darbo našumas, o išoriniams veiksniams yra priskirti: nedarbo lygis, emigracija ir tiesioginės užsienio investicijos, infliacija ir kt. Šie veiksniai turi tiesiogines sąsajas su darbo užmokesčio pokyčiais Lietuvos darbo rinkoje. Taip pat autorė nagrinėdama darbo užmokesčio pokyčius Lietuvos darbo rinkoje nuo 2001 iki 2010 metų pastebi, kad darbo užmokesčiui didžiausią įtaką daro darbo našumas, BVP ir valstybės išlaidos, nes jos paaiškina paties darbo užmokesčio ir jo kitimo tendencijas.

Remiantis Lietuvos Finansų ministerijos duomenimis galima pastebėti, kad situacija Lietuvos darbo užmokesčio rinkoje po 2010 metų pasikeitė nežymiai, tačiau pastebimas realus darbo užmokesčio didėjimas lyginant su praėjusiais metais.



5 pav. Darbo užmokesčio pokytis 2009-2013 metais

5 paveiksle atspindintys duomenys rodo, kad vidutinis darbo užmokestis po 2010 metų realiai kilo, tačiau taip ir nepasiekė 2009 metų vidutinio darbo užmokesčio lygio. Kaip teigia Akelis (2011), darbo užmokesčio didėjimą lemia ne tik objektyvios ekonominės sąlygos, bet ir psichologinė situacija, lūkesčiai. Ekonominė krizė apėmusi Lietuvą 2011-2013 metais turėjo įtakos ir darbo užmokesčio kilimui. Kaip jau buvo minėta anksčiau darbo užmokestis iki krizės augo gana sparčiai, tačiau po 2010 metų augimo tempai sumažėjo. Remiantis SEB banko prognozėmis, kad 2014 metais nedarbo lygis šalyje turėtų mažėti, ir tai turės tiesioginės įtakos darbo užmokesčio didėjimui iki 5,5 proc., o 2015 metais darbo užmokestis augs iki 7 procentų.

Apibendrinus pokyčius Lietuvos darbo rinkoje nuo 1994 metų iki 2013 metų, galima daryti tokias išvadas, jog visą laikotarpį darbo užmokestis tiek viešajame tiek privačiame sektoriuose laipsniškai didėjo, bei didelio atotrūkio nebuvo. Prasidėjus ekonominei krizei laipsniškas darbo užmokesčio kilimas buvo sustabdytas, dėl didelės emigracijos, bei kitų socialinių, ekonominių reiškinių.

2.3. Darbo užmokesčio organizavimo tobulinimo kryptys

Darbo užmokesčio organizavimas yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys. Dažnai įmonėse įvairių kategorijų darbuotojų darbui apmokėti naudojamos skirtingos darbo užmokesčio formos. Tačiau

toks atlyginimo už darbą organizavimas neleidžia palyginti skirtingų darbų vertės bei asmeninio indėlio įtakos. Šiuo metu pažangios įmonės pereina prie vieningo darbuotojams atlyginimo už darbą organizavimo. Todėl kuriant ir ar tobulinant esamą darbo užmokesčio sistemą turi būti įvertinti svarbiausi veiksniai.

Kaip teigia Žaptorius (2005), darbo užmokesčio organizavimas šiuo metu įgauna naujas formas: sparčiai didėja žmogaus veiksnio svarba, telkiamas dėmesys į gamybos humanizavimą, darbingumo didinimą. Ypač akcentuojamas personalo vaidmuo taikant kolektyvinio, grupinio darbo metodus, didinant motyvavimą ir gerinant darbo kultūrą. Darbo užmokesčio struktūros įvairovė leidžia įmonėms naudoti įvairias darbuotojų skatinimo formas, ypač privačiame versle, tačiau kaip pažymi Vanagas (2009), kad problema yra ta, kad iki šiol daugelis privačių įmonių Lietuvoje neturi formalių darbo užmokesčio sistemų, kuriose būtų numatyti darbo užmokestį diferencijuojantys veiksniai.

Lietuvos praktika rodo, kad kiekvienas įdarbintas darbuotojas su įmonės vadovybe dėl darbo užmokesčio susitaria individualiai ir tai yra darbdavio ir darbuotojo derybų objektas. Kaip buvo minėta ankstesniuose skyriuose egzistuoja įvairios darbo užmokesčio sistemos bei darbo turinio vertinimo metodikos, kurios nustato darbo užmokesčio dydį. Martinkus (2006), Dauskurdas (2003), Sakalas (2001) ir kt. prie tokių metodų priskiria darbo vietų rangavimą, darbo vietų klasifikavimą, dienos darbo apimtį normavimą ir pan. Kiekviena iš jų turi tiek privalumų tiek trūkumų. Žaptoriaus (2005) manymu, tarifinių lentelių ir užmokesčio schemų sudarymas yra iš esmės pagrindinis ir pradinis darbo užmokesčio diferencijavimo būdas. Įmonės darbuotojų darbo užmokesčio organizavimas pagrįstas kokybiniu įvairių darbų vertinimu. Pagrindiniai darbų vertinimo tikslai yra taikyti darbo užmokestį pagal sudėtingumo darbus, siekiant užtikrinti teisingumą organizacijos viduje ir išvengti diskriminacijos mokant už darbą. Atsižvelgiant į užsienio šalių patirtį galima remtis Tarptautinės darbo organizacijos parengta „Ženevos schema“ (žr. priedą Nr.1). Darbo užmokesčio sistemos modelyje darbai vertinami pagal 10 veiksnių: išsilavinimą, patirtį pareigybinius lygius, sprendimų priėmimą, darbo krūvį atsakomybę, darbo sudėtingumą bei darbo sąlygas, darbo trukmę, bei darbuotojo asmenines savybes. Visų išvardintų veiksnių maksimali vertė yra 100 procentų, o 10 veiksnių yra suskirstyti į smulkesnius. Procentas priklauso nuo konkrečios vienos iš 5 kategorijų. Šileika ir kt. (2005) siūlo tokias darbo vietos vertės kategorijas.

7 lentelė. Darbo vietos vertės kategorijos (procentais)

Kategorija	Darbo vietos vertė (proc.)
1	Iki 20
2	21-40
3	41-60
4	61-80
5	81-100

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Šileika ir kt., 2005

Remiantis šia lentele galima teigti, kad darbai yra priskirti vienai ar kitai kategorijai, todėl autoriai mano, kad tai yra pagrindas darbo užmokesčiui diferencijuoti – kuo daugiau procentų surenka darbo vieta, tuo yra didesnė jos vertė ir tuo didesnis darbo užmokestis turi būti mokamas. Tačiau, Mackevičius (2005) pažymi, kad darbo užmokesčio lygis nustatomas kiekvienai kategorijai, visų pirma, turi priklausyti nuo įmonės finansinių galimybių. Taip pat įmonė turi pasirinkti jai priimtinas darbo užmokesčio diferencijavimo santykį tarp aukščiausio ir žemiausio darbo užmokesčio.

Analizuojat darbo užmokesčio metodų tobulinimo galimybes Lietuvoje, mokslininkai Mačernytė –Panomoravienė (2008), Lazutka (2004), Žaptorius (2005) ir kt. siūlo, taikyti mažesnius darbo užmokesčius naujai priimtiems į darbą darbuotojams, neturintiems reikiamų darbo įgūdžių, bandomajam laikotarpiui priimtiems ir pan. Taip pat yra pabrėžiama, kad darbo užmokestis gali priklausyti ir nuo darbuotojo turimos patirties. Tobulinant darbo užmokesčio formas reikia atsižvelgti ne tik į materialias darbo užmokesčio skatinimo formas, tačiau nematerialios darbuotojų skatinimo formos yra taip reikšmingos. Stančiko, Vyšniausko (1997) teigimu, mokėjimo už darbą sistemų kūrimas ir jų metodų tobulinimas yra gana problematiškas. Kas apmokėjimo už darbą sistema būtų veiksminga, visų pirma, būtina gerai apsvarstyti ir pasirinkti mokėjimo už darbą politiką, nuspręsti kiek lėšų skirti darbuotojų atlyginimams ir kokiais kriterijais reikia vadovautis. Kaip pabrėžia Blažienė, Gerikienė (2003) darbo užmokesčio sistema yra neatsiejama darbo santykių dalis ir ji tiesiogiai veikia visos įmonės darbo efektyvumą (teigiamai ir neigiamai), taip pat daro didelę įtaką vadovų ir pavaldinių santykiams. Autorės pastebi, kad darbo užmokestį mokant darbuotojams, kurių apmokėjimą už darbą reglamentuoja Lietuvos vyriausybės nutarimai ir ministrų įsakymai, dažnai pasitaiko, kad priedais ir priemokomis bandoma kompensuoti žemą pareiginių algų nustatytą aukštos kvalifikacijos darbuotojams lygį. Tokiu atveju priedai praranda savo tiesioginę paskirtį, nes jie yra naudojami ne

darbuotojo rezultatams įvertinti, bet kompensuoti pareiginius algų skirtumus. Apžvelgiant sėkmingą ES valstybių patirtį, Marčinskas (2002), teigia, kad Lietuvoje turi būti vykdomas darbo sistemos tobulinimas dviem kryptimis. Visų pirma, turi būti tobulinami mokėjimo už valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo sąlygas patvirtinantys dokumentai, o antra, laipsniškai ir nuosekliai pereiti prie decentralizuoto mokėjimo už šių darbuotojų darbo sąlygų nustatymą sistema, ir didesnis dėmesys turi būti skiriamas kolektyvinėms sutartims, kaip tai daroma daugelyje ES valstybių.

Kaip teigia Jucevičius (1997) įmonės vadovai spręsdami daugelį organizacijos problemų, privalo sudaryti darbuotojams geras darbo sąlygas, rūpintis, kad kolektyve nekiltų nesusipratimų. Todėl darbo užmokesčio sistemos kūrimas ir jos tobulinimas yra viena iš sunkiausiai sprendžiamų problemų. Nekyla abejonių, jog darbo užmokesčio sistema veiks sėkmingai tik tada, jei ji bus pritaikyta prie konkrečios organizacijos poreikių. Tačiau nereikia pamiršti, kad šios sistemos parinkimas ir diegimas nėra šiandienis procesas. Būtina nuolat peržiūrėti ir kontroliuoti šį procesą, atsižvelgti į pasikeitusias aplinkybes, kadangi tai yra itin svarbu sėkmingiems rezultatams pasiekti. Granickas (2011), mano, kad svarbu susieti darbo apmokėjimo sistemą su bendra organizacijos strategija, nes darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo jo indėlio į įmonės laimėjimus, o ne nuo esamo statuso. Autorius pažymi, kad kintamas darbo užmokestis duos teigiamus rezultatus tik tada kai darbuotojai patys galės daryti įtaką rezultatams, bus pakankamai motyvuoti geriau atlikti savo darbą. Todėl yra akivaizdu, kad kintamas darbo užmokestis neturi būti per mažas, nes tada darbuotojai nebus skatinami. Jis turi atspindėti ne tik individualius bet ir komandinius veiklos rezultatus. Sokol (2001), pažymi, kad priedų prie darbo užmokesčio sistema taip pat svarbi. Lietuvoje valstybės tarnyboje dirbantiems darbo užmokesčio priedai yra mokami už tarnybos stažą, kvalifikacinę kategoriją, rangą ir t.t., bet privačiame sektoriuje priedų taikymas darbuotojams priklauso nuo organizacijos vadovo vykdomos darbo užmokesčio politikos. Kita vertus, privačios organizacijos gali laisviau nustatyti finansines ir ne finansines atlygio už darbą formas. Svarbiausia, kad kolektyvinės sutartyse numatyti priedai, leistų darbuotojams suprasti, kad jie yra partneriai ir tai juos skatintų geriau dirbti. Tobulinant darbo užmokesčio metodus taip pat reikia atsižvelgti į organizacijos ir darbuotojų poreikius. Martinkus ir kt. (2006), pažymi, kad:

- Darbo užmokesčio sistema būtų kruopščiai suplanuota ir išbandyta atsižvelgiant į organizacijos bei darbuotojų poreikius;
- atspindėtų kiekvieno organizacijos lygmens – nuo vadovų iki paprastų darbuotojų atsakomybę;

- būtų parengta, įgyvendinta ir taikoma dalyvaujant darbuotojų atstovams.

Išanalizavus darbuotojams mokamo darbo užmokesčio sistemų bei formų apmokestinimo principus, bei tobulinimo galimybes galima teigti, kad kiekvienos įmonės vadovas pirmiausia turi suprasti žmogiškųjų išteklių valdymo etapus bei naudą, suvokti darbo užmokesčio formų privalumus ir trūkumus, bei darbuotojų motyvacijos reikalingumą įmonėje, kad galėtų nustatyti efektyviausią darbo užmokesčio sistemą, remiantis prielaida, kad organizacijos tikslai turi sutapti su darbuotojų tikslais.

2.4. Tyrimo metodologija

Atliekant tyrimą buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas ir sudaryta pusiau uždaro tipo anketa.

Kiekybiniai tyrimai, skirtingai nuo kokybinių tyrimų pasižymi griežtu struktūrizavimu besiremiančiu iš mokslinės problemos kylančia hipoteze. Procedūros, kuriomis yra apdorojami kiekybinio tyrimo rezultatai yra konkrečiai apibrėžiami ir lengvai koduojami. Kiekybiniai duomenys pasižymi aukštu patikimumu ir objektyvia interpretacija. Atliekant kokybinį tyrimą yra formuluojami tikslūs ir aiškūs klausimai, bei tikimasi gauti konkrečius ir tikslus atsakymus. Kiekybinis tyrimas dažnai taikomas socialiniuose, ekonomikos bei sociologijos ir psichologijos moksluose. Vienas iš kokybinio tyrimo privalumų yra tas, kad naudojant kokybinį tyrimą tyrėjas nuo pat pradžių žino ką jis nori išsiaiškinti, respondentams pateikdamas iš karto paruoštus klausimus ir pan. Todėl dažnai yra pasirenkamas anketavimo metodas.

Anketa - tai klausimai, kuriais tyrėjas siekia ištirti socialinį reiškinį ar procesų visumą. Konstruojant anketą buvo atsižvelgta į tokius esminius dalykus, kaip respondentų socialines-demografines ir psichologines ypatybes. Taip pat sudarant anketos klausimus buvo siekiama atsižvelgti į apklausiamųjų informuotumą apie tiriamąjį dalyką. Šis faktorius nulemia tyrimo rezultatų kokybę.

Pagal anketos sudarymo metodiką dažniausiai yra išskiriami atviro ir uždaro tipo klausimai, tačiau kai kurios anketos yra mišrios, kuriose yra ir uždarų ir atvirų klausimų. Atviri klausimai leidžia respondentams išsakyti savo nuomonę ir sudaro galimybes savarankiškai suformuluoti atsakymą. Uždaruose klausimuose pateikiami galimi atsakymų variantai. Pusiau uždaro tipo klausimai sudaro galimybę respondentui suteikia galimybę neradus tinkamo atsakymo parašyti

savo nuomonę. Pusiau uždaro tipo klausimų privalumas yra tas, kad tyrėjas dažniausiai nepažįsta respondentų ir negali numatyti iš anksto visų atsakymų variantų.

Taikant anketavimo metodą respondentai patys savarankiškai raštu atsakinėja į pateiktus klausimus pagal nurodytas taisykles. Dažniausiai, tokios anketos būna išdalintos asmeniškai kiekvienam respondentui jo darbo, mokymosi ar gyvenamojoje vietoje, tačiau šiuolaikinės technologijos sudaro galimybes apklausti respondentus naudojantis internetu, per elektroninį paštą telefonu ir pan., iš anksto susitarus dėl anketos grąžinimo laiko. Toks duomenų rinkimo metodas turi privalumų, nes kiekvienas respondentas ją gali pildyti patogiu jam laiku, pagal savo tempą ir pan. Tačiau, pastebėta, kad toks anketavimo metodas sumažina užpildytų anketų grįžtamumą.

Tyrimo metu buvo panaudotas statistinis metodas, o tyrimo rezultatai apdoroti Microsoft Office Excel programa ir grafiškai pateikti diagramose panaudojant aprašomosios statistikos metodą.

3. AB „X“ STATYBŲ SEKTORIAUS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ

3.1. AB „X“ statybų sektoriaus įmonės veiklos apžvalga

AB „X“ įmonė šiuo metu yra viena didžiausių Lietuvos statybų kompanija, kuri vykdo veiklą Lietuvoje ir už jos ribų. Pagrindinės įmonės paslaugos, tai projektų valdymas, generalinė ranga, projektavimas, bendrieji statybos darbai, apdailos darbai, gerbūvio darbai, lauko inžineriniai tinklai, metalo konstrukcijų gamyba, elektros instaliacija, vandentiekio bei vėdinimo sistemų įrengimas, skydinių karkasinių namų projektavimas ir gamyba, statybinių medžiagų tyrimai ir bandymai, daugiabučių namų modernizavimas, nekilnojamo turto plėtra. Per ilgą savo gyvavimo laikotarpį įmonė įvykdė daug svarbių ir sudėtingų projektų Lietuvos ekonominės sistemos augimui. Nuo savo veiklos pradžios AB „X“ įmonė yra gavusi konkursuose „Lietuvos metų gaminys“ ne vieną aukso medalį už gausybę unikalių ir išskirtinių projektų. Siekiant pasiekti užsibrėžtų tikslų, įmonė vadovaujasi šiomis pagrindinėmis vertybėmis: sąžiningumas, atsakingumas, profesionalumas, kokybė darbui, bei efektyviais sprendimais, o tai leido įmonei pasiekti vienos iš didžiausių statybų bendrovių Lietuvoje statusą.

Kaip ir dauguma įmonių AB „X“ įmonė turi sukurtus savo strateginius tikslus. Įmonės misija – „Sąžiningai vykdydami įsipareigojimus, plėtodami ilgalaikį bendradarbiavimą ir siūlydami brandžius statybų sprendimus, didiname vertę akcininkams ir plėtojame įmonės veiklą. Kuriame aukštesnės kokybės aplinką verslui, visuomenei ir žmonėms“ ir vizija – „Tapti pripažinta statybos sektoriaus lydere, naudojančia pažangias technologijas, garantuojančia kokybę bei sutartus darbų atlikimo terminus“. Visi įmonėje dirbantys darbuotojai vienareikšmiškai supranta ir dalyvauja keliant ir formuluojant įmonės siekius, tikslus, bei vertybes.

Kiekviena įmonė, kaip juridinis asmuo, privalo turėti savo valdymo organus. Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba, ir bendrovės vadovas – generalinis direktorius. Bendrovė veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, bendrovės įstatais ir kitais Lietuvos Respublikos norminiais aktais. Valdyba sudaroma iš kelių narių, kuriuos ketverių metų kadencijai renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Vienas iš valdybos politikos tikslų – palaikyti pakankamą nuosavo kapitalo dalį, siekiant pateisinti investuotojų, kreditorių ir rinkos

dalyvių pasitikėjimą bendrove, bei numatyti verslo plėtrą ateityje. Valdyba atsakinga už rizikos valdymo struktūros sukūrimą ir priežiūrą.

AB „X“ įmonės veiklos efektyvumą daugiausia lemia atsakinga ir profesionali komanda, nebijanti prisiimti didesnės atsakomybės įgyvendinant įdomius, iššūkių reikalaujančius projektus, nuolat ieškanti naujų idėjų ir naujų sprendimų. Šiuo metu įmonėje dirba apie 800 darbuotojų, iš jų: 36 direktoriai, projektų vadovai, 68 technologai, projektuotojai, projektų inžinieriai, 40 administracijos darbuotojų, 61 statybos vadovas, darbų vadovai ir 595 darbininkai. Siekiant sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri skatintų darbuotojus geriau dirbti, būti lojaliais įmonei, formuojant įmonės politiką ir kultūrą, yra sukurti darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatai, kurie aiškiai ir tiksliai nurodo darbuotojų, kokie pasiekimai ir indėliai yra vertinami ir atlyginami, skatinant darbuotojų savarankiškumą ir iniciatyvumą. Darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatuose yra apibrėžiami darbo apmokėjimo principai: tai pagrindinis darbo užmokestis, ketvirtinės ir metinės premijos už metinius rezultatus. Pareiginis atlyginimas priklauso nuo darbuotojo pareigybės priklausymo tam tikrai funkciniai darbo užmokesčio grupei. Kiekvienai funkcinė pareigybių grupei nustatomas atlyginimo režis, kurio tikslas: užtikrinti organizacijos skaidrumą ir teisingumą, atlyginant už atliekamą darbą pagal jo indėlį ir svarbą įmonei, užtikrinti personalo politikos vientisumą, motyvuoti darbuotojus, planuoti ir kontroliuoti darbo užmokesčio biudžetą. Funkcinių pareigybių grupės, tai 1 grupė - Specialistai, 2 grupė – Vyr. specialistai, 3 grupė – Nedidelių padalinių vadovai, 4 grupė – Vidutinės grandies vadovai, 5 grupė – Aukščiausios grandies vadovai. Ketvirtinės premijos, tai vadovybės instrumentas formuoti įmonės politiką ir kultūrą, aiškiai bei tiksliai nurodant darbuotojams, kokie pasiekimai ir indėliai yra vertinami, taip pat ketvirtinės premijos, tai įrankis tiesioginiam vadovui motyvuoti tuos darbuotojus, kurie daugiausia prisidėjo siekiant rezultato. Premijos už metinius rezultatus – pasibaigus ūkiskaitiniams metams, darbuotojams, visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimu gali būti skiriama premija už metinius rezultatus.

3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Darbo užmokestis visada buvo ir liks aktualiausia kiekvienos įmonės problema. Jis ne tik tiesiogiai veikia daugumos žmonių gyvenimo lygį ir kokybę, bet ir nustato visuomeninę padėtį visuomenėje bei pripažinimą įmonės viduje bei už jos ribų. Todėl darbo užmokestis turi būti ne tik

teisingas bet ir reikšmingas. Siekiant atskleisti teorinius ir praktinius darbo užmokesčio organizavimo metodus bei darbo užmokesčio organizavimo tobulinimo kryptis buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Tyrimo pagalba atskleisti AB „X“ statybos sektoriaus įmonės darbuotojų nuomonę apie darbo užmokesčio organizavimą įmonėje.
2. Analizuojant tyrimo rezultatus įvertinti darbuotojų nuomonę apie darbo užmokesčio tobulinimo galimybes.
3. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis pateikti rekomendacijas ir siūlymus darbo užmokesčio tobulinimui.

Atliekant tyrimą buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas ir sudaryta pusiau uždaro tipo anketa.

Tyrimui atlikti buvo naudojama pusiau uždaro tipo anketa, kurią sudarė tokie blokai:

1) Demografiniai – socialiniai respondentų duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, atlyginimo dydis).

2) Šiame bloke respondentams buvo pateikti klausimai apie darbo užmokesčio struktūrą, veiksnius darančius įtaką darbo užmokesčiui jų įmonėje.

3) Trečiame anketos klausimų bloke buvo siekiama išsiaiškinti kokie piniginiai ir nepiniginiai darbuotojų skatinimo būdai yra taikomi įmonėje, bei darbuotojų nuomonė apie darbo užmokesčio metodų tobulinimo galimybes.

Anketinė apklausa vyko 2014 metų sausio 15 – 25 dienomis. Elektroniniu paštu anketos buvo išsiuntinėtos respondentams. Respondentai buvo informuoti apie anketos tikslą, anonimiškumą, bei supažindinti su anketos pildymo instrukcija. Anketų išsiųsta 140, sugrįžo 124 (7 anketos nesugrįžo, o 9 buvo klaidingai užpildytos, jų duomenys negalėjo būti panaudoti apibendrinant tyrimo rezultatus.)

Tyrimas buvo vykdomas keturiais etapais:

- 1) Suformuluotas tyrimo tikslas, uždaviniai, konkretinama tyrimo problema, analizuojama mokslinė literatūra;
- 2) Konstruojama tyrimo anketa ir apklausti respondentai;
- 3) Analizuojami, sisteminami ir vertinami tyrimo rezultatai, vaizduojami grafikai ir lentelės.
- 4) Ketvirtame etape buvo formuluojamos tyrimo išvados ir pateikiami siūlymai bei rekomendacijos.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė

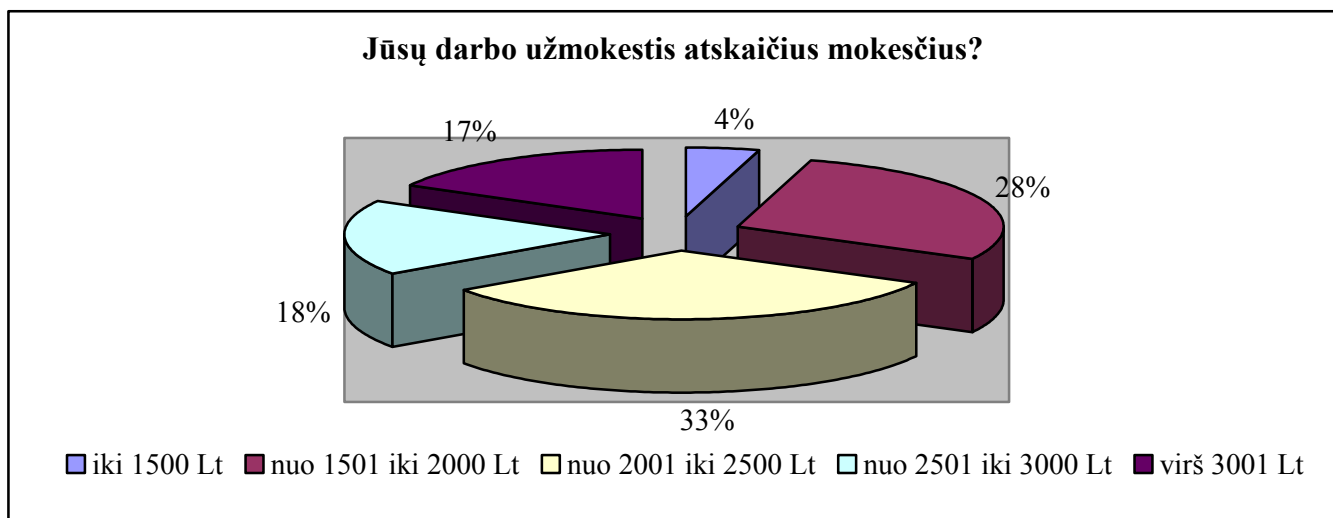
Analizuojant tyrimo rezultatus, išryškėjo, kad tyrime dalyvavo 124 respondentai, iš jų: 116 vyrų ir 8 moterys. Apklausiant respondentus apie jų išsilavinimą, paaiškėjo, kad visi darbuotojai turi aukštąjį universitetinį (92 darbuotojai) arba neuniversitetinį (32 darbuotojai) išsilavinimą. Apklaustųjų užimamos pareigos, amžius ir darbo stažas atsispindi 8 lentelėje.

8 lentelė. Demografinė – socialinė respondentų charakteristika

Pareigos	Darbuotojų skaičius	Proc. (%)
Projektų vadovai	18	15
Padalinio vadovai	8	6
Statybos darbų vadovai	53	43
Projektų inžinieriai	45	36
Amžius	Darbuotojų skaičius	Proc. (%)
Nuo 18 iki 25	0	0
Nuo 26 iki 35	40	32
Nuo 36 iki 45	49	40
Nuo 46 iki 55	19	15
Nuo 56 iki 65	16	13
Darbo stažas	Darbuotojų skaičius	Proc. (%)
Iki 1 metų	7	6
Iki 5 metų	46	37
Nuo 5 iki 10	54	44
Daugiau kaip 10 metų	17	13

Iš pateiktų demografinės – socialinės respondentų charakteristikos duomenų, galima teigti, kad visi darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos, turintys aukštąjį išsilavinimą. Didžioji dalis respondentų 43 (proc.) dirba statybos darbų vadovais, 36 proc. projektų inžinieriai, 15 proc. – projektų vadovai ir 6 proc. padalinių vadovai. Darbuotojų amžius svyruoja nuo 26 iki 65 metų, o didžiąją dalį (40 proc.) amžiaus vidurkį sudaro nuo 36 iki 45 metų. Darbo stažas respondentų pasiskirstė: iki 1 metų – 6 proc., iki 5 metų – 37 proc., nuo 5 iki 10 metų – 44 proc. ir daugiau nei 10 metų – 13 proc. Taigi, galime daryti prielaidą, kad tai jaunas ir patyręs kolektyvas, dirbantis šioje įmonėje daugiau nei 5 metus.

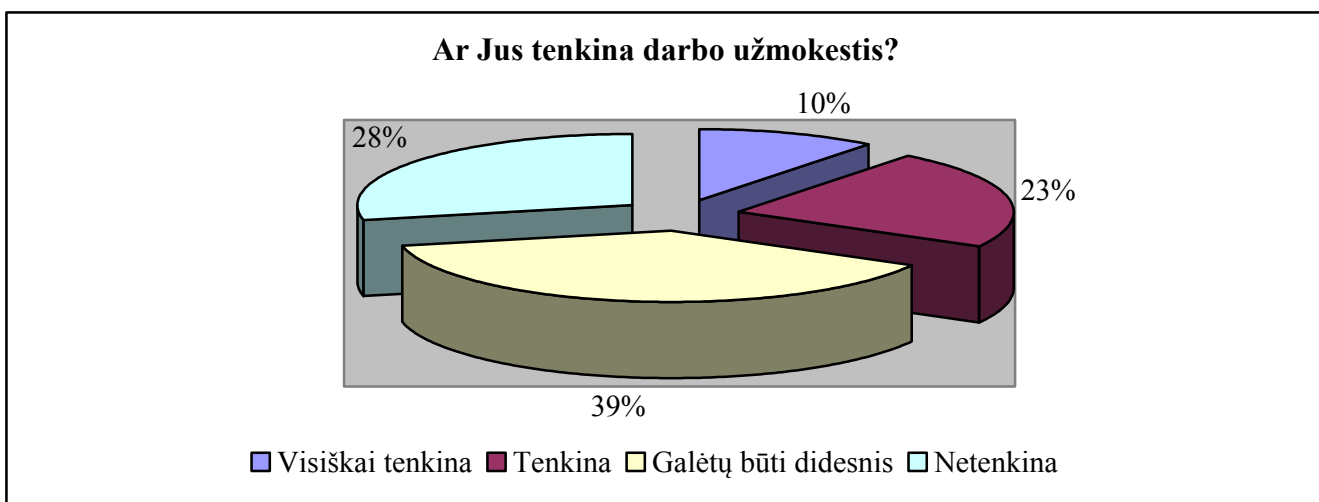
Darbuotojo motyvaciją, pasitenkinimą darbu, dažniausiai lemia jo gaunamas darbo užmokesčio dydis. Siekiant išsiaiškinti respondentų darbo užmokesčių atskaičius mokesčius, buvo suformuluotas klausimas apie jų darbo užmokesčio dydį. Respondentų darbo užmokesčio dydis atsispindi 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų nuomonė, apie jų darbo užmokesčio dydį

Iš 6 paveikslo duomenų matyti, kad didžioji darbuotojų dalis, kurią sudaro 33 proc. gauna darbo užmokesčių nuo 2001 iki 2500 Lt., 28 proc. – nuo 1501 iki 2000 Lt., 18 proc. – nuo 2501 iki 3000 Lt., 17 proc. respondentų darbo užmokestis siekia virš 3000 Lt, bei 4 proc. darbuotojų, kurie gauna iki 1500 Lt per mėnesį darbo užmokesčių į rankas. Galima daryti išvadą, kad AB „X“ įmonėje darbo pagrindinis užmokestis yra konkurencingas, atitinkantis dabartinės Lietuvos statybų sektoriaus įmonių vidurkį.

Analizuojant darbo užmokesčio organizavimą, dėmesys turi būti skiriamas ir pasitenkinimui apie darbo užmokesčio dydį. Siekiant išsiaiškinti, ar AB „X“ įmonės darbuotojus tenkina gaunamas darbo užmokestis, buvo suformuotas klausimas, ar juos tenkina jų darbo užmokestis. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų nuomonė apie jų pasitenkinimą darbo užmokesčio dydžiu

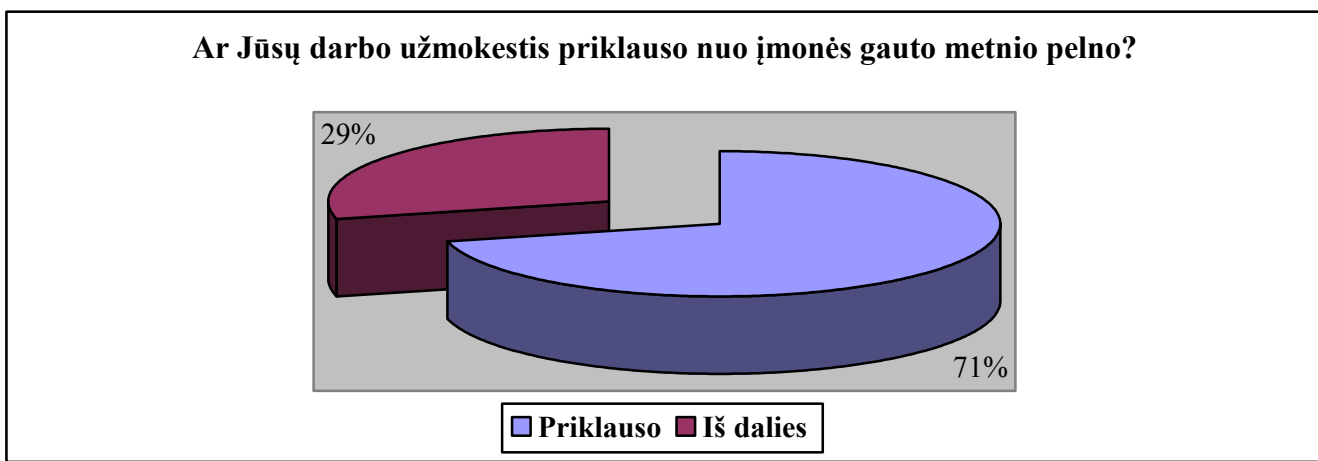
Septintame paveiksle respondentų nuomonė pasiskirstė taip: 39 proc. teigia, kad jų gaunamas darbo užmokestis galėtų būti didesnis ir šiuo metu jis tenkina tik iš dalies, 23 proc., teigia kad juos darbo užmokestis tenkina vidutiniškai, tačiau iš visų aplaustųjų net 10 proc. pasisakė, kad darbo užmokestis juos tenkina pilnai. Taip pat apklausos metu, išryškėjo, kad 28 procentai darbuotojų, yra nepatenkinti darbo užmokesčiu.

Teorinėje darbo dalyje buvo nagrinėjamos darbo užmokesčio formos tai – vienietinė, kai darbo rezultatai, nustatomi pagal pagamintos produkcijos kiekį ar atliktų operacijų, darbų bei paslaugų apimtį, kada taikoma tiesioginio vienietinio darbo užmokesčio sistema, o darbuotojo darbo užmokestis yra tiesiogiai proporcingas jo išdirbiui, t. y. pagamintai produkcijai ar atliktoms paslaugoms. Taip pat buvo nagrinėjama laikinė darbo užmokesčio forma, kai pagrindinis rodiklis, nuo kurio priklauso darbo užmokesčio dydis, yra dirbtas laikas. Apskaičiuojant laikinę paprastąją darbo užmokesčio sistemą prie sumos yra pridedamos premijos (priedai) už gerus darbo rezultatus.

Siekiant išsiaiškinti, kokia respondentų nuomonė jų įmonėje yra taikoma darbo apmokėjimo sistema (vienietinė, laikinė, mišri), bei iš kokių dalių (1. pagrindinio atlyginimo, 2. pagrindinio atlyginimo ir priedų, 3. pagrindinio atlyginimo ir premijų, 4. pagrindinio atlyginimo, priedų ir premijų) susideda jų darbo užmokestis, buvo suformuluoti klausimai, kokia darbo užmokesčio sistema yra taikoma AB „X“ įmonėje ir iš kokių dalių susideda jų darbo užmokestis. Visi respondentai į abu šiuos klausimus 100 proc. pažymėjo, kad yra taikoma mišri apmokėjimo sistema, kuri susideda iš pagrindinio darbo užmokesčio bei premijų. Taigi, iš pateiktų atsakymų, galima daryti išvadą, kad AB

„X“ įmonėje darbo užmokestis susideda ne vien iš pagrindinio darbo užmokesčio, bet ir premijų kurios dydis priklauso nuo statybų darbų įgyvendinimo trukmės, kokybės ar pan.

Konkurencingoje rinkoje darbo užmokestį turėtų sudaryti ne vien pagrindinis darbo užmokestis ir premijos, bet ir dalis nuo įmonės metinio ar ketvirtinio bendrojo pelno. Siekiant išsiaiškinti ar AB „X“ įmonėje darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo įmonės metinio pelno, buvo suformuluotas klausimas, ar respondentų darbo užmokestis priklauso nuo įmonės gauto metinio pelno. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 8 paveiksle.



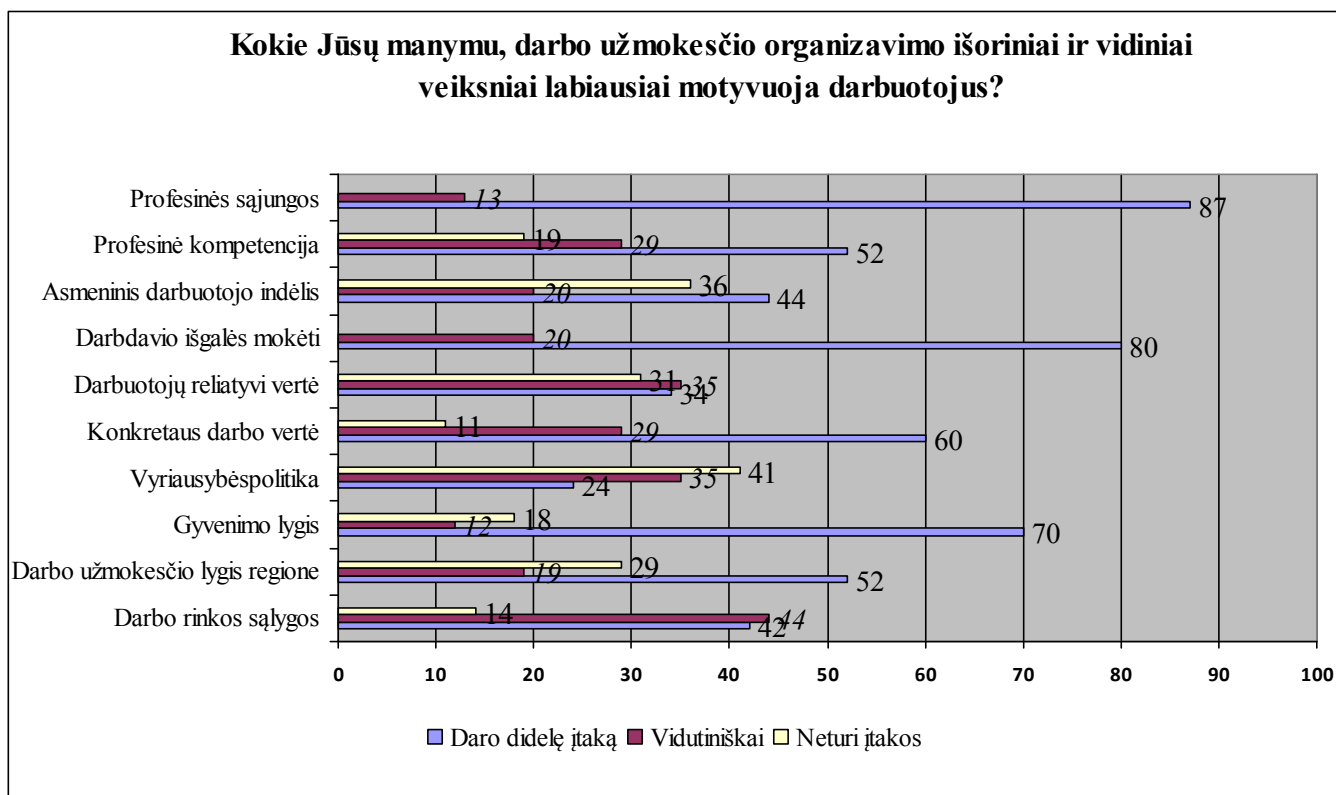
8 pav. Respondentų atsakymai, ar jų darbo užmokestis priklauso nuo įmonės gauto metinio pelno

Iš pateiktų respondentų atsakymų matyti, kad daugumos (71 proc.) darbo užmokestis priklauso nuo įmonės metinio pelno, tačiau 29 proc. respondentų pažymi, kad tik iš dalies įmonės metiniai rezultatai lemia jų darbo užmokesčio dydį. Analizuojant gautus rezultatus, pastebima, kad nei vienas respondentas nepažymėjo, kad įmonės metinis pelnas įtakos jų darbo užmokesčiui neturi. Taigi galime daryti išvadą, jog respondentų darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo įmonės rezultatų.

Teorinėje darbo dalyje buvo nagrinėjami privalumai darbo užmokesčio sistemoje, kurie motyvuoja darbuotojus, siekiant geresnių rezultatų. Siekiant išsiaiškinti kokiems darbo užmokesčio privalumams respondentai teikia pirmenybę, buvo pateiktas klausimas, kokius privalumus jie įžvelgia AB „X“ įmonės darbo užmokesčio sistemoje. Anketinėje apklausoje buvo pateikti keli darbo užmokesčio privalumų teiginiai (1. pastovus darbo užmokestis, 2. darbo užmokestis priklauso nuo rezultatų, 3. lanksti priedų sistema, 4. už gerus rezultatus mokamos premijos, 5. mokami viršvalandžiai) iš kurių visi 100 proc. teigė, kad jų darbo užmokesčio sistemoje pagrindiniai privalumai yra: pastovus darbo užmokestis, kai darbo užmokestis priklauso nuo rezultatų, ir už gerus rezultatus mokamos

premijos. Tačiau nei vienas respondentas nepaminėjo, kad jų įmonėje darbo užmokesčio privalumas yra lanksti priedų sistema ar mokami viršvalandžiai. Iš gautų duomenų, galima daryti išvadą, kad įmonėje yra mokamas pastovus darbo užmokestis, priklausantis nuo darbuotojų rezultatų, tačiau nenaudojama papildoma priedų sistema, kuri labiau motyvuotų respondentus siekti geresnių darbo rezultatų.

Mokslinėje literatūroje buvo nagrinėjami išoriniai ir vidiniai darbo užmokesčio veiksniai, kurie lemia darbuotojų motyvaciją, tai: finansinės galimybės, darbo sąlygos, konkretaus darbo vertė, asmeninis darbuotojo indėlis, profesinė kompetencija, darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione, pragyvenimo lygis, vyriausybės politika, profesinės sąjungos ir t.t. Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę kokie darbo užmokesčio organizavimo veiksniai įtakoja jų motyvavimą darbui, buvo suformuluotas klausimas, kokie jūsų manymu darbo užmokesčio organizavimo vidiniai ir išoriniai veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 9 paveiksle.



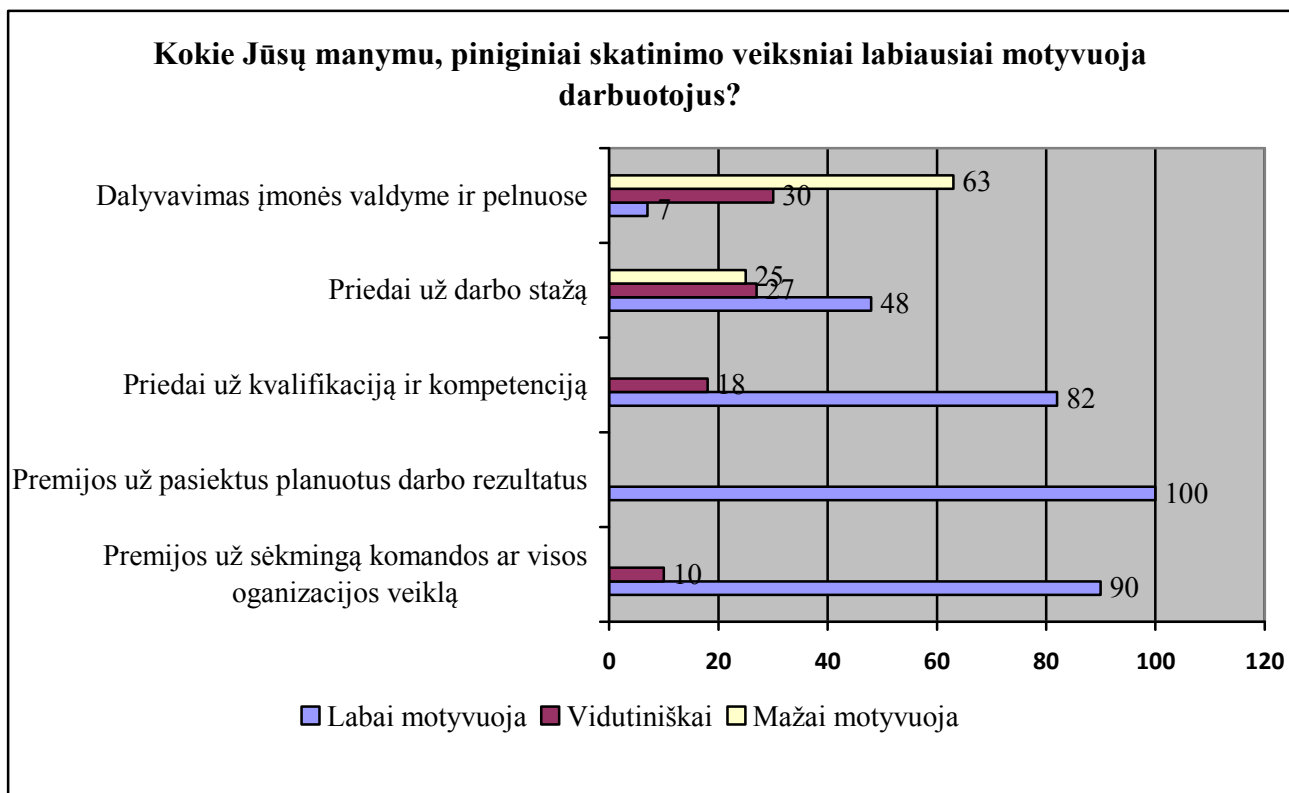
9 pav. Darbo užmokesčio organizavimo išoriniai ir vidiniai veiksniai lemiantys darbuotojų motyvaciją

Apklausoje metu išryškėjo kokie vidiniai ir išoriniai darbo užmokesčio organizavimo veiksniai daugiausia daro įtakos darbuotojų motyvacijai. Taigi, 87 proc. respondentų teigė, kad profesinės sąjungos daro didelę įtaką sprendžiant darbuotojo darbo užmokesčio dydį ir tik 13 proc. pažymėjo, kad vidutiniškai. Tačiau nei vienas respondentas nemano, kad profesinės sąjungos neturi jokios įtakos darbo užmokesčio organizavimo veiksniams. Atsakydami į klausimą apie profesinę kompetenciją, kaip apie vieną iš svarbių veiksnių, sutiko 52 proc., 29 proc. pažymėjo – vidutiniškai, o 19 proc., teigė, kad įtakos neturi. Asmeninis darbuotojo indėlis, kaip darbo užmokesčio organizavimo veiksnys, kuris turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, mano 44 proc. respondentų, 20 proc. teigia, kad įtakos turi vidutiniškai, 36 proc. nurodo, kad įtakos neturi. Kaip veiksnys darbdavio išgalės mokėti, 80 proc. respondentų mano, kad turi didelę įtaką, 20 proc. pasisakė, kad įtaką turi tik vidutinę. Su teiginiu, kad darbuotojų reliatyvi vertė yra darbo užmokesčio organizavimo veiksnys, respondentų nuomonė pasiskirstė panašiai: sutiko 34 proc., 35 proc. pasisakė, kad didelės įtakos neturi, bei 31 proc. teigė, kad įtakos neturi jokios. Konkretaus darbo vertę, kaip veiksnių įvardijo 60 proc. respondentų, 29 proc. pažymėjo, kad tai vidutinis veiksnys, o 11 proc. teigia, kad įtakos neturi. Su teiginiu, kad vyriausybės politika turi įtaką darbo užmokesčio organizavimo veiksniams pažymėjo 24 proc. respondentų, 35 proc. pasisakė, kad vidutinė įtaką, 41 proc. teigė, kad įtakos neturi. Gyvenimo lygis, kaip veiksnys turintis didelę įtaką darbo užmokesčio organizavimui, pasisakė 70 proc. apklaustųjų, 12 proc. pažymėjo, kad didelės įtakos neturi ir 18 proc., teigė, kad įtakos neturi iš vis. Kaip veiksnių darbo užmokesčio lygį regione, kuris daro didelę įtaką pasirinko 52 proc. respondentų, 19 proc., mano, kad vidutiniškai, o 29 proc. nurodė, kad įtakos neturi. Su teiginiu, kad darbo rinkos sąlygos, kaip darbo užmokesčio organizavimo veiksnys kuris labiausiai motyvuoja darbuotojus sutiko 42 proc. respondentų, sutiko vidutiniškai – 44 proc., o 14 proc. teigė, kad įtakos neturi.

Taigi galime daryti išvadą, kad darbo užmokesčio organizavimo išoriniai ir vidiniai veiksniai kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus, tai: profesinės sąjungos, darbdavio išgalės mokėti, gyvenimo lygis, konkretaus darbo vertę, profesinė kompetencija ir darbo užmokesčio lygis regione.

Teorinėje darbo dalyje, buvo nagrinėjami darbo užmokesčio piniginiai skatinimo veiksniai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją, tai: 1. dalyvavimas įmonės valdyje ir pelnuose, 2. priedai už darbo stažą, 3. priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją. 4. premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus, 5. premijos už sėkmingą komandos ar visos organizacijos veiklą. Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, anketinėje apklausoje buvo pateiktas klausimas kokie piniginiai skatinimo

veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus ir pateikti keli pasirenkami teiginiai. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 10 paveiksle.

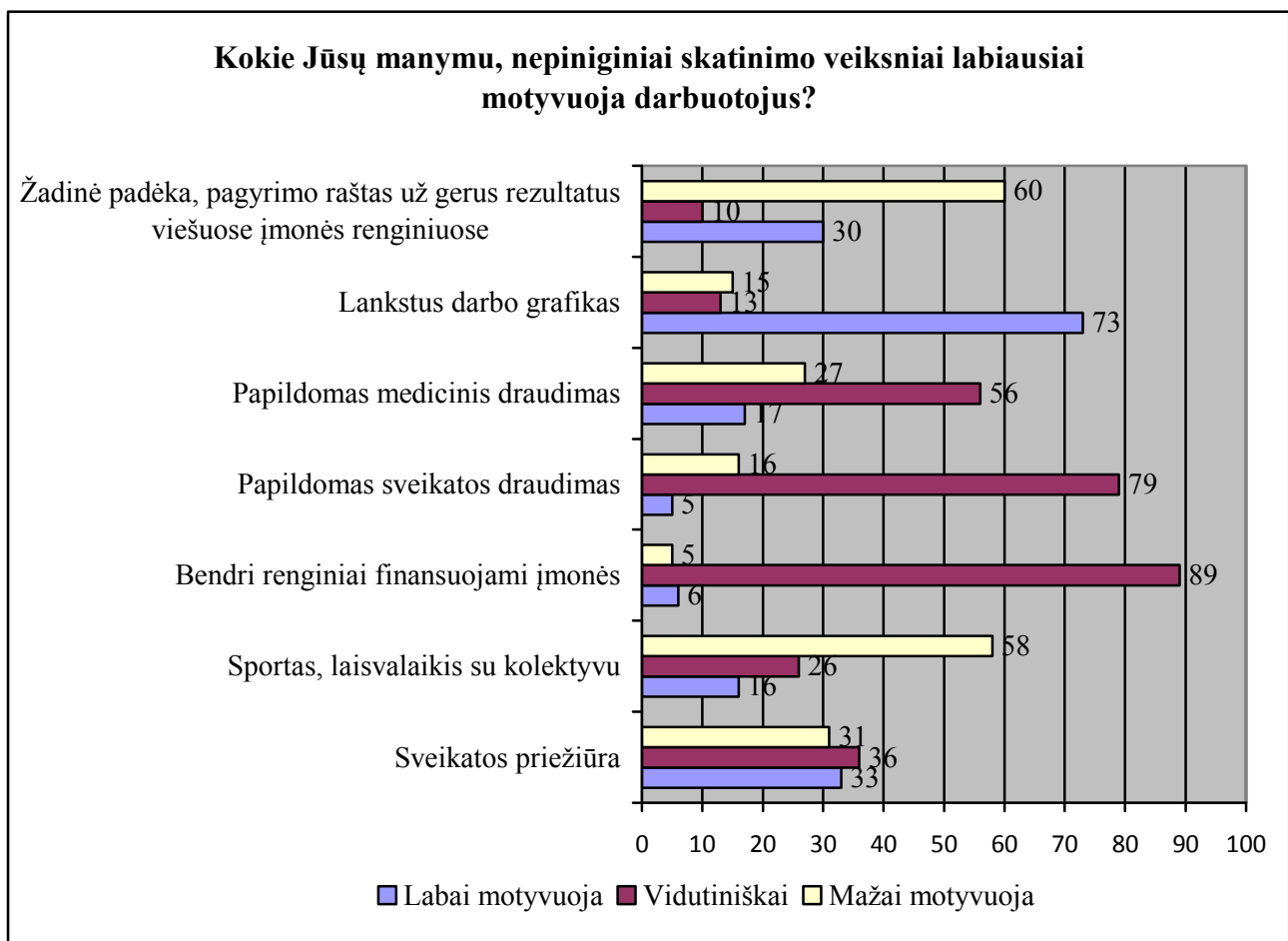


10 pav. Respondentų nuomonė apie piniginius skatinimo veiksnius lemiančius jų motyvaciją

Kaip matyti iš pateiktos diagramos visi respondentai (100 proc.) pažymėjo, kad premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus, motyvuoja daugiausia. Taip pat 90 proc. apklaustųjų teigė, kad piniginis skatinimo veiksnys jų motyvacijai, tai premijos už sėkmingą komandos ar visos organizacijos veiklą, ir tik 10 proc. pasisakė, kad turi tik vidutinę įtaką. Respondentų apklausos metų išryškėjo, kad priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją motyvuoja 82 proc. darbuotojų, o 18 proc. mano, kad priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją turi tik vidutinę įtaką. Toliau apklausoje buvo suformuluotas teiginys ar priedai už darbo stažą didina respondentų motyvaciją, jų atsakymai pasiskirstė taip: 48 proc. pasisakė, kad motyvuoja, 30 proc. pasisakė, kad vidutiniškai, 27 proc. teigė, kad tai turi mažą įtaką pažymėjo 25 proc. Mažiausioji dalis respondentų (7 proc.) pritarė, kad piniginis skatinimo veiksnys jų motyvacijai yra dalyvavimas įmonės valdyme ir pelnuose, 30 proc. pasisakė, kad turi tik vidutinę įtaką, o 63 proc. teigė, kad motyvacijos turi mažai.

Apibendrinant gautus rezultatus išryškėjo, kad didžiausias piniginis skatinimo veiksnys, labiausiai motyvuojantis darbuotojus, tai premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus, premijos už sėkmingą komandos ar visos organizacijos veiklą ir priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją.

Aptarus, piniginius skatinimo veiksnius, buvo tikslinga apklausti respondentus, kokia jų nuomone nepiniginiai skatinimo veiksniai motyvuoja darbuotojus, tai: žodinė padėka, lankstus darbo grafikas, papildomas medicininis draudimas ir t.t. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 11 paveiksle.



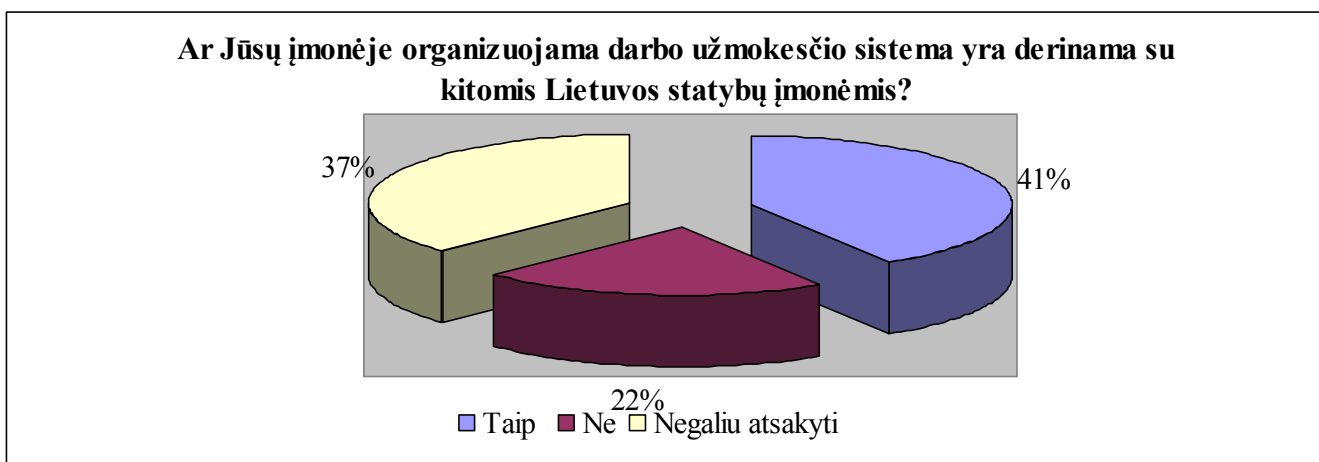
11 pav. Respondentų nuomonė, apie nepiniginius skatinimo veiksnius lemiančius jų motyvaciją darbui

Apklausoje metu išryškėjo, kad dauguma respondentų (73 proc.) mano, jog lankstus darbo grafikas turi didelę įtaką jų nepiniginei motyvacijai, 15 proc. mano, kad nepiniginė motyvacija turi mažai ir 13 proc. sutiko su teiginiu, kad lankstus darbo grafikas, turi vidutinę įtaką. Su teiginiu, kad sveikatos priežiūra yra nepiniginis skatinimo veiksnys sutiko 33 proc. respondentų, 36 proc. pasisakė,

kad vidutiniškai ir 31 proc. mano, kad motyvacijos turi mažai. Kad nepiniginis darbuotojų motyvacijos skatinimo veiksnys yra žodinė padėka, pagyrimo raštas už gerus rezultatus viešuose įmonės renginiuose, pasisakė 30 proc. respondentų, 60 proc. teigė, kad mažai motyvuoja ir 10 proc., mano, jog turi vidutinę įtaką. Su teiginiu, kad papildomas medicininis draudimas yra nepiniginis skatinimo veiksnys sutiko, 17 proc. respondentų, 56 proc. mano, kad tai sudaro vidutinę įtaką ir 27 proc. apklaustųjų mano, kad tai mažai motyvuoja. Pasirenkamam atsakymui, kad papildomas sveikatos draudimas yra nepiniginis skatinimo veiksnys, sutiko tik maža dalis (5 proc.) respondentų, 16 proc. mano, kad mažai motyvuoja, o didžioji dalis (79 proc.) sutinka tik vidutiniškai. Teiginį bendri renginiai finansuojami įmonės pasirinko 6 proc. respondentų, 89 proc. – pasisakė, kad vidutiniškai, 5 proc. mano, kad tai sukuria mažą motyvaciją. Analizuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą, galima pastebėti, kad su teiginiu sportas, laisvalaikis su kolektyvu, kaip nepiniginis skatinimo veiksnys didelę motyvaciją turi 16 proc. respondentų, 26 proc., mano kad vidutinę ir 58 proc. pasisakė, kad motyvaciją šis teiginys turi mažą.

Iš pateiktų atsakymų, galima daryti išvadą, kad didžiausi nepiniginiai darbuotojų skatinimo veiksniai kurie motyvuoja darbuotojus, tai: lankstus darbo grafikas, sveikatos priežiūra, papildomas medicininis draudimas, bei žodinė padėka ir pagyrimo raštas už gerus rezultatus viešuose įmonės renginiuose.

Siekiant išsiaiškinti, ar respondentų įmonėje organizuojama darbo užmokesčio sistema yra derinama su kitomis Lietuvos statybų įmonėmis, buvo suformuluotas klausimas, ar Jūsų įmonėje organizuojama darbo užmokesčio sistema yra derinama su kitomis Lietuvos statybų įmonėmis. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. Apklaustųjų nuomonė, ar jų įmonė derina darbo užmokesčio sistemą su kitomis Lietuvos įmonėmis

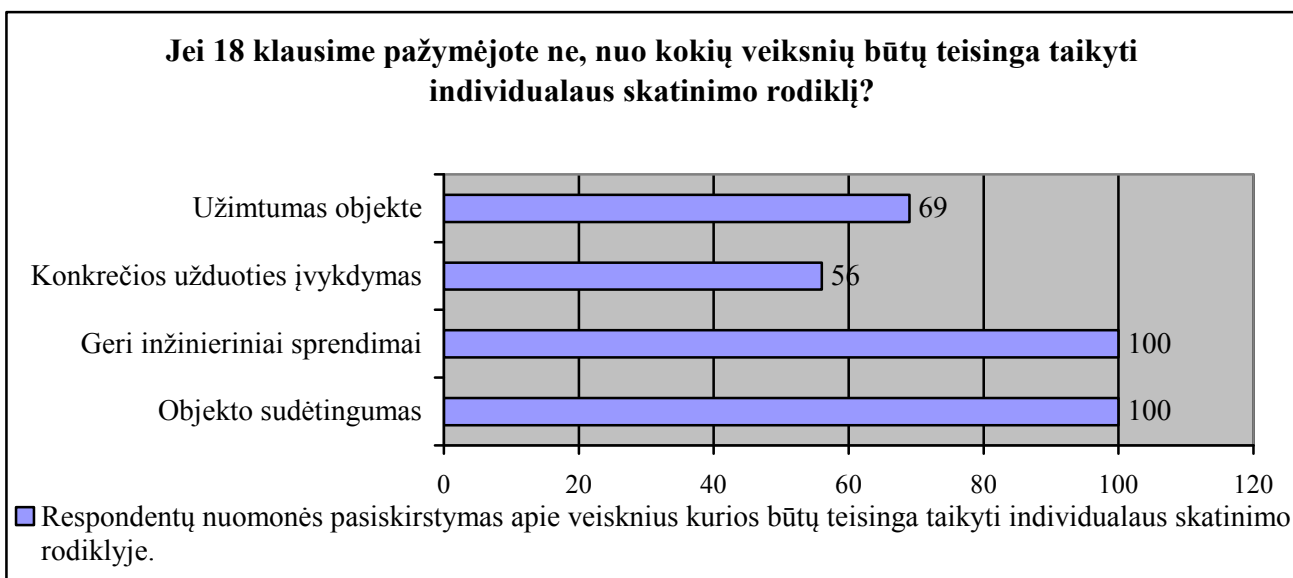
Iš pateiktų susistemintų atsakymų išryškėjo, kad 41 proc. respondentų atsakė – taip, 37 proc. atsakė, kad – ne ir 22 proc. pažymėjo, kad negali atsakyti, nes nežino.

Galima daryti išvadą, kad didžioji dalis respondentų mano, kad jų darbo užmokesčio sistema yra derinama ir lyginama su kitomis statybų sektoriaus įmonėmis, kas leidžia darbuotojui būti užtikrintam, kad jų darbo užmokestis yra konkurencingas Lietuvos mastu.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo kalbėta apie kintamą darbo užmokesčio dalį, kuri dažniausiai yra skatinamojo pobūdžio apimantis premijas, priedus bei priemokas. Konkurencingos įmonės savo darbo praktikoje dažniausiai taiko kintamos ir premijinės dalies darbo užmokesčio struktūrą. Kintamoji darbo užmokesčio dalis priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių, elgsenos, įmonės pelningumo, kuris sudaromas iš priedų, ir įvairių premijų. Siekiant sužinoti ar AB „X“ įmonėje yra darbuotojams skaičiuojama kintamoji darbo užmokesčio dalis už pasiektus ir užsibrėžtus tikslus, buvo suformuluotas klausimas, ar Jūsų įmonėje yra skaičiuojama kintamo darbo užmokesčio dalis. Respondentai galėjo pasirinkti du atsakymus: taip – skaičiuojama ir ne – neskaičiuojama. Susistemintus gautus rezultatus paaiškėjo, kad respondentų nuomone (100 proc.) įmonėje kintamos darbo užmokesčio dalies už iškeltus tikslus ir jų įvykdymą yra neskaičiuojama. To pasekoje, galima daryti išvadą, kad darbuotojams yra nesudaroma pakankamai lanksti darbo užmokesčio sistema ir šioje vietoje, būtų galima tobulinti darbo užmokesčio skaičiavimo sistemos metodus.

Apklausus respondentus ar jų įmonėje yra skaičiuojama kintama darbo užmokesčio dalis, buvo tikslinga sužinoti ar taikomas AB „X“ įmonėje individualaus skatinimo rodiklis, kuris prisideda prie darbuotojų darbo užmokesčio sistemos tobulinimo kūrimo. Iš pateiktų respondentų atsakymų, visi (100 proc.) pažymėjo, jog individualaus skatinimo rodiklis yra netaikomas.

Siekiant patobulinti darbo užmokesčio sistemos kūrimą, buvo siekta sužinoti respondentų nuomone, nuo kokių veiksnių būtų teisinga taikyti individualaus skatinimo rodiklį AB „X“ įmonėje. Respondentams pateikiau kelis galimus atsakymus su pasirinkimo galimybe iš kelių variantų, tai: užimtumas objekte, konkrečios užduoties įvykdymas, geri inžinieriniai sprendimai, objekto sudėtingumas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 13 paveiksle.

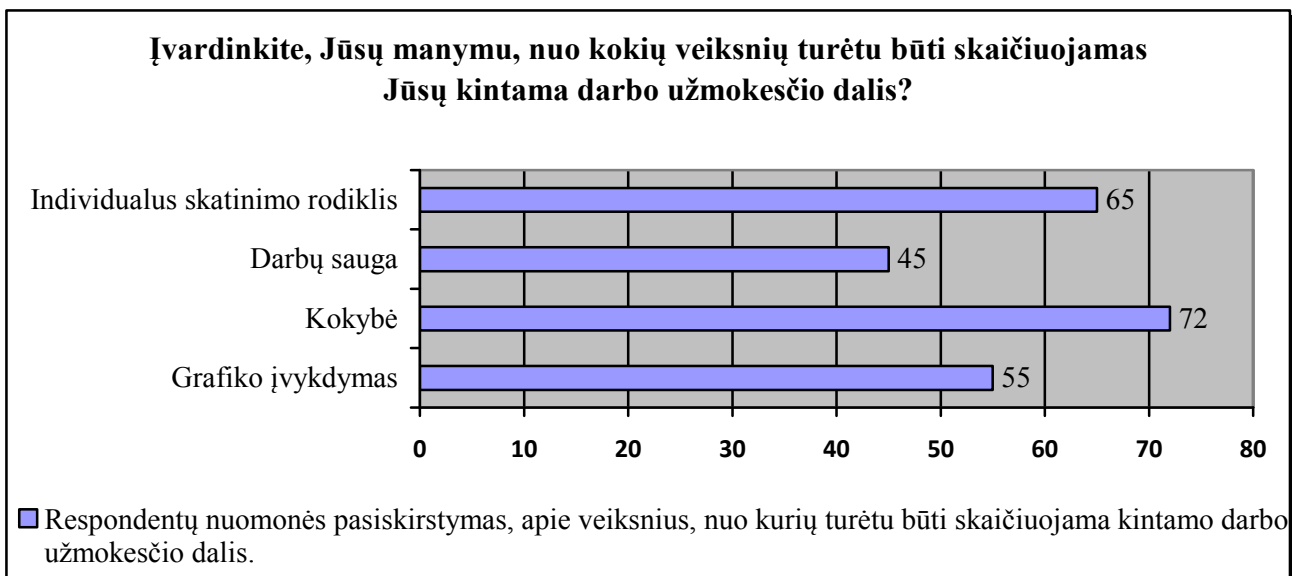


13 pav. Respondentų atsakymai, kokie veiksniai svarbūs nustatant individualaus skatinimo rodiklį

Iš dvylikto paveikslo matyti, kad 100 proc. respondentų pritaria teiginiui, jog geri inžinieriniai sprendimai ir objekto sudėtingumas turi būti įvertintas darbo užmokesčio skatinimo sistemoje. Su teiginiu, kad užimtumas statybos darbų objekte turi atsispindėti individualaus skatinimo rodiklyje sutiko 69 proc. respondentų, o 56 proc. pasisakė, kad konkrečios užduoties įvykdymas yra taip pat svarbus veiksnys individualaus skatinimo rodiklio duomenyse.

Galima daryti išvadą, kad AB „X“ įmonėje būtų tikslinga respondentų nuomone, individualaus skatinimo rodiklį sudaryti didžiąja dalimi iš gerų inžinierinių sprendimų, statybos darbų objekto sudėtingumo, mažesne dalimi iš užimtumo objekte, bei iš konkrečios užduoties įvykdymo sąlygos.

Išanalizavus, ar AB „X“ įmonėje yra taikoma kintama darbo užmokesčio dalis nuo pasiektų ir užsibrėžtų tikslų, buvo sudarytas klausimas nuo kokių veiksnių, respondentų nuomone, būtų tikslinga skaičiuoti darbo užmokesčio dalį. Respondentams pateikiau kelis galimus atsakymus su pasirinkimo galimybe iš kelių variantų, tai: individualaus skatinimo rodiklis, darbų sauga, atlikto darbo kokybė, darbo grafiko įvykdymas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų nuomonė, veiksniai kurie gali įtakoti darbo užmokesčio kintamą dalį

Apklausoje metu išryškėjo, kad 72 proc. respondentų mano, kad į kintamą darbo užmokesčio dalį turi būti įskaičiuota darbo užmokesčio dalis už atliktų darbų kokybę, 65 proc. respondentų mano, kad turi būti įskaičiuota pagal individualaus skatinimo rodiklį, 55 proc. respondentų pasirinko atsakymą, kad turi būti atsižvelgta į atliktų darbų grafiko įvykdymą ir 45 proc. respondentų mano, kad nuo darbų saugos.

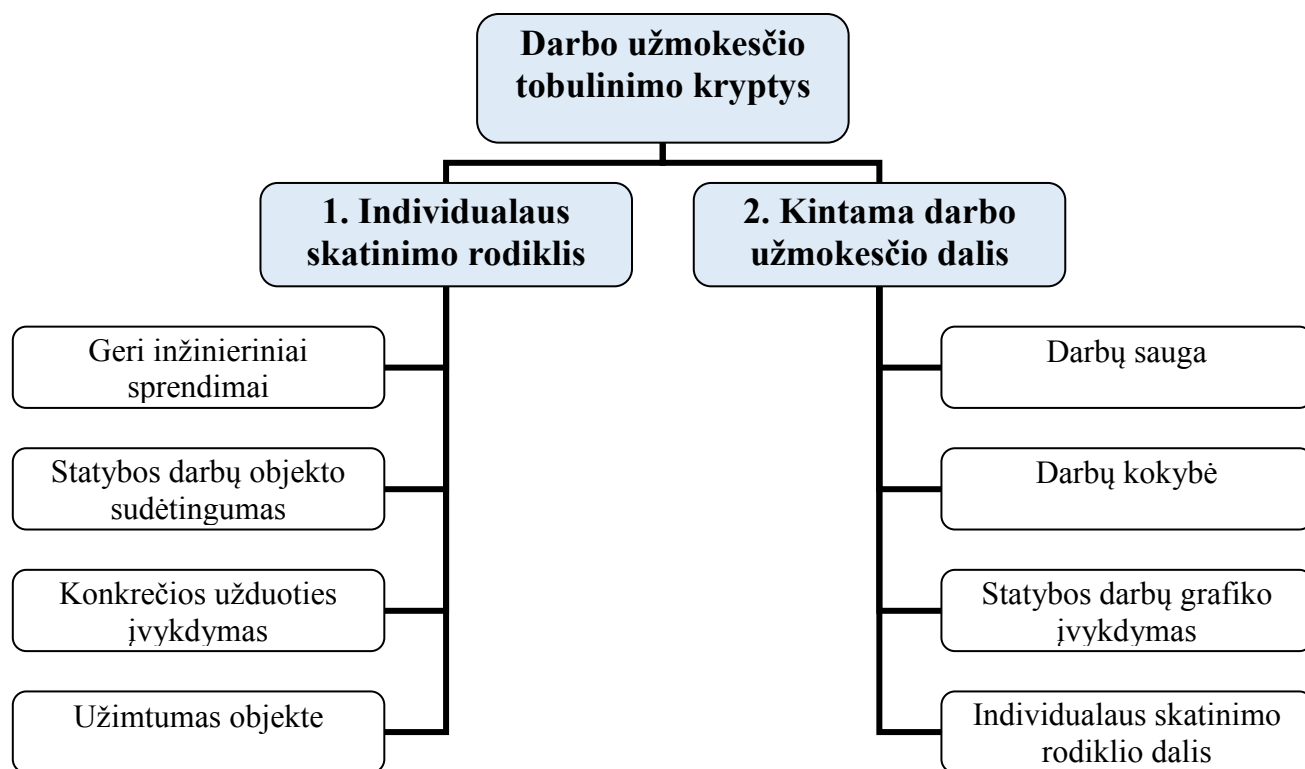
Galima daryti išvadą, kad visi respondentai sutiko su teiginiais, kad kintamą darbo užmokesčio dalį, turėtų lemti: darbų kokybė ir individualus skatinimo rodiklis, taip pat darbų grafiko įvykdymas ir darbų sauga.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Pagrindinis anketinės apklausos tikslas buvo analizuojant tyrimo rezultatus įvertinti darbuotojų nuomonę apie darbo užmokesčio tobulinimo galimybes, bei išanalizavus gautus tyrimo duomenis pateikti rekomendacijas ir siūlymus darbo užmokesčio tobulinimui.

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, jog AB „X“ statybos sektoriaus įmonėje darbo užmokesčio organizavimo sistema vystoma remiantis darbo apmokėjimo nuostatais, kuriuose aiškiai ir tiksliai atsispindi darbuotojų vertinimas, atlygis už darbą. Siekiant teisingai organizuoti darbo apmokėjimą, įmonėje yra sukurtos funkcinių pareigybės grupės, pagal kurias darbuotojams yra mokamas pagrindinis darbo užmokestis. Taip pat tyrimo metu pastebime, kad respondentų darbo užmokestis susideda ne vien iš pagrindinio darbo užmokesčio, bet ir iš ketvirtinių - metinių premijų, kurių dydis tiesiogiai priklauso nuo įmonės pelno. Analizuojant anketinės apklausos duomenis, galima

pastebėti, kad įmonėje netaikoma papildomų priedų sistema, kuri labiau motyvuotu darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų. Iš apklausos duomenų išryškėjo, jog pagrindiniai darbo užmokesčio organizavimo išoriniai ir vidiniai veiksniai lemiantys darbuotojų motyvaciją, tai: profesinės sąjungos, darbdavio išgalės mokėti, gyvenimo lygis, konkretaus darbo vertė, profesinė kompetencija ir darbo užmokesčio lygis regione. Taip pat tyrimas atskleidė, jog darbuotojams yra svarbi įmonės piniginė ir nepiniginė skatinimo sistema, kuri respondentų nuomone susideda iš: premijų už pasiektus planuotus darbo rezultatus, premijų už sėkmingą komandos ar visos organizacijos veiklą, bei priedų už kvalifikaciją ir kompetenciją, lankstaus darbo grafiko, sveikatos priežiūros, papildomo medicininio draudimo, bei žodinės padėkos ir pagyrimo rašto už gerus darbo rezultatus.

Tyrimas atskleidė, kad siekiant išskirti darbo užmokesčio kryptis AB „X“ įmonėje tikslinga būtų skaičiuoti darbuotojams kintamo darbo užmokesčio dalį bei taikyti individualaus skatinimo rodiklį. Individualaus skatinimo rodiklio procentas turėtų susidėti iš: gerų inžinierinių sprendimų, statybos darbų objekto sudėtingumo, užimtumo objekte, bei iš konkrečios užduoties įvykdymo, o kintama darbo užmokesčio dalį būtų tikslinga skaičiuoti remiantis šiais veiksniais: darbų kokybė, individualus skatinimo rodikliu, darbų grafiko įvykdymu bei darbų sauga (žr. 15 pav.).



15 pav. Darbo užmokesčio tobulinimo kryptys

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atlikta mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų analizė padėjo atskleisti svarbiausius darbo užmokesčio ypatumus ir nustatyti jo tobulinimo kryptis.

1. Darbo užmokestis, tai samdomų darbuotojų gautos piniginės išmokos už jų darbo rezultata, kuris mikroekonominiu požiūriu priklauso nuo dirbto laiko, darbo kokybės. Darbo užmokestis yra vienas iš pagrindinių veiksnių, darbuotoją motyvuojantis ir palaikantis.

2. Darbo užmokesčio skirstymas į kintamą ir pastovų leidžia įvertinti objektyvius ir subjektyvius veiksnius, kurie leidžia nustatyti teisingą darbo užmokestį.

3. Darbo užmokestis turėtų būti orientuotas ne į kiekybinį, o į kokybinį darbo apmokėjimo aspektą. Darbo užmokesčio sistema turi būti patraukli, teisinga ir motyvuojanti. Įmonei yra labai svarbu skatinti darbuotojų pageidaujamą elgesį, kurio esmė yra darbuotojo ir įmonės tikslų balansas.

4. Įvertinus darbo užmokesčio modelius daroma išvada, kad šiuo metu dažniausiai yra taikomas mišrus darbo apmokėjimo modelis arba jo atmainos, o tai leidžia efektyviau organizuoti darbo užmokestį. Tačiau pastebėta, kad taikomas darbo užmokesčio modelis dažnai priklauso ir nuo visuomenėje nusistovėjusių tradicijų bei vertybių. Svarbiausi kriterijai turėtų būti darbuotojų profesinis pasirengimas ir atliekamų darbų sudėtingumas, o amžius ir darbo stažas tik papildomi apmokėjimo už darbą kriterijai.

5. Išanalizavus AB „X“ statybos sektoriaus įmonės empirinio tyrimo rezultatus nustatyta:

5.1. Darbo užmokesčio organizavimo sistema vystoma remiantis darbo apmokėjimo nuostatais, kuriuose aiškiai ir tiksliai atsispindi darbuotojų vertinimas, atlygis už darbą. Siekiant teisingai organizuoti darbo apmokėjimą, įmonėje yra sukurtos funkcinių pareigybių grupės, pagal kurias darbuotojams yra mokamas pagrindinis darbo užmokestis.

5.2. Įmonėje netaikoma papildomų priedų sistema, kuri labiau motyvuotų darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų.

5.3. Pagrindiniai darbo užmokesčio organizavimo išoriniai ir vidiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų motyvaciją, tai: profesinės sąjungos, darbdavio išgalės mokėti, gyvenimo lygis, konkretaus darbo vertė, profesinė kompetencija ir darbo užmokesčio lygis regione.

5.4. Darbuotojams yra svarbi įmonės piniginė ir nepiniginė skatinimo sistema, kuri respondentų nuomone susideda iš: premijų už pasiektus planuotus darbo rezultatus, premijų už

sėkmingą komandos ar visos organizacijos veiklą, bei priedų už kvalifikaciją ir kompetenciją, lankstaus darbo grafiko, sveikatos priežiūros, papildomo medicininio draudimo, bei žodinės padėkos ir pagyrimo rašto už gerus darbo rezultatus.

REKOMENDACIJOS

1. Tyrimas atskleidė, kad siekiant išskirti tobulintinas darbo užmokesčio kryptis AB „X“ statybos sektoriaus įmonėje tikslinga:

2. Taikyti kintamo darbo užmokesčio dalį bei taikyti individualaus skatinimo rodiklį.

Individualaus skatinimo rodiklio procentas turėtų susidėti iš: gerų inžinierinių sprendimų, statybos darbų objekto sudėtingumo, užimtumo objekte, bei iš konkrečios užduoties įvykdymo.

3. Kintamą darbo užmokesčio dalį būtų tikslinga skaičiuoti remiantis šiais veiksniais: darbų kokybe, individualus skatinimo rodikliu, darbų grafiko įvykdymu bei darbų sauga.

LITERATŪRA

1. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. (2008). Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis. *Ekonomika ir vadyba* . Nr. 3. 25–29 p.
2. Belladi ir kt. 2009 Skilled – unskilled wage inequality and urban unemployment. *Economic inquiry*. Nr. 4. . 997–1007 p.
3. Baranauskas V, (2000) Kaip įsidarbinsime, taip ir gyvensime: ekonomikos reforma ir prognozės Lietuvos ūkis. Nr.11/12.
4. Bakanauskienė I. (2005) Vadovo darbas : metodinė priemonė VDU leidykla,.: p. 163-165
5. Bartkevičius, A. (2004). Darbo užmokestis ir kitos su darbo santykiais susijusios darbdavio mokamos išmokos . Vilnius: Kvalifikacijos kėlimo kursai „Vananta“
6. Blažienė I., Gerikienė V.(2003) Minimalaus darbo užmokesčio diferencijavimas:tarptautinės nuostatos ir Europos šalių patirtis. *Jurisprudencija T.40 P. 56-64*
7. Boushey H. (2002). Reworking the Wage Curve . *Political economy*. Vol. 14. Nr. 3. P. 293–31
8. Mishra P. (2007). Emigration and wages in source countries. *Journal of development economics*.
9. Čekanavičius L., Kasnauskienė I. 2009. Cost – benefit approach to emigration question. *Engineering Economics*, 1 (61), 28–36 p.
10. Dubinas V.(1995) Darbo užmokesčio organizavimo praktika (užsienio patirtis). Vilnius: LII leidykla 29-47 psl. ISBN 9986-12-072-01
11. Dauskurdas, V. (2003). Darbo užmokesčio formos ir sistemos. Vadovo pasaulis.
12. Drilingas B.,Lydeka Z.2002 Firmos ekonomikos pagrindai. Vilnius: Pačiolio leidykla 312 p. ISBN: 9955040548
13. Gorzig ir kt. 2009, Firm wage differentiation in Eastern Germany. *Economics of Transition*. Nr. 2. 273–292p.
14. Нохна, А. (2010). Causality between prices and wages. *Theoretical and applied economics* . Vol. 5. Nr. 546. P. 27–48.
15. Горелов, А. (2007). Экономика труда. Санкт – Петербург: Питер
16. Hein, E., Schulten T. (2004). Unemployment, Wages and Collective Bargaining in the European Unijon <http://ideas.repec.org/p/wpa/wuwpma/0412006.html> [žiūrėta 2013-09-19]

17. Lipinskienė, D. (2012). Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija. 236 p. ISBN 978-609-02-0495-5.
18. Hubler D. , Hubler O. 2010 The link between job security and wages. Schmalenbach business review. Nr. 62. 45–67p.
19. Gerikienė V. 2002. Darbo apmokėjimų įstatymo taikymo problemos Lietuvoje. Jurisprudencija, 25 (17), p. 37-41.
20. Levanaitė L., Riaubickas (2010) Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. Socialiniai mokslai. Ekonomika vadyba. Vilnius.104-116 psl.
21. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. (2012). Vilnius: VĮ Registrų centras. 228 p. ISBN 978-9955-30-107-3.
22. Landmann O.,2009, Discussion of the link between job security and wages. Schmalenbach business review. Nr. 62. 68–72 p.
23. Nakrošis V. 2012 Ekonomikos krizė ir Lietuvos atsakas: valdžios išlaidų taupymas ir jo įtaka viešajam valdymui . Konferencijos medžiaga „Į rezultatus orientuoto valdymo reformos. Ar jau turime viešojo valdymo kokybę. LR Seimas , 2012 m. sausio 26 27 d. Vilnius, Lietuva
24. Pukelienė I. Žilinskienė V. 1999. Globalizacijos ir modernizacijos procesų atspindžiai socialiniame gyvenime, ekonomikoje ir švietime. Socialiniai mokslai Nr. 4 25-29 psl. ISSN 1392- 0758
25. Paulavičius K. B.(1998). Darbo rinka.Vilnius: VPU leidykla. 44-51 psl. ISBN 9986-869-32-3
26. Pomfret, R. (2010). Foreign direct investment and wage spillovers in Vietnam. Asean economic bulletin, 27(2), 159-172.
27. Martinkus, B. (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 140 psl. ISBN 9986-38-449-4.
28. Martinkus, B.; Sakalas, A.; Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija. 256 p. ISBN 9955-25-086-0
29. Masso J., Krillo K.(2010). Labour Market in the Baltic States during the crisis 2008-2009: The effect on different labour market groups. Tartu: University Feba ISBN 978-9985-4-0655-7.

30. Mishra P. (2007). Emigration and wages in source countries. *Journal of development economics*. Vol. 82. Nr. 1. P. 180–199.
31. Rudytė S. (2011). Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė. *Socialiniai mokslai. Šiaulių universiteto leidykla*. 73-78 psl. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-001:J.04~2011~ISSN_1648-8776. [žiūrėta 2013-10-09];
32. Mačernytė – Ponamoravienė I. (2003). Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. *Mokomasis leidinys*. Vilnius: VU 51-72 psl.
33. Mackevičius, J. 2003. Valdymo apskaita bendroje buhalterinės apskaitos sistemoje. *Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos* 16: 7–8 p.
34. Raziulytė S. 2011. Darbo užmokesčio organizavimo ir jį lemiančių veiksnių analizė Lietuvos pavyzdžiu. *Šiauliai: Socialiniai mokslai ekonomika* 73-78 p.
35. Stankevičienė, A. ir kt. 2010. The Possibilities Personnel Turnover Stabilization in Lithuanian Construction Sector, *Verslas: teorija ir praktika* 11(2): P.151–162
36. Šavareikienė D. (2008) *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla 19 psl. ISBN 978-9986-38-890-6
37. Tamašauskienė, Z.; Šileika, A.; Mačiulytė, A. (2008). Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų gražos tyrimas UAB „Arkada“, *Socialiniai tyrimai* 3 (12): 346–357.
38. Vanagas P. (2009) *Darbo organizavimas normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija. ISBN 978-9955-25-609
39. Warner A., 2006, Wage dynamics and economic development. *Brookings trade forum*. 97–127p.
40. Žaptorius J. (2005) *Darbo rinka: užmokesčio tendencijų barometras*. Vilnius: LMA leidykla. 53-61psl.
41. Žiogelytė, L. Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje. *Verslas XXI amžiuje*, 2010, 2 tomas, Nr. 2, ISSN 2029-2252. P. 119-125. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2010.044/97> [žiūrėta 2013 -11-15]
42. Zakarevičius, P. 1998. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU. 26p. ISBN 9986-501-76-8.
43. Lietuvos statistikos departamentas. Teisės aktai. <http://www.stat.gov.lt/teises-aktai> [žiūrėta 2013 09 13].
44. Lietuvos statistikos departamentas. Statistinės duomenų bazės. web.stat.gov.lt/lt/pages [žiūrėta 2013 11-151].

Lukšaitė E. Darbo užmokesčio organizavimas ir jo tobulinimo kryptys (Akcinių bendrovių pavyzdžiu)/Finansų ir mokesčių magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. D. Daujotaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, finansų ir mokesčių katedra, 2014.-64 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atskleisti darbo užmokesčio organizavimo ypatumai. Apibendrinti išoriniai bei vidiniai darbo užmokesčių lemiantys veiksniai. Remiantis darbo užmokesčio teorine analize nustatyta, kad darbo užmokestis yra vienas iš pagrindinių darbuotojų skatinantis ir palaikantis veiksnys. Išsamiai atskleisti ir įvertinti teoriniai darbo užmokesčio modeliai. Antroje darbo dalyje apibendrinti išoriniai bei vidiniai darbo užmokesčių lemiantys veiksniai. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis bei moksliniais straipsniais, išanalizuoti svarbiausi pokyčiai Lietuvos darbo rinkoje, taip pat atskleistos darbo užmokesčio organizavimo metodų kryptys bei tobulinimo galimybės. Trečioje darbo dalyje sudaryta kiekybinio tyrimo metodika, kuri padėjo įvertinti darbo užmokesčio organizavimą AB „X“ statybos sektoriaus įmonėje. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti pasiūlymai AB „X“ statybos sektoriaus įmonės darbo užmokesčio tobulino kryptys.

Pagrindiniai žodžiai: darbo užmokestis, išoriniai ir vidiniai veiksniai, darbo užmokesčio modeliai, tobulinimo kryptys, pokyčiai darbo rinkoje, darbuotojų motyvacija, darbo vietos vertė.

Luksaitė E. Organisation of Wage and Trends of Its Development (Using the Example of a public limited liability company) / Final work of Master Degree of Finance and Taxes. Head doc. dr. D. Daujotaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, Department of Finance and Taxes, 2014.-64 p.

ANNOTATION

The final work of master degree reveals peculiarities of wage organisation. External and internal factors determining wage are generalised. On basis of theoretical analysis of wage it is determined that wage is one of the main factors encouraging and supporting employees. Theoretical models of wage are revealed in details and evaluated. In the second part of the work external and internal factors determining wage are generalised. On basis of data of Lithuanian Statistics Department and scientific articles the main changes in Lithuanian labour market are analysed and also trends and opportunities of methods of wage organisation are revealed. In the third part of the work methodology of quantitative survey is formed which helped to evaluate organization of wage in AB „X“ company in building sector. On basis of the results of the survey suggestions on trends of wage development in AB „X“ company in building sector are presented.

Key words: wage, external and internal factors, models of wage, trends of development, changes in labour market, motivation of employees, value of working place.

Lukšaitė E. Darbo užmokesčio organizavimas ir jo tobulinimo kryptys (Akcinių bendrovių pavyzdžiu)/Finansų ir mokesčių magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. D. Daujotaitė. –Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, finansų ir mokesčių katedra, 2014.-64 p.

SANTRAUKA

Pasak Žiogelytės (2010), darbo užmokestis ir darbas visada buvo ir bus svarbiausi veiksniai lemiantys asmens gyvenimo kokybę. Darbo užmokestis tenkina daugelį žmogaus poreikių: fiziologinius, socialinius, saviraiškos. Darbo užmokesčio organizavimo sistema tai sudėtinga finansinių išteklių sistema. Tiek darbdaviui, tiek darbuotojui, tiek valstybei yra labai svarbu suteikti visapusiškai teisingą darbo užmokestį. Pažangiose ir išsivysčiusiose pasaulio šalyse daug dėmesio yra skiriama darbo užmokesčio organizavimui atsižvelgiant į esamą šalies ekonominę padėtį, darbo turinio kitimą, darbuotojų kvalifikaciją ir darbo sąlygas. Tokiam tikslui pasiekti yra kuriamos įvairios darbo užmokesčio sistemos, kuriomis yra siekiama užtikrinti ekonominį rentabilumą, darbuotojų motyvavimą, socialinę pusiausvyrą. Taigi šiame darbe pagrindinė **problema** yra darbo užmokesčio organizavimas ir jo tobulinimo galimybės. **Hipotezė** – teisingai subalansuota darbo užmokesčio sistema užtikrina darbuotojų lojalumą ir sėkmingą įmonės tikslų įgyvendinimą. **Tyrimo objektas** - darbo užmokesčio organizavimas. **Tyrimo tikslas** - išanalizavus teorinius ir praktinius darbo užmokesčio organizavimo metodus ir pateikti darbo užmokesčio organizavimo tobulinimo kryptis. **Uždaviniai:** remiantis mokslinė literatūra atskleisti darbo užmokesčio organizavimo ypatumus; išanalizuoti darbo užmokestį kaip vieną iš pagrindinių materialaus darbuotojų skatinimo veiksnių; įvertinti darbo užmokesčio modelius ir atskleisti jų pranašumus ir trūkumus; išanalizavus tyrimo rezultatus, pateikti siūlymus dėl darbo užmokesčio organizavimo tobulinimo X įmonėje

Darbe analizuota mokslinė literatūra ir atliktas kiekybinis tyrimas. Atlikus kiekybinį tyrimą buvo nustatyta, kad įmonėje nėra taikoma papildoma priedų mokėjimo sistema, kuri labiau motyvuotų darbuotojus siekti geresnių rezultatų. Analizuojant tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad tikslinga būtų skaičiuoti darbuotojams kintamo darbo užmokesčio dalį bei taikyti individualaus skatinimo rodiklį. Individualaus skatinimo rodiklio procentas turėtų susidėti iš: gerų inžinierinių sprendimų, statybos darbų objekto sudėtingumo, užimtumo objekte, bei iš konkrečios užduoties įvykdymo, o kintama darbo užmokesčio dalį būtų tikslinga skaičiuoti remiantis šiais veiksniais: darbų kokybe, individualus skatinimo rodikliu, darbų grafiko įvykdymu bei darbų saugos.

Luksaitė E. Organisation of Wage and Trends of Its Development (Using the Example of a public limited liability company) / Final work of Master Degree of Finance and Taxes. Head doc. dr. D. Daujotaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, Department of Finance and Taxes, 2014.-64 p.

SUMMARY

According to Ziogelyte (2010) wage and labour are and will be the main factors determining quality of life of a person. Wage meets most people's needs: physiological, social and self-expression. Organisation system of wage is a complex system of financial resources. It is very important to provide comprehensively fair wage not only for the employer but also for the employee and the state. In advanced and developed countries of the world a lot of attention is paid to wage organisation in accordance to current economic position of the country, changes in work content, qualification of employees and working conditions. To achieve such a goal different wage systems are created which achieve to ensure economic profitability, motivation of employees and social balance. So the main **problem** in this work is organisation of wage and opportunities of its development. **Hypothesis** – fairly balanced system of wage ensures loyalty of employees and successful implementation of company goals. **The object of the survey** – organisation of wage. **The aim of the survey** – to present development trends of wage organisation after analysis of theoretical and practical methods of wage organisation. **The tasks:** on basis of scientific literature to reveal peculiarities of wage organisation; to analyse wage as one of the main factors of material encouragement of employees; to evaluate wage models and to reveal their advantages and disadvantages; after the analysis of the survey results to present suggestions on wage development in company X.

The work analyses scientific literature and quantitative survey is implemented. Quantitative survey showed that the company does not apply additional system of extra payment which would motivate the employees to achieve better results. Analysing the results of the survey it was found out that it is advisable to count variable part of the wage for employees and to apply individual index of encouragement. Percent of index of individual encouragement should consist of doof engineering solutions, complexity of building object and implementation of particular task and variable part of wage should be counted according to these factors: quality of work, indexes of individual encouragement, implementation of work schedule and safety of work.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS MODELIS

Darbų vertinimo veiksniai	Vertė, proc.
1. Išsilavinimas	10
1. Vidurinis	2
2. Profesinė mokykla	4
3. Aukštasis išsilavinimas, bakalauras.	6
4. Magistras.	8
5. Mokslų daktaras	10
2. Patirtis	10
1. Darbas nereikalaujantis patirties	2
2. Vienerių metų darbo patirtis	4
3. Trijų metų darbo patirtis	6
4. Penkerių metų darbo patirtis	8
5. Didesnė nei 5 metų darbo patirtis	10
3. Pareigų lygiai	10
1. Žemos kvalifikacijos reikalaujantys darbai	2
2. Vidutinės kvalifikacijos reikalaujantys darbai	4
3. Aukštos kvalifikacijos darbai	6
4. Vyriausieji specialistai	8
5. Aukščiausio lygio vadovai atsakingi už visą organizacijos veiklą	10
4. Sprendimų priėmimas	10
1. Standartiniai darbai	2
2. Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai kontroliuojami	4
3. Darbas savarankiškas	6
4. Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultatus	8
5. Vadovavimas kolektyvui, sprendžiat problemas susijusias su svarbiais klausimais	10
5. Darbo krūvis	10
1. Rutininiai darbai	2
2. Fizinųjų profesijų darbai	4
3. Intelektualiųjų profesijų darbai	6
4. Darbas reikalaujantis kelių specialybių darbų	8
5. Moksliniai tiriamieji darbai	10
6. Atsakomybė	10
1. Nėra materialinės atsakomybės	2
2. Atsakomybė už grupės veiklos administravimą	4
3. Didelė finansinių sandorių įtaka organizacijų pelnui	6
4. Atsakomybė už konkrečios veiklos politikos formavimą ir jos įgyvendinimą.	8
5. Atsakomybė už dideles materialines vertybes, susijusi su didelių nuostolių rizika	10
7. Darbo sudėtingumas	10
1. Nesudėtingas darbas	2

1 priedo tęsinys kitame puslapyje

1 priedo tęsinys

2. Sudėtingas fizinis darbas	4
3. Darbas susijęs su nuolatiniu protiniu ir fiziniu krūviu ir nervine įtampa	6
4. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas	8
5. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, susijęs su nuolatiniu rūpesčiu dėl įmonės veiklos.	10
8. Darbo sąlygos	10
1. Geros darbo sąlygos	2
2. Darbas su sudėtingais įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių veiksnių	4
3. Sunkios fizinės sąlygos, dirbant šaltu oru, karštyje, dulkėse, triukšmingoje aplinkoje	6
4. Padidinto pavojingumo darbas nepalankiomis sąlygomis	8
5. Darbas ekstremaliomis sąlygomis neprognozuojamoje aplinkoje	10
9. Darbo trukmė	10
1. Sutrumpintas darbo laikas	2
2. Normalus darbo laikas reglamentuotas įstatymuose	4
3. Viršvalandinis darbas, naktinis darbas	6
4. Naktinis darbas	8
5. Nenormuotas darbo laikas	10
10. Darbuotojo asmeninės savybės ir įgūdžiai	10
1. Mokėjimas dirbti komandoje ir individualiai	2
2. Kalbų žinojimas	4
3. Kūrybiškumas	6
4. Mokėjimas dirbti su technika (priklausomai nuo darbo pobūdžio)	8
5. Darbo kokybė	10

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ministerijos trišalės Tarybos nutarimu dėl aktualių socialinės politikos klausimų, 2005

2 PRIEDAS. ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATŲ DUOMENYS

Mykolo Romerio
Universitetas

AB „X“ ĮMONĖS DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO ANKETA

Gerbiamasis Respondente,

Prašau Jūsų užpildyti anketą, įvertinant kiekvieną atsakymų variantą iš pateiktų galimybių, pažymint pasirinktą variantą „X“. Gauti atsakymai bus panaudoti rengiant baigiamąjį magistro darbą. Apklausa yra anoniminė ir visi Jūsų atsakymai bus panaudoti tik magistrinio darbo rašymui. Anketos rezultatai viešai nepublikuojami. Užpildyti anketą užtruks apie 10-15 min. Iš anksto dėkoju už išsamius atsakymus ir sugaištą laiką. Savo atsakymais prisidėsite prie darbo užmokesčio metodų tobulinimo galimybių.

1. Jūsų lytis?

<input type="checkbox"/> moteris	<input type="checkbox"/> vyras
----------------------------------	--------------------------------

2. Jūsų išsilavinimas?

<input type="checkbox"/> vidurinis	<input type="checkbox"/> profesinis	<input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis	<input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> kita
------------------------------------	-------------------------------------	---	---	-------------------------------

3. Jūsų amžius?

<input type="checkbox"/> 18-25 m.	<input type="checkbox"/> 26-35 m.	<input type="checkbox"/> 36-45 m.	<input type="checkbox"/> 46-55 m.	<input type="checkbox"/> 56-65 m.
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

4. Darbo stažas?

<input type="checkbox"/> iki 1 metų	<input type="checkbox"/> iki 5 metų	<input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų	<input type="checkbox"/> daugiau kaip 10 metų
-------------------------------------	-------------------------------------	--	---

5. Jūsų pareigos įmonėje?

<input type="checkbox"/> projektų vadovas	<input type="checkbox"/> padalinio vadovas	<input type="checkbox"/> statybos darbų vadovas	<input type="checkbox"/> projektų inžinierius
---	--	---	---

2 priedo tęsinys kitame puslapyje

2 priedo tęsinys

6. Jūsų darbo užmokestis atskaičius mokesčius?

<input type="checkbox"/> iki 1500 Lt	<input type="checkbox"/> nuo 1500 iki 2000 Lt	<input type="checkbox"/> nuo 2000 iki 2500 Lt	<input type="checkbox"/> nuo 2500 iki 3000 Lt	<input type="checkbox"/> virš 3000 Lt
--------------------------------------	---	---	---	---------------------------------------

7. Ar Jus tenkina darbo užmokestis?

<input type="checkbox"/> visiškai tenkina	<input type="checkbox"/> tenkina	<input type="checkbox"/> galėtų būti didesnis	<input type="checkbox"/> netenkina
---	----------------------------------	---	------------------------------------

8. Kokia darbo užmokesčio sistema yra taikoma Jūsų įmonėje?

<input type="checkbox"/> vienetinė	<input type="checkbox"/> laikinė	<input type="checkbox"/> mišri
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

9. Iš kokių dalių susideda Jūsų darbo užmokestis?

<input type="checkbox"/> pagrindinio atlyginimo	<input type="checkbox"/> pagrindinio atlyginimo ir kintamos darbo užmokesčio dalies	<input type="checkbox"/> pagrindinio atlyginimo ir premijų	<input type="checkbox"/> pagrindinio atlyginimo, kintamos darbo užmokesčio dalies ir premijų	<input type="checkbox"/> kita
---	---	--	--	-------------------------------

10. Ar Jūsų darbo užmokestis priklauso nuo įmonės gauto metinio pelno?

<input type="checkbox"/> priklauso	<input type="checkbox"/> iš dalies	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	---

11. Kokius privalumus įžvelgiate savo darbo užmokesčio sistemoje?

<input type="checkbox"/> pastovus darbo užmokestis	<input type="checkbox"/> darbo užmokestis priklauso nuo rezultatų	<input type="checkbox"/> lanksti priedų sistema	<input type="checkbox"/> už gerus rezultatus mokomos premijos	<input type="checkbox"/> mokami viršvalandžiai	<input type="checkbox"/> Kita
--	---	---	---	--	-------------------------------

12. Kokius trūkumus įžvelgiate savo darbo užmokesčio sistemoje?

<input type="checkbox"/> fiksuotas priedų dydis	<input type="checkbox"/> nesudaromos galimybės užsidirbti	<input type="checkbox"/> nenustatyta darbo vietos vertė	<input type="checkbox"/> neatsižvelgiama į darbo rezultatus	<input type="checkbox"/> nemokami viršvalandžiai	<input type="checkbox"/> kita
---	---	---	---	--	-------------------------------

13. Kokie Jūsų manymu, darbo užmokesčio organizavimo išoriniai ir vidiniai veiksniai daro didžiausią įtaką darbo užmokesčiui ?

Veiksny	Daro didelę įtaką	Vidutiniškai	Neturi įtakos
Darbo rinkos sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo užmokesčio lygis regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyvenimo lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 priedo tęsinys kitame puslapyje

2 priedo tęsinys

Neturi įtakos	Daro didelę įtaką	Vidutiniškai	Neturi įtakos
Vyriausybės politika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkretaus darbo vertė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojo reliatyvi vertė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbdavio išgalės mokėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninis darbuotojo indėlis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinė kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinės sąjungos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kokie Jūsų manymu, piniginiai skatinimo veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus?

Skatinimo priemonės	Labai motyvuoja	Vidutiniškai	Mažai motyvuoja
Premijos už sėkmingą individualią, komandos ar visos organizacijos veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priedai už darbo stažą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas įmonės valdyme ir pelnuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kokie Jūsų manymu, nepiniginiai skatinimo veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus?

Skatinimo priemonės	Labai motyvuoja	Vidutiniškai	Mažai motyvuoja
Sveikatos priežiūra,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportas, laisvalaikis su kolektyvu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendri renginiai finansuojami įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomas sveikatos draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomas medicininis draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstus darbo grafikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žodinė padėka, pagyrimo raštas už gerus darbo rezultatus viešuose įmonės renginiuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 priedo tęsinys kitame puslapyje

2 priedo tęsinys

16. Ar Jūsų įmonėje organizuojama darbo užmokesčio sistema yra derinama su kitomis Lietuvos statybos įmonėmis?

<input type="checkbox"/> manau, taip	<input type="checkbox"/> manau, ne	<input type="checkbox"/> negaliu atsakyti
--------------------------------------	------------------------------------	---

17. Ar Jūsų įmonėje yra skaičiuojama kintamo darbo užmokesčio dalis už užsibrėžtus tikslus?

<input type="checkbox"/> taip, skaičiuojama	<input type="checkbox"/> ne, neskaiciuojama
---	---

18. Ar Jūsų įmonėje yra taikomas individualaus skatinimo rodiklis?

<input type="checkbox"/> taip, taikomas	<input type="checkbox"/> ne, netaikomas
---	---

19. Jei 18 klausime pažymėjote ne, nuo kokių veiksnių būtų teisinga taikyti individualaus skatinimo rodiklį (pasirinkite Jūsų manymu tinkamus variantus)?

<input type="checkbox"/> objekto sudėtingumas	<input type="checkbox"/> gerus inžinierinius predimus	<input type="checkbox"/> konkrečios užduoties įvykdymas	<input type="checkbox"/> užimtumas objekte	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
---	---	---	--	---

20. Įvardinkite, Jūsų manymu nuo kokių veiksnių turėtų būti skaičiuojama Jūsų kintama darbo užmokesčio dalis (pasirinkite Jūsų manymu tinkamus variantus)?

<input type="checkbox"/> grafiko įvykdymas	<input type="checkbox"/> kokybė	<input type="checkbox"/> darbų sauga	<input type="checkbox"/> individualus skatinimo rodiklis	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
--	---------------------------------	--------------------------------------	--	---

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!