

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Ernesta Strazdenienė**

ATLYGIO UŽ DARBĄ SISTEMOS TOBULINIMAS DIDMENINE  
MEDICINOS IR OPTIKOS PREKIŲ PREKYBA UŽSIIMANČIOSE  
ĮMONĖSE

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė** doc. Dr. Milita Vienažindienė

**KAUNAS 2016**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ATLYGIO UŽ DARBĄ SISTEMOS TOBULINIMAS DIDMENINE  
MEDICINOS IR OPTIKOS PREKIŲ PREKYBA UŽSIIMANČIOSE  
ĮMONĖSE

**Įmonių valdymas (kodas 621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**  
VMGZVL-4, Ernesta Strazdenienė  
(grupė, vardas, pavardė, parašas)  
2016 05 12

---

**Vadovas**

doc. Dr. Milita Vienažindienė

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

**Recenzentas**

---

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

**KAUNAS, 2016**



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas  
(Fakultetas)  
Ernesta Strazdenienė  
(Studento vardas, pavardė)  
Įmonių valdymas, 621N22001  
(Studijų programos pavadinimas, kodas)

“Atlygio už darbą sistemos tobulinimas didmenine medicinos ir optikos prekių prekyba užsiimančiose įmonėse”

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. Gegužės 12 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ernestos Strazdenienė** baigiamasis magistro darbas tema „Atlygio už darbą sistemos tobulinimas didmenine medicinos ir optikos prekių prekyba užsiimančiose įmonėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Strazdenienė, Ernesta. Remuneration System Improvement in Wholesale Trade Companies of The Medical and Optical Goods. Master's Final Thesis in companies management / supervisor assoc. prof. dr. Milita Vienažindienė. Department of Economics and Business, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Business management and administration

Key words: remuneration system, measures, material and non-material benefits, qualitative research, quantitative research.

Kaunas, 2016. 66 p.

## SUMMARY

One of the main aspirational and goal of each company are motivated and loyal employees. This purpose can be achieved through the adequate remuneration system. However, is no longer sufficient just to pay the salary and bonuse. It is necessary to apply a wider range of compensation measures to improve and encourage employees to work better. So companies must proceed remuneration system, which consists of a variety of measures, which meet the expectations of employees. But it isn't so easy, because companies face with the challenge how to apply the most effective, but all the time changing measures together with company's capabilities as well as the changing needs of employees.

The object of the research - the remuneration system improvement opportunities in UAB Kavita, which is a wholesale trade company of the medical and optical goods.

Thesis purpose - to provide improvement solutions of the remuneration system.

Thesis tasks:

1. Define influencing factors and measures of the remuneration for work;
2. To analyze theoretical aspects of the development and improvement of the remuneration system;
3. Analyze the current remuneration system in UAB Kavita;
4. To present remuneration system improvement solutions.

In order to achieve the purpose, there was accomplished the empirical research. The methodological substantiation, instruments of the research were submitted in the second part of the thesis. There were combined two methods: qualitative and quantitative researches. The qualitative (interview – 1 participant) and quantitative (questionnaire, N = 59) researches showed that, remuneration system and its measures in a wholesale trade company of the medical and optical goods are estimated positively. However, some of measures need to be reviewed. The results of the research showed, that most important remuneration system's measures for employees are - higher salary, bonuses/premium and good working conditions.

Still some other material and psychological measures, as additional vacation days, training sessions and seminars, the opportunity to pursue a career are also important. The results also confirm that remuneration system can be appropriate if all measures are applied together and is kept under constant review.

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| ĮVADAS.....  | 9  |
| 1. ATLYGIO UŽ DARBĄ SISTEMOS TOBULINIMO PROBLEMINE ANALIZĖ.....          | 12 |
| 2. ATLYGIO UŽ DARBĄ SISTEMOS ĮMONĖSE TOBULINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS.... | 17 |
| 2.1 Atlygio už darbą samprata.....                                       | 17 |
| 2.2 Atlygio už darbą sistemos teorinė analizė.....                       | 20 |
| 2.2.1 Atlygio už darbą sistemų palyginimas.....                          | 20 |
| 2.2.2. Atlygio už darbą sistemą sudarančios priemonės ir jų svarba.....  | 22 |
| 2.2.2.1 Materialinės atlygio priemonės.....                              | 24 |
| 2.2.2.2 Psichologinės atlygio priemonės.....                             | 26 |
| 2.3 Atlygio už darbą sistemos tobulinimo galimybės.....                  | 28 |
| 3. TYRIMO METODOLOGIJA.....  | 34 |
| 4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....                                   | 38 |
| 4.1. UAB „Kavita“ charakteristika.....                                   | 38 |
| 4.2. Interviu apklausos rezultatai.....                                  | 42 |
| 4.2 Anketinės apklausos rezultatai.....                                  | 46 |
| 4.3 Diskusija.....   | 58 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....   | 62 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS.....   | 64 |
| PRIEDAI.....   | 68 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Motyvavimo priemonės
- 2 Pav. Darbo užmokesčio nustatymo kriterijai
- 3 Pav. Atlygio už darbą sistemos teorinis modelis
- 4 pav. UAB „Kavita“ valdymo struktūra
- 5 pav. UAB „Kavita“ atlygio už darbą sistemos struktūra
- 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.
- 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.
- 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.
- 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.
- 10 pav. Atlygio už darbą samprata, proc.
- 11 pav. Materialinių atlygio priemonių svarba respondentams, proc.
- 12 pav. Psichologinių atlygio priemonių svarba respondentams, proc.
- 13 pav. Kas svarbiausia gaunant atlygį, proc.
- 14 pav. Dabartinės atlygio sistemos vertinimas, proc.
- 15 pav. Ar taikoma atlygio sistema įtakoja darbo efektyvumą, proc.
- 16 pav. Materialinių atlygio priemonių taikymo dažnis įmonėje, proc.
- 17 pav. Psichologinių atlygio priemonių taikymo dažnis įmonėje, proc.
- 18 pav. Atlygio priemonių poreikis įmonėje, proc.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Santykinės atlygio už darbą sistemos dalys
- 2 Lentelė. Darbuotojų motyvavimo modelis
- 3 lentelė. Naudoti empiriniai tyrimo metodai
- 4 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas
- 5 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas
- 6 lentelė. UAB „Kavita” darbuotojams suteikiamos netiesioginės naudos
- 7 lentelė. Informantų demografinė charakteristika



## IVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Globalioje ir konkurencingoje aplinkoje vis labiau aštrėja kova ne tik tarp įmonių, organizacijų, jų prekių ir paslaugų išskirtinumo, bet ir dėl žmogiškųjų išteklių. Kvalifikuoti darbuotojai yra įmonės pagrindinė dalis, jų dėka įmonė ne tik sėkmingai vykdo ir plečia savo veiklą, didina organizacijos vertę, bet ir sukuria konkurencinį pranašumą. Todėl įmonės yra priverstos galvoti, kaip pritraukti būsimus ir išlaikyti esamus darbuotojus, siekdamas, kuo efektyviau įgyvendinti įmonės tikslus ir siekius. Tam, kad įmonė pasiektų užsibrėžtus tikslus, o darbuotojai pavestas užduotis atliktų operatyviai, įmonės darbuotojus turi tenkinti jų gaunamas atlygis už darbą. Šiems tikslams pasiekti, puiki priemonė – efektyvi ir veiksminga atlygio už darbą sistema įmonėje.

Valstybės nustatytas minimalus darbo užmokesčio dydis arba įmonės mokamas fiksuotas darbo užmokestis netenkina darbuotojų lūkesčių, arba tenkina labai trumpai. Todėl įmonės yra priverstos ieškoti būdų ir priemonių, kaip atsiskaityti su darbuotojais, kad jų energija, jėga ir vykdoma veikla išliktų motyvuota ir „pelninga“ įmonės vykdomai veiklai ir rezultatams. Be to, dažna įmonė dėl nestabilios veiklos, konkurencingumo, ekonominės padėties šalyje, pokyčių rinkoje ir t.t. išgyvena finansinę krizę, kas neleidžia darbuotojų išlaikyti tik didinant jų darbo užmokestį. Būtina ieškoti sprendimų leidžiančių tinkamai atsilyginti darbuotojams nepatiriant nuostolio įmonėje.

Tačiau šiuo metu ne mažiau svarbu tampa skatinti darbuotojus ne tik geru darbo užmokesčiu ar jo kėlimu, tačiau ir kitomis materialinėmis ir nematerialinėmis priemonėmis. Tačiau šių priemonių įvairovė ir jų parinkimo būdai tampa tikru iššūkiu įmonėms. Todėl reikia ieškoti būdų kaip parinkti geriausią, konkrečiai įmonei tinkančią atlygio sistemą, kaip ją tobulinti besikeičiant aplinkos ir vidinės sąlygoms. Galiausiai kokius reikalavimus ir tikslus kelti šią sistemą diegiant įmonėje.

Lietuvoje darbuotojų atlygio už darbą sistemas ir su tuo susijusias temas nagrinėjo J. Žaptorius (2007), kuris analizavo darbuotojų skatinimo sistemos kūrimą ir jos teorinę analizę. L. Žiogelytė (2010) ir I. Mačernytė – Panomariovienė (2003) nagrinėjo atlygį už darbą teisiniu ir ekonominiu aspektu. L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė (2007) orientavosi į darbuotojų motyvavimą ir išskyrė modelį, kuris padeda geriau įvertinti ir nustatyti atlygio už darbą priemonės ir jų taikymo ypatumus. D. Viningienė, J. Ramanauskas (2012) taip pat nagrinėjo darbuotojų motyvavimą ir išskyrė aspektus, kaip šios skatinimo sistemos gali būti tobulinamos. L. Uterytė-Vrubliauskienė, J. Merkevičius (2009) sudarė motyvavimo schemą ir išsamiai aptarė jos dalis.

V. Gerikienė, A. Marčinskas (2002) analizavo darbo užmokesčio sistemų ir skatinimo priemonių parinkimo problematiką Lietuvoje. D. Beržinskienė, S. Raziulytė (2012) taip pat labiau orientavosi į darbo užmokesčio tematiką ir nagrinėjo darbo užmokesčio ir darbo našumo tarpusavio ryšį.

Atlygio už darbą sistemos tema taip pat plačiai nagrinėta užsienio autorių. A. C. Daniel, N. M. Andreea (2013) vertino darbo užmokesčio politiką, C. D. Avran, N. Mihaela – Andreea (2013) pateikė darbo užmokesčio nustatymo kriterijų schemą. A. G. Goncharuk, J. P. Monat (2009) pabrėžė priemonių įvairovės svarbą, kalbant apie atlygio už darbą sistemas. N. S. Hafiza, S. S. Shah, H. Jamsheed, K. Zaman (2011), A. Ajmal ir kt. (2015) nagrinėjo santykinės atlygio už darbą dalis. C. Stringer, J. Didham, P. Theivananthampillai (2011) analizavo darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbo užmokesčiu ir pasitenkinimą darbu.

Įmonė, siekdama nustatyti ar jos atlygio už darbą sistema yra tinkama, atlieka tyrimus, kurių rezultatai leidžia sužinoti ir įvertinti darbuotojų nuomonę, kas juos motyvuoja, kokia atlygio už darbą sistema tinkamiausia vertinant jų darbą ir veiklą įmonėje. Įmonei, siekiančiai savo organizacijoje turėti kvalifikuotus ir motyvuotus darbuotojus ir išlaikyti juos, tokia informacija būtina. Taip pat, tai leidžia įmonei sukurti ar patobulinti jau esamą atlygio sistemą, kuri skatintų ją veikti efektyviau darbo rinkoje, padėtų tinkamai naudoti žmogiškuosius išteklius ir lemtų kitus teigiamus veiksmus. Todėl įmonėje būtina atlikti tyrimus įvertinant esamą atlygio už darbą sistemą ir numatyti jos tobulinimo būdus.

**Darbo problema.** Motyvuoti ir lojalūs įmonei darbuotojai yra kiekvienos įmonės siekiamybė, o šio tikslo pasiekti padeda įmonėje taikoma tinkama atlygio už darbą sistema. Tačiau šiais laikais nebeužtenka vien darbo užmokesčio ir reikia ieškoti vis įvairesnių atlygio priemonių, kurios skatintų darbuotojus dirbti geriau, tuo pačiu padėtų augti ir stiprėti įmonei. Tad įmonėse turi veikti atlygio už darbą sistemos, kurios apimtų įvairias priemones ir atitiktų darbuotojų lūkesčius.

Vis dėl to, nors atlygio už darbą sistemos tema yra plačiai nagrinėta, parinkti tinkamą sistemą ir rasti geriausias jos tobulinimo būdus įmonei nėra lengva. Susiduriama su iššūkiu taikyti efektyviausias, tačiau kintančias priemones, atsižvelgiant tiek į įmonės galimybes, tiek į besikeičiančius darbuotojų poreikius.

**Tyrimo objektas** – atlygio už darbą sistemos tobulinimo galimybės įmonėje UAB „Kavita“, užsiimančioje didmenine medicinos ir optikos prekių prekyba.

**Darbo tikslas** – pateikti atlygio už darbą sistemos tobulinimo sprendimus.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti atlygį už darbą įtakojančius veiksmus ir priemones;
2. Išanalizuoti atlygio už darbą sistemos kūrimo ir tobulinimo teorinius aspektus;

3. Išanalizuoti esamą atlygio už darbą sistemą UAB „Kavita“;
4. Pateikti atlygio už darbą sistemos tobulinimo sprendimus.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės ir publicistinės literatūros lietuvių ir anglų kalbomis analizė, empiriniai tyrimo metodai – kokybiniai ir kiekybiniai (pusiau standartizuotas interviu ir anketinė apklausa).

## 1. ATLYGIO UŽ DARBĄ SISTEMOS TOBULINIMO PROBLEMINE ANALIZĖ

Atlygio už darbą sistema yra plati tema, kuri paliečia įvairius visuomenės, įmonės ir darbuotojų gyvenimo aspektus. Įmonės, siekdamos tinkamai valdyti savo žmogiškuosius išteklius turi įvertinti savo įmonės atlygio sistemą. Jei tokia sistema šiuo metu nėra taikoma yra svarbu ją sukurti, jei sistema yra sukurta ir šiuo metu yra naudojama, būtina įvertinti jos efektyvumą ir, jei sistemos efektyvumas neduoda norimų rezultatų, yra privaloma tokia sistemą tobulinti, keisti.

Tačiau dėl temos apimties ir sudėtingumo, nagrinėjant atlygio sistemos kūrimo ir tobulinimo aspektus yra susiduriama su įvairaus pobūdžio problemomis – atlygio sistemos kūrimo ir įforminimo, tinkamų priemonių, motyvų parinkimo ir jų taikymo įvairovės. Taip pat būtina atsižvelgti į sistemos lankstumo poreikį, besikeičiančias sąlygas ir kintančius darbuotojų poreikius. Temos problematika darbe aptarta plačiau.

Gerikienė, Marčinskas (2002) analizuodami atlygio už darbo sistemos problematiką pabrėžė, kad „daugelis privačių organizacijų Lietuvoje nėra parengusios formalių (rašytinių) darbo apmokėjimo sistemų, kuriose būtų numatyti darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai, priedų, premijų skyrimo sąlygos bei kitos tiek finansinės, tiek nefinansinės paramos formos ir apdovanojimai, kuriuos darbuotojas gauna iš darbdavio“ (p. 39 – 40). Tokiu atveju įmonėse trūksta aiškios atlygio už darbą strategijos. To pasakoje darbuotojai nežino ko iš jų darbdavys tikisi ir ko gali tikėtis už tinkamą darbo atlikimą ir papildomas pastangas. Su šiomis strategijomis supažindinus darbuotojus būtų suteikiama daugiau aiškumo dėl perspektyvos darbe, taip pat dėl įmonės veiklos krypties ir tikslų.

Mokslinėje literatūroje taip pat yra išskiriama didelė įvairovė atlygio už darbą priemonių, randamas labai įvairus šių priemonių skirstymas. Kai kurie autoriai jas skirsto į materialines ir psichologines (Marcinkevičiūtė (2003), Klupšas (2009)), kiti į vidines ir išorines (Levanaitė, Raubickas (2010), Ajmal ir kt. (2015), Hafiza ir kt. (2011), Aworemi ir kt. (2011)), tiesiogines ir netiesiogines (Gerikienė, Marčinskas (2002)).

Taip pat skirtingi autoriai nevienodai vertina atlygio priemonių svarbą bendroje sistemoje (Klupšas (2009), C. Wiley (1997), Palidauskaitė, (2007)). Vieni labiau akcentuoja materialinių priemonių taikymo būtinybę ir jų didžiausią įtaką, kiti autoriai labai orientuojasi į psichologinio atlygio priemones ir yra linkę jas vertinti kaip geriausias atlygio priemones.

Vis dėl to yra sutinkama, kad priemonės turi būti taikomos kompleksiškai ir kad geriausių rezultatų įmonės pasieks parinkusios materialinio ir psichologinio atlygio priemones (Marcinkevičiūtė (2006), Lambrou ir kt. (2010)).

Pagrindinė atlygio už darbą priemonė visose organizacijose yra darbo užmokestis. Šios priemonės taikymas yra savaime suprantamas, nes tai užtikrina darbuotojo būtinųjų poreikių patenkinimą. Tačiau taikant šią atlygio priemonę taip pat yra susiduriama su tam tikrais iššūkiais. Viningienė, Ramanauskas (2012), Agburu (2012) pabrėžė būtinybę taikyti teisingą darbo užmokestį.

Viningienė, Ramanauskas (2012) nurodo, kad „jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri pasireiškia pastangų, skirtų darbui mažėjimu ir mąstymu, kad reikia keisti darbą“ (p. 107). Agburu (2012) taip pat nurodo, kad „prastas darbo užmokestis yra pastovus nusivylimo šaltinis ir gali lemti mažėjantį produktyvumą. Darbo užmokestis turi būti ne tik tinkamas, bet jis taip pat turi būti teisingas, tai ypač aktualu žiūrint iš darbuotojo pozicijos“ (p. 258).

Taigi teisingo ir pakankamo darbo užmokesčio mokėjimas yra svarbi atlygio už darbą sistemos dalis. Tačiau iš to kyla kita atlygio už darbą sistemos problema – nemaža dalis įmonių koncentruojasi tik į materialinį atlygį už darbą. Šią problemą analizavo Topper (2009), Gerikienė, Marčinskas (2002), Marcinkevičiūtė (2006), Bručkutė ir kt. (2012).

Topper (2009) nurodo, kad piniginiai paskatinimai nekuria ilgalaikio dalyvavimo ir produktyvumo. Remiantis autore, kai kurie tyrimai rodo, kad motyvacinės programos paremtos tik piniginais apdovanojimais gali demotyvuoti darbuotojus ir nukreipti jų dėmesį ne į pasiekimus ir reikšmingą įnašą įmonei, bet tik į pinigų siekimą. Gerikienė, Marčinskas (2002) taip pat teigia, kad kitose „Europos šalyse organizacijų vadovai naudojami atlyginimo už darbą formų įvairovę ir pasirenka įvairias darbuotojų skatinimo formas, tačiau Lietuvoje jos menkai naudojamos ir dažnai yra apsiribojama tik pagrindinio darbo užmokesčio mokėjimu“ (p. 45). Marcinkevičiūtė (2006) taip pat nurodo, kad darbuotojai tampa abejingais vykdytojais, jei nesirenka darbo pobūdžio, nesinaudoja turimais profesiniais gebėjimais ar kvalifikacija, o galiausiai tampa matomas tik galutinis tikslas – darbo užmokestis. Bručkutė ir kt. (2012) akcentuoja, kad „sistemiškai didinamas atlyginimas, ar gerinamos darbo sąlygos yra gana trumpalaikis motyvatorius, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti juos kaip savaime suprantamą dalyką“ (p. 35).

Teisinga ir tinkama atlygio už darbą sistema įmonėje yra geriausia darbuotojų motyvavimo priemonė, padedanti siekti įmonės tikslų ir išlaikyti lojalius įmonei darbuotojus. Tačiau, jei įmonė taiko tik darbo užmokesčio politiką ir darbuotojai nėra skatinami kitomis materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis, galima traktuoti, kad įmonė neišnaudoja viso galimo sistemos potencialo. Ilgalaikėje perspektyvoje įmonė gali susidurti su darbuotojų kaitos, nepasitenkinimo darbu ir kitomis problemomis.

Atlygis už darbą yra pagrindinis pajamų šaltinis ir būtina atlygio sistemos dalis, tačiau, remiantis Gerikienė, Marčinskas (2002), Marcinkevičiūtė (2006), Bručkutė ir kt. (2012), Topper (2009), galima teigti, kad įmonė turėtų rinktis įvairias atlygio už darbą skatinimo priemones ir neapsiriboti tik darbo užmokesčio mokėjimu. To pasekoje darbuotojai bus geriau motyvuoti ir orientuosis į didesnės naudos įmonei nešimą, ne tik į pinigų siekimą.

Autoriai Stringer, Didham, Theivananthampillai (2011) iškelia dar kitą šios problemos aspektą ir nurodo, kad pinigai yra blogas skatinimo būdas ir trukdo motyvacijai, nes mažina kūrybiškumą ir naujovių atsiradimą. Šių autorių teigimu būtent vidinė motyvacija skatina atlikti darbą dėl savęs, teikia psichologinį pasitenkinimą, skatina atsakomybę, saviraišką, savęs palaikymą bei tikslų siekimą. Šie autoriai renkasi gana kategorišką poziciją ir orientuojasi tik į psichologines skatinimo priemones. Remiantis šiais autoriais, psichologinių motyvavimo priemonių negalima laikyti mažiau efektyviomis nei darbo užmokestis.

Netinkamas darbo užmokestis skatina ir makroekonominio lygio problemas. Gerikienė, Marčinskas (2002) nurodo, kad „nepamatuotai menkas atlyginimas už darbą skatina ekonomiškai aktyvią dalį darbo jėgos išvykti iš šalies, tuo krašto ekonomikai padaroma tiesioginių nuostolių (pirmiausiai kalbama apie valstybės investicijas studijoms) ir netiesioginių (dėl būtinybės išvykus prarasti kvalifikaciją, įsitvirtinant neprestiziniuose darbo rinkos sektoriuose) (p. 37). Tai dar kartą atskleidžia teisingo atlygio mokėjimo svarbą ir visos atlygio už darbą sistemos taikymo būtinybę įmonėje.

Remiantis Statistikos departamento duomenimis (2016) galima matyti, kad darbo užmokestis Lietuvoje nuolat auga. Vertinant šalies ūkio su individualiosiomis įmonėmis neto darbo užmokestį 2010 metais ir 2015 metais matyti, kad vidutinis darbo užmokestis pakilo daugiau nei 100 eurų (nuo 449,6 eurų iki 552,5 eurų). Vidutiniškai per metus darbo užmokestis augo 27, 26 euro. Šiam augimui įtakos turi ekonominė situacija Lietuvoje. Tačiau taip pat galima daryti prielaidą, kad vadovai atsižvelgia į besikeičiančią situaciją ir darbo užmokestis yra didinamas.

Kitas aspektas vertinant su kokiomis problemomis susiduria įmonės, taikydamos skatinimo už darbą sistemą yra tas, kad ši sistema turi būti lanksti ir kintanti. Kaip nurodo Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2007) „motyvacijos priemonės yra efektyvios tik tada, kai jos atitinka stipriausius tam tikru momentu darbuotojų motyvus, keičiantis socialinėms ekonominėms sąlygoms, kinta darbuotojo motyvacija, todėl būtina keisti ir motyvavimo metodus, t. y. motyvavimo metodai turi būti lankstūs“ (p. 64). Vaitkuvienė ir kt. (2010) taip pat pabrėžia, kad „įmonių vadovų svarbiausias uždavinys: laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, parenkant įmonės darbuotojų motyvavimo veiksnius. Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliai kol kas taikomi kur kas silpniau nei ekonomiškai

išsivysčiusiose šalyse“ (p.144). Bručkutė ir kt. (2012) teigia, kad „tų pačių motyvavimo priemonių taikymas ilgą laiką praranda motyvacinę galią, todėl reikia periodiškai vertinti, peržiūrėti skatinimo sistemą, kad reikiamu laiku ji būtų koreguojama“ (p. 35).

Įmonė sukūrusi jai tinkančią atlygio sistemą vis tiek turi nuolatos ją peržiūrėti ir tobulinti, įvertinant, kad tiek mikro, tiek makro aplinka keičiasi, tad ir atlygio sistemos turi būti keičiamos. Galima teigti, kad atlygio sistemos taikymas yra nuolatinis procesas.

Marcinkevičiūtė (2006), Viningienė, Ramanauskas (2012), Uterytės-Vrubliauskienės, Merkevičiaus (2009), Alrawi, Jaber (2008), Klupšas (2009), Aworemi ir kt. (2011) iškelia darbuotojų poreikių išsiaiškinimo svarbą. Norint taikyti, geriausiai įmonės darbuotojų poreikius atitinkančią atlygio už darbą sistemą, būtina išsiaiškinti, ko darbuotojai tikisi iš darbdavio ir kokių atlygio priemonių siekia. Kaip teigia Aworemi ir kt. (2011) „raktas į darbuotojų motyvavimą yra žinojimas kas juos motyvuoja ir motyvavimo programų sukūrimas taip, kad atitiktų šiuos poreikius“ (p. 232 ).

Alrawi, Jaber (2008) pabrėžia, kad darbuotojai ateina į organizaciją su skirtingais poreikiais, asmenybėmis, įgūdžiais, gebėjimais, interesais ir gabumais. Jų ir darbdavių lūkesčiai gali skirtis. Kaip nurodo Marcinkevičiūtė (2006), įmonės turi išsiaiškinti darbuotojų reikmes norėdamos sukurti veiksmingus motyvavimo modelius. Autorė pabrėžia, kad šiuo metu vadovų nuostatos apie darbuotojų motyvavimą yra paviršutiniškos, nors modelių diegimas turi apimti įvairius žmonių ir įmonių kultūros aspektus. Įmonės turi apsvarstyti ir rasti būdus, kaip išsiaiškinti darbuotojus motyvuojančias priemones ir šiuos būdus taikyti periodiškai. Klupšas (2009) teigia, kad „žmonės aktyviai siekia organizacijos tikslų, kai yra tikri, kad bus patenkinti jų poreikiai“. Tačiau šioje srityje gali iškilti problemų, nes skirtingi darbuotojai turi skirtingus poreikius.

Vadinasi, norint taikyti geriausiai įmonės darbuotojų poreikius atitinkančią atlygio už darbą sistemą būtina išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Tačiau tai padaryti gali būti sudėtinga ir reikia ieškoti metodų kaip darbuotojų poreikius išmatuoti. Taip pat įmonės susiduria ne tik su iššūkiais nustatyti ir taikyti geriausiai jai tinkančią atlygio sistemą, tačiau šią sistemą pritaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir darbuotojų poreikių.

Galusiai atlygio sistema turi būti taikoma tik už darbuotojų tinkamą veiklą, siekiant ją paskatinti. Remiantis Klupšu (2009), Furtado ir kt. (2012) atlygis už darbą turi būti skiriamas įvertinus darbuotojų atliktą darbą ir nuopelnus. Tokiu būdu darbuotojai jaus, kad jų nuopelnai yra pastebimi, o įmonė pasieks, kad atlygio priemonių taikymas bus suprantamas, ne kaip privalomai taikomos priemonės, o atlygis, kuris skiriamas už indėlį į įmonės veiklą ir jos efektyvumo gerinimą.

Remiantis moksline literatūros analize nekyla abejonių dėl atlygio už darbą sistemos svarbos ir jos taikymo naudos įmonei. Tačiau tai yra plati tema, kuri apima įvairius aspektus.

Taip pat šiai dienai nėra atlikta pakankamai tyrimų ir vis dar nėra sukurta universali atlygio už darbą sistema, kuri tiktų kiekvienai įmonei. Dėl šios priežasties verta atlikti daugiau tyrimų siekiant išsiaiškinti tinkamiausias atlygio už darbą priemones, atlygio sistemos kūrimo ir šios sistemos tobulinimo galimybes.



## 2. ATLYGIO UŽ DARBĄ SISTEMOS ĮMONĖSE TOBULINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

### 2.1 Atlygio už darbą samprata

Šiandienos sąlygomis vienas iš aktualiausių valstybės vykdomos socialinės ekonominės politikos tikslų yra užimtumas ir tinkamo darbo užmokesčio mokėjimas. Atlygis už darbą yra pagrindinis pajamų ir pragyvenimo šaltinis, taip pat svarbiausia priemonė, lemianti šeimos materialinės padėties užtikrinimą. Daugeliu atveju nuo darbuotojo gaunamų pajamų priklauso ne tik jo ir šeimos gyvenimo lygis, bet taip pat ir užimama padėtis visuomenėje.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjant atlygį už darbą ir jo sampratą vartojamos įvairios sąvokos – „darbo užmokestis“, „atlyginimas“, „kompensavimas“, „alga“, „atpildas“ ir pan., kurios, nors ir turi tam tikrų panašumų, tačiau galima apibrėžti skirtingai. Tai patvirtina Tamašauskienė ir kt. (2008) savo darbe nurodydami, kad „reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tiek mokslinėje literatūroje, tiek standartiniuose dokumentuose yra naudojama keletas sąvokų: atlyginimas, darbo užmokestis, apmokėjimas, mokestis. Siekiant suprasti paminėtus sinonimus reikia apibrėžti sąvokas“ (p. 166). Vadinasi, analizuojant atlygio už darbą klausimą, svarbu ne tik pateikti sąvokos apibrėžimą, bet ir plačiau nagrinėti atlygio už darbą sampratą, įžvelgiant esminius šios sąvokos elementus ir sinonimų skirtumus.

Sąvoka „**atlygis**“ apima įprastą, pagrindinį ar minimalų užmokestį ar atlyginimą ir bet kurį papildomą uždarbį, nesvarbu ar mokomą tiesiogiai ar netiesiogiai, grynais ar natūra, tačiau visada mokamą darbdavio darbuotojui ir kylantį iš darbuotojo įdarbinimo (Layton ir kt., 2013, p. 22). Levenaitė, Raubickas (2010) atlygį apibrėžia kaip viską, ką vertina žmogus ir jį skirsto į vidinį ir išorinį.

„Dabartinės lietuvių kalbos žodyne“ užmokestis yra suprantamas kaip atpildas, atlyginimas. „**Darbo užmokestis** – tai darbo jėgos kaina: darbuotojas, parduodamas savo protinę ir fizinę darbo jėgą, laiką, gauna mainais užmokestį, o darbdavys, samdydamas darbo jėgą, už tai moka“ (Raziulytė, 2011, p. 73). Žaptorius (2007) nurodo, kad „kompensavimas už atliekamą darbą yra darbo užmokestis“ (p. 108). Atitinkamai šį kompensavimą galima skirstyti į bazinį darbo užmokestį, kintantį užmokestį (skatinamasis užmokestis), netiesioginį užmokestį (nauda). Tamašauskienė ir kt. (2008) darbo užmokestį skirsto į pagrindinį ir papildomą darbo užmokestį. Pastarasis apima premijas, premijines išmokas, papildomas išmokas ir atlyginimų išmokas.

Šavareikienė (2013) pabrėžia, kad kompensavimas už darbą yra viena „priemonių, kurias įmonės naudoja siekdamos pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti savo personalą“ (p. 106).

Taip pat galima teigti, kad „darbo užmokestis – tai atlyginimas, kurį darbdavys, atsižvelgdamas į nustatytas darbo normas, darbuotojo indėlį ir darbo kokybę, moka darbuotojui, tačiau šis atlygis negali būti mažesnis už valstybės patvirtintą minimumą nepriklausomai nuo to, ar darbdavys gavo pelno, ar ne“ (Mačernytė – Panomariovienė, 2003, p. 8). Daniel, Andreea (2013) į darbo užmokestį žiūri šiek tiek plačiau ir vertina visą darbo užmokesčio politiką, kurią įvardija, kaip praktinį instrumentą, skirtą nustatyti darbo pasiūlą ir paklausą, skatinant efektyvų darbuotojų užimtumo panaudojimą. Pajamos turėtų veikti, kaip svertas, siekiant skatinti ekonomikos augimo procesą ir pagerinti personalo gyvenimo standartą.

Levenaitė, Raubickas (2010) nurodo, kad „**atlyginimas** - ekvivalentas už (įvykdytą ar būsimą) veiklą, atliktą darbą, suteiktas paslaugas. Jo dydis priklauso nuo susitarimo; viešosiose organizacijose jis nustatomas vienašališkai“ (p.106).

„Dabartinės lietuvių kalbos žodyne“ nurodytos trys pagrindinės žodžio atlyginimas reikšmės: 1) atlyginimas kaip veiksmas; 2) užmokestis už darbą; 3) atsiteisimas už nuostolius, išlaidas, žalą ir pan.

Žiogelytė (2010) lygino darbo užmokesčio ir algos sąvokas. Autorė nurodo, kad „**alga** nėra griežtai susijusi su tikroju darbuotojo dirbtų valandų skaičiumi, priešingai nei darbo užmokestis, kuris dažniausiai mokamas už dirbtas valandas arba pagamintos produkcijos kieki“ (p. 120).

Hendersonas (1999), cituojama pagal Žiogelytę (2010, p. 120), kalbėdamas apie apmokėjimo už darbą sąvoką, paliečia darbo struktūrą ir į atlyginimo sąvoką įtraukia **kompensacijas už darbą** (darbuotojo alga, darbo užmokestis už valandinį darbą, premijos, įvairios darbuotojų privilegijos).

Atlygis už darbą yra tampriai susijęs su motyvacijos sąvoka. Būtent atlygis už darbą (tiek materialus, tiek psichologinis) motyvuoja darbuotojus dirbti tam tikrą darbą. Autorės Stankevičienė ir Lobanova (2006) nurodo, kad „motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai“ (p.155).

Apibendrinant skirtinguose šaltiniuose pateiktas atlygio už darbą sąvokos, apibrėžimus galima išskirti keletą bendrų bruožų:

- atlygis už darbą yra darbuotojo parduodamos jėgos ir laikas už kurias darbdavys moka (kompensuoja);

- atlygis už darbą yra platesnė sąvoka, nei darbo užmokestis ar atlyginimas, nes atlygis už darbą apima ne tik darbo užmokestį, bet ir kitas materialines ir nematerialines atlygio naudas.

Atlygį už darbą galima nagrinėti iš ekonominės ir teisinės perspektyvos. Analizuojant darbo užmokestį *teisine prasme*, jį galima įvardyti kaip darbo santykių elementą. Lietuvos Respublikos Darbo Kodekse (aktuali redakcija, 2016) 186 straipsnyje nurodoma, kad darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus už jo atliktą darbą.

Žiogelytė (2010) nurodo, kad „darbo užmokestis kaip teisinė kategorija labai glaustai ir trumpai apibūdinamas kaip atlygis už darbo sutartyje sutartas atlikti darbo funkcijas. Taip pat autorė rekomenduoja į darbo užmokesčio sąvoką žiūrėti daug plačiau, nes šiais, sparčių pokyčių, globalios rinkos ekonomikos laikotarpiu darbo užmokestis nebėra ribojamas tik minimaliomis darbuotojo ir jo šeimos pragyvenimo reikmėmis“ (p. 120). Raziulytė (2011) nurodo, kad darbo užmokesčio lygio nustatymą veikia nuo vyriausybės politikos ir teisinių aktų priklausantys veiksniai. Jį įtakoja vyriausybės politika ir profesinės sąjungos.

Darbo užmokestis gali būti suprantamas kaip atlygis, mokamas darbuotojui už jo darbo jėgos, vieno iš gamybos veiksnio, panaudojimą. Šis atlyginimas dažniausiai nustatomas darbdavio ir darbuotojo tarpusavio susitarimu. Europos Sąjungos sutartyje ir Europos Bendrijos Steigimosi sutartyje (2006) XI antraštinėje dalyje, 1 skyriaus 141 straipsnyje nurodyta, kad „užmokestis“ – tai įprastinis bazinis arba minimalus darbo užmokestis arba alga ir koks kitas atlyginimas grynaisiais arba natūra, kurią darbuotojas tiesiogiai arba netiesiogiai gauna iš darbdavio už savo darbą”.

Mačernytė – Panomariovienė (2003) nurodo, kad kai kurie „teisininkai, pavyzdžiui, A. Dambrauskas, V. Nekrašius ir kt., darbo užmokesčio sąvoką aiškina kaip darbininkų ir tarnautojų atlyginimo už jų darbą, dirbtą paklūstant nustatytai toje organizacijoje vidaus darbo tvarkai, teisine formą. Vadinasi, vadovo įsakymu patvirtinta vidaus darbo tvarka nustato darbo ir poilsio laiko grafiką, kurio laikantis darbuotojai atlieka jiems pavestas funkcijas arba darbus ir jas įvykdę gauna atlygį“ (p. 7). Remiantis autore teisinis darbo užmokesčio reguliavimas apima tiek valstybinį, tiek lokalinį (vietinį) reguliavimą. Pirmasis užtikrina darbo užmokesčio garantijas visoms darbuotojų kategorijoms, o vietinis apima tik individualų reguliavimą, ko pasekoje, yra lankstesnis ir palankesnis darbuotojams, tačiau nėra toks stabilus.

Pažymėtina, kad kalbant apie darbo užmokestį, kaip apie teisinę kategoriją, mokslinėje literatūroje yra akcentuojama, jog darbo užmokestis yra darbuotojų ir darbdavių susitarimo rezultatas, užfiksuotas darbo sutartyje.

Atlygį už darbą galima nagrinėti ir *rinkos ekonomikos* kontekste. Balvočiūtė, Skunčikienė (2008) akcentuoja, kad darbo užmokestis „literatūroje dažniausiai analizuojamas kaip „grynai“ ekonominė kategorija, kurią galima išreikšti konkrečiu pinigų kiekiu, arba kaip vienas iš darbuotojų motyvuojamų veiksnių“ (p. 25 – 26). Mačernytė – Panomariovienė (2003) darbo užmokestį, kaip ekonominę kategoriją, traktuoja labai plačiai ir nurodo, kad apmokėjimas už darbą apima ne tik asmenis, dirbančius pagal darbo sutartis, bet ir laisvų profesijų atstovus ir dirbančius pagal civilinės teisės sutartis. „Ekonomikos mokslo kontekste bet koks darbo apmokėjimas yra daugumos žmonių gaunama savo gamybos produkto dalis darbo užmokesčio forma, arba trumpiau – darbo pajamos“ (Žiogelytė, 2010, p. 120). Sukach (2014) nurodo, kad ekonomikos teorija aiškina „darbo kainą“, kaip bendras grynųjų pinigų pajamas, gautas už darbuotojų atliktą darbą.

Taigi ekonominiu požiūriu, „darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo pasiūlos ir paklausos santykį, taip pat pagrindinius parametrus, apibūdinančius darbo jėgos kokybę (profesiją, kvalifikaciją) bei įmonės veiklos rezultatus, kad darbo apmokėjimo lėšos atitiktų įmonės pinigines pajamas“ (Mačernytė – Panomariovienė, 2003, p. 6). Raziulytė (2011) nurodo, kad darbo užmokesčio lygio nustatymą veikia rinkos sąlygos. Jį įtakoja darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis bendrovėje, šakoje, regione ir gyvenimo lygis. Mačernytė – Panomariovienė (2003) nurodo, kad „rinkos ekonomikos sąlygomis darbo apmokėjimas tampa darbdavio ir darbuotojo derybų objektu. Siekiant šias derybas teisiškai įgyvendinti, būtina atskleisti darbo apmokėjimo esmę ir jo struktūrą (p. 5).

Atlygis už darbą iš ekonominės perspektyvos yra nagrinėjamas per darbo užmokesčio sąvoką ir jį įtakančius veiksnius. Nagrinėjant ekonominę perspektyvą mažai atsižvelgiama į atlygio už darbą nematerialias dalis.

Apibendrinant, galima teigti, kad atlygis už darbą yra nauda, kurią gauną darbuotojas ir kurią teikia darbdavys. Atlygio už darbą sąvoka yra plati ir apima tiek materialines, tiek psichologines naudas darbuotojui.

## **2.2 Atlygio už darbą sistemos teorinė analizė**

### **2.2.1 Atlygio už darbą sistemų palyginimas**

Šiuolaikinės įmonės neabejoja atlygio už darbą sistemos taikymo svarba įmonėje ir ieško geriausių galimybių kaip šią sistemą sukurti teisingą ir veiksmingą. Dėl šios priežasties nuo atlygio už darbą sistemos kūrimo yra neatsiejama motyvacijos sąvoka. Kuriant atlygio už darbą sistemą būtina išsiaiškinti kokios atlygio už darbą priemonės geriausiai motyvuoja darbuotojus. Viningienė, Ramanauskas (2012) pabrėžė, kad „motyvuoti žmonių elgesį, nukreipiant organizacijai svarbia kryptimi, yra labai svarbu“ (p. 108).

Tačiau pirmiausia reikia apibrėžti pačios sistemos sąvoką. Bručkutė ir kt. (2012) nurodo, kad „motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turinti įtaką personalo kaitai“ (p. 31).

Norint turėti išsamų atlygio už darbą sistemos struktūrinį vaizdą, svarbu išanalizuoti jos sudedamąsias dalis, nustatymo tvarką ir teisingumą. Kitaip tariant, išsiaiškinti santykinės atlygio už darbą sistemos dalis (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Santykinės atlygio už darbą sistemos dalys**

| <b>Autorius (-iai)</b>   | <b>Atlygio už darbą santykinės dalys ir apibūdinimai</b>  |
|--|---|
| Levanaitė, Raubickas (2010), Ajmal ir kt. (2015), Hafiza ir kt. (2011) Aworemi ir kt. (2011) | <i>Vidinį atlygį</i> žmogui suteikia pats darbo procesas bei jo rezultatai, bendravimas su kolegomis darbe, gerų darbo sąlygų sudarymas bei tikslus užduočių suformulavimas. Taip pat pripažinimas darbe, profesinis augimas, įgaliojimas svarbioms užduotims, pagarba ir įvertinimas.<br><i>Išorinį atlygį</i> suteikia ne pats darbas, o įmonė, pavyzdžiui, darbo užmokestį, papildomą pelną, viršvalandžių apmokėjimą, galimybę daryti karjerą, pagyrimus ir pripažinimą, saugumo jausmą darbe, gerą socialinį klimatą organizacijoje ir papildomas atostogas, tarnybinį automobilį, ir pan. |
| Gerikienė, Marčinskas (2002)   | <i>Tiesioginis atlygis</i> apima pagrindinį darbo užmokestį, priedus, priemokas, premijas, komisinius.<br><i>Netiesioginis atlygis</i> apima laiką (pavyzdžiui, patogų darbo grafiką), daiktus (pavyzdžiui, tarnybinį automobilį) ir paslaugas (pavyzdžiui, abonementą į sporto klubą).   |
| Barras (1994), cituojama pagal Mačernytė – Panomariovienė (2003)                             | <i>Tiesioginis darbo užmokestis</i> (darbo užmokestis siaurąja prasme), glaudžiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu gamybos procese.<br><i>Socialinis darbo užmokestis</i> (atostogų, švenčių dienų apmokėjimas; socialiniai įnašai ir mokesčiai, susiję su darbo jėgos naudojimu; socialinės išlaidos, savarankiškai dengiamos įmonių) apibrėžiamas kaip darbo įvertinimas pinigais išskiriant tokias jo sudedamąsias dalis: pareiginę algą (tarnybinė alga, mėnesinė alga), priemokas, priedus bei premijas.   |
| Marcinkevičiūtė L. 2003 Klupšas (2009)   | <i>Materialinės atlygio priemonės</i> . Darbo užmokestis, premijos, priedai, darbo išlaidų kompensavimas.<br><i>Psichologinės, nematerialinės atlygio priemonės</i> . Karjeros galimybės, darbuotojų įvertinimas, darbo aplinka, saugumas ir kitos.   |

**Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mačernyte – Panomarioviene (2003), Levanaite, Raubicku (2010), Ajmal ir kt. (2015), Gerikeine, Marčinsku (2002), Marcinkevičiūte (2003), Klupšu (2009)**

Įvairūs autoriai išskiria skirtingas atlygio už darbą sistemos santykinės dalis, tačiau vertinant šias dalis galima įžvelgti ir daug panašumų. Autoriai Hafiza ir kt. (2011), Ajmal ir kt. (2015), Levanaitė, Raubickas (2010) atlygį už darbą skirsto į vidinį ir išorinį. Pagrindiniai skirtumai tarp šių dalių yra tai, kad „išorinis atlygis yra tiesioginis pinigų poreikio patenkinimas, o vidiniai atlygiai naudingi darbuotojo pripažinimui ir motyvuoja jį labiau įsitraukti į darbą“ (Ajmal ir kt., 2015, p. 462).

Kai kurie autoriai skirsto atlyginimą į tiesioginį ir netiesioginį. Gerikienė, Marčinskas (2002) nurodo, kad „patį atlyginimą už darbą būtų galima skirstyti į tiesioginį ir netiesioginį“ (p. 38). Barras (1994), cituojama pagal Mačernytė – Panomariovienė (2003) ir Gerikienė, Marčinskas (2002) išskiria tiesioginį atlygį, kuris apibendrintai vertinant apima darbo užmokestį, o kitas atlygio priemones autoriai įvardija kaip netiesioginį atlygį arba socialinį darbo užmokestį.

Vis dėl to analizuojant atlygio už darbą sistemas yra svarbu pabrėžti, kad mokslinėje literatūroje yra akcentuojamas būtinumas taikyti visas sistemą sudarančias dalis. Marcinkevičiūtė (2006) nurodo, kad „gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai vadovams rūpi jų darbuotojų gerovė, jie taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derina personalo ir įmonės interesus“.

Vertinant ir kuriant motyvacinės sistemas reikia žinoti, kas jas sudaro. Kaip nurodo Lambrou ir kt. (2010), motyvacijos veiksnių ir faktorių žinojimas veda link didesnio pasitenkinimo darbu ir leidžia įgyvendinti tikslesnes strategijas ir jas tobulinti. Toliau darbe bus aptariamos atlygio už darbą sistemas sudarančios priemonės.

### **2.2.2. Atlygio už darbą sistemą sudarančios priemonės ir jų svarba**

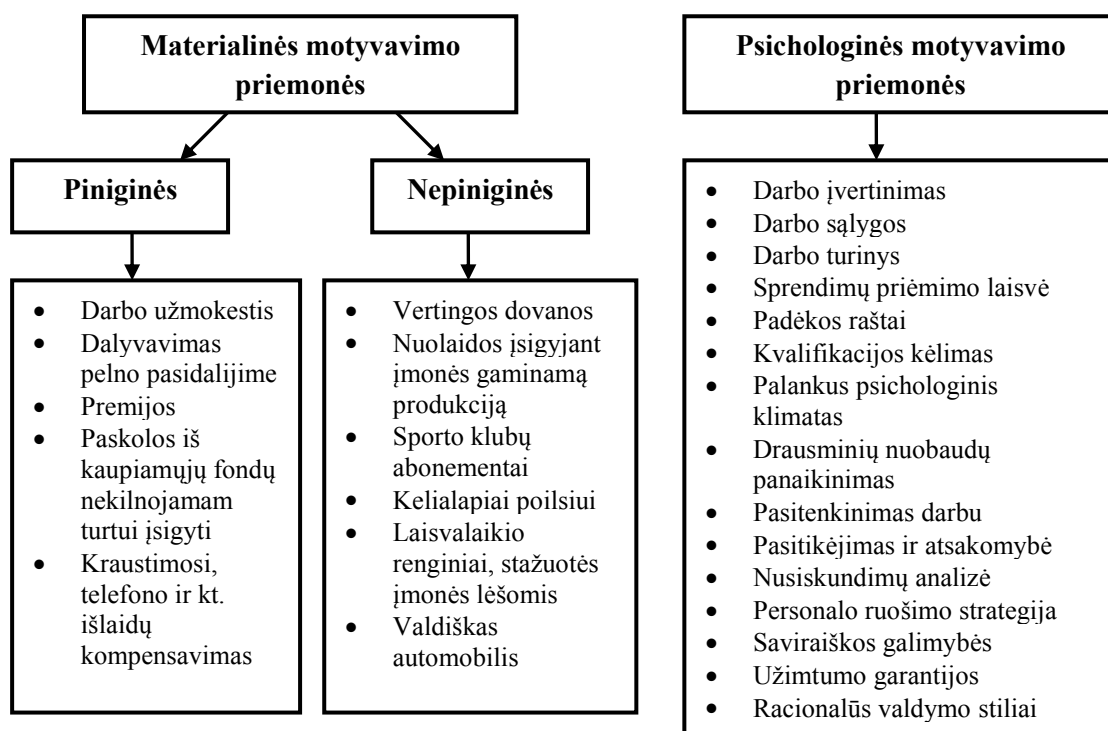
Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2007) akcentuoja motyvacijos naudą darbo efektyvumui. Jos teigia, kad „motyvacijos specialistų teoriniai darbai ir atlikti eksperimentai įrodo darbuotojų motyvacijos svarbą darbo rezultatams, t.y. darbuotojų motyvacija yra vienas darbo efektyvumo rezervų.“ (p.64)

Analizuojant atlygio už darbą sistemos struktūrą dauguma autorių išskiria keletą pagrindinių priemonių. Klupšas (2009) nagrinėjo, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus. Šis autorius nurodo, kad darbuotojus „geriausiai motyvuoja materialinio motyvavimo priemonės: darbo užmokestis, premijos ir priedai. Iš nematerialinių motyvavimo priemonių darbuotojus labiausiai skatina karjeros galimybės, veiklos vertinimas, įmonės kultūros ir darbo aplinkos gerinimas“ (p. 43). Tuo tarpu C. Wiley (1997), remdamasi savo tyrimu, išskyrė penkis labiausiai darbuotojus motyvuojančius faktorius, kurie apima gerą atlyginimą, įvertinimą

atlikto darbo, saugumo jausmą darbe, paaukštinimą ir augimą organizacijoje ir įdomų darbą (p. 276). „Darbo užmokestis, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, darbo turinys bei jo sudėtingumas, karjeros galimybės motyvuoja žmones veikti privačiajame, viešajame ir nevyriausybiniam sektoriuje“ (Paliduskaitė, 2007, p. 44). Iš autorių pateikiamų pagrindinių priemonių galima išskirti bendras, iš kurių pagrindine visi autoriai įvardija gerą darbo užmokestį. Tačiau taip pat svarbu karjeros galimybės, darbo aplinka, saugumas.

Remiantis Marcinkevičiūte (2003), Klupšu (2009) galima teigti, kad atlygio už darbą sistema apima tiek atpildą (skatinimą) materialinėmis vertybėmis, tiek psichologinio (moralinio) skatinimo priemones. Taigi šiame darbe atlygio už darbą sistemos dalis taip pat skirstysime į **materialines ir psichologines**. Šias dvi sistemos dalis nagrinėsime plačiau.

Marcinkevičiūtė (2003) pateikė aiškią schemą, kaip galima suskirstyti motyvacinės priemones. Autorė taip pat priemones skirsto į materialines ir psichologines, tačiau atitinkamai materialinio skatinimo priemones dar skirsto į pinigines ir nepiniginės atlygio priemones (žr. 1 pav.).



*Šaltinis: Marcinkevičiūtė L. 2003*

### 1 pav. Motyvavimo priemonės

Pagrindines autorių įvardijamas priemones galima suskirstyti į materialines ir psichologines, nors kiekvienas autorius pateikia skirtingas nuomones dėl kiekvienos priemonės svarbumo bendroje atlygio už darbą sistemoje.

### 2.2.2.1 Materialinės atlygio priemonės

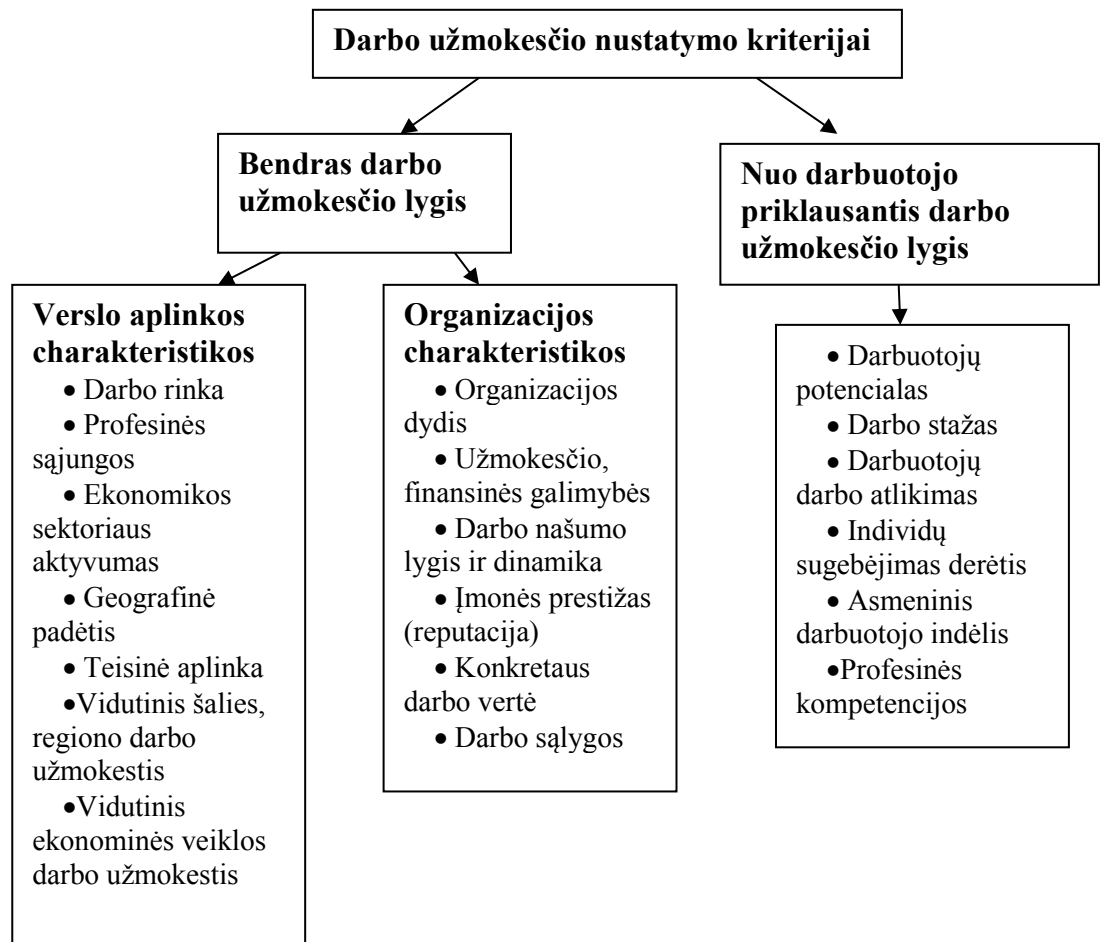
Analizuojant **materialines** atlygio priemones, galima išskirti pagrindinę ir bendrai priimtą priemonę, kurią taiko kiekviena įmonė – **darbo užmokestį**. Žaptorius (2007), Avram, Mihaela-Andreea (2013) pabrėžia, kad tai yra pagrindinė atlygio už darbą priemonė, labiausiai skatinanti darbuotojus.

Žaptorius (2007) pabrėžia, kad darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį. Pagrindinį darbo užmokestį sudaro pareiginė alga arba valandinis (dienos) atlygis, kurio dydis paprastai siejamas su rinkoje nusistovėjusiomis normomis ir, kaip dažnai pabrėžiama įvairiuose literatūros šaltiniuose, priklauso nuo atliekamo darbo turinio (darbo sudėtingumo, atsakomybės laipsnio, informacijos srautų gausumo ir pan.) (Gerikienė, Marčinskas, 2002, p. 39).

Įmonėje, kuriant atlygio už darbą sistemą, pirmiausia turi būti skiriamas didelis dėmesys tinkamam ir teisingam atlyginimui. Autoriai Žaptorius (2007) ir Agburu (2012) pabrėžia, kad atlygio sistema įmonėje turi būti teisinga darbuotojo atžvilgiu. Žaptorius (2007) taip pat nurodo, kad vadovas, norėdamas nustatyti efektyviausią darbo užmokesčio sistemą įmonėje, turi suprasti žmoniškųjų išteklių valdymo etapus bei naudą, taip pat suvokti užmokesčio formų privalumus bei trūkumus, motyvacijos reikalingumą įmonėje. Avram, Mihaela-Andreea (2013) papildo, kad darbo užmokesčio politika yra praktiškas instrumentas, skirtas nustatyti darbo pasiūlą ir paklausą, efektyviai panaudojant personalo įdarbinimą. Pajamos turėtų veikti kaip svirtas siekiant paskatinti ekonomikos augimo procesą ir pagerinti personalo gyvenimo sąlygas.

Žiogelytė (2012) teigia, kad „vienas iš svarbiausių išorinės aplinkos arba rinkos veiksnių, darančių itin didelę įtaką darbo užmokesčio nustatymui, yra darbo rinkos sąlygos šalyje, regione ir atitinkamoje ekonominėje veikloje, o tiksliau – nustatant darbuotojui darbo užmokestį, būtina atsižvelgti į vidutinį šalies, regiono ir ekonominės veiklos darbo užmokestį pagal amžių, lytį, išsilavinimą, pareigybes ir stažą“ (p. 7). Tuo tarpu Raziulytė (2011) išskiria penkis, nuo bendrovės ir darbuotojo priklausančius veiksnius, kurie lemia darbo užmokesčio dydį. Jie apima finansines galimybes, darbo sąlygas, konkretaus darbo vertę, asmeninį darbuotojo indėlį ir profesinę kompetenciją.





*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis C. D. Avran, N. Mihaela – Andreea, 2013, Žiogelytė (2012), Raziulytė (2011)*

## 2 Pav. Darbo užmokesčio nustatymo kriterijai

Kadangi darbo užmokestis yra pagrindinė atlygio už darbą priemonė, kuri yra taikoma visose organizacijose, reikia ypatingą dėmesį skirti jo nustatymui. Apžvelgus mokslinę literatūrą galima išskirti darbo užmokesčio nustatymo kriterijus, kuriuos galima suskirstyti į bendrą darbo užmokesčio ir nuo darbuotojo priklausantį darbo užmokesčio lygį. Bendrąjį lygį veikia verslo aplinka, taip pat pačios organizacijos charakteristikos ir galimybės. Tačiau darbo užmokesčio nustatymą lemia ir pats darbuotojas, atsižvelgiant į tai kokius jis turi profesinius privalumus ir asmeninius gebėjimus.

Beržinskienė, Raziulytė (2012) nagrinėjo darbo užmokesčio ir darbo našumo tarpusavio ryšį ir nustatė, kad dėl didėjančio darbo našumo įmonės, nedidindamos kainų ir nemažindamos pelno, gali padidinti darbo užmokestį. Darbo našumui augant, didėja įmonių konkurencingumas, o augant šalies ekonomikai, mažėja nedarbas (Beržinskienė, Raziulytė,

2012, p. 39). Tai tik dar viena nauda įmonei, jei ji parenka tinkamą darbo užmokestį ir jį tinkamai taiko bendroje atlygio už darbą sistemoje.

Be pagrindinio darbo užmokesčio, už darbą yra mokamos *priemokos ir priedai*. Priemokos paprastai mokamos, dirbant kenksmingomis ar pavojingomis darbo sąlygomis, poilsio ir švenčių dienomis bei nakties metu arba atliekant papildomas užduotis, suformuluotas raštu kurioms atlikti viršijamas nustatytas darbo krūvis. Geresnių rezultatų pasiekama, kai papildomų pastangų, pasiektų rodiklių ir gauto atlygio ryšys yra aiškus ir suprantamas kiekvienam darbuotojui (Gerikienė, Marčinskas, 2002, p. 39).

Be šių pagrindinių priemonių galima išskirti ir kitas materialinio atlygio priemones: pelno pasidalijimą, lengvatinių įmonės akcijų įsigijimą, mašinos, telefono išlaidų apmokėjimą, paskolas turtui įsigyti ir kitas.

Remiantis Marcinkevičiūte (2006), *pelno pasidalijimas* skatintų darbuotojus ir jie prisidėtų prie pelno didinimo. Tačiau reiktų racionaliai nustatyti organizacines struktūras, kad darbuotojai būtų įgalinti spręsti kaip galima būtų didinti pelną. Tuo tarpu *galimybė įsigyti akcijų* (ypač lengvesnėmis sąlygomis) leistų darbuotojams dalintis pelnu, tokiu būdu skatinant geriau ir efektyviau dirbti.

#### 2.2.2.2 Psichologinės atlygio priemonės

Tačiau darbo užmokestis yra tik kompensavimo už darbą sistemos dalis. Būtina įvertinti ir tai, kad organizacijose personalas šiandien siekia tenkinti ir aukštesnius savo poreikius, tokius, kaip pagarba ir saviraiška, todėl kompensavimo už darbą įgyvendinimas plačiaja prasme pasitarnauja siekiant socialinių tikslų (Savareikienė, 2013, p. 111). Todėl būtina įvertinti ir nematerialias atlygio už darbą priemones.

Geriausios kompanijos taiko didelę įvairovę priemonių, siekiant darbuotojams atsilyginti už gerą darbą, ne tik įprastinį atlyginimo kėlimą ir premijas. Jos apima papildomą atostogų laiką, papildomas pareigas, daugiau nepriklausomybės ar valdžios, dovanų kuponus vietoj premijų, visuomeninį pripažinimą, dalinimąsi pelnu ir akcijų įsigijimo galimybes (Goncharuk, Monat, 2009, p. 777).

Visgi tarp didelės įvairovės psichologinių motyvavimo priemonių mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkama darbo aplinkos gerinimo, saugumo poreikio, karjeros galimybių ir didesnės atsakomybės, pripažinimo darbe priemonės.

Nustatyta, kad *darbo aplinka* turi reikšmingos ir teigiamos įtakos darbo atlikimui. Pozityvi darbo aplinka yra vienas iš svarbiausių elementų siekiant organizacinės sėkmės (Azyr, 2010, p. 71). Palidauskaitė (2007) taip pat teigia, kad darbo sąlygos yra svarbus

veiksny, kuris motyvuoja darbuotojus. Jos gali būti įvairių kategorijų – fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatos, taip pat darbuotojų autonomijos laipsnis.

Dar viena iš psichologinių atlygio priemonių yra *saugumas* (užtikrintumas dėl ateities) darbe. Furnham ir Eracleous (2009) akcentavo, kad ši atlygio (motyvavimo) priemonė yra ypač svarbi žemesnio statuso (bandomojo laikotarpio ir ne vadybinio statuso) darbuotojams. Šie darbuotojai būna labiau susirūpinę darbo sąlygomis ir aiškumu dėl darbo nei aukštesnio statuso darbuotojai ir darbuotojai, kurie dirba įmonėje ilgiau. Galima to priežastis yra ta, kad aukštesnių pozicijų darbuotojams saugumą dėl darbo ateities, kokybiškas ir tvarkingas darbo sąlygas laiko įprastomis darbo sąlygomis (p. 775).

*Karjeros* galimybės yra viena iš geriausių psichologinio motyvavimo priemonių. Palidauskaitė (2007) teigia, kad „karjera ir jos galimybės gali motyvuoti žmones. Tradiciškai karjera interpretuojama kaip pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos“ (p.43).

Žaptorius (2007) patvirtina karjeros galimybių svarbą ir nurodo, kad „personalo judėjimas organizacijoje – paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas – svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys“ (p.108). Tačiau Asad ir Dainty (2005) akcentuoja, kad paaukštinimas darbe yra svarbesnis motyvacinis veiksnys tarp išsilavinusių darbuotojų, lyginant kvalifikuotus ir nekvalifikuotus darbuotojus.

Vadinasi, atlygio už darbą sistemoje viena reikšmingiausių psichologinių priemonių yra karjeros galimybės, tačiau šią priemonę labiau tinka taikyti aukštesnio statuso ir išsilavinimo darbuotojams.

*Didesnė valdžia, geresnis statusas ir pripažinimas darbe* yra dar vien svarbi priemonė, skatinanti darbuotojus geriaus atlikti savo pareigas. Tačiau, kaip pastebi Furnham ir Eracleous (2009), jų tyrimo rezultatai parodė, kad ši priemonė yra svarbesnė moterims, nei vyrams, tai parodo, kad būtent moteris labiau motyvuoja valdžios ir statuso perspektyvos, nei jų kolegas vyrus (p. 775). Tuo tarpu Wziatek-Stasko (2010), atlikusi tyrimą pateikė kiek kitokias išvadas. Autorės teigimu vyrams svarbiau yra užimamos pozicijos prestižas nei valdžia, tuo tarpu moterims šie faktoriai yra priešingi. Taigi, nors skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia šių priemonių svarbą skirtingoms lytims, tačiau galima teigti, kad bet kuriuo atveju tai yra svarbios ir motyvujančios atlygio už darbą priemonės (p. 120). Bručkutė ir kt. (2012) nurodo, kad be piniginių atlygio darbuotojus motyvuoja tokios priemonės kaip nuopelnų pripažinimas, didesnės atsakomybės suteikimas ir statusas veiklos hierarchijoje.

Kaip nurodo Wiley (1997), nemažiau svarbu, kad darbdavys įvertintų ir pagirtų darbuotoją už atliktą darbą. Autorės teigimu „*pagyrimas* už gerai atliktą darbą yra turbūt

stipriausia, mažiausiai kainuojanti ir labiausiai neišnaudojama motyvavimo priemonė“ (p. 276).

Paminėtos priemonės mokslinėje literatūroje dažniausiai įvardijamos iš psichologinio, nematerialinio atlygio priemonių. Tačiau taip pat reikia taikyti kitas psichologines priemones, kaip padėkos raštai, kvalifikacijos kėlimas, saviraiškos ir užimtumo galimybės bei kita. Psichologinių priemonių taikymas yra svarbi atlygio už darbą sistemos dalis.

## 2.3 Atlygio už darbą sistemos tobulinimo galimybės

Tinkama atlygio už darbą sistema kuria motyvuotą personalą, ko pasekoje galima užtikrinti įmonės augimą, jos produktyvumo didėjimą, gerą įmonės vidinį klimatą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tačiau atlygio už darbą priemonių nustatymas yra tik pirmas žingsnis siekiant gerinti įmonėje taikomą atlygio sistemą. Kad sistema tinkamai funkcionuotų reikia išsiaiškinti kaip tinkamai taikyti atlygio už darbą priemones, kokie reikalavimai yra taikomi sistemai ir kokių tikslų norima pasiekti.

Atlygio sistema prasideda nuo jos kūrimo. Remiantis Uterytės-Vrubliauskienės, Merkevičiaus (2009) darbe pateikta motyvavimo schema, galima išskirti atlygio už darbą sistemos kūrimo ir taikymo pagrindinius etapus:

- dabartinės įmonės situacijos analizė;
- parenkamos atlygio už darbą priemonės;
- atlygio priemonės taikomos įmonėje;
- analizuojama pritaikytų priemonių efektyvumą.

Ieškant galimybių tobulinti esamą atlygio sistemą ypatingas dėmesys turi būti skiriamas antram ir trečiam etapui, t.y. parenkamų priemonių nustatymui ir taikymui įmonėje.

Marcinkevičiūtė (2006), Viningienė, Ramanauskas (2012), Alrawi, Jaber (2008), Klupšas (2009), Aworemi ir kt. (2011), Uterytės-Vrubliauskienės, Merkevičiaus (2009), pabrėžia būtinybę, kuriant atlygio sistemas, ***išsiaiškinti darbuotojams svarbiausias atlygio už darbą priemones.***

Nustatant taikytinas atlygio už darbą priemones, anot Uterytės-Vrubliauskienės, Merkevičiaus (2009), reikia įvertinti darbuotojų poreikius ir nustatyti motyvacijos kriterijus asmeniui. Marcinkevičiūtė (2006) nurodo, kad „norėdamos sukurti veiksmingus motyvavimo modelius, įmonės turėtų išsiaiškinti darbuotojų reikmes, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius ir kt.“ (p. 17). Viningienė, Ramanauskas (2012) nurodo, kad „norint motyvuoti savo ir kitų žmonių elgesį, reikia žinoti, kas kiekvienoje situacijoje gali skatinti konkretų žmogų“ (p. 108).

Įmonės turi rasti metodus koku būdu išsiaiškinti poreikius, kurių žinojimas yra svarbus atlygio už darbą sistemai. Siekiant išpildyti šią sąlygą į atlygio sistemos kūrimo ir atnaujinimo procesą galima ir rekomenduojama *įtraukti įmonės darbuotojus*. Viningienė, Ramanauskas (2012), Žiogelytė, Kšivickaitė (2014) teigia, kad geriausias ir paprasčiausias būdas to pasiekti – darbuotojų apklausa.

Viningienė, Ramanauskas (2012) teigia, kad „žmogiškųjų išteklių valdymas per motyvacijos tobulinimą verslo organizacijoje turi būti paremtas konkrečios organizacijos darbuotojų nuomonių apklausa, organizacijos tikslais, kultūra ir organizacijos realiomis galimybėmis“ (p. 111). Žiogelytė, Kšivickaitė (2014) taip pat papildo šią mintį ir teigia, kad „verslo įmonėms tikslinga į motyvavimo ir apmokėjimo sistemos formavimo procesą įtraukti darbuotojus, tokiu būdu sudarant jiems galimybes išreikšti savo nuomonę dėl asmeninių poreikių ir lūkesčių, kuriuos turi atspindėti motyvavimo elementai, kas sąlygoja darbuotojų lojalumą ir kaitos mažėjimą verslo įmonėje“ (p. 149).

Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2007) savo darbe pateikė darbuotojų motyvavimo modelį, kuriuo remiantis darbuotojų atlygio priemones suskirstė pagal tai, kokius darbuotojų poreikius jie patenkina (žr. 2 lent.).

Jos pabrėžė, kad ekonominiai poreikiai ir bendrovės pelno maksimizavimas yra jų siūlomo modelio pagrindas. Pagal pateiktą modelį darbuotojai būtų motyvuojami pinigais, t.y. darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt. Tačiau premijos būtų mokamos tik už nurodytų užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą, o darbo užmokesčio dalis būtų skatinamoji priemonė. Tačiau nors pateikto modelio autorės labiausiai akcentuoja materialinį atlygį, jos taip pat pabrėžia, kad „gerų rodiklių galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir bendrovės interesus (p. 63).

**2 Lentelė. Darbuotojų motyvavimo modelis**

| <b>Materialinis atlyginimas</b>       | <b>Saugumo garantijos</b>   | <b>Socialiniai poreikiai</b>                     | <b>Pripažinimas</b>   | <b>Saviraiškos poreikiai</b>    |
|---------------------------------------|---|--|---|---------------------------------|
| Nuolat kintama darbo užmokesčio dalis | Fizinės darbo sąlygos tenkinančios higienos normatyvus ir darbuotojų reikalavimus | Vadovavimo metodikos užtikrinančios darbo našumą | Konkretūs darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą principai | Darbo pobūdžio pajavirinimas    |
| Fiksuotos ar kintamos premijos        | Socialinis draudimas, užtikrinantis   | Neformalių santykių palaikymas,                  | Karjeros galimybės  | Specializuotų užduočių skyrimas |

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
|   | darbuotojų socialinę apsaugą              | užtikrinant gerą psichologinį klimatą darbe |   |  |
| Priedai prie darbo užmokesčio                   | Darbo laikas garantuojantis darbingumą    | Informacijos sklaida visoje bendrovėje      | Individualių ir grupinių pasiekimų vertinimas | Įgaliojimų delegavimas                       |
| Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės          | Nemokamas darbuotojų sveikatos tikrinimas |   |   | Profesinių gebėjimų ir veiklos suderinamumas |
| Konkretūs kriterijai įvertinant darbo užmokestį |   |   |   |  |
| Papildomos įmokos į pensijų fondą               |   |   |   |  |

**Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė, 2007**

Modelis atspindi kokie darbuotojų poreikiai bus tenkinami pritaikant konkrečias priemones. Vadinasi šiuo modeliu įmonės gali pasinaudoti, kai apklausę darbuotojus nustato, kurių poreikių patenkinimas darbuotojui yra svarbiausias ir pagal šią informaciją galima pritaikyti konkrečias atlygio už darbą priemones.

Tačiau poreikių nustatymas, apklausus darbuotojus, yra tik pradinis atlygio už darbą sistemos sukūrimas. Būtina atsižvelgti į tai, kad poreikiai ir aplinkos situacija yra kintantys, todėl **būtina periodiškai keisti ir atlygio sistemą.**

Kaip teigia Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2007) „motyvavimo priemonės yra efektyvios tik tada, kai jos atitinka stipriausius tam tikru momentu darbuotojų motyvus, keičiantis socialinėms ekonominėms sąlygoms, kinta darbuotojo motyvacija, todėl būtina keisti ir motyvavimo metodus, t. y. motyvavimo metodai turi būti lankstūs (p. 64). Atlyginimo už darbą formų įvairovė, naudojama kitose Europos šalyse, suteikia organizacijų vadovams galimybių patiems pasirinkti įvairias darbuotojų skatinimo formas, tačiau Lietuvoje jos menkai naudojamos, dažnai apsiribojama pagrindinio darbo užmokesčio mokėjimu (Gerikienė, Marčinskas, 2002, p. 45). Vadinasi siekiant tobulinti esamą atlygio už darbą sistemą reikia darbuotojus skatinti ne tik įvairiomis priemonėmis, tačiau šias priemones koreguoti pasikeitus aplinkos sąlygoms.

Įmonei įdiegus atlygio už darbą sistemą yra būtina ją nuolatos peržiūrėti ir nesulaukus teigiamo rezultato jas koreguoti arba kurti naujas. Kaip nurodo Klupšas (2009) į motyvavimo sistemų kūrimą būtina įtraukti darbuotojus ir nustatyti už ką ir kaip bus atlyginama, t.y. sukurti tinkamus parametrus ir mechanizmus. Taip pat sistemas įdiegus reikia jas nuolat tikrinti, o nesulaukus norimo rezultato jas keisti.

Kad atlygio už darbą sistema įmonėje tinkamai funkcionuotų ji turi būti aiški ir puikiai suprantama jos darbuotojams. Geriausia, jei ši sistema *yra įtvirtinta raštiškai*. Remiantis Gerikiene, Marčinsku (2002) įmonės turėtų būti parengusios formalias (rašytines) darbo apmokėjimo sistemas, kuriose būtų aptarti darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai, priedų ir premijų skyrimo sąlygos ir kitos finansinės ir nefinansinės paramos formos, apdovanojimai, kurių darbuotojas gali tikėtis iš darbdavio.

Siakiant geresnio įmonės sistemos funkcionavimo būtina įvertinti, kad atlygio priemonės *būtų skiriamos už darbuotojo tinkamai atliktą darbą*. Remiantis Klupšas (2009), Furtado ir kt. (2012) atlygis už darbą turi būti skiriamas įvertinus darbuotojų atliktą darbą ir nuopelnus. Furtado ir kt. (2012) teigia, kad siekiant užtikrinti veiksmingą atlygio sistemą, kuri veda link norimo elgesio, yra labai svarbu atidžiai apsvarstyti privalumus ir naudojamas strategijas bei užtikrinti, kad atlygis būtų skiriamas remiantis atliktu darbu. Skatinimas ir atlygio skyrimas turi būtų nuolatinė įmonės valdymo dalis, o ne tik metinis apdovanojimas. Klupšas (2009) nurodo, kad „įmonėse sukurtos darbo apmokėjimo sistemos turi laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatinti siekti gerų darbo rezultatų“ (p. 41).

Tokiu būdu įmonė užsitikrins, kad darbuotojų pasiekimai ir nuopelnai bus įvertinti, taip skatinant darbuotojų atsidavimą darbui ir siekimą gerų rezultatų. Iš kitos pusės atlygio sistema bus naudojama teisingai ir nebus skatinami darbuotojai, kurie nepasiekia įmonės iškeltų tikslų.

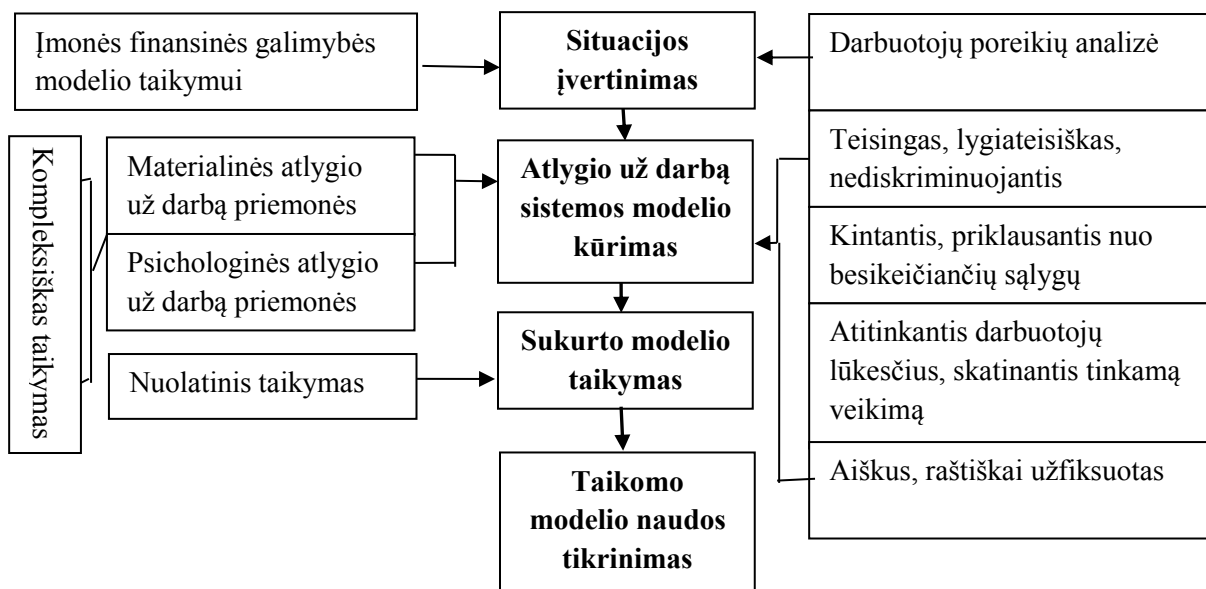
Šilingienė (2000), cit. Pagal F. Klupšas (2009) išskiria pagrindines darbuotojų motyvavimo sistemos efektyvumo prielaidas, kurios nurodo, kad sistema turi būti susieta su darbo rezultatais, atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes, būti suderinta su organizacijos vidine struktūra, kultūra ir visos sistemos turi būti kruopščiai parengtos.

Remiantis autoriais Gerikiene, Marčinsku (2002), Viningiene, Ramanausku (2012), F. Klupšu (2009), Marcinkevičiūte, Petrauskiene (2007), Žiogelyte, Kšivickaite (2014) galima išskirti bendrus **reikalavimus atlygio už darbą sistemai, siekiant ją tobulinti**:

- kuriant ar tobulinant atlygio sistemą būtina išsiaiškinti kokie yra darbuotojų poreikiai;
- siekiant sukurti geriausiai konkrečią organizaciją atstovaujančią sistemą reikia į jos kūrimą įtraukti pačius darbuotojus. Geriausia priemonė yra darbuotojų nuomonės apklausa;
- atlygio už darbą sistema turi būti lanksti, kintanti, įvertinanti individualias darbuotojų savybes;
- atlygio už darbą sistema turi būti įforminta raštiškai, būti aiški ir tiksli;
- atlygio už darbą sistema turi būti taikoma nuolatos, o ne periodiškai;

- motyvavimo sistema turi būti susieta su darbo atlikimu ir atlygis skiriamas įvertinus darbuotojo veiklą;
- svarbu pabrėžti, kad atlygio už darbą sistemoje būtų numatytos įvairios priemonės – jos turi apimti ir materialias motyvavimo priemones ir psichologines.

Svarbu pabrėžti, kad atlygio už darbą sistemoje būtų numatytos įvairios priemonės – jos turi apimti ir materialias motyvavimo priemones ir psichologines.



*Šaltinis: sudaryta autorės, 2016*

### 3 Pav. Atlygio už darbą sistemos teorinis modelis

Remiantis pateiktu modeliu (žr. 3 pav.), įmonėje turi būti taikoma atlygio už darbą sistema, kuri apimtų materialines ir psichologines atlygio už darbą priemones. Pagrindinė priemonė, skatinanti darbuotojus, yra teisingas atlygis už darbą. Tačiau ne mažiau svarbu ir kitos atlygio priemonės – karjeros galimybės, saugumo jausmas darbe, tinkamos darbo sąlygos.

Kad atlygio už darbą sistema įmonėje tinkamai funkcionuotų ji turi būti aiški ir puikiai suprantama jos darbuotojams. Geriausia, jei ši sistema yra įtvirtinta raštiškai.

Ši sistema turi būti peržiūrima ir pritaikoma prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, taip pat reikia atsižvelgti į besikeičiančius darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Siekiant išpildyti šią sąlygą į atlygio sistemos kūrimo ir atnaujinimo procesą galima ir rekomenduojama įtraukti įmonės darbuotojus.

Taip pat akcentuotina, kad atlygio už darbą sistema turi būti teisinga ir nepažeisti nei vieno įmonės darbuotojo teisių. Kiekvienam darbuotojui turi būti atlyginama teisingai, jei darbo ir jėgų už tą patį darbą yra įdedama vienodai ir pasiekiami lygiaverčiai rezultatai.



Vadovaujantis mokslinės literatūros analize galima apibendrintai teigti, kad atlygio už darbą sistemos tobulinimas apima įvairius aspektus, tai yra sudėtingas ir nuolatinis procesas. Tačiau atlygio už darbą sistemos tinkamas funkcionavimas įmonei yra itin naudingas, nes padeda tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius, darbuotojus išlaikyti motyvuotus ir lojalius darbui, tokiu būdu įmonė išlieka konkurencinga šiandienos rinkoje ir jai yra lengviau pasiekti išsikeltų tikslų, būti lydere savo srityje.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Atlygio už darbą sistemos gerinimui pasirinkta įmonė UAB „Kavita“. Tai įmonė užsiimanti didmenine medicininės įrangos ir optikos prekių pardavimu ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Kadangi įmonė savo paslaugas teikia kitoms įmonėms, valstybinėms įstaigoms (ligoninėms, klinikoms ir t.t.) ne tik Lietuvoje, nuo darbuotojų operatyvumo ir darbo efektyvumo, jų energingumo, matyvuotumo ir kvalifikacijos lygio priklauso visos įmonės įvaizdis, paslaugų kokybė, klientų pasitenkinimo lygis ir žinoma įmonės vadovo bei pačių darbuotojų pasitenkinimas atliekama veikla ir darbo užmokesčio dydžiu. Vadovų ir darbuotojų pasitenkinimą iš dalies galima pasiekti taikant pagrįstą atlygio už darbą sistemą.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti esamą atlygio už darbą sistemą įmonėje UAB „Kavita“. Patikimiems ir naudingiems rezultatams gauti, buvo derinami du tyrimo metodai – kokybinis ir kiekybinis (žr. 3 lent.), nes kaip Vencevičius (2000), cituojama pagal A. Gintalą (2011), teigia - svarbu ne tik teisingi tyrimo rezultatai, bet ir kelias (t.y. metodas) į juos.

**3 lentelė. Naudoti empiriniai tyrimo metodai**

| Kiekybinis tyrimas  | Kokybinis tyrimas  |
|---|--|
| <b>Anketinis metodas.</b> Paruošta anoniminė standartizuota anketa. Pateikiami uždari ir atviri klausimai. Sudaryta iš instrukcinio, demografinio bei diagnostinio blokų. | <b>Interviu metodas.</b> Paruoštas pusiau standartizuotas interviu klausimynas. Sudarytas iš bendro pobūdžio bei pagrindinių klausimų. |

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2016.*

Pasirinktais tyrimo instrumentais siekiama nustatyti:

- generalinio direktoriaus nuomonę apie taikomas atlygio už darbą priemones įmonėje, esama sistema, jos principus, politiką ir tikslus;
- darbuotojų požiūrį ir nuomone apie taikomas atlygio už darbą priemones įmonėje, esamą sistemą, jos principus, politiką ir tikslus;
- kokia turėtų būti atlygio už darbą sistema, kad ji būtų veiksminga ir efektyvi, tenkinanti darbuotojų, įmonės vadovo bei pačios organizacijos interesus.

K. Kardelis (2002), remdamasis D. Krathwohl, teigia: „...tyrimais siekiama trijų pagrindinių tikslų: aprašyti atradimus, paaiškinti atrastus reiškinius, patvirtinti atradimų teisingumą“ (p. 109). Remiantis teoriniais aspektais, galime teigti, jog kokybiniai tyrimai leidžia aprašyti ir paaiškinti gautus rezultatus, tuo tarpu, kiekybiniai tyrimai – leidžia patvirtinti arba paneigti gautų rezultatų teisingumą. Įvairių tyrimų praktika rodo, kad šie metodai veiksmingai papildo vienas kitą, o jų sąveika duoda išsamesnių, objektyvesnių ir patikimesnių rezultatų (Tidikis R.,

2003). Todėl magistro baigiamajame darbe, siekiant pateikti atlygio už darbą sistemos tobulinimo priemonės, buvo derinami abu tyrimų metodai.

Bendram tikslui pasiekti pirmiausia buvo atliekamas kokybinis tyrimas – interviu metodu. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad buvo tinkamas siekiant atskleisti įmonės generalinio direktoriaus nuomonę, atskleidžiančią požiūrį į esamą atlygio už darbą sistemą bei kokia sistema turėtų būti, kad būtų efektyvi ir naudinga tiek darbuotojams, tiek įmonės vadovui bei pačiai įmonei.

Kaip nurodo R. Tidikis (2003), interviu metodas – vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų, leidžiantis priartėti prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo). Tyrimui atlikti pasirinktas pusiau standartizuotas interviu, kur klausimai yra iš anksto numatyti, kaip galimi (žr. priede Nr. 1), tačiau esant poreikiui, gali būti perfrazuojami ar pateikiami ne pagal numatytą tvarką (žr. 4 lent.).

#### 4 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas

|                                      | Interviu klausimas  | Klausimų pagrindimas   |
|--------------------------------------|---|--|
| Atlygio už darbą samprata, struktūra | Kaip Jūs suprantate atlygį, atsilyginimą darbuotojams? Kas sudaro atlygio už darbą sistemą? Kokios priemonės? Ar Jūsų įmonėje mokami priedai/premijos? Už ką ir kaip mokami priedai/premijos? Ar tinkama atlygio už darbą sistema įmonėje? Kas daro didžiausią įtaką atlygio už darbą priemonių parinkimui ir taikymui? Kaip manote ar darbuotojai patenkinti atlygio už darbą sistema įmonėje? | Žaptorius (2007), Mačernytė – Panomariovienė (2003), Šavareikienė (2013), Marcinkevičiūtė (2003), Klupšas (2009), Gerikienė, Marčinskas, 2002, Furtado ir kt. (2012) |
| Atlygio už darbą sistemos elementai  | Jūsų nuomone, kokios atlygio už darbą priemonės labiausiai įtakoja darbuotojus atlikti darbus geriau? Kokias materialines ir nematerialines priemones taikote įmonės darbuotojams atsilygindami jiems už darbą?   | Marcinkevičiūtė (2003), Klupšas (2009), Gerikienė, Marčinskas, 2002, Furtado ir kt. (2012)   |

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2016.*

Interviu tyrimo metu dalyvavo įmonės UAB „Kavita“ generalinis direktorius. Interviu dalyvis – vyras, amžius ~50 metų. Generalinis direktorius sprendžia pokalbio metu, kokio dydžio bus darbuotojo darbo užmokestis, kokią premiją darbuotojai gaus, kokia atlygio už darbą sistema ir pan.. Vyr. buhalterė atlieka oficialius paskaičiavimus pagal darbo

užmokesčio sistemą, nurodytą darbo sutartyse. Interviu dalyvis apklausiamas jam patogiu metu, darbo dieną, darbo metu, iš anksto suderintu laiku. Interviu vedė - tyrėja. Kadangi tyrėja su respondentu yra susipažinusi ir klausimynas paruoštas iš anksto, interviu trukmė – iki 30 minučių. Klausimyną sudarė klausimai apie atlygio už darbą sampratą, atlygio už darbą sistemos sudedamąsias dalis, svarbą, atlygio už darbą elementus, jų naudą įmonei ir darbuotojams, esamą atlygio už darbą sistemą, jos trūkumus ir tobulinimo poreikį.

Vykdamas interviu dalyvis jautėsi jaučiai ir nusiteikęs išsakyti savo nuomonę, kadangi interviu atliko tyrėjas, respondentui žinomas, o tai leido laisvai išsakyti savo nuomonę ir požiūrį. Daugelis žmonių jaučia įtampą reikšdami savo nuomonę, kai yra pašalinių žmonių, kurių nuomonė kartais skiriasi, tačiau šiame tyrime to buvo išvengta ir respondentas galėjo laisvai, nevaržomai ir kartais neapgalvotai išsakyti nuomonę. Kadangi interviu vyko tik tarp dviejų žmonių ir niekas nebuvo pertraukiamas, apklausa vyko sklandžiai ir laiko limitas nebuvo viršytas.

Interviu buvo vykdomas 2015 metais spalio mėnesį, nuo 09:00 iki 09:30. Atsakymus, interviu metu, fiksavo tyrėjas (tokia situacija iš anksto aptarta su respondentu). Tyrimas truko 10 dienų, įskaitant pasiruošimą, patį tyrimą bei rezultatų pateikimą.

Interviu metu gauti duomenys buvo naudojami, kaip savarankiškas tyrimas, kurio rezultatai buvo lyginami su kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais.

Siekiant iširti, koks darbuotojų požiūris ir nuomonė, kokia turėtų būti atlygio už darbą sistema, ar nuomonė sutampa su vadovo nuomone, antrojo tyrimo etapo metu buvo atliekamas kiekybinis tyrimas – anketiniu metodu. Tai vienas populiariausių tyrimo metodų, nes pateikus keletą klausimų, galima gauti daugybę informacijos (Pranulis V., 2008).

Remiantis metodologiniais tyrimo rengimo teoriniais aspektais, anketa gali būti oficiali, kurioje respondento prašoma nurodyti vardą, pavardę, arba anoniminė, kai vardo, pavardės nurodyti nereikia (Tidikis R., 2003). Atliekant šį kiekybinį tyrimą asmeniniai respondentų duomenys tokie, kaip vardas, pavardė, nėra reikalingi, todėl buvo pasirinkta anoniminė anketa.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo paruošta 14 klausimų standartizuota anketa su uždariais ir atvirais klausimais (žr. Priedą nr. 2). Anketoje pateikti klausimai atspindi antrojoje darbo dalyje išdėstytus teorinius aspektus. Klausimai sudaryti remiantis teorine baigiamojo magistro darbo dalimi bei teoriniais anketos sudarymo principais (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas**

| <b>Bloko pavadinimas</b> | <b>Klausimų pobūdis</b>          | <b>Klausimų pagrindimas</b> | <b>Klausimų tipas</b> |
|--------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Demografinis             | Lytis; amžius; koks darbo stažas | Dikčius (2011),             | 2 uždari              |

|                     |   |   |           |
|---------------------|---|---|-----------|
| blokas              | šioje įmonėje (metais); užimamos pareigos Klausimai skirti surinkti šiek tiek informacijos apie respondentus                      | Kardelis (2002), Pranulis (2008) ir kt.   | 3 atviri  |
| Diagnostinis blokas | Klausimai skirti įvertinti respondentų supratimą apie atlygio sistemą ir jos svarbą   | Žaptorius (2007), Mačernytė – Panomariovienė (2003), Šavareikienė (2013)                            | 2 uždari  |
|                     | Dabartinės atlygio sistemos įvertinimas įmonėje   | Marcinkevičiūtė (2003), Klupšas (2009), Gerikienė, Marčinskas, 2002, Furtado ir kt. (2012)          | 3 uždari  |
|                     | Darbuotojų nuomonės išsiaiškinimas apie taikomų materialinių ir psichologinių atlygio priemonių svarbą ir įtaką atliekamam darbui | Marcinkevičiūtė (2003), Klupšas (2009), Gerikienė, Marčinskas, 2002, Furtado ir kt. (2012)          | 3 uždari  |
|                     | Dabartinės atlygio sistemos tobulinimo galimybės remiantis darbuotojų nuomone   | Viningiene, Ramanausku (2012), Marcinkevičiūtė (2003), Klupšas (2009), Gerikienė, Marčinskas, 2002, | 1 uždaras |

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2016.*

Anketa sudaryta iš instrukcinio, demografinio bei diagnostinio blokų. Instrukciniame bloke pateikiamas trumpas prisistatymas bei tyrimo tikslas. Taip pat pateikiama trumpa instrukcija, kaip užpildyti anketą, kaip žymėti pasirinktus atsakymus bei iš anksto padėkojama už atsakymus bei sugaištą laiką. Demografiniame bei diagnostiniame blokuose respondentų prašoma atsakyti į keletą klausimų, pateikti šiek tiek informacijos apie save (amžius, lytis, išsilavinimas, koks darbo stažas šioje įmonėje (metais) bei užimamos pareigos). Toliau pateikiami uždaro ir atviro tipo klausimai, kur respondentų atsakymai leis pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą.

Tyrimas buvo atliktas 2015 metų spalio mėnesį.

Tyrimo metu buvo paruošta 59 anketos; iš kurių 4 buvo panaudotos, kaip bandomosios, siekiant sužinoti ar jos aiškiai suprantamos respondentams, ar nekyla klausimų, ar nereikia koreguoti. Paaiškėjo, jog visi klausimai suprantami, todėl buvo pateikta respondentams. Rezultatai atliekami remiantis 59 anketos atsakymais. Anketas pildė įmonės darbuotojai. Anketos pateiktos iš anksto suderinus su darbuotojais bei įmonės vadovu.

## 4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. UAB „Kavita“ charakteristika

UAB „Kavita“ veiklą vykdo nuo 1994 metų. Pagrindinė veikla buvo – didmeninė prekyba optikos prekėmis, o nuo 1997 metų veiklos sritis prasiplėtė. Šiuo metu įmonė prekiauja ne tik optikos prekėmis, tačiau ir oftalmologinėmis prekėmis, medicinine aparatūra, medicininiais instrumentais bei įvairiomis kitomis medicininėmis prekėmis. Bendradarbiauja su Vokietijos, Japonijos, Italijos, Ispanijos, Lenkijos bei kitų valstybių firmomis. Veiklą vykdo ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje, Estijoje, Gruzijoje, Azerbaidžiane ir kt.. Įmonė taip pat atlieka medicinos įrangos profilaktinį, garantinį ir po garantinį aptarnavimą, medicinos įrangų instaliavimą, mokymus. Prekiauja medicinos diagnostikos, fizioterapijos įranga gydymo įstaigoms bei individualiam naudojimui.

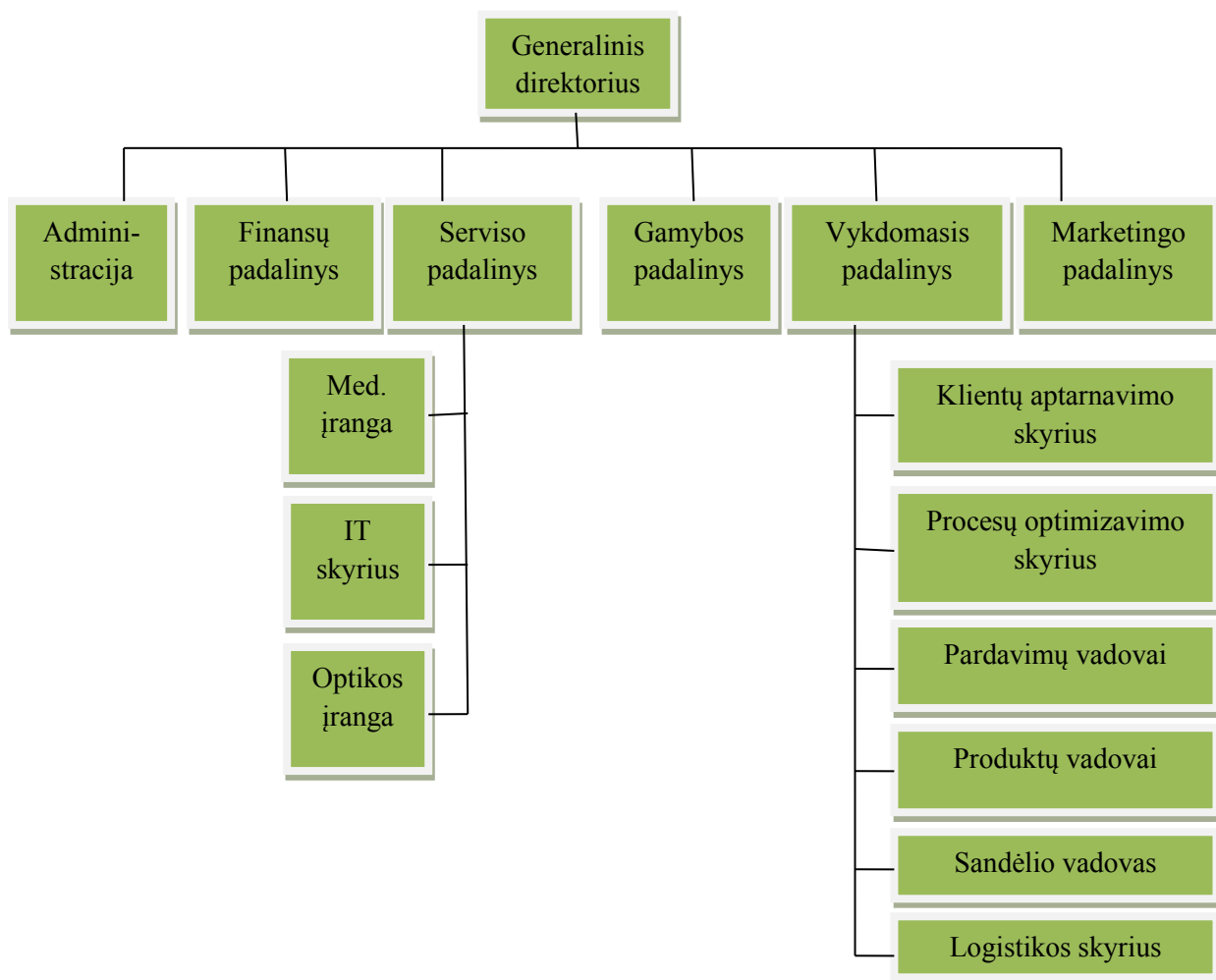
Įmonė UAB „Kavita“ yra pelniusi apdovanojimų už sėkmingą verslo plėtojimą. Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių konkurse „Gazelė“, keletą metų iš eilės, įmonei buvo įteikti apdovanojimai už sėkmingą verslą. Šiame „Verslo žinių“ organizuojamame konkurse pagrindinis kriterijus - skaidrumas. Į apdovanojimus gali pretenduoti tik įmonės, kurios neslepia savo veiklos, kurių apyvarta sparčiai auga per paskutiniuosius 4 metus.

Įmonė yra „Mažeikių verslininkų asociacijos“ narė, kurios veikla - vienyti verslininkus, siekiant sudaryti palankias ekonomines, teises, psichologines ir kultūrinės sąlygas verslui. Įmonė UAB „Kavita“ taip pat yra 2012 metų birželio 14 dieną įkurtos „Nacionalinės optikų asociacijos“ narė, kurios veikla - vienyti įmones ir asmenis, dirbančius optikos prekių ir prietaisų prekybos ir gamybos srityje ir pan., dalyvauti kuriant konkurencingą aplinką, leidžiančią plėtoti kokybiškų optikos ir reikmenų produktų gamybą, vykdyti skaidrią jų pasiskirstymo sistemą ir t.t..

Siekiant išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje įmonė privalo nuolat domėtis, kaip pagerinti savo veiklą, kaip išlaikyti ir sudominti klientą. Šiam tikslui pasiekti reikalingi kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai.

Tam, kad būtų galima įvardyti atlygio už darbą sistemos tobulinimo priemonės, prieš tai būtina išanalizuoti esamą atlygio už darbą sistemą. Atlygio už darbą sistema ir jos priemonės dažnai turi sąsajų su įmonės valdymo struktūra.

Įmonė UAB „Kavita“ susideda iš pagrindinio įmonės ofiso Mažeikiuose bei ofisų Vilniuje ir Rygoje (Latvijos Respublika). Šiuo metu įmonėje dirba 59 darbuotojai. Įmonė pasižymi linijine valdymo struktūra. Už darbuotojų ir specialistų atliekamą darbą atsako padalinių vadovai. UAB „Kavita“ preliminarai ir neoficiali valdymo struktūra pateikiama 4 paveiksle.



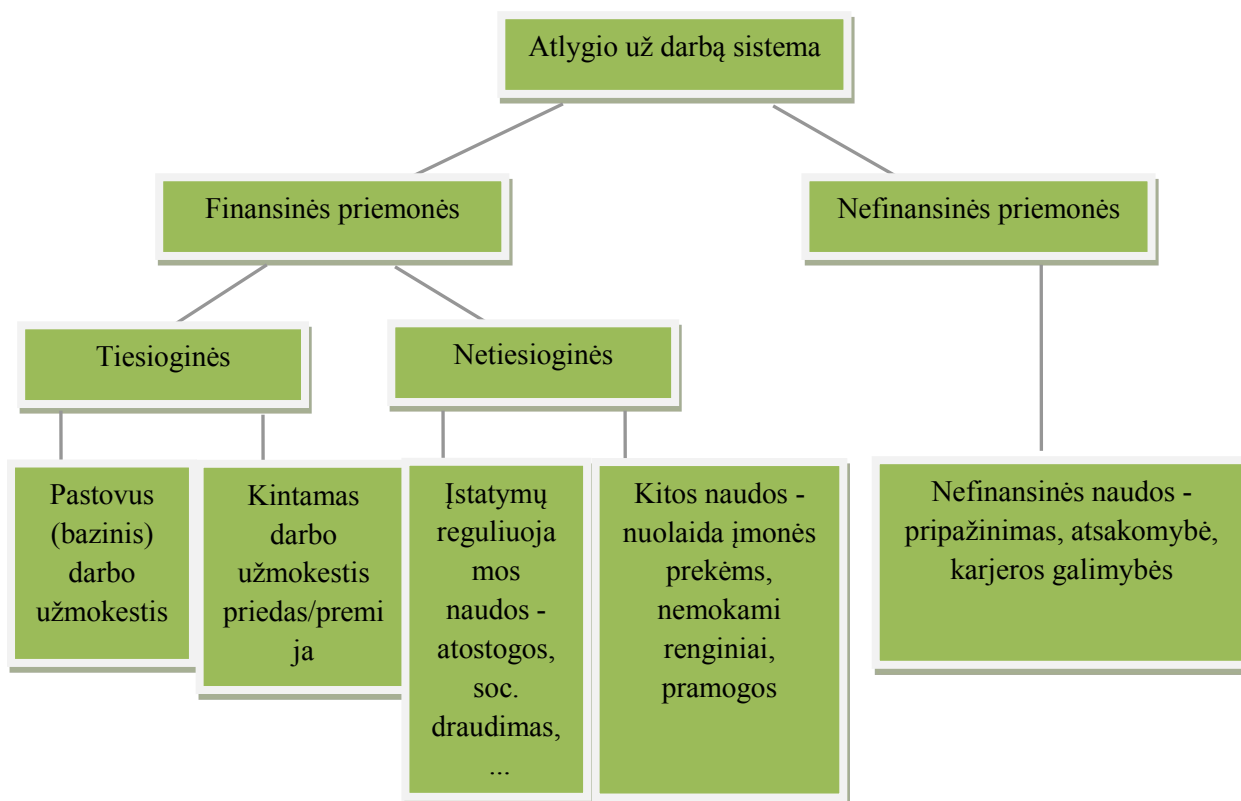
*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2016.*

#### 4 pav. UAB „Kavita“ valdymo struktūra

Administracijos padaliniui priskiriama įmonės administratorė, finansų padaliniui – vyr. buhalterė, buhalterės, serviso padalinys skirstomas smulkiau: priskiriami darbuotojai atsakingi už medicininės įrangos serviso aptarnavimą, optikos įrangos bei informacinių technologijų. Gamybos padaliniui priskiriami gamybos meistrai bei darbuotojai atsakingi už pagamintų produktų kokybę, marketingo padalinui priskiriami darbuotojai atsakingi už įmonės bei produktų reklamą. Plačiausias įmonės padalinys – vadinamas vykdomuoju padaliniu. Jam pavaldūs šių skyrių vadovai: klientų aptarnavimo, procesų optimizavimo, pardavimų, produktų, logistikos bei sandėlio. Visi padalinių vadovai pavaldūs generaliniam direktoriui. Visos darbininkų kategorijos, pareigybės tiesiogiai pavaldžios atitinkamų skyrių vadovams. Tolimesnės ir smulkesnės pareigybių skirstymo sistemos įmonėje atsisakoma, kadangi tai lengvai numanomas skirstymas, taip pat toks skirstymas ne visada atspindi darbuotojų

atliekamas funkcijas. Todėl galime išskirti tris pagrindines darbuotojų grupes: vadovai, specialistai/vadybininkai bei darbininkai. Toks grupavimas leidžia suskirstyti panašias funkcijas atliekančias pareigybių kategorijas į grupes ir jas analizuoti kaip visumą.

**Atlygio už darbą sistemos pristatymas.** Atlygio už darbą sistemą įmonėje šiuo metu sudaro tokios pagrindinės dalys ir priemonės (žr. 5 pav.):



*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2016.*

### 5 pav. UAB „Kavita“ atlygio už darbą sistemos struktūra

Finansinės priemonės susideda iš tiesioginių ir netiesioginių naudų. Tiesioginės - iš pastovaus (bazinio) darbo užmokesčio ir kintamo darbo užmokesčio (priedai/premijos). Pastovus darbo užmokestis - ne žemesnis nei įstatymais numatyta, priklauso nuo darbo vietos reikalavimų ir kompetencijos, tačiau darbo užmokesčio dydį tvirtina generalinis direktorius pokalbio metu arba pagal pasiekimus įmonėje. Darbo užmokestis mokamas dalimis du kartus per mėnesį - avansas ir likusi dalis. Kintamas darbo užmokestis - priedai/premijos. Priedai/premijos mokamos kartą per ketvirtį, už įmonės rezultatus ir pasiekimus įmonės veikloje. Taip stengiamasi parodyti, jog darbuotojų pastangos ir žinios vertinamos. Tačiau nėra aiškios, apibrėžtos sistemos kokiais kriterijais remiantis skaičiuojamas priedų/premijų



dydis. Netiesioginės naudos - privalomos, pagal valstybės nustatytą tvarką bei kitos, laisvai darbdavio pasirenkamos, naudos (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė. UAB „Kavita” darbuotojams suteikiamos netiesioginės naudos**

| <b>Pavadinimas</b>  | <b>Apibūdinimas</b>   |
|---|---|
| <b>Netiesioginės privalomos, valstybės nustatyta tvarka, suteikiamos naudos</b> |   |
| Socialinis draudimas  | Socialinis draudimas dėl nelaimingų atsitikimų darbe.   |
| Saugos ir sveikatos priemonės   | Darbuotojams suteikiamos saugos ir sveikatos priemonės.   |
| Atostogos   | Kasmetinės atostogos, suteikiamos darbuotojams pailsėti. Dažniausiai suteikiamos 14 laisvų darbo dienų.   |
| Garantijos sveikatos patikrinimui   | Apmokama už darbo laiką, sugaištą tikrinantis sveikatą medicinos įstaigose.   |
| Kitos lengvatos   | Darbuotojams, auginantiems du vaikus iki 12 metų arba neįgalų vaiką iki 18 metų, suteikiama viena papildoma poilsio diena per mėnesį. Darbuotojams, auginantiems tris ir daugiau vaikų iki 12 metų - dvi papildomos poilsio dienos per mėnesį. Vaiko gimimo, vestuvių proga skiriamos poilsio dienos pagal įstatymus. |
| <b>Netiesioginės, darbdavio laisvai pasirenkamos, naudos</b>                    |   |
| Nuolaidos prekėms   | Darbuotojams suteikiama nuolaida įsigyti įmonės produkciją.   |
| Kvalifikacijos kėlimas  | Įmonė organizuoja darbuotojams įvairius mokymus ir seminarus apie produkciją, pardavimus, konfliktų valdymą ir t.t..  |
| Neproduktyvaus laiko darbe apmokėjimas  | Įmonė apmoka už laiką skirtą priešpiečiams, petraukoms ir pan..   |
| Nuolaidos ar nemokamos prekės/paslaugos   | Įmonė apmoka sporto klubo paslaugas, kuriomis gali naudotis darbuotojai.  |
| Kiti renginiai, šventės   | Įmonė organizuoja kalėdines šventes, išvykas, darbuotojų sąskrydžius ir apmoka visas išlaidas.  |

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2016.*

Įmonė UAB „Kavita” savo darbuotojams suteikia ne tik privalomas, valstybės nustatyta tvarka, suteikiamas naudas, bet ir suteikia papildomų priemonių atsilyginti darbuotojams.

**Nefinansinės atlygio sistemos priemonės.** Tiek vykdant įmonės veiklą, tiek tenkinant darbuotojų asmeninius poreikius, tiek siekiant motyvuoti darbuotojus dirbti efektyviau, neatsiejama dalis - psichologinės atlygio už darbą sistemos priemonės tokios, kaip - karjeros galimybės, maloni darbo aplinka, pripažinimas, geri santykiai su darbdaviu ir bendradarbiais ir pan.. Tačiau labai dažnai tai priklauso nuo pačių darbuotojų, jų požiūrio, vertybių, gebėjimo bendrauti ir t.t.. Įmonė suteikia galimybę bendrauti, komunikuoti su vadovu ir bendradarbiais,

suteikia galimybę tobulėti ir mokytis. Įmonės vadovas vertina darbuotojus gebančius atlikti ne tik darbuotojui pavestas užduotis, bet ir įsitraukiančius į įmonės veiklą, tikslų įgyvendinimą ir pan.. Atsiradus laisvai padalinio vadovo vietai, pirmiausia įmonės vadovas renkasi iš esamų įmonės darbuotojų, galinčių užimti šias pareigas, kitaip tariant, suteikia galimybę „kilti karjeros laiptais”, o ne ieško naujo, pagal įmonės veiklą neapmokyto dirbti, asmens. Tačiau, kaip jau minėta anksčiau, nefinansinių atlygio už darbą sistemos priemonių taikymas labai glaudžiai susijęs ir su pačių darbuotojų asmeninėmis savybėmis ir požiūriu.

## 4.2. Interviu apklausos rezultatai

Kokybinis tyrimas, interviu metodu, atliktas 2015 metų spalio mėnesį. Buvo apklaustas 1 informantas – įmonės generalinis direktorius, asmuo, kuris perduoda atitinkamiems asmenims informaciją apie darbo užmokesčio dydį, atlygio už darbą sistemos tvarką ir pan.. Demografinė charakteristika pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Informantų demografinė charakteristika

|   |  |
|---|--|
| <b>Lytis</b>                            | Vyras – 1                              |
| <b>Amžius</b>                           | ~50 metų                               |
| <b>Skirstymas pagal darbinį statusą</b> | Informantas – generalinis direktorius  |
| <b>Išsilavinimas</b>                    | Informantas turi aukštąjį išsilavinimą |

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2016.*

Siekiant gauti kokybiškus rezultatus, paruoštas pusiau standartizuotas interviu klausimynas. Tačiau interviu metu, diskutuojant, siekiant papildyti atsakymus tikslesniais apibūdinimais, teiginiais, buvo pasinaudota galimybe koreguoti klausimus. Buvo panaudoti pagalbiniai klausimai, kurie padėjo informantui pateikti informatyvius atsakymus. Inteviu vyko tarp dviejų asmenų – tyrėjo ir informanto, be kitų pašalinių žmonių. Pirmiausia informantas buvo supažindintas su tyrimo tikslu, eiga. Informantui atsakius į pirmuosius keletą klausimų, atmosfera tapo dar labiau priimtina informantui, jis tapo atviresnis ir iškalbingesnis.

Informantui buvo užduoti 11 klausimų. Visus atsakymus tyrėjas žymėjo iš karto (prieš tai suderinus su informantu). Informanto atsakymai pateikiami netaisyta kalba.

Interviu prasidėjo nuo klausimo apie atlygio už darbą, atsilyginimo darbuotojams sampratą. Informanto buvo klausiama, **kaip Jūs suprantate atlygį už darbą, atsilyginimą darbuotojams**. Informantas, patvirtina kai kurių autorių teiginius, kad atlygis už darbą - tai

mainai, kai darbuotojas parduodamas savo protinę ir fizinę darbo jėga, gauna užmokestį (Raziulytė, 2011). Įmonės vadovas, taip pat akcentuoja, kad „atlyginimą reikia užsidirbti. Gerai atlikti pavestus darbus. Jei darbuotojas atlieka darbus, kurie jam priklauso - gauna atlygį už tą darbą, o jei darbuotojas atlieka net gi geriau pavestus darbus ir atlieka jų ir daugiau - gali tikėtis ir geresnio, didesnio atlygio už darbą. Tai gi, viskas priklauso nuo atliekamų darbų ir jų atlikimo kokybės.” Remiantis teorine medžiaga ir vadovo išsakytomis mintimis, galime teigti, kad darbuotojai, siekiantys gauti atlygį už darbą, turi atlikti visus pavestus darbus ir juos atlikti kokybiškai.

Antruoju klausimu siekiama sužinoti **kokios priemonės sudaro esamą atlygio už darbą sistemą**. Įmonės vadovo atsakymas patvirtina Marcinkevičiūtės (2003) ir Klupšo (2009) išsakytas mintims, kad atlygio už darba sistemą sudaro materialus ir nematerialus atlygis. Informantas teigia, kad „šiuo metu atlygio už darbą sistema susideda iš materialių ir nematerialių atlygio formų. Materialios - tai visiems puikiai žinomos - bazinis atlyginimas, priedai/premijos prie atlyginimo, socialinis draudimas ir taip toliau. Taip pat nematerialinis atlygis, kurio labai dažnai darbuotojai neįvertina arba nepastebi, ypač darbų rutinoje. Gal pastebi labiau, nauji darbuotojai galintys palyginti su prieš tai darbovietėmis, kad šioje įmonėje stengiamasi kurti gerą atmosferą, geras sąlygas dirbti efektyviau.” Tai dar kartą patvirtina, kad atlygis už darbą turi būti ne tik finansinis, bet ir psichologinis, teikiantis darbuotojams pasitenkinimą darbu.

Trečiuoju klausimu siekiama sužinoti, **kas daro didžiausią įtaką atlygio už darbo sistemos priemonių parinkimui ir taikymui**. Informantas akcentuoja, jog „priemonės turi būti tokios, kurios labiausiai motyvuoja darbuotojus dirbti geriau, siekti asmeninių bei įmonės tikslų. Jei pastebime, kad darbuotojai dirba su šypsena, turėdami galimybę bendrauti su kolegomis, kavos pertraukėlių metu, tad to ir nedraudžiame. Nes nepervargęs darbuotojas dirba efektyviau. Stengiamės išgirsti darbuotojus.” Tai gi, įmonės vadovas patvirtina Žiogelytės, Kšivickaitės (2014) teiginius, kad tikslinga darbuotojus įtraukti į motyvavimo ir apmokėjimo sistemos formavimą. Taip darbuotojai ne tik, dirba efektyviau, bet ir sąlygoja jų lojalumą įmonei.

Ketvirto klausimo pagalba siekiama sužinoti, **kokios materialinės atlygio už darbą priemonės taikomos įmonėje**. Informantas išskiria šias materialines priemones: „pagrindinė materialinė priemonė - atlyginimas, bazinis, kuris priklauso nuo tam tikrų kriterijų: darbo vietos, darbo pobūdžio, kvalifikacijos ir kompetencijų, atliekamo darbo kokybės. Taip pat, taikomi priedai. Atlyginimas - tai ką žmogus užsidirba gerai atlikdamas darbus, o priedai - tai ką darbuotojas užsidirba papildomai savo indeliu į įmonės veiklą ir veiklos rezultatus, pavyzdžiui, atlikdamas tam tikrus projektus, prisidedamas prie jų įgyvendinimo ir panašiai.

*Žinoma, materialinis atlygis ir tai, kas privalomai mokama pagal valstybės nustatytą tvarką: socialinis draudimas, apmokamos atostogos ir pan.. Taip pat, mūsų įmonės darbuotojai gali įsigyti mūsų produkcijos su nuolaida, apmokamos ir su įmonės veikla susijusios išlaidos. Kartais darbuotojams skiriamos ir vertingos dovanos, ar nemokamas abonementas į sporto klubą, organizuojamos šventės ir išvykos, mokymai ir seminarai. Taip pat keletui darbuotojų, kurių darbas reikalauja nuolatinių kelionių pas klientus, skiriamas valdiškas automobilis.”* Tai gi, įmonės vadovas išskiria pagrindines mokslinėje literatūroje nurodomas materialines atlygio už darbą sistemos priemones. Tačiau netaiko keletą, kurias išskiria Marcinkevičiūtė (2003): paskolos, akcijos, pelno pasidalijimas.

Penktuoju ir šeštuoju klausimais siekiama sužinoti, **ar įmonėje mokami priedai/premijos, už ką ir kaip jie mokami.** Informantas teigia, kad *„taip, priedai/premijos įmonės darbuotojams mokami. Ir tai labiausiai priklauso nuo įmonės veiklos rezultatų, nuo apyvartos, įgyvendintų projektų ir kitų pasiektų rezultatų. Kadangi įmonėje stebimi rezultatai ketvirčiais, tai ir premijos/priedai dažniausiai mokami kas ketvirtį. Tačiau, kartais ketvirčio rezultatai ketvirčiui pasibaigus nėra tikslūs arba vieni ar kiti projektai būna dar ne visai įgyvendinti, tai ir priedai/premijos mokamos vėliau.”* Įmonės vadovas taiko priedų/premijų mokėjimą, ką nurodo ir daugelis autorių, kaip vieną iš atlygio už darbą sistemos priemonių. Tačiau remiantis informanto atsakymu, priedai/premijos nėra mokamos pagal tam tikrą įmonės nustatytą tvarką. Galime daryti prielaidą, kad atlygio už darbą sistema nėra pilnai įdiegta ir įgyvendinta.

Septintasis klausimas buvo pateiktas tam, kad sužinoti įmonės vadovo nuomonę, **ar priedų/premijų mokėjimas įtakoja darbuotojų darbo kokybę.** Įmonės vadovo nuomone, *„tikrai pritariu ir matau darbuotojų tarpe, kad priedai ir premijos tikrai nėra pagrindinis rodiklis, lemiantis atliekamo darbo kokybę. Bet, kad visai neturi įtakos, taip sakyti irgi negaliu. Pastebiu, kad darbuotojai, gavę priedus/premijas kurį laiką būna geriau nusiteikę, patenkinti, bet tai būna labai neilgą laiką, kol darbo rutina vėl įtraukia į veiklą. Tai gi, teigti, kad priedai/premijos labai gerina darbo kokybę negaliu, tačiau, kad šiek tiek prisideda prie darbuotojų asmeninės būsenos lemiančios jų atliekamo darbą ir kokybę - taip.”* Informanto išsakytos mintis patvirtina įvairių autorių, kaip pavyzdžiui, Topper (2009) teiginius, kad piniginiai paskatinimai neskatina ilgalaikio dalyvavimo ir produktyvumo.

Aštuntasis klausimas leido sužinoti **kokios nematerialinės atlygio už darbą sistemos priemonės taikomos įmonėje.** Įmonėje, pasak įmonės vadovo, taikomos šios nematerialios atlygio už darbą sistemos priemonės: *„geros darbo sąlygos. Šiuo metu įmonėje nuolat diegiamos inovacijos, gerinančios darbuotojų darbo sąlygas - įvairūs technologiniai įrengimai, prietaisai, projektai, pavyzdžiui, ISO standartas. Kadangi šias inovacijas pavyskta*

*įdiegta, darbuotojai gali dirbti efektyviau, daryti mažiau klaidų, o tai leidžia jiems geriau jaustis ir sukurti gera atmosferą visoje įmonėje. Savo darbuotojams siūlome galimybę tobulėti - organizuojame įvairius mokymus ir seminarus, suteikiame galimybę siekti karjeros. Nes jei atsilaisvina ar sukuriama nauja darbo vieta, pavyzdžiui, padalinio vadovo, visada skatiname darbuotojus pretenduoti, ar tiesiog peržiūrimė darbuotojų kandidatūras užimti šias pareigas, prieš paskelbdami oficialų konkursą. Visada džiaugiamės ir skatiname darbuotojus pateikti pasiūlymus, kaip dar geriau pasiekti įmonės tikslų.”* Remiantis išsakytomis informanto mintimis, galime teigti, kad įmonėje plačiai taikomos ne tik, materialinės naudos, bet ir nematerialinės. Taip patvirtina Goncharuk, Monat (2009), teiginį, kad būtina priemonių įvairovė siekiant darbuotojams atsilyginti už gerą darbą ne tik didinant atlyginimą ar skiriant premiją.

Devintuoju klausimu siekiama sužinoti informanto nuomonę, **ar šiuo metu esama atlygio už darbą sistema tinkama įmonėje.** Informanto nuomone „*esama atlygio už darbą sistema įmonėje nėra bloga, tačiau tobulėti yra kur. Manau, kad taikomos priemonės tikrai tinkamos, nes jos skatina ir motyvuoja darbuotojus, suteikia įvairių tiek materialių, tiek psichologinių naudų, tačiau trūksta pačios sistemos. Atlygis už darbą yra, priemonės yra, tačiau trūksta sistemos. Reikalinga sistema su aiškiais kriterijais, punktais kam, kiek ir už ką. Šiuo metu šį klausimą bandome išspręsti ir tobuliname savo atlygio už darbą sistemą.*” Informanto išsakytos mintys patvirtina vyraujančia tendenciją. Pasak Gerikienės, Marčinsko (2002) daugelis privačių organizacijų nėra parengusios rašytinių, formalių darbo apmokėjimo sistemų.

Dešimtas ir vienuoliktas klausimai leido sužinoti informanto nuomonę, **ar darbuotojai yra patenkinti šiuo metu taikoma atlygio už darbą sistema ir kurios būtent priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus atlikti darbus geriau.** Informanto nuomone: „*tokia jau žmogaus prigimtis, kad patenkintas viskuo beveik niekada nebūni. Tačiau noriu tikėti, kad darbuotojai vertinti ir yra patenkinti šiuo metu esama atlygio už darbą sistema įmonėje. Bet turbūt klystu taip manydamas. Priemonės, kaip minėjau, manau tinkamos, tik ar jos patenkina darbuotojų ilgalaikius lūkesčius sunku pasakyti. Džiaugiuosi tuo, kad mūsų įmonėje nuolat vyksta įvairūs projektai, nuolat įdiegiamos įvairios technologijos ir inovacijos, tad manau darbuotojams darbas įdomus, nenuobodus. Naujų projektų atsiradimas, nauji pasiekti veiklos rezultatai leidžia pasidžiaugti ir su darbuotojais ir atsilyginti jiems už tuos pasiekimus. O motyvuojančių priemonių labai daug ir įvairių. Tik tikrai pastebiu, kad darbuotojams nėra svarbiausia tik pinigai, atlyginimas, premijos ir priedai. Kuo toliau, tuo labiau, darbuotojai nori būti užtikrinti savo ateitimi, pasiekti karjeros, dirbti geroje atmosferoje, komandoje. Vis labiau visi nori būti komanda, grupė, švęsti šventes kartu ir džiaugtis pasiekimais. Tai manau,*

*viena iš pagrindinių motyvavimo priemonių - gera atmosfera, geros darbo sąlygos, galimybė siekti karjeros ir visa tai turi eiti kartu su geru atlyginimu ir papildomomis finansinėmis paskatomis - premijomis ir priedais.”* Išsakytos įmonės vadovo mintys patvirtina Marcinkevičiūtės, Petrauskienės (2007) teiginį, kad gerus rezultatus galima pasiekti tik tada, kai rūpinamasi socialinėmis, ekonominėmis ir psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, derinant personalo ir bendrovės interesus.

Išklausius atsakymą į paskutinįjį klausimą informantui buvo padėkota už dalyvavimą interviu bei atsakymams sugaištą laiką.

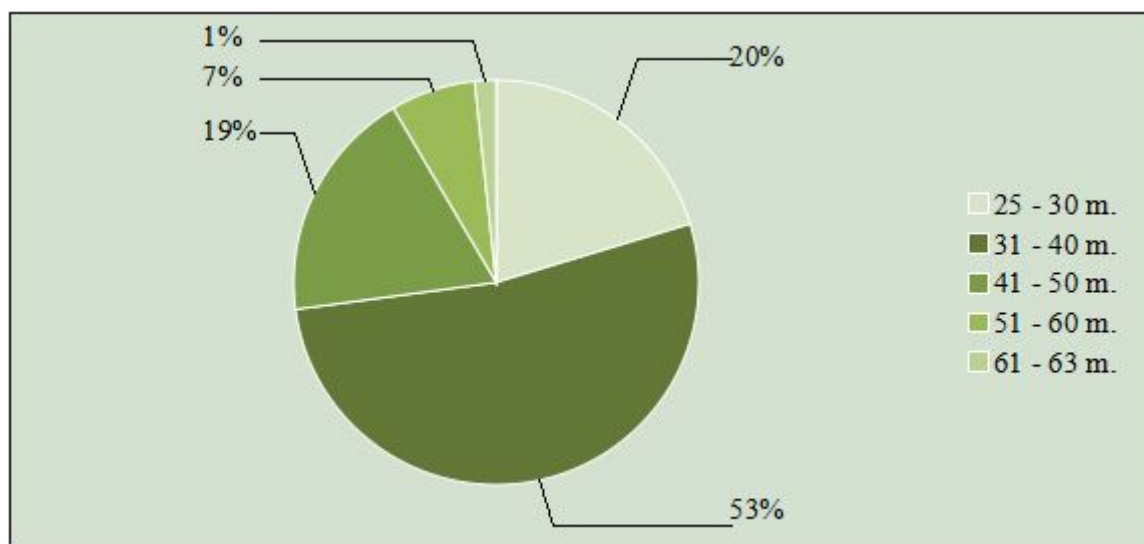
Apibendrinant galime teigti, kad informantas atlygį už darbą supranta, kaip atsilyginimą darbuotojui už jo atliktą darbą. O papildomai atliekami darbai, siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų, įgyvendinant projektus ar kitas papildomas veiklas turi būti įvertinti skiriant priedus / premijas.

Šiuo metu esama atlygio už darbą sistema susideda iš materialinių ir nematerialinių naudų, kurios skatina ir motyvuoja darbuotojus dirbti geriau. Tačiau įmonės vadovas pritaria teiginiui, kad visos motyvavimo priemonės, motyvuoja darbuotojus tik tam tikrą laiką ir visus skirtingai, todėl būtina analizuoti darbuotojų veiklą, elgesį ir tirti kokios priemonės vienu ar kitu metu labiausiai motyvuoja darbuotojus atlikti darbus geriau. Todėl būtina peržiūrėti motyvavimo ir atsilyginimo sistemą ir taikomas priemones periodiškai dažniau. Tačiau vien įvairių priemonių taikymas dar nesukuria sistemos. Sistemos kūrimas yra sudėtingesnis procesas. Tik tinkama atlygio už darbą sistema leidžia pasiekti geresnių rezultatų, patenkinti tiek darbuotojų, tiek įmonės lūkesčius.

## **4.2 Anketinės apklausos rezultatai**

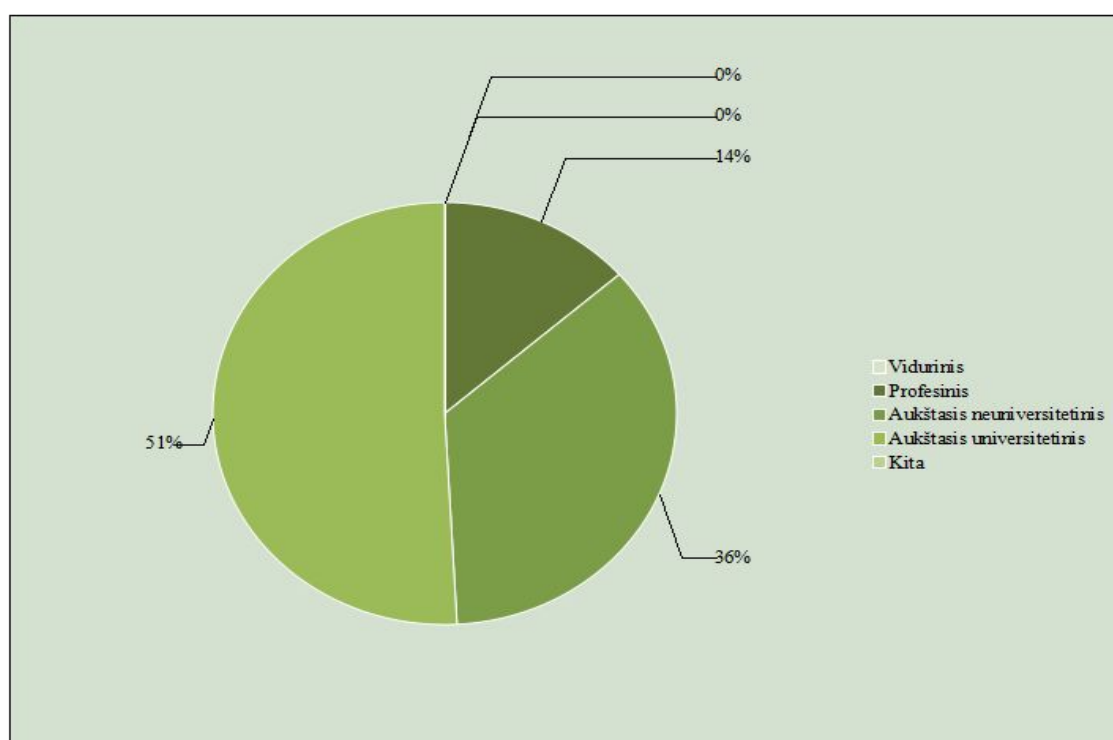
Kiekybinio, anketinės apklausos, tyrimo tikslas – sužinoti įmonės darbuotojų nuomonę apie esamą atlygio už darbą sistemą, jos priemonių taikymo svarbą ir priemones, kurių šiuo metu trūksta įmonėje UAB „Kavita“.

Tyrimo dalyvavo 59 respondentai, iš kurių 38 moterys ir 21 vyras. Respondentų amžius: nuo 25 iki 63 metų. Daugiausia darbuotojų, net 53 proc. yra nuo 31 iki 40 metų amžiaus (žr. 6 pav.). Penktadalis darbuotojų yra iki 30 metų amžiaus, panaši dalis ir respondentų, kurių amžius 51 – 60 metų (19 proc.). Galima matyti, kad vidutinis darbuotojų amžius įmonėje gana jaunas, 73 proc. įmonės darbuotojų yra iki 40 metų amžiaus.



**6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.**

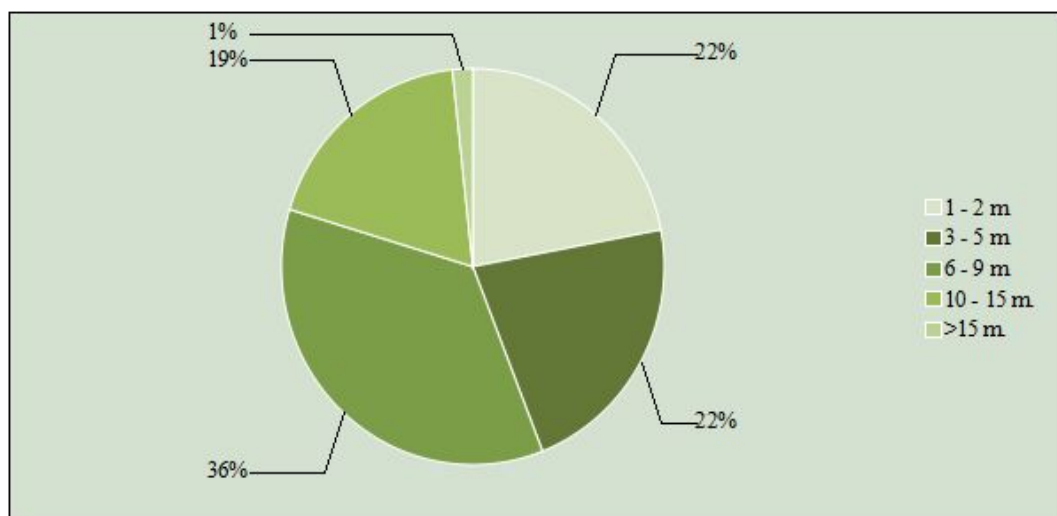
87 proc. visų apklaustų respondentų turi aukštąjį išsilavinimą – atitinkamai universitetinį laipsnį 51 proc., neuniversitetinį – 36 proc. (žr. 7 pav.). Profesinį išsilavinimą turintys nurodė tik 14 proc. respondentų. Žemesnio išsilavinimo darbuotojų, dirbančių įmonėje, šiuo metu nėra.



**7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.**

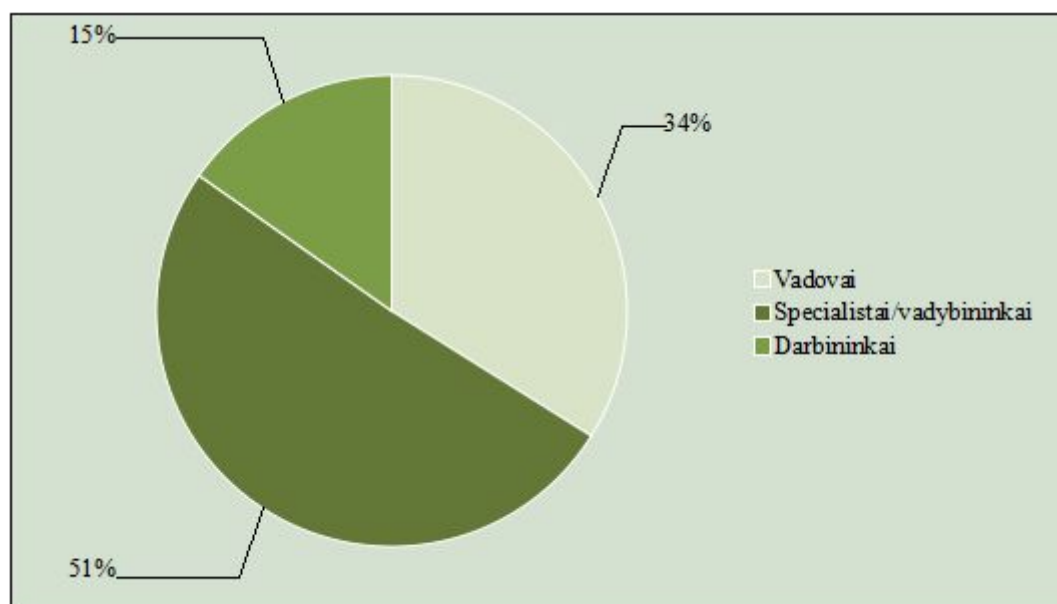
Daugiau nei pusė darbuotojų (56 proc.) įmonėje dirba 6 ar daugiau metų (žr. 8 pav.). Tik kiek daugiau nei penktadalis (22 proc.) darbuotojų nurodė, kad įmonėje dirba 1 – 2 metus.

Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad darbuotojų kaita įmonėje UAB „Kavita“ nėra didelė.



**8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.**

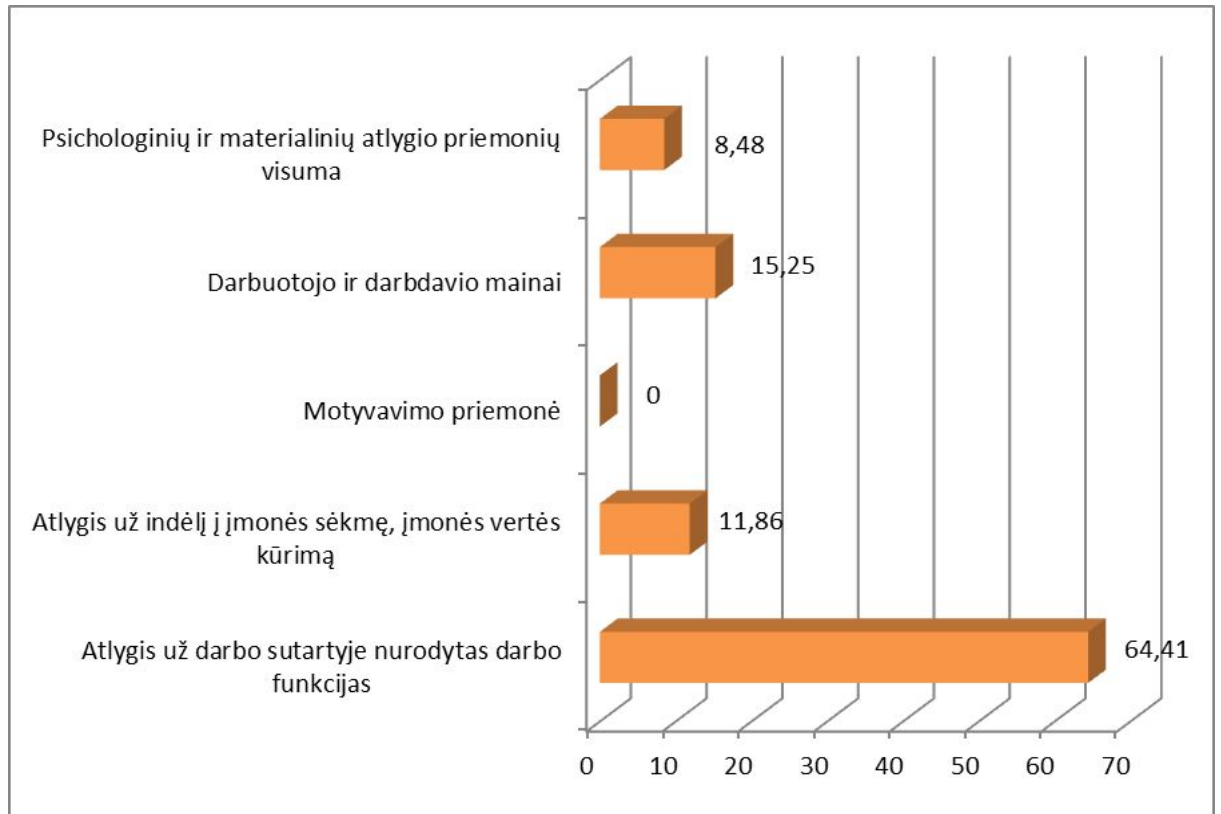
Siekiant pateikti sugrupuotus duomenis bei išlaikyti respondentų anonimiškumą, respondentai skirstomi į šias darbuotojų grupes: vadovai, specialistai/vadybininkai ir darbininkai. Žemiau paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas (žr. 9 pav.). Daugiau nei pusė įmonės darbuotojų yra specialistai/vadybininkai (51 proc.), tai yra gana gerai suprantama, nes įmonė užsiima didmenine prekyba, todėl vadybinės pozicijos darbuotojai įmonėje yra reikalingi vykdyti pardavimus. Darbininkų įmonėje yra tik 15 proc. visų respondentų, tuo tarpu vadovaujančioms pozicijoms galima priskirti daugiau nei trečdalį visų darbuotojų – 34 proc.



**9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.**



Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip respondentai supranta atlygį už darbą. Apklausa atskleidė, kad šiuo klausimu daugumos įmonės darbuotojų nuomonė sutampa ir net 64,41 proc. visų respondentų nurodė, kad atlygis už darbą yra atlygis už darbo sutartyje nurodytas darbo funkcijas (žr. 10 pav.).

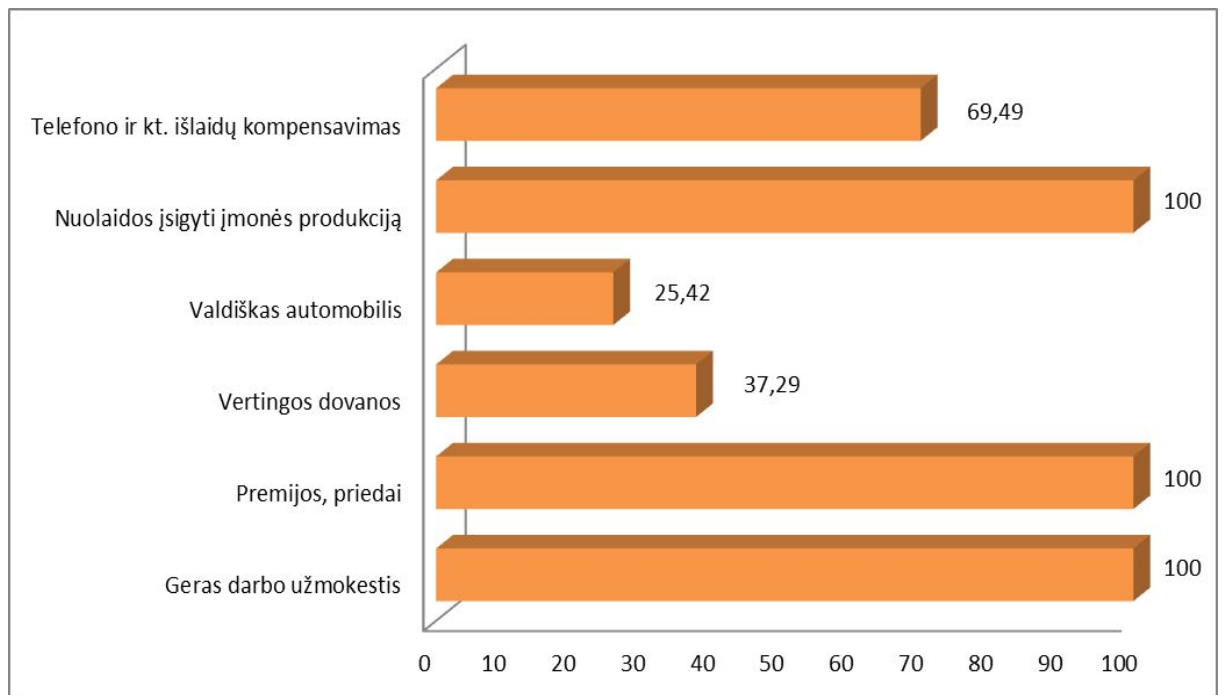


**10 pav. Atlygio už darbą samprata, proc.**

15,25 proc. respondentų atlygį už darbą nurodė, kaip darbuotojo ir darbdavio mainus, 11,86 proc. manė, kad tai yra atlygis už indėlį į įmonės sėkmę, vertės kūrimą. Nei vienas iš apklaustų respondentų nemano, kad atlygis už darbą yra tiesiog motyvavimo priemonė. Tai atskleidžia, kad darbuotojai gerai supranta atlygio už darbą sąvoką.

Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti kokios materialinės ir psichologinės atlygio priemonės yra svarbiausios darbuotojams. Respondentų buvo paprašyta įvertinti pateiktas įvairias atlygio priemones pagal svarbą.

Pateikti rezultatai parodė, kad materialinės priemonės respondentams yra labai svarbios (žr. 11 pav.). Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad geras darbo užmokestis yra viena pagrindinių atlygio priemonių, tai patvirtino ir apklausos rezultatai, nes visi respondentai patvirtino, kad tai yra labai svarbi priemonė. Tačiau taip pat 100 proc. respondentų svarbiomis priemonėmis įvardijo premijas, priedus ir nuolaidas įsigyjant įmonės produkciją.

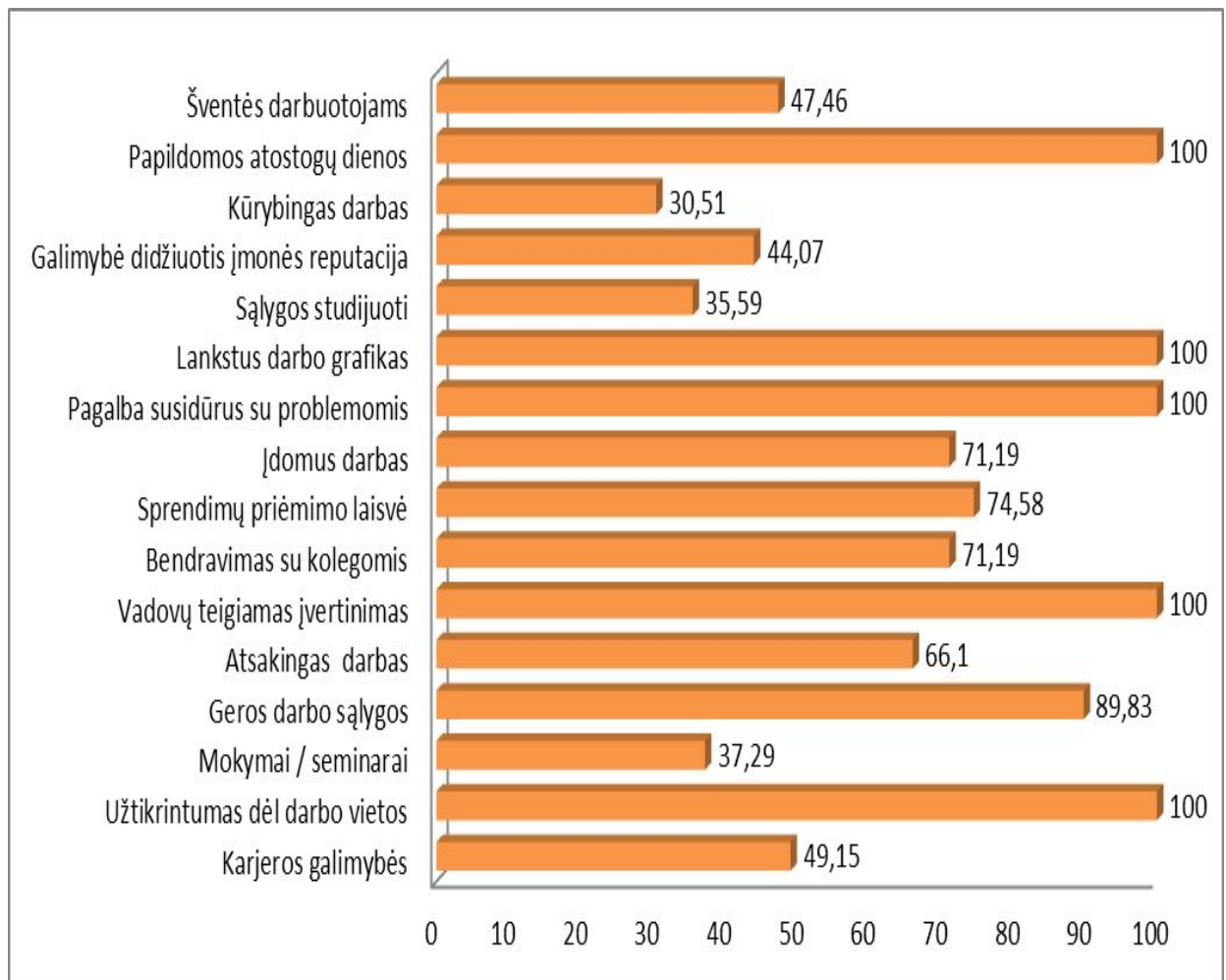


**11 pav. Materialinių atlygio priemonių svarba respondentams, proc.**

69,49 proc. respondentų mano, kad telefono ir kitų su darbu susijusių išlaidų kompensavimas yra svarbus. Mažiau svarbiomis buvo įvardinta vertingų dovanų gavimas – 37,29 proc. ir tik ketvirtadaliui respondentų yra svarbu, kad įmonė suteiktų darbo automobilį. Šiuos rezultatus galima paaiškinti tuo, kad telefono ir kitų darbo išlaidų, bei automobilio suteikimo priemonės nėra aktualios visoms darbuotojų pozicijoms, tuo tarpu geras darbo užmokestis, premijos ir nuolaidos yra aktualios bet kuriam darbuotojui, nesvarbu koks būtų jo darbo pobūdis.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti kokios psichologinio atlygio priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus (žr. 12 pav.). Vertinamų priemonių spektras buvo platesnis, todėl ir respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė skirtingai.

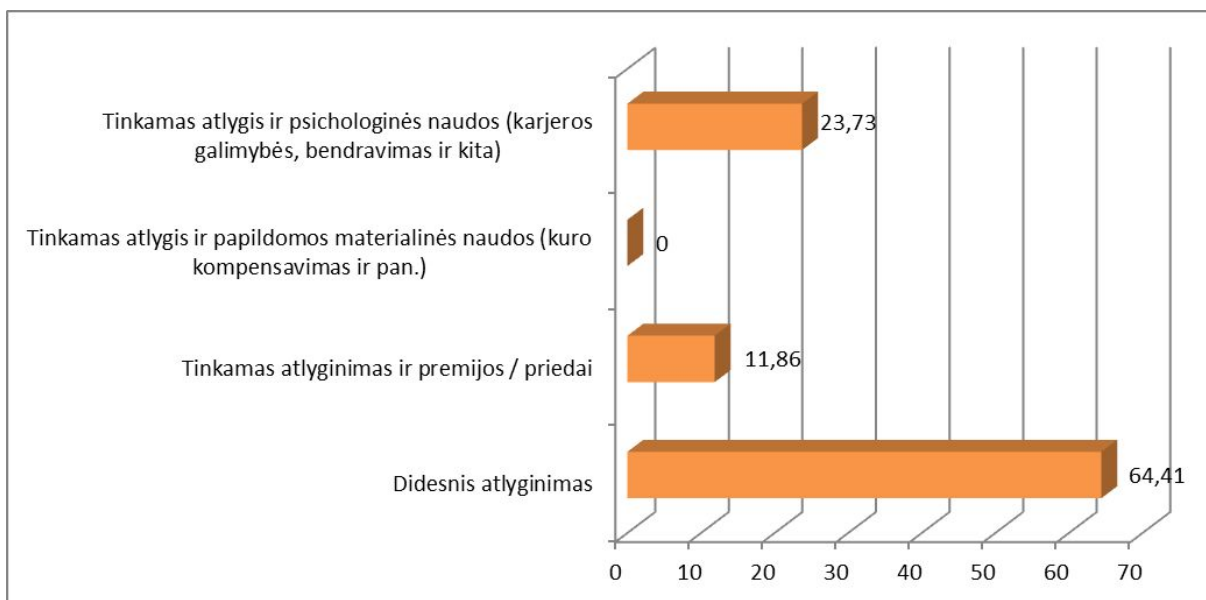
Visų apklaustų respondentų nuomonės sutapo dėl kelių psichologinio atlygio priemonių. Darbuotojai nori jaustis ramiai dėl savo darbo vietos, taip pat sulaukti pagalbos jei susiduriama su problemomis bei gauti teigiamą vadovų įvertinimą – šias priemones svarbiomis įvardijo visi apklausti respondentai (100 proc.). Lygiai taip pat svarbu yra lankstus darbo grafikas ir papildomos atostogų dienos, kurios apima laisvadienius netekties, santuokos ir kitais atvejais, „mamadienius“ (100 proc.).



**12 pav. Psichologinių atlygio priemonių svarba respondentams, proc.**

Taip pat svarbu yra geros darbo sąlygos – taip nurodė 89,83 proc. respondentų. Įdomus darbas, sprendimų priėmimo laisvė ir bendravimas su kolegomis motyvuoja darbuotojus atitinkamai 71,19 proc. ir 74,58 proc.. Karjeros galimybės yra aktualios beveik pusei apklaustų respondentų (49,15 proc.). Kaip mažiausiai motyvuojančias atlygio priemones apklaustieji įvardijo kūrybiško darbo poreikį (30,51 proc.), mokymus ir seminarus (37,29 proc.) ir sąlygas studijuoti (35,59 proc.). Vis dėl to, visos pateiktos priemonės paveikia didesnę ar mažesnę dalį darbuotojų ir atlygio už darbą priemonių, kurios būtų įvardintos nesvarbiomis – nebuvo.

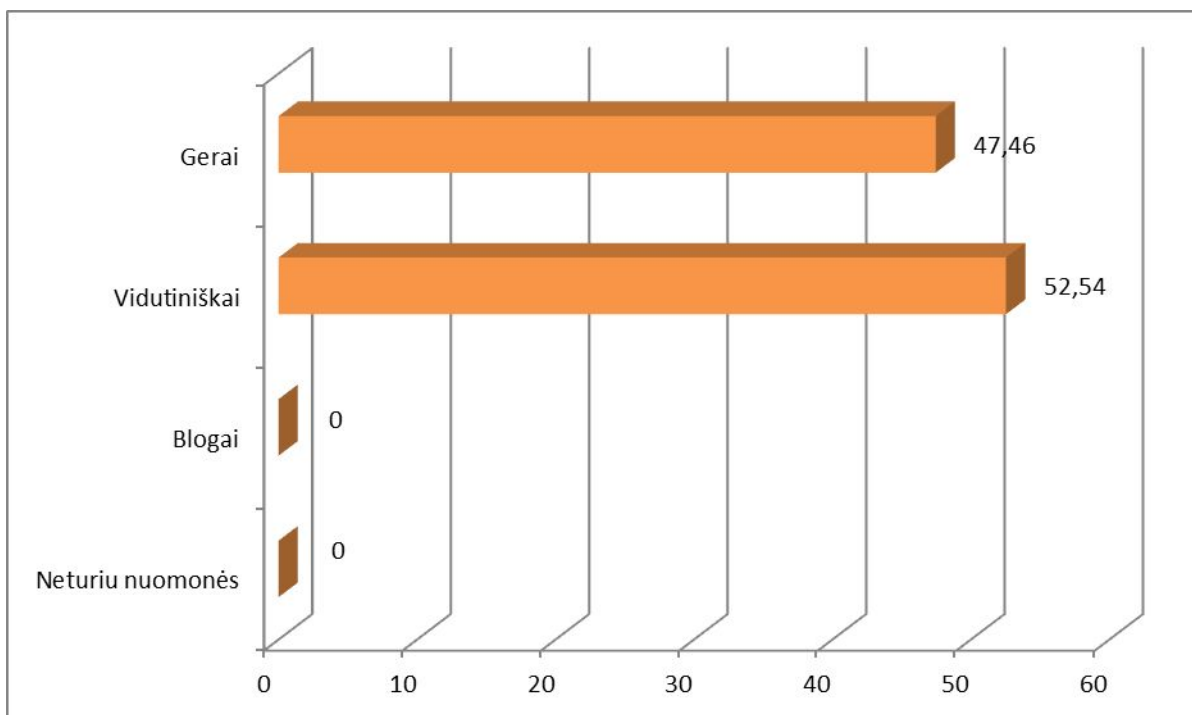
Tyrimo metu, respondentų paprašyta atsakyti į apibendrintą klausimą, kokią atlygio sistemą jie rinktųsi (žr. 13 pav.).



**13 pav. Kas svarbiausia gaunant atlygį, proc.**

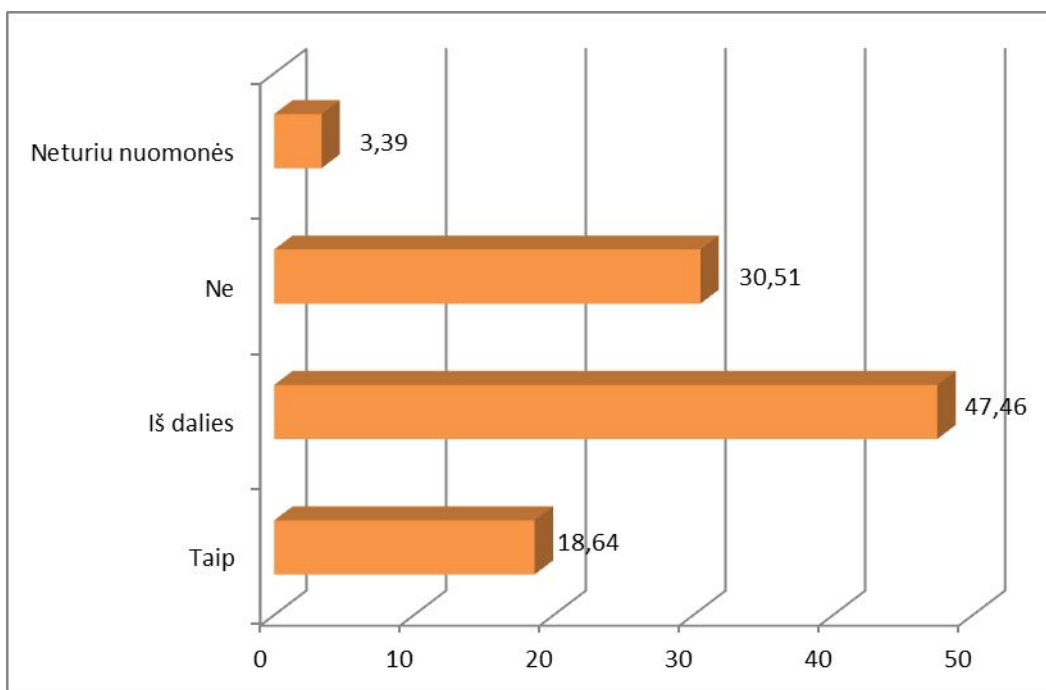
Tyrimo rezultatai patvirtino prieš tai pateiktus duomenis, kad svarbiausia yra geras darbo užmokestis – tokį atsakymo variantą rinkosi 64,41 proc. visų respondentų. Beveik ketvirtadaliui (23,73 proc.) respondentų be tinkamo atlyginimo yra svarbu, kad darbovietėje būtų taikomos psichologinio atlygio priemonės. Tuo tarpu tinkamą darbo užmokestį ir papildomus priedus, premijas rinkę tik 11,86 proc. visų apklaustųjų. Respondentų, kuriems svarbiausia būtų tinkamas atlygis ir papildomos materialinės naudos nebuvo. Tai parodo, kad stipriausia ir pagrindinė motyvavimo priemonė yra didesnis darbo užmokestis.

Taip pat tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kokia respondentų nuomonė apie šiuo metu įmonėje taikomą atlygio sistemą (žr. 14 pav.). Tyrimas atskleidė, kad blogai įmonės taikomą atlygio sistemą vertinančių darbuotojų nėra. Taip pat visi darbuotojai pasirinko atsakyti į šį klausimą ir įvertinti sistemą. Gerai įmonės taikomą atlygio sistemą vertina 47,46 proc. visų respondentų, šiek tiek daugiau respondentų sistemą įvardijo kaip vidutinišką (52,54 proc.). Tai parodo, kad šiuo metu parinkta sistema yra gera, tačiau vis dėl to galimybės ją tobulinti yra ir tai paveiktų daugiau nei pusę darbuotojų.



**14 pav. Dabartinės atlygio sistemos vertinimas, proc.**

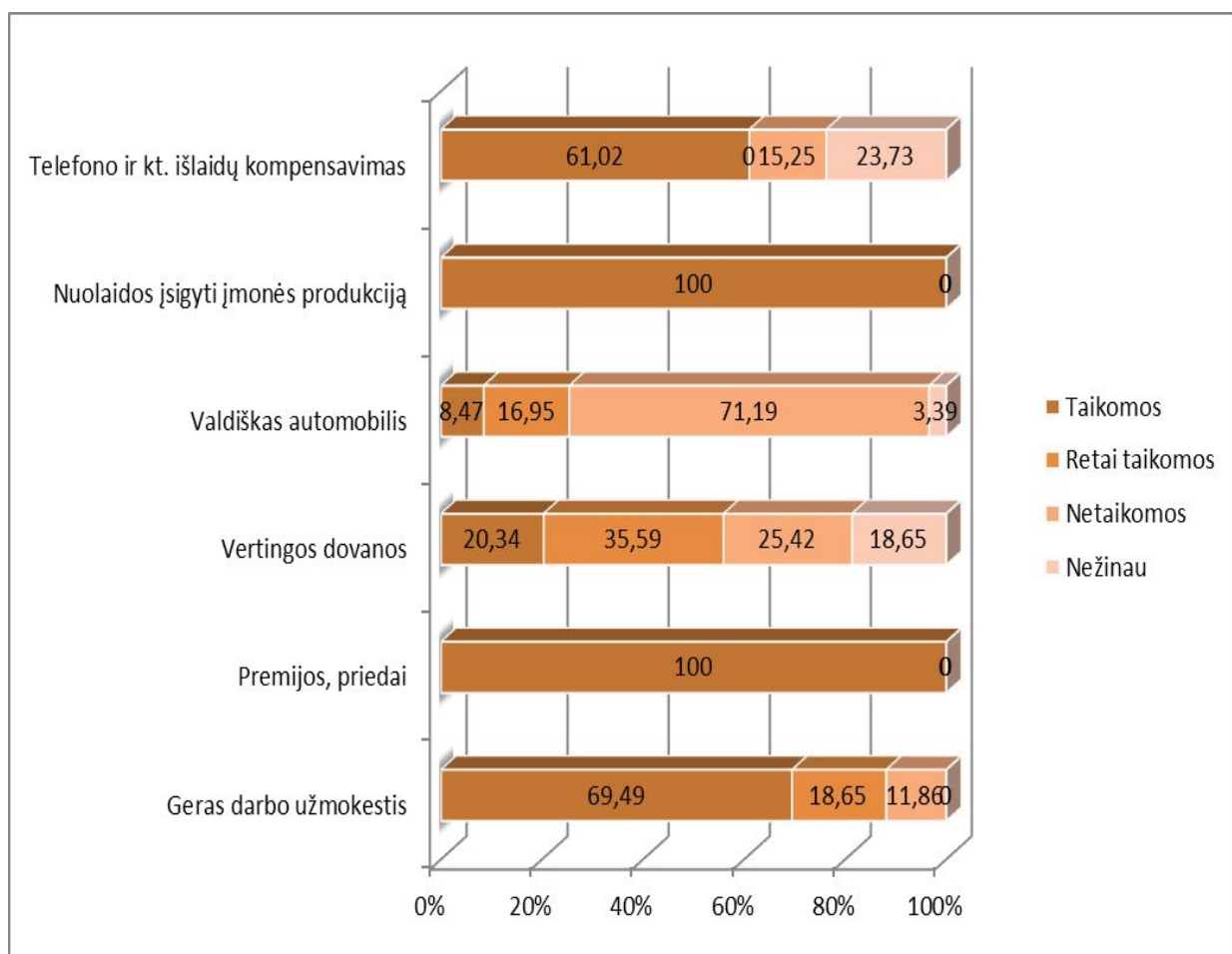
Buvo įvertinta darbuotojų nuomonė ar šiuo metu taikoma atlygio sistema įmonėje įtakoja jų darbo efektyvumą (žr. 15 pav.). Daugiau nei pusė respondentų atsakė teigiamai. Kad įtakoja nurodė 18,64 proc., įtakoja iš dalies 47,46 proc. Šiuo klausimu neigiamai atsakė trečdalis respondentų (30,51 proc.).



**15 pav. Ar taikoma atlygio sistema įtakoja darbo efektyvumą, proc.**

Išsiaiškinus kaip darbuotojai vertina taikomą atlygio sistemą įmonėje, buvo siekiama plačiau nagrinėti kokias naudas jie šiuo metu gauna iš darbdavio ir kaip dažnai pateiktos atlygio priemonės yra taikomos jų darbovietėje. Taikomos priemonės buvo išskirtos į du priemonių blokus – materialines ir psichologines.

Tyrimas atskleidė, kad įmonėje UAB „Kavita“ yra taikomos nuolaidos darbuotojams įsigyjant įmonės produkciją, taip pat yra mokami priedai/premijos – tai patvirtino 100 proc. apklaustų respondentų (žr. 16 pav.).

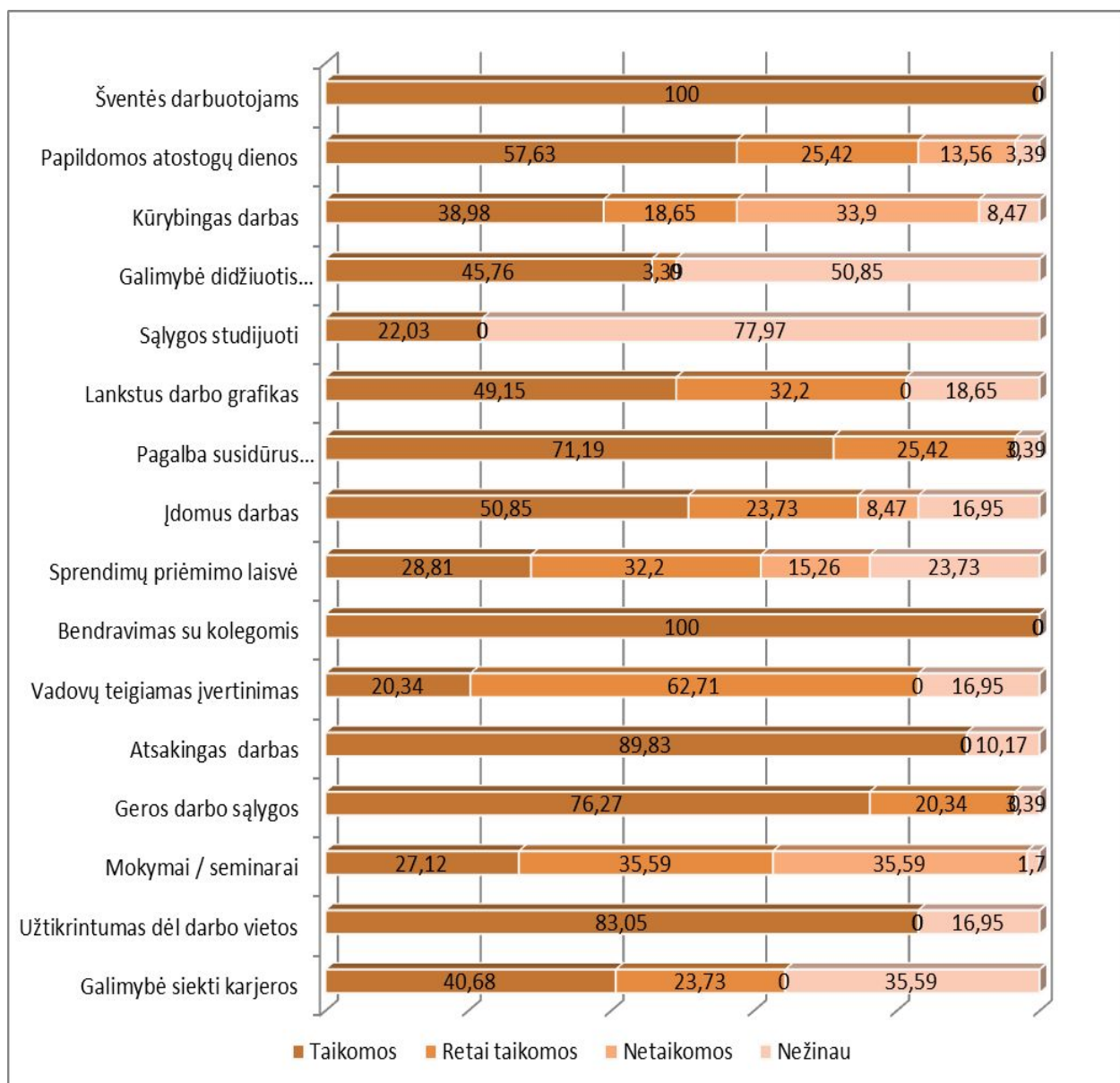


**16 pav. Materialinių atlygio priemonių taikymo dažnis įmonėje, proc.**

69,49 proc. respondentų nurodė, kad jų gaunamas darbo užmokestis yra geras, priešingai mano, 11,86 proc. respondentų. Kad įmonėje taikoma arba retai taikomas vertingų dovanų teikimas darbuotojams nurodė daugiau nei pusė apklaustųjų (55,93 proc.). Telefono ir kitų išlaidų kompensavimas yra gana populiarus priemonė įmonėje, kad ji taikoma nuolat teigia 61,02 proc.. Rečiausiai taikoma materialinė atlygio priemonė yra įmonės automobilio suteikimas, 71,19 proc. nurodė, kad ši priemonė yra netaikoma.

Vadinasi, šiuo metu taikomą darbo užmokestį darbuotojai laiko geru ir jo kėlimas teigiamai paveiktų apie dešimtadalį darbuotojų. Atsižvelgiant į tai, geriausia numatyti ne tik šią priemonę, tačiau taikyti ir įvairesnį spektrą atlygio priemonių.

Taip pat įvertinta kokios psichologinio atlygio priemonės ir kaip dažnai yra taikomos įmonėje UAB „Kavita“ (žr. 17 pav.).



**17 pav. Psichologinių atlygio priemonių taikymo dažnis įmonėje, proc.**

Darbuotojų apklausa parodė, kad įmonėje UAB „Kavita“ yra taikomos labai įvairios psichologinio atlygio priemonės, tačiau jų taikymo dažnis ženkliai skiriasi.

Šventės darbuotojams yra pastoviai taikoma psichologinio atlygio priemonė, taip nurodė visi apklausti respondentai (100 proc.). Taip pat įmonėje yra bendraujama su

kolegomis (100 proc.). Šį atsakymą galima susieti su teigiama nuomone apie pagalbą susidūrus su problemomis, nes dauguma respondentų nurodė, kad jie jos sulaukia visada (71,19 proc.). Galima teigti, kad glaudus bendravimas tarp įmonės darbuotojų užtikrina, kad kilus problemoms yra padedama vieni kitiems.

89,83 proc. apklaustųjų nurodo, kad jie dirba atsakingą darbą, taip pat jie jaučiasi užtikrintai dėl savo darbo vietos (83,05 proc.). Saugumo jausmas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas, kaip vienas svarbiausių, tad taikydama šią psichologinę atlygio priemonę, įmonė gerina darbuotojų motyvaciją.

Įmonėje UAB „Kavita“ yra sudarytos geros darbo sąlygos – taip nurodė 76,77 proc. Vis dėl to, geresnių darbo sąlygų poreikį mato penktadalis (20,34 proc.) respondentų. Vadinasi šioje srityje galima ieškoti konkrečių būdų kaip pagerinti darbo sąlygas, taip skatinant didėti pasitenkinimą atlygio priemonėmis.

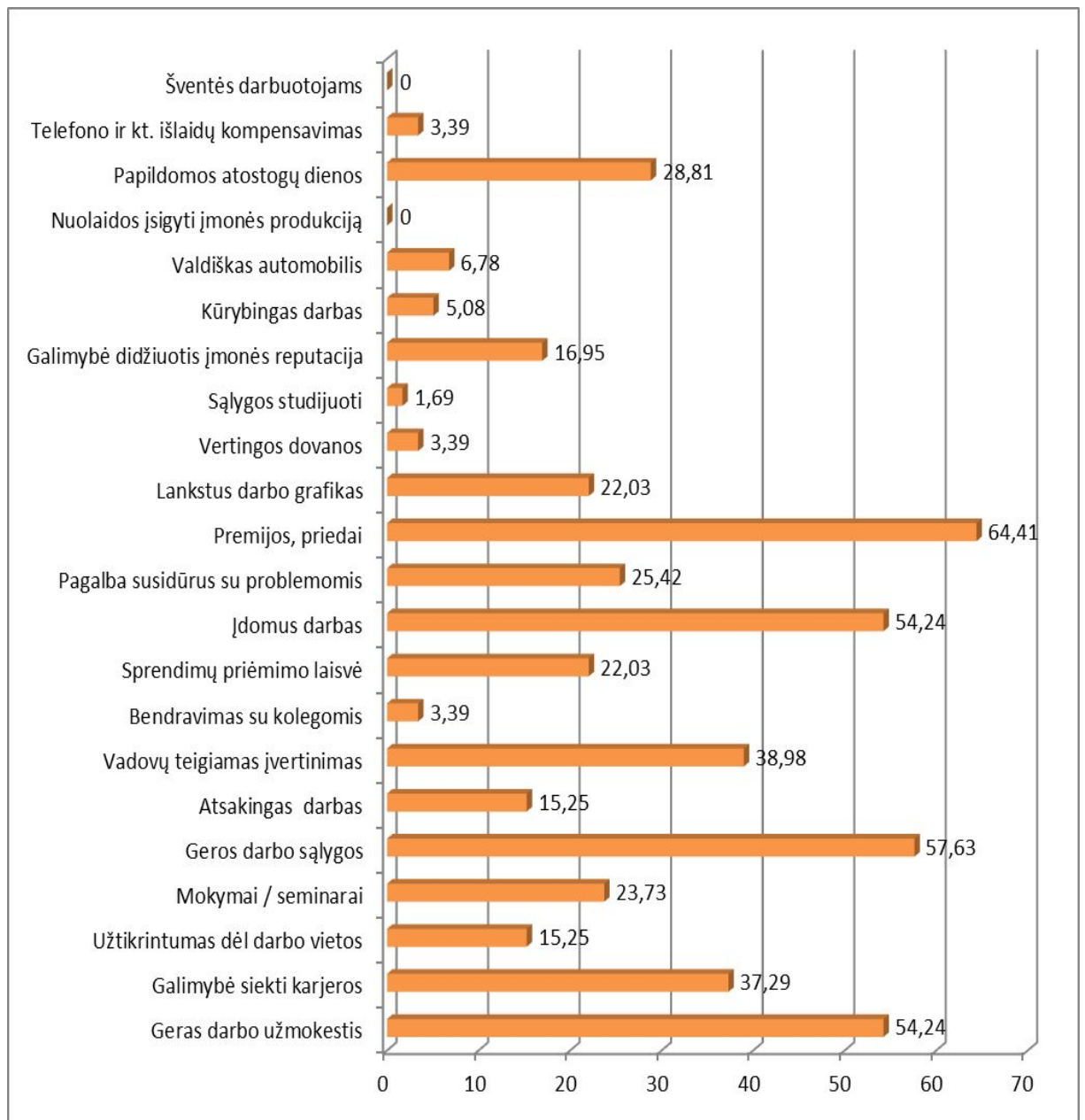
Kad darbuotojai gali didžiuotis įmonės reputacija nurodė pusė apklaustųjų (49,15 proc.), kita dalis darbuotojų teigė nežinantys ar tokią atlygio priemonę galima įvardinti kaip taikomą jų įmonėje.

Ar įmonėje yra suteikiama galimybė studijuoti nurodė nežinantys net (77,97 proc.). Tačiau galima daryti prielaidą, kad ne visi respondentai siekia studijuoti, nes įmonėje dirbantys darbuotojai turi profesinį arba aukštąjį išsilavinimą, todėl ši galimybė jiems gali būti neaktuali ir ja nebuvo domimasi.

Verta pažymėti, kad 35,59 proc. nurodė, kad jų įmonėje nėra taikomi mokymai, seminarai, 15,26 proc. teigia neturintys sprendimų priėmimo laisvės. Siekiant tobulinti atlygio sistemą galima svarstyti šių priemonių įtraukimą.

Galiausiai šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kokių atlygio priemonių įmonėje trūksta (žr. 18 pav.).





**18 pav. Atlygio priemonių poreikis įmonėje, proc.**

Analizuojant duomenis apie tai, ko respondentai pageidautų įmonėje šiuo metu, išryškėjo neatitikimas tarp dviejų apklausos klausimų. Nors apklausoje didžioji dalis respondentų teigė, kad juos tenkina šiuo metu gaunamas darbo užmokestis, tačiau daugiau nei pusė darbuotojų įvardijo, kad jie pageidautų, kad įmonėje būtų geresnis darbo užmokestis (54,24 proc.). Galima daryti prielaidą, kad nors ir teigiamai vertina šiuo metu gaunamą atlygį, tačiau darbo užmokesčio kėlimas teigiamai paveiktų jų motyvaciją dirbti.

Analogiška situacija yra su premijų ir priedų mokėjimu. Nors tyrime nurodė, kad tokia atlygio priemonė jų įmonėje yra taikoma, tačiau jos trūkumą nurodė netgi 64,41 proc. visų respondentų. Tad galima teigti, kad šios priemonės taikymo respondentai pageidautų

dažnesnio. Todėl įmonės vadovams verta apsvarstyti mokamų premijų ir priedų dydį, gal būt yra tikslinga jį padidinti.

Vis dėlto, gauti rezultatai patvirtina, kad materialinio atlygio priemonės darbuotojai supranta kaip svarbiausias įmonėje.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad įmonėje šiuo metu nėra poreikio taikyti tokių materialaus atlygio priemonių kaip telefono ir kitų išlaidų kompensavimas (1,69 proc.), vertingos dovanos (3,39 proc.), įmonės automobilio suteikimas (6,78 proc.).

Iš psichologinių atlygio priemonių labiausiai išsiskyrė poreikis, kad darbdavys suteiktų geresnes darbo sąlygas – taip teigia 57,63 proc. apklaustųjų. Vadinasi įmonė tobulindama atlygio sistemą turėtų skirti didelį dėmesį patalpų, įrangos, priemonių gerinimui, pozityvios atmosferos kūrimui ir kitoms darbo sąlygų gerinimo priemonėms.

Taip pat, daugiau nei pusė respondentų norėtų, kad jų darbas būtų įdomesnis – 54,24 proc. Monotonija darbe ir atsakingas darbas gali varginti darbuotojus, tai gi reikėtų ieškoti būdų skirti įvairesnes užduotis, kartais pajvairinti darbo pobūdį naujomis veiklomis ir ieškoti kitų būdų, kad darbas taptų įdomesnis.

Įmonė taip pat turėtų atkreipti dėmesį į poreikį siekti karjeros, nes jis yra aktualus 37,59 proc. darbuotojų. Tuo tarpu mokymų, seminarų pageidautų apie penktadalis visų įmonės darbuotojų (20,34 proc.).

Darbuotojai nemano, kad jų įmonėje trūktų švenčių, nuolaidų įsigyti įmonės produkciją ar bendravimo su kolegomis. Tai galima sieti su tuo, kad šias priemones, kaip nuolatos taikomas, nurodė visi darbuotojai.

Apibendrinus klausimo rezultatus galima teigti, kad, vertinant materialaus atlygio priemones, įmonės vadovai turėtų apsvarstyti galimybę didinti darbo užmokestį, taip pat taikyti didesnius arba dažnesnius priedus, premijas. Tobulinant psichologinio atlygio priemones galima gerinti darbo sąlygas, suteikti darbuotojams didesnes karjeros perspektyvas, įdomesnę darbą, dažniau teigiamai įvertinti darbuotojus.

### **4.3 Diskusija**

Atlikus interviu ir anketinę darbuotojų apklausą bei įvertinus gautus rezultatus ir juos palyginus su mokslinėje literatūroje pateikiamais principais paaiškėjo, keletas atlygio už darbą sistemos trūkumų ir privalumų vyraujančių įmonėje.

Kaip vienu iš privalumų priskiriama tai, kad įmonė UAB „Kavita” taiko atlygio už darbą sistemą. Tačiau ši sistema nėra vieninga, nėra taikoma konkreti metodika, kas leistų tinkamai

atsilyginti visiems darbuotojams už jų atliekamą darbą. Tyrimu nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų esamą atlygio už darbą sistemą įvertino vidutiniškai. Kyla klausimas, gal būt darbuotojai ir įmonės vadovas skirtingai supranta sąvoką „atlygis už darbą” ir skirtingai vertina jos poreikį bei priemones. Tačiau tyrimas parodė, kad tiek įmonės vadovas, tiek darbuotojai pačią atlygio už darbą sąvoką supranta panašiai, kad atlygis už darbą - tai atlygis už atliekamas darbo funkcijas. Todėl tam, kad būtų įmonėje taikoma vieninga metodika, siūloma atlikti tinkamą darbų, darbo vietų įvertinimą. Nustatyti tinkamus kriterijus (išsilavinimas, kvalifikacija, darbo patirtis ir t.t.) ir pateikti tikslus darbo vietų aprašymus, kuriais remiantis būtų galima nustatyti koeficientus darbo atlyginimo skaičiavimui. Taip pat remiantis nustatytais koeficientais paskaičiuoti aiškia premijų/priedų skaičiavimo ir mokėjimo sistemą. Siūloma šią kintamą atlyginimo dalį skaičiuoti remiantis individualiais darbuotojų pasiekimais įgyvendinat projektus, analizuojant įmonės rezultatus. Taip pat siūloma atsižvelgti į tokius kriterijus, kaip darbo stažas, asmeninės savybes (iniciatyvumas, atsakingumas ir pan..) ir kt..

Taip pat tiek įmonės vadovo, tiek darbuotojų nuomonė sutampa išskiriant sudedamąsias atlygio už darbo dalis, priemones. Daugelis darbuotojų, kaip pagrindines sistemos priemones, įvardija didesnę darbo užmokestį, premijas/priedus ir geras darbas sąlygas. Tokie rezultatai atskleidžia, kad įmonė nepakankamai „išnaudoja” sistemos galimybes. Darbuotojai mažai vertina kitas atlygio už darbą sistemos priemones. Gal būt įmonės vadovas neanalizuoja savo darbuotojų poreikių ir eina „lengviausiu keliu” - taikydamas finansines priemones, kurios skatina ir motyvuoja darbuotojus tik trumpą laiką arba tik iki tam tikros ribos. Todėl siūloma darbuotojus įvertinti skiriant vertingas dovanas. Už atitinkamai pasiektus rezultatus, nuolatinį atsidavimą įgyvendinti įmonės tikslus, papildomų projektų siūlymą ir įgyvendinimą „apdovanoti” darbuotojus vertingomis dovanomis (dovanų kuponais). O remiantis darbuotojų veiklos pobūdžiu: praleisto laiko kiekio kelyje darbo metu, telefonu, kompiuteriu, būtinybe būti nuolat pasiekiamu, įvertinti kriterijais ir skatinti darbuotojus suteikiant valdišką automobilį, telefoną, nešiojamą kompiuterį, interneto prieigą ir pan..

Įmonėje taikoma nemažai atlygio priemonių, bet kai kurias priemones darbuotojai vertina ir pažymi labiau, kitas - priešingai. Todėl galime teigti, kad įmonė turi peržiūrėti savo atlygio už darbą sistemą ir jos priemones. Tam tikras priemones būtina „stiprinti”. Mokslinės litartatūros analizė bei tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojus efektyviau dirbti skatina ne tik finansinis atlygis, ne tik didesnis atlyginimas ar premijos/priedai. Todėl įmonei vertėtų atkreipti dėmesį į tokias atlygio už darbą sistemos priemones, kaip galimybė siekti karjeros, vadovų teigiamas įvertinimas, papildomos atostogų dienos ir t.t.. Juo labiau, kad šios priemonės nereikalauja papildomų ar labai didelių lėšų, ypač „vadovų teigiamas įvertinimas”.

O šią priemonę, kaip trūkstamą įmonėje nurodė ~39 % darbuotojų. Taip pat galime daryti prielaidą, kad darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinti ir jiems trūksta „gero žodžio“. Todėl siūloma aiškiai įvardyti nefinansines atlygio už darbą priemones. Be to, jas vertėtų suskirstyti į tam tikras grupes, kaip karjeros plėtojimo, darbo kokybės gerinimo, statuso ir pripažinimo. Taip bus galima patenkinti darbuotojų psichologinius poreikius.

Įmonės vadovas teigė, kad įmonėje nuolat vyksta įvairūs projektai, nuolat stebimi įmonės veiklos rezultatai. Tai gi, galime daryti prielaidą, kad darbuotojai, paskirdami savo energiją, jėgą ir laiką seikiant įmonės tikslų, nori būti tinkamai įvertinti. Siekiant įmonės tikslų, tinkamas darbuotojų įvertinimas galimas ir suteikiant darbuotojams geras darbo sąlygas - atsižvelgiama į laiko ir jėgų sąnaudas darbui atlikti, ergonomiškos darbo sąlygos bei įvairios priemonės, įrengimai, techninės inovacijos.

Analizuojant gautus anketų darbuotojams rezultatus pastebima, kad darbuotojams svarbiausia, kad įmonė taikytų tokią atlygio už darbą sistemą, kad jie gaudami šį atlygį pirmiausia galėtų patenkinti visus savo fiziologinius poreikius, o po to ir kitus - asmenines ambicijas, psichologinės būsenos komfortą ir pan.. Įmonės vadovas taip pat pastebi, kad tai labai aktualu jo darbuotojams. Tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad vis tik populiariausios atlygio priemonės - materialinės.

Tokių priemonių, kaip mokymai, seminarai, valdiškas automobilis, sąlygos studijuoti ir jų mažas paminėjimo koeficientas rodo, kad darbuotojai negalvoja apie šias priemones, nes jų gal būt įmonė tiesiog nesiūlo, neviešina, neskatina ar netaiko tinkamu laiku, tinkamoje vietoje. Mokymų ir seminarų poreikis išauga projektų įgyvendinimo pradžioje, valdiškas automobilis - projekto eigoje, poreikis studijuoti - patenkinus visus pagrindinius poreikius, turint pakankamai lėšų ir laiko galimybių. Todėl būtina stebėti įmonės darbuotojus, jų elgesį, kad įmonės vadovas galėtų tinkamai ir efektyviai taikyti visas atlygio už darbą sistemos priemones. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad darbuotojų poreikiai kinta priklausomai nuo pasikeitusių išorinių ir vidinių aplinkybių. Tik įvertinus darbuotojų poreikius, įmonė gali tinkamai „išnaudoti“ savo kaip įmonės, siekiančios tinkamai atsilyginti savo darbuotojams, galimybes. Todėl siūloma į atlygio už darbą sistemos tobulinimo procesą įtraukti ir pačius darbuotojus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams trūksta vadovo įvertinimo, bendravimo, galimybės priimti sprendimus. Todėl toks pasirinktas procesas būtų puiki priemonė skaitinti bendravimą, komunikaciją tarp darbuotojų ir vadovų, galimybę išreikšti savo poziciją, prisidėti prie savo padėties gerinimo, priimti tam tikrus sprendimus.

Verta paminėti, kad įmonė, prieš taikydama patobulintą atlygio už darbą sistemą, dar kartą įvertintų priemonių ir darbuotojų poreikius. Nes kai kurios priemonės, kai kuriems darbuotojams gal būt visai neaktualios, net jei jos bus intensyviai taikomos, pavyzdžiui,

valdiškas automobilis, darbuotojui, kuris visą darbo dieną praleidžia ofise prie kompiuterio, tarkim buhalteriu, ši priemonė tikrai gali būti neaktuali ir nekelianti pasitenkinimo bei motyvuojanti atlikti darbus efektyviau.

Atlikus mokslinės literatūros analizę bei interviu ir anketinę apklausą, labiausiai išryškėjo keletas aspektų: tam, kad atlygio už darbą sistema būtų veiksminga ir tinkama, būtina taikyti materialines ir nematerialines priemones kompleksiskai. Tik taikant jas kartu pasiekiamas geriausias rezultatas. Priedai ir premijos nebeteiks tokio pasitenkinimo jei įmonė nesuteiks gerų darbo sąlygų ar darbuotojas jaus įtampą, stresą, konfliktuos su kolegomis, neturės galimybės pasiekti savo asmeninių tikslų, kaip karjera ir pripažinimas. Nors atlygio už darbą sistemos priemonės turi būti taikomos kompleksiskai, vienu metu, tačiau tyrimo rezultatai atskleidė ir patvirtino, kad vienos svarbiausių priemonių tai geras darbo užmokestis, premijos/priedai, geros darbo sąlygos. Tai labiausiai darbuotojus įtakojantys veiksniai.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad tyrimai įmonėse turi būti atliekami periodiškai, todėl tikslinga šią darbuotojų apklausą vykdyti praėjus tam tikram laiko tarpui ir lyginti gautus rezultatus. Remiantis atnaujintais rezultatais tikslinga parinkti kitas materialaus ir psichologinio pobūdžio atlygio priemones.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlygis už darbą mokslinėje literatūroje suprantamas kaip materialinių ir psichologinių atlygio priemonių visuma, kuri atsiranda iš darbo santykių ir kurią darbdavys moka darbuotojui už jo laiką ir jėgas. Tiek mokslinės literatūros analizė, tiek tyrimo rezultatai atskleidė, kad siekiant atsilyginti darbuotojams už darbą, svarbiausia atkreipti dėmesį į esamus darbuotojų poreikius. Patenkinti darbuotojų poreikius galima taikant materialines ir psichologines atlygio už darbą priemones. Vis dėlto, stipriausia materialinio pobūdžio priemonė išlieka tinkamas ir teisingas darbo užmokestis. Tačiau norint, kad darbuotojai būtų motyvuoti ir dirbtų efektyviai, įmonėje reikalinga derinti kompleksines atlygio priemones, taip pat atsižvelgti į individualias darbuotojo savybes ir jo poreikius.

2. Siekiant sukurti tinkamą atlygio už darbą sistemą, ją patobulinti, būtina atsižvelgti į keletą aspektų: atlygio už darbą sistema turi būti lanksti, kintanti, įvertinanti individualias darbuotojų savybes ir kintančius jų poreikius. Siekiant tobulinti atlygio sistemą įmonėje būtina išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Į šį procesą geriausia įtraukti pačius darbuotojus, taikant apklausos metodą. Taip pat svarbu, kad ji būtų susieta su darbo atlikimu ir atlygis būtų skiriamas tik įvertinus darbuotojo veiklos kokybę. Tinkamai funkcionuojanti sistema turi būti aiški, tiksli ir įforminta raštiškai. Tokiu būdu darbuotojams ji tampa aiškiai suprantama, jie yra tinkamai su ja supažindinti. Svarbu pabrėžti, kad atlygio už darbą sistemoje būtų numatytos įvairios priemonės – jos turi apimti ir materialias motyvavimo priemones ir psichologines. Be to, atlygio sistema turi būti taikoma nuolatos, ją periodiškai peržiūrint ir esant poreikiui keičiant.

3. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonėje UAB „Kavita” atlygio už darbą sistemą taiko kompleksiškai - skiriant tiek materialias, tiek nematerialias atlygio priemones.

- Materialinės priemonės - geras darbo užmokestis, premijos/priedai, nuolaidos įsigyti įmonės produkcijai, telefono ir kitų su įmone susijusių išlaidų kompensavimas - šias priemones darbuotojai įvertino, kaip dažnai ir gana dažnai taikomas priemones. Taip pat išskiriamos ir kitos priemonės tokios, kaip valdiškas automobilis, vertingos dovanos. Jos įvertintos, kaip taikomos retai. Be šių minėtų finansinių priemonių, įmonė taiko ir įstatymais įteisintas priemones - socialinis draudimas, apmokamos atostogos ir papildomos atostogų dienos ir pan..
- Nematerialinės priemonės tokios, kaip bendravimas su kolegomis, šventės, užtikrintumas dėl darbo vietos, atsakingas darbas, geros darbo sąlygos, pagalba

susidūrus su problemomis, įdomus darbas. Kaip rečiau taikomas psichologines atlygio už darbą priemonės - kūribingas darbas, galimybė didžiuotis įmonės įvaizdžiu, sąlygos studijuoti, sprendimų priėmimo laisvė, vadovų teigiamas įvertinimas, galimybė siekti karjeros, mokymai/seminarai.

4. Įvertinus esamą atlygio už darbą sistemos situaciją bei galimybes ją patobulinti siūloma koreguoti atlygio už darbą sistemą atliekant toliau pateiktus rekomendacinius veiksmus. Tam, kad atlygio už darbą sistema būtų motyvuojanti darbuotojus atlikti pavestus darbus efektyviau ir jiems būtų teisingai atlyginta, būtina išanalizuoti darbuotojų poreikius bei apibrėžti aiškius atlygio už darbą tikslus. Rekomenduojami veiksmai:

1. atlikti darbų, darbo vietų įvertinimą, nustatyti tinkamus kriterijus (išsilavinimas, kvalifikacija, darbo patirtis ir t.t.), pateikti darbo vietų aprašymus ir nustatyti koeficientus darbo atlyginimo skaičiavimui;
2. taikyti aiškią premijų/priedų skaičiavimo ir mokėjimo sistemą;
3. darbuotojams skirti vertingas dovanas (dovanų kuponus);
4. skatinti darbuotojus suteikiant valdišką automobilį, telefoną, nešiojamą kompiuterį, interneto prieigą ir pan.;
5. nustatyti ir taikyti aiškias papildomas finansines naudas (kvalifikacijos kėlimas, šventės, nemokamos prekės ir t.t.);
6. nefinansines priemones suskirstyti į grupes: karjeros plėtojimo, darbo kokybės gerinimo, statuso ir pripažinimo, ir taikyti aiškia jų mokėjimo, suteikimo sistemą;
7. į tobulinimo procesą įtraukti darbuotojus;
8. sudaryti veiksmų planą, nurodant kaip, kodėl ir kiek darbuotojamas taikomos atlygio už darbą sistemos priemonės bei kada, kas kiek laiko šios priemonės peržiūrimos, analizuojamos ir gerinamos.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Agburu J. I. (2012). Recent Trends in Wage and Salary Administration in Nigeria: A Synopsis on Theoretical and Empirical Challenges // International Journal of basic and applied science, Vol. 01, No. 02, p. 257 – 268. –P-ISSN 2301-4458
2. Ajmal A. and etc. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes; Mediating role of perceived organizational support // Journal of Service Science and Management, p. 461-470
3. Alrawi K., Jaber K. (2008). Differential responses to managerial incentives among workers: case study // Journal of International and cross-cultural studies, Volume 2, Issue 1, p. 1 - 20
4. Asad S., Dainty A. R. J. (2005). Job motivational factors for disparate occupational groups within the UK construction sector: a comparative analysis // Journal of Construction Research, Vol. 6, No. 2, p. 223–236
5. Avram C. D., Michaela – Andreea N. (2013). Labor plexicurity in the wage policy // Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1., p. 150 – 156
6. Azyr M. S. H. and etc. (2010). Can quality of work life affect work performance among government agriculture extension officers? A case from Malaysia // Journal of Social Sciences 6 (1), p. 64 – 73, ISSN 1549-3652
7. Aworemi J. R. and etc. (2011). An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria // International Journal of Economics and Finance, Vol. 3, No. 5, p. 227 - 233
8. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. (2008). Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis: darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. (3) 12, p. 25 - 29
9. Beržinskienė D., Raziulytė S. (2012). Darbo našumo ir darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės vertinimas Lietuvos pavyzdžiu, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2 (26). 33–41, ISSN 1648-9098.*
10. Bručkutė R., Paužuolienė J., Docienė V., Vaitiekus A. (2012). Uždarnosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams // Vadyba. Journal of management. Nr. 1 (20), p. 29 – 36. ISSN 1648 – 7974
11. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas: šeštas (trečias elektroninis) leidimas. Kompaktinė plokštelė / redaktorių kolegija: Stasys Keinys (vyr. redaktorius), Laimutis Bilkis, Jonas



- Paulauskas, Vytautas Vitkauskas. – Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, (2006); internetinė versija, (2011). – <http://dz.lki.lt>, [žiūrėta: 2016-04-21].
12. Daniel A. C., Andreea N. M. (2013). Labor flexicurity in the wage policy // *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1*, p. 150 – 156, ISSN 1844 – 7007
  13. Europos sąjungos sutarties ir Europos bendrijos steigimo sutarties suvestinės redakcijos // *Europos sąjungos oficialus leidinys*. (2006), C 321 E/1, p. 331
  14. Furnham A., Eracleous A. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 8, p. 765-779
  15. Furtado F., Aquino G., Meira S. (2012). Improving organizational performance through retard systems // *Business dynamics in the 21st century*. ISBN: 978-953-51-0628-9, p. 3 - 28
  16. Gerikienė V., Marčinskas A. (2002). Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste // *Ekonomika*. – ISSN 1392-1258
  17. Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), p. 983–996, ISSN 2029–2244
  18. Goncharuk A. G., Monat J. P. (2009). A synergistic performance management model conjoining benchmarking and motivation // *Benchmarking: An International Journal* Vol. 16, No. 6, p. 767-784, ISSN 1463-5771
  19. Hafiza N. S., Shah S. S., Jamsheed H., Zaman K. (2011). Relationship between rewards and employee’s motivation in the non-profit organizations of Pakistan // *Business Intelligence Journal*, Vol. 4, No.2, p.327 – 334.
  20. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. - Kaunas: Judex,
  21. Klupšas F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, Nr. 19, p. 36 – 44. – ISSN 1822 – 6760
  22. Layton R., Smith M., Stewart A. (2013). Equal remuneration under the fair work act 2009. A report for the pay equity unit of the fair work commission. Commonwealth of Australia, ISBN 978-0-9874935-6-9, p. 246
  23. Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public General hospital // *Human Resources for Health*, p. 1 - 9

24. Levenaitė R., Raubickas L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas // Socialiniai mokslai. Ekonomika ir vadyba. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1 (26), p. 104 – 114
25. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Aktuali redakcija. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/ta/27274:str186>. [Žiūrėta 2016-04-05].
26. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=77bcd661-ae9-4828-9809-e158baf3bf3>> [žiūrėta: 2016-04-21].
27. Mačernytė–Panomariovienė I. (2003). Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. – 156 p., 2 grafikai, 1 schema. (ISBN 9955 – 563 – 05 – 2).
28. Marcinkevičiūtė L. (2003). Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis: daktaro disertacija: 03 S - vadyba ir administravimas. – Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, p. 159
29. Marcinkevičiūtė L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai // Tiltai, Lietuvos žemės ūkio universitetas, p. 11 - 18
30. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos // Žemės ūkio ekonomika ir sociologija. T. 14. Nr. 2. P. 57–65
31. Palidauskaitė J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19, ISSN 1648-2603, p. 33 – 45
32. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). Marketingas. Vilnius: Garnelis, p. 608
33. Raziulytė S. (2011). Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė // Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 4 (33), ISSN 1648-8776, p. 73 – 79
34. Stringer C., Didham J., Theivananthampillai P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees // Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8, No. 2, p. 161-179. ISSN 1176-6093
35. Sukach O. (2014). Improving the labour costs efficiency at Ukrainian enterprises // CES Working Paper, Vol. VI, Issue 1. – p. 171 – 180
36. Šavareikienė D. (2013). Kompensavimas už darbą personalo valdymo kontekste: teorinis požiūris // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 1 (29), p. 106 – 113
37. Tamašauskienė Z., Šileika A., Mačiulytė A. (2008). Theoretical and practical aspects of wages differentiation // Socialiniai tyrimai / Social Research. – Nr. 3 (13), p. 165 – 178

38. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.- Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
39. Topper E. F. (2009). Keeping staff motivated in tough Times // *New Library World*, Vol. 110, No. 7/8, p. 385-387, 0307-4803
40. UAB „Kavita“ interneto puslapis. Prieiga per internetą: <<http://kavita.com/lt/>> [žiūrėta: 2016-01-21]
41. Uterytės-Vrubliauskienės L., Merkevičiaus J. (2009). The information technology sector: specifics of motivation of virtual personnel // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (14), p. 314 – 321. ISSN 1648-9098
42. Vaitkuvienė L., Balvočiūtė R., Stoškus S. (2010). The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 54, p. 97 – 114. ISSN 1392-1142.
43. Viningienė D., Ramanauskas J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Scientific journal*. Vol. 33, Nr. 4, p. 104 – 112, ISSN 1822-6760.
44. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. – T. 18, Nr. 4, p. 105 – 117. – ISSN 0235-7186
45. Žiogelytė L. (2012). Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų Lietuvoje vertinimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – 2 (26), p. 6 – 16
46. Žiogelytė L., Kšivickaitė G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – ISSN 2335-8750
47. Wiley C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys // *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, p. 263 – 280, ISSN 0143 – 7720
48. Wziatek-Stasko A. (2010). Manager's motivation as a way to motivate employees // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, ISSN 1392-1142, p. 109 - 122

## **PRIEDAI**

### Interviu klausimynas

1. Kaip Jūs suprantate atlygį už darbą?
2. Kas sudaro esamą atlygio už darbą sistemą? Kokios priemonės?
3. Kas daro didžiausią įtaką atlygio už darbą priemonių parinkimui ir taikymui?
4. Kokias materialines atlygio už darbą priemones taikote savo įmonėje?
5. Ar Jūsų įmonėje mokami priedai/premijos?
6. Už ką ir kaip mokami priedai/premijos?
7. Ar premijų/priedų mokėjimas įtakoja darbuotojų darbo kokybę?
8. Kokias nematerialines atlygio už darbą priemones taikote savo įmonėje?
9. Kaip manote ar tinkama atlygio už darbą sistema įmonėje?
10. Kaip manote ar darbuotojai patenkinti atlygio už darbą sistema įmonėje?
11. Jūsų nuomone, kokios atlygio už darbą priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus atlikti darbus geriau?

## Anketa

Kauno Technologijos Universiteto Įmonių valdymo studijų studentė Ernesta Strazdenienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti esamą įmonės atlygio už darbą sistemą, įvertinti taikomų priemonių įvairovę, išsiaiškinti kokia turėtų būti atlygio už darbą sistema, kad tenkintų darbuotojų, įmonės vadovo bei pačios įmonės interesus. Apklausos duomenys bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Anketa yra **ANONIMINĖ**, todėl savo vardo, pavardės bei kitų asmeninių duomenų nurodyti nereikia. Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip: **X** (žymėjimą atlikite pagal prie kiekvieno klausimo pateiktas instrukcijas).

### 1. Jūsų lytis: (Tinkamą atsakymą pažymėkite )

- 1) Vyras
- 2) Moteris

### 2. Jūsų amžius: (Įrašykite atsakymą)

.....

### 3. Jūsų išsilavinimas: (Tinkamą atsakymą pažymėkite )

- 1) Vidurinis
- 2) Profesinis
- 3) Aukštasis neuniversitetinis
- 4) Aukštasis universitetinis
- 5) Kita (įrašykite) .....

### 4. Kiek laiko dirbate įmonėje: (Įrašykite atsakymą)

.....

### 5. Jūsų užimamos pareigos įmonėje: (Įrašykite atsakymą)

.....

### 6. Jūsų nuomone, atlygis už darbą, tai.....? (Tinkamą atsakymą pažymėkite )

- 1) atlygis už darbo sutartyje nurodytas darbo funkcijas
- 2) atlygis už indėlį į įmonės sėkmę, įmonės vertės kūrimą

- 3) motyvavimo priemonė
- 4) darbuotojo ir darbdavio mainai
- 5) psichologinių ir materialinių atlygio priemonių visuma

**7. Kas Jums svarbiausia gaunant atlygį už darbą? (Tinkamą atsakymą pažymėkite )**

- 1) Didesnis atlyginimas
- 2) tinkamas atlyginimas ir premijos / priedai
- 3) tinkamas atlygis ir papildomos materialinės naudos (kuro kompensavimas ir pan.)
- 4) Tinkamas atlygis ir psichologinės naudos (karjeros galimybės, bendravimas ir kita)
- 5) Kita (įrašykite) .....

**8. Kaip vertinate įmonėje esančia atlygio už darbą sistemą? (Tinkamą atsakymą pažymėkite )**

- 1) Gerai
- 2) Vidutiniškai
- 3) Blogai
- 4) Neturiu nuomonės

**9. Įvertinkite žemiau pateikiamas atlygio už darbą priemones, kurios Jums asmeniškai yra svarbios: (Tinkamus atsakymus pažymėkite )**

| Teiginys                       | Nesvarbu                 | Iš dalies nesvarbu       | Neturiu nuomonės         | Iš dalies svarbu         | Svarbu                   |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Geras darbo užmokestis         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Galimybė siekti karjeros       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Užtikrintumas dėl darbo vietos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mokymai/seminarai              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geros darbo sąlygos            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atsakingas darbas              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vadovų teigiamas įvertinimas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bendravimas su kolegomis       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sprendimų priėmimo laisvė                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įdomus darbas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pagalba susidūrus su problemomis                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Premijos / priedai                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lankstus darbo grafikas                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vertingos dovanos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sąlygos studijuoti                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Galimybė didžiuotis įmonės reputacija                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kūrybingas darbas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valdiškas automobilis                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nuolaidos įsigyti įmonės produkciją                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Mamadieniai“  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Telefono ir kt. su darbu susijusių išlaidų kompensavimas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Laisvalaikio renginiai, šventės darbuotojams             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Pažymėkite kaip dažnai nurodytos atlygio priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje šiuo metu (Tinkamus atsakymus pažymėkite )**

| Teiginys                       | Taikoma                  | Retai taikoma            | Netaikoma                | Nežinau                  |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Geras darbo užmokestis         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Galimybė siekti karjeros       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Užtikrintumas dėl darbo vietos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mokymai/seminarai              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geros darbo sąlygos            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atsakingas darbas              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vadovų teigiamas įvertinimas                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bendravimas su kolegomis                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sprendimų priėmimo laisvė                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įdomus darbas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pagalba susidūrus su problemomis                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Premijos / priedai                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lankstus darbo grafikas                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vertingos dovanos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sąlygos studijuoti                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Galimybė didžiuotis įmonės reputacija                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kūrybingas darbas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valdiškas automobilis                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nuolaidos įsigyti įmonės produkciją                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Papildomos atostogų dienos                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Telefono ir kt. su darbu susijusių išlaidų kompensavimas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Laisvalaikio renginiai, šventės darbuotojams             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**11. Kokių priemonių taikymo pageidautumėte Jūsų įmonėje, kurių šiuo metu nėra?  
(Tinkamus 5 atsakymus pažymėkite )**

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| <b>Teiginys</b>                |                          |
| Geras darbo užmokestis         | <input type="checkbox"/> |
| Galimybė siekti karjeros       | <input type="checkbox"/> |
| Užtikrintumas dėl darbo vietos | <input type="checkbox"/> |
| Mokymai/seminarai              | <input type="checkbox"/> |
| Geros darbo sąlygos            | <input type="checkbox"/> |
| Atsakingas darbas              | <input type="checkbox"/> |
| Vadovų teigiamas įvertinimas   | <input type="checkbox"/> |
| Bendravimas su kolegomis       | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Sprendimų priėmimo laisvė                                | <input type="checkbox"/> |
| Įdomus darbas  | <input type="checkbox"/> |
| Pagalba susidūrus su problemomis                         | <input type="checkbox"/> |
| Premijos / priedai                                       | <input type="checkbox"/> |
| Lankstus darbo grafikas                                  | <input type="checkbox"/> |
| Vertingos dovanos  | <input type="checkbox"/> |
| Sąlygos studijuoti                                       | <input type="checkbox"/> |
| Galimybė didžiuotis įmonės reputacija                    | <input type="checkbox"/> |
| Kūrybingas darbas  | <input type="checkbox"/> |
| Valdiškas automobilis                                    | <input type="checkbox"/> |
| Nuolaidos įsigyti įmonės produkciją                      | <input type="checkbox"/> |
| Papildomos atostogų dienos                               | <input type="checkbox"/> |
| Telefono ir kt. su darbu susijusių išlaidų kompensavimas | <input type="checkbox"/> |
| Laisvalaikio renginiai, šventės darbuotojams             | <input type="checkbox"/> |

**12. Ar dirbate efektyviau dėl to, kad įmonė taiko minėtas atlygio už darbą priemones?  
(Tinkamą atsakymą pažymėkite )**

- 1) Taip
- 2) Iš dalies
- 3) Ne
- 4) Neturiu nuomonės

**13. Kaip manote, ko siekia įmonė taikydama esamą atlygio už darbą sistemą?  
(Tinkamus 2 atsakymus pažymėkite )**

- 1) Atsilyginti darbuotojams už darbą
- 2) Išlaikyti esamus darbuotojus
- 3) Pritraukti naujus kvalifikuotus darbuotojus
- 4) Konkuruoti darbo rinkoje

5) Motyvuoti darbuotojus dirbti efektyviau

6) Kita (įrašykite).....

**14. Kaip manote, kas lemia Jūsų gaunamų atlygio už darbą priemonių dydį ir kiekį?  
(Tinkamus 2 atsakymus pažymėkite )**

1) Darbo rezultatai

2) Kvalifikacija

3) Kompetencija

4) Asmeninės savybės

5) Pareigos ir jų statusas

6) Darbo stažas

6) Kita (įrašykite).....

*Ačiū už Jūsų atsakymus!*