



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvarumo dimensija organizacijų atlygio sistemose

Baigiamasis magistro projektas

Mindaugas Šima

Projekto autorius

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvarumo dimensija organizacijų atlygio sistemose

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Mindaugas Šima

Projekto autorius

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mindaugas Šima

Tvarumo dimensija organizacijų atlygio sistemose

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdamas kitų asmenų autorius ar kitų teisių, laikydamasis Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalintas iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Mindaugas Šima

Patvirtinta elektroniniu būdu

Šima Mindaugas. Tvarumo dimensija organizacijų atlygio sistemose. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: tvarumas, tvarus vystymasis, tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai, atlygis, atlygio sistema

Kaunas, 2022. 62 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Žmonijos vystymasis per pastaruosius dešimtmečius lėmė vis didesnius klimato pokyčius ir vis dažnesnes stichines nelaimes, taip pat karus ir politinį bei socialinį ir ekonominį nestabilumą. Savo veiksmais žmogus prisidėjo prie neigiamo poveikio aplinkai, sukeldamas pavojų ateities kartoms ir Žemės išlikimui. Organizacijoms vis aktualiau tampa veikti laikantis darnaus vystymosi principų siekiant sumažinti šį neigiamą poveikį. Tuo pačiu organizacijos turi užtikrinti tvarų žmogiškų išteklių valdymą, nes organizacijų darbuotojai ir yra tie, kurie užtikrina, kad tvarumo principai būtų priimami ir jų būtų laikomasi. Darbuotojų įtraukimas, būtinas laikantis tvaraus vystymosi principų, reiškia būtinybę naudoti visapusišką priemonių rinkinį pagal plačiai suvokiamą atlygio sistemą, kuri ir pati dėl savo įtakos darbuotojų elgsenai vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų formuojant darbo užduotis, palaikančias organizacijos tvaraus vystymosi tikslus.

Tyrimo objektas – tvarumo dimensija organizacijų atlygio sistemose

Tyrimo tikslas – atskleisti tvarumo požymius organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti tvarumo dimensijų, tvaraus vystymosi ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo sampratą ir principus.
2. Apibendrinti atlygio sampratą, apibrėžiant atlygio sistemą sudarančius elementus.
3. Parengti teorinį tvarumo dimensijos atlygio sistemose tyrimo modelį.
4. Empiriškai ištirti tvarumo dimensiją organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis empirinio tyrimo metodas (interviu su pasirinktų organizacijų atstovais), tyrimo duomenų apibendrinimas ir analizė.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai. Išnagrinėtos Lietuvoje veikiančių įmonių atlygio sistemos, taikomi atlygio elementai patvirtino, kad tvarumo principai gali būti pritaikomi ir atlyginant darbuotojams už jų darbą organizacijoje. Visi 12 tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai, suformuluoti Stankevičiūtės (2015) yra atspindėti visų tyrime dalyvavusių organizacijų taikomose atlygio sistemose. Labiausiai atskleisti tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai atlygio sistemose yra „ilgalaikė orientacija“, „rūpinimasis darbuotojais“ ir „pelningumas (dalijimasis pelnu)“ – šiuos principus savo atlygio sistemose atspindėjo visos tyrime dalyvavusios organizacijos. Taip pat dauguma tyrimo dalyviu savo atlygio sistemose atspindėjo ir kitus du tvaraus ŽIV principus „darbuotojas kaip lygiavertis partneris“ ir „veikimas už darbo santykių ribų“. Mažiausiai atsispindintis tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principas organizacijų naudojamose atlygio sistemose yra „rūpinimasis aplinka“. Jam atlygio elementų savo naudojamose atlygio sistemose yra

numačiusios mažiau nei pusė tyrime dalyvavusių organizacijų. Tai, kad pagrindinis aplinkos tvarumo dimensiją charakterizuojantis principas yra atspindimas mažiau nei pusėje tyrime dalyvavusių organizacijų atlygio sistemų parodo, kad organizacijos dar turi kur pasitempti, kad jų atlygio sistemos dar labiau atitiktų tvaraus vystymosi koncepciją. O tai sąlygos ir didesnę tvaraus vystymosi principų pasireiškimą ir kitose, visai visuomenei, svarbiose srityse.

Šima Mindaugas. Sustainability Dimension in Remuneration Systems of Organizations. Master's Final Degree Project, supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords: sustainability, sustainable development, principles of sustainable human resource management, remuneration, remuneration system.

Kaunas, 2022. 62 p.

Summary

Relevance of the topic. Human development in recent decades has led to increasing climate change and more frequent natural disasters, as well as wars and political and socio-economic instability. Making his actions, man has contributed to the negative impact on the environment, endangering future generations and the survival of Earth. Therefore, in order to reduce these negative effects, it becomes increasingly important for the organizations to act in accordance with the principles of sustainable development. At the same time, organizations need to ensure the sustainable management of human resources, because it is the staff of organizations who ensure that the principles of sustainability are accepted and adhered to. Employee engagement, which is essential for sustainable development, implies the need to use a comprehensive set of tools within a widely perceived remuneration system, which, in itself, influences employee behavior to play a key role in shaping the organization's sustainable development goals.

The object of the research – sustainability dimension in organizations' remuneration system.

The aim of the research – to determine the compliance of organizations' remuneration systems with the concept of sustainability.

The tasks of the research:

1. To define the concept and principles of sustainability dimensions, sustainable development and sustainable human resource management.
2. To summarize the concept of remuneration by defining remuneration systems constituent elements.
3. To develop a theoretical research model of the dimension of sustainability in remuneration systems.
4. To examine empirically the dimension of sustainability in organizations' remuneration systems.

The methods of the research - analysis of scientific literature, qualitative method of empirical research (interviews with representatives of selected organizations), summary and analysis of research data.

The main results of the research. The remuneration systems of companies operating in Lithuania have been examined, and the elements of remuneration applied have confirmed that the principles of sustainability can be applied to the remuneration of employees for their work in the organization. All 12 principles of sustainable human resource management formulated by Stankeviciute (2015) are reflected in the remuneration systems applied by all participating organizations. The most revealed principles of sustainable human resource management in remuneration systems are “long-term orientation”, “care of employees” and “profitability (profit sharing)” - these principles were reflected in their remuneration systems by all participating organizations. The majority of respondents also

reflected in their reward systems the other two principles of sustainable HRM, “the employee as an equal partner” and “compliance beyond labour regulations”. The least reflective principle of sustainable human resource management in the remuneration systems used by organizations is "care of environment". Actually, less than a half of the organizations surveyed include this in its remuneration systems. The fact that the key principle characterizing the environmental sustainability dimension is reflected in the remuneration systems of less than half of the organizations surveyed, shows that organizations still have a long way to go to make their remuneration systems more in line with the concept of sustainable development, and this will lead to greater expression of the principles of sustainable development in other areas that are important for the society as a whole.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Tvarumo dimensijos atlygio sistemose problematika	13
2. Tvarumo atlygio sistemose teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Tvarumo samprata ir principai	18
2.2. Atlygio sistemos samprata ir struktūra	27
2.3. Tvarumo dimensijos organizacijos atlygio sistemose tyrimo teorinis modelis.....	36
3. Tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo metodologija	38
4. Tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija.....	42
4.1. Tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai	42
4.2. Apibendrinti tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija	55
Išvados ir rekomendacijos	57
Literatūros sąrašas	59
Priedai.....	63

Lentelių sąrašas

1 lentelė	Tvaraus vystymosi apibrėžimų palyginimas	18
2 lentelė	Tvaraus vystymosi principai	22
3 lentelė	Tvarios organizacijos apibrėžimai	23
4 lentelė	Tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai ir jų pagrindiniai aspektai	25
5 lentelė	Darbo užmokesčio apibrėžimai	27
6 lentelė	Darbo užmokesčio dydį įtakojantys išoriniai faktoriai	29
7 lentelė	Iš dalies struktūruoto interviu atviri klausimai.....	38
8 lentelė	Tyrimė dalyvavusių pašnekovų charakteristika	40
9 lentelė	Tyrimė dalyvavusių organizacijų charakteristika	40
10 lentelė	Organizacijų naudojamų atlygio sistemų tikslai	44
11 lentelė	Organizacijų naudojamų atlygio sistemų elementai	45
12 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „ilgalaikė orientacija“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	46
13 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „rūpinimasis darbuotojais“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	47
14 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „rūpinimasis aplinka“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	48
15 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „pelningumas (dalijimasis pelnu)“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	49
16 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „darbuotojas kaip lygiavertis partneris“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	49
17 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	50
18 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „darbuotojų tobulėjimas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	50
19 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „išorinė partnerystė“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	51
20 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „lankstumas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	51
21 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „veikimas už darbo santykių ribų“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	52
22 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „darbuotojų bendradarbiavimas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	53
23 lentelė	Tvaraus ŽIV principo „pagarbus požiūris į darbuotoją“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose	54
24 lentelė	Organizacijos taikančios atlygių sistemos elementus pagal skirtingus tvaraus ŽIV principus	55

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tvaraus vystymosi koncepcijos dimensijos	20
2 pav. Tvaraus vystymosi esmė	21
3 pav. Tvarumo kategorijų tetraedras	21
4 pav. Laikinių ir vienetinių darbo sistemų tipai	31
5 pav. Darbo užmokesčio sistemos sudedamosios dalys – posistemiai ir juos sudarantys elementai	32
6 pav. Konceptinis tyrimo modelis	36
7 pav. Tyrimo dalyvių žinios apie terminą tvarus vystymasis	42

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Doc. – docentas;

Prof. – profesorius.

ŽIV – žmogiškų išteklių valdymas

ESG – angl. Environmental, Social and Governance.

TBL - ang. Triple bottom line

Terminai:

Holistinė perspektyva – požiūris, kad viskas turi būti analizuojama kaip visuma, o ne atskirose dalyse.

Adamso teisingumo teorija - akcentuojamas atlygio už darbo rezultatus teisingumas ir bešališkumas – darbuotojo darbo rezultatų ir jų įvertinimo pusiausvyra, palyginti su kitomis situacijomis ir kitais darbuotojais. Jei gaunamas atlygis atitinka pastangas, darbuotojai patenkinti ir motyvuojami dirbti geriau, priešingu atveju motyvacija yra neigiama.

Įvadas

Temos aktualumas. Tvarumas ir tvarus vystymasis iš esmės yra nauji reiškiniai, pirmą kartą suformuluoti Brundtland ataskaitoje 1987 metais. Per pastaruosius 30 metų įvairūs autoriai pateikė daug skirtingų požiūrių į tvarumą ir tvarų vystymąsi, daug skirtingų būdų siekti tvarumo įvairiose gyvenimo srityse, tačiau šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad tvarumo, tvaraus vystymosi aktualumas didėja auštant kiekvienai dienai, nes gyventojų skaičius Žemėje nuolat didėja, tačiau gamtos ištekliai, skirti šių žmonių poreikiams ir norams patenkinti, deja, bet nedidėja. Iš esmės galima teigti, kad beveik viskas, ką žmogus daro ar planuoja daryti Žemėje, turi įtakos aplinkai, ekonomikai ar visuomenei, o taip pat ir tolesniam visos žmonių rasės egzistavimui ir gerovei (Mensah, 2019). Prieš kurį laiką susiformavo požiūris, kad žmonės taip pat gali būti traktuojami kaip ištekliai ir šie žmogiškieji ištekliai, kaip bet kurie kiti ištekliai, gali negrįžtamai išsekti, todėl būtina tvarumo koncepciją pritaikyti ir žmogiškų išteklių valdymui. Nes būtent žmonės, yra tie, kurie užtikrina kad tvarumo principai būtų priimami ir jų būtų laikomasi. Tai reiškia, kad pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos (įdarbinimas, atranka, mokymas ir tobulinimas, veiklos valdymas, atlyginimas), turi būti papildytos ar pakeistos taip, kad atsižvelgtų ne tik į organizacijos finansinę gerovę, bet taip pat užtikrintų tvarų socialinį, aplinkos ir žmogiškojo kapitalo vystymą.

Organizacijos, traktuodamos savo darbuotojus kaip žmogiškuosius išteklius, ieško įvairių būdų kaip juos motyvuoti, išlaikyti ilgą laiką organizacijoje bei įtraukti į visus organizacinius procesus. Darbuotojų įtraukimas, būtinas laikantis tvaraus vystymosi principų, reiškia būtinybę naudoti visapusišką priemonių rinkinį pagal plačiai suvokiamą atlygio sistemą, kuri ir pati dėl savo įtakos darbuotojų elgsenai vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų formuojant darbo užduotis, palaikančias organizacijos tvaraus vystymosi tikslus. Atlygio sistemose turi atsispindėti tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai, kad apsaugoti organizaciją nuo galimų neigiamų padarinių, jei šie žmogiški ištekliai (darbuotojai) būtų prarandami. Maždaug 2018 metais buvo pradėta kalbėti apie tvarumą atlygio sistemose, bet dar nerandama daug įrodymų, kad organizacijų naudojamos atlygio sistemos iš tiesų atitinka tvarumo koncepcijos apibrėžimą.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Pripažįstama, kad veiksmingos atlygio sistemos padidina organizacijos darbuotojų motyvaciją, jų indėlį kontroliuojant darbo sąnaudas ir padeda įtraukti juos į įvairius organizacinius procesus. Nepaisant to, kaip teigia Radvila ir Šilingienė (2020) trūksta tiek teorinių, tiek empirinių atlygio sistemų tyrimų tvarumo įrodymų. Dažniausiai atlygio sistemų tyrimai apima dvi problemines sritis - teisingo ir sąžiningo atlygio už darbą principai pagal galiojančias teisinės taisykles bei sisteminis išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių, turinčių įtakos darbo apmokėjimui, įvertinimas. Kinowska (2020) pasiremmdama Adamso teisingumo teorija atskleidė ryšį tarp tvaraus vystymosi ir sąžiningo atlygio, bet tuo pačiu pripažino kad ši tema iki šiol nėra iki galo iširta ir reikalauja tolimesnių tyrimų. Radvila ir Šilingienė (2020) tuo tarpu atskleidė atlygio sistemų ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo ryšį per tvaraus žmogiškų valdymo principus suformuluotus Stankevičiūtės (2015), tačiau išliko poreikis atlikti daugiau tyrimų pagrindžiančių atlygio sistemų atitikimą tvarumo koncepcijai. Šiame darbe buvo pasirinkta tęsti Lietuvoje veikiančių organizacijų atlygio sistemų tyrimus siekiant nustatyti ar jose atsispindi tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai.

Tyrimo objektas – tvarumo dimensija organizacijų atlygio sistemose

Tyrimo tikslas – nustatyti organizacijų atlygio sistemų atitikimą tvarumo koncepcijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti tvarumo dimensijų, tvaraus vystymosi ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo sampratą ir principus.
2. Atlikti teorinę atlygio sampratos ir atlygio sistemos analizę, apibrėžiant ją sudarančius elementus
3. Parengti teorinį tyrimo modelį.
4. Empiriškai ištirti organizacijų atlygio sistemų atitikimą tvarumo koncepcijai ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principams.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis empirinio tyrimo metodas (interviu su pasirinktų organizacijų atstovais), tyrimo duomenų apibendrinimas ir analizė.

1. Tvarumo dimensijos atlygio sistemose problematika

Pastarųjų metų klimato kaitos faktai stulbina, o verslui išskylantys iššūkiai tiek pačiam verslui, tiek ir visai visuomenei kelia dideli susirūpinimą. Kylanti pasaulinė temperatūra ir jūros lygis, dažnesnis ekstremalių oro reiškinių dažnis ir pokyčiai žemės ūkio regionuose yra tik kelios iš daugelio grėsmių, kurios, kaip tikimasi, sukels gyventojų poreikį keisti gyvenamąją vietą, pasaulinės tiekimo grandinės sutrikimus, žaliavų tiekimo ir kainų nepastovumo riziką verslui.

Kuo toliau, tuo svarbesnė tampa tvarumo ir tvaraus vystymosi koncepcija. Pati tvarumo idėja apibūdinama kaip procesas, jungiantis ekonominius ir socialinius aspektus, kartu atsižvelgiant į ekologinę pusiausvyrą ir aplinkos apsaugą. Jis buvo sukurtas septintajame dešimtmetyje kaip atsakas į sparčiai augantį gyventojų skaičių ir su tuo susijusias grėsmes, tokias kaip per didelis gamtos išteklių naudojimas, aplinkos tarša, didelis nedarbas, netinkama mityba ar Žemės paviršiaus sunaikinimas (Piwovar – Sulej, 2020).

Suprasdamas kylančius iššūkius verslas turi gerbti savo bendruomenių žmones ir saugoti aplinką, taikydami tvarią veiklą savo įmonėse. Šiuolaikinis pažangus verslas prisideda ir matuoja ne tik savo ekonominės vertės kūrimą, bet ir tvariai kuria visuomeninę bei aplinkosauginę vertę (Westerman, ir kiti 2020).

Šiuo metu į ekonominę, visuomeninę (socialinę) ir aplinkosauginę sritis įmonės dažniausiai žiūri kaip į bendrą sistemą. Elkington (1997) tai pavadino triguba veiklos apskaita (angl. triple bottom line). Natūralu, kad verslas, jaučiasi kaip namie kas liečia ekonominę dimensiją – apyvarta, pelnas, pelnas akcijai ir kt. yra tie rodikliai kuriuos kiekviena verslo įmonė seka ir stengiasi padidinti. Šis masinis pelno vaikymasis ir nulėmė, kad aplinkosauga tapo labai svarbia antra dedamąja ir ją buvo sukonzentruotas didelis verslo dėmesys – buvo ieškoma būdų sumažinti žaliavų ir energijos naudojimą, gaminti aplinkai draugiškus ir energetiškai efektyvesnius gaminius ir t. t.

Vėliau sutarta, kad ir žmonės turi būti traktuojami ne tik kaip įmonių nuosavybė ar turtas, bet gali būti traktuotini kaip ištekliai ir jiems taip pat galioja išteklių trūkumo, žalos ar išnykimo taisyklės. Todėl žmogiškų išteklių valdymui taip pat buvo pritaikyta tvarumo koncepcija ir suformuluota tvaraus žmogiškų išteklių sąvoka. Iš kurios vėliau išsivystė ir tvarios darbo sistemos, o taip pat buvo atkreiptas dėmesys į atlygio sistemos reikšmę norint pasiekti tvarumą.

Šia tvarumo koncepcijos chronologinę evoliuciją nuo tvaraus vystymosi link tvarių atlygio sistemų paminėjimo išnagrinėjo Radvila ir Šilingienė (2020) :

- 1987 – Tvarumas ir tvarus vystymasis;
- 1992 – Tvarus žmogiškų išteklių valdymas;
- 1999 – Tvarios darbo sistemos;
- Apie 2018 – Tvarus požiūris į atlygio sistemas

Atlygis yra svarbus veiksnys socialiai atsakingo žmogiškųjų išteklių valdymo sampratoje, nes vis labiau vertinama socialinė tvaraus žmogiškų išteklių valdymo dimensija. Tai apima tokios darbo aplinkos kūrimą, kurioje darbuotojai, įgyvendindami įmonės strategiją, pasiektų savo profesinius tikslus. Jį sudaro teisingas atlygis, atitinkantis darbuotojo įsitraukimą į darbą, ir visapusiškos išmokos. (Kinowska, 2020). Iš esmės, atlygis nurodomas kaip pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo

sistemos elementas, turintis įtakos darbuotojų elgesiui ir parodantis darbuotojams, koks jų elgesys organizacijoje yra pageidautinas (Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019)).

Iki šiol mokslininkai, sutardami, kaip svarbu ištirti atlygio politikos poveikį organizacijos veiklai, daugiausia dėmesio skyrė finansiniams rezultatams. Bet jei didelis dėmesys skiriamas tik finansiniams rezultatams ir už šių rezultatų pasiekimą yra atlyginama, tai tik į juos ir koncentruojamasi. Kai kurių mokslininkų atlikti atlygio už rezultatus tyrimai parodė, kad „gauni, tai ką matuoji ir už ką atlygini“ arba „gauni tai už ką moki“ (Baraibar-Diez, Odriozola ir Fernández Sánchez (2019)). Tai leidžia daryti išvadą, kad įtraukus į atlygio sistemą tam tikrus atlygio elementus už pasiektus aplinkos ar socialinius tikslus, organizacija sutelks daugiau dėmesio ne tik į finansinių rezultatų pasiekimą, bet taip pat ir į aplinkos ir socialinių tikslų įgyvendinimą. Su tuo sutinka ir Kinowska (2021), nuroydama, kad atlygio susiejimas su aplinkosaugos tikslų pasiekimu didina pastangas juos pasiekti. Pastaraisiais metais pastebima nauja tendencija susieti organizacijų vadovų atlyginimą ne tik su atlygiu už ekonominius rezultatus, bet ir su tvarumo problemomis, siekiant motyvuoti vadovus imtis socialinių ir aplinkosaugos iniciatyvų.

Velte (2016) teigia, kad organizacijų vadovybės atlygis turėtų būti labiau orientuotas į tvarų vystymąsi, kaip pagrindinį „gero“ įmonės valdymo elementą, kad būtų išvengta trumpalaikių valdymo sprendimų. Tvarus atlygis turėtų ne tik sutelkti dėmesį į ilgalaikes paskatas, bet ir atsižvelgti į nefinansinius pagrindinius veiklos rodiklius, pvz. klientų ar darbuotojų pasitenkinimas. Šis nefinansinių elementų integravimas į valdybos ir/ar vadovybės atlyginimą turi teigiamos įtakos aplinkosaugos, socialinėms ir valdymo (angl. ESG – environmental, social and governance) rezultatams. Tačiau kyla ir sunkumų, nes šie rodikliai yra kokybiniai ir juos daug sunkiau pamatuoti nei finansinius rodiklius

Baraibar-Diez, Odriozola ir Fernández Sánchez (2019) nagrinėjo ar skirtingose Europos šalyse veikiančių įmonių aplinkos ir socialiniai pasiekimai susiję su šių elementų įtraukimu į jų vadovų atlygio sistemas. Tyrime konstatuojama, kad galima daryti išvadą, kad su tvarumu susijusios paskatos, atrodo, turi įtakos aplinkosauginiams ir socialiniams pasiekimams. Tuo pačiu šie mokslininkai pripažįsta, kad jų atliktame tyrime nebuvo nagrinėta organizacijų naudojama atlygio sistemos struktūra ar konkretūs atlygio elementai, kurie įtakotų aplinkosauginių ir socialinių veiksmų siekimą ir atkreipė dėmesį į tolimesnių tyrimų šia linkme būtinumą.

Kitų mokslininkų tyrimai atskleidė teigiamą ryšį tarp ESG ir visų kintamųjų generalinio direktoriaus atlygio komponentų (trumpalaikio kintamo atlygio, akcijų pasirinkimo sandorių, nuosavybės kompensacijos ir ilgalaikės piniginių kompensacijos), tačiau jie nenustatė jokio ryšio tarp fiksuotos generalinio direktoriaus atlygio dalies ir ESG veiklos rezultatų (Velte, 2016).

Kaip matyti, mokslininkai atlygio sistemų tvarumą iš pradžių analizavo tik per organizacijų valdančių organų prizmę, atlygio sistemą traktuodami kaip instrumentą organizacijai siekiant tvaraus vystymo tikslų. Apie tai kalba ir Haque ir Ntin (2020) nuroydami, kad korporacijos vykdydamos tvarias įmonių strategijas, vis dažniau taiko tvarią atlygio politiką, siekdamos motyvuoti savo vadovus vykdyti socialinius ir aplinkosaugos projektus. Haque ir Ntin (2020) savo tyrimu nagrinėjo tarpusavio ryšius tarp vadovų atlyginimo, ESG pagrįstos tvarios atlygio politikos, anglies dvideginio efektyvumo ir organizacijų rinkos vertės. Jų tyrimai parodė, kad šie ryšiai yra stipresni tose organizacijose, kurios taiko ESG pagrįsta atlygio politiką.

Tačiau atlygio sistema organizacijoje yra taikoma visiems darbuotojams, todėl reikalinga įvertinti jos atitikimą tvarumo koncepcijai ne tik atlyginant vadovams, bet visiems organizacijoje dirbantiems žmonėms. Kitaip tariant tvari atlygio sistema turi pasižymėti holistine darbuotojų atlyginimo perspektyva, apimančia tiek organizacijos, tiek jos savininkų tikslus, taip pat atspindinčią kitų suinteresuotųjų grupių ekonominių, socialinių ir etinių lūkesčių supratimą.

Kuriant tvarias atlygio sistemas reikia neapsiriboti tik siaurai suprantamais, tik ekonomine prasme, organizacijos tikslais, bet atsižvelgti į trigubą esmę (angl. TBL) – tai yra taikyti socialiai atsakingus, ekologiškus ir ekonomiškai vertingus sprendimus. Pagrindiniai tvarios atlyginimų sistemos aspektai turi būti atlygio sąžiningumas ir skaidrumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politika ir tinkamų gyvenimo sąlygų darbuotojams užtikrinimas (Klimkiewicz ir Beck-Krala 2019). Apie sąžiningumo atlygio sistemose svarbą užsimena ir Kinowska (2020), kuri teigia, kad sąžiningumas yra pagrindinis parametras vertinant darbuotojų atlygį ir būtent sąžiningu atlygiu įmonė skatina savo darbuotojus tobulėti ir gerinti savo veiklą. Sąžiningumo užtikrinimas atlygio sistemose taip pat yra jų veikimo tvaraus ŽIV sąlygomis pagrindas.

Radvila ir Šilingienė (2020) iškėlė klausimą kokios organizacijų atlygio sistemų ypatybės turi įtakos tvariam ŽIV ir atskleidė teorinę tvaraus ŽIV ir atlygio sistemų priklausomybę. Autoriai nagrinėdami tvarų ŽIV ir atlygio sistemas, išskyrė tokias pagrindines atlygio sistemos charakteristikas:

1. Orientacija į atlygio sistemos tikslus;
2. Atlygio sistemos siekiai;
3. Atlygio sistemos įforminimas;
4. Atlygio sistemos orientacija į darbo rezultatus;
5. Atlygio sistemos lankstumas.

Šio tyrimo metu didelis dėmesys buvo skiriamas tvaraus ŽIV ir atlygio sistemos santykiui per tvaraus ŽIV principų, suformuluotų Stankevičiūtės (2015) įtaką. Tyrimo buvo atskleista, kad daugumai tvaraus ŽIV principų, pateiktų Stankevičiūtės (2015), galima priskirti anksčiau nurodytas atlygio sistemos charakteristikas pagal autorių parinktas ypatybes ir rodiklius. Atlikto tyrimo rezultatai taip pat atskleidė jog atlygio sistemose yra išreiškiamos, visos trys tvarumo dimensijos ir ekonominio, socialinio ir aplinkos tvarumo idėjos realizuojamos per atskiras atlygio sistemos charakteristikas. Tačiau šiame tyrime nebuvo nagrinėta kokius konkrečius atlygio sistemos elementus taiko organizacijos, tam, kad jų atlygio sistemos atitiktų tvaraus ŽIV principus.

Kinowska (2021) taip pat nagrinėjo atlygio sistemų ir tvaraus ŽIV sąryšį. Jos tyrimo tikslas – atskleisti atlygio praktikas, leidžiančias organizacijoms įgyvendinti tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus COVID-19 krizės metu. Autorė nurodo, kad atlygio sistemos, palaikančios ekologinį darbuotojų elgesį, turi apimti komponentus, atlyginančius už numatomą poveikį ir požiūrį; pavyzdžiui, premijų ir prizų skyrimas už taupų medžiagų ir įrengimų naudojimą, organizacijoje įdiegtas tvaraus vystymosi inovacijas. Tuo pačiu atkreipiamas dėmesys, kad tinkamos atlygio sistemos kūrimas yra iššūkis, nes sunku tiksliai įvertinti aplinkosauginį elgesį ir jo veiksmingumą. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino tvarumo principų taikymo atlygio sistemose efektyvumą ir leido suprasti priimtų valdymo koncepcijų tvarumą.

Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) atlygio sistemų tvarumo analizei išskyrė dvi kryptis:

1. įmonių socialinės atsakomybės įtaka atlygio politikai ir jos priemonėms;
2. darbuotojų elgsenos įtaka kuriant vertę visoms organizacijos suinteresuotoms šalims.

Pirmasis požiūris susijęs su pagrindinėmis atlygio sistemų funkcijomis: sistemos atitikimas teisės aktams ir sąžiningo atlygio lygio formavimas, darbo saugumo ir atlygio stabilumo užtikrinimas, sąžiningas atlygis, skaidrumas ir darbuotojų gerovės užtikrinimas. darbuotojų bei ekonominis tvarumas. Atkreiptinas dėmesys, kad kaip ir ankstesnių autorių atvejais yra itin akcentuojamas sąžiningas atlygis. Antrasis požiūris, tuo tarpu, pabrėžia elgesio, į kurį orientuota atlygio sistema, analizės ir stebėjimo svarbą. Tai taikoma tiek elgesio, kuriuo siekiama sukurti vertę suinteresuotosioms šalims, skatinimui, tiek ir neproduktyvaus elgesio, kuris prieštarauja priimtoms socialinėms vertybėms ar normoms, ribojimui. Remiantis šia informacija, autoriai suformulavo tvarių atlygio sistemų požymius:

- ilgalaikė organizacijos ir jos dalyvių vystymosi perspektyva;
- suderinamumas su organizacijos veiklos strategija ir ŽIV politika;
- sistemos ekonominis efektyvumas;
- atitikimas galiojantiems teisiniams standartams;
- atsižvelgimas į privalomus moralės ir etikos standartus;
- pagarbus požiūris į darbuotojų per darbuotojų dialogą ir dalyvavimą.

Tvari atlygio sistema turi ne tik padėti sukurti didesnę vertę pagrindinėms suinteresuotoms šalims, bet ir atsižvelgti į trigubą veiklos apskaitą (angl. TBL) – ekonominę efektyvumą kartu su socialiniais ir aplinkosauginiais suinteresuotų šalių lūkesčiais. Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) pateikė pavyzdines reikšmes darbuotojų ir vadovų atžvilgiu, kurias turi padėti pasiekti tvari atlygio sistema:

1. Ekonominė tvarumo dimensija – konkurencingas atlygis, darbuotojų profesinių įgūdžių tobulinimas ir darbuotojų įsidarbinimo galimybių didinimas.
2. Socialinė tvarumo dimensija – padorus ir sąžiningas atlyginimas, komandinio darbo ir komandinės dvasios skatinimas, darbuotojų dalyvavimo gerinimas (pvz. socialinių renginių finansavimas), žinių pasidalinimas, asmeninis tobulėjimas, savanorystės programos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politika
3. Aplinkos tvarumo dimensija - sveikatos draudimas ir prevencija, aplinką tausojančio elgesio skatinimas, finansinis paskatinimas už aplinkosaugos iniciatyvoms

Šių autorių tyrimas buvo koncentruotas į personalo specialistų įtaką tvariai organizacijos atlygio sistemai, nukreiptai į visų suinteresuotų šalių ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų įgyvendinimą. Išnagrinėta kaip atlygio sistema gali atliepti organizacijų akcininkų ir savininkų, darbuotojų ir vadovų, klientų, tiekėjų ir vietinės bendruomenės lūkesčius. Pats tyrimas buvo atliktas nagrinėjant tik didelių (keli šimtai darbuotojų) ar net labai didelių (keli tūkstančiai darbuotojų) Lenkijoje veikiančių vietinių ir tarptautinio kapitalo kompanijų atlygio sistemas. Tyrime nebuvo paliesta nei vidutinių, nei mažų įmonių atlygio sistemos.

Vis tik šis tyrimas atskleidė ir kai kuriuos atlygio sistemų elementus, kuriuos naudojo tyrime dalyvavusios kompanijos ir kuriuos autoriai nurodo kaip atitinkančius tvarios atlygio sistemos požymius. Iš tokių atlygio sistemų elementų paminėtini būtų šie – geriausio metų darbuotojo rinkimai, nuotolinis darbas, lankstus darbo grafikas, dalinis darbas, sporto ir laisvalaikio paslaugos, papildomos sveikatos paslaugos, galimybė tobulinti profesinius ir asmeninius įgūdžius, darbuotojų maitinimas, darbuotojų vaikų mokymai ir kt.

Remiantis aukščiau išdėstytų tyrimų pobūdžiu, buvo prieita išvados, kad organizacijų naudojamų atlygio sistemų sąsajas su tvariu vystymusi geriausia nagrinėti per tvaraus ŽIV principų,

suformuluotų Stankevičiūtės (2015), prizmę. Siekiant tiksliau įvertinti organizacijų naudojamų atlygio sistemų tvarumą buvo pasirinkta ištirti kaip įvairaus dydžio ir įvairaus kapitalo Lietuvoje veikiančių organizacijų atlygio sistemos ir jų taikomi konkretūs atlygio elementai atitinka tvaraus ŽIV principus.

2. Tvarumo atlygio sistemose teoriniai sprendimai

2.1. Tvarumo samprata ir principai

Tvarumo idėja buvo žinoma jau seniai, nors iš pradžių tvaraus vystymosi samprata buvo siejama su idėjomis, kurias jau XIX amžiuje propagavo Vokietijos aukštosios miškininkystės mokyklos (Kinowska, 2020). Oficialiai tvaraus vystymosi sąvoka pirmą kartą buvo pateikta 1987 m. Jungtinių Tautų aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje, dažniau vadinamojoje Brundtland ataskaita. Kadangi tvarumo koncepcija į Lietuvą atkeliavo iš užsienio, neišvengiama tam tikrų interpretacijų dėl šio termino vertimo. Lietuvoje angliškas terminas „sustainability“ dažniausiai verčiamas dvejopai: vieni autoriai naudoja terminą „tvarumas“ (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010; Kavaliauskienė ir Latvėnienė, 2018;), kiti – „darnumas“ (Čiegis ir Česonis, 2004; Šimanskienė ir Župerkienė, 2014). R. Stunžinas (2015), atlikęs terminų „tvarumas“, „darnumas“ ir „tausumas“ atitikmenų įvairiuose Europos Sąjungos institucijų dokumentuose analizę, daro išvadą, kad visi šie terminai yra naudojami akcentuojant tuos pačius dalykus. Remiantis šia R. Stunžino atlikta analize, buvo pasirinkta šiame darbe naudoti tik tvarumo sąvoką, nes tiek darnumas, tiek ir tvarumass yra sinonimai ir apibrėžia tą patį.

Anksčiau paminėtoje Brundtland ataskaitoje buvo suformuluota tvaraus vystymosi sąvoka, apibrėžiant, kad „tvarus vystymasis – tai vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savo poreikius“ (Our common future, 1987, p. 41). Tokia tvaraus vystymosi sąvoka nurodoma, jog turi būti siekiama patenkinti su visuomenės gerove susijusius ekonominius, socialinius ir aplinkos poreikius ne tik artimiausiu, bet, kas ne mažiau svarbu, ir ilgalaikiu periodu. Kitaip tariant, turi būti vystomasi taip jog būtų patenkinti dabartiniai visuomenės poreikiai, bet tuo pačiu nebūtų apribotos ir būsimų kartų galimybės taip pat patenkinti ir savuosius poreikius (Mikalauskiene, 2014). Kinowska (2020) teigia, kad tvarus vystymasis – tai ekonominė koncepcija, pasisakanti už gyvenimo kokybės ir aplinkos valdymo palaikymą tokiu lygiu, kuris įgalintų civilizacijos vystymąsi, kartu išsaugant ar net atkuriant eksploatuojamus gamtos išteklius

Mokslininkai Brundtland pateiktą tvarumo ir tvaraus vystymosi apibrėžimą interpretuoja labai įvairiai, atkreipdami dėmesį į tai, jog klasikiniu vadinamame tvaraus vystymosi apibrėžime nėra identifiкуotos poreikių bei laiko ribos (Bartelmus, 2003). Dėl šios priežasties pati tvaraus vystymosi sąvoka, kėlė daug tiek teorinių, tiek ir praktinių nesutarimų moksle, politikoje bei visuomenėje ir skirtingų autorių darbuose buvo aiškinama vis kitaip. Kaip rašo T. Klarin'as (2018) praėjus keliems metams po Brundtland ataskaitos Dobson'as pateikė daugiau kaip 300 tvaraus vystymosi apibrėžimų ir interpretacijų. Žemiau, 1-oje lentelėje, pateikiama keletas skirtingų autorių tvaraus vystymosi apibrėžimų.

1 Lentelė Tvaraus vystymosi apibrėžimų palyginimas (sudaryta autoriaus)

Autorius	Tvaraus vystymosi apibrėžimai
Šimanskienė ir Župerkienė, 2014	Tvarų vystymąsi galima apibrėžti, kaip sisteminiu mąstymu paremtą vystymosi filosofiją, kurios esmė – pamatiniai gamtos dėsniai, kurių žmogus neturėtų pažeisti, norėdamas užtikrinti sistemos patvarumą ir žmogaus tęstinumą šioje planetoje, kartu užtikrinant socialinį teisingumą ir ekonominę gerovę.

Mikalauskiene, 2014	Tvarus vystymasis – tai geresnė gyvenimo kokybė tiek šiai, tiek ir būsimoms kartoms. Geresnė gyvenimo kokybė pasiekama saugant ir gerinant gamtinę aplinką.
Tamošiūnas, 2009	Tvarus vystymasis – esamos ir būsimos visuomenės gerovės siekimas tarpusavyje susiejant tikslus: ekonominius, socialinius, aplinkosauginius, neperžengiant aplinkai daromo poveikio slenksčio.
Blewitt, 2012	Tvarus vystymasis yra susijęs su natūralios planetos aplinkos apsauga ir išsaugojimu bei socialinės lygybės ir tam tikros ekonominės lygybės skatinimu tautose ir tarp jų.
Ben-Eli, 2005	Tvarus vystymasis, yra dinaminė pusiausvyra sąveikaujant populiacijai ir jos aplinkos galimybėms, kad populiacija vystytųsi, išnaudodama visą savo potencialą, bet nesukeltų negrįžtamų neigiamų padarinių aplinkai, nuo kurios ji priklauso.
Čiegis, 2009	Tvarus vystymasis tai savotiškas kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, leidžiantį siekti visuotinės gerovės sau ir ateinančioms kartoms
Petkevičiūtė ir Balčiūnaitė, 2018	Tvarus vystymasis tai ilgalaikė nuolatinė visuomenės plėtra, siekiant tenkinti žmonijos poreikius dabar ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius, bei juos išsaugant ateities kartoms
Carley ir Christie 2017	Tvarus vystymasis – intensyvus politinis procesas, apimantis nuolatinis kompromisus tarp ekonominių, socialinių ir biofizinių poreikių ir tikslų.
Duran, 2015	Tvarus vystymasis yra vystymasis, kuris saugo aplinką, nes tvari aplinka įgalina tvarų vystymąsi.
Kinowska, 2020	Tvarus vystymasis leidžia patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius, kartu išsaugant ekosistemos vientisumą.

Tvaraus vystymosi koncepcijos susiformavimo pradžioje buvo analizuojamas verslo ir natūraliosios aplinkos tvarumas, pabrėžiant, kad ekonomika ir aplinka turi skatinti atrasti papildomų galimybių visuomenės gerovei, o ne riboti viena kitą. Tokia tvaraus vystymosi koncepcija apima du tikslus:

- 1) vystymosi tikslas – gero, saugaus ir tinkamo gyvenimo visiems žmonėms užtikrinimas,
- 2) tvarumo tikslas – žmonės turi gyventi ir dirbti atsižvelgdami į biofizines aplinkos ribas.

Kaip teigia Čiegis ir Gavenauskas (2005), šie tikslai, kai kuriais atvejais, gali pasirodyti prieštaraujantys vienas kitam, tačiau tvarus vystymasis gali būti pasiektas tik siekiant abiejų tikslų kartu.

Kiek vėliau, prie ekonomikos ir aplinkos dimensijų, buvo pridėta socialinė dimensija ir kurį laiką tvarumas vyravo tarp ekonominio augimo, ekologinio stabilumo ir socialinio augimo (Čiegis ir Česonis, 2004). Mensah (2019) pažymi, kad beveik viskas, ką žmogus daro ar planuoja daryti Žemėje, sukelia pasekmių aplinkai, ekonomikai ar visuomenei, o taip pat ir tolesniam visos žmonių rasės egzistavimui ir gerovei. Šios trys dimensijos buvo pažymėtos kaip tvarumo ramsčiai, atspindintys, kad atsakingam vystymuisi reikia atsižvelgti į gamtinį, žmogiškąjį ir ekonominį kapitalą arba paprasčiau tariant į planetą, žmones ir pelną (Hansmann, Mieg ir Frischknecht, 2012).

Piwovar – Sulej (2020), pateikia Elkingtono (1997) suformuluotus tris principus, vadinamus triguba veiklos apskaita (angl. tripple bottom line), kuriais grindžiamas tvarus vystymasis: aplinkos vientisumas (planeta), socialinis teisingumas (žmonės) ir ekonominė gerovė (pelnas):

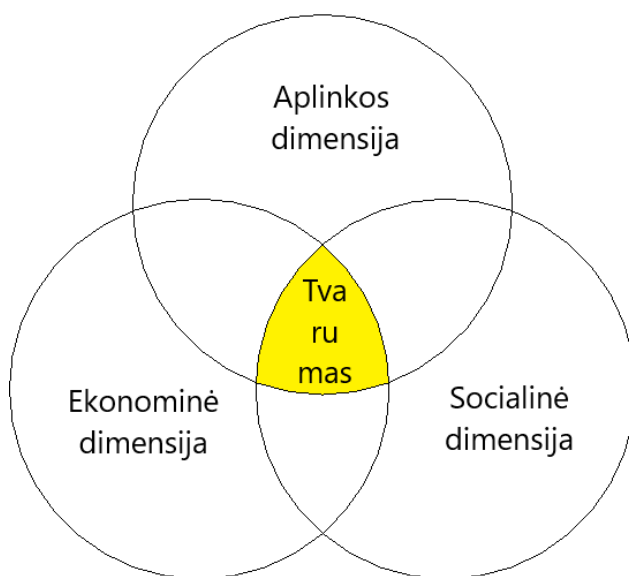
- Aplinkos vientisumas reiškia ribotą ekosistemos atsinaujinimo pajėgumą;

- socialinis teisingumas yra susijęs su visų suinteresuotųjų šalių teise gauti išteklius, kuriant skaidrius santykius, pabrėžiančius vertės kūrimo paskirstymą;
- ekonominė gerovė yra susijusi su gyvenimo kokybe, pasiekama sistemos gamybinio pajėgumu.

Tvarus vystymasis gali būti pasiektas tik per ekonominę, socialinę ir aplinkos tvarumą, kuriuos Mensah apibūdina taip:

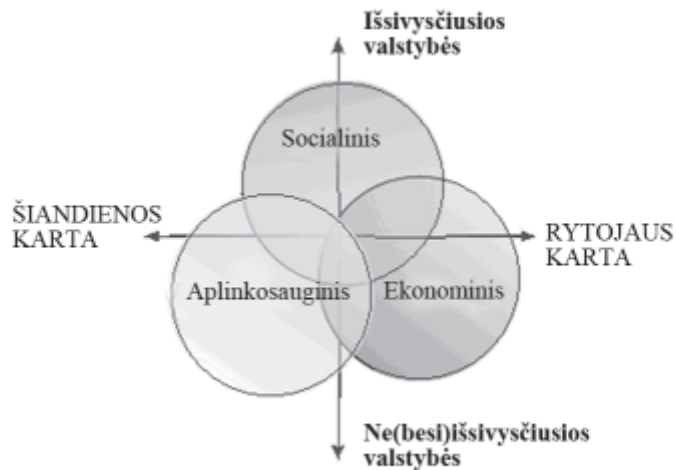
- *ekonominis tvarumas* reiškia tokią gamybos sistemą, kuri patenkina esamą vartojimo lygį, tačiau nepakenkia būsimiems poreikiams. Ekonominiam tvarumui užtikrinti, reikalinga, kad sprendimai būtų priimami kuo teisingesniu ir finansiškai patikimesniu būdu, tuo pačiu atsižvelgiant ir į kitus tvarumo aspektus;
- *socialinis tvarumas* apima sąvokas, susijusias su teisingumu, įgaliojimais, prieinamumu, kultūriniu identitetu, instituciniu stabilumu, žmogaus teisėmis, lyčių lygybe, visuomenės dalyvavimu ir teisine valstybe, kurios skatina taiką ir socialinę stabilumą, siekiant tvaraus vystymosi;
- *aplinkos tvarumas* tai koncepcija susijusi su natūralia aplinka ir tuo, kaip ji išlieka produktyvi ir atspari aprūpindama žmogaus gyvenimą. Aplinkos tvarumas neatsiejamas nuo ekosistemos vientisumo ir natūralios aplinkos našumo.

Veikimas pagal tvaraus vystymosi principus duoda tinkamus rezultatus, tik jei tuo pačiu metu atsižvelgiama į aplinkosaugos, ekonomikos ir socialines sritis (Kinowska, 2020). Be to, visi minėti elementai siekiant tvaraus vystymosi turi būti vertinami vienodai (Čiegis, 2008). Paprastai tai pavaizduojama kaip parodyta 1 paveiksle:



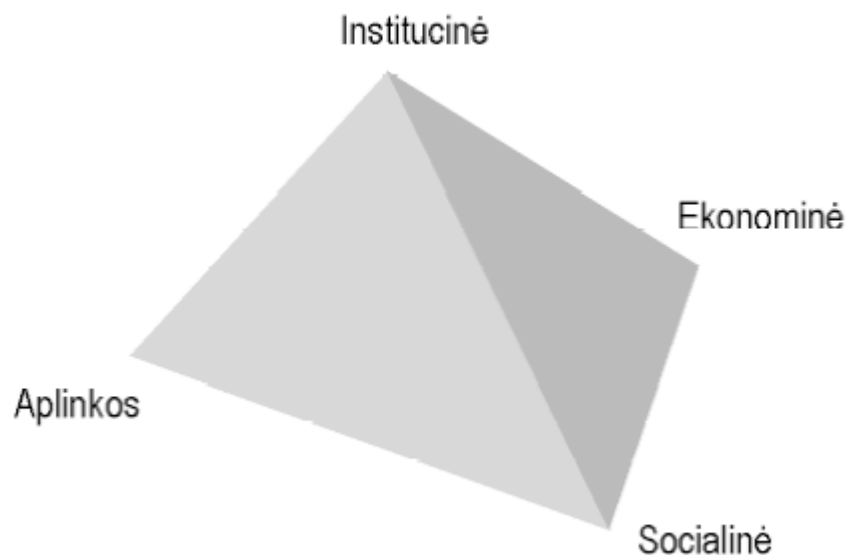
1 pav. Tvaraus vystymosi koncepcijos dimensijos (sudaryta autoriaus pagal D'Alisą, 2007)

Čiegis, Dilius ir Mikalauskiene (2014), remdamiesi Brundtland ataskaitoje pateiktu tvaraus vystymosi apibrėžimu, šią tvaraus vystymosi koncepciją papildė laiko ir valstybių ekonominio išsivystymo skalėmis, bet pateikia tokį tvaraus vystymosi apibrėžimą – sąžiningas gamtos išteklių paskirstymas tiek tarp skirtingų kartų, tiek ir tarp dabartinės kartos pirmojo, antrojo ir trečiojo pasaulio šalių gyventojų bei pozityvus konsensuso tarp vystymosi aplinkos, socialinės ir ekonominės dimensijų suradimas. Grafinis šio apibrėžimo pavaizdavimas parodytas 2 paveiksle:



2 pav. Tvaraus vystymosi esmė (Čiegis, Dilius ir Mikalauskienė, 2014)

Ilgainiui pastebėta, kad šios trys dimensijos (ekonominė, aplinkos ir socialinė) neapima labai svarbios dimensijos - politinės. Todėl moderniuose mokslo darbuose į tvaraus vystymosi struktūrą įtraukiama politinė dimensija, reikalaujant jos vystymosi demokratijos link. Kadangi tvari plėtra neįsivaizduojama be saugumo ir taikos, politinė dimensija suvokiama kaip kitų dimensijų gaubiančioji. Tai galime pavaizduoti naudojant tvarumo kategorijų tetraedrą (žr. 3 pav.).



3 pav. Tvarumo kategorijų tetraedras (Čiegis ir Česonis, 2004)

Nors daug mokslininkų sutinka, kad svarbiausios yra anksčiau aptartos ekonominė, aplinkos ir socialinė dimensijos, bet yra ir nuomonių, kad būtent ši ketvirtoji – politinė ar institucinė dimensija yra svarbiausia. Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018) institucinės dimensijos svarbą grindžia tuo, kad su instituciniais instrumentais galima reguliuoti kitas ekonominė, aplinkos ir socialinę dimensijas. Institucijos yra atsakingos už politinių sprendimų priėmimą, ekologiškai veiksmingų inovacijų

diegimą, jų kontrolę bei reguliavimo mechanizmus dimensija. Institucinė dimensija taip pat glaudžiai siejasi su strategijos ir planų įgyvendinimu organizacijose, siekiant išsikeltų tikslų tvaraus vystymosi link. Vis tik pagrindinis tvaraus vystymosi tikslas turėtų būti balansas tarp visų keturių dimensijų, tarp ekonomikos augimo bei išteklių išsaugojimo. Subalansuoti reikia gamtos išteklius – aplinkosauginė dimensija, jų efektyvų, bet saikingą panaudojimą vystant gamybos apimtis – ekonominė dimensija, gyvenimo kokybės gerinimą – socialinė dimensija bei institucijų demokratiškumo bei aktyvaus bendruomenių įsitraukimo į visuomenės gyvenimą skatinimą – institucinė dimensija (Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė 2018).

Tvaraus vystymosi apibrėžimų įvairovė suponuoja, kad pasiekti tvarumą yra ne mažiau kelių, ir tai priklauso nuo daugelio principų, kurie susiję su ekonomika, aplinka ir visuomene (Mensah, 2019). Skirtingi autoriai šiuos principus apibrėžia įvairiai. Moldan ir kiti (2012) suformulavo tris principus: *pirmas*, tvaraus vystymosi idėja yra pragmatinė ir antropocentrinė, o pagrindinis dėmesys skiriamas žmogui ir jo gerovei; *antras*, žmogaus gyvenimas turi būti sveikas, produktyvus ir draugiškas aplinkai, nes gamtos ištekliai žemėje yra riboti, todėl žmogus turi gyventi harmonijoje su gamta; *trečias*, dinamiškumas ir ilgalaikiškumas, turint omenyje, tiek dabartinę, tiek ateities kartas ir susirūpinimą dėl ateities kartų, nenubrėžiant jokių ateities ribų.

Ben Eli (2011) ir Mensah (2019) pateikė po 5 principus, kurie nurodyti 2 lentelėje.

2 lentelė. Tvaraus vystymosi principai (sudaryta autoriaus pagal Ben Eli ir Mensah)

Autorius	Principas	Aprašymas
Ben Eli (2015)	Materialioji sritis	Entropija ir užtikrinimas, kad išteklių srautas per ekonomiką ir jos viduje beveik nesumažėtų, kiek tai leidžia fiziniai dėsniai.
	Ekonominė sritis	Tinkamos apskaitos sistemos pritaikymas, kuri padėtų valdyti ekonomiką, visiškai suderintą su planetos ekologiniais procesais ir atspindinti tikrą, visapusišką biosferos kainodarą.
	Gyvenimo sritis	Esminės visų gyvybės formų įvairovės biosferoje išlaikymo užtikrinimas
	Socialinė sritis	Visų žmonių laisvės ir savirealizacijos galimybės laipsnio padidinimas, nepadarant neigiamos įtakos kitiems asmenims ar jų grupėms.
	Dvasinė sritis	Vientiso ir dinamiško paslapties, išminties, meilės, energijos ir materijos tęstinumo, kuris susieja išorines kosmoso sritis su mūsų Saulės sistema, mūsų planeta ir jos biosfera, įskaitant visus žmones, su mūsų vidinėmis medžiagų apykaitos sistemomis ir išorinėmis technologijomis, įtvirtinimas visuotinėje etikoje.
Mensah (2019)	Ekosistemos išsaugojimas	Reikia išsaugoti ekosistemą ir biologinę įvairovę, nes be jų gyvas organizmas nustos egzistuoti.
	Populiacijos kontrolė	Augant gyventojų skaičiui, žmonių poreikiai, tokie kaip maistas, drabužiai ir būstas, taip pat didėja, o pasaulyje esantys ištekliai šiems poreikiams patenkinti ne visada gali būti padidinti, kad atitiktų reikalavimus.
	Žmogiškų išteklių valdymas	Reikia plėtoti žmogaus žinias ir įgūdžius rūpinantis aplinka, ekonomika ir visuomene.

Visuotinis įsitraukimas	Sėkmingas tvarus vystymasis negalimas tik vieno asmens ar organizacijos pastangomis. Tai kolektyvinė atsakomybė, reikalaujanti visų žmonių ir susijusių subjektų dalyvavimo.
Pažangių socialinių tradicijų, papročių ir politinės kultūros skatinimas	Pažangi tradicinė ir politinė kultūra turi būti plėtojama ir palaikoma arba palaikoma ir grindžiama tuo, kad ne tik suvienytų visuomenę, bet ir padėtų vertinti bei tausoti aplinką, siekiant tvaraus vystymosi.

Organizacijos tvarumo siekia įvairiais būdais metodais, kuriuos prisitaiko pagal savo veiklą ir konkrečius poreikius. Galima teigti, jog organizacijos veikia tvariai, jei joms gerai sekasi ne tik finansiškai, bet ir socialiniu bei aplinkosaugos požiūriu (Ehnert ir kiti, 2016). Organizacijos, siekdamos tvaraus vystymosi, išsikelia joms reikalingus tvaraus organizacijos ar tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, pasirengia tvaraus vystymosi planus, numato organizacijos veiklos strategijas bei vadybą, išsianalيزuoja galimus apribojimus, priklausomybes, lygybę (teisingumą) ir atsakomybę (Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė 2018). Kaip teigia Čiegis (2008), organizacijai tvarus vystymasis reiškia verslo strategijų ir veiksmų, kurie šiandien patenkina organizacijos ir jos suinteresuotų šalių poreikius, taikymą, kartu apsaugo ir didina žmonių ir gamtos išteklius, kurių reikės ateityje. Tvari organizacija nėra savaiminis reiškinys, todėl nėra vieno apibrėžimo, apibūdinančio, kas tai yra tvari organizacija ir kaip išmatuoti jos tvarumą. 3 lentelėje pateikti kelių autorių tvarios organizacijos apibrėžimai:

3 lentelė. Tvarios organizacijos apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Tvarios organizacijos apibrėžimai
Šimanskienė ir Paužuolienė (2011)	Tvari organizacija – tai tvarumas, apibrėžiamas per organizacijos ryšius su išteklių prieinamumu bei naudojimu, kuriant atsakingo verslo sampratą.
Atkočiūnienė ir Radiunaitė (2011)	Tvari organizacija tai tokia organizacija, kuri kiekvieno finansinio laikotarpio pabaigoje palieka aplinką ne blogesnės būklės, nei ji buvo to finansinio laikotarpio pradžioje
Oželienė, 2019	Tvari organizacija yra ta, kuri integruoja tvaraus vystymosi principus į savo veiklos strategiją atsižvelgdama į suinteresuotų grupių poreikius, neperžengiant biofizinių aplinkos ribų ir savo veikla prisidedanti prie tvaresnės visuomenės kūrimo.
Kavaliauskienė ir Latvėnienė (2018)	Tvari organizacija yra ta, kuri visiškai įtraukia žmogaus ir aplinkosauginio tvarumo principus į savo veiklą, remia tvarumo taikymą plačiau.

Organizacija vadovaudamasi savo veikloje tvarumo principais vykdo aplinkosauginius reikalavimus, atsižvelgia į savo darbuotojų ekonominius ir socialinius poreikius ir t.t. Darbuotojai, dirbdami tvarioje organizacijoje jaučiasi saugesni ir gali produktyviau atlikti jiems patikėtas užduotis, taip sukurdami didesnę pridėtinę vertę įmonei. Tvari organizacija tampa patrauklesnė investuotojams. Kinowska (2020) pažymi, kad tvarios organizacijos turi geresnę reputaciją, yra geriau vertinamos ir klientų, ir akcininkų, o tai leidžia gauti naujų išteklių, leidžiančių finansuoti ambicingus investicinius projektus ir taip toliau vystytis. Su tuo sutinka Šimanskienė ir Petrusis (2014), kurie priduria, kad apie tokią organizaciją sužino visuomenė ir taip suformuojamas palankus visuomenės požiūris, skatinantis akcininkus investuoti. Organizacijai turint darbuotojų pasitikėjimą ir pritraukiant daugiau lėšų iš investuotojų, galima tvariai plėsti verslą, t. y. investuoti į aplinkai draugiškas pažangias šiuolaikines

technologijas, kurti naujus, kokybiškesnius produktus ar teikti naujas, kokybiškesnes paslaugas. Pardavusi šia naują kokybiškesnę produkciją ar suteikus naujas kokybiškesnes paslaugas, organizacija gauna didesnes pajamas bei pelną. Kai uždirbamas didesnis pelnas, organizacijos savo darbuotojams turi galimybę mokėti didesnes algas, taikyti įvairias materialines ir nematerialines motyvavimo priemones, taip dar labiau didindamos savo konkurencinį pranašumą.

Anksčiau darbuotojai buvo traktuojami, tik kaip įmonės ar organizacijos turtas ar ištekliai. Šiuo metu formuojasi supratimas, kad žmogiškieji ištekliai, kaip bet kurie kiti ištekliai, gali negrįžtamai išsekti, tapti pažeidžiami, reti ir net neatsistatyti (Ehnert, 2009). Tačiau traktuoti žmones kaip išteklius reiškia, kad išteklių trūkumo, žalos ar išnykimo taisyklės galioja ir žmonėms (Stankevičiūtė ir Savanevičienė, 2018). Nes būtent žmonės, yra tie, kurie užtikrina kad tvarumo principai būtų priimami ir jų būtų laikomasi. Žmonės yra atsakingi už aplinkos naudojimą ir tausojimą. Žmonės atsakingi už taiką. Visa tai žmogiškųjų išteklių vaidmenį padaro kritiniu siekiant tvaraus vystymosi (Mensah, 2019). Valdyti žmogiškuosius išteklius yra labai svarbu, nes, vadovaujantis netinkamu ir laikmečio neatitinkančiu požiūriu, galima prarasti lojalius, perspektyvius ir inovacijas kuriančius darbuotojus. O kompetentingi, motyvuoti darbuotojai būtent ir yra raktas į sėkmingą tvaraus vystymosi idėjos įgyvendinimą organizacijose (Piwovar-Sulej, 2021). Kadangi tvarumas reiškia išteklių išlaikymą, priežiūrą arba atkūrimą, reikalinga tvarumo taisyklės pritaikyti ir žmogiškųjų išteklių valdymui. Tokiu būdu imta siekti susieti tvarumą su žmogiškaisiais ištekliais. Perfrazuojant tvaraus vystymosi apibrėžimą į tvarumą orientuotas žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti toks žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris atitinka dabartinius tiek įmonės, tiek ir visos visuomenės poreikius, nepakenkiant jų gebėjimui patenkinti, bet kokius būsimus poreikius.

Tvaraus vystymosi samprata žmogiškųjų išteklių valdymo srityje yra apibūdinamos taip:

- 1) organizacijos veikia ekonominėje ir socialinėje erdvėje, todėl jų žmogiškųjų išteklių valdymas privalo atitikti tvarumo koncepciją ir prisidėti prie tvarumo plėtros;
- 2) senstant visuomenei ir žmogiškiesiems ištekliais patiriant vis didesnių su darbu susijusių sveikatos problemų, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas įgyja lemiamą reikšmę organizacijų išlikimui.

Tvarumo požiūriu tai yra organizacijų išlikimo strategija, kai su žmonėmis elgiamasis taip, kad esami ir potencialūs darbuotojai turėtų: a) norą dirbti konkrečioje organizacijoje; b) gebėjimą atlikti pareigas verslui tinkamu būdu; ir c) galimybes dirbti sveikatos, streso požiūriu bei subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą (Stankevičiūtė ir Savanevičienė 2018). Tuo remiantis, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ir praktikų pritaikymas, leidžiantis organizacijai pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, turintis poveikį organizacijos viduje ir už jos ribų bei ilgalaikėje perspektyvoje, kontroliuojant nenumatytą šalutinį poveikį ir neigiamus atsiliepimus (Ehnert ir kiti, 2016)

Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas prisideda prie šių teigiamų vidinių ir išorinių padarinių: bendradarbiavimu grįsto žmogiškųjų išteklių plėtojimo; organizacinės struktūros, palengvinančios darbuotojų dalyvavimą ir tiesioginį bendravimą su darbuotojais, sukūrimo; darbo vaidmenų ir veiklos vertinimo, kurio pagrindas yra darbuotojo privalumų ir palankesnių rezultatų skatinimas; tvaraus konkurencinio pranašumo; lyderystės plėtros, darbuotojų įtraukimo, talentų ir pokyčių valdymo, vertybių kūrimo ir įtvirtinimo, darbuotojų sveikatos ir saugos (Kavaliauskienė ir Latvėnienė, 2018).

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris nurodo, kad ateityje tinkamos kvalifikacijos ir pakankamos motyvacijos žmogiškųjų išteklių tiekimas galės būti užtikrinamas tik dėl pačių žmogiškųjų išteklių plėtros, šiuolaikinių atlygio sistemų sukūrimo ir tvarumo koncepcijos integravimo į organizacijos tikslus. Žmogiškųjų išteklių valdymas nebus tvarus, jei bus taupoma darbuotojų sąskaita, t. y. nebus samdomi organizacijai reikalingi profesionalai, jos vadovai turės nepakankamą išsilavinimą ar kvalifikaciją ir todėl bus nesuinteresuoti, kad jų darbuotojai siektų mokytis ir tobulėti. Siekiant tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo, reikėtų įtraukti tris aspektus: teisingumą, gerovę ir darbuotojų tobulėjimą. Apskritai personalo vadovai darbuotojų tobulėjimą įvardijo kaip vieną pagrindinių tvarios organizacijos bruožų (Stankevičiūtė ir Savanevičienė 2018).

Stankevičiūtė (2015) savo daktaro disertacijoje atliko išsamią analizę ir pateikė 12 tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principų ir jų pagrindinius aspektus. (Žr. 4 lentelę):

4 lentelė. Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principai ir jų pagrindiniai aspektai (sudaryta autoriaus pagal Stankevičiūtę (2015) bei Stankevičiūtę ir Savanevičienę (2018))

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principai	Pagrindiniai aspektai
Ilgalaikė orientacija	Žmogiškųjų išteklių prieinamumo ateityje nustatymas; būsimų darbuotojų poreikių nustatymas; organizacijos ir darbuotojų bendras vertybinis pamatas; „nusamdyti ir atleisti“ požiūrio atsisakymas.
Rūpinimasis darbuotojais	Sveikatos ir darbų saugos valdymas; darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas; streso mažinimas; pagrįstas minimalaus darbo užmokesčio mokėjimas; darbo krūvio balansavimas.
Rūpinimasis aplinka	Išteklių taupymas; vykimo į darbą (transporto) alternatyvos; aplinkos tausojimo mokymai; darbuotojo veiklos rezultatų vertinimas pagal su aplinkos tausojimu susijusius kriterijus; „ekologinės karjeros“ skatinimas; darbuotojų skatinimas pagal su aplinkos tausojimu susijusius rodiklius.
Pelningumas	Pelno siekimas; dalinimasis pelnu su darbuotojais
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	Sąžiningas elgesys tiek su potencialiais būsimais darbuotojais, tiek ir su atleidžiamais darbuotojais; atleidimo pasekmių organizacijai ir darbuotojui įvertinimas; sofistikuotų atrankos instrumentų ir technikų taikymas.
Darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas	Organizacinės sąlygos darbuotojams teikti pasiūlymus ir dalyvauti priimančias sprendimus; „artimi“ ir „tolimi“ sprendiniai klausimai; įvairūs kiti dalyvavimo tipai ir formos;
Darbuotojų tobulėjimas	Darbuotojų ugdymas; naujų darbuotojų įvadinis mokymas; patirties perdavimas; dėmesys ateities įgūdžiams ir gebėjimui įsidarbinti.
Išorinė partnerystė	Bendradarbiavimas su švietimo sistema; partnerystė su visomis išorės suinteresuotosiomis šalimis; darbo vietų kūrimas vietos bendruomenei.
Lankstumas	Lankstus darbo grafikas; darbo rotacija; darbuotojų pavadavimas.
Veikimas už darbo santykių taisyklių ribų	Darbuotojų atstovus įtraukimas į daugelį sprendimų priėmimo procesų, išeinančių už įstatyminių reikalavimų, kuriuose darbuotojų dalyvavimas yra būtinas, ribų; socialinės ir kitos privilegijos; lengvatos.

Darbuotojų bendradarbiavimas	Komandinis darbas; darbuotojų tarpusavio parama; darbuotojų nekonkuravimas; geri vadovų ir darbuotojų santykiai
Pagarbus požiūris į darbuotoją	Sociodemografinių charakteristikų darbo santykių valdyme eliminavimas; darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas.

Šiuo metu jau visuotinai pripažįstama, kad nebėra laiko atidėti pasirinkimų ir veiksmų kada nors „ateičiai“ ir organizacijai norint pasiekti gerų rezultatų reikalinga rinktis tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą. Nes didesnis darbuotojų lojalumas ir didesnis pačios organizacijos patrauklumas specialistams didina galimybes įdarbinti kvalifikuotus ir motyvuotus specialistus už protingą atlygį, bei įtakoja kaštų, susijusių su didele darbuotojų kaita, mažėjimą.

Kaip teigia, Baraibar-Diez, Odriozola ir Fernández Sánchez (2019) atlygis ir įvairios papildomos išmokos atlieka pagrindinį vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdyme, kaip varomoji jėga, kontroliuojanti darbuotojų elgesį“.

2.2. Atlygio sistemos samprata ir struktūra

Nuo pačių ankstyviausių žmonių laikų darbas tapo pagrindine žmonių veikla ir, kas dar svarbiau, žmogaus, kaip asmenybės, formavimosi ir vystymosi sritimi. Tik daug ir sunkiai dirbdami jie galėjo išlikti ir išgyventi. Šiomis dienomis žmonės taip pat didžiąją savo laiko dalį praleidžia darbe, arba atsižvelgiant į Covid-19 pandemijos kontekstą, dirba iš namų. Jie dirba skatinami įvairiausių motyvų: vieni siekia karjeros, kiti – nori būti pripažintais, tretieji – bando save realizuoti, tačiau vienas svarbiausių motyvų – noras gauti pajamų. Rinkos sąlygomis pagrindinis, o dažnai ir vienintelis, žmogaus pajamų šaltinis yra darbo užmokestis, todėl jam tenka ypatingas vaidmuo (Tamašauskienė et al., 2008, (cit. Žiogelytė, 2010)).

Mokslinėje literatūroje atlygio už darbą sąvokai apibūdinti naudojami tokie terminai: kompensavimas, kompensacija nuo angliško termino „compensation“ (Barabair-Diez, Odriozola ir Sanchez 2019; Haque ir Ntim, 2020), apdovanojimas nuo angliško termino „reward“ (Busin ir Torrien, 2015; Kadarusman ir Herabadi, 2018; Klimkiewicz ir Beck-Krala, 2019), darbo užmokestis (Kondrataitė, 2005, Balčytienė ir Gineikienė, 2017, Radvila, 2021), atlyginimas (Šukaitė, Gerikienė ir Tamašauskas, 2015, atlygis (Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė 2016), darbo apmokėjimas (Žiogelytė, 2013). Visos anksčiau paminėtos sąvokos mokslinėje literatūroje labai dažnai yra vartojamos kaip sinonimai. Šiame darbe bus vartojama darbo užmokesčio (siaurąją prasme) ir „atlygio“ (plačiąją prasme) sąvokos, joms prilyginami ir laikomi tapačiais visi aukščiau paminėti terminai.

Darbo užmokesčio sąvoka yra apibūdinama labai įvairiai, tačiau bene dažniausiai darbo užmokestis yra įvardijamas kaip darbo jėgos vertės pinigine išraiška. Tai yra žmogaus darbo kaina, kuri užtikrina jog darbo jėga būtų atkūriama. Darbo užmokestis turi ne tik ekonominius tikslus, jis taip pat gali būti laikomas ir socialiniu tikslu, o tai leidžia mokslininkams tyrinėti darbo užmokesčių plačiau - kaip socialinę - ekonominę kategoriją. Juridiškai darbo užmokestis įvardijamas kaip atlygis už darbuotojo darbo sutartyje nurodytų darbo funkcijų atlikimą. Darbo užmokestis vadybos ir psichologijos mokslų plotmėje yra analizuojamas kaip vienas pagrindinių asmeninių žmogaus veiklą motyvuojančių veiksmų (Šilingienė ir Radvila, 2016).

Kaip matyti aukščiau, skirtingi autoriai įvairiai apibrėžia darbo užmokesčio sąvoką. Keletas darbo užmokesčio apibrėžimų pateikti 5 lentelėje:

5 lentelė. Darbo užmokesčio apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Darbo užmokesčio apibrėžimai. Darbo užmokestis yra:
LR Darbo Kodeksas (139 str.)	Atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį.
Subačienė, 1998	Apmokėjimo forma, kuria virsta darbo jėgos vertė (arba jos kaina).
Kondrataitė (2005)	Ekonominė kategorija išreiškianti santykius tarp kapitalisto ir samdinio dėl pastarojo darbo jėgos įvertinimo ir apmokėjimo.
Tamašauskienė, 2008 (cit. Žiogelytė, 2010)	Darbo jėgos kaina, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos atkūrimą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių ir dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę.
Žiogelytė, 2013	Darbuotojo už jo atliktą darbą iš organizacijos gaunamos pajamos tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio forma.

Balčytienė ir Gideikienė (2017)	Sisteminis, tęstinio pobūdžio mokėjimas, siejamas su tam tikru laiko tarpu (pvz., mokamas periodiškai kas mėnesį) ir mokamas už tam tikrą darbo funkcijų atlikimą pagal iš anksto nustatytas normas ir įkainius.
Danilevičienė (2019)	Finansinė grąža darbuotojui už tinkamą savo turimos darbo jėgos panaudojimą bei motyvacinis svertas dirbti produktyviau.
Radvila (2021)	Atlygis už darbą atitinkama darbo užmokesčio forma, įskaitant išmokas, premijas, pinigines paskatas ir paskatas, išreikštas pinigine verte.

Atlygis už darbą taip pat yra ir priemonė pagerinanti žmogaus ir jo šeimos materialinę padėtį. Kuo didesnę žmogaus pajamų dalį sudaro jo atlyginimas, tuo didesnę jo reikšmę žmogui. Dažnu atveju darbo užmokestis paveikia ne tik žmogaus ir jo šeimos pragyvenimo lygį, bet ir pripažinimą organizacijoje ar užimamą padėtį visuomenėje. Darbo užmokestis ir kitos atlygio formos dažniausiai nulemia žmogaus darbo vietos patrauklumą. Jis darbuotojui yra labai svarbus, nes sukuria motyvą siekti aukštesnių tikslų, įtakoja žmogaus pasirinkimą dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje, dirbti vienokią ar kitokią darbą. Kondrataitė (2005) pažymi, kad darbo užmokestis atlieka materialinio ir moralinio pasitenkinimo bei skatinimo vaidmenį. Panašiai teigia ir Balčytienė ir Gideikienė (2017) nurodydamos kad, darbo užmokesčio vaidmuo yra įvairus - jis gali atlikti materialinio, moralinio pasitenkinimo vaidmenį ir gali būti skirtas įvairiems poreikiams tenkinti, o taip pat gali atlikti ir skatinamąją funkciją – skatinti ir motyvuoti darbuotoją geriau atlikti paskirtas užduotis.

Žiogelytė (2010) išskiria atstatomąją (reprodukcinę), skatinamąją ir socialinių garantijų atlygio už darbą funkcijas. Gaunamas atlygis, naudojamas prekėms ir paslaugoms apmokėti, turi užtikrinti normalų darbo jėgos reprodukciją, jos atgaminimą konkrečiomis visuomenės egzistencijos sąlygomis. Atlygis turi ne tik padengti būtiniausias žmogaus išlaidas, kaip antai išlaidas rūbams, namų ūkio reikmėms, būstui, laisvalaikiui, sveikatinimuisi ar kitiems socialiniams poreikiams tenkinti, bet taip pat ir sudaryti sąlygas dalį pajamų sukaupti bei investuoti, taip užtikrinant saugesnę savo ateitį bei didesnę gerovę. Išskiriama taip pat tokia atlygio funkcija kaip tinkamų darbo sąlygų sudarymas darbuotojo kvalifikacijai ir įgūdžiams plėtoti. Tam, kad įmonė paskatintų savo darbuotojus tobulėti ir gerinti savo veiklą ji turi užtikrinti sąžiningą atlyginimą už darbą. Sąžiningumas yra vienu iš pagrindinių parametrų vertinant darbuotojų atlyginimą. Pagal Adamso (1963) teisingumo teoriją, darbuotojai lygina savo pastangas su kitais. Remdamiesi šio palyginimo rezultatu, jie suformuluoja sąžiningumo vertinimą. Jei darbuotojas įdeda daugiau pastangų nei palyginamasis asmuo, bet negauna proporcingai didesnio atlygio, jis tokį pusiausvyros trūkumą suvokia kaip nesąžiningą (Kinowska, 2020).

Atlygio dydį nulemia įvairūs veiksniai. Dažniausiai atlygį nulemiantys veiksniai skirstomi atsižvelgiant į tai, ar jie priklauso nuo tam tikros įmonės ar organizacijos vidinių ypatumų, ar yra vienodi visoms verslo organizacijoms atskiros šalies aplinkoje ar visoms organizacijoms užsiimančiomis tam tikra vienoda ekonomine veikla. Pagal šį požymį atlygiui įtaką darantys arba kartais įvardijami kaip atlygio dydį reguliuojantys veiksniai išskiriami kaip išorinės aplinkos ir vidiniai organizacijos veiksniai. (Žiogelytė, 2013).

Siekiant apsaugoti darbuotojų interesus, valdžia pasitelkdama teisinius - politinius svetus, nustato darbo užmokesčio mokėjimo tvarką ir minimalaus darbo užmokesčio dydžius. Darbuotojo derybinė galia siekiant geresnio atlyginimo dažnai būna nepakankama, todėl jam reikalinga pagalba ne tik iš valdžios, bet reikalinga burtis į grupes (profsąjungas), kad būtų užtikrinamos geresnės nei minimalios sąlygos, kurias teisiškai apibrėžė valdžia. Daugumoje išsivysčiusių vakarų Europos valstybių

istoriškai labai svarbų vaidmenį nustatant darbo užmokestį atliko stipri profsąjungų įtaka. Pagal kolektyvines darbo sutartis darbdaviai privalo derėtis su profesinėmis sąjungomis dėl darbo užmokesčio, pavyzdžiui, valandinių įkainių ir kitų apmokėjimo taisyklių (Šilingienė ir Radvila, 2016). 6 lentelėje pateiktos kelios išorinės aplinkos priežastys nulemiančios darbuotojų darbo užmokesčio dydį:

6 lentelė. Darbo užmokesčio dydį įtakojantys išoriniai faktoriai (sudaryta autoriaus)

<i>Išorinių veiksnių grupės</i>	<i>Išoriniai veiksniai įtakojantys darbo užmokestį</i>
Teisiniai - politiniai	Valdžios politika; Teisės aktai; Profsąjunga; Kolektyvinė sutartis
Ekonominiai	Sąlygos darbo rinkoje; Darbo užmokesčio lygis; Pragyvenimo standartai
Socialiniai	Profesinis pasiskirstymas; Išsilavinimas ir amžius; Darbuotojų skaičius konkrečioje ekonominėje veikloje
Technologiniai	Globalizacija; Investicijos; Robotizacija

Prie vidinių organizacijos veiksnių, priklausančių tik nuo pačios organizacijos vidinės aplinkos ypatybių, dažniausiai priskiriami šie veiksniai - konkretaus darbo vertė ir organizacijoje naudojama pareigybių vertinimo sistema, reliatyvi pačio darbuotojo vertė, darbdavio galimybės mokėti, organizacijos finansinė būklė, imlumas kapitalui ir žmonių ištekliams (Žiogelytė, 2013). Kaip teigia Danilevičienė (2019), vidinių veiksnių grupę sudaro: žmogiškojo kapitalo veiksniai, apibūdinantys darbuotojo asmenybę, psichologinę būklę, sveikatą ir šeimines padėtį; darbuotojo charakteristika, apibūdinanti žmogų, kaip darbuotoją: jo įgūdžius, kompetenciją ir profesinę kvalifikaciją; bei darbo ir darbdavio charakteristikos, apibūdinančios tiek pačią įmonę, tiek darbo poziciją ir darbdavio galimybes mokėti nustatytą darbo užmokestį.

Žiogelytės (2013) manymu, veiksnių turinčių įtakos darbo užmokesčiui skirstymas tik į dvi grupes yra ne pilnas, todėl ji pabrėžia paties darbuotojo svarbą. Asmens arba darbuotojo vertės veiksniai, kurie taip pat gali būti priskiriami ir prie organizacijos vidinių veiksnių darančių įtaką darbo užmokesčiui - žmonių fizinių ir protinių galimybių skirtumai, darbuotojo požiūris į darbą, noras tobulėti, darbuotojų išsilavinimas, didesnis indėlis į karjerą.

Darbo užmokestį lemia ir socialiniai veiksniai, kurie gali būti subjektyvūs arba objektyvūs veiksniai. Socialiniai veiksniai tai tokie veiksniai kaip konkretaus darbo kiekis ir jo atlikimo kokybė, darbuotojo išsilavinimas ar kvalifikacija reikalinga darbui atlikti, darbuotojo darbo stažas ir pareigybė (pvz. valstybės tarnyba), iniciatyvumas. Objektyvūs socialiniai veiksniai gali būti tokie: bendras darbo užmokesčio lygis šalyje, konkrečiu momentu susiklosčiusi darbo jėgos pasiūla ir paklausa rinkoje, kolektyvinė sutartis ir profsąjungos, valdžios sektoriaus darbo užmokesčio politika, gamtinė aplinka (Žiogelytė, 2010).

Iš to seka, kad darbo užmokestis nėra tiesiog atlyginimas už darbuotojo atliktą darbą, kaip dažnai yra supaprastinama. Tai yra sudėtingas, o ne vienalytis reiškinys (Radvila, 2021). LR Darbo Kodeksas (139 str.) taip apibrėžia sudėtines darbo užmokesčio dalis:

1. bazinis (tarifinis) darbo užmokestis (valandinis atlygis arba mėnesinė alga, arba pareiginės algos pastovioji dalis);
2. papildoma darbo užmokesčio dalis, nustatyta šalių susitarimu ar mokama pagal darbo teisės normas ar darbovietėje taikomą darbo apmokėjimo sistemą;

3. priedai už įgytą kvalifikaciją;
4. priemokos už papildomą darbą ar papildomų pareigų ar užduočių vykdymą;
5. premijos už atliktą darbą, nustatytos šalių susitarimu ar mokamos pagal darbo teisės normas ar darbovietėje taikomą darbo apmokėjimo sistemą;
6. premijos, darbdavio iniciatyva skiriamos paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą, jo ar įmonės, padalinio ar darbuotojų grupės veiklą ar veiklos rezultatus.

LR Darbo Kodekse nurodoma, kad papildomas darbo užmokestis bei premijos gali būti mokami pagal organizacijoje taikomą darbo užmokesčio sistemą. Tokiu būdu atlygio sistema apibrėžia santykius tarp organizacijos ir atskiro nario. Hoole ir Hotz (2016) atlygio sistemą įvardina kaip įvairių skirtingų atlygių kombinaciją, įskaitant finansinius ir nefinansinius atlygius bei vidinius ir išorinius atlygius, kurie yra prieinami dirbantiems asmenims mainais už jų pridėtinę vertę darbo vietoje. Su tuo sutinka ir Kinowska (2020), teigdama, kad atlygio sistema apima visas finansines ir nefinansines išmokas, kurias darbuotojas gauna mainais už savo darbą. Žiogelytė (2013) savo disertacijoje atlygio sistemą apibrėžia, kaip daugialypį atsiskaitymų su darbuotojais paketą, kurio tikslas yra nustatyti galutinį darbo užmokestį ir jo mokėjimo sąlygas, kitas motyvavimo priemones atskiroms darbuotojų grupėms verslo organizacijose, skatinančias siekti geriausio rezultato tiek individualiam darbuotojui, tiek ir visai organizacijai. Kad, darbo užmokesčio sistema vaidina skatinamąjį vaidmenį, sutinka ir Kondrataitė (2005), kuri priduria, jog ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Sakalas ir kt. (2000), praplečia reikalavimų sąrašą darbo užmokesčio sistemai ir nurodo, kad ji tur būti: dinamiška; patraukli; leidžianti rasti, ugdyti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus; padedanti darbuotojams siekti geresnių rezultatų; teisinga, aiški ir suprantama; kokybiška, motyvuojanti; susijusi su įmonės personalo politika.

Radvila (2021) nurodo sąsajas tarp atlygio sistemos ir organizacijos rezultatų, remdamasis šiais keturiais kriterijais:

Pirmasis kriterijus yra vertės kūrimas. Pagrindė vertės kūrimas būdas organizacijose yra pasiekiamas sąnaudų mažinimu ieškant naujų gamybos ir pristatymo būdų. Tokiu būdu atlygio sukuriama vertė daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui, atsidavimui ir pasitikėjimui organizacija.

Antrasis kriterijus yra retumas. Tai reiškia, kad ištekliai yra konkurencingi tik tada, kai jie yra reti. Nors atlygio sistemos sukūrimas reikalauja daug laiko, tačiau jos turėjimas gali suteikti organizacijai konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.

Trečiasis kriterijus irgi yra susijęs su vertės kūrimu, pabrėžiant, kad atlygio sistemą turi būti sunku kopijuoti. Organizacijos uždriba trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu pelną daug dažniau ir efektyviau, kai jų turimus ir naudojamus išteklius yra sunku nukopijuoti. Šiuo atveju pati atlygio sistema gali būti traktuojama kaip išteklių šaltinis dėl jos sudėtingumo ir dėl to, kad jos neįmanoma lengvai nukopijuoti bei adaptuoti kitpos organizacijos veikloje.

Ketvirtasis kriterijus yra neatšaukiamumas. Atlygio sistemos unikalumas prisideda prie organizacijos veiklos.

Kadangi atlygio sistema glaudžiai susijusi su organizacijos rezultatais, galima teigti, kad vienas svarbiausias organizacijų uždavinys yra aiškių, teisingų bei darbuotojus motyvuojančių atlygio sistemų sukūrimas. Kurdamas atlygio sistemą, organizacija turi užtikrinti, kad ji nebūtų orientuota į trumpalaikius tikslus ir nemotyvuotų darbuotojų siekti vieno tikslo, o apleisti kitą (Piwovar-Sulej, 2021). Veiksmingos atlygio sistemos padidina darbuotojų veiklos rezultatus ir indėlį, kontroliuojant darbo sąnaudas, motyvuojant darbuotojus ir įtraukiant juos į organizacinius procesus (Radvila ir Šilingienė, 2020).

Anksčiau pagrindu buvo naudojamos dvi darbo užmokesčio sistemos - laikinės ir vienetinės, kurių smulkesnis išskaidymas pateiktas 4 paveiksle:



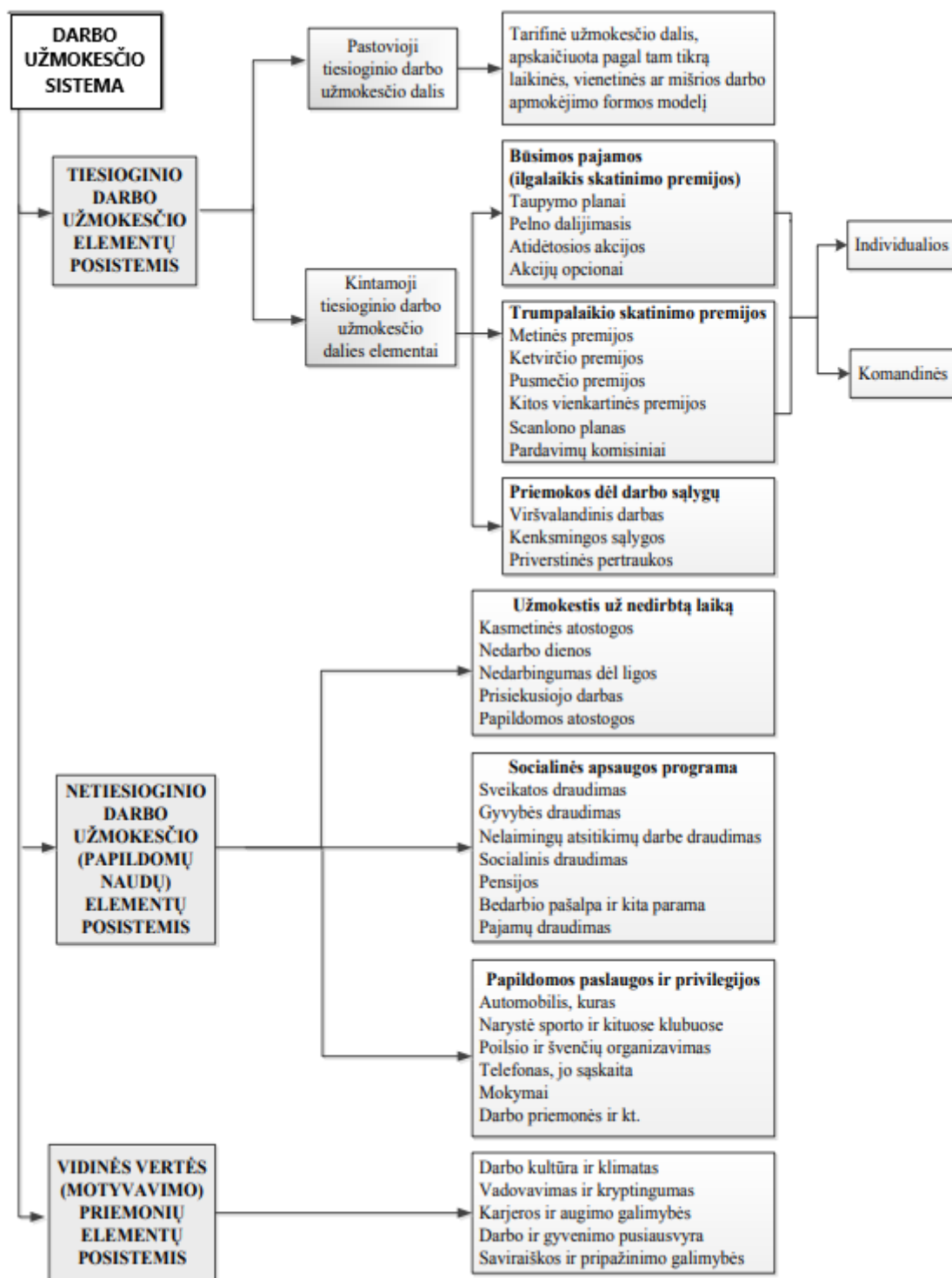
4 pav. Laikinių ir vienetinių darbo sistemų tipai (sudaryta autoriaus pagal Kondrataitę, (2005))

Atlygio sistemų taikomų skirtingose verslo organizacijose įvairovė vis didėja, nes, organizacijos atsižvelgdamos į savo individualius poreikius ir joms įtaką darančius veiksnius, prisitaiko darbo apmokėjimo sistemą savo veiklai, modifikuodamos atskirus jos elementus. Atlygio sistema yra skirta atlyginti už praeitį ir daryti įtaką būsimam darbuotojų elgesiui (Baraibar-Diez, Odriozola ir Fernández Sánchez (2019)). Todėl, tinkamai sudaryta atlygio sistema skatina organizacijos darbuotojus priimti teisingus sprendimus, siekiant didesnio užmokesčio už darbą (Žiogelytė, 2013). Nors vis dar yra nemažai organizacijų, kuriose išmokamas atlyginimas yra vienintelė darbo užmokesčio forma, tačiau nemažai tiek verslo, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijų, be mokamo piniginio darbo užmokesčio, darbuotojams skatinti jau naudoja ir kitus ekonominio turinio atlygio elementus bei įvairias nepiniginis skatinimo priemones (Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016). Todėl, galima teigti, jog šiuolaikinės atlygio sistemos apima viską, ką darbdavys gali ir nori pasiūlyti savo darbuotojams mainais už jų indėlį į darbą, siekiant organizacijos tikslų ir gerų darbo rezultatų.

G. Milkovich, J. Newman, B. Gerhart (2014) siūlo atlygį skirstyti į tiesioginį darbo užmokestį, kuris apima piniginį užmokestį, ir darbuotojui naudingas darbo sąlygas bei susijusias naudas: pripažinimą ir statusą, iššūkių pateikiantį darbą, organizacijos prestižą (cit. pagal Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016). Tokia atlygio sistemos struktūra yra artima šiuolaikinei atlygio sistemos struktūros sampratai, kai dėmesys be tiesioginio darbo užmokesčio yra skiriamas ir kitoms finansinėms bei nefinansinėms darbuotojų skatinimo priemonėms.

Dažniausiai šiuolaikinėse atlygio sistemose yra išskiriami tiesioginis darbo užmokestis ir netiesioginis darbo užmokestis. Tiesioginis darbo užmokestis apima pagrindinį arba bazinį

atlyginimą, priedus, priemokas ir premijas, netiesioginis – laiką (pavyzdžiui, patogų darbo grafiką), daiktus (pavyzdžiui, tarnybinių automobilių) ir paslaugas (pavyzdžiui, abonementą į sporto klubą) (Šukaitė, Gerikienė ir Tamaševičius, 2015). Piwovar – Sulej (2021) pažymi, kad, kuriant tvarias atlygio sistemas, būtinai turi dalyvauti ir išorės suinteresuotosios šalys, pvz. papildomų naudų teikėjos. Žiogelytė, prie tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio dar prideda ir vidinės vertės (motyvacijos) priemones ir sudarė tokį atlygio sistemos modelį (žr. 5 pav):



5 pav. Atlygio sistemos sudedamosios dalys – posistemiai ir juos sudarantys elementai (Žiogelytė, 2013)

Svarbu pažymėti, kad netiesioginio darbo užmokesčio priemonės dabar dažnai taikomos verslo organizacijose, norint ne tik teisingai apmokėti darbuotojams už darbą, bet ir kaip paskata siekti geresnių darbo rezultatų, o kartu su vidinės vertės priemonių naudojimu leidžia verslo organizacijoms pritraukti ir išlaikyti geriausius, tinkamiausius darbuotojus (Žiogelytė, 2013).

Horvathova ir Mikušova (2011), panašiai kaip ir Žiogelytė, nurodo jog visas darbuotojo atlygis susideda iš šių elementų – bazinio atlyginimo, kintamo atlyginimo (premijos, priedai, pelno dalybos ir t. t.), naudų ir nematerialaus atlygio (pripažinimas, pagyrimas, atsakomybė, karjeros galimybės, savarankiškumas ir t. t.). Kintamas atlyginimas gali priklausoti nuo individualių, komandinių arba įmonės rezultatų. Prie kintamo atlygio autorės taip pat priskiria ir apmokėjimą už viršvalandžius, darbą savaitgaliais, pavadavimą, išmokos jubiliejaus proga, tryliktas atlyginimas, kalėdinė premija ir t. t. Prie naudų gali būti priskiriama kuponai laisvalaikio užsiėmimams (sportas, pramogos), įmokos senatvės pensijai, ilgesnės atostogos ir kt. Būtina pažymėti, kad tai neprivalomas ir nepiniginis atlygio būdas. Naudų buvimas ir/ar jų dydis dažnu atveju priklauso nuo to ar darbdavys laiko šias naudas svarbiu darbuotojų motyvacijos veiksniu. Taufek, Zulkifle ir Sharif (2015) atkreipia dėmesį, kad naudos gali turėti ne tik teigiamą, bet ir neigiamą poveikį darbuotojui. Taigi, kai nauda darbuotojams yra tinkama, tai gali būti būtų geras motyvacijos ir didesnio įsitraukimo į darbą rodiklis. Bet jei papildomos naudos netinka darbuotojui, tai gali turėti ir blogą poveikį įmonei ar jos tikslams bei rezultatams.

Bussin ir Toerien (2015) pateikia atlygio sistemos modelį, kuriame numatytos tokios priemonės:

1. *Atlyginimas*: bet koks pastovaus atlyginimo (taip pat vadinamo „baziniu užmokesčiu“) pavidalu mokamas piniginis atlygis, kuris yra privalomas ir kuris nėra susietas su darbo rezultatais, taip pat kintamasis atlyginimas, kuris gali priklausyti nuo darbo rezultatų, ir trumpalaikės bei ilgalaikės premijos.
2. *Papildomos išmokos*, pvz., medicininės arba išėjimo į pensiją išmokos.
3. *Darbo aplinka* – tai struktūra, procesai ir aplinka, sukurta siekiant padėti darbuotojams atlikti savo darbą.
4. *Rezultatai ir pripažinimas* - reiškia suvokimą, kad veiklos rezultatai vertinami teisingai ir atitinka organizacijos tikslus. Taip pat tai reiškia darbuotojo pareigas, kartu su darbuotojo pripažinimu už pagalbą organizacijai pasiekti savo tikslus.
5. *Tobulėjimo galimybės* – tai iniciatyvos, skirtos darbuotojo įgūdžiams tobulinti, o karjeros galimybės reiškia visus veiksnius, kurie prisideda prie aiškaus karjeros kelio ir karjeros planavimo.

Hoole ir Hotz (2016) pateikia atlygio sistemos modelį, susidedantį iš 6 dalių - (1) mėnesinis arba garantuotas atlyginimas, (2) kintamas atlyginimas, (3) išmokos, (4) veiklos ir karjeros valdymas (5) kokybiška darbo aplinka ir (6) darbo ir namų integracija:

1. *Mėnesinis atlyginimas*: užmokestis, kurį darbdavys moka darbuotojui už suteiktas paslaugas, įskaitant fiksuotą ir kintamą darbo užmokestį, atsižvelgiant į asmens veiklos rezultatus.
2. *Kintamasis darbo užmokestis*: tai taip pat vadinama atlyginimu nenumatytiems atvejams. Kintamasis atlyginimas siūlomas įvairiomis formomis, įskaitant trumpalaikes ir ilgalaikes paskatas. Trumpalaikės paskatos yra susijusios su asmens, komandos ar organizacijos rezultatais. Į ilgalaikius skatinimo planus gali būti įtrauktos akcijų pasirinkimo sandorių schemos, akcijų pasirinkimo priemokos schemos, akcijų pirkimo planai, akcijų vertės padidėjimo teisės ir atidėtųjų metinių premijų akcijų planus.

3. *Išmokos*: darbdavio darbuotojui teikiami paketai ar programos, papildančios piniginių atlygi. Išmokos gali apimti pajamų apsaugos išmokas, santaupas, išmokas sveikatai, darbo apsaugos išmokas ir išėjimo į pensiją programas.

4. *Veiklos rezultatai*: Organizacinių, grupinių ir individualių pastangų orientavimas, taip pat darbuotojų lūkesčių kūrimas, siekiant žengti organizacijos tikslų siekimo link.

Karjeros valdymas: kombinuota mokymosi patirtis, siekiant pagerinti darbuotojų įgūdžius, žinias ir kompetencijas. Suteikti darbuotojams galimybę augti ir tobulėti bei siekti karjeros. Tokio tipo atlygis skatina darbuotojus tapti produktyviais ir įsitraukti į savo darbą.

5. *Kokybiška darbo aplinka*: Lawleris, Nadleris ir Cammannas (1980) apibūdina darbo ir (arba) gyvenimo kokybę kaip susitelkimą į asmenį, darbą ir organizaciją, susirūpinimą dėl poveikio, kurį darbas gali turėti žmonių gyvenimui, tačiau vis tiek sutelkiamas dėmesys į nuolatinę organizacijos efektyvumą.

6. *Darbo ir namų integracija*: organizacijos politikos ir praktikos, padedančios darbuotojams siekti sėkmės ir darbo bei namų gyvenimo pusiausvyros, įgyvendinimas.

Visos aukščiau aprašytos atlygio sistemos turi bendrų bruožų su tvariu žmogiškų išteklių valdymu – tai ilgalaikė orientacija, galimybė darbuotojui tobulėti ir t. t.. O tai reiškia, kad organizacijoms siekiant tvaraus vystymosi, tvarios organizacijos ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo, organizacijų naudojamos atlygio sistemos taip pat turi atitikti tvarumo koncepciją bei turėti tam tirkų tvarumo elementų.

Dėl savo įtakos darbuotojų elgsenai atlygio sistemos vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų formuojant darbo užduotis, palaikančias organizacijos tvaraus vystymosi tikslus. Atsižvelgiant į atlygio sistemos poveikį darbuotojų elgesiui, jos sąsaja su tvariu vystymusi reikalauja požiūrio, kuriame būtų atsižvelgiama į visas tris tvarumo dimensijas: ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę. Tad norint organizacijai turėti tvarias atlygio sistemas, visų pirma reikalinga apjungti atlygio sistemų charakteristikas ir ypatumus su bendraisiais tvarumo ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo koncepcijų principais.

H. Kinowska (2021) apibrėžė tokias atlygio sistemų ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo sąsajas:

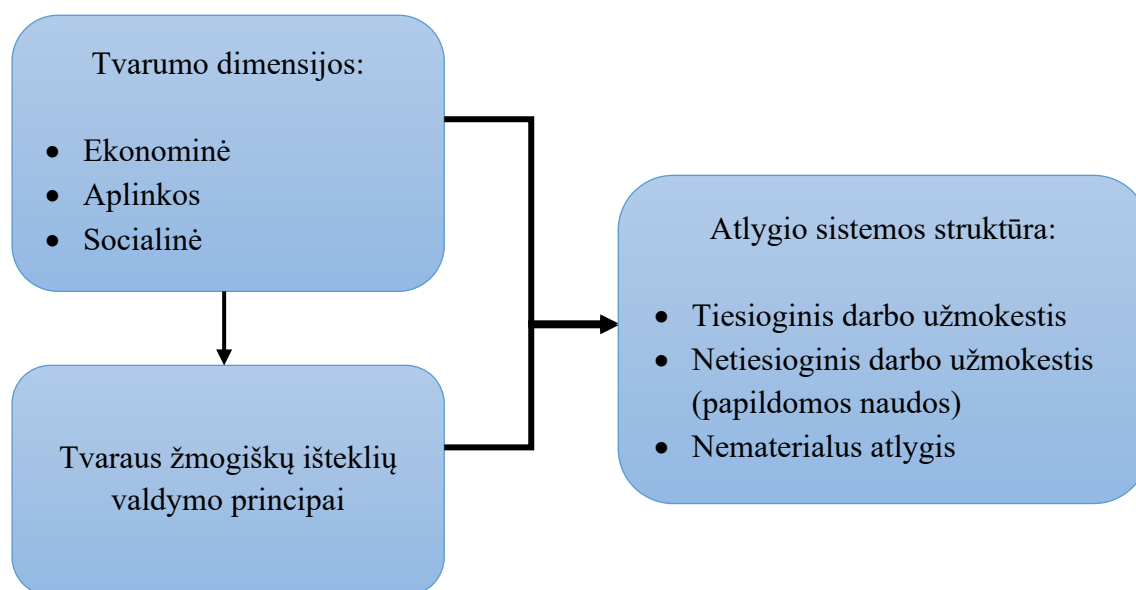
1. žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ir išorinės bei vidinės organizacijos aplinkos santykių įgyvendinimas, susiejant atlygio sistemą su verslo strategija ir žmogiškųjų išteklių valdymu;
2. veikla, įgalinanti ilgalaikį išteklių atkūrimą, remianti ilgalaikius organizacijos tikslus ir sprendžianti dabartinius iššūkius per atlygio sistemas;
3. ekonominių, aplinkosaugos ir socialinių tikslų, kartais prieštaraujančių vienas kitam, įtraukimas ir suderinimas atlygio sistemose.

Teisingos, motyvuojančios ir konkurencingos darbuotojų atlygio sistemos sukūrimas nėra paprastas dalykas ir tik nuo pačios organizacijos priklauso, kokią atlygio už darbą strategiją ji pasirinks. Kiekvienoje organizacijoje turi būti sukurta individuali atlygio sistema, kuri atitiktų specifines sąlygas, kuriomis dirba konkreti organizacija, o taip pat atitiktų tiek organizacijos, tiek ir kiekvieno jos darbuotojo poreikius. Ir, nors, Horvathova ir Mikušova (2011) teigimu, organizacija dažniausiai negali atlyginti kiekvienam asmeniui individualiai, tačiau ji visada turi daryti viską, kad atlygio sistema būtų pritaikyta prie esamų sąlygų ir kartu atsižvelgtų į organizacijos vidaus politiką bei įmonės kultūrą.

Kurdama atlygio sistemą, organizacija turi užtikrinti, kad ji nebūtų orientuota tik į trumpalaikius tikslus ir nemotyvuotų darbuotojų siekti vieno tikslo, o apleisti kitą. Tarkim atlyginimas už aplinką tausojantį darbą gali lemti tai, kad darbuotojai nepraneš apie kylančias aplinkos problemas, nes bet kokia pranešta problema parodys, kad jie dirba neefektyviai ir dėl to darbuotojas gali netekti dalies atlygio už (ne)pasiektus rezultatus, numatytus pagal organizacijoje galiojančią atlygio sistemą.

2.3. Tvarumo dimensijos organizacijos atlygio sistemose tyrimo teorinis modelis

Siekiant sudaryti tvarumo dimensijos organizacijos atlygio sistemose modelį, kuriuo galėtų remtis įvairios organizacijos, siekiančios sėkmingai prisitaikyti prie veikimo globalios ekonomikos sąlygomis, antroje šio darbo dalyje buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Atlikus šią mokslinę analizę buvo aptarta ir aprašyta tvarumo koncepcija, tvarumo dimensijos ir principai, tvarus žmogiškų išteklių valdymas, o taip pat teorinė atlygio samprata bei veiksniai turintys įtaką atlygiui, organizacijų atlygio sistemų struktūra bei jų reikalingumas siekiant organizacijos tikslų. Pagal gautus literatūros analizės rezultatus yra sudarytas tyrimo modelis. Tyrimo modelį sudaro trys pagrindinės tvarumo dimensijos, tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai ir atlygio sistemos struktūra. Tyrimo modelis pateiktas 6 paveiksle:



6 pav. Koncepcinis tyrimo modelis (sudarytas autoriaus)

Teorinio tyrimo modelio dalyje „Tvarumo dimensijos“ bus analizuojamos trys pagrindinės tvarumo dimensijos: ekonominė, aplinkos ir socialinė. Šių tvarumo dimensijų sąsaja su organizacijų atlygio sistemomis bus nagrinėjama per tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principų, suformuluotų Stankevičiūtės prizmę, t. y. ilgalaikė orientacija; rūpinimasis darbuotojais ir aplinka, pelningumas, darbuotojų dalyvavimas, bendradarbiavimas ir tobulėjimas, išorės partnerystė, lankstumas, veikimas už darbo santykių taisyklių ribų, pagarbus požiūris į darbuotoją ir darbuotojas kaip lygiavertis partneris.

Organizacijos atlygio sistemos tvarumo tyrimui pasirenkamas anksčiau pateiktas Žiogelytės atlygio sistemos modelis, kurio sudedamosios dalys bus priskiriamos tam tikrai tvarumo dimensijai, pagal tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principus. Šį modelį sudaro trys pagrindinės dalys: tiesioginis darbo užmokestis, netiesioginis darbo užmokestis arba papildomos naudos ir vidinės vertės arba motyvavimo priemonės. Tolesniam tyrimui pasirenkami šie atlygio struktūros elementai:

- Tiesioginio darbo užmokesčio posistemio elementai, susidedantys iš pastovaus tiesioginio darbo užmokesčio - tarifinis arba bazinis atlyginimas ir netiesioginio darbo užmokesčio – dalijimasis pelnu, įvairios premijos už rezultatus (individualios ir komandinės), priemokos dėl darbo sąlygų (viršvalandžiai, prastovos ir t.t.).

- Netiesioginio darbo užmokesčio arba papildomų naudų posistemio elementai, susidedantys iš užmokesčio už nedirbtą laiką – atostogos, nedarbingumas, papildomos atostogos; socialinės apsaugos programų – sveikatos, gyvybės, nelaimingų atsitikimų ir pensijų draudimas, įvairi parama; papildomų paslaugų ir privilegijų – automobilis ir kuras, sporto ir kiti klubai, poilsio ir švenčių organizavimas, telefonas ir jo sąskaita, įvairūs mokymai.
- Nematerialaus atlygio posistemio elementai – karjeros ir augimo galimybės, darbo ir gyvenimo pusiausvyra, saviraiškos ir pripažinimo galimybės ir t. t.

Šiuo atveju daroma teorinė prielaida, kad įrodžius atlygio sistemų tvarumo sąsają su tvariu žmogiškų išteklių valdymu, bei žinant kad tvarumo dimensijos tikrai pasireiškia tvariame žmogiškų išteklių valdyme, bus įrodyta jog egzistuoja sąsaja tarp tvarumo dimensijų ir atlygio sistemų.

Toliau šiame darbe bus apibūdinamas empirinis tyrimas, atliktas pagal anksčiau aprašytą teorinį tyrimo modelį. Empirinio tyrimo pagalba bus siekiama ištirti organizacijų naudojamas atlygio sistemas tvarumo dimensijų aspektu. Atliekant teorinę užsienio ir lietuvių autorių literatūros analizę, buvo aprašyti tvaraus vystymosi ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai, kurie taip pat gali būti pritaikyti tvarioms atlygio sistemoms. Šiuo tyrimu siekiama sužinoti kaip pasireiškia tvarumo dimensijos ir principai organizacijų atlygio sistemose, joms siekiant užsibrėžtų ilgalaikių tikslų.

3. Tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo metodologija

Šioje dalyje apibūdinama tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose problema ir uždaviniai, pateikiami ir apibūdinami tyrimo metodai bei tyrimo instrumentas, aprašoma tyrimo eiga ir rezultatų interpretavimas.

Tyrimo tikslas: Empiriškai ištirti organizacijų atlygio sistemas tvarumo dimensijų ir tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principų atžvilgiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti organizacijų atlygio sistemų struktūrą bei taikomas atlygio priemones;
2. nustatyti tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principus taikomus organizacijų atlygio sistemose.

Duomenų rinkimo metodas ir instrumentas: Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – iš dalies struktūruotas atsakingų asmenų (vadovų) interviu. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad interviu yra kertinis kokybinių tyrimų elementas ir tai yra vienas iš dažniausiai naudojamų metodų žinioms apie individus, grupes ir organizacijas gauti. Šio kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio – organizacijos atsakingo asmens (dažniausiai vadovo), atspindinčius jo atstovaujamos organizacijos perspektyvą. Kokybinis interviu leidžia surinkti su pasirinkta tema susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus. Kokybinio interviu klausimai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Iš dalies struktūruoto interviu atviri klausimai

Eil. Nr.	Principas	Klausimas
1.	Įžanginis klausimas Nr. 1	Ar Jums žinomas terminas „tvarus vystymasis“? Kaip jį apibūdintumėte?
2.	Papildomas klausimas Nr. 1	Papasakokite, kaip Jūsų organizacija savo veikloje derina tris tvarumo dimensijas – ekonominę (pvz. pelno siekimas), aplinkos (pvz. rūpinimasis aplinka) ir socialinę (pvz. rūpinimasis darbuotojais)?
3.	Įžanginis klausimas Nr. 2	Papasakokite, kokia atlygio sistema taikoma Jūsų organizacijoje?
4.	Papildomas klausimas Nr. 2	Apibūdinkite Jūsų organizacijoje taikomos atlygio sistemos struktūrą. Įvardinkite atskirus atlygio sistemos struktūros elementus – kokia forma yra atlyginama darbuotojams už jų darbą?
5.	Ilgalaikė orientacija	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina ilgalaikį darbuotojų darbą Jūsų organizacijoje?
6.	Rūpinimasis darbuotojais	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi darbuotojais?
7.	Rūpinimasis aplinka	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi aplinka?

8.	Pelningumas	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina pelno siekimą; Ar joje numatytas dalinimasis pelnu su darbuotojais?
9.	Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina sąžiningą elgesį būsimais ir/ar atleidžiamais darbuotojais?
10.	Darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina galimybę darbuotojams teikti pasiūlymus ir dalyvauti priimant sprendimus?
11.	Darbuotojų tobulėjimas	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema skatina darbuotojus tobulėti?
12.	Išorinė partnerystė	Papasakokite su kokiais išorės suinteresuotomis šalimis bendradarbiaujate Jūsų naudojamos atlygio sistemos rėmuose?
13.	Lankstumas	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema siejasi su lanksčiu darbo grafiku ir/ar darbo rotacija, ir/ar darbuotojų pavadavimu?
14.	Veikimas už darbo santykių taisyklių ribų	Papasakokite kokios lengvatos ar privilegijos, neprivalomos pagal darbo santykių reglamentavimo taisykles, numatytos Jūsų naudojamoje atlygio sistemoje?
15.	Darbuotojų bendradarbiavimas	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema skatina darbuotojų bendradarbiavimą?
16.	Pagarbus požiūris į darbuotoją	Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina sąžiningumą ir teisingumą Jūsų darbuotojų atžvilgiu?

Visų pirma šio interviu klausimais siekiama išsiaiškinti kaip apskritai respondentai supranta terminą tvarus vystymasis, vėliau bendrais bruožais stengiamasi išsiaiškinti kokią atlygio sistemą naudoja jų atstovaujamos organizacijos ir palaipsniui pereinama prie tvaraus žmoniškų išteklių principų pasireiškimo konkrečios organizacijos taikomoje atlygio sistemoje siekiant išsiaiškinti konkrečias naudojamas atlygio priemones šiems principams pasiekti.

Duomenų rinkimo subjektai: atliekant šį kokybinį tyrimą, duomenų rinkimo subjektais pasirinkti Lietuvoje veikiančių privataus verslo vadovaujančias pareigas užimantys asmenys.

Tyrimo imties parinkimas. Nors kokybinio tyrimo teisingi ir prasmingi rezultatai dažniausiai yra susiję ne su imties dydžiu, bet su tyrimo dalyvių suteiktos informacijos turtingumu vis tik Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) remdamosi savo patirtimi bei baigiamųjų darbų peržiūra nurodo, kad magistro baigiamajame darbe paprastai atliekama nuo 10 iki 20 kokybinių interviu. Remiantis šia informacija buvo sudarytas pirminis 20 organizacijų sąrašas su kuriomis buvo susiekta dėl tyrimo atlikimo. Vykdamas respondentų atranką taikyti reikalavimai: organizacija yra privati ir veiklą vykdo Lietuvoje. Siekiant tikslesnio įvertinimo tyrimo atlikimui buvo pasirinktos įvairaus dydžio (mažos, vidutinės ir didelės) ir plačiai geografiškai (Vilnius, Kaunas, Šiauliai, Alytus, Molėtai) išsidėsčiusios įmonės. Tyrime iš viso sutiko dalyvauti 12 respondentų. Mažesnis tyrimo dalyvių skaičius yra net parankesnis nes kiekvieną atvejį galima išnagrinėti giliau.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai: siekiant užtikrinti dalyvių anonimiškumą, tyrimo metu gauta informacija užkoduojama, kiekvienai organizacijai suteikiant numerį nuo „O1“ iki „O12“. Duomenys apie tyrime dalyvavusius asmenis ir jų atstovaujamas organizacijas pateikti 8 ir 9 lentelėje. Kaip matyti iš lentelėse pateiktų duomenų, tyrime dalyvavo skirtingų lyčių, amžiaus bei įvairaus darbo stažo pašnekovai atstovaujantys įvairaus dydžio įmones iš skirtingų veiklos sričių. Tyrime dalyvavo 1 labai maža (iki 10 darbuotojų ir iki 2 mln. Eur. apyvarta), 6 vidutinės (iki 250 darbuotojų ir iki 50 mln. Eur. apyvarta) ir 4 didelės (virš 250 darbuotojų arba virš 50 mln. Eur. apyvarta) įmonės.

8 lentelė. Tyrime dalyvavusių pašnekovų charakteristika

Kriterijus	Reikšmė	Rezultatas
Lytis	Moteris	4
	Vyras	8
Amžius	Iki 40 metų	4
	40-60 metų	6
	Virš 60 metų	2
Darbo stažas organizacijoje	Iki 5 metų	3
	5-10 metai	3
	Virš 10 metų	6

9 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristika

Organizacijos numeris	Organizacijos veiklos sritis	Darbuotojų skaičius	Apyvarta, mln. eur.	Pašnekovas
O1	Gamyba	50-250	10-20	Įmonės vadovas
O2	Prekyba	10-50	40-50	Įmonės vadovas
O3	Draudimas ir finansai	250-500	100+	Filialo vadovas
O4	Gamyba	50-250	10-20	Aukščiausios grandies vadovas
O5	Draudimas ir finansai	50-250	100+	Aukščiausios grandies vadovas
O6	Gamyba	250-500	5-10	Įmonės vadovas
O7	Prekyba	500+	50-100	Filialo vadovas
O8	Gamyba ir prekyba	50-250	40-50	Įmonės vadovas
O9	Komunalinės paslaugos	50-250	10-20	Įmonės vadovas
O10	Prekyba	0-10	0-1	Įmonės vadovas
O11	Gamyba	50-250	10-20	Įmonės vadovas
O12	Gamyba	500+	20-30	Įmonės vadovas

Tyrimo eiga. Iš dalies struktūruoti interviu buvo atliekami 2021 m. lapkričio – gruodžio mėn. Interviu buvo atliekami gyvai, susitikimo metu t. y. individualus tiesioginis interviu, arba nuotoliniu būdu – skambinant telefonu, t. y. kokybinis interviu telefonu. Tyrimui atlikti naudojamas iš dalies

struktūruotas interviu su iš anksto paruoštais atvirais klausimais, kurie nurodyti 7 lentelėje. Interviu metu tyrėjas gali užduoti ir kitus, anksčiau nenumatytus klausimus, tam, kad būtų gaunami geresni tyrimo rezultatai. Vykdamas iš dalies struktūruotus interviu, visų interviu metu buvo daromas garso įrašas. Prieš pradėdamas interviu, tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad pokalbis bus įrašomas, o pats įrašas vėliau, gautus duomenis panaudojus tyrimui atlikti, bus sunaikintas.

Tyrimo etika ir apribojimai: Siekiant užtikrinti dalyvių anonimiškumą, nei tyrime, nei jo analizėje nėra atskleidžiami dalyvių vardai, ar jų atstovaujimų organizacijų pavadinimai. Visi subjektai tyrime dalyvavo savanoriškai ir interviu pradžioje visi dalyviai buvo informuoti, kad tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami išimtinai tik moksliniais tikslais. Kokybinio interviu dalyviai buvo informuoti, kad jie turi teisę atsisakyti atsakyti į bet kurį klausimą, jei jis atrodo jiems nederamas, o taip pat apie teisę, bet kada nutraukti interviu. Atliekant tyrimą neišvengta ir apribojimų – ne visi potencialūs tyrimo dalyviai sutiko jame dalyvauti. Nors atliekamo tyrimo tema susijusi su organizacijų taikoma atlygio sistema, nors tiesiogiai ir nesidomima konkrečiais dydžiais ar sumomis, o nagrinėjama tik pačios atlygio sistemos struktūra bei taikomos priemonės, vis tik ji kai kuriems tyrimo išankstiniams dalyviams pasirodė per daug jautri ir jie nesutiko dalintis savo organizacijų patirtimi bei taikomais metodais grįsdamos tuo, kad tai yra konfidencialu bei gali kilti grėsmė jų konkurencingumui jei dalis ar visa informacija taptų prieinama jų konkurentams.

4. Tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija

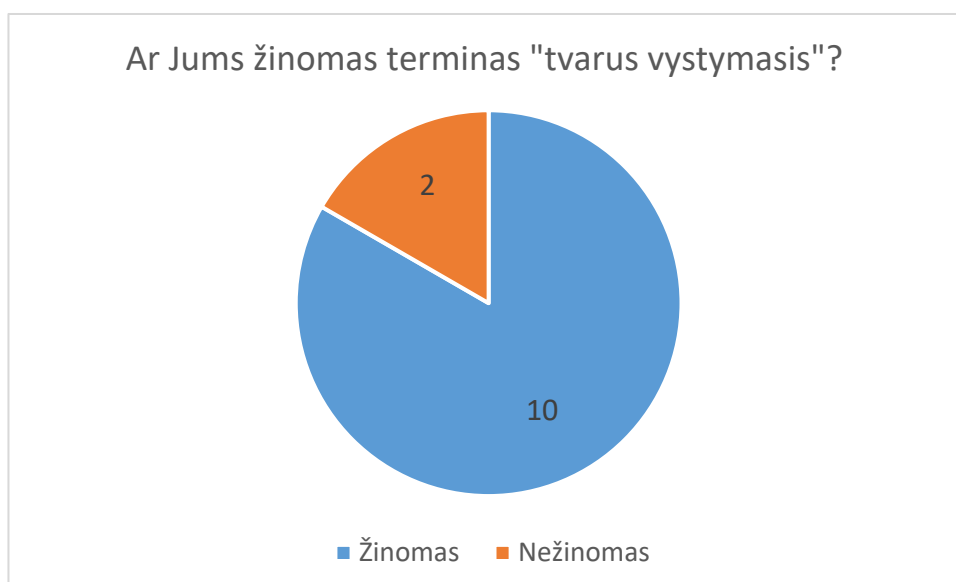
Šioje dalyje bus apžvelgti atlikto empirinio tyrimo – kokybinio interviu rezultatai ir atlikta jų analizė siekiant pagrįsti arba paneigti išsikelto šio darbo tikslą jog organizacijų naudojama atlygio sistema taip pat atitinka tvarumo kriterijus.

4.1. Tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai

Kaip jau buvo minėta anksčiau tyrimas buvo pradėtas nuo įvadinių klausimų siekiant išsiaiškinti tyrimo dalyvių žinias ir požiūrį į tvarų vystymąsi bei jų atstovaujамų organizacijų naudojamą atlygio sistemą apskritai.

Tvarus vystymasis ir tvarumo dimensijos

Tyrimas parodė, kad dauguma tyrimo dalyvių žino arba yra girdėję terminą tvarus vystymasis, bet du dalyviai (16,67%) prisipažino, kad tokio termino nežino. Rezultatai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Tyrimo dalyvių žinios apie terminą tvarus vystymasis (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Pats savaime šis faktas, kad dalis tyrimo dalyvių nežino termino tvarus vystymasis neturi įtakos tyrimui, nes pagrindinis tyrimo akcentas yra organizacijų naudojamos atlygio sistemos. Tiesiog atskleidimas ar pripažinimas, kad kažko nežinau parodo, jog atsakymas yra sąžiningas ir tai leidžia tikėti, kad perėjus prie tyrimui svarbių klausimų taip pat bus gaunama tiksli ir teisinga informacija.

Du tyrimo dalyviai kalbėdami apie tvarų vystymąsi naudojo terminus darna, darnus vystymasis - „veiklos vykdymas darnoje su aplinka“ (O6), „darnų vystymąsi suprantame kaip dabarties poreikių tenkinimą gerbiant ir taupiai naudojant resursus“ (O8). Kas atitinka antroje šioje darbo dalyje pateiktą R. Stunžino atliktą mokslinės literatūros analizę, jog terminai tvarumas ir darnumas iš esmės yra sinonimai.

Tie organizacijų atstovai, kuriems terminas „tvarus vystymasis“ buvo žinomas, buvo paprašyti apibūdinti kaip jie supranta šį terminą. Didžioji dauguma dalyvių įvardina visas tris tvarumo dimensijas t. y. ekonominę, aplinkos ir socialinę – „veikla tenkinant akcininkų ... poreikius, tausojant gamtą ir laikantis socialinio atsakingumo prieš visuomenę“ (O4), „kuriam pridėtinė vertė turi

teigiamą įtaką tiek ekonominiu, tiek socialiniu, tiek aplinkosauginiu aspektu“ (O6), „siekiama patenkinti visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkos gerovės poreikius“ (O9), „veikla orientuota į ekonominių, aplinkosaugos ir socialinių tikslų siekimą“ (O10), „ne tik apie ekonominius aspektus, bet ir apie poveikį ...aplinkosaugai bei socialinei aplinkai (O11)“. Iš kitos pusės nemažai tyrimo dalyvių šį terminą apibūdina tik vienos tvarumo dimensijos – aplinkos, aspektu – „Išteklių saugojimas, saikingas naudojimas“ (O3), „tai veikla, kuri tausoja gamtą, aplinką...“ (O5), „veiklos vykdymas daroje su aplinka, gamta“ (O6), „rezultato siekimas...saugant aplinką“ (O7) „veikla, kuria užtikrinamas gamtos saugojimas ir išteklių tausojimas“ (O12) . Organizacijos tvarų vystymąsi taip pat tapatina su technologine pažanga - „rezultato siekimas diegiant naujoves“ (O7), rūpinimąsi darbuotojais – „suteikiant geras darbo sąlygas darbuotojams“ (O7), rūpestį ateities kartomis – „išteklių ... saikingas naudojimas paliekant ir ateities kartoms“ (O3), „plėtra turi ... nekelti pavojaus ateities kartų gerovei“ (O9).

Vienas tyrimo dalyvis, paminėjo, kad tvarus vystymasis tai „veikla ... tausojanti visą Lietuvą“ (O5). Tai galima vertinti kaip teorinėje dalyje aprašytos ketvirtos tvarumo dimensijos, institucinės dimensijos, aspekto pasireiškimą.

Dauguma tyrimo dalyvių nurodė, jog jų organizacijos savo veikloje stengiasi derinti visas tvarumo dimensijas ir tam naudoja įvairias priemones. Atkreiptinas dėmesys, kad anksčiau paminėtos dvi įmonės, kurios nežinojo termino tvarus vystymasis skirtingai atsakė į klausimą kaip derina tris tvarumo dimensijas. Viena iš jų ir į šį klausimą atsakė, kad nežino kaip derina, o kita nurodė „įmonė turi siekti pelno, kad galėtų rūpintis aplinka ir darbuotojais“ (O1). Šiuo pasakymu, tyrimo dalyvis net ir nežinodamas kas yra tvarus vystymasis, įvardino visas tris tvarumo dimensijas t. y. pelnas – ekonominė dimensija, rūpintis aplinka – aplinkos dimensija, rūpintis darbuotojais – socialinė dimensija.

Pelno siekimas visoms be išimties organizacijoms atrodo savaime suprantamas, ką labai konkrečiai ir įgarsino viena iš jų – „Pagrindinė įmonės misija - uždirti pelną akcininkams...“ (O12). Tuo pačiu atsiskleidė ir priešingas požiūris, kad investuojant į aplinkos ir socialines dimensijas, bus pasiektas ir ekonominis rezultatas – „rūpinimasis aplinka bei darbuotojais, visuomene ilgainiui atsiliepia ir bendram (teigiamam) įmonės rezultatui/pelnui“ (O8).

Prie aplinkos saugojimo tyrimo dalyviai dažniausiai akcentavo žalios energijos iš atsinaujinančių šaltinių naudojimą (O4, O9 ir O12) , gamtosauginių reikalavimų laikymąsi ir naujų technologijų diegimą, tam kad „mažiau naudoti energetinių išteklių, efektyviau panaudoti žaliavas“ (O4). Mažinamas popieriaus naudojimas, atsisakant spausdintuvų ir labiau naudojantis „elektroniniais parašais, įvairiomis (elektroninėmis) programomis“ (O3). Gamybos reikmėms panaudojamas lietaus vanduo, arba tą patį vandenį technologijų pagalba panaudoja kelis gamybinius ciklus (O4). Patalpų šildymui naudojamas biokuras (O9 ir O12) arba likutinė gamybos energija (O8) ir t.t.

Iš socialinės dimensijos pusės tyrimo dalyviai paminėjo nuotolinį darbą (O3, O6, O8, O12), šviežių vaisių tiekimą darbuotojams (O3 ir O4), socialines garantijas (O6), saugias (geras) darbo sąlygas (O1, O4, O7, O8, O10, poilsio erdves (O4, O5, O6 ir O8). Investuojama į darbuotojų sveikatą (O12), rūpinamasi jų tobulėjimu (beveik visos organizacijos), laisvalaikiu (O1) ir komandiniu darbu. Taip pat nurodoma, kad organizacijos prisideda prie visai visuomenei svarbių iniciatyvų – „bendradarbiaujama su paramos fondais“, „dalyvaujame vaikų svajonių išsipildyme“, prisidedama prie medžių sodinimo (O5) ir t.t.

Ši interviu dalis atskleidė, kad tyrime dalyvavusios organizacijos yra susipažinusios su tvarumo koncepcija ir savo veikloje stengiasi derinti visas tris tvarumo dimensijas, tam naudodamos įvairias priemones.

Atlygio sistemos tikslai, jos struktūra ir elementai.

Nors tyrime dalyvavo labai skirtingo veiklos profilio ir dydžio įmonės, vis tik šių organizacijų naudojamų atlygio sistemų tikslai pagal interviu atsakymus dažnu atveju yra labai panašūs. Absoliuti dauguma tyrimų dalyvių paminėjo darbuotojų motyvaciją, kaip pagrindinį atlygio sistemos tikslą - „maksimaliai patenkintas ir motyvuotas darbuotojas“ (O3). Dalis tyrimo dalyvių nurodė, kad atlygio sistemos pagalba yra siekiama ne tik atsiskaityti su įmonės darbuotojais bet ir padidinti įmonės pelną – „tikslas, kad darbuotojai dirbtų suinteresuoti įmonės egzistavimu ir pelnu“ (O1), atlygio sistema orientuota tiek į individualius darbuotojo rezultatus tiek ir „pasiekiamas bendras geresnis (įmonės) veiklos rezultatas“ (O11). Taip pat išskirti ir kiti atlygio sistemos tikslai – „darbuotojo išlaikymas ir naujų pritraukimas“ (O3), „gerinti darbuotojų įgūdžius, kvalifikaciją“ (O6). Tyrimo dalyvių nurodytų tikslų pasiskirstymas pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Organizacijų naudojamų atlygio sistemų tikslai (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos tikslai	Organizacijos
Motyvuotas ir patenkintas darbuotojas	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O10, O11, O12
Įmonės pelnas/veiklos rezultatas	O1, O4, O5, O7, O11, O12
Darbuotojų tobulėjimas	O5, O6,
Darbuotojų išlaikymas	O3, O12
Skaidrumas, lygybė, teisingumas	O5, O9, O10,
Atitinkanti darbuotojų lūkesčius	O4

Paprašyti įvardinti jų organizacijose taikomos atlygio sistemos struktūra, didžioji dauguma tyrimo dalyvių įvardino, kad ją sudaro bazinis arba pagrindinis atlyginimas ir priedai. Kas atitinka tik tiesioginį darbo užmokestį arba atlygį, pagal antroje darbo dalyje Žiogelytės ir kitų autorių pateiktus atlygio sistemų pavyzdžius. Vis tik nagrinėjant kiekvienos organizacijos atlygio sistemas giliau, tyrimo dalyviai įvardina ir daugiau atlygio elementų, kurie jau atitinka netiesioginį darbo užmokestį arba atlygį. Tai ir „gyvybės draudimas“ (O3), „sveikatos draudimas“ (O3, O4, O5 ir O8), „švieži vaisiai“ (O3 ir O4), „papildomos laisvos dienos“ (O5) už kurias mokamas atlyginimas, „mokymai“ ir „kvalifikacijos kėlimas“ (dauguma organizacijų), organizuojamos įvairios veiklos – „žygiai, ekskursijos“ (O3, O10) „įmonės šventės“ (O3, O5, O10), „nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti“ (O12) ir t. t.

Įdomus faktas, kad iš visų 12 tyrimo dalyvių, tik vienas pats savarankiškai įvardino automobilį ir telefoną prie taikomos atlygio sistemos. Tačiau užduodant papildomą klausimą ar galimybė naudotis automobiliu ir/arba telefonu yra taikoma jų organizacijose, visi tyrimo dalyviai atsakė teigiamai, pridurdami, kad tai atrodo savaime suprantama ir tiesiog jie tai labiau traktuoja kaip darbo priemonę, be kurios neįmanoma kokybiškai atlikti savo pareigų. Tačiau pripažino, kad tie jų darbuotojai, kurie turi tarnybinius automobilius ir/arba naudoja tarnybinius telefonus gauna papildomą naudą lyginant su tais, kurie šių priemonių neturi.

Tad galima teigti, kad atliktas tyrimas parodė, jog organizacijos savo veikloje taiko atlygio sistemas, kuriose numatytas ir tiesioginio ir netiesioginio atlygio elementai. O štai nematerialus atlygis tikrai ne visų tyrimo dalyvių buvo paminėtas. Keliose organizacijose numatyta galimybė dirbti nuotoliniu būdu – galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kai kuriose organizacijose atlyginama materialiai už idėjas ir pasiūlymus – taip sudaromos sąlygos saviraiškai. Kiti tyrimo dalyviai įvardino, kad pas juos su darbuotojais periodiškai aptariamos „darbo pozicijos keitimo ir karjeros perspektyvos“ (O6), „paaukštinimo galimybės“ (O9). Arba, kad atlygio sistemoje numatytas atlygio padidėjimas pasiekiant aukštesnę kvalifikacijos kategoriją (O4), persikvalifikuojant dirbti papildomas operacijas (O11). Taip pat paminėti ir kiti nematerialaus atlygio posistemio elementai – geresnės darbo aplinkos kūrimas, poilsio zonos (O4, O5, O6 ir O8) ir t.t.

Tad nors ir ne kiekviena organizacija savo veikloje naudoja atlygio sistemas, apimančias visus tris Žiogelytės paminėtus posistemius – tiesioginis, netiesioginis ir nematerialus atlygis, tačiau imant bendrą visumą galima atrasti įvairius kiekvieno posistemio elementus taikomus skirtingose organizacijose.

Tyrimo dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės nurodytos 11 lentelėje.

11 lentelė. Organizacijų naudojamų atlygio sistemų elementai (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos posistemis	Atlygio sistemos elementas	Organizacija
Tiesioginis atlygis	Pagrindinis (bazinis) atlyginimas	Visos
	Priedai ir premijos nuo rezultatų	Visos
	Vienkartinės išmokos (gimimas, mirtis, jubiliejus, santuoka)	O1, O10, O11, O12
	Viršvalandžiai, darbas švenčių metu	O4
Netiesioginis atlygis	Komandinės ekskursijos ir renginiai	O1, O3
	Kava, arbata, maistas darbuotojams	O2, O3, O4, O11
	Papildomos atostogos	O3, O5, O12
	Sveikatos, gyvybės, pensijos draudimas	O3, O4, O5, O8, O11
	Sveikatos kabinetas ir medicinos paslaugos	O12
	Mokymai	O3, O5, O6, O7, O8
	Nuolaidos įmonės produkcijai	O7, O12
	Automobilis ir/arba kuras	Visos
	Telefonas ir/arba sąskaita	Visos
	Nematerialus atlygis	Geros darbo, maitinimo sąlygos
Poilsio erdvė		O4, O5, O6, O8
Nuotolinis darbas		O3, O5
Geriausių darbuotojų pagerbimas		O5

	Karjeros perspektyvos	O6
--	-----------------------	----

Toliau darbe bus išnagrinėti tyrimo dalyvių pateikti atsakymai apie jų organizacijos taikomas atlygio sistemos priemones tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principų, suformuluotų Stankevičiūtės (2015), atžvilgiu.

Tvaraus ŽIV principai – ilgalaikė orientacija

Organizacijos siekdamas užsibrėžtų tikslų taiko įvairias priemones savo naudojamose atlygio sistemose, nes supranta „kaip svarbu... išlaikyti darbuotojus“ (O12), tuo pačiu didindamos jų lojalumą. Ilgalaikę orientaciją organizacijos demonstruoja savo atlygio sistemose taikydamos priemones priklausančias nuo darbuotojų išdirbto laiko, t. y. stažo. Tai ir „priedas už darbo stažą“ (O4, O7, O11, O12), „papildomos atostogų dienos“ (O12) arba „įgyjama teisė į automobilį, finansuojamus mokymus ... asmeninį sveikatos draudimą (O8) ir t.t.“. Ilgalaikė orientacija taip pat užtikrinama, mokant atlygį, kuris „atitinka rinkoje esančius darbo užmokesčius“ (O5, yra „konkurencingi ir dideli“ (O3, O4, O5, O11) arba tiesiog „didesni už Lietuvos vidurkį“ (O2). Kadangi situacija rinkoje greitai keičiasi, atlygio sistema negali taip pat stovėti vietoje ir organizacijos savo naudojamas atlygio sistemas periodiškai arba nors kartą metuose peržiūri tam, kad atlieptų savo darbuotojų pakitusius lūkesčius. Šis atlygio sistemų periodinis peržiūrėjimas svarbus užtikrinant tinkamą darbuotojų gerovės lygį. Kai kurių tyrimo dalyvių nuomone jau vien tai, kad yra atlygio sistema, jos aiški apskaičiavimo ir mokėjimo tvarka jau padidina darbuotojų ilgalaikį lojalumą, nes jie žino ką turi padaryti, kad jų atlygis būtų toks kokio jie trokšta. Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „ilgalaikė orientacija“ nurodytos 12 lentelėje.

12 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „ilgalaikė orientacija“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Kiekvienais metais peržiūrimas atlyginimas	O1, O10, O11
Didesni atlyginimai nei vidurkis/moka konkurentai ir t.t.	O2, O3, O4, O5, O11
Gerovės paketas kiekvienam darbuotojui	O3
Priedas už stažą	O4, O7, O11, O12
Papildomos atostogos už stažą	O12
Darbuotojų įtraukimas į įmonės vystymą	O5
Aiški atlygio apskaičiavimo ir mokėjimo tvarka	O6, O11
Stažo suteikiamos teisės į „pliusų krepšelį“	O8
Atlygio sistema	O9

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, matyti, kad visos organizacijos savo atlygio sistemose taiko atlygio elementus, skatinančius ilgalaikę ŽIV perspektyvą, todėl galima daryti išvadą, jog organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „ilgalaikė orientacija“.

Tvaraus ŽIV principai – Rūpinimasis darbuotojais

Organizacijos tam, kad išlaikyti darbuotojus ir pasiekti jų ilgalaikį lojalumą organizacijai turi rūpintis savo darbuotojais. Visos tyrime dalyvavusios organizacijos įvardino bent po vieną taikomą priemonę. Dažniausiai paminėtos priemonės buvo sveikatos (O3, O4, O5 ir O8) ir/ar gyvybės (O3) draudimas darbuotojams, taip pat darbuotojams skirta poilsio erdvė organizacijoje (O4, O5, O6, O8). Kaip rūpinimasis darbuotojais suprantamas ir tiesiog sudaromos geros darbo sąlygos (O1, O4, O8), darbuotojai darbo vietoje yra aprūpinami kava, arbata, vaisiais ir maistu (O2, O3, O4). Atlygio sistemose atsižvelgiama į darbuotojų asmeninio gyvenimo pasikeitimus – mokamos išmokos gimus naujagimiui (O10 ir O11), mirus artimam žmogui (O10 ir O12) ar sudarius pirmą santuoką (O11). Imant bendrai, šioje kategorija buvo paminėta daugiausia priemonių iš visų kitų, kas suponuoja, jog rūpinimasis darbuotojais organizacijoms yra itin svarbu ir tam skiriama daug dėmesio ir išteklių. Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „rūpinimasis darbuotojais“ nurodytos 13 lentelėje.

13 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „rūpinimasis darbuotojais“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Atsivežimas į darbą	O1
Geros darbo sąlygos	O1, O4, O8
Kava, arbata, maistas darbe	O2, O3, O4
Papildomos atostogos	O3, O5
Sveikatos draudimas	O3, O4, O5, O8
Gyvybės draudimas	O3
Apmokami viršvalandžiai, darbas švenčių dienomis	O4
Poilsio erdvė	O4, O5, O6, O8
Metiniai pokalbiai su kiekvienu darbuotoju	O6
Geras, didelis atlyginimas	O7, O11
Kolektyvinė sutartis	O9
Darbų saugos mokymai	O10
Gimimo, mirties ir santuokos išmoka	O10, O11, O12
Sveikatos kabinetas, medicinos paslaugos	O12
Kalėdinės dovanos darbuotojams ir jų mažamečiams vaikams	O12

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, matyti, kad visos be išimties tyrime dalyvavusios organizacijos savo atlygio sistemose taiko atlygio elementus, užtikrinančias rūpestį savais

darbuotojais, todėl galima daryti išvadą, jog organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „rūpinimasis darbuotojais“.

Tvaraus ŽIV principai – Rūpinimasis aplinka

Nors beveik visos organizacijos paminėjo, jog joms svarbi aplinkos tvarumo dimensija, tačiau ne visiems tyrimo dalyviams pavyko įvardinti taikomas priemones atlygio sistemoje šiam principui pasiekti. Lengviau buvo gamybinio profilio įmonėms, kurios moka priedus „už efektyvų energijos ir žaliavų panaudojimą“ (O4 ir O12) arba siekia efektyvumo, kad mažėtų brokas, ko pasekoje „išmeta mažiau atliekų ir taip saugo aplinką“ (O6). Prekybinio profilio organizacijos atlygio sistemos pagalba skatina savo darbuotojus parduoti labiau aplinkai draugiškas prekes ar prietaisus (O7, O11). Arba kaip tik netaiko kintamos dalies už „parduotus gaminius, kurie yra mažiau draugiški aplinkai“ (O11). Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „rūpinimasis aplinka“ nurodytos 14 lentelėje.

14 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „rūpinimasis aplinka“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Priedas už efektyvų energijos ir žaliavų panaudojimą	O4, O6, O12
Priedas už naujų, mažiau energijos vartojančių, efektyvesnių produktų pardavimą	O7, 11
Priedas už pratęstos garantijos pardavimą	O7
Neskaičiuojami priedai už mažiausiai ekologiškų gaminių pardavimą	O11

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, kad savo atlygio sistemose organizacijos numato priemones skatinti darbuotojus rūpintis aplinka, galima daryti išvadą, jog daugumos organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „rūpinimasis aplinka“. Vis tik išlieka poreikis labiau akcentuoti šį tvaraus ŽIV aspektą, nes išlieka daug organizacijų neatspindinčių šio principo savo atlygio sistemose.

Tvaraus ŽIV principai – Pelningumas (dalijimasis pelnu)

Kaip jau buvo minėta antroje darbo dalyje – ekonominė dimensija yra labiausiai atspindima organizacijų veikloje. Todėl nenuostabu, kad pelningumo ar dalijimosi pelnu atžvilgiu tyrime dalyvavusios organizacijos buvo vieningos – visos jos siekia pelno ir visos yra numačiusios tam tikrus elementus savo atlygio sistemose, kad pasidalinti su savo darbuotojais organizacijos uždirbtu pelnu. Dažniausiai tyrimo dalyviai paminėtas atlygio sistemos elementas buvo metinė premija už pasiektus pelningumo/pelno rezultatus. Kai kuriais atvejais tai taikoma ne visos organizacijos darbuotojų mastu, o tik „administracija“ (O4), „vadovai bei pardavimų skyriaus darbuotojai“ (O11), arba tiesiog buvo įvardinta, kad dalijimasis pelnu taikomas tik daliai darbuotojų (O12). Kai kuriais atvejais buvo paminėta, jog pelnu dalijamasi vertinant ne visą veiklą, o tik tam tikrų specifinių produktų pardavimo pelningumą (O7). Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės,

užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „*pelningumas*“ nurodytos 15 lentelėje.

15 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „pelningumas (dalijimasis pelnu)“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Metinės premijos	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O12
Priedas nuo pajamų/pelno	O7, O11
Kintamos atlygio dalies priklausomybė nuo pelno	O8

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, kad visos organizacijos savo atlygio sistemose taiko atlygio elementus, kuriais su visais ar dalimi darbuotojų dalijamasi uždirbtu pelnu, todėl galima daryti išvadą, jog organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „*pelningumas*“.

Tvaraus ŽIV principai – Darbuotojas kaip lygiavertis partneris

Principą „darbuotojas kaip lygiavertis partneris“ dauguma tyrimo dalyvių supranta kaip darbo sutarčių ir LR Darbo Kodekso bei kitų įstatymų liečiančių darbuotoją laikymąsi. Taip pat paminėtas minimalus bandomas laikotarpis (O7) ir atlygio dydis naujai priimtiems darbuotojams (O8), aiški ir skaidri atlygio sistema dirbantiems (O6 ir O11), bei sąžiningas atsiskaitymas pagal galiojančią atlygio sistemą (priedai ir t.t.) su organizaciją paliekančiais darbuotojais (O7, O8 ir O11). Kaip jau buvo aprašyta antroje šio darbo dalyje, sąžiningumas atlygio sistemose yra būtinas, tam kad ji motyvuotų ir skatintų savo darbuotojus. O taip pat sąžiningumo užtikrinimas atlygio sistemose yra jų veikimo tvaraus ŽIV sąlygomis pagrindas. Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „*darbuotojas kaip lygiavertis partneris*“ nurodytos 16 lentelėje.

16 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „darbuotojas kaip lygiavertis partneris“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Sutarčių ir įstatymų laikymasis	O1, O2, O3, O4, O5, O9, O11, O12
Aiški, skaidri atlygio tvarka	O6, O11
Minimalus bandomas laikotarpis	O7
Sąžiningas atsiskaitymas	O7, O8, O11
Naujo darbuotojo atlygis artimas kitiems darbuotojams	O8

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, matyti, kad viso jos su savo darbuotojais elgiasi sąžiningai, tarsi su lygiaverčiais partneriais, todėl galima daryti išvadą, jog organizacijų taikoma atlygio sistema gali būti traktuojama, kaip atitinkanti tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „*darbuotojas kaip lygiavertis partneris*“.

Tvaraus ŽIV principai – Darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas

Visos organizacijos siekdamos efektyvinti savo veiklą bei pasiekti geresnius rezultatus įtraukia savo darbuotojus į šį procesą, nors ir ne visos atsilygina už pateiktas idėjas ir pasiūlymus. Organizacijos pripažįsta, kad „darbuotojai suinteresuoti įmonės pelninga veikla, (O1), todėl „dalyvauja kuriant naujus produktus ir sistemas“ (O5), „teikia pasiūlymus dėl prekių išdėstymo, asortimento ir kiekio“ (O7), taip pat „teikia pasiūlymus kaip pagerinti gaminio savikainą, kaip sutaupyti el. energiją ar sumažinti atliekas“ (O12). Dauguma organizacijų yra nusimačiusios priemonės už sėkmingų idėjų ar iniciatyvų įgyvendinimą. Tai gali būti piniginis atlygis – „vienkartinės premijos už pelningas idėjas“ (O2), „piniginiai priedai už parodytą iniciatyvą“ (O4) arba kitos priemonės pvz. „įvairūs prizai“ (O5) ir „nuo įvairiausių buitinių prekių iki poilsinių kelionių“ (O1). Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas“ nurodytos 17 lentelėje.

17 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Darbuotojų skatinimas už įvairias idėjas	O1, O2, O4, O5, O7, O9, O11, O12

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, apie suteikiamas galimybes savo darbuotojams teikti pasiūlymus ir/ar dalyvauti priimant sprendimus, galima daryti išvadą, jog daugumos organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas“.

Tvaraus ŽIV principai – Darbuotojų tobulėjimas

Šiuolaikinis verslas nestovi vietoje ir tam, kad spėti su sparčiai kintančia aplinka jis privalo investuoti į darbuotojų tobulėjimą. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad dažniausiai yra investuojama į organizacijos teikiamus mokymus, nes „daugiau žinantis ... pasieks geresnių rezultatų“ (O8). Darbuotojus tobulintis skatina priemoka (O1 ir O9), priedas už aukštesnę kategoriją ar papildomą kvalifikaciją (O7 ir O11), taip pat paaukštinimo galimybės (O9). Kai kuriose organizacijos darbuotojas pats gali pats pasirinkti kokių mokymų jam reikia (O5), tam, kad jis savo darbą atliktų geriau ir pasiektų geresnių rezultatų. Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „darbuotojų tobulėjimas“ nurodytos 18 lentelėje.

18 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „darbuotojų tobulėjimas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Priemoka už mokymąsi/tobulinimąsi	O1, O9
Organizacijos teikiami mokymai	O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10, O11
Galimybė pačiam išsirinkti mokymus	O5
Priedas už kategoriją/kvalifikaciją	O7, O11
Paaukštinimo galimybė	O9

Dalyvavimas įvairiose parodose	O12
--------------------------------	-----

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, parodančia kad joms svarbu jog darbuotojai tobulėtų ir augtų, galima daryti išvadą, jog daugumos organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „darbuotojų tobulėjimas“.

Tvaraus ŽIV principai – Išorinė partnerystė

Organizacijos, savo atlygio sistemose numatydamos netiesioginio atlygio elementus, turi bendradarbiauti ir su išoriniais partneriais. Tyrime dalyvavusių dalyvių atveju tai buvo sveikatos įstaigos – sveikatos draudimas (O3, O4, O5 ir O8), medicinos paslaugos (O12); draudimo įstaigos – gyvybės draudimas (O3), nelaimingų atsitikimų draudimas (O11) ir mokymo įstaigos – mokymai, seminarai (O3, O5, O6, O7). Tyrime dalyvavusių organizacijų nurodyti išoriniai partneriai, su kuriais bendradarbiaujama organizacijų taikomos atlygio sistemos rėmuose ir užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „išorinė partnerystė“ nurodytos 19 lentelėje.

19 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „išorinė partnerystė“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Sveikatos įstaigos	O3, O4, O5, O8, O12
Draudimo įstaigos	O3, O11
Mokymo įstaigos	O3, O5, O6, O7

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, apie jų naudojamose atlygio sistemose numatytus atlygio elementus susijusius su išorės partneriais – švietimo, sveikatos ir draudimo įstaigomis, galima daryti išvadą, jog daugumos organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „išorinė partnerystė“.

Tvaraus ŽIV principai – Lankstumas

Iš visų tyrime dalyvavusių organizacijų, tik viena įvardino, kad dėl savo specifikos ir nedidelio dydžio negali sau leisti nei nuotolinio darbo, nei lankstaus darbo grafiko, nes „yra konkretus darbo laikas, todėl visada turi būti žmogus, kuris aptarnaus klientus“ (O10). Visos kitos vienaip ar kitaip užtikrina šių elementų buvimą ir pvz. suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu ir netgi yra apmokamos išlaidos už internetą (O3), „hibridiniu darbo grafiku, t. y. 3 d. iš ofiso 2 iš namų“ (O5) ir/ar lanksčiu darbo grafiku (O5, O6, O7, O9, O11, O12) mokant už tai tą patį atlygį, nes jis priklauso nuo rezultato, o ne nuo darbo formos. Kas antroje organizacijoje yra taikomi priedai už pavadavimą ar papildomą darbą (O9). Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „lankstumas“ nurodytos 20 lentelėje.

20 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „lankstumas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
----------------------------	---------------

Priedas už pavadavimą	O1, O6, O7, O8, O11, O12
Nuotolinis darbas	O2, O3, O5, O6, O8, O12
Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Lankstus darbo laikas	O5, O6, O7, O9, O11, O12
Priedas už papildomą darbą	O9

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, matyti, kad organizacijos lanksčiai žiūri į darbo laiką ir į darbo vietą, jei tik turi tokią galimybę ypatingai šiais Covid-19 pandemijos metais, todėl galima daryti išvadą, jog daugumos organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „lankstumas“.

Tvaraus ŽIV principai – Veikimas už darbo santykių taisyklių ribų

Aukščiau aptartame tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principo „Darbuotojas kaip lygiavertis partneris“ pasireiškimė atlygio sistemose buvo konstatuota, kad dauguma tyrimų dalyvių tai įvardino kaip sutarčių ir įstatymų laikymąsi, tačiau tam, kad atlygio sistema atitiktų šį ŽIV principą, ji turi peržengti šią ribą ir darbuotojams suteikti daugiau nei yra privaloma pagal darbo santykius reglamentuojančius įstatymus. Visi tyrimo dalyviai paminėjo bent po vieną priemonę, taikomą jų naudojamose atlygio sistemose, kuri išėina už darbo santykių taisyklių ribos. Dažniausiai buvo minimi įvairūs darbuotojų naudai mokami draudimai – sveikatos (O3, O4 ir O8), gyvybės (O3) ir pensijos (O11), taipogi išmokos jubiliejaus proga (O1, O11 ir O12), išmokos gimimo (O10 ir O11), mirties (O10 ir O12) ar santuokos (O11) sudarymo proga, kalėdinės dovanėlės (O12), papildomos atostogos (O3, O5, O12). Skiriama darbuotojams kava, arbata, vaisiai (O3, O5, O11). Teikiamos nuolaidos organizacijos gaminamai ar prekiaujamai produkcijai įsigyti (O7 ir O12). Organizuojami mokymai, stažuotės, parodos, teikiamos teisinės ir/ar finansinės konsultacijos (O11) ar įrengiamas medicinos kabinetas (O12). Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „veikimas už darbo santykių ribų“ nurodytos 21 lentelėje.

21 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „veikimas už darbo santykių ribų“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Išmoka jubiliejaus proga	O1, O11, O12
Kava, arbata, maistas darbuotojams	O3, O5, O11
Papildomos atostogos	O3, O5, O12
Sveikatos ir/ar gyvybės draudimai	O3, O4, O8
Pensijos draudimas	O11
Mokymai, stažuotės, parodos	O5, O12
Nuolaidos darbuotojams	O7, O12
Kalėdiniai priedai, dovanos	O8, O12
Stažo suteikiamos teisės į „pliusų krepšelį“	O8

Gimimo, mirties ar santuokos išmoka	O10, O11, O12
Teisinės, finansinės konsultacijos	O11
Sveikatos kabinetas, medicinos paslaugos	O12

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, kad yra naudojama labai daug atlygio elementų neprivalomų pagal darbo santykius reglamentuojančius teisės aktus, galima daryti išvadą, jog organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „*veikimas už darbo santykių ribų*“.

Tvaraus ŽIV principai – Darbuotojų bendradarbiavimas

Dažnai organizacijos pasiektas rezultatas priklauso nuo „visų bendro ir sėkmingo darbo“ (O12) ir „vieniems dirbant prastai, nukenčia ir kiti“ (O11). Bendradarbiauti darbuotojai kartais tiesiog privalo nes „jų atliekamas darbas procese labai įtakoja prieš tai ir po to esantį procesą“ (O6). Šio tarpusavio bendradarbiavimo organizacijos pasiekia organizuodamos komandines išvykas ir šventes (O1, O3, O5 ir O10), įrengdamos „poilsio erdves, kuriose darbuotojai susitinka, bendrauja ir sprendžia rūpimus klausimus (O3), skirdamos priedus už bendrus padalinio (O3, O6, O9 ir O11) ar visos įmonės (O7 ir O11) rezultatus. Komandinių rezultatų pasiekimui taip pat yra pasitelkiamos įvairios priemonės, tarkim slapto pirkėjo testas – „slaptas pirkėjas vertina tik vieną darbuotoją, o priedas skiriamas visiems vienodai“ (O7). Esant vienetinei darbo užmokesčio apskaičiavimo sistemai ar kai darbas organizuotas konvejerio principu tai atlygis tiesiogiai priklauso nuo bendro pagaminamos produkcijos kiekio, prie kurio prisideda kiekvienas organizacijos darbuotojas (O12). Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „*darbuotojų bendradarbiavimas*“ nurodytos 22 lentelėje.

22 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „darbuotojų bendradarbiavimas“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Organizuojamos komandinės išvykos, šventės	O1, O3, O5, O10
Priedai už bendrus padalinio/įmonės pasiektus rezultatus	O3, O6, O7, O9, O11
Geriausių darbuotojų pagerbimas	O5
Atlyginimo priklausomybė nuo bendro rezultato	O12
Poilsio erdvės darbuotojų bendravimui	O5

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, kuri parodo, kad organizacijų veikla orientuota į komandinį tikslų siekimą ir yra numatytos konkrečios atlygio formos už bendrai pasiektus rezultatus, galima daryti išvadą, jog daugumos organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „*darbuotojų bendradarbiavimas*“.

Tvaraus ŽIV principai – Pagarbus požiūris į darbuotoją

Kaip jau buvo rašyta anksčiau įmonės rūpinasi savo darbuotojais, taiko įvairias priemones, tiek numatytas darbo santykius reglamentuojančiose taisyklėse, tiek ir išeinančias už šių santykių ribų, visais būdais siekia išlaikyti darbuotojus ir skatina jų ilgalaikį lojalumą organizacijai. Tai būtų sudėtinga pasiekti jei nebūtų demonstruojamas pagarbus požiūris į kiekvieną organizacijos darbuotoją. Organizacijos savo atlygio sistemas konstruoja taip, kad būtų užtikrinamas teisingumas (sąžiningumas) - „už tą patį darbą - toks pat atlygis“ (O1). Tačiau už skirtingas įdedamas pastangas taip pat turi būti atlyginama skirtingai – „didesnės pastangos ir geresnis rezultatas pavirsta didesniu atlygiu,“ (O8). Šis elementas atitinka teorinėje darbo dalyje aprašytą Adamso teisingumo teoriją. Atlygio sistemos sąžiningumas taip pat užtikrinamas paruošiant aiškią tvarką, nuo ko priklauso atlygis bei ją iškomunikuojant visiems darbuotojams. Pagarba darbuotojui, sąžiningumas ir teisingumas neatsiejama su principo „myliu – nemyliu eliminavimu“ (O11) ir jei atlygio sistemoje numatyti priedai visiems darbuotojams, jie ir privalo būti „mokami visiems nepaisant užimamų pareigų“ (O7). Atlygis turi būti mokamas „laiku ir tiek kiek sutarta“ (O12). Tyrime dalyvavusių organizacijų taikomos atlygio priemonės, užtikrinančios jų naudojamos atlygio sistemos atitikimą tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principui „pagarbus požiūris į darbuotoją“ nurodytos 23 lentelėje.

23 lentelė. Tvaraus ŽIV principo „pagarbus požiūris į darbuotoją“ pasireiškimas organizacijų atlygio sistemose (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Už tą patį darbą - toks pat atlygis	O1
Aiški tvarka ir komunikacija su kiekvienu darbuotoju	O3, O5, O6, O11
Atlygio sistemos atitikimas įstatymams	O6, O9
Priedai visiems darbuotojams	O7
Didesnės pastangos ir geresnis rezultatas pavirsta didesniu atlygiu	O8
Myliu – nemyliu principo eliminavimas	O11
Mokama laiku ir tiek kiek sutarta	O12

Remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, matyti, kad organizacijos stengiasi sąžiningai atlyginti savo darbuotojams už jų darbą, taip demonstruodamos pagarbų požiūrį į juos, todėl galima daryti išvadą, jog daugumos organizacijų taikoma atlygio sistema atitinka tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą „pagarbus požiūris į darbuotoją“.

4.2. Apibendrinti tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija

Kaip matyti iš atlikto tyrimo rezultatų visos organizacijos savo veikloje naudoja atlygio sistemas, kuriose numatyti įvairūs atlygio elementai, leidžiantys daryti išvadą apie šių atlygio sistemų atitikimą Stankevičiūtės suformuluotiems tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principams. Norint galutinai įsitikinti jog atlygio sistemos yra tvarios reikia panagrinėti ne tik atskirus tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principus bet ir jų visumą.

24 lentelėje pateikta informacija apie organizacijų taikomą (+) arba ne (-) atlygio sistemos elementą/us pagal kiekvieną tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą.

24 lentelė. Organizacijos taikančios atlygių sistemos elementus pagal skirtingus tvaraus ŽIV principus (sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus)

Tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principas	Organizacija											
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
Ilgalaikė orientacija	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Rūpinimasis darbuotojais	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Rūpinimasis aplinka	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-	+	+
Pelningumas (dalijimasis pelnu)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas	+	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	+
Darbuotojų tobulėjimas	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
Išorinė partnerystė	-	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+
Lankstumas	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+
Veikimas už darbo santykių ribų	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Darbuotojų bendradarbiavimas	+	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+
Pagarbus požiūris į darbuotoją	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+

Iš 24 lentelės duomenų matome, kad šioje 12x12 matricoje užpildyta daugiau kaip 80% (81,25%) langelių. Trys iš tyrime dalyvavusių organizacijų nurodė, kad taiko atlygio elementus pagal kiekvieną tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principą suformuluotą Stankevičiūtės (2005), t. y. taiko 100%, dar viena organizacija taiko elementus 11-je iš 12-os tvaraus ŽIV principų (91,7%), o keturios organizacijos turi nusimačiusios atlygio elementus 10-je iš 12-os tvaraus ŽIV principų (83,3%) ir t.t. Mažiausiai atlygio elementų pagal Stankevičiūtės tvarumo principus pritaikiusi organizacija vis tiek taiko lygiai pusę, t. y. 50% (6 iš 12) tvaraus ŽIV principus atitinkančią atlygio sistemą. Verta paminėti, kad ši įmonė buvo ir pati mažiausia, tiek pagal darbuotojų skaičių, tiek pagal pardavimo pajamas iš visų dalyvavusių tyrime.

Nagrinėjant tyrimo rezultatus per tvaraus žmogiškų išteklių principus, matyti, kad trys principai t. y. „ilgalaikė orientacija“, „rūpinimasis darbuotojais“ ir „pelningumas (dalijimasis pelnu)“ atspindi visų tyrime dalyvavusių organizacijų naudojamose atlygio sistemose, du principai – „darbuotojas kaip lygiavertis partneris“ ir „veikimas už darbo santykių ribų“ atspindėti 11 iš 12 (91,7%) atlygio sistemų, dar du – „darbuotojų tobulėjimas“ ir „lankstumas“ pritaikyti 10 iš 12 (83,3%) nagrinėtų atlygio sistemų.

Mažiausiai atspindintis tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principas yra „rūpinimasis aplinka“. Jam atlygio elementų savo naudojamose atlygio sistemose yra numačiusios tik 5 iš 12 (41,7%) organizacijos. Svarbu pažymėti, kad šis principas akivaizdžiausiai atitinka aplinkos tvarumo dimensiją ir organizacijos turėtų jam skirti didesnę dėmesį savo atlygio sistemose bei numatyti daugiau atlygio elementų skatinančių aplinkai draugiškų iniciatyvų įgyvendinimą. Pirmoje darbo dalyje aprašyta, jog Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) prie aplinkos dimensiją atitinkančių atlygio elementų nurodė ir sveikatos draudimą, nors šiame darbe kalbinti tyrimo dalyviai sveikatos draudimą traktavo pagal kitus tvaraus ŽIV principus. Prijungus ir šį atlygio elementą prie tvaraus ŽIV principo „rūpinimasis aplinka“ gautume, jog šį principą atitinka 8-os iš 12-os (66,7%) organizacijų naudojamos atlygio sistemos.

Remiantis tyrimo rezultatais galima konstatuoti, kad tyrime dalyvavusių organizacijų naudojami atlygio elementai parodė, jog organizacijų atlygio sistemos taip pat gali atitikti tvarumo koncepcijai jei yra atsižvelgiama į tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principus.

Kai kurie tyrimo dalyviai po atlikto kokybinio interviu užsiminė, kad pokalbio metu jiems kilo daug įvairių minčių kaip papildyti, pagerinti ir patobulinti savo naudojamą atlygio sistemas, kad jos dar labiau atitiktų darbuotojų lūkesčius ir, tikėtina, dar labiau atitiktų, tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principus, o tuo pačiu ir visas tris tvarumo dimensijas.

Ateityje būtų tikslinga atlikti daugiau nokslinių tyrimų siekiant nustatyti atlygio sistemų gebėjimą įtakoti savo darbuotojų elgesį, siekiant sumažinti poveikį aplinkai. Kad tai nėra lengva, pripažįsta ir Kinowska (2020), teigdama, kad dideliu ir sudėtingu iššūkiu tampa tikslus elgesio ir poveikio aplinkai ryšio nustatymas.

Išvados ir rekomendacijos

Išvados:

1. Atlikus tvarumo ir tvaraus vystymosi sąvokų ir sampratos teorinę analizę nustatyta, kad siekiant tvaraus vystymosi būtina atsižvelgti į ekonominius, aplinkos ir socialinius aspektus. Dabartinis visuomenės poreikių tenkinimas turi užtikrinti, jog nebus pakenkta ateities kartoms taip pat užsitikrinti savų poreikių tenkinimo galimybę. Tvarumo koncepcija per pastaruosius daugiau kaip 30 metų evoliucionavo ir tvarumo samprata šiuo metu taikoma labai plačiai – ne tik verslo vystymo ar aplinkos išsaugojimui, bet taip pat ir žmogiškų išteklių valdymui, kurio tvarumui užtikrinti reikalinga ir tvarumą bei tvaraus vystymosi tikslų siekimą užtikrinanti atlygio sistema. Kuri ir pati turi turėti tvarumo požymių.

2. Atlikus atlygio sistemos teorinę analizę, nustatyta, kad šiuolaikinė atlygio sistema turi susidėti iš tiesioginio atlygio, netiesioginio atlygio (papildomų naudų) ir nematerialaus atlygio priemonių. Visos šios kartu naudojamos priemonės skatina organizacijos darbuotojų lojalumą, motyvaciją ir įsitraukimą į organizacijos tikslų siekimą. Atliekant empirinį tyrimą, kokybinį interviu, įsitikinta jog tyrime dalyvavusios organizacijos savo atlygio sistemose taiko daugumą atlygio elementų ir priemonių nurodytų teoriniame atlygio sistemos modelyje, kurį pateikė Žiogelytė.

3. Šiame baigiamajame darbe pateiktas atlygio sistemų tvarumo tyrimo modelis nurodo ryšį tarp tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principų, suformuluotų Stankevičiūtės, ir atlygio sistemos. Atliktas tyrimas atskleidė, kad visi 12 tvaraus ŽIV principų yra atspindimi atlygio sistemose taikant konkrečias atlygio priemones. Labiausiai atskleisti tvaraus ŽIV principai atlygio sistemose yra „ilgalaikė orientacija“, „rūpinimasis darbuotojais“ ir „pelningumas (dalijimasis pelnu)“ – šiuos principus savo atlygio sistemose atspindėjo visos tyrime dalyvavusios organizacijos. Beveik 92% organizacijų savo atlygio sistemose atspindėjo kitus du tvaraus ŽIV principus, t. y. „darbuotojas kaip lygiavertis partneris“ ir „veikimas už darbo santykių ribų“. Tvaraus ŽIV principai – „darbuotojų tobulėjimas“ ir „lankstumas“ pritaikyti 83,3% nagrinėtų atlygio sistemų. Mažiausiai atsispindintis tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principas organizacijų naudojamose atlygio sistemose yra „rūpinimasis aplinka“. Jam atlygio elementų savo naudojamose atlygio sistemose yra numaćiusios mažiau nei pusė tyrime dalyvavusių organizacijų. Verta pažymėti, kad tai vienintelis tvaraus ŽIV principas, atspindėtas mažiau nei pusėje atlygio sistemų. Visi kiti 11 tvaraus ŽIV principų atspindėti ne mažiau nei 66,6% tyrime dalyvavusių organizacijų atlygio sistemose.

4. Atliktas tyrimas atskleidė, kad įvairaus dydžio Lietuvoje veikiančių įmonių naudojamos atlygio sistemos ir jos elementai atitinka ir kitų autorių kitose šalyse atliktais tyrimais gautus rezultatus, kurie aprašyti šio darbo pirmoje dalyje.

Rekomendacijos:

1. Siekiant padidinti atlygio sistemų atitikimą tvarumo koncepcijai būtina numatyti didesnę atlygio priklausomybę nuo veiksmų, atitinkančių aplinkos tvarumo dimensiją. Tyrimas atskleidė, kad ši dimensija per tvaraus ŽIV principą „rūpinimasis“ aplinka geriausiai atsikleidė gamybos įmonių naudojamose atlygio sistemose. Tuo tarpu prekybinėse ir finansinėse ji nepilnai atsiskleidžia arba

visai neatsiskleidžia, nors pačios organizacijos ir stengiasi veikti taip, kad būtų kuo draugiškesnės aplinkai.

2. Būtina plėsti išorinę partnerystę, t. y. stengtis, kad šis tvaraus ŽIV principas dar labiau atsiskleistų organizacijų atlygio sistemose. Didesnis bendradarbiavimas su švietimo organizacijomis dar labiau paskatintų darbuotojus tobulėti ir prisidėti prie vis efektyvesnės savo organizacijos veiklos. Tuo tarpu bendradarbiavimo su medicinos organizacijomis, ypač šiais Covid-19 pandemijos metais, užtikrintų geresnę darbuotojų sveikatą, savijautą ir suteiktų jiems daugiau galimybių ilgai ir produktyviai dirbti organizacijoje. Šio principo didesnis atspindėjimas atlygio sistemose pavirs didesne nauda tiek darbuotojui kaip asmeniui, tiek ir visai organizacijai.

Literatūros sąrašas

1. Atkočiūnienė, Z. ir Radiunaitė, R. (2011). Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 2011 (58). p. 56-73. [žiūrėta 2021-10-15]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3122>
2. Augutaitytė, K. (2020). Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo analizė Baltijos šalyse. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS* 2020, T 19, Nr. 1/2020 p. 99-111 Doi: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.19.1.25848>
3. Balčytienė, B. ir Gideikienė K. (2017). Viešojo sektoriaus subjektų apskaitos darbuotojų darbo užmokesčio analizė. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje: straipsnių rinkinys 2017*, p. 17-25 [žiūrėta 2021-10-31] Prieiga per internetą: <https://vb.svako.lt/object/elaba:22310826/>
4. Baraibar-Diez, E., D. Odriozola, M. ir Fernández Sánchez, J.L. (2019). Sustainable compensation policies and its effect on environmental, social, and governance scores. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 26 (6) p. 1457-1472. Doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1760>
5. Bartelmus, P. (2003) Dematerialization and capital maintenance: two sides of the sustainability coin. *Ecological Economics* Vol.46, Issue 1. P. 61-81 doi: [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(03\)00078-8](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(03)00078-8)
6. Ben – Eli, M. (2015). Sustainability: The five core principles a new framework. *The Sustainability Laboratories*, 1–10. [žiūrėta 2021–09–20]. Prieiga per internetą: <http://www.sustainabilitylabs.org/assets/img/SL5CorePrinciples.pdf>
7. Blewitt, J. (2012). Knyga „Understanding sustainable development“
8. Bussin, M. ir Toerien, W.C., 2015, ‘Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies’, *Acta Commercii* 15(1), Art. #290, 13 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v15i1.290>
9. Čiegis, R. ir Česonis, G. (2004). Darnaus vystymosi strateginis planavimas: urbanistinis aspektas. *Strateginė savivalda. Strategic self-management 2004* Nr. 1 p. 20-31. [žiūrėta 2021–09–20]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Strategine_savivalda/Leidinys/1/str2.pdf
10. Čiegis, R. ir Gavenauskas, A. (2005) Darnaus vystymosi valdymas: etiniai aspektai. *Tiltai. Klaipėda : Klaipėdos universitetas*. 2005, Nr. 4(33), p. 31-38. [žiūrėta 2021-10-15]. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6091417/>
11. Čiegis, R, Dilius, A. ir Mikalauskienė, A. (2014). Darnaus vystymosi sričių dinamikos vertinimas Lietuvoje. *Regional Formation and Development Studies* Volume 12, Issue 1 2014 p. 45-73. doi: <https://doi.org/10.15181/rfds.v12i1.685>
12. D’Alisa, G. (2007). Dimensions of sustainable development: a proposal of systematization of sustainable approaches. [žiūrėta 2021-10-02]. Prieiga per internetą <https://www.economia.unifg.it/sites/sd01/files/allegatiparagrafo/29-11-2016/q092007.pdf>
13. Danilevičienė, I. (2019). Darbo apmokėjimo, užimtumo ir produktyvumo sąveika. *Daktaro disertacija*. [žiūrėta 2021-10-31] Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/3795>
14. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., ir Muller-Camen, M. (2016) Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 1, p. 88-108, Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

15. Elkington, J (1997). The Triple Bottom Line. [žiūrėta 2022-01-20] Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=hRJGrsGnMXcC&oi=fnd&pg=PA49&dq=elkington+1997+triple+bottom+line&ots=0foYFTPvcK&sig=qLe526NIh2vDO1pjACEq2kr4JRY&redir_esc=y#v=onepage&q=elkington%201997%20triple%20bottom%20line&f=false
16. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N., 2016. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. [žiūrėta 2021-12-20] Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1>
17. Hansmann, R., Mieg, H. A. ir Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451–459. <https://doi.org/10.1080/13504509.2012.696220>
18. Haque, F. ir Ntim, G. C. (2020). Executive Compensation, Sustainable Compensation Policy, Carbon Performance and Market Value. *British Journal of Management*, Vol. 31, p. 525–546 Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12395>
19. Horvathova, P. ir Mikušova, M. (2011). Modern System of Employees' Remuneration and its Use by Organizations in one of Czech Republic Regions. *International Journal of Business, Human and Social Sciences* Vol:5, No:1 p. 83-86. [žiūrėta 2022-12-17] Prieiga per internetą: [modern-system-of-employees-remuneration-and-its-use-by-organizations-in-one-of-czech-republic-regions \(scholarly.org\)](http://modern-system-of-employees-remuneration-and-its-use-by-organizations-in-one-of-czech-republic-regions (scholarly.org))
20. Kavaliauskienė, Ž. ir Latvėnienė, V. Tvarioji žmogiškų išteklių valdymo veiklos koncepcija. *MOKSLO TAIKOMIEJI TYRIMAI LIETUVOS KOLEGIJOSE*, 2018 Nr.14, p. 81-86. [žiūrėta 2021-10-12]. Prieiga per internetą: <http://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/article/view/259>
21. Kinowska, H. (2020). The Perception of Fair Remuneration as a Component of Sustainable Development. *Education of Economists and Managers*, Vol. 56 (2), p. 77–86 Doi: <https://doi.org/10.33119/eeim.2020.56.6>
22. Kinowska, H., 2021. Core features for the design of remuneration systems for sustainable human resource management during the Covid-19 pandemic: Polish companies' experiences, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* Vol. 8 No. 4, p. 389-402. Doi: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(23))
23. Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 21(1), 67–94. doi: <https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005>
24. Klimkiewicz, K., ir Beck-Krala, E. (2019). Sustainable Reward Systems Design from the Perspective of HR Professionals. *Organization and Management*, 2 (185), p. 81-96. [žiūrėta 2022-01-20] Prieiga per internetą: <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/1023>
25. Kondrataitė, J. (2005). Darbo užmokesčio sistemos. [žiūrėta 2021-10-31]. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Socialis/Kondrataite.pdf
26. Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1–21. doi: [10.1080/23311886.2019.1653531](https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531)
27. Mikalauskiene, A. (2014). Darnaus vystymosi paradigma ir jos raida. *Darnus Lietuvos vystymasis 2014*. p. 10-30. [žiūrėta 2021-10-03]. Prieiga per internetą: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/soctyri/Darnus_Lietuvos_vystymasis_2014.pdf

28. Oželienė, D. (2019). ĮMONĖS DARNIOS PLĖTROS VEIKSNIŲ MODELIAVIMAS. DAKTARO DISERTACIJA. [žiūrėta 2021-10-14]. Prieiga per internetą: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:48045915/>
29. Petkevičiūtė, N. ir Balčiūnaitienė, A. (2018) Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka 2018 (20), p. 232-260. [žiūrėta 2021-10-09]. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15260/Petkevi%c4%8di%c5%abt%c4%97_2018_VSVT.pdf?sequence=1&isAllowed=y
30. Piwowar-Sulej, K., 2021. Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. Sustainable development Vol. 29. Issue 4. p. 671-693 Doi: <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
31. Radvila, G. (2021). Darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiška skirtinguose organizacinės brandos etapuose. Daktaro disertacija. [žiūrėta 2021-10-17]. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:86193207/>
32. Radvila, G. ir Šilingienė, V., 2020. Designing Remuneration Systems of Organizations for Sustainable HRM: The Core Characteristics of an Emerging Field. International Journal of Human Resource Studies Vol. 10, No. 2. p. 252-279 Doi: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.17086>
33. Sakalas A. ir kt. Darbo įvertinimas ir atlyginimas // Pramonės įmonių vadyba. – Kaunas: Technologija, 2000, p. 456 – 475.
34. Stankevičienė, A., Gerikienė, V. ir Jurgaitytė, N. (2016) Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. Informacijos mokslai 2016 (74), p. 7-24. doi: <https://doi.org/10.15388/Im.2016.74.9919>
35. Stankevičiūtė, Ž., 2015. Tvarumo dimensija organizacijos žmonių išteklių valdyme. Daktaro disertacija. [žiūrėta 2021-11-20] Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/70839>
36. Stankevičiūtė, Ž. ir Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. Sustainability 2018, 10(12), 4798; <https://doi.org/10.3390/su10124798>
37. Stunžinas, R. (2015). Tvarumas, darnumas, tausumas ir kiti angl. sustainability atitikmenys Europos Sąjungos institucijų dokumentuose. Terminologija 2015, Nr. 22 p. 110-126. [žiūrėta 2021-09-20]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=586131>
38. Subačienė, R. (1998). Darbas ir jo apmokėjimo raida. Ekonomika: mokslo darbai, 44, p. 116-125.
39. Šilingienė, V., Stukaitė, D, ir Radvila, G. (2015). Darbo užmokestį lemiantys veiksniai: Lietuvos žemės ūkio sektoriaus atvejis. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 37 (2). p. 297-309. Doi: <http://doi.org/10.15544/mts.2015.27>
40. Šilingienė, V. ir Radvila, G. (2016). THE DIFFERENTIATION OF GENDER WAGE IN THE BALTIC STATES Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 38 (3). p. 295-312. Doi: <http://dx.doi.org/10.15544/mts.2016.24>
41. Šimanskienė, L. ir Petrulis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. Regional formation and development studies, 1(11), 221-229. [žiūrėta 2021-09-20]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/233176731.pdf>
42. Šimanskienė, L. ir Župerkienė, E. (2014). Darnus vadovavimas : teorinės ir praktinės įžvalgos Lietuvoje. Darnus Lietuvos vystymasis 2014. p. 336-356. [žiūrėta 2021-10-03]. Prieiga per

internetą

https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/soctyri/Darnus_Lietuvos_vystymasis_2014.pdf

43. Šimanskienė, L. ir Paužuolienė, J. (2011). Darnaus vystymo koncepcijos suvokimas organizacijose. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, nr. 2 (26), p. 241–247. [žiūrėta 2021-10-14]. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/26/241.pdf>
44. Šukaitė, R., Gerikienė, V. ir Tamaševičius V. (2015). Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai 2015 Nr.73 p. 105-120 [žiūrėta 2021-11-01] Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/1034>
45. Taufek, F.H.B.M, Zulkifle, Z.B. ir Sharif M.Z.B.M (2011). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement, Procedia Economics and Finance, Volume 35, p. 699-704. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00087-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00087-3)
46. Velte, P. (2016). Sustainable management compensation and ESG performance—the German case. Problems and perspectives in management, Vol. 14 (4), p. 17-24. Doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(4\).2016.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(4).2016.02)
47. Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multistakeholder strategies, concepts, and engagement. Human Resource Management Review No. 30. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>
48. Žiogelytė, L. (2010) Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje. Mokslas – Lietuvos ateitis, 2010-03-01, Vol.2 (2), p.119-125. [žiūrėta 2021-10-17]. DOI: <https://doi.org/10.3846/mla.2010.044>
49. Žiogelytė L. (2013). Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas Lietuvos verslo organizacijose. Daktaro disertacija. [žiūrėta 2021-10-31] Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/74348>

Priedai

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Šis interviu vykdomas tik mokslinio tyrimo tikslais. Visi gauti duomenys bus panaudoti KTU magistro baigiamajame projekte „Tvarumo dimensija organizacijų atlygio sistemose“. Konfidencialumas yra garantuojamas - nei įmonės, nei į klausimus atsakiusio asmens tapatybės nebus atskleidžiamos jokiems tretiesiems asmenims.

1. Ar Jums žinomas terminas „tvarus vystymasis“? Kaip jį apibūdintumėte?
2. Papasakokite, kaip Jūsų organizacija savo veikloje derina tris tvarumo dimensijas – ekonominę (pvz. pelno siekimas), aplinkos (pvz. rūpinimasis aplinka) ir socialinę (pvz. rūpinimasis darbuotojais)?
3. Papasakokite, kokia atlygio sistema taikoma Jūsų organizacijoje? Kokių pagrindinių tikslų siekiate atlygio sistemos pagalba?
4. Apibūdinkite Jūsų organizacijoje taikomos atlygio sistemos struktūrą. Įvardinkite atskirus atlygio sistemos struktūros elementus – kokia forma yra atlyginama darbuotojams už jų darbą?
5. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina ilgalaikį darbuotojų darbą Jūsų organizacijoje?
6. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi darbuotojais?
7. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi aplinka?
8. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina pelno siekimą; Ar joje numatytas dalinimasis pelnu su darbuotojais?
9. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina sąžiningą elgesį su būsimais ir/ar atleidžiamais darbuotojais?
10. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina galimybę darbuotojams teikti pasiūlymus ir dalyvauti priimant sprendimus?
11. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema skatina darbuotojus tobulėti?

12. Papasakokite su kokiomis išorės suinteresuotomis šalimis bendradarbiaujate Jūsų naudojamos atlygio sistemos rėmuose?
13. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema siejasi su lanksčiu darbo grafiku ir/ar darbo rotacija, ir/ar darbuotojų pavadavimu?
14. Papasakokite kokios lengvatos ar privilegijos, neprivalomos pagal darbo santykių reglamentavimo taisykles, numatytos Jūsų naudojamoje atlygio sistemoje?
15. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema skatina darbuotojų bendradarbiavimą?
16. Papasakokite kaip Jūsų naudojama atlygio sistema užtikrina sąžiningumą ir teisingumą Jūsų darbuotojų atžvilgiu?