

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

AUŠRA KAUŠILAITĖ

**AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO UŽMOKESTĮ LEMIANTYS
VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO UŽMOKESTĮ LEMIANTYS
VEIKSNIAI

Įmonių valdymas (kodas M7166N21)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Aušra Kaušilaitė, V MVL-5

2016 m. gruodžio d.

Vadovė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2016 m. gruodžio d.

Recenzentė

Prof. Asta Savanevičienė

2016 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aušra Kaušilaitė

Įmonių valdymas, M7166N21

Baigiamojo magistro darbo „Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gruodžio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aušros Kaušilaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai“ 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)

Kaušilaitė, Aušra. Determinants of CEO's Pay. Master's Final Thesis in Enterprise Management, The Study Programme M7166N21/ supervisor Prof. dr. Violeta Šilingienė. The school of Economics Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: Chief Executive Officer, Remuneration, Remuneration determinants.

Kaunas, 2016. 64 p.

SUMMARY

The relevance of the subject. The pay issue was relevant to all ages. People have always wanted and wants to earn as much as possible. With the regard to the contemporary organizations, where wage fund consist of a relatively non – poor spending, is particularly relevant to Chief Executive Officers, that their done work and paid wages would be equal. That means, efficient and effective work of Chief Executive Officers have to be properly evaluated by their wages. It includes that the Chief Executive Officers pay has to meet certain determinants under which a company could provide some kind of wage. Therefore, this work is relevant to enterprises, especially in the private sector, where it is very important to choose the appropriate criteria in order correctly assess the level of wages.

The object of research – Determinants of CEO's Pay.

The aim – provide determinants of CEO's pay model.

Objectives:

1. Summarize the CEO's concept and essential characteristics.
2. Perform a theoretical wage factors analysis, identifying determinants of CEO's pay.
3. Empirically investigate top CEO's wage determinants.
4. Present an empirically verified model of the CEO's pay determinants.

The main result of the work. Having conducted the theoretical and empirical research, the results allowed to describe the concepts and characteristics of CEO's. It can be said, that CEO role is linked to the organization strategy formulation and operational decision – making. These managers have been evaluating in accordance with certain characteristics like: education, professional qualifications, age, gender, ethnicity, confidence level, the ability to use information tools and many others. The investigation revealed that there are five types of factor groups which has specifically determinants of CEO's pay that are: competitiveness, profitability, company's financial potential,

results of worker, employee initiative, attitude towards work, contribution to the career, job offers, proposed salary of competitors, wage level of a particular economic activity or region, the economic cycle, the cost of living, taxes, the level of innovation, working conditions, quality of work, quantity of work and the work content.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO APMOKĖJIMO PROBLEMATIKA.....	11
2. TEORINĖ AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO UŽMOKESTĮ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	16
2.1. Darbo užmokesčio samprata	16
2.2. Darbo užmokesčių lemiančių veiksnių analizė.....	17
2.3. Aukščiausio lygio vadovų charakteristika	22
2.4. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčių lemiančių veiksnių analizei taikytinos teorijos	25
2.5. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčių lemiantys veiksniai	33
3. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO UŽMOKESČIO TYRIMO METODOLOGIJA	42
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	46
4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai	46
4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai	47
4.3. Adaptuotas aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčių lemiančių veiksnių modelis	55
4.4. Empirinio tyrimo diskusija.....	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Reliaciniai signalai ir CEO darbo užmokestis (sudaryta pagal Veeną ir Witteką, 2016, p. 485)	32
2 pav. CEO darbo užmokesčio nustatymas organizacijos gyvavimo cikluose (adaptuota pagal Wangą ir Singh'ą, 2014).....	33
3 pav. Apibendrintas teorinis CEO darbo užmokesčio veiksmų modelis (sudaryta autorės)	41
4 pav. Tyrimo etapai (sudaryta autorės).....	43
5 pav. Fokus grupės ekspertų atrinkti svarbiausi aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai (sudaryta autorės).....	46
6 pav. Anketoje dalyvavusių įmonių dydis.	47
7 pav. Įmonių veiklos rūšys.....	48
8 pav. Įmonių veiklos sritys	49
9 pav. Respondentų užimamos pareigos organizacijoje.....	50
10 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių išorinių rinkos veiksmų vertinimas. ...	50
11 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turintys vidiniai įmonės veiksniai.	51
12 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turintys įmonės veiklos charakteristikų veiksniai.	52
13 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių darbuotojo charakteristikų veiksniai. .	53
14 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys darbo pobūdžio veiksniai.....	54
15 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio veiksmų vertinimas.....	55
16 pav. Adaptuotas aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksmų modelis (sudaryta autorės).....	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Bendrųjų atlyginimo veiksnių klasifikacija (adaptuota pagal Lo ir Fu, 2016).....	19
2 lentelė. Autorių nustatytų veiksnių, turinčių įtakos darbo užmokesčiui, palyginimas (sudaryta autorės).....	21
3 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų veiklos vertinamos sritys (adaptuota pagal Epsteiną ir Roy'ą, 2005).....	23
4 lentelė. CEO atlyginimo modeliai (sudaryta pagal Veeną ir Witteką 2016, p. 480).....	28
5 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turintys veiksniai (sudaryta autorės) ..	40
6 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės).....	45

IVADAS

Temos aktualumas. Darbo užmokesčio klausimas buvo aktualus visais amžiais. Žmonės visada norėjo ir nori uždirbti kuo daugiau. Kalbant apie šiuolaikines organizacijas, kuriose darbo užmokesčio fondas sudaro gana ne menką išlaidų dalį, yra ypatingai aktualu tai, kad darbuotojams ir ypač aukščiausio lygio vadovams (nes jų užmokesčio dalis būna didžiausia iš visų) mokamo darbo užmokesčio ir atliekamo darbo santykis būtų lygus. Tai yra, kad nebūtų permokama vadovams už tai, ko jie galbūt nepadaro, arba atvirkščiai, efektyvus ir našus jų darbas nėra įvertinamas atitinkamu darbo užmokesčiu. Aukščiausio lygio vadovai įmonėje atlieka kitokią funkciją nei eiliniai darbuotojai. Jie atsakingi ne tik už darbuotojų koordinavimą atliekant paskirtas užduotis, bet ir organizacijos strategijos išpildymą ir realizavimą. Į jų pareigas įtraukiama gana įvairių faktorių bei užduočių su kuriomis jiems tenka susidoroti. Tai leidžia teigti, kad ir darbo užmokestis turi būti nustatomas remiantis tam tikrais kriterijais. Taip prieinama prie išvados, kad aukščiausio lygio vadovams mokamas atlyginimas turi atitikti tam tikrus veiksnius, kuriais remiantis įmonė galėtų skirti vienokį ar kitokį darbo užmokestį. Todėl šis darbas galėtų būti aktualus įmonėms, ypač privačiojo sektoriaus, kur yra labai svarbu pasirinkti reikiamus kriterijus, kad būtų galima teisingai įvertinti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio dydį.

Tyrimo problema – įmonių valdyje didelę išlaidų dalį užima išmokamas darbo užmokestis, kuris turi būti tinkamas ne tik jį gaunantiems, bet ir patiems įmonės savininkams, kurie išgalėtų jį išmokėti. Galima pastebėti, kad tokie klausimai literatūroje yra gana neretai aprašomi. Autoriai, kaip Lo, Fu, Amranas, Yusofas, Ishakas bei Aripinas nagrinėja aukščiausio lygio vadovų sampratą bei reikšmę organizacijai. Pristatomos kompetencijos bei gebėjimai, kuriuos turėtų atitikti aukščiausio lygio vadovų pareigas užimantys asmenys. Taip pat mokslininkai Tayloras ir Galuscak nagrinėja aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio klausimus. Tačiau galima pastebėti, kad mokslinėje literatūroje nediskutuojama apie aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančius veiksnius, kur ir išryškėja atliktų tyrimų spraga. Taigi šio darbo probleminis klausimas - pagal kokius veiksnius nustatomas aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestis?

Tyrimo objektas - Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai.

Darbo tikslas - sukurti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelį.

Šio darbo tikslui pasiekti buvo išsikelti tokie **uždaviniai**:

1. Apibendrinti aukščiausio lygio vadovų sąvoką ir esmines charakteristikas.
2. Atlikti teorinę darbo užmokestį lemiančių veiksnių analizę, nustatant aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtaką darančius veiksnius.

3. Empiriškai ištirti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančius veiksnius.
4. Pateikti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelį.

Tyrimo metodai: vykdyta lyginamoji sisteminė mokslinės literatūros (lietuvių ir anglų kalbomis) analizė ir sintezė siekiant nustatyti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių teorinį pagrindimą. Taikytas kokybinis (Fokus grupė) ir kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimo metodas. Gautiems tyrimo rezultatams pritaikytas duomenų sisteminimas ir grupavimas bei grafiškas atvaizdavimas. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Excel programinį paketą.

1. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO APMOKĖJIMO PROBLEMATIKA

Pastaruosius kelis dešimtmečius aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestis susilaukė nemažai dėmesio. Akcininkai, politikai, verslo žiniasklaida ir akademikai buvo kritikuojami dėl gaunamo atlyginimo dydžio. Kritikų teigimu, aukščiausio lygio vadovų atlyginimai yra per dideli, nes jie tėra silpnai susiję su įmonės veiklos rezultatais, todėl aukščiausio lygio vadovų atlyginimų klausimas yra tapęs gana problemiška sritimi (verta atkreipti dėmesį, kad šiame darbe bus naudojamas ir angliškas sąvokos aukščiausio lygio vadovas, trumpinys CEO - Chief Executive Officer). Atlikę tyrimus Hillas, Lopezas ir Reitengas (2016) teigia, kad vadovų užmokesčio lygis yra pateisinamas, nes jie organizacijoje užima svarbias pareigas, t. y. padeda siekti pavieniams akcininkams pelno. Dar vienas, šiuose tyrimuose atsispindintis teiginys yra tas, kad dideli CEO atlyginimų paketai atspindi darbo rinkos jėgą, o tai reiškia, kad aukščiausio lygio vadovams mokami dideli atlyginimai parodo, kad būtent tokių specialistų rinkoje yra trūkumas. Analizuojant šią gana aktualią šių dienų temą, visų pirma vertėtų išsamiau išnagrinėti, kas tai yra aukščiausio lygio vadovas, kokią vietą jis užima įmonėje, ar koks yra jo vaidmuo. Remiantis autorių Lo ir Fu (2016) nuomone, CEO vaidmuo yra susijęs su organizacijos strategijos formavimu ir operacinių sprendimų priėmimu, kurie gali turėti ilgalaikių pasekmių. Jie yra atsakingi už viską, kas vyksta organizacijoje. Kaip rodo praktika, siekiant rinkos lyderio pozicijų tarp konkuruojančių organizacijų, vadovai yra ypač svarbūs, o jų veiklos skatinimas tampa labai svarbiu uždaviniu kuriant kompensavimo sistemą. Tuo tarpu Ozdemiras ir Upneja (2012) remdamiesi atstovavimo teorija teigia, kad aukščiausio lygio vadovai yra kaip akcininkų agentai, besistengiantys padidinti akcininkų turtą tobulinant akcijų grąžą. Nors tenka pastebėti, kad mokslininkai neturi vieningos nuomonės, ar šis ryšys tarp CEO atlyginimo ir investicijų grąžos yra teigiamas ar neigiamas.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kas aukščiausio lygio vadovais gali tapti tik tokie žmonės, kurie atitinka tam tikrus kriterijus ar savybes. Amrano, Yusof, Ishako ir Aripino, (2014) straipsnyje teigiama, kad atsižvelgdamas į suinteresuotojų šalių atsakomybės ir įsipareigojimų lygį CEO turi užtikrinti, kad įmonės našumas vestų link įmonės tikslų siekimo. Todėl kompanijoje norint užimti CEO pareigas reikia atitikti ir turėti tam tikrus kriterijus bei savybes (išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, amžius ir kt.), atitinkančias išteklių priklausomybės teoriją.

Išsilavinimas. Profesionalus vadovas su aukštesniu išsilavinimo lygiu įmonei suteikia vertingą žmogiškąjį kapitalą. Didesnis išsilavinimas, pavyzdžiui, antrosios pakopos lygmuo, padidins žmogiškojo kapitalo vertę, arba, kaip turintis aukštesnes kognityvines galimybes, didesnę sprendimų priėmimo pajėgumą, didesnę toleranciją, polinkį ir imlumą naujovėms, kurios padeda jiems priimti

veiksmingus sprendimus dėl kompleksinių sprendimo priėmimo užduočių. CEO su aukštesniu išsilavinimu patiria mažiau apyvartumo nuostolių įmonėje, nes CEO tarnauja keletu funkcijų fone, kurios apima problemų apibūdinimą, informacijos procesus ir strateginius pasirinkimus.

Profesinė kvalifikacija. Amranas, Yusofas, Ishakas ir Aripinas (2014) pabrėžia, jog komitetai, renkantys vadovus, turėtų atsižvelgti į šių asmenų turimus įgūdžius, patirtį ir kvalifikaciją. Vadovų patirtis tokiose srityse kaip apskaita, finansai, konsultavimas ir teisė padeda vadovams priimti naudingesnius sprendimus versle ir tapti efektyvesniais strateginiais verslo partneriais. Be to, Tingas, Azizanas ir Kwehas (2015) teigia, kad turimos ankstesnės CEO patirtys sustiprina įmonės efektyvumą bei išlikimą konkurencinėje rinkoje. Kitais žodžiais tariant aukščiausio lygio vadovų turima patirtis ir kvalifikacija gali atnešti didelę įtaką kuriant bei įgyvendinant įmonės strateginius planus ir priimant svarbius įmonės efektyvumui sprendimus.

Amžius. Amrano, Yusofa, Ishako ir Aripino (2014) straipsnyje teigiama, kad vadovavimo sėkmė yra teigiamai koreliuojanti su amžiumi, nes vyresnio amžiaus vadovai linkę labiau rizikuoti nei jaunesnio. Aiškiau tariant, vyresnio amžiaus vadovai yra labiau sėkmingi.

Lytis. Atliekant mokslinius tyrimus pastebėta, kad moterys stokoja patirties pramonės sektoriuose ir koncentruojasi mažiau pelningose srityse, o tai sukuria barjerą verslui. Moterys taip pat įdarbina mažiau darbuotojų, pastebimos mažesni metiniai pardavimų skaičiai nei lyginant su vyrų metiniais pardavimų skaičiais. Nustatyta, kad moterys, verslo savininkės, nepakankamai kapitalizuoja savo įmones, paprastai investuodamos maždaug tik 1/3 lyginant su vyrų investuojamu kapitalu. Todėl pažymima, kad vyrai yra geresni vadovai nei moterys.

Tautybė. Tyrinėjant tautų bruožus pastebėta, kad kiekviena tauta yra savita ir turinti išskirtinių bruožų. Vienos tautos yra kolektyvizmo atstovės, o tai pasireiškia žemu atsiskleidimo lygiu, pasitaiko daugiau neaiškumų ar dviprasmiškumų. Kitos propaguoja individualizmą, nori priimti naujus iššūkius ir yra pasirengusios imtis didelės rizikos. Nors šių tipų tautos pasižymi aukštos galios valdžia, pastebima, kad kolektyvizmą propaguojančios tautos dažniau valdo individualistus.

Tęsdami CEO charakteristikų poveikio įmonei analizę Tingas, Azizanas ir Kwehas (2015) įvardija dar kelis kriterijus.

CEO pasitikėjimo lygis. Remiantis atliktais tyrimais, pastebėta, kad neracionalus valdymo elgesys atneša didelę įtaką įmonės finansiniams sprendimams. Aboras (2007) teigia, kad optimistiniai aukščiausio lygio vadovai demonstruoja stipresnę ryšį tarp išsiskolinimo ir finansinio deficito lyginant su neoptimistiniais vadovais. Tai leistų teigti, kad turimas didelis vadovų pasitikėjimas savimi turi svarbios įtakos priimamiems finansinio svorto sprendimams.

Kadencija. Vadovo kadencija vaidina svarbų vaidmenį priimant sprendimus, ypač finansinio svorto. Hambrickas ir kt. (1993) aiškina, kad naujai įdarbinti aukščiausio lygio vadovai daugiau

susitelkę į išorinį dėmesį ir spėjama, kad bus nelinkę priimti rizikingų sprendimų finansinėse sferose, todėl jie rinksis mažesnius įsiskolinimus, kurie reikštų ir mažesnę riziką laipsnį. Kada kadencija, arba, kitaip tariant, išdirbtas laikas įmonėje didėja CEO tampa labiau pasitikintys savimi ir imasi daugiau išsūkių priimant finansinius sprendimus.

Informacinės priemonės. Teigiama, kad sugebėjimas gerai naudotis informacinėmis priemonėmis pagerina CEO veiklos efektyvumą. Puikiai išmanantys šiuolaikines technologijas CEO turi greitesnę prieigą prie atitinkamos informacijos, kuri suteikia galimybę ieškoti naujų verslo galimybių bei jų realizavimo būdų.

Įkūrėjas / steigėjas. Tingas, Azizanas ir Kwehas (2015) sutinka, kad kompanijos įkūrėjas turi įtakos įmonės strategijai ir vykdomoms operacijoms. Fischeris ir Pollockas (2004) teigia, kad įmonės įkūrėjo dalyvavimas veikia įmonės augimą ir sėkmę, nes jo suvokimas gali motyvuoti vadovus siekti gauti naudos įmonei.

CEO našumas yra individualizuojamas atsižvelgiant į daugelį konkrečių charakteristikų. Pirmoji yra susijusi su vadovo darbu, kuris yra labai kompleksiškas ir daugialypis. CEO susiduria su milžinišku kiekiu informacijos, jų darbas neturi terminų, o jų darbo procesas yra lankstesnis ir dinamiškesnis lyginant su kitais darbuotojais ar žemesnio lygio vadovais. Ypač reikšmingos yra atsakomybės ribos. Vadovai yra atsakingi už viską, kas vyksta organizacijoje – organizacijos efektyvumą, strategijos formavimą ir įgyvendinimą bei operatyvinių sprendimų priėmimą, kurie turi ilgalaikių pasekmių. Kitas svarbus bruožas susijęs su asmenimis užimančiais aukščiausio lygio vadovo pareigas yra jų motyvacija ir asmenybės ypatumų išraiška. CEO yra charakterizuojami pagal stiprius individualius pasiekimų motyvus, užimamą statusą organizacijoje, būtinybę turėti pakankamai galios ir laisvės. Mokslininkai pabrėžia, kad aukščiausio lygio vadovai yra gana homogeniška grupė su panašiomis išsilavinimo, patirties ir demografinėmis charakteristikomis. Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015) pateikia Carmelio ir Tishlerio (2006) suformuluotą keturių rūšių gebėjimų hierarchiją, kuri būdinga aukščiausio lygio vadovams:

- bendrieji gebėjimai – gali būti perduodami iš vienos organizacijos į kitą;
- įgūdžiai susiję su sektoriaus specifika;
- konkretūs ir atitinkami gebėjimai tam tikroje organizacijoje, susiję su tam tikra ekonominės veiklos rūšimi.

Lo ir Fu (2016) pastebi, kad bendrieji gebėjimai iš tikrųjų nesukuria išskirtinių rezultatų, nes jie lengvai gali būti perkelti iš vienos organizacijos į kitą. Tuo tarpu konkrečių vadovavimo gebėjimų svarba priklauso nuo ekonominės veiklos rūšies, kurioje kompanija veikia. Tik šie įgūdžiai gali garantuoti konkurencingą pranašumą kompanijai.

Autoriai Brockmanas, Lee ir Salas (2016) numato prielaidą, kad kai įmonė samdo darbuotoją iš išorės, jie pasirenka tuos kandidatus, kurie turi aukštesnius bendruosius įgūdžius. Remiantis tuo, daroma ir atvirkštinė išvada, jei įmonės samdo darbuotojus organizacijos viduje, t. y. perkelia iš vieno skyriaus į kitą, labiau atsižvelgiama į aukštesnius specialistų įgūdžius. Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, teigiama, kad CEO atlyginimas teigiamai susijusi su bendrųjų įgūdžių lygiu. Rezultatai rodo, kad įmonės nekompensuoja už turimus specifinius įgūdžius, kurių yra reikalaujama įmonėje, nes jie nėra perleidžiami, kitaip tariant negali būti naudojami dirbant kitoje srityje. Tai reiškia, kad specialistai turi mažiau galios išorės darbo rinkoje, nes jų įgūdžiai yra specifiniai tam tikrai įmonei. Tai reiškia, kad iš „išorės“ pasamdyti aukščiausio lygio vadovai gaus didesnę darbo užmokestį nei „vidaus“. Tuo tarpu Tayloras (2013) teigia, kad silpnas valdžios valdymas leidžia aukščiausio lygio vadovams efektyviai nusistatyti savo darbo užmokestį nepaisant rinkoje veikiančių jėgų ar akcininkų daromos įtakos. Kita vertus, teigia, kad aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestis nustatomas remiantis konkurencine darbo rinka, todėl patys vadovai turi ribotą įtaką savo darbo užmokesčiui. Taip paaiškėja dar vienas probleminis kriterijus analizuojant veiksnius, turinčius įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui.

Pradėjus vartoti sąvoką darbo užmokestis, verta atkreipti dėmesį, kad užmokesčio ir atlyginimo sąvokos gali būti interpretuojamos gana skirtingai, todėl išryškėja poreikis šias dvi sąvokas atskirti. Remiantis Žiogelyte (2013) yra išskiriamos dvi pagrindinės vartojamų sąvokų grupės:

- darbo apmokėjimas, atlyginimas, atsiskaitymas su darbuotojais, ir kompensacija už darbą;
- darbo užmokestis, uždarbis, alga, atlygis, darbo kaina, išmokos, darbo pajamos.

Pirmoji sąvokų grupė apima kompensuojamų elementų derinį, kuris labiau siejamas su nuostolių, žalos ar piniginių pusiausvyros atstatymu žmogui. Tuo tarpu antroji sąvokų grupė vartojama apibūdinti galutinį produktą, kurį darbuotojas gauna už atliktą darbą įmonėje. Pagal Žiogelytę (2013) darbo užmokestis gali būti traktuojamas dvejopai, t. y. gali būti piniginis ar tiesioginis užmokestis arba išreiškiamas kaip premijos, lengvatos ar privilegijos darbuotojui už padarytą darbą. Remiantis pateiktų šių sąvokų grupių skirtumų išryškiniu, būtina pabrėžti, kad kompensavimas, atlyginimas ar atsiskaitymas nėra sietinas su apmokėjimu už atliktą darbą, todėl šiame darbe šios sąvokos nebus analizuojamos. Tuo tarpu darbo užmokestis, kuris suprantamas kaip visas darbuotojui išmokamas uždarbis organizacijoje arba kaip darbo apmokėjimo sistemos vienetas, sudarytas iš atskirų elementų, atspindinčių galutinį rezultatą ir bus analizuojamas šiame darbe.

Nepaisant to, vis dar pastebimas visapusiško požiūrio trūkumas analizuojamai problemai nagrinėti, kuris identifiкуotų pagrindinius veiksnius turinčius įtakos CEO atlyginimui. Galima pastebėti, kad dauguma autorių dėmesį sutelkia į teorinius ir empirinius atskirų veiksmų tyrimus (vieno

ar kelių) ir jų poveikį CEO atlyginimui. Lo ir Fu (2016) taip pat pastebi, kad tam tikri CEO kompensacijų aspektai yra analizuojami ne tik valdymo, bet ir finansų bei apskaitos literatūroje. Dažniausiai tyrimai yra orientuoti į ryšį tarp CEO atlyginimų, kompanijos finansinių rezultatų ir akcijų vertės, nuosavybės formos ir kompanijos dydžio. Tokie fragmentiški šios veiklos tyrimai neatskleidžia CEO atlyginimo sudėtingumo ir neatskleidžia situacijos sudėtingumo, todėl pasirinkimas analizuoti šią problematiką yra logiškas ir pagrįstas, ypač CEO atlyginimų tema yra fenomenaliai įdomi akcininkams, darbdaviams, politikams, spaudos ir pasaulio suinteresuotoms šalims. Darbuotojų – CEO – vertinimo ypatumai ir atlyginimai, bendrieji veiksniai turi būti peržiūrėti ir pakeisti atsižvelgiant į grupės darbuotojų specifiką. Akcentuojant vadovus, kaip specifinę darbuotojų grupę, leidžia formuluoti specifinę problemą – kurie veiksniai yra svarbūs kiekybiniam CEO diferenciacijos užmokesčiui.

Kaip jau buvo užsiminta anksčiau, aukščiausio lygio vadovų atlyginimas yra svarbiausias įmonės valdymo klausimas. Cair ir Zhengas (2016) teigia, kad kompanijoje šie vadovai yra atsakingi už nuolatinės operacijas, todėl turi lemiamą įtaką įmonės veiklai ir turi nuolat siekti padidinti akcininkų turtą. Paneigiamas faktas, kad aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestis yra pagrįstas nepriklausomų kompanijų ir ignoruojamas faktas, kad skirtingos kompanijos gali priklausyti skirtingoms grupėms. Verslo grupėse vienos dukterinės įmonės veiklos rezultatai ir CEO atlyginimai gali būti paveikti kitos dukterinės įmonės. Be to, galutinės akcininkų charakteristikos gali skirtis, o tai taip pat gali turėti įtakos rezultatams, jei šis faktorius nebus kontroliuojamas. Todėl yra labai svarbu išnagrinėti aukščiausio lygio vadovų atlyginimą iš verslo grupių perspektyvos.

Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio tema visada buvo gana aktuali, mokslininkai yra sukūrę įvairias teorijas, kuriomis remiantis šių vadovų atlyginimai turėtų būti nustatomi. Nepaisant to, tenka pastebėti, kad informacijos apie atliktus tyrimus šioje srityje yra gana nedaug. Nėra ištirta, kaip realioje įmonėse yra kuriamos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio sistemos ir kokie veiksniai turi įtakos šių atlyginimų nustatymui. Todėl, galima teigti, kad ši sritis nėra iki galo ištirta ir nėra aišku, kokie veiksniai turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui.

2. TEORINĖ AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO UŽMOKESTĮ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aukščiausiojo lygio vadovų darbo užmokestis yra tema pritraukianti tiek žiniasklaidos tiek mokslinės literatūros dėmesį. Šiandien įmonės savo aukščiausiojo lygio vadovams darbo užmokestį moka derindami įvairias priemones. Mokslininkai Jarque ir Muth'as (2013) šias priemones įvardija tokias kaip atlyginimus, įvairias premijų programas, akcijų dotacijas (taip pat vadinamos kaip ribotos akcijos, nes dažniausiai jos suteikiamos su tam tikrais apribojimais jas parduoti), įmonės funkcijų pasirinkimo dotacijas ir lengvatos ar ilgalaikiai paskatinamieji planai, nurodantys išeitines išmokas bei pensijų planus. Tai leidžia manyti, kad atlyginimo nustatymas gali apimti gana plačią veiksmų sferą, kurie būtent ir turi tam įtakos.

2.1. Darbo užmokesčio samprata

Neretai tenka išgirsti, kad aukščiausiojo lygio vadovų nemėgi darbuotojai grindžiami tuo, kad jie reikalingi pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti šiems vadovams įmonėje. Pagrindžiant šį teiginį Johnsonas (2002) daro prielaidą, kad CEO yra itin mobilūs, į rinką reaguojantys darbuotojai, kurie gali išeiti iš vieno darbo ir pereiti į kitą, kaip tik pasitaiko palankesnės finansinės aplinkybės. Vadovai, kurie trokšta padidinti savo pačių atlyginimą, gali imtis gana drastiškų priemonių siekiant padidinti pardavimus, kurios įmonei galėtų turėti net ir neigiamos įtakos, kuomet šis faktorius lemia kaip stiprus veiksnys užmokesčio lygio kilime.

Analizuojant atlyginimą bendrąja prasme, galima pastebėti, kad pagal Johnsoną, (2002) jis gali būti suvokiamas kaip keturių atskirų komponentų suma:

1. atlyginimas už gebėjimus (pavyzdžiui, minimali suma, kuri pritrauktų darbuotoją įsidarbinti ir įtikinti siekti geresnių galimybių);
2. atlyginimas, kuris padidėja priklausomai nuo pastangų reikalaujamų iš tam tikros pareigybės;
3. priemokos už riziką, atsirandančią dėl veiklos rezultatų siekimo;
4. bet koks atlyginimo perteklius (priedai, socialinės garantijos, suteikiamos nuolaidos tam tikrose paslaugų srityse ir pan.)

Mokslininkai pastebi, kad visuomenėje dažnai vadovų atlyginimai susilaukia gana neigiamų atsiliepimų ar net kaltinimų, kad mokamas darbo užmokestis yra per didelis, tačiau tai dažnai pateisinama aukščiausio lygio vadovų turimais gebėjimais, įdedamomis pastangomis ar prisiimama rizika.

Analizuojant darbo užmokestį literatūroje galima aptikti keletą prielaidų teigiančių kokią įtaką jis daro. Garneris, Humphrey'ius ir Simkinsas (2016) teigia, kad pagrindinis atlyginimo tikslas yra sukurti paskatas motyvuojančias darbuotojus suderinti savo ir įmonės savininkų ar akcininkų tikslus, t. y. ieškoti kompromiso. Garantuotas atlyginimas arba kitaip tariant be kintamos dalies sudarymo, gali sąlygoti darbuotojų darbo neefektyvumą ar prastus bendrus rezultatus darančius žalą įmonei. Kita vertus, atlyginimas priklausantis tik nuo veiklos rezultatų gali privilioti darbuotojus manipuluoti užmokesčiu, pajamomis ar bet kuriomis kitomis našumo įvertinimo priemonėmis, kuriomis yra grįstas atlyginimas. Be to, atliekant tyrimus, buvo pastebėta, kad imantis paskatinimo priemonių, jos pradeda ardyti įmonės vientisumą. Pavyzdžiui, nurodoma, kad naudojant premijų sistemą, kaip vieną iš paskatinimo priemonių, yra veiksmingos tik derinant bendrus interesus su akcininkų. Kai darbuotojas viršija savo gaunamų premijų limitus, atsiranda tendencija tapti neproduktyviu, vengti ar net stumti potencialius uždarbius ir pardavimus iki kito premijų gavimo laikotarpio siekiant pasiekti būsimus premijų gavimo tikslus. Šis elgesys taip pat akivaizdus ir vadovams, kurie atsisako pasiekti normų, kurias įvykdžius gaunamos premijos. Jie taip pat turės paskatą nesiekti didesnio efektyvumo ar didinti pardavimus. Jense'as ir kt. (2004) pateikė sąrašą su 37 rekomendacijomis ir pagrindiniais principais, kurie turėtų būti įtraukti į veiksmingą aukščiausio lygio vadovų atlyginimo paketą. Be to, jie išskyrė tris kritinius atlyginimo politikos matmenis, kurie reikalingi siekiant motyvuoti vadovą imtis veiksmų, kurie sukurtų ir išlaikytų ilgalaikę akcininkų nuosavybės vertę. Šie matmenys yra:

1. bendrosios naudos susijusios su darbo ar užimamos pozicijos padėtimi įskaitant sąnaudas ir naudas neturtinius darbo aspektus;
2. atlyginimo paketas;
3. santykis tarp darbo užmokesčio ir našumo.

Remiantis Bebchuko ir Friedo atliktais tyrimais, galima teigti, kad dauguma egzistuojančių tyrimų ir įstatymų reguliuojančių uždarbį remiasi prielaida, kad darbuotojų atlyginimų susitarimai yra tiesiog menkas derybų produktas tarp įmonės vadovų, siekiančių padidinti savo turtą ir įmonės valdybos direktorių, siekiančių padidinti įmonės akcininkų turtą. Autoriai teigia, kad net ir priėmus naujus įstatymus ir apribojimus vedančius į didesnę valdybos narių nepriklausomybę ir autonomiją, ypač dėl užmokesčio ir audito komitetų, vis tiek išlieka gana didelė galia formuojanti atlyginimų susitarimus.

2.2. Darbo užmokestį lemiančių veiksnių analizė

Analizuojant aukščiausio lygio vadovų charakteristikas bei jų svarbą įmonei, pastebima, kad neatsiejama įtaką nuo įmonės veiklos turi ir jų darbo užmokestis. Kiekvienai įmonei yra aktualu žinoti

ir nusistatyti veiksniai, kuriais remiantis galėtų mokėti šiems vadovams priklausantį atlyginimą žinant, kad jis nebus per mažas, nes gali iškilti grėsmė, kad gerą vadovą aukštesniu atlyginimu pavilios kita įmonė, ar per aukštas, kuomet įmonei tai atsieitų brangiai, o ir vadovavimas galbūt nėra tiek vertas. Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015) teigia, kad darbo užmokesčių lemiančius veiksniai galima suskirstyti į dvi bendras grupes: *išorinius* ir *vidinius*. Išorinių veiksnių grupei priskiriami: *gyvenimo lygis, darbo užmokesčio lygis* šalyje, tam tikroje šakoje ar to paties pobūdžio įmonėje, *vyriausybės politika, turimos nuosavybės forma, profesinių sąjungų veikla, sąlygos darbo rinkoje bei pramonės šaka*. Prie vidinių veiksnių priskiriamas *įmonės dydis, konkretaus darbo ar darbuotojo vertė bei darbdavio galimybės* mokėti tam tikro dydžio atlyginimą.

Autorė Žiogelytė (2013) be jau minėtų išorinių veiksnių išskiria dar dvi grupes, t. y. :

➤ **Organizacijos** (arba kitaip tariant vidinės aplinkos poveikio darbo apmokėjimui veiksniai) – darbuotojų skaičius, darbo sąlygos ir sudėtingumas, darbo kiekis ir intensyvumas, darbo užmokesčio fondas, organizacijos dydis, gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų pasiūla, paklausa ir pobūdis ir didėjanti tarptautinė konkurencija.

➤ **Asmens** (darbuotojo vertės veiksniai, kurie gali būti priskiriami ir prie vidinių veiksnių grupės) – darbuotojų fizinių ir protinių galimybių skirtumai, požiūris į darbą, noras tobulėti, darbuotojų išsilavinimas, didesnis indėlis į karjerą.

Autoriai Lo ir Fu (2016) taip pat sutinka, kad galima išskirti dvi veiksnių grupes turinčias įtakos užmokesčio diferenciacijai, kaip ir anksčiau minėtus išorinius bei vidinius. Pirmajai veiksnių grupei priskiria darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygį šalyje, tam tikroje ekonominėje veiklos rūšyje ar tos pačios rūšies kompanijoje, pragyvenimo standartus, vyriausybės politiką, socialinę - politinę situaciją, ekonominės veiklos rūšį, nuosavybę, profesinės sąjungas. Antroji vidinių veiksnių grupė sudaro išskirtinę vertę tam tikro darbo, darbuotojo vertės santykio, kompanijos dydžio ir darbdavio gebėjimą mokėti tam tikrą atlyginimų sumą. Žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos šios dvi lemiančios veiksnių grupės yra traktuojamos, kaip bendro pobūdžio.

Vyraujanti nuostata mokslinėje literatūroje teigia, kad atlyginimas turi būti diferencijuotas priklausomai nuo daugelio veiksnių – konkrečios darbo vietos pobūdžio, sąlygų, užimamų pareigų priklausomai nuo organizacijos dydžio, ekonominės veiklos ir regiono rūšies, kaip ir buvo minėta anksčiau. Pagal Lo ir Fu (2016) darbo užmokesčiai yra pagrindinis parametras vertinantis darbuotojų ir darbdavių santykius, todėl organizacijai yra būtina užtikrinti nustatyti sąžiningą ir motyvuojantį atlyginimą už tam tikrą darbą, remiantis vidiniais ir išoriniais aplinkos veiksniais. Mokslininkai išskiria daug darbo užmokesčių lemiančių veiksnių klasifikacijų, juos suskirstant į skirtingas grupes pagal pastebimas specifines charakteristikas. Apibendrinti veiksniai atsispindi 1 lentelėje.

1 lentelė. Bendrųjų atlyginimo veiksnių klasifikacija (adaptuota pagal Lo ir Fu, 2016)

VEIKSNIŲ GRUPĖ	VEIKSNIAI	SPECIFIKACIJA
Išoriniai veiksniai	Situacija darbo rinkoje	Darbo pasiūla ir paklausa, demografinės darbuotojų charakteristikos, konkurentų siūlomas atlyginimų lygis, atlyginimo lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione
	Ekonomikos sąlygos	Ekonomikos ciklas, pragyvenimo standartai
	Socialiniai veiksniai	Profesinių sąjungų veikla, kolektyvinės sutartys
	Politiniai – teisiniai veiksniai	Vyriausybės sprendimai dėl minimalaus atlyginimo, nuskaitomi mokesčiai nuo atlyginimo ar darbo jėga
	Ekonominės veiklos tipo charakteristikos	Inovacijų lygis, cikliškumas, sezoniškumas, konkurencingumas ir pelningumas
Vidiniai veiksniai	Veiksniai, kuriais remiasi darbdaviai	Kultūra, politika, dydis, finansinis potencialas, darbo sąlygos, asmeninės atsakomybės lygis, atsakomybė ir organizacijos įgaliojimo lygis.
	Darbuotojais grindžiami veiksniai	Rezultatai, kvalifikacija, patirtis, išsilavinimas, amžius.

Galima pastebėti, kad aukščiau esančioje lentelėje, klasifikacija parengta remiantis bendro pobūdžio informacija, tačiau jei tai liečia konkretaus darbuotojo darbo efektyvumą, šie veiksniai gali būti keičiami priklausomai nuo jų įtakos.

Galuscak ir kt. (2012) autoriai teigia, kad darbo užmokestį lemiantys veiksniai priklauso nuo darbo pobūdžio išpildymo. Schematiškai yra išskiriami du darbo tipai, viena vertus, taip vadinami, pirminiai darbai, kurie apskritai yra ilgalaikiai ir pilnos darbo dienos. Kita vertus, yra taip vadinamieji antriniai darbai, kurie yra trumpalaikiai ir nepilnos darbo dienos. Nors tikėtina, kad įmonė savo veikla apima abiejų tipų darbus, tačiau vienas darbo tipas visuomet dominuoja. Darbdaviai, siūlydami labiau pirminius nei antrinius darbus, dažnai būna susiję su darbo užmokesčio poveikiu darbuotojų kaitai, jų įdarbinimu ateityje, darbo pareiškėjų kvalifikacija ir darbuotojų morale. Tokiems darbdaviams vidinė darbo užmokesčio struktūra yra svarbiausia. Tuo tarpu, darbdavius su atvirkštiniu darbų deriniu labiau domina tai, kad turėtų galimybę samdyti naujus darbuotojus ir išorinė užmokesčio struktūra gali būti labiau svarbesnė.

Darbo užmokestį lemiantys veiksniai autorių Galuscak ir kt. (2012) nuomone yra pramonė (verslo kryptis), įmonės lygis (amžius, dydis, plėtros etapas), darbo jėga (kadencija, apyvartumas, kintamojo darbo užmokesčio dalių naudojimas, darbo sutarties tipas, darbo valandos, turimi įgūdžiai) ir produkto rinkos charakteristikos. Atsižvelgiant į gamybos įmones, galima pastebėti, kad jos turi

didesnę dalį pirminio tipo darbo vietų, kai tuo tarpu mažmeninės prekybos įmonės, viešbučiai ir restoranai turi antrinio tipo. Be to, tikėtina, kad darbdaviai nustatydami užmokestį tam tikros srities specialistams ar vadovams daugiau dėmesio skiria išorės darbo rinkos sąlygoms, nei nustatydami darbo užmokestį pusiau kvalifikuotiems ar kvalifikuotiems darbuotojams. Taip pat pastebima, kad naujai pasamdytiems pusiau ar pilnai kvalifikuotiems darbuotojams yra labiau tvirtesnis, nei tas kurį gauna vadybinį darbą dirbami asmenys, nes šios darbo srities pobūdį yra sunkiau apibrėžti ir palyginti tarp kitų.

Galiausiai produkto rinkos charakteristikos, tokios kaip produkto rinkos struktūra, kurioje įmonė veikia, taip pat gali turėti įtakos lankstumui ar kitaip tariant užmokesčiui. Priklausomai nuo darbo sąlygų, tai sudaro didelę visų išlaidų dalį, žemesnis užmokestis, vykdamas kainų spaudimo mažėjimą, gali būti privalumas įmonei, susiduriant su intensyvesne konkurencija ir didesnės paklausos elastingumu. Galuscak ir kt. (2012) teigia, kad nelankstaus darbo užmokesčio taikymo tikimybė naujai priimamiems darbuotojams priklauso nuo kelių veiksnių t. y. įmonių savybių (derybų struktūros) ir darbo jėgos, įmonės ir produkto rinkos požymių ar charakteristikų.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad darbo užmokestį gali lemti ne tik anksčiau minėti vidiniai ir išoriniai veiksniai, bet ir tokie kaip darbuotojo lojalumas įmonei. Ekonomikos teorijos rodo, kad kai darbuotojo paskatos ir darbdavio vertybės yra tarpusavyje suderintos darbuotojai yra linkę dirbti už mažesnę darbo užmokestį, kadangi piniginiai atlygiai ir būdingos paskatos būtų kaip pakaitalas didesniam atlyginimui. Masakure (2016) išvelgia ir neigiamą aspektą, kuomet darbuotojai yra heterogeniški įmonės lojalumui, o ir įmonė gali pasirinkti mokėti jiems atlyginimą skirtingai, todėl paaiškėja neigiama koreliacija tarp lojalumo ir atlyginimo dydžio. Be to, tyrimai rodo, kad darbuotojai su aukštu lojalumo lygiu darbdaviui, turės mažesnę psichologinę nusiteikimą įdėti daugiau pastangų į savo darbą. Tuo tarpu įmonės suteiks savo darbuotojams ne pinigines išraiškos naudas tokias kaip privatus sveikatos draudimas, pensijų kaupimo fondai ar apmokamų atostogų pratęsimas. Dauguma šių suteikiamų naudų darbuotojams taip pat sudaro tiesiogines išlaidas ir taip pat brangiai kainuoja įmonei. Taigi racionalus darbdavys tik tuomet taikys šias privilegijas, jei bent dalinai kompensuos darbo užmokestį, taip įmonei maksimizuojant pelną sumažinamos atlyginimų sąskaitos lojalių darbuotojų dėka. Taigi, kai lojalių darbuotojų padidėja, įmonė gali mokėti mažesnę atlyginimą ir vis dar gauti gana aukštą darbuotojo vertingumą. Nepaisant to, mažesnė nelojalių darbuotojų dalis rodydami įdedamas pastangas sukuria aukštesnes psichologines išlaidas ir įmonei gali tekti mokėti aukštesnius atlyginimus, taip nesutaupant darbo užmokesčio fondo. Todėl galima pastebėti, kad vyrauja neigiamas ryšys tarp lojalumo ir darbo užmokesčio.

Meekas, Rao ir Skousenas (2007) išskiria 5 komponentus susijusius su aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiu: atlyginimas, akcijų pasirinkimo sandoriai, ribotos akcijos, premijos, ilgalaikės paskatos ir dolerio verte grįsta bazės analizė. Išsiaiškinta, kad atlyginimas statistiškai turi neigiamą ryšį pajamų valdymui, o tai rodo, kad atlyginimo komponentai neskatina uždarbio valdymo. Tiek akcijų pasirinkimo sandoriai, tiek premijos statistiškai turi teigiamą ryšį su pajamų valdymu pagrindžiant tuo, kad šie du kompensacijų elementai kuria paskatas pajamų valdymui. Nustatyta, kad nei akcijų apribojimas nei ilgalaikės paskatos neturi statistiškai reikšmingo santykio pajamų valdymui. Tačiau tenka pastebėti, kad galimybė, jog tarp akcijų pasirinkimo sandorių ir pajamų valdymo yra veikiami kitų faktorių nėra nagrinėjama.

Autoriai Gao ir Kai Li (2015) pastebi, kad darbo užmokesčiui įtakos turi ir tai, kokioje įmonėje yra dirbama, ar privataus, ar viešojo sektoriaus kompanijoje, kur darbo užmokesčio kokybės ryšys yra daug stipresnis viešose įstaigose. Remiantis šių sektorių nuosavybės struktūros skirtumais, privataus ir viešojo sektoriaus įmonės taip pat skiriasi daugeliu kitokių matmenų, pavyzdžiui, vertybinių popierių likvidumu, grėsmės kylančios iš rinkos siekiant kontroliuoti įmonę, įvairių veiklos priemonių prieinamumas ir darbuotojo darbu prisiimamos atsakomybės.

2 lentelė. Autorių nustatytų veiksnių, turinčių įtakos darbo užmokesčiui, palyginimas (sudaryta autorės)

Autorius	Veiksnių, turinčių įtakos darbo užmokesčiui klasifikavimas
Šilingienė, Stukaitė, Radvila (2015 m.)	<i>Išoriniai</i> (gyvenimo lygis, darbo užmokesčio lygis šalyje, vyriausybės politika, turimos nuosavybės forma, profesinių sąjungų veikla, sąlygos darbo rinkoje bei pramonės šaka). <i>Vidiniai</i> (įmonės dydis, konkretaus darbo ar darbuotojo vertė bei darbdavio galimybės mokėti tam tikro dydžio atlyginimą).
Lo ir Fu (2016)	<i>Išoriniai</i> (be jau minėtų veiksnių prideda ir darbo užmokesčio lygį šalyje, tam tikroje ekonominėje veiklos rūšyje ar tos pačios rūšies kompanijoje, pragyvenimo standartus, vyriausybės politiką, socialinę-politinę situaciją, ekonominės veiklos rūšį, nuosavybę, profesinės sąjungas. <i>Vidiniai</i> (sudaro išskirtinę vertę tam tikro darbo, darbuotojo vertės santykio).
Galuscak ir kt. (2012 m.)	Išskiriami du darbo tipai t. y. <i>pirminiai darbai</i> (ilgalaikiai ir pilno etato) ir <i>antriniai darbai</i> (trumpalaikiai ir nepilnos darbo dienos).
Masakure (2016 m.).	Kaip veiksnį išskiria darbuotojo <i>lojalumą</i> įmonei. Kuomet darbuotojas yra motyvuoti dirbti įmonėje ir už mažesnę atlyginimą, dėl tarpusavyje (darbdavio ir darbuotojo) suderintų vertybių.
Meekas, Rao ir Skousenas, (2007 m.)	Išskiriami veiksniai, turintys įtakos CEO darbo užmokesčiui yra: atlyginimas, akcijų pasirinkimo sandoriai, ribotos akcijos, premijos, ilgalaikės paskatos ir dolerio verte grįsta bazės analizė.
Gao ir Kai Li, (2015 m.)	Kaip veiksnius išskiria įmonės statusą, ar ji

Apibendrinant nagrinėtas autorių nuomones apie veiksnius turinčius įtakos darbo užmokesčiui (žr. 2 lent.), galima pasakyti, kad jie apima ne tik įmonės viduje susiklosčiusias aplinkybes, darbo specifiką, vietą rinkoje ar pačios įmonės tipą, bet ir išorinę aplinką, kuri dažniausiai yra susijusi su politinėmis jėgomis.

2.3. Aukščiausio lygio vadovų charakteristika

Žmogiškųjų išteklių vadybos moksliniai tyrimai dažnai dėmesį sutelkia į būtinybę integruoti žmogiškuosius išteklius valdymo sistemose. Ryšys tarp aukštos kvalifikacijos ir organizacijos veikimo yra numatomas pabrėžiant žmogiškųjų išteklių valdymo pertvarkymą į pagrindinę verslo strategiją. Žmogiškųjų valdymo sistemų plėtroje, bendrovių veikloje, dažniausiai siekiama surasti sprendimų plėtoti ir efektyviai panaudoti turimą darbuotojų potencialą organizacijoje. Tačiau pastebima, kad tam tikruose laipsniuose mažiau dėmesio kreipiamą į tam tikrą darbuotojų grupę, kuri yra tiesiogiai atsakinga už problemas ir iššūkius, susijusius su žmogiškųjų išteklių valdymu – Aukščiausio lygio vadovai (ang. klb. CEO – Chief executive officers). Ankstesniame skyriuje buvo nagrinėti bendrieji veiksniai turintys įtakos darbo užmokesčio nustatymui. Tačiau siekiant išsamiau išanalizuoti aukščiausio lygio vadovų atlyginimus, verta išsiaiškinti šių vadovų charakteristikas bei detaliau išnagrinėti veiksnius lemiančius būtent šių vadovų darbo užmokesčio nustatytą.

Konkurencinėje rinkoje, įmonių pagrindiniai žmogiškieji ištekliai atlieka svarbiausius sprendimus giliai paveikiančius įmonės ateities kryptis. Žmogiškieji ištekliai turi šias savybes: vertę, išskirtinumą, nepakeičiamumą, bet atsinaujinimą ir gali tapti tvariu konkurenciniu privalumu organizacijai. Vadovai yra labai vertingi ir daro aiškų poveikį įmonės strategijai ir veiklai. Lo ir Fu (2016) teigia, kad būsima įmonės plėtra ir strategija priklauso nuo pagalbos ir atitinkamų darbuotojų, ypač vadovų, sprendimų priėmimo, kurie stipriai gali paveikti įmonės bendrą darbą. Šių vadovų vertybės ir supratimas turi lemiamą įtaką verslo politikos sprendimams ir veiklos rezultatams. Siekiant išanalizuoti aukščiausio lygio vadovus tikslinga išsiaiškinti kokias kompetencijas turi turėti ir kokias sritis šie vadovai turi gebėti valdyti.

Mokslininkai Epsteinai ir Roy'as (2005) teigia, kad vertinant CEO turėtų būti atsižvelgiama į šias sritis (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų veiklos vertinamos sritys (adaptuota pagal Epsteiną ir Roy'ą, 2005)

Nr.	Aukščiausio lygio vadovų veiklos vertinamos sritys
1.	Finansinė veikla;
2.	Strateginis planavimas;
3.	Santykių su klientais valdymas;
4.	Valdymo stilius;
5.	Kontrolė ir rizikos valdymas;
6.	Valdymo operacijos;
7.	Žmogiškųjų išteklių valdymas;
8.	Pareigų perėmimo valdymas;
9.	Išorės santykių valdymas;
10.	Etika ir vertybės;
11.	Inovacijos;
12.	Aplinka, sveikata ir saugumas.

Sąrašė pabrėžiama platesnė CEO veiklos vertinimo sistemos reikšmė, kuri, kaip galima pastebėti, priklauso ne tik nuo finansinių priemonių. Procesas turėtų būti vertinamas kaip interaktyvus ir skatinantis atvirą kylančių klausimų diskusiją, o ne tik paprasta diagnostika, kuri turėtų būti atliekama pakankamai dažnai siekiant nustatyti ir ištaisyti bet kokias galimas problemas. Epsteiną ir Roy'ą (2005) teigia, kad kuomet valdyba analizuojanti aukščiausio lygio vadovų darbą bei kartu nustatanti darbo užmokestį plėtos atvirą bei sąžiningą CEO vertinimą, jie gali suteikti svarbų grįžtamąjį ryšį abiem pusėms tiek stipriosioms, tiek silpnosioms ir pateikti siūlymus dėl vadovų veiklos tobulinimo.

Men, Wan-Hsiu ir Tsai (2016) pastebi, kad skirtingi CEO asmenybės bruožai veda į skirtingus vadovavimo stilius ir poveikius. Tačiau kol kas yra atlikta tik keletas tyrimų, kaip visuomenės CEO komunikabilumo suvokimas turi įtakos strateginiams rezultatams. Organizaciniame kontekste, įmonių autentiškumas reiškia, kad organizacija pati sau ir darbuotojams yra teisinga. Identifikuojami 3 autentiškos organizacijos elgesio elementai:

1. Teisingumas
2. Skaidruma/aiškumas
3. Nuoseklumas.

Atsižvelgiant į tai, CEO viešai skelbiami pranešimai ar dažnai atviri dialogai, kuriuos lengvai galima patikrinti, prisideda prie pasitikėjimo įgijimo, kuris yra esminis elementas autentiškume. Trumpai tariant, aukščiausio lygio vadovai dirbdami įmonėje kuria ir jos įvaizdį per įvairias žiniasklaidos priemones ar viešai skelbiamą informaciją apie organizaciją. Pastebima, kad be autoritetingų aukščiausio lygio vadovų, įmonių ar institucijų socialinės žiniasklaidos platformos negali būti vertinamos kaip autoritetingai reprezentatyvios organizacijos. Dėl to teigiama, kad institucijos turi

skelbi visuomenei informaciją apie įmonėje vykstančius procesus (kiek informacija gali būti viešinama) siekiant kurti autentiškus santykius grįstus pasitikėjimu. Kitais žodžiais tariant, institucijos ir CEO turimos žinios gali skatinti autentiškumą, ypač dėl viešųjų įrašų apie kompaniją, jos produkciją, politiką ir veiklas taip užmezgant artimesnį ryšį su visuomene bei pritraukiant potencialią vartotojų auditoriją.

Literatūroje galima aptikti ir tiksliai įvardintų aukščiausiojo lygio vadovų vaidmenų, kuriuos CEO gali atlikti dirbant įmonėje. Men (2015) remdamasi autoriumi Mintzbergu (1973) savo straipsnyje išskyrė 10 pirminių vaidmenų, kuriuose aukščiausiojo lygio vadovai organizaciją atstovauja įvairiuose sąveikose su klientūra: nominalus vadovas (vadovas be realiai suteiktos valdžios), lyderis, palaikantis ryšius su verslo partneriais, kontrolierius, platintojas, atstovas spaudai, verslininkas (enterpreneris), trikdžių prižiūrėtojas, išteklių paskirstytojas, derybininkas. Galima pastebėti, kad mokslininkai ir praktikai gana seniai yra pastebėję CEO svarbą kuriant įvaizdį ir ryšį su visuomene. CEO kaip aukščiausio organizacijos lygio vadovai padeda apibrėžti ir įgyvendinti organizacijos įvaizdį ir personifikuoti įmonę vidaus ir išorės suinteresuotosioms šalims. Daugelis mokslininkų yra išnagrinėję CEO kaip įmonės atstovų spaudai ar visuomenei vaidmenį, apie kurį jau buvo užsiminta anksčiau. Pavyzdžiui, Men (2015) pažymi, kad CEO asmenybė formuoja visos organizacijos charakterį ir kultūrą. Palankus aukščiausiojo lygio vadovo įvaizdis paragina investuotojus įsigyti įmonės akcijų, rekomenduoti įmonę kaip geros reputacijos aljanso partnerę ir išlaikyti tikėjimą kompanija nesėkmių metu. Nepaisant to, lyginant su milžinišku CEO vaidmens susidomėjimu su išorės santykiais, jų indėlis į vidinę komunikaciją nėra sulaukęs didelio mokslininkų susidomėjimo.

Kalbant apie studijas susijusias su CEO visuomeniškumu ir atitinkamas sąsajas su viešaisiais ryšiais, mokslininkai teigia, kad įmonės strategija ir vykdomos veiklos yra kaip vienos iš CEO funkcinių charakteristikų. Vertinant įmonės komunikaciją, CEO dažnai tampa organizacijos „veidu“ taip, kad CEO tiesiogine ir simboline prasme tampa organizacija suinteresuotosioms šalims, t. y. investuotojai ar kitos su įmone bendradarbiauti siekiančios organizacijos komunikuodamos su aukščiausio lygio vadovu susidaro atitinkamą įvaizdį apie pačią organizaciją, kurią šis vadovas ir atstovauja. Men ir Wan-Hsiu Tsai, (2016) teigia, kad žengiant tolimesnį žingsnį nuo įprastinių CEO vaidmenų, kaip atstovas spaudai, daugelis CEO dabar yra aktyviai įtraukiami į organizacijų socialinių komunikacijų strategijų kūrimą, pareigas pervadinant „*chief engagement officer*“. Pastebėta, kad sekant žiniasklaidos raidai dėl didesnio CEO matomumo, komunikabilumo ir pasiekiamumo, visuomenė taip pat tuo pasinaudojo daugiau tiesioginiu ir atviru bendravimu sekdami organizacijų vadovus socialinėje žiniasklaidoje. Tai yra, kad komunikacija persikelia per socialinius tinklus, siekiant sukelti tarpasmeninį bendravimą, kuri padėtų spartinti tarpusavio sąveiką siekiant įvykdyti viešuosius lūkesčius. Argumentuojama, kad per socialinę žiniasklaidą politinės komunikacijos

specialistai gali sukurti artimesnius ryšius su visuomene, siekiant panaikinti atstumo ir svetimumo jausmą. Vieni iš variantų pateikiami CEO internetinių blogų kūrimai, kurie padeda pasiekti bendruomenę ir užmegzti realius dialogus.

Lo ir Fu (2016) pabrėžia CEO ypatingą vaidmenį bei įtaką kuriant organizacijos strategiją, kur vadovai ir jų komandos nariai traktuojami kaip pagrindiniai kompanijos strategijos ištekliai. Aukščiausio lygio vadovai yra grupė asmenų, esančių organizacijos struktūros viršuje, atsakingi už strateginius sprendimus, kurie veikia organizacijos procesus ir veiklos rezultatus, užtikrina organizacijos strategijos ir atitinkamų sąlygų įgyvendinimą siekiant veiklos efektyvumo ir sėkmės.

2.4. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių analizei taikytinos teorijos

Galima pastebėti, kad mokslininkai darbo užmokestį grindžia tam tikromis teorijomis, tokiomis kaip klasikinės ekonomikos teorija (nagrinėjama pasiūla ir paklausa), užmokesčio efektyvumo teorija, žmogiškojo kapitalo teorija, atstovavimo teorija. Darbo užmokesčio lygio skirtumai šiose teorijose remiasi įvairiais aspektais. Klasikinės ekonomikos teorija teigia, kad užmokesčio lygis yra grindžiamas situacija darbo rinkoje: jei darbo paklausa auga, darbo užmokestis kyla, jei paklausa leidžiasi, darbo užmokestis taip pat mažėja. Pasak darbo užmokesčio efektyvumo teorijos, organizacijos noras mokėti daugiau lyginamas su dabartine situacija darbo rinkoje, kur remiamasi tikėjimu, kad didesnis atlyginimas padidins organizacijos produktyvumą. Žmogiškojo kapitalo teorija remiasi mainų samprata, kuri teigia, jog darbuotojas nuomoja savo žinias, įgūdžius ir patirtį darbdaviui, mainais už darbo užmokestį ir puikias darbo sąlygas, kai tuo tarpu darbdavys tikisi, kad žmogiškojo kapitalo investicijos sugrįš produktyvumo ir efektyvumo forma. Kaip teigia autoriai Lo ir Fu (2016) atstovavimo teorija pagrindžia teigiamą koreliaciją tarp CEO darbo užmokesčio ir efektyvaus darbo atlikimo. Kaip jau buvo minėta, visos šios teorijos nagrinėja įvairius darbo užmokesčio diferenciacijos aspektus, išskyrus išorės (klasikinės ekonomikos teorija) ir vidaus (atlyginimo efektyvumo teorija, žmogiškojo kapitalo teorija, atstovavimo teorija) veiksnus. Tačiau nesutelkiamas dėmesys į atitinkamas personalo specifikacijas.

Pasak Hou, Li ir Priemo (2013) atstovavimo teorijos akcijų sandorių pasirinkimai yra rezultatas grįstas atlyginimu, kuris gali motyvuoti CEO imtis rizikingų, tačiau pelningų veiksmų ir taip padidinti akcininkų turtą. Tiksliau tariant, akcijų pasirinkimas CEO labiau naudingesnis tuomet, kai įmonės efektyvumas yra pagerėjęs, ir vedantis prie didesnės akcijų kainos, nes CEO akcijų pasirinkimo sandoriai gali kurti faktinį pelną tik tuomet, kai akcijų kaina yra aukštesnė nei praktiškai. Be to, atstovavimo teoretikai siūlo, kad akcijų sudarymo sandoriai, kaip ilgalaikės paskatos, kurios paprastai atsipirks per keletą metų, gali paskatinti aukščiausio lygio vadovus priimti ilgalaikius strateginius

sprendimus, taip turint įtakos ilgalaikiam įmonės vystymuisi ir veiklos rezultatams. Ankstesni tyrimai parodė, kad akcijų pasirinkimo sandoriai gali vesti į didesnes ilgalaikes investicijas. Pastebėta, kad vadovų akcijų pasirinkimo sandoriai neigiamai ar teigiamai susiję su nuosavybės vertybiniais popieriais priklausomai nuo tyrimų (teigiama ar neigiama). Aukščiausio lygio vadovams suteikiamos premijos prie atlyginimų yra laikomos trumpalaikiu rezultatu grįstu atlyginimu. Manoma, kad premijos, grįstos įmonės metų pabaigos veiklos rezultatais, motyvuoja CEO siekti trumpalaikio efektyvumo ir atsisakyti ilgalaikių ekonominių interesų savo įmonėms. Naudojantis atliktomis apklausomis nustatyta, kad CEO premijų kompensacijos slopina jų elgseną imtis rizikingų veiksmų, įskaitant ir ilgalaikes investicijas, kurios yra itin svarbios ilgalaikiam įmonės veikimui.

Ortiz-Molino (2007) straipsnyje rašoma, kad įmonėje yra aktualiausias trys suinteresuotųjų grupės: įmonių vadovai, užsienio akcininkai ir kreditoriai. Autorius teigia, kad kapitalo struktūra gali paveikti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį per kelias skirtingas susiformavusias teorijas.

Įmonės nuosavybės kainos teorija. Teigiama, kad finansinis svertas sušvelnina vadybininkų – akcininkų interesų konfliktus. Šios teorijos teigia, kad yra neigiamas ryšys tarp veiklų apmokėjimo jautrumo ir finansinio sverto.

Agentūros skolų kaštų teorija. Teigia, kad CEO atlyginimas priklauso ne tik nuo akcininkų ir vadovų santykio (palaikomų ryšių), bet ir nuo poreikio mažinti akcininkų – obligacijų savininkų interesų konfliktų investavimo politikos.

Nepriklausomų sprendimų teorija. Jei kapitalo struktūros yra nesvarbi nustatant optimalias paskatas vadovams, tada kapitalo struktūros kintamieji neturėtų būti susiję su CEO atlyginimu ir našumo jautrumu.

Agentūros nuosavybės kaštų teorija. Jeigu didesnės skolos sušvelnina komercinio atstovavimo konfliktų sunkumą tarp įmonės vadovų ir akcininkų, tada CEO užmokesčio – našumo jautrumas turėtų mažėti finansiniame sverte.

Agentūros skolos kaštų teorija. Jeigu atlyginimas yra sukurtas ne tik sušvelninti įmonėje kylančius konfliktus tarp vadovų ir akcininkų, bet ir tarp akcininkų ir obligacijų savininkų, tada CEO užmokesčio kokybės jautrumas turėtų būti: a) mažėjantis sverte dėl tiesioginės skolos ir b) aukštesnis įmonėse, kur skolos yra konvertuojamos.

Galima pastebėti, kad šios teorijos rodo, kad yra svarbu ištirti konvertuojamų skolų vaidmenį teikiant optimalias paskatas (pavyzdžiui, priedus prie atlyginimo) aukščiausio lygio vadovams ir

sprešti galimas endogeniškumo problemas analizėse. Teorijose primenami kapitalo struktūros vienalaikiškumai ir dėl atlyginimo priimami sprendimai.

Niapas ir Tayloras (2012) papildydami atstovavimo teoriją postuluoja, kad CEO atlyginimas gali būti naudojamas kaip mechanizmas derinant vadovybės interesus su akcininkų išsprendžiant įmonėje kylantį išlaidų klausimą, kurios kyla dėl vadovybės ir akcininkų valdymo skirtumų (atsiskyrimo). Atlyginimas, apibūdinamas kaip svarbus mechanizmas siekiant sulaukti pastangų, užtikrinančių, kad vadovai veiks pagal savininkų interesus ir sulaukiant produktyvumo. Bendrai tariant, tarptautiniai empiriniai tyrimai parodė, kad yra reikšminga teigiama koreliacija tarp aukščiausio lygio vadovų bendro atlyginimo ir įmonės veiklos, kur įmonės efektyvumas iš dalies yra matomas CEO veiklos našumo rezultatas. Nagrinėjant naujesnius tyrimus, galima rasti ir tokią nuomonę, kad CEO atlyginimas gali sukelti įmonei problemą. Pateikiama nuomonė, kad vadovų atlyginimas, kaip CEO, yra skirtas mažinti įmonės išlaidas; vadovų atlyginimas taip pat yra dalis agentūros problemų, nes šis atlyginimas gali būti vadybininkų įsitvirtinimo galios rezultatas ir būti charakterizuojamas kaip įgytos valdžios elgesys.

Autoriai Veenas ir Wittekas (2016) išskiria dar kelias teorijas nagrinėjančias aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį. Viena iš jų yra *Signalizavimo teorija*. Literatūra ar kiti instituciniai paaiškinimai CEO darbo užmokesčio lygius suvokia kaip reputacijos signalus išoriniam pasauliui, daugiausiai investuotojams. Čia užslėpta kokybė yra kaip laipsnis, kuriuo įmonė atitinka gerus valdymo principus. Pavyzdžiui, darbo užmokesčio paketas su susijusiais aukšto veiksmingumo komponentais signalizuos apie įmonės prisitaikymą prie rinkos paklausos. Santykinės signalinės idėjos buvo naudojamos darbo rinkos studijose siekiant paaiškinti darbuotojų darbo našumą, įsipareigojimus bei jų laikymąsi. Pavyzdžiui, efektyvūs atlyginimai buvo interpretuojami kaip brangiai kainuojantys ir patikimi darbuotojų interesų signalai, kuriant ilgalaikius bendradarbiavimo santykius su darbuotojais. Atsiradęs šis keitimosi mechanizmas sukelia darbuotojų įsipareigojimų laikymąsi, kurių abipusiškumo pagrindas yra aukštas našumo lygis. Ši signalizacijos teorija yra susijusi ir su signalizacijos procesais tarp valdybos ir aukščiausio lygio vadovų. Yra aiškinama, kad suma, tipas ir darbo užmokesčio struktūra atspindi galimą nueinamą maršrutą, per kurį valdyba gali pasiryžti išgauti iš CEO aukščiausius darbo našumo rezultatus. Kitaip tariant, siūlant aukštesnes darbo užmokesčio sumas nei rinkoje, atspindi įmonės vadovybės mėginimus sukurti ir išlaikyti tvarius ir abipusiškai naudingus santykius su aukščiausio lygio vadovais.

Efektyvi rinkos teorija, tai dar viena išskirta autorių Veenos ir Witteko (2016) teorija. Efektyvi rinkos teorija CEO atlyginimo augimą apsvaisto kaip natūralias pasiūlos ir paklausos svyravimo pasekmes vadovų darbo rinkos kontekste: valdyba reaguoja į vis trūkstamų kvalifikuotų vadovų

skaičių arba moka už pastangas, kad šie aukščiausio lygio vadovai įgytų kuo didžiausias kompetencijas. Viso to esmė yra tai, kad aukščiausio lygio vadovų darbo rinka veiktų efektyviai (žr. 3 lent.).

4 lentelė. CEO atlyginimo modeliai (sudaryta pagal Veeną ir Witteką 2016, p. 480)

		Reliacinių signalų teorija	Efektyvi rinkos teorija	Valdymo galios teorija
Valdyba	Pagrindinė problema	Patikimas signalo įpareigojimas CEO	Informacijos asimetrija lyginant CEO	Trumpalaikė galios priklausomybė CEO
	Pagrindinė strategija	„Brangus“ signalizavimas iš valdybos CEO	Skatinamas suderinamumas tarp valdybos ir CEO	Išlaikyti socialinį spaudimą iš CEO
CEO	Pagrindinė motyvacija	Statuso ir pripažinimo ieškojimas; jautrus reagavimas į socialinius abipusiškus įsipareigojimus ir paskatų derinimą	Savanaudiškas valdžios ieškojimas, jautrumas paskatų derinimui, nejautrumas socialinių abipusiškumų įsipareigojimams.	Savanaudiškas valdžios siekimas, nejautrus skatinamiesiems derinimams ar socialiniams abipusiškiems įsipareigojimams.
	Pagrindinė strategija	Sieks surasti patikimų signalų užuominų iš valdybos	Sieks geriausio pasiūlymo.	Sieks geriausio pasiūlymo; naudosis pozicija išgaunant valdžią iš įmonių
	Veiklos efektai	Darbas įmonei atliekamas priklausomai nuo santykio kokybės su valdyba; veiklos rezultatai ir akcininkų vertė padidėja su teigiama signalizacijos vertės dovana	Dirba įmonei priklausomai nuo valdybos paskatinimų; veiklos rezultatas ir akcininkų vertė padidėja priklausomai nuo paskatų dydžio.	Nėra sisteminio ryšio tarp atlyginimo lygio, veiklos rezultatų ir akcininkų vertės.
Valdybos ir CEO santykis	Pagrindinis tipas	Pasitikėjimo santykis	Trumpalaikiai rinkos sandoriai	Galios-priklausomybės santykis
	Kontrolė/stebėseną	Suvokiamas neigiamas signalas, sukelia nepasitenkinimą	Būtinasis sutarties vykdymo elementas.	Neefektingas
Darbo rinkos kontekstas	Pagrindinės charakteristikos	Dalis signalizacijos aplinkos paveikia išlaidas ir signalo vertės statusą.	Menki įgūdžiai turi įtakos CEO darbo užmokesčiui.	Vyriausybės nesugebėjimas paveikti galios balansą tarp CEO ir valdybos
	Informacijos atskleidimas visuomenei	Svarbios atlyginimo didėjimo priežastys	Svarbi kaip viena iš sąlygų didinanti vadovų efektyvumą darbo rinkoje.	Svarbu, kai tai sumažina disbalansą CEO

Atlyginimo paketai	Pagrindinis tipas	Monetarinis ar nemonetarinis/piniginis	Piniginis	Piniginis ir nepiniginis
	Pagrindiniai veiksniai	Reliacijos signalai iš valdybos aukščiausio lygio vadovams	Optimalūs susitarimai tarp valdybos ir CEO.	Neformalus aukščiausio lygio vadovų spaudimas valdybai.

Atidžiau analizuojant pateiktą lentelę visų pirma tikslinga išsiaiškinti kiekvienos grupės vaidmenį darbo atlyginimo kontekste. Veenas ir Wittekas (2016) teigia, kad visų pirma, valdyba įmonėje atstovauja akcininkų interesus. Jie žino galimus CEO savybių indėlius bei galimas išlygas dėl darbo užmokesčio. Valdybos pagrindinis uždavinys yra spręsti atsiradusios informacijos deficitą įdarbinant kompetentingus aukščiausio lygio vadovus. Tokios informacijos trūkumą bandoma sušvelninti per motyvaciją ir kontrolės vykdymą. Siūlomas atlyginimo paketas yra šių parametru funkcija. Tačiau išryškėja ir tam tikros problemos, kuomet valdyba, prieš įdarbindama CEO negali numatyti, koks jis bus darbuotojas, todėl gana sunku išsirinkti tinkamą kandidatą.

Tuo tarpu CEO yra maksimalaus pelno siekiantis vadovas, kuris pasirinkęs tą darbo vietą, kurioje jam bus pasiūlytas maksimaliausias darbo užmokestis. CEO turi šiokią tokį pranašumą dirbinantis lyginant su valdybos situacija, kadangi jie yra linkę rizikuoti, atrankos etape parodydami visas gerąsias savo savybes, o gavus poziciją tiesiog atsipalaiduoti. Tačiau valdybai siekiant riziką padaryti kuo mažesnę sudaromos bandomoj laikotarpio sutartys, taip priverčiančios CEO motyvuotai dirbti siekiant geriausių rezultatų.

Kylantis atlyginimo lygis yra besikeičiančių pasaulietinių tendencijų bei platesnės darbo rinkos rezultatas. Dažniausi kylančio darbo užmokesčio paaiškinimai yra, kad a) pastarieji keli dešimtmečiai rodė gana didelį pasyvumą, nes CEO atlyginimai buvo ganėtinai per maži; b) padėtis rinkoje sukėlė patyrusių CEO trūkumą bei išaugusią paklausą talentingų aukščiausio lygio vadovų, tai savo ruožtu vedant į aukštesnius siūlomus atlyginimus; c) bendrieji valdymo įgūdžiai tapo labiau vertingi, siekiant išsiskirti iš konkurentų; d) didelė CEO atleidimo rizika, dėl sustiprintos įmonių valdymo tvarkos, reikalavo būti kompensuojama didesniais atlyginimais.

Taigi CEO atlyginimas yra ekonominių santykių ryšys tarp įmonės ir aukščiausio lygio vadovų. Abi šalys vadovaujasi principais pasiekti kuo didesnę materialinę naudą.

Vadovavimo galios teorija. Ši teorija teigia, kad pagrindinės CEO atlyginimų didinimo priežastys yra nesėkmingas įmonių valdymas. Veenas ir Wittekas (2016) aiškina, kad valdymo nesėkmės sukelia valdžios disbalansus tarp valdybos ir CEO sprendžiant atlyginimų klausimus. Be tinkamų derybų pastangų, valdyba nesugeba išvengti didelių atlyginimo paketų. Svarbiausias klausimas valdybai yra jos galios priklausomybė nuo CEO. Vadovavimo galio teorija pabrėžia, kad

valdybos ir akcininkų interesai gali ir nederėti tarpusavyje. Tuo remiantis paaiškėja, kad problemos tarp valdybos ir akcininkų pasitaiko ryškesnės nei tarp valdybos ir CEO. Kuomet agentūros teorija pabrėžia informacijos asimetriją tarp valdybos ir CEO, vadovavimo galio teorija pabrėžia asimetriją šiuose santykiuose, kur valdyba aiškiai priklauso šiems santykiams. Valdyba turi tiek materialinių tiek socialinių priežasčių kartu su CEO dirbti sutartiniais reikalavimais. Visų pirma, CEO turi įtakos jų ateities kadencijų perrinkimui, nes jie valdo išteklius, kurie ateityje gali būti naudingi. Antra, valdybos nariai dažnai jaučia pareigos jausmą ir lojalumą CEO.

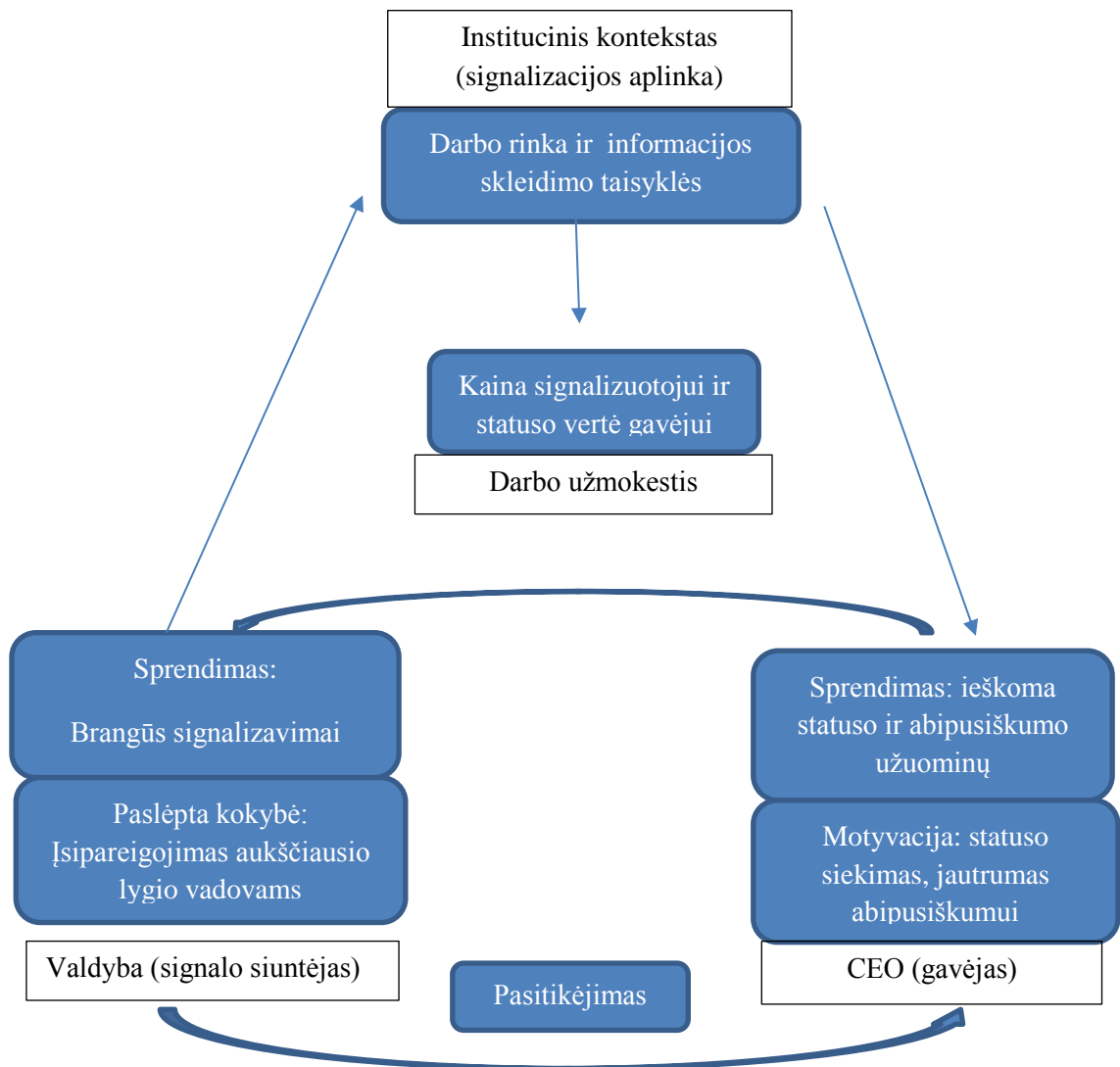
Tuo tarpu aukščiausio lygio vadovai pagal šią teoriją daugiausiai domisi savų pinigų prieaugiu, o tai reiškia, kad CEO maksimaliai bando išnaudoti savo turimą galią siekiant didesnio atlyginimo ir mažinant įdedamas pastangas, kuomet neveikia jokie socialiniai ar moraliniai įsipareigojimai. Dėl nelygiaverčių santykių tarp valdybos, aukščiausio lygio vadovus yra gana sudėtinga motyvuoti ar valdyti. Kaip rezultatas, ryšys tarp atlyginimo ir CEO pastangų yra gana silpnas ar jo visai nėra. CEO darbo užmokesčio charakteristikos nebus susijusios su akcininkų vertės padidėjimu. Nagrinėjant šioje teorijoje analizuojamą ryšį tarp CEO ir valdybos, galima pastebėti, kad pastaroji nesiekia visiškai kontroliuoti CEO. Pagal Veeną ir Witteką (2016) tokie sudaromi „neužbaigti“ kontraktai tarp valdybos ir CEO sukuria kontrolės spragą bendradarbiavimo santykiuose. Kaip valdyba įsivaizduoja savo antraeilį vaidmenį, tai neturi įtakos CEO motyvacijai. Nei kontrolės nei pasitikėjimo klausimai valdybos – CEO santykiuose nėra svarbūs, dėl netinkamai paskirstomos turimos valdžios.

Vadovavimo galios teorija prognozuoja, kad derybų rezultatai neatspindi veiksmingos darbo rinkos, bet vietoj to pritaiko tinkamus kandidatus. Vadinasi, įmonių valdymo sistemos lygmenyje yra nemažai trūkumų, dėl ko atsiranda išaugusių CEO atlyginimų dydis (dažniausiai tik dėl gobšumo) akcininkų sąskaita. O dėl šio struktūrinio disbalanso aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestis tik didės.

Reliacinių signalų teorija. Šioje teorijoje pabrėžiamas būtinas santykis tarp dviejų šalių ir dėmesio telkimas į jų tarpusavio dinamiką. Veenas ir Wittekas (2016) teigia, kad sudaromas atlyginimo paketas yra dalis rinkinio, kuris turi signalizuoti būsimus CEO ketinimus. Panašiai, kaip ir vadovavimo galios teorijoje, reliacijos signalų teorija pabrėžia socialinių dinamikų tarp dviejų partnerių svarbą. Tačiau vadovavimo galios teorija daugiau dėmesio skiria įmonės valdymo sistemos trūkumams, kai tuo tarpu Reliacinių signalų teorija atlyginimų kilimą mato, kaip atsitiktines makro pasekmes, atsirandančias iš socialiai racionalių sąveikų mikro lygmenyje. Pagrindinis valdybos tikslas yra signalizuoti patikimą įsipareigojimą kandidatams CEO ir plėtoti ilgalaikius bendradarbiavimo santykius. Viso to pasekmė, atlyginimų kilimas yra neatsiejamas apsikeitimo santykis. Atsižvelgiant į vykdomų atrankų ir atlyginimų nustatymo užduotis, valdyba susiduria su 3 pagrindiniais iššūkiais: 1)

pritraukti talentingus CEO, 2) išlaikyti gerus aukščiausio lygio vadovus postuose ir 3) kurti bei palaikyti gerus bei ilgalaikius asmeninius darbo santykius su CEO. Tai yra kaip iššūkiai valdybai, kuri turi suvilioti potencialius aukščiausio lygio vadovus geromis įmonėje siūlomomis sąlygomis. Skirtingai nuo efektyvios rinkos teorijos reliacinių signalų teorija remiasi psichologiniais sutarties argumentais, pagal kuriuos informacijos apsikeitimas tarp valdybos ir CEO sukuria tarpusavio normatyvinius lūkesčius, kas sąlygoja reliacinių sutarčių susidarymą, kur pinigai yra ne pagrindinė motyvacija aukščiausio lygio vadovams.

Darbo rinkos kontekstas apibrėžia signalinio perdavimo aplinką, tokiu būdu reliacijos signalo stadiją tarp valdybos ir CEO. Tuo pačiu metu šie signalizavimo procesai turės įtakos platesniam darbo rinkos kontekstui. Pirma, darbo rinka formuoja materialias ir nematerialias išlaidas už valdybos signalus. Signalų pasitikėjimas didėja su jo išlaidomis, tiek materialinėmis tiek nematerialinėmis sąlygomis. Valdybai, atlyginimų paketų dydis yra svarbus elementas signalinio perdavimo procese. Žvelgiant iš materialiosios pusės, didesnis atlyginimų paketas reiškia didesnes žaliavų sąnaudas, bet jo santykinis poveikis įmonės kaštų funkcijai gali būti ir visai nereikšmingas. Nepaisant to, didesni atlyginimai sukelia papildomas simbolines išlaidas. CEO darbo užmokesčio dydis ir sudėtis gali tapti lengvu apkalbų objektu akcininkams ar visuomenei. Antra, darbo rinkos kontekstas apibrėžia reliacijos signalų statuso vertę. Kuomet informacija apie aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčių yra viešai prieinama, reliacijos signalų patikimumas priklauso nuo to, kaip darbo užmokesčio dydis lyginamas su kitų įmonių CEO atlyginimu. Statuso vertė priklauso nuo to, kurios atskaitinės grupės statusas yra pasirinktas nustatant darbo užmokesčio lygį. Trečia, tokie kaip reliacijos signalai, nepadidina darbo užmokesčio lygio: kandidatams gali būti teikiama daug dovanų, netgi nepiniginiai atsiskaitymai gali turėti įtakos rinkoje. Veenas ir Wittekas (2016) pastebi, kuomet tokios nepiniginės dovanos pasiekia visuomenę, tai vis tiek prilyginama piniginei išraiškai, o tai ir iškelia darbo užmokesčio lygį.



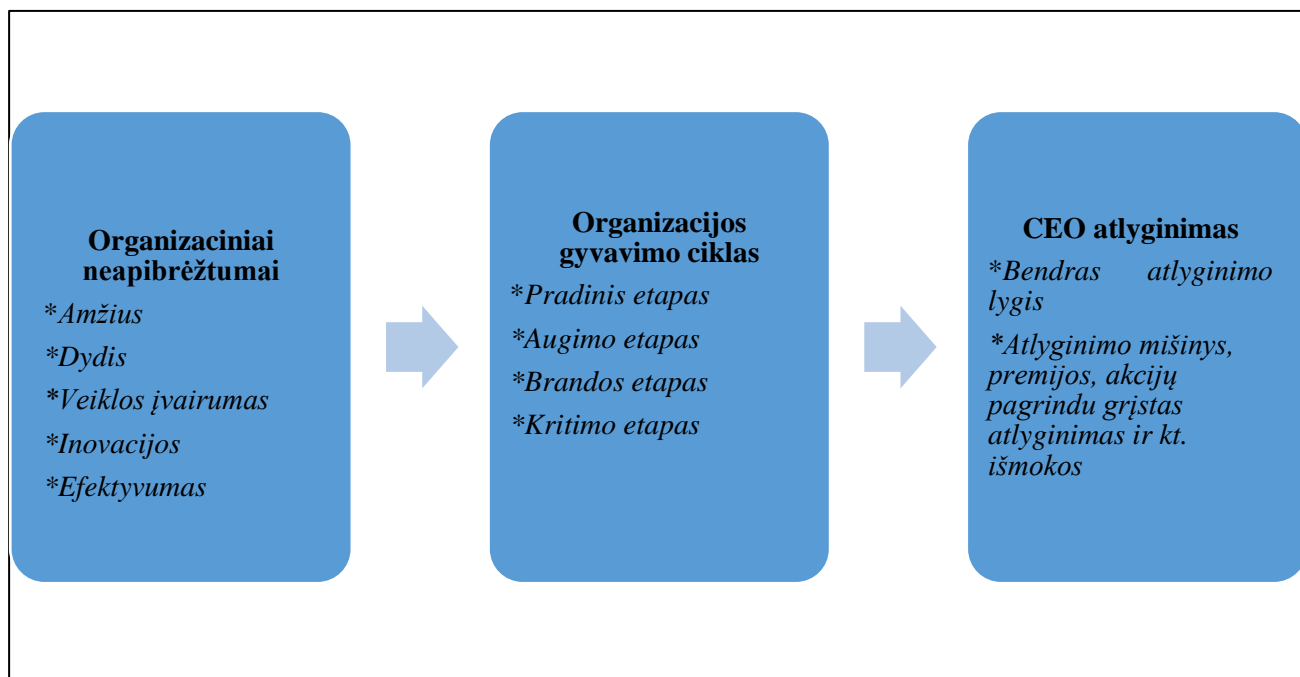
1 pav. Reliaciniai signalai ir CEO darbo užmokestis (sudaryta pagal Veeną ir Witteką, 2016, p. 485)

Taigi reliacinių signalų teorija rodo, kad vadovų ir CEO informacijos keitimasis tarpusavyje turi struktūrinės savybes, kurios veikia darbo užmokesčio lygį. Darbo užmokesčio paketai gali tapti reliacijos signalais. Tai gali būti pasiekta, jei dalis darbo užmokesčio yra suvokiama kaip „dovana“. Šios dovanos yra ištekliai arba paslaugos, savanoriškai suteikiamos vienos iš šalių, dažniausiai brangiai atsieinanti dovanų davėjui. Tokios dovanos suaktyvina abipusiškumo pareigas ir sukelia norminius įsipareigojimus iš gavėjo. Šis įsipareigojimas peržengia sutartyse nurodytas darbo sąlygas. Taigi, reliaciniai signalai yra svarbus įrankis išreikšti pasitenkinimą ilgalaikėje perspektyvoje, stabilumą ir bendradarbiavimo santykius, kurie bus abipusiai įmonei turint pasitikėjimą, kuomet tikimasi pastangų išsieikvojimo. Kaip rezultatas, yra racionalu valdybai pasiūlyti tokį daro užmokesčio lygį, kuris būtų lygus apskaičiuotai rinkos vertei dar pridėdant papildomas priemokas (premijas) kaip dovaną siekiant sukurti geresnius santykius. Siūlant priemokas prie atlyginimų, valdyba signalizuoja savo gerus ketinimus aukščiausio lygio kandidatams bei jų norą sukurti ar išlaikyti abipusiškai

naudingus santykius. 1 pav. pateikiama grafinė santrauka reliacinės signalizacijos paaiškinimų aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestyje.

2.5. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai

Autoriai Wangas ir Singh'as (2014) straipsnyje įvardija vieną iš potencialių veiksnių, turintį įtakos aukščiausiojo lygio vadovų darbo užmokesčiui – *Organizacijos gyvavimo ciklą* (žr. 1 pav).



2 pav. CEO darbo užmokesčio nustatymas organizacijos gyvavimo cikluose (adaptuota pagal Wangą ir Singh'ą, 2014)

Wangas ir Singh'as (2014) teigia, kad organizacinės plėtros pradiniam etape įmonės linkę mokėti CEO žemesnius atlyginimus, o pasiūlyti didesnius akcijų pasirinkimo sandorius, nei lyginant su brandos etapu. Remiantis kitais mokslininkų pastebėjimais nustatyta, kad augančios įmonės suteikia daugiau vertybinių popierių įsigijimo galimybių, nei įmonės esančios stagnacijos etape, kai tuo tarpu CEO užmokesčio kokybės jautrumas augančiose įmonėse yra didesnis nei stagnaciją patiriančiose. Taip pat nustatyta, kad stambios industrinės įmonės siūlo CEO lengvas pelno maksimizavimui, pelno didinimo etape jų gyvavimo cikle, kai tuo tarpu mažose pramoninėse įmonėse suteikia vadovams lengvas pelno didinimui augimo didinimo etape.

Tuo tarpu autoriai Alvesas, Couto'as ir Francisco'as (2016) remdamiesi kitų mokslininkų atliktais tyrimais pateikė teorinį pagrindą, teigdami, kad atlyginimas ir veiklos rezultatai priskirtini valdybos sudėčiai. Teoriškai, CEO atlyginimas yra fiksuotas (nustatytas) įmonės valdybos, priklausantis nuo pasiūlos ir paklausos. Jei valdybos struktūra yra tinkamai sudėliota, sudarytos

apmokamos veiklos sutartys yra optimalios ir atspindi ekonominių veiksmų efektyvumą. Literatūroje buvo pasiūlyti penki veiksmų rinkiniai, paaiškinantys gaunamą vadovų uždarbį.

1. *Įmonės efektyvumas*. Kaip jau buvo užsiminta anksčiau, efektyvumas įmonėje siejamas su gaunamu pelnu akcininkams, nuo kurio ir siejamas CEO užmokestis, t. y. CEO atlyginimas teigiamai koreliuoja su įmonės veiklos efektyvumu.

2. *Įmonės ypatumai (charakteristikos)*. Įmonės charakteristikos siejamos su tokiais veiksniais kaip:

2.1. *Įmonės dydžiu*. Teoriškai įmonės dydis grindžiamas tuo, kad didesnių ir daugiau sudėtingesnių įmonių aukščiausiojo lygio vadovai sulaukia didesnio atlyginimo už sudėtingesnę darbą, nei lyginant tas pačias pareigas mažoje įmonėje.

2.2. *Darbuotojais*. Tai kitas įmonės ypatumas, kuris gali paveikti CEO atlyginimo dydį. Kompanijos, kurių veiklos efektyvumas priklauso nuo kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų, sulaukia daugiau problemų susijusių su darbuotojų etika, kaip pavyzdžiui, pasitaikantys konfliktai tarp darbuotojų, kurie tik sugriauna vidinę tvarką taip kenkdami įmonės veiklos rezultatams. Remiantis tuo, tikėtinas neigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų skaičiaus ir CEO perteklinio kompensavimo.

2.3. *Finansavimo ir išmokėjimo politika*. Tai susiję su paskolų panaudojimu ir akcininkams išmokėtų dividendų lygiu. Kitaip tariant, skola naudinga tuo, kad sumažina iš atstovavimo gaunamų išlaidų laisvųjų pinigų srautų. Tai reiškia, kad įmonės, kurios sumoka didesnius dividendus, potencialiai turi mažiau prieinamų laisvųjų pinigų srautų, todėl dividendai gali padėti sumažinti su atstovavimu susijusias problemas.

2.4. *Šeima*. Nors ankstesniuose straipsniuose apie šeimos įmones nebuvo užminta, autoriai Alvesas, Couto'as ir Francisco'as (2016) teigia, kad šeimos įmonės yra pelningesnės nei kitos, o šeimos nariai dirba kaip CEO. Šie tyrimai rodo, kad šeimų valdomos įmonės nesusiduria su atstovavimo išlaidomis, o CEO galimybės išgauti papildomų pinigų yra mažiau tikėtina.

2.5. *Reguliavimu*. Šis reguliavimas susijęs su tuo, ar įmonė yra kontroliuojama valstybės. Kaip, pavyzdžiui, bankai ar komunalinių paslaugų įmonės veikia pagal iš anksto nustatytas taisykles bei tam tikrus valstybės nustatytus reguliavimus. Tuo tarpu įstatymų taip nevaržomose įmonėse, įmonės savo viduje susikuria tam tikras stebėsenos kontroles, kurios ir vykdo monitoringą aukščiausių vadovų atžvilgiu. Autorių teigimu, valstybinėse įmonėse (ar jos reguliuojamose) CEO darbo užmokestis yra žemesnis nei privačiose.

3. *CEO ypatumai, charakteristikos*. Šiuos CEO ypatumus (amžius, kadencija, išsilavinimas, nusistatytos atlyginimų struktūros) jau buvo paminėtos remiantis kitų autorių nuomone.

4. *Valdybos direktorių charakteristikos*. Prie šių charakteristikų išskiriami tokie veiksniai kaip:

4.1. *Vadovo dvilypiškumas*. Apie šį dvilypiškumą, t. y. kai CEO atlieka pareigas ir valdyboje, buvo analizuojama remiantis kitų autorių nuomone.

4.2. *Valdybos dydis.* Iš vienos pusės, sprendimų priėmimo procesas didesnėje valdybos sudėtyje potencialiai mažiau efektyvus, o stebėseną kelianti neaiškumų (kompromituojanti). Kita vertus, CEO sunkiau derėtis dėl uždario nustatymo paketų, kuomet nėra taip artimai bendradarbiaujama su akcininkais kai būnant valdyboje ir labiau prisidedant prie akcininkų gerovės kūrimo.

4.3. *Valdybos aktyvumas.* Kitas valdybos bruožas, galimai turintis įtakos CEO atlyginimui yra aktyvumas, arba kitaip tariant valdybos veikla, matuojama iš viso per metus turėtų valdybos susirinkimo skaičiui. Teigiama, kad dažniau vykdant tokius susitikimus, taip pat dažniau (efektyviau) atliekama.

4.4. *Atlyginimų nustatymo komitetas.* Įmonėse, kuriose veikia atlyginimų nustatymo komitetas, jis įmonėje veikia, kaip svarbus prietaisas, kuris turi neigiamą ryšį tarp komiteto narių ir perteklinio CEO atlyginimo. Tai reiškia, kad atlyginimai yra nustatomi teisingai ir objektyviai, pagal turimas vadovų kompetencijas.

4.5. *Fiskalinė valdyba ir audito komitetas.* Vienos iš šiai fiskalinei valdybai ar audito komitetui priskiriamų pareigų yra finansinės informacijos analizė, kurią jiems pateikia aukščiausio lygio vadovai bei garantuoti, kad šie vadovai veikia būtent pagal akcininkų normatyvus. Pavyzdžiui, teigiama, kad turėtų būti suvokiamas neigiamas ryšys tarp CEO atlyginimo ir viso komiteto/fiskalinės valdybos narių skaičiaus.

4.6. *Specialūs valdymo komitetai.* Šie specialūs komitetai įmonėje dažniausiai sudaromi iš nepriklausomų direktorių, kurie tariamai yra sukurti siekiant įvertinti ir pagerinti įmonių valdymo praktiką. Įmonėse, su egzistuojančiais tokiais komitetais, tikimasi, kad bus susidurta su mažiau problemų kylančių dėl atstovavimo (iš vadovų pusės) bei mažesnį perteklinį CEO uždarbį.

Tokie rinkos nesutarimai, kaip politinės intervencijos, sukėlė prieštaravimų standartinei ekonominei teorijai dėl CEO atlyginimų politikos. Pagal Liangą, Renneboogą ir Suną (2015) vadovų įdarbinimas ir atlyginimas gali tiesiogiai priklausyti ne tik nuo politikų, bet taip pat ir nuo įmonės verslo valdymo praktikos, kurios aukščiausių vadovų atlyginimo politika yra tik viena – nustatoma politinių aplinkybių. Politinių veiksnių, lemiančių CEO atlyginimą tyrimai atspindi klasikinę dichotomiją (prieštarą), kas gali/turi stebėti, reguliuoti ir skatinti vadovus: nesvarbu ar tai būtų valstybė ar rinka. Šioje srityje atlikti tyrimai parodė, kad ne rinkos politiniai suvaržymai, ženkliai turėjo įtakos CEO atlyginimo politikai. Vienos iš galimybių politinio dalyvavimo atlyginimų nustatymo sistemoje gali būti įmonės akcininkų kontrolė, tačiau tai nėra lyg šiol tinkamai išanalizuota. Remiantis keliais atliktais tyrimais dėl politinių veiksnių daromos įtakos atlyginimui, paaiškėjo keli mechanizmai, kurie būtent yra susiję su atlyginimų kaita. Šie mechanizmai apima: 1) nuosavybę ir valstybės kontrolę, 2) prekės ženklo efektyvumą, 3) įmonės tarybos (vadovybės) nepriklausomumą, 4) vadovybės komitetus, 5) rinkos orientaciją, 6) atstumą nuo valstybės įtakos sferos (nuo politinio centro).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima aptikti ir kitų veiksnių galimai lemiančių atlyginimus t. y. kadencijos ėjimo trukmė (kiek laiko darbuotojas dirba tam tikrose pareigose). Autorius Zhengas (2010) teigia, kad visų pirma našumu grįstos apyvartos santykis yra neigiamas CEO kadencijos viduje. Kuomet vadovas turi ilgesnę kadenciją valdyboje kyla mažiau diskusijų. Tada gali kilti klausimas, kaip valdymo galia gali išaugti, kai CEO vadovauja ilgiau ir ar keičiasi CEO darbo užmokesčio struktūra priklausomai nuo kadencijos ilgio? Visų pirma, jei aukščiausiojo lygio vadovai ilgiau įsitvirtina savo pareigose, CEO atlyginimo procentas nuosavybės pagrindu grįsta forma turėtų mažėti su kadencija, nes literatūroje teigiama, kad atlyginimas, grįstas kapitalo pagrindu, naudojamas kaip paskata CEO susilaukti akcininkų susidomėjimo. Išsiaiškinta, kad nuosavybe grįsto atlyginimo subsidijos yra neigiamai susijusios su nuokrypiu tarp valdomų nuosavybės paskatų ir optimalių lygių. Todėl, ankstyvosios kadencijos metu, jei CEO neturi daug įmonės akcijų savo portfolio, valdžiai reikia pridėti daugiau nuosavo kapitalo atlyginimo į jų atlyginimo paketą siekiant suderinti vadovų ir akcininkų interesus. CEO savo kadencijos metu akumuliuoja didelę turto dalį susietą su įmonės akcijomis, o dėl nuo praėjusių metų premijų galimybių, valdybos direktorius turi sumažinti nuosavybės pagrindu esantį atlyginimą nenorint rizikuoti CEO. Be to, teigiama, kad CEO senstant ir įgyjant ilgametę patirtį, jie turi trumpesnį darbo vietų horizontą ir mažesnes netiesiogines paskatas žvelgiant iš karjeros perspektyvos. Mažėjančios karjeros paskatos, sukelia aiškų skatinamąjį atlyginimą, kaip, pavyzdžiui, stipriausia grynųjų pinigų kompensacija CEO būtų arti išėjimo į pensiją metu. Dėl to, kai CEO įgauna vis didesnę ilgametę patirtį, nuosavo kapitalo grįstas atlyginimo procentas gali sumažėti dėl mažesnės įsidarbinimo galimybės. Todėl santykis tarp CEO kadencijos ir nuosavo kapitalu grįstu atlyginimo procentu gali būti naudojamas patikrinti valdymo galios efektą, turimo atlyginimo portfelio, mokymosi ir karjeros poveikį. Visi šie poveikiai nebūtinai yra tarpusavyje susiję.

Pasak Custodio, Ferreira'o ir Matos straipsnyje (2013) aukščiausiojo lygio vadovų darbo užmokestis yra nustatomas konkurencinėje darbo rinkoje tarp įmonių ir jų vadovų. Rinkos pagrindu grįstos teorijos, prognozuoja, kad aukščiausiojo lygio vadovai turintys galimybę tapti labiau produktyvesniais, turėtų uždirbti didesnę atlyginimą. Gabaixas ir Landieras (2008) pabrėžia, kad santykis tarp aukščiausiojo lygio vadovų ir įmonės dydžio atitinka talentingiausias įmonės darbuotojus. Tačiau galima pastebėti, kad yra gana sunku įvertinti tokias galimybes, nes atliktų empirinių įrodymų apie produktyvumo poveikį atlyginimui yra ne daug.

Žmogiškojo kapitalo teorija teigia, kad darbo užmokestis priklauso nuo darbuotojo investicijos į švietimą. Iriodo'as ir Perez-Amaralas (2016) pabrėžia, kad jeigu tam tikrų darbuotojų pasiūla išaugs daugiau nei paklausa, rezultatas atsispindės gaunamose pajamose, kurios tiesiog sumažės. Pasiūlos ir paklausos neatitikimas neveda į turimų įgūdžių išnaudojimą, tačiau laikinai santykinai sumažina darbo užmokestį. Alternatyvus požiūris yra siūlomas *Darbo - konkurencijos teorijos*. Pagal ją ribinis

produktas ir atlyginimas yra darbo savybės, o ne individo. Remiantis tuo, kad daugelis žmonių įgyja savo kompetencijas neformaliu būdu t. y. tiesiogiai dirbant darbą, darbo rinka tampa mokymo vietų paskirstymo kanalas. Asmenys nekovoja dėl atlyginimų, bet dėl darbo galimybių, remiantis santykinėmis apmokymo sąnaudomis. Siekiant sumažinti apmokymo išlaidas, darbdaviai suklasifikuoja potencialius darbuotojus pagal tam tikrus pagalbinius rodiklius, tokius kaip išsilavinimas ar amžius. Darbuotojai yra pasiskirstę darbo (apmokymo) galimybes laikydamiesi savo santykinės padėties darbo eilėje. Labiausiai pageidautini darbuotojai gauna geriausius darbus. Todėl, jei aukštąjį mokslą baigusiu asmenų pasiūla lenkia aukštą atlyginimą siūlančias darbo galimybes, dalis iš jų bus priversti priimti darbo pasiūlymus skirtus vidurinės mokyklos absolventams ar gauti atitinkamas atlyginimus, t. y. žemesnius.

Pagal Faleye'ą, Reisą ir Venkateswaraną (2013) darbo užmokesčio lygis nustatomas priklausomai nuo susitarusių šalių santykinų derybinių galių priklausomai nuo kiekvienos šalies dalyvavimo suvaržymų. Esminė ekonominė teorija teigia, kad CEO derybinė galia ir atlyginimas didėja su talentingų vadovų paklausa lyginant su pasiūla. Tiksliau tariant aukščiausio lygio vadovų įgūdžių reikalavimai bei atlyginimai auga priklausomai nuo įmonės dydžio, rizikos, augimo galimybių ir veiklos sudėtingumo. Be to, kadangi vadovų talentus ir pastangas yra gana sudėtinga pastebėti, atstovavimo teorija rodo, kad geresnis įmonės našumas padidina aukščiausio lygio vadovų galią derėtis dėl didesnių atlyginimų. Be to teigiama, kad aukščiausio lygio vadovai, kurie dirba kaip valdybos nariai turi geresnių derybinių galių, nes jie yra labiau įsitvirtinę, turi daugiau patirties ar labiau talentingi.

Esami moksliniai tyrimai pirmiausia paremti optimaliąja susitarimo teorija. Pagal ją CEO atlyginimas grįstas veiklos pagrindu padeda susieti CEO asmeninį turtą su įmonės akcijų kaina, o tai padeda nekelti abejonių dėl galimybės CEO imtis savanaudiškų veiksmų pakenkti akcininkams.

Jouberas ir Fakhfakh'as (2012) teigia, kad pagal šį požiūrį, CEO yra atlyginimą gauna tik už tam tikrų specifinių veiksmų tobulinimą įmonėje ir vadovų atlyginimai yra rinkos mechanizmų rezultatas. Arba, plačiau žinoma, kad suglaudintos veiklos priemonės užfiksuoja sąveiką tarp abiejų – specifinių ir sistematinų – paskatų. Su šia sritimi susijusius tyrimus galima padalinti į dvi grupes. Pirmoji grupė jungia darbus, kuriuos pripažino atstovavimo teorijos požiūris (optimali susitarimo teorijai) siekiantis įvertinti ar CEO atlyginimas yra nustatytas valdybos atsižvelgiant į akcininkus. Kita grupė priklausanti savarankiškumo teorijai, kuri teigia, kad stebimas atlyginimo sutartys nukrypsta nuo optimalaus ir šis nuokrypis priklauso nuo sisteminio firmos našumo pirmiausia varomas egzogeninės rinkos ir pramonės susijusių veiksmų. Pagal pirmąją teoriją CEO atlyginimai yra optimaliai nustatyti ir reaguoja priklausomai nuo agentūros susirūpinimo. Antroji darbų grupė teigia, kad CEO atlyginimas yra įmonės

sprendimas ir gali atspindėti atsitiktinumo elementą ar valdymo galią. Trumpai tariant, šis požiūris teigia, kad CEO atlyginimas yra už pasisekimą, o ne už vykdomą procesą. Tai yra, kad CEO turėtų gauti naudos iš netikėtai atsiradusių pajamų iš jų kontroliuojamų sričių. Tai rodo, kad atlyginimas yra labai jautrus makroekonominiais veiksniais. Kaip pavyzdys pateikiamas teisinių veiksmų turinčių įtakos įmonėje nustatytiems atlyginimas, t. y. dividendų mokėjimas, kapitalo struktūra, išeitinių mokėjimas, finansavimas ir nuosavybės struktūra.

Offsteinas (2005) teigia, kad CEO atlyginimas gali būti grindžiamas dviem svarbiais dalykais ar procesais: ką CEO daro siekiant paveikti savo atlyginimą ir kaip vadovas suvokia, aiškina ir nusprendžia dėl darbo užmokesčio. Apibendrinant galima išryškinti 3 pagrindinius aspektus. Visų pirma, CEO turėtų būti atlyginta už nelengvą užduotį laviruojant konkurencinius veiksmus įmonėje. Tie kurie tai dar geriau nei konkurentai turėtų būti labiau kompensuojama. Antra, CEO gali sąmoningai paveikti ar pritraukti konkurentų išpuolius, kas paveiktų pagrindinius suinteresuotuosius. Galiausiai, atsižvelgiant į direktorių racionalumą yra labiau tikėtina, kad pastebėti ir dalyvauti įgaliotiniams, tapti pastebimu tarp konkurentų. Direktorai įmonės konkurencingumą naudoja kaip CEO veiklos efektyvumo įgaliojimą, ateities CEO atlyginimo sprendimai turėtų būti veikiami įmonės konkurencingumo žingsnių masto ir pobūdžio.

Atrodo, kad CEO sąmoningai gali paveikti savo atlyginimo dydį. Pavyzdžiui, palankumas teikiamas CEO ir jo skatinami įsigijimai, kurie padeda augti įmonei, savo ruožtu naudojami pateisinti didesnę atlyginimą. Dažnai užmokesčio dydžio nustatymas yra paremtas ne moksliskai, o apima galią, politiką ir suvokimo procesus. Pačiu elementariausiu lygiu, apmokėjimo sprendimai grindžiami vertinimu ir įvertinimu CEO darbo veiklos. Tradiciniai CEO veiklos vertinimo metodai tokie kaip rinka ar apskaita grįstos priemonės susilaukė kritikos, nes jiems didelės įtakos turi aplinkos jėgos, kurios yra už vadovų kontroliuojamų ribų, ar gali būti manipuliuojami bet koku būdu, kad tik nuslėpti faktinę įmonės veiklą. Dėl to įmonių direktoriai pasikliauja trumpalaikiais dalykais, kurie daro įtaką jų suvokimo filtrui. Todėl, atsisakant tradicinių veiklos pakaitalų tokių kaip įmonės dydis, yra tiriama, kaip įgaliotieji serveriai kaip, pavyzdžiui, apimtis ar įmonės veiksmų įvairovė, veikia CEO atlyginimą.

Qiano (2011) straipsnyje aprašoma ir dar vieni veiksniai galimai prisidedantys prie CEO darbo užmokesčio, t. y. kaip CEO direktoriai, kurie priklauso ir atlyginimų nustatymo komitetui, turi įtakos darbo užmokesčiui, kurį gauna CEO. Teigiama, kad jei CEO vadovai kompanijai sugeba CEO pristatyti su palankumu ir sukurti simpatiją, galima tikėtis, kad jie nuspręs padidinti darbo užmokestį. CEO kompensacija didėja, jei bent vienas jo direktorius (viršininkas) yra įtraukti į kompensavimo komitetą. Pastebėta, kad CEO direktorius kompensacijų komitete padidina jautrumą mokėjimą už rezultatus, kai įmonė patiria teigiamą akciją grąžą, bet neturiu jokio poveikio atlyginimo jautrumui, kai

ši grąža yra neigiama. Tai gali pavirtinti faktas, kad kuomet kompanijoje pastebimi gana prasti veiklos rezultatai, CEO direktoriai yra labiau atsargesni ir atidesni nustatant CEO atlyginimus, nes tokiu metu investuotojų akylumas ir priežiūra yra padidėjęs, todėl nenorima parodyti bendradarbiavimo nustatant atlyginimus.

Mokslininkai Jaiswallas ir Bhattacharyya (2016) yra užfiksavę dar vienas sąsajas, nuo kurių gali priklausyti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestis. Vienos iš jų – pastebimos įmonėje charakteristikos. Didelės, įvairiapusiškos ir augančios įmonės yra labiau kompleksiškos, o tai skatina ieškoti talentingiausių aukščiausio lygio vadovų. Be to, pastebėtas teigiamas ryšys tarp CEO atlyginimo ir įmonės dydžio, t. y. kuo didesnė kompanija, tuo šie vadovai gauna aukštesnius darbo atlyginimus. Daroma išvada, kad didesnio sudėtingumo versle vadovai gauna ir didesnius atlyginimus, nes kuo daugiau versle pasitaiko netikėtumų, tuo didesne rizika tenka susidurti CEO, o tai ir sąlygoja didesnį užmokestį. Atlikti moksliniai tyrimai atskleidžia asociacijas tarp CEO atlyginimo ir abiejų CEO charakteristikų t. y. kintančių (patirtis, išdirbtos kadencijos trukmė) ir nekintančių laike (išsilavinimas, charizma, įgimti sugebėjimai).

Kaip jau buvo užsiminta anksčiau, CEO atlyginimas susideda iš kelių komponentų. Šie komponentai gali būti suskirstyti į trumpalaikius ir ilgalaikius atlyginimus, kurie skiriasi bazinio atlyginimo sudedamosiomis dalimis ir paskatomis. Pagal Rekkerą, Bensoną ir Faffą (2014) trumpalaikės kompensacijos susideda iš atlyginimo ir priedų, kai tuo tarpu ilgalaikiai daugiausiai iš akcijų pasirinkimų. Skatinamosios kompensacijos apima abu ir premijas ir ilgalaikius paskatų planus, nes šių dviejų planų išmokos priklauso nuo sudėtingo portfolio ar veiklos priemonių. Skatinamieji komponentai yra svarbiausi suinteresuotojų šalių derinimui tarp akcininkų ir vadovų, nes tai yra dalis, jautriausia efektyvumui. Atlyginimas yra fiksuotas vadovų komponentas, nepriklausomas nuo efektyvumo (nors ilgalaikėje perspektyvoje gali būti ir kitaip). Mažesnis bazinis atlyginimas rodo, kad nepriklausymas nuo veiklos rezultatų, CEO priima mažesnę piniginę kompensaciją. Kita vertus mažesnės paskatos komponentai rodo, kad CEO gauna santykinai mažesnę kompensaciją už padidėjusią trumpalaikę ar ilgalaikę finansinę veiklą (pelningumas yra kontroliuojamas). Priešingai, CEO kurie nedirbs už bazinį atlyginimą nebus linkę priimti ganėtinai mažą užmokesčio paketą.

Faleye, Reisas ir Venkateswaran (2013) teigia, kad darbo užmokesčio lygis nustatomas pagal atitinkamus derybų įgaliojimus susitarančių šalių priklauso nuo kiekvienos šalies dalyvavimo suvaržymų. Pagrindinė ekonomikos teorija teigia, kad CEO derybinė galia ir atlyginimas padidėja tada, kai išauga talentingų aukščiausio lygio vadovų paklausa, lyginant su pasiūla. Atlikti tyrimai rodo, kad CEO kvalifikacijos reikalavimai (kartu ir atlyginimas) padidėja kartu su įmonės dydžio, tvirtos rizikos augimo galimybėmis bei kitų operacijų išaugimu.

Apibendrinant nagrinėtą literatūrą, galima sudaryti modifikuotą darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių sąrašą, kuris padėtų aiškiau atskleisti atlyginimų sudarymo struktūrą (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turintys veiksniai (sudaryta autorės)

Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turintys veiksniai	
Autoriai	Veiksniai
Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015); Lo ir Fu (2016);	Darbo vietos pasiūla/paklausa
	Demografinės darbuotojų charakteristikos
	Konkurentų siūlomas darbo užmokesčio lygis
	Atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione
Lo ir Fu (2016); Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015);	Ekonomikos ciklas (viršūnė/ nuosmukis/ krizė/pakilimas)
	Pragyvenimo lygis
Lo ir Fu (2016); Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015);	Profesinių sąjungų veikla
	Kolektyvinės sutartys
Lo ir Fu (2016); Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015);	Mokami mokesčiai (nuo atlyginimo)
	Vyriausybės sprendimai, dėl minimalios algos
Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015); Lo ir Fu (2016);	Inovacijų lygis
	Cikliškumas
	Sezoniškumas
	Konkurencingumas/pelningumas
Lo ir Fu (2016); Galuscak ir kt. (2012);	Įmonės kultūra, politika, dydis, finansinis potencialas
Lo ir Fu (2016)	Darbo sąlygos (pavyzdžiui, darbuotojui priskiriamas atsakomybės lygis)
Lo ir Fu (2016); Žiogelytė (2013)	Darbuotojo rezultatai, kvalifikacija, patirtis, išsilavinimas, amžius
Galuscak ir kt. (2012)	Vadovų pasiūlos ir paklausos darbo rinkoje situacija (konkurencija)
Galuscak ir kt. (2012)	Darbo kiekis
Lo ir Fu (2016)	Darbo kokybė
Amrano, Yusofo, Ishako ir Aripino (2014)	Darbo stažas
Amrano, Yusofo, Ishako ir Aripino (2014)	Pareigybės
Žiogelytė (2013); Lo ir Fu (2016)	Iniciatyvos
Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015)	Gamtinė aplinka
Žiogelytė (2013); Lo ir Fu (2016)	Darbuotojo potencialas
Žiogelytė (2013)	Kooperacijos su bendradarbiais lygis
Žiogelytė (2013)	Darbuotojo požiūris į darbą
Žiogelytė (2013)	Noras tobulėti
Žiogelytė (2013)	Indėlis į karjerą
Galuscak ir kt. (2012)	Konkreto darbo vertė
Galuscak ir kt. (2012)	Darbo tyrinys
Galuscak ir kt. (2012)	Organizacijos pakilimas ir nuosmukis
Galuscak ir kt. (2012); Amrano, Yusofo, Ishako ir Aripino (2014)	Darbuotojo lytis
Galuscak ir kt. (2012)	Darbo aplinka

Kaip jau minėta anksčiau, aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui įtakos gali turėti gana įvairūs veiksniai, kurie persipynę tarpusavyje sudaro lyg sistemą ar modelį, kuris ir padeda įmonės savininkams ar vadovams nustatyti tinkamą darbo užmokesčio dydį, kuris padėtų ne tik motyvuoti CEO tinkamam darbo atlikimui, bet ir įmonė nepatirtų didelio nuostolio išmokant nustatytus atlyginimus. Apibendrintas teorinis modelis pateikiamas 3 pav.



3 pav. Apibendrintas teorinis CEO darbo užmokesčio veiksnų modelis (sudaryta autorės)

Apibendrinant galima pasakyti, kad aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymas yra gana sudėtingas procesas, kurio metu turi būti išanalizuoti įvairūs veiksniai susiję su darbo vieta, sąlygomis kuriose turi dirbti darbuotojas, išorės aplinkos veikiami veiksniai, kaip vyriausybės priimti nutarimai tam tikrais klausimais liečiančiais įmonės veiklą. Be to darbo užmokesčio dydis visuomet priklausys nuo įmonėje esančios finansinės situacijos, kuri išmokamam atlygiui sudaro kaip pagrindą. Be viso to, kaip vieni iš svarbesnių veiksnų išryškėja ir paties darbuotojo charakteristikos turimos kompetencijos išsilavinimas, noras imtis iniciatyvų ir vykdyti inovacijas.

3. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ DARBO UŽMOKESČIO TYRIMO METODOLOGIJA

Iškeltai problemai spręsti buvo sudarytas teorinis aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio modelis (žr. 3 pav.), kurį norint pagrįsti reikia surinkti aiškius duomenis ir statistiškai palyginti gautus rezultatus. Siekiant gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus yra svarbu parinkti tinkamą tyrimo metodologiją, nes nuo to ir priklausys atliekamo tyrimo sėkmė.

Tyrimo problema. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestis yra vertinamas skirtingai nei eilines pareigas organizacijoje užimančių darbuotojų. Vadovai prisiima didesnę atsakomybę už jo vadovaujamą skyriaus darbo efektyvumą bei naujų idėjų generavimą. Šie darbuotojai įmonėje turi nusimanyti įvairiose veiklos srityse norint sėkmingai koordinuoti darbus. Todėl yra svarbu iširti ir nustatyti veiksniai, kurie turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui, kad įmonės galėtų orientuotis sudarinėjant darbo užmokesčio fondo dydį. Siekiant išspręsti darbe išsikeltą problemą bei patikrinti teorines įžvalgas buvo atliktas empirinis tyrimas tarp vadovujančias pareigas įmonėje atliejančių vadovų ar įmonių savininkų.

Tyrimo objektas – aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – iširti, kurie aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai yra svarbiausi.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti pagrindinius veiksniai, turinčius įtakos nustatant aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį.
2. Iširti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančius veiksniai.
3. Pateikti adaptuotą aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelį.

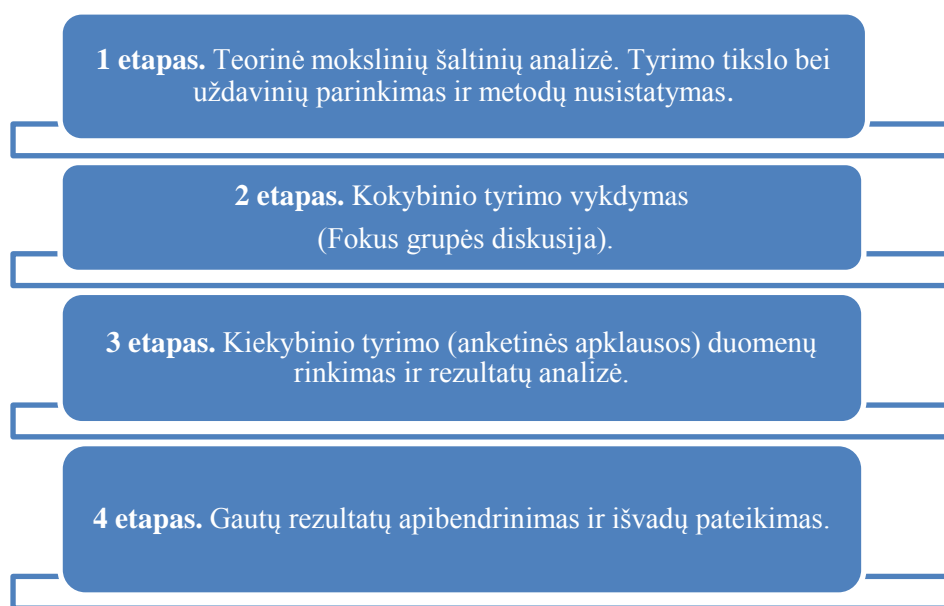
Tyrimo metodas. Pasirinktas pilotinis empirinis tyrimo metodas, kuriam atlikti bus naudojami kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai.

Siekiant išsiaiškinti pagrindinius veiksniai turinčius įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui kokybiniam tyrimui atlikti yra pasirinktas fokus grupės tyrimo metodas. Tuo tarpu kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa, kurios pagalba per gana trumpą laiką galima apklausti reikiamą respondentų skaičių, be to anketos duomenys gali būti greitai susisteminti. Tai leis sužinoti faktinę informaciją ją pateikiant statistiškai.

Tyrimo imtis ir imties atranka. Pasirinkta tyrimo imtis – patogioji, kitaip dar vadinama atsitiktine, kuomet pasirinktus tiriamuosius yra lengva rasti ir jie yra greta. Tai leidžia respondentų imtį

nustatyti tiek pagal statistinius, tiek pagal nestatistinius metodus (Kardelis, 2016). Respondentai į tyrimą buvo įtraukiami atsižvelgiant į jų pareigybes - darbuotojai priklausantys aukščiausiai valdymo grandžiai, 72 respondentai. Tokio tyrimo rezultatai atspindėtų bendrą Lietuvos įmonėse nustatomus aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio veiksnius.

Tyrimo procesas ir etapai. Empirinis tyrimas buvo vykdomas 2016 m. lapkričio mėn. remiantis anksčiau suformuluotais bendrais viso darbo uždaviniais bei tikslu, o surinkta teorinė medžiaga sudarė šio tyrimo pagrindą. Taigi šis tyrimas vykdomas laikantis tam tikrų etapų (žr. 4 pav.).



4 pav. Tyrimo etapai (sudaryta autorės)

Pirmojo etapo metu buvo vykdoma mokslinės literatūros analizė, nusistatomas tyrimo tikslas bei jam pasiekti reikalingi uždaviniai. Teorinės analizės metu buvo sudarytas apibendrintas teorinis aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčių lemiančių veiksnių modelis.

Antrasis etapas – kokybinio tyrimo atlikimas, t. y. Fokus grupės diskusija. Joje dalyvavo dvi grupės po keturis ekspertus iš viso aštuoni dalyviniai. Fokus grupės ekspertus sudarė vadovai iš skirtingų tipų verslo įmonių tokių kaip UAB, IĮ (Individuali įmonė), IV (Individuali veikla). Šiems ekspertams buvo pateikti anksčiau literatūroje išskirti veiksniai, galimai turintys įtakos nustatant darbo užmokesčių. Fokus grupės dalyviai tyrimo metu turėjo atlikti tam tikrus žingsnius:

1. *Žingsnis.* Keturių Fokus grupės ekspertų paprašyta per 20 min. pažymėti veiksnius, jų nuomone, turinčius įtakos nustatant darbo užmokesčių. Išvardintų veiksnių yra 5 grupės, kuriose nurodyta, kiek daugiausiai šių veiksnių galima pažymėti (ir jei reikia – įrašyti trūkstamus).

2. *Žingsnis*. Pirmosios grupės atrinkti veiksniai pateikiami antriesiems fokus grupės ekspertams, kurie per 10 min. iš pateiktų veiksnių turi atrinkti jų manymu svarbiausius veiksnius, turinčius įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui. (Prie kiekvienos grupės nustatyta didžiausias galimas veiksnių pasirinkimas, o, jų manymu, trūkštamus veiksnius gali įrašyti).

Fokus grupės tyrimo metu gauti duomenys padės atskleisti pagrindinius ir reikšmingiausius veiksnius nustatant aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį. Taip pat šio Fokus tyrimo rezultatai bus panaudojame trečiame etape.

Trečiojo tyrimo etapo metu vykdomas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Pasirinkta tyrimo rūšis padės gauti įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaitine išraiška bei matuojami (Kardelis, 2016). Šios apklausos klausimai buvo sudaryti remiantis Fokus grupės diskusijų metu ekspertų atrinktais veiksniais, kurie šioje tyrimo dalyje yra išanalizuojami, t. y. įvertinamas jų reikšmingumas. Tyrimo metu atliekama anoniminė apklausa. Ji atliekama elektroniniu būdu, kadangi tai leidžia pakankamai per trumpą laiką apklausti reikiamą respondentų skaičių, be to šis apklausos būtas yra patogus respondentams. Norimiems duomenims gauti buvo naudojamos kelios skalės.

Anketos pradžioje pateikiamas įžanginis žodis supažindinant respondentus su atliekamo tyrimo tikslais, uždaviniais, rezultatų panaudojimo galimybėmis bei pažymimas dalyvavimo tyrime anonimiškumas. Pagrindinėje dalyje veiksniai buvo pateikti ranginėje skalėje kuriuos prašoma įvertinti teiginiais: visiškai nesutinku, nesutinku, sutinku, visiškai sutinku. Baigiamojoje anketos dalyje buvo naudojama nominalioji skalė. Ji naudojama objektyvių duomenų apie respondentus nustatymui, todėl padėjo išsiaiškinti kokiose įmonės šie dirba t. y. įmonės dydis, rūšis, veiklos sritis bei pačių respondentų užimamos pareigos organizacijoje. (Kardelis, 2016)

Anketoje pateikiami 21 veiksniai turintys įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui. Šie veiksniai priskiriami tam tikroms grupėms t. y. išoriniai rinkos veiksniai (nuo 1 iki 6), vidiniai veiksniai (nuo 7 iki 10), įmonės veiklos charakteristikų sąlygojami veiksniai (nuo 11 iki 12), darbuotojo charakteristikos (nuo 13 iki 17) ir darbo pobūdžio veiksniai (nuo 18 iki 21). Šeštoje lentelėje pateikiama apibendrinta sudarytos anketos struktūra.

6 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autoės)

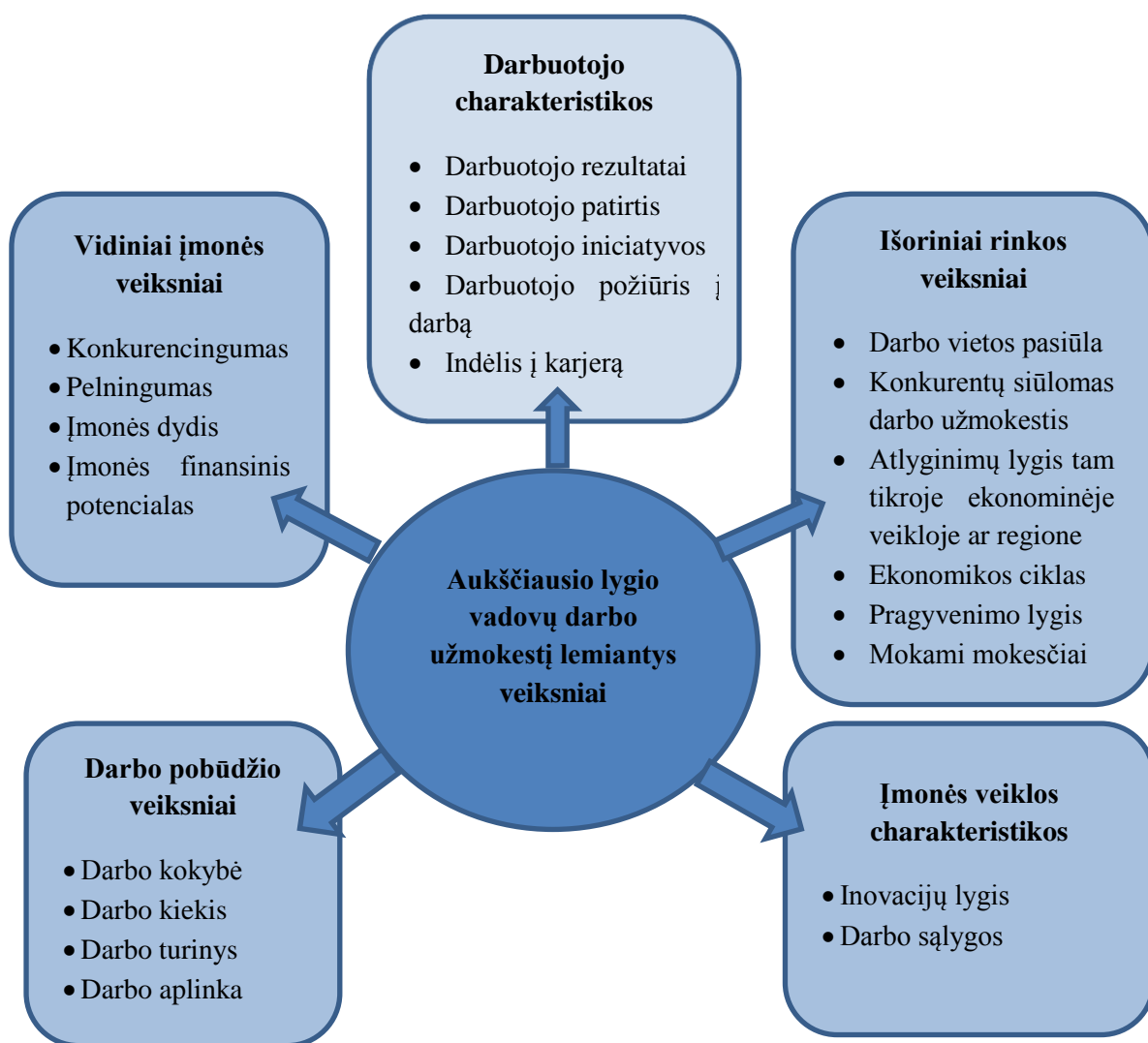
Uždaviniai	Apibūdinimas/ klausimo numeris
Įvertinti respondentų nuomonę apie veiksnų, turinčių įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui, įtaką.	Analizuoja, kaip respondentai vertina išskirtus veiksnius (1-21 veiksniai).
Demografiniai klausimai	Analizuoja bendrąsias charakteristikas, kurios padeda atskleisti anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų pareigas, įmonės, kurioje dirba dydį, rūšį ir veiklos sritį.

Paskutiniojo – ketvirtojo – etapo metu apibendrinami rezultatai ir pateikiamos išvados.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo metu verslo įmonių atstovų grupei buvo pateikti veiksniai turintys įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui (žr. 1 priedas). Šioje Fokus grupėje dalyvavo 8 ekspertai. Diskusijų metu grupės dalyviams buvo pateikti 42 veiksniai iš kurių turėjo atrinkti svarbiausius nustatant aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį.



5 pav. Fokus grupės ekspertų atrinkti svarbiausi aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

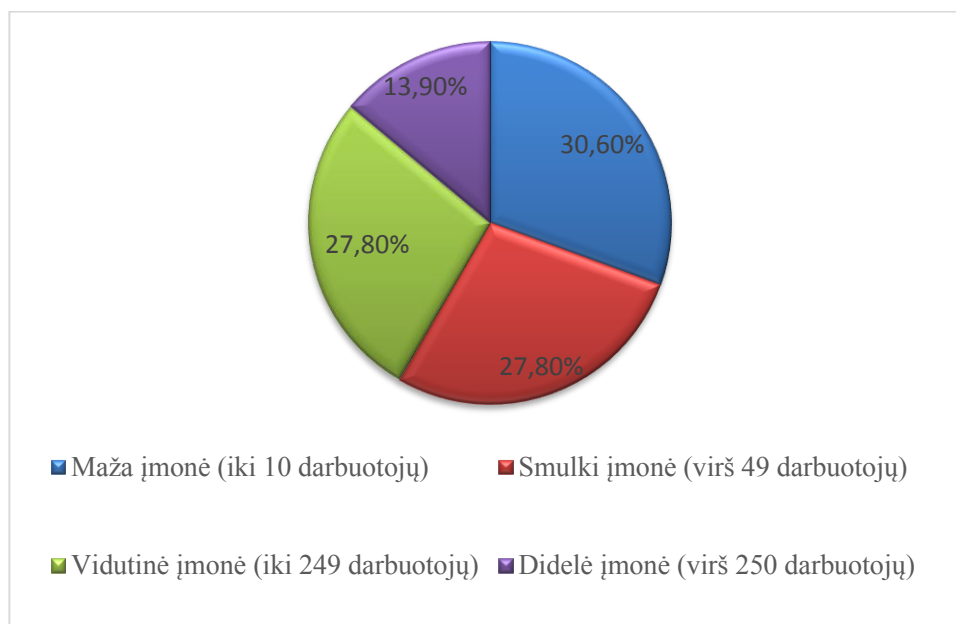
Penktame paveiksle pateikiami diskusijų metu ekspertų atrinkti veiksniai. Iš dešimties pateiktų išorinės rinkos veiksnių, kaip svarbiausius, ekspertai atrinko darbo vietos pasiūlą, konkurentų siūlomą

darbo užmokestį, atlyginimų lygį tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione, ekonomikos ciklą ir pragyvenimo lygį. Iš šešių pateiktų įmonės veiklos charakteristikos veiksnių buvo atrinkti inovacijų lygis ir darbo sąlygos. Darbo pobūdžio veiksnių buvo pateikta devyni iš kurių fokus grupės dalyviai išskyrė darbo kokybę, darbo kiekį, darbo turinį ir darbo aplinką. Iš šešių vidinių įmonės veiksnių buvo atrinkti konkurencingumas, pelningumas, įmonės dydis, įmonės finansinis potencialas. Galiausiai iš keturiolikos darbuotojo charakteristikos veiksnių, kaip svarbiausi buvo išrinkti darbuotojo rezultatai, darbuotojo patirtis, darbuotojo iniciatyvos, darbuotojo požiūris į darbą ir indėlis į karjerą.

Remiantis atlikto kokybinio – Fokus – tyrimo rezultatais buvo sudarytas kiekybinio tyrimo klausimynas – anketa.

4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

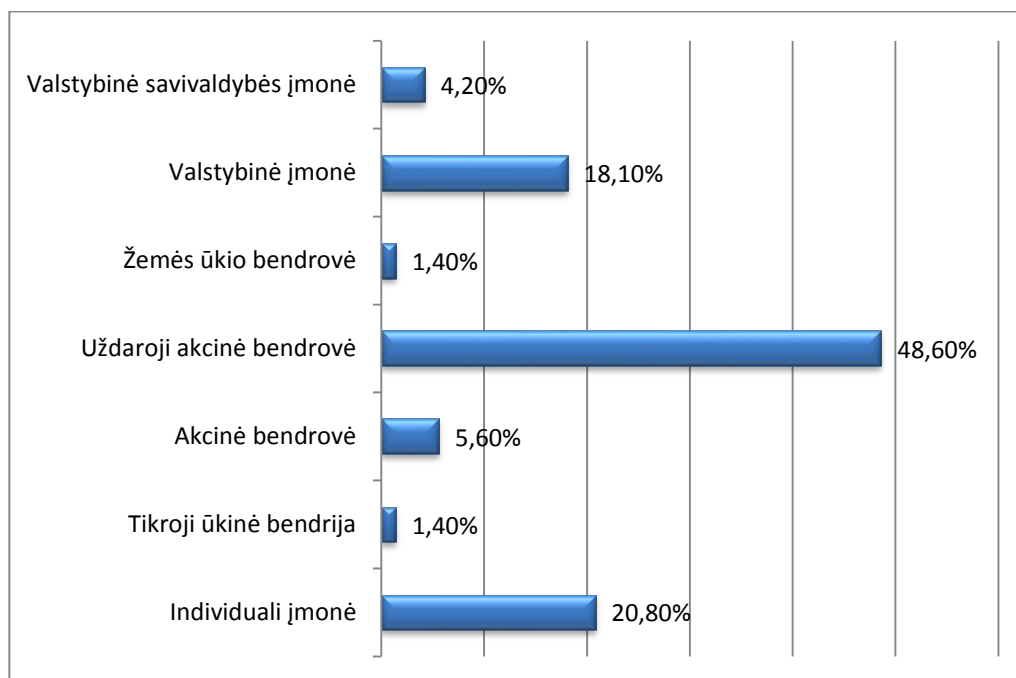
Kiekybinio tyrimo metu buvo išanalizuoti kokybinio tyrimo metu atrinkti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai. Šie veiksniai buvo pateikti anketinės apklausos būdu (žr. 2 priedas). Kaip matoma gautuose rezultatuose, anketinėje apklausoje dalyvavo įvairių tipų įmonės (žr. 6 pav.).



6 pav. Anketoje dalyvavusių įmonių dydis.

Didžiausią dalį apklausoje dalyvavusių įmonių t. y. 30,6 % buvo mažos, o šiek tiek mažiau nei trimis procentais atsiliko smulkios įmonės, kuriose dirba mažiausiai 49 darbuotojai ir vidutinės, kuriose darbuotojų skaičius nustatomas iki 249. Mažiausia apklausoje dalyvavusių įmonių dalis buvo didelės, kuriose darbuotojų skaičiuojama nuo 250.

Atliekant tyrimą buvo tikslinga sužinoti, apklausoje dalyvavusių įmonių rūšių. Tai galima matyti 7 paveikslėlyje.

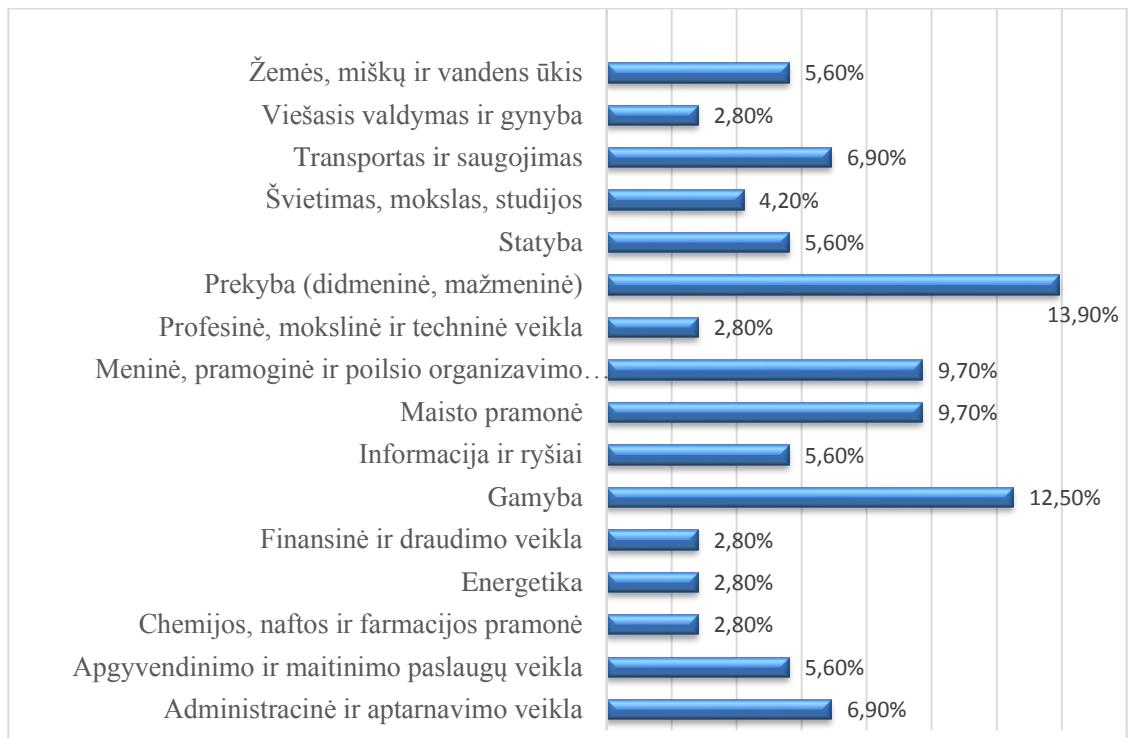


7 pav. Įmonių veiklos rūšys.

Didžiausioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių t. y. 48,6 % buvo Uždarosios akcinės bendrovės, taip pat gana nemažą procentą sudarė Individualios įmonės – 20,8 %, nuo kurių atsiliko valstybinės įmonės su 18,10 %. Akcinės bendrovės – 5,6 %, o Žemės ūkio bendrovės bei Tikrosios ūkinės bendrijos sudarė vos daugiau nei procentą anketoje dalyvavusių įmonių.

Sudarytoje anketoje, taip pat buvo prašome respondentų pažymėti įmonių, kurias atstovauja, veiklos sritis, taip siekiant patikslinti gautus rezultatus, sužinant respondentų nuomonę iš skirtingų veiklų sferų (žr. 8 pav.). Buvo galima pastebėti, kad iš anketoje išvardintų veiklų sričių nedalyvavo įmonių užsiimančių: kasyba ir karjerų eksploatavimu; namų ūkių, samdančių darbininkus veikla; nekilnojamojo ir kilnojamojo turto operacijomis; žmonių sveikatos priežiūra ir socialiniu darbu.

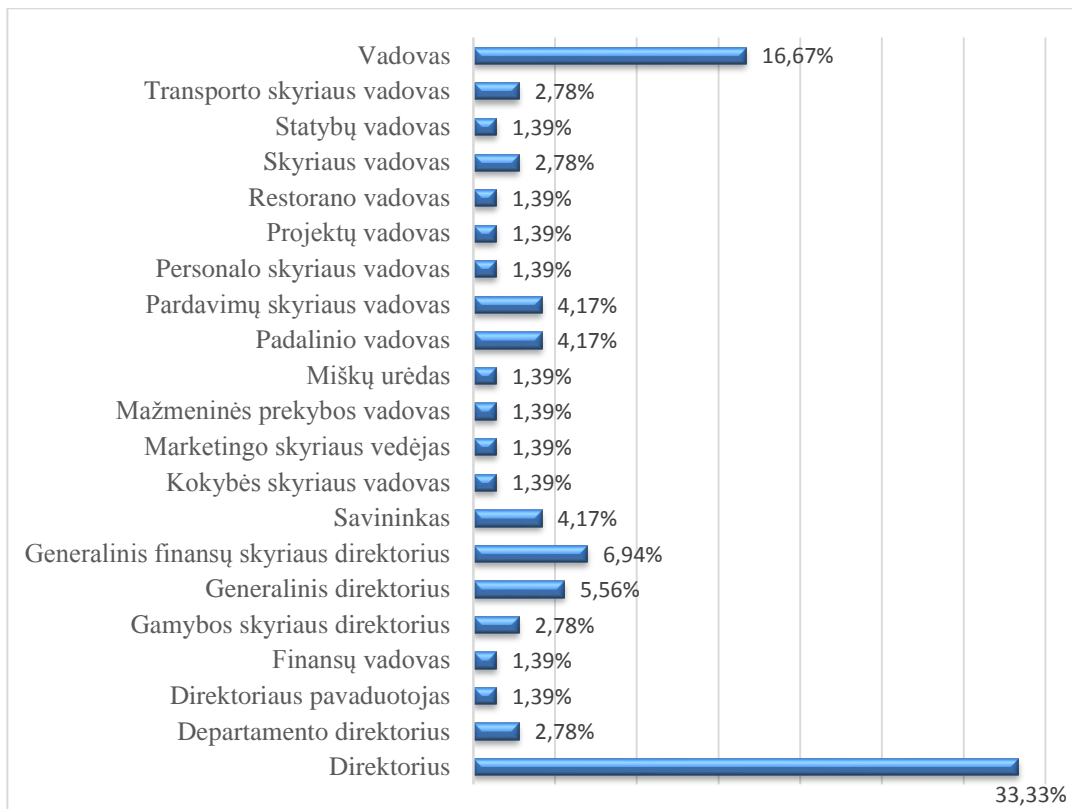
Gauti rezultatai parodė, kad kiekybinio tyrimo metu dominavo įmonės užsiimančios mažmenine ir didmenine prekyba (13,9 %), gamyba (12,5 %), maisto pramonė ir meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla sudarė po 9,7 %. Kitos sritys, kaip transportas ir saugojimas, administracinė ir aptarnavimo veikla sudarė 6,9 %; žemės, miškų ir vandens ūkis, statybos, informacija ir ryšiai, apgyvendinimo ir maitinimo veiklos sudarė kiek mažiau t. y. 5,6 %; švietimas, mokslas ir studijos apklausoje sudarė 4,2 %, o viešasis valdymas ir gynyba, profesinė, mokslinė ir techninė veikla, finansinė ir draudimo, energetikos bei chemijos, naftos ir farmacijos pramonės veiklos užėmė 2,8 % visų anketinėje apklausoje dalyvavusių veiklų.



8 pav. Įmonių veiklos sritys

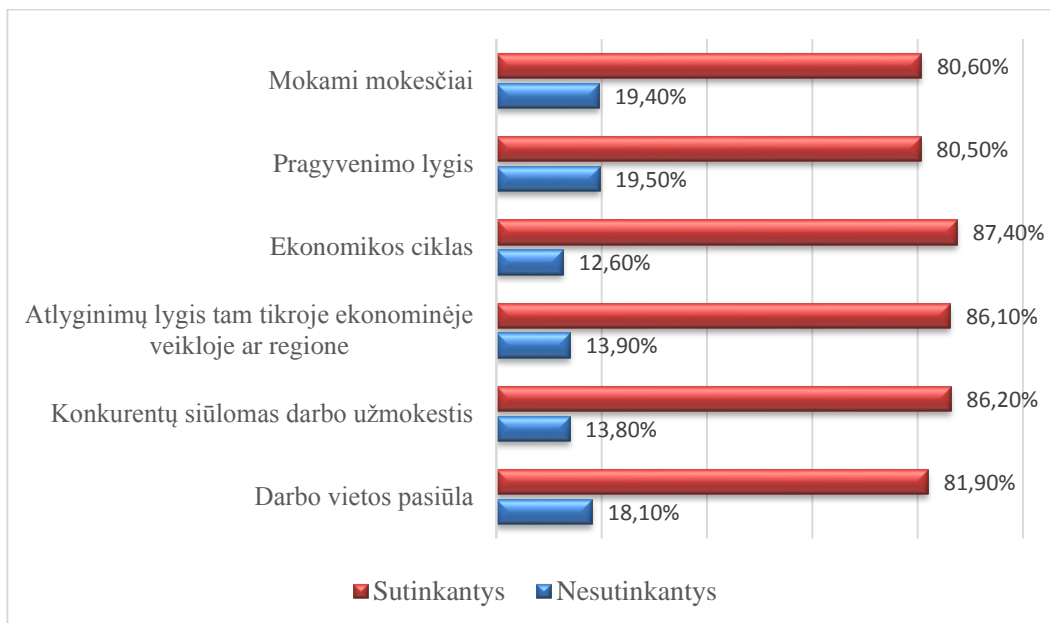
Kadangi anketa buvo skirta įvertinti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančius veiksnius, natūralu, kad anketą galėjo pildyti tik vadovaujančias pareigas organizacijoje užimantys respondentai. Eiliniai darbuotojai šioje apklausoje dalyvauti negalėjo, nes jie neturi galimybės prisidėti prie darbo užmokesčio nustatymo kūrimo proceso, todėl jų atsakymai galėtų iškreipti rezultatus, kurie įgytų netinkamus veiksnų vertinimus. Remiantis tuo, bet kokie netinkami atsakymai t. y. užpildyti eilines pareigas atliekančių darbuotojų buvo atmetami ir laikomi netinkamais.

Analizuojant respondentų atsakymus, apie pateiktas užimamas pareigas organizacijoje buvo pastebėta, kad kai kurie respondentai įrašė ir veiklos sritį, kurioje užima vadovaujančias pareigas (žr. 9 pav.). Paminėtos tokios vadovo pareigybės kaip transporto skyriaus vadovas (2,78 %), statybų vadovas (1,39 %), restorano vadovas (1,39 %), projektų vadovas (1,39 %), personalo skyriaus vadovas (1,39 %), miškų urėdas (1,39 %), marketingo skyriaus vedėjas (1,39 %), kokybės skyriaus vedėjas (1,39 %). Respondentų, tiksliai neįvardijusių kokios srities vadovo pareigas užima buvo 16,67 %. Apklausoje buvo paminėti generalinio finansų skyriaus ir finansų vadovo pareigos, kartu jie sudarė 8,33 % atsakiusiųjų. Respondentų, pažymėjusių, kad yra įmonės savininkai buvo 4,17 %. Kaip galima pastebėti susumuotuose rezultatuose, daugiausiai apklausoje dalyvavo respondentų, organizacijoje užimančių direktoriaus pareigas t. y. 33,33 %.



9 pav. Respondentų užimamos pareigos organizacijoje.

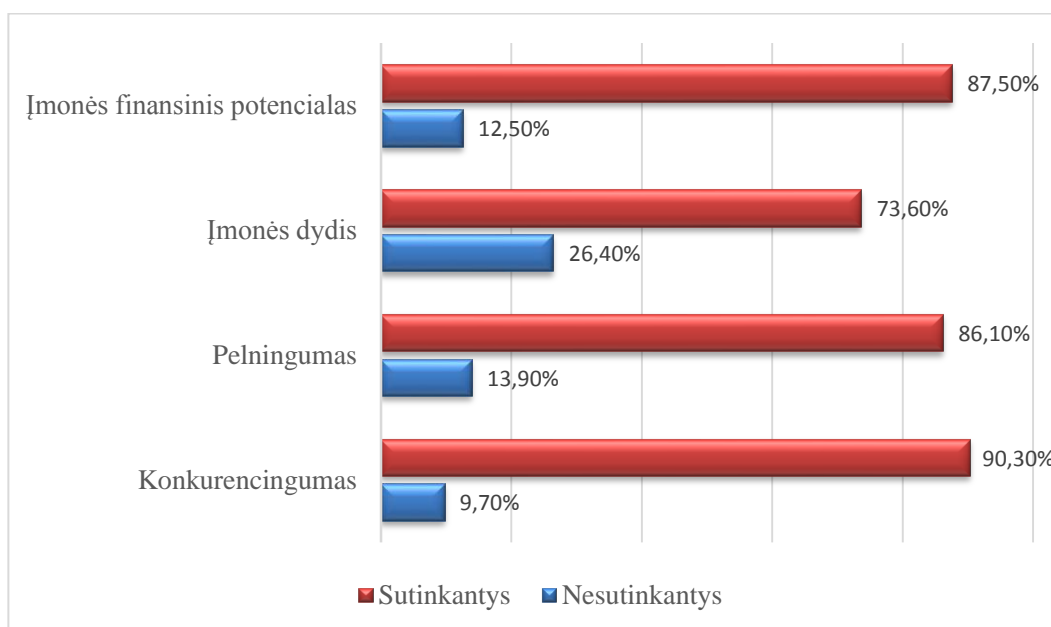
Išsiaiškinus anketoje dalyvavusių respondentų ir jų atstovaujamų įmonių demografinius požymius galima apžvelgti kiekybinio tyrimo pagrindinę dalį, kurioje buvo prašome įvertinti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančius veiksnius. 10 paveikslėlyje yra pateikiami respondentų įvertinti (kokybiniame tyrime atrinkti) išoriniai rinkos veiksniai.



10 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių išorinių rinkos veiksnių vertinimas.

Gauti rezultatai buvo susumuoti į dvi grupes: vienoje iš jų pateikiant sutinkančiųjų su teiginiu respondentų skaičių t. y. sudėtus balsus „sutinku“ ir „visiškai sutinku“, o kitoje išskiriant nesutinkančiųjų balsus t. y. sudėtus „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ rezultatus. Kaip galima matyti iš gautų rezultatų išorinių rinkos veiksnių vertinimas yra itin teigiamas, nes veiksniai darbo vietos pasiūla, konkurentų siūlomas darbo užmokestis, atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione, ekonomikos ciklas, pragyvenimo lygis ir mokami mokesčiai turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui buvo įvertinti virš aštuoniasdešimt procentų, taip sutinkant su teiginiu, kad minėtieji veiksniai turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui. Tuo tarpu nesutinkančių su veiksniais „mokami mokesčiai“ ir „pragyvenimo lygis“ buvo po 19,40 % respondentų. Nesutinkančių su „darbo vietos pasiūla“ buvo 18,10 %, kiek mažesnis nesutinkančiųjų skaičius buvo dėl veiksnių „konkurentų siūlomas darbo užmokestis“ ir „atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione“ t. y. 13,90 %. Mažiausiai neigiamų įvertinimų sulaukė „ekonomikos ciklo“ (12,60 %) veiksnys, o tai reiškia, kad sutinkančiųjų su šiuo veiksniumi buvo 87,40 % apklaustųjų, taip patvirtindami, kad jis turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui.

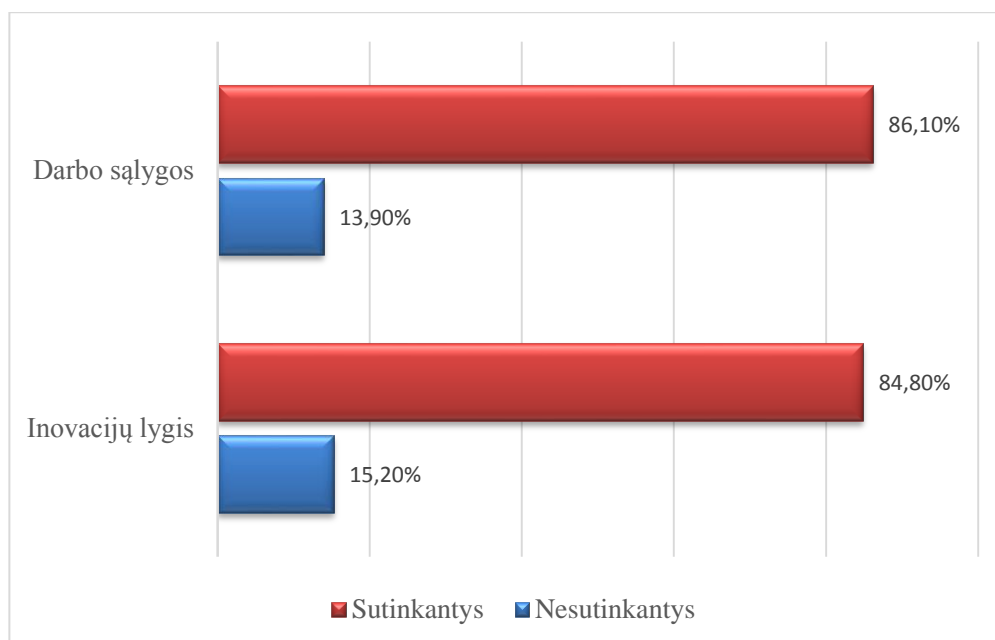
Antroje vidinių įmonės veiksnių grupėje respondentai daugiausiai sutiko su įmonių finansiniu potencialu (87,50 %), pelningumu (86,10 %), o didžiausiu apklaustųjų procentu buvo įvertintas konkurencingumas t. y. net 90,30 %. Kiek mažiau sutinkančių, kad įmonės dydis turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui buvo 73,60 % apklaustųjų (žr. 11 pav.).



11 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turintys vidiniai įmonės veiksniai.

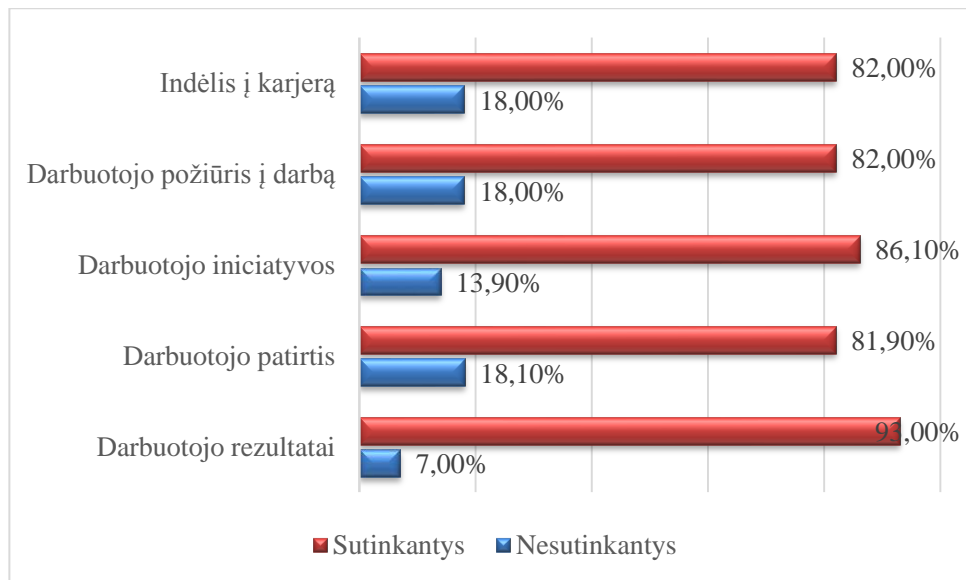
Rezultatai rodo, kad buvo suabejota įmonės dydžio įtaka darbo užmokesčiui, nes 26,40 % apklausoje dalyvavusių respondentų su šiuo veiksnium nesutiko. Tai leidžia daryti išvadą, kad nustatant aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčių įmonės dydis sudarytų tik menką dalį, kuri turi įtakos darbo užmokesčio fondui.

Trečioji respondentų vertinama veiksnių grupė buvo įmonės veiklos charakteristikos, kurių, po kokybinio tyrimo, buvo atrinkti du, t. y. įmonės inovacijų lygis ir darbo sąlygos (žr. 12 pav.). Apibendrintų rezultatų diagramoje galima matyti, kad abu veiksniai daugiau nei pusės respondentų buvo įvertinami teigiamai. Sutinkančių su darbo sąlygų veiksnium buvo 86,10 % respondentų, tuo tarpu nepritarančiųjų skaičius buvo tik 13,90 %. Tuo tarpu inovacijų lygis sutinkančiųjų tarpe buvo įvertintas keliais procentais mažiau, nei ankstesnysis t. y. 84,80 %. Galima pastebėti, kad daugiau respondentų (15,20 %) nesutiko, kad įmonės inovacijų lygis prisideda prie aukščiausio lygio vadovų užmokesčio nustatymo dydžio.



12 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turintys įmonės veiklos charakteristikų veiksniai.

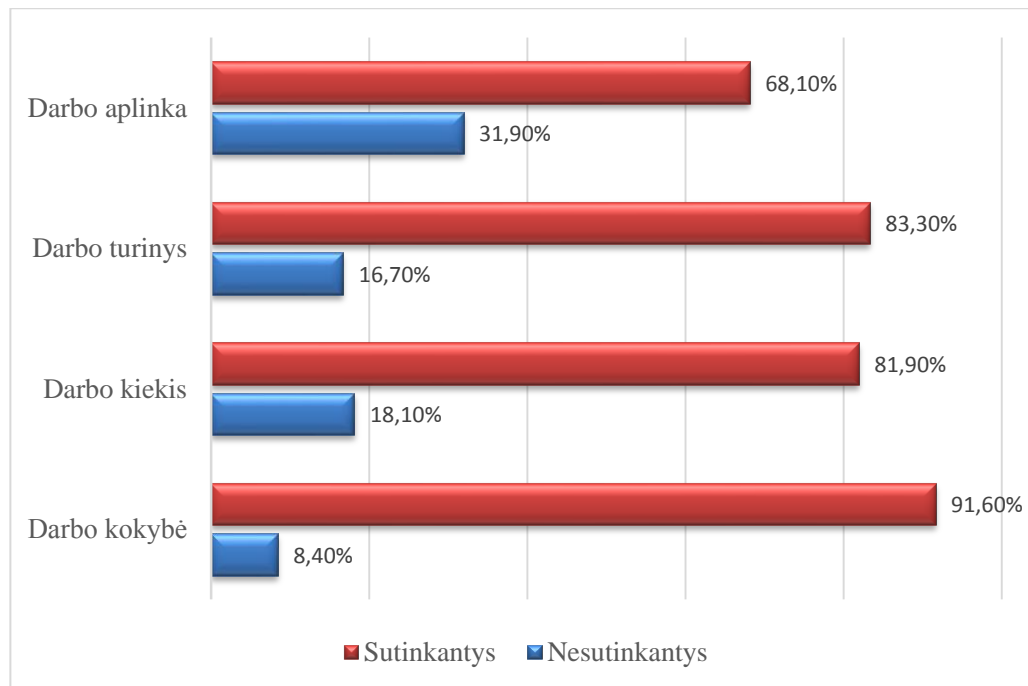
Ketvirtojoje veiksnių grupėje buvo vertinamos darbuotojų charakteristikos, tokios kaip: darbuotojo rezultatai, patirtis, darbuotojo iniciatyvos, požiūris į darbą ir indėlis į karjerą (žr. 13 pav.).



13 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių darbuotojo charakteristikų veiksniai.

Susumuotuose rezultatuose matyti, kad didžiausias procentas pritariančių respondentų buvo 93 % – darbuotojo rezultatams, kur nesutinkančių buvo tik 7 %. Tokie veiksniai kaip „indėlis į karjerą“ ir „darbuotojo požiūris į darbą“ teigiamai įvertinti buvo 82 % apklaustųjų, o likusioji neigiama dalis sudarė po 18 %. Gautose rezultatuose matyti, kad darbuotojo iniciatyvas apklausoje dalyvavę vadovai taip pat vertino teigiamai (86,10 %), o veiksmui nepritariusių dalis sudarė 13,90 %. Paskutinis vertintas darbuotojo charakteristikų veiksnys buvo darbuotojo patirtis, pritariamai įvertinta 81,90 %, o nepritariančių respondentų skaičius sudarė 18,10 %. Tai leidžia daryti išvadą, kad 13 paveikslėlyje išvardintos darbuotojų charakteristikos prisideda prie didesnio atlyginimo, nes aukščiausio lygio vadovas įmonėje privalo rodyti ne tik gerus darbo rezultatus savo pavaldiniams, pozityviai žiūrėti į atliekamą darbą bei nuolat imtis iniciatyvų siekiant gauti kuo didesnę pelną įmonei, bet ir įdėti pastangų kaupiant žinias dirbamoje veiklos srityje taip kopiant karjeros laiptais.

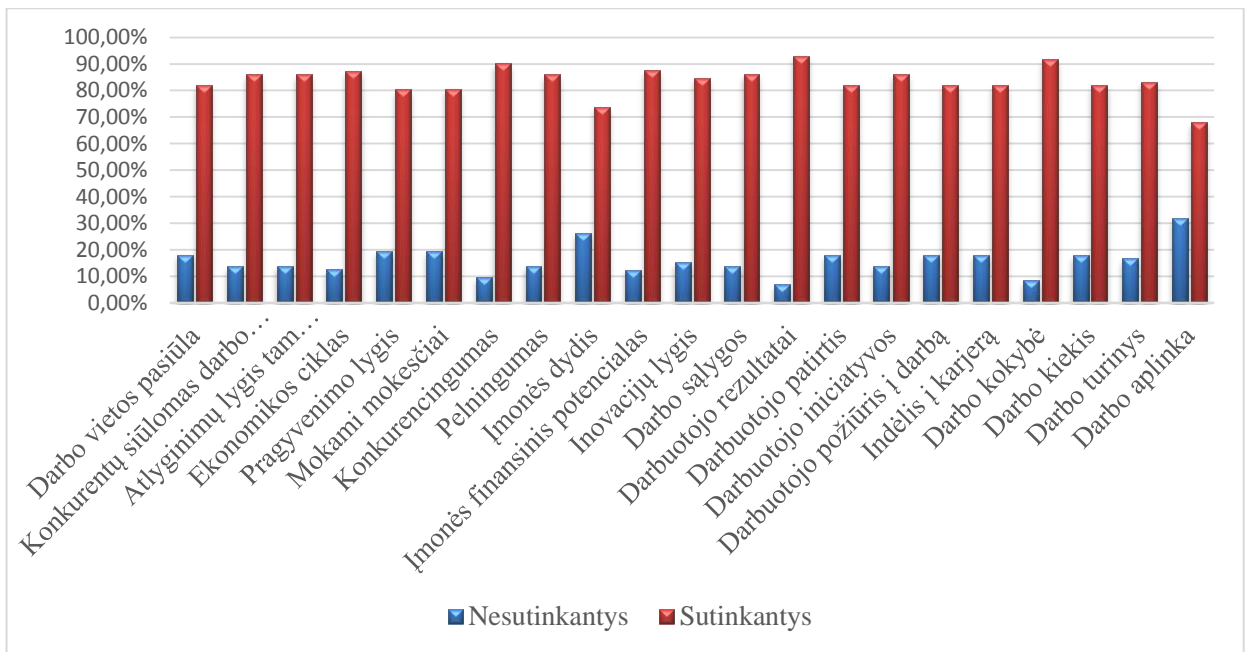
Paskutinėje penktoje grupėje buvo vertinami darbo pobūdžio veiksniai, į kuriuos kokybinio tyrimo metu buvo įtraukta darbo kokybė, darbo kiekis, darbo turinys ir darbo aplinka (žr. 14 pav.).



14 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys darbo pobūdžio veiksniai.

Po atliktos apklausos paaiškėjo, kad daugiausiai respondentų (91,60 %) sutiko, kad darbo kokybė turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio dydžiui. Tai gali patvirtinti faktą, kad aukščiausio lygio vadovų tikslas ir yra tinkamai prižiūrimas ir koordinuojamas jų skyrių darbas, be to tik kokybiškai atliekamas aukščiausio lygio vadovų darbas gali atnešti teigiamus rezultatus įmonei, o tai galėtų reikšti pelno padidėjimą. 83,30 % apklaustųjų respondentų taip pat sutiko (nepritare 16,70 %), kad darbo turinys yra svarbus veiksnys, turintis įtakos darbo užmokesčio formavimuisi. Tai galima patvirtinti teiginiu, kad aukščiausio lygio vadovams yra svarbu ne tik atliekamas darbas, bet ir nuolatinis veiklos kūrimo procesas, pavyzdžiui, naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir įvedimas į rinką, kad įmonė nuolat galėtų prisitaikyti prie vartotojų poreikių ir pasiūlyti naujausius gaminius taip galėdama išlikti konkurencinėje rinkoje. Darbo kiekis buvo įvertintas kiek mažesniu skaičiumi pritariančių t. y. 81,90 %, o nepritariančiųjų sudarė 18,10 %. Apibendrintų rezultatų diagramoje galima pastebėti, kad darbo aplinka įvertinta nepalankiausiai iš šios grupės veiksnių, kadangi su šiuo teiginiu sutiko 68,10 %, o nesutiko 31,90 %. Tai galima vertinti, kaip ne itin svarbų veiksnį sąlygojantį darbo užmokesčio dydį.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus galima atkreipti dėmesį į bendrą veiksnių vertinimą (žr. 15 pav.).



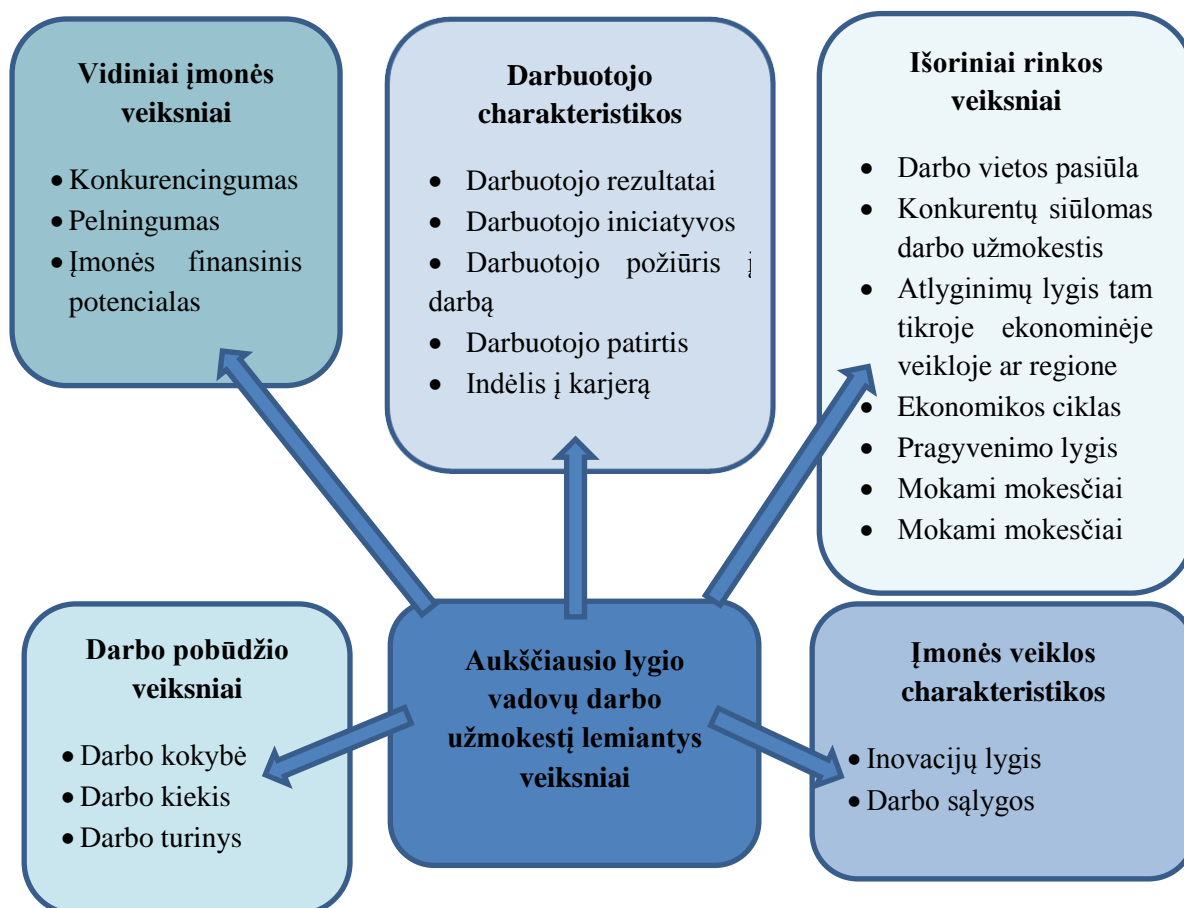
15 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio veiksnių vertinimas.

Galima atkreipti dėmesį, kad visi anketoje pateikti veiksniai buvo įvertinti virš šešiasdešimt procentų teigiamai, t. y. respondentai sutiko su veiksniais, kad jie turi įtakos aukščiausio lygo vadovų darbo užmokesčiui. Verta pastebėti, kad su keliais veiksniais anketoje dalyvavę respondentai sutiko kiek mažesniu procentu, tai tokie veiksniai kaip įmonės dydis ir darbo aplinka. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad minėtieji veiksniai galėtų būti atmesti, kaip ne tokie svarbūs ir turintys įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui. Tai leidžia teigti, kad aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui įtakos turi tokie veiksniai kaip darbo vietos pasiūla, atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione, mokami mokesčiai, konkurencingumas, darbuotojo patirtis, darbuotojo požiūris į darbą, darbo kiekis, įmonės finansinis potencialas, įmonės pelningumas, darbuotojo rezultatai, atlikto darbo kokybė, darbo vietos pasiūla, konkurentų siūlomas darbo užmokestis, ekonomikos ciklas, pragyvenimo lygis, inovacijų lygis, darbo sąlygos, darbuotojo iniciatyvos, indėlis į karjerą, darbo turinys.

4.3. Adaptuotas aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelis

Vadovaujantis darbo užmokestį ir jį lemiančių veiksnių analize, yra žinoma, kad darbo užmokestį gali lemti gana įvairių veiksnių grupės priklausančios nuo išorinės ar vidaus veiksnių, asmens t. y. darbuotojo charakteristikų, įmonės veiklos charakteristikų, darbo specifikos bei daugelio kitų veiksnių.

Remiantis kokybinio tyrimo metu fokus grupės dalyvių atriktais svarbiausiais aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančiais veiksniais (žr. 5 pav.) bei teoriniu aukščiausio lygio vadovų užmokesčio veiksnių modeliu (žr. 3 pav.) galima pateikti adaptuotą aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelį (žr. 16 pav.).



16 pav. Adaptuotas aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)

Prie vidinių įmonės veiksnių priskiriamas konkurencingumas, pelningumas ir įmonės finansinis potencialas; prie darbuotojo charakteristikų įtraukiami darbuotojo rezultatai, darbuotojo iniciatyvos, darbuotojo požiūris į darbą, darbuotojo patirtis ir indėlis į karjerą; išoriniai rinkos veiksniai yra tokie kaip darbo vietos pasiūla, konkurentų siūlomas darbo užmokestis, atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione, ekonomikos ciklas ir pragyvenimo lygis; darbo pobūdžio veiksniai: darbo kokybė, darbo kiekis ir darbo turinys; prie įmonės veiklos charakteristikų priskiriami veiksniai tokie kaip inovacijų lygis ir darbo sąlygos.

Apibendrinant galima pastebėti, kad gauti duomenys yra abstraktūs, kadangi rezultatai rinkti įvairiose įmonių veiklos sferose. Tai reiškia, kad kiekvienos įmonės atstovas savo nuomonę pareiškė atsižvelgdamas į organizacijos veiklos sritį. Siekiant gauti tikslesnius veiksnius reikėtų duomenų palyginimo vienodas veiklas atliekančiose organizacijose.

4.4. Empirinio tyrimo diskusija

Empirinio tyrimo tikslas buvo ištirti, kurie aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai yra svarbiausi. Šiam tikslui pasiekti buvo naudojamas kokybinis ir kiekybinis tyrimų metodas. Kokybinio tyrimu t. y. fokus grupės diskusijų metu, buvo nustatyta dvidešimt vienas svarbiausias aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui turintis veiksnys. Jie buvo įtraukti į teorinį aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelį (žr. 5 pav.), kuriame atsispindi svarbiausi veiksniai padedantys nustatyti darbo užmokestį.

Pasinaudojant kokybinio tyrimo rezultatais, kiekybinio tyrimo metu buvo įvertinti atrinktieji svarbiausi (Fokus grupės diskusijų metu) veiksniai. Jie respondentų buvo vertinami teiginiais „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „sutinku“ ir visiškai sutinku“. Apibendrinant gautus rezultatus, buvo susumuotos ir sudarytos dvi vertinimo grupės: „sutinkantys“ (sudėti atsakymai „sutinku“ ir „visiškai sutinku“) ir „nesutinkantys“ (sudėti atsakymai „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“). Tokiu būdu buvo įvertinti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai. Taip išsiskyrė veiksniai turintys didesnės įtakos nei kiti paminėti, todėl keli iš jų buvo atmesti (darbo aplinka ir įmonės dydis) remiantis surinktų anketų rezultatais.

Išanalizavus ir apibendrinus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus buvo sudarytas apibendrintas aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantis modelis (žr. 16 pav.). Remiantis teorine analize ir šiuo adaptuotu modeliu galima įžvelgti daug panašumų, tačiau tenka pastebėti, kad ne visi teorinėje dalyje išvardinti veiksniai buvo atrinkti kaip darantys įtaką aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui.

Vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad vieni iš svarbiausių veiksnių yra išoriniai rinkos veiksniai, kurie lemia darbo vietos pasiūlą, konkurentų siūlomas darbo užmokestis, atlyginimų lygį tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione, pragyvenimo lygį, mokamus mokesčius bei svarbiausia ekonomikos ciklą (parodo rinkoje vyraujančią fazę, ar tai yra kilimas, viršūnė, smukimas ar krizė), kuris dažniausiai ypatingai turi įtakos įmonės veiklai, o nuo jos ir priklauso turimas darbo užmokesčio fondas. Atliktame tyrime teigiamai įvertinti veiksniai patvirtino teorinėje medžiagoje nagrinėtą mokslinę literatūrą tokių autorių kaip Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015),

Žiogelytė (2013), Lo ir Fu (2016), kurie savo straipsniuose taip pat teigė, kad minėtieji veiksniai turi įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui.

Antroje vertintoje vidinių įmonės veiksmų grupėje apklausoje dalyvavę respondentai su konkurencingumo veiksmu sutiko gana aukštu procentu, kiek mažesniu procentu pritarė įmonės finansiniam potencialui bei pelningumui. Tuo tarpu išryškėjo didesnis nepritariančiųjų procentas įmonės dydžio veiksmui. Šį veiksni mokslinėje literatūroje buvo išskyrę autoriai Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015), Žiogelytė (2013) bei Lo ir Fu (2016). Nepaisant nesutikusiųjų respondentų skaičiaus (kuris pastebimas gana menkas), galima teigti, kad autorių paminėtieji veiksniai, turintys įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui, galioja ir realiose įmonėse.

Įmonės veiklos charakteristikų grupėje respondentų buvo vertinami vos du veiksniai, kurie Fokus grupės metu buvo atrinkti kaip svarbiausi nustatant darbo užmokesčio dydį. Kiekybiniame tyrime, jie buvo įvertinti taip pat palankiai, kaip ir inovacijų lygis. Inovacijų lygis, kaip svarbus veiksnys gali būti vertinamas dėl to, kad nuolatos tobulėjančioje ir atsinaujinančioje aplinkoje inovacijos yra kone pagrindinis variklis įmonę nešantis į pirmaujančių rinkoje gretas, o tai ir padeda organizacijai išsilaikyti tarp konkurentų bei užimti didesnę poziciją rinkoje, todėl aukščiausio lygio vadovai nuolatos turi būti inovatyvūs bei siekiantys rezultatų, nes tai ne tik atsilies didesniam įmonės pelningumui, bet ir jų pačių darbo užmokesčio lygiui. Šie tyrimo rezultatai patvirtina teorinę dalį, kurioje autoriai Lo ir Fu (2016) išskirdami darbo sąlygas ir inovacijų lygį įmonėje, kaip vienus iš svarbesnių veiksmų turinčių įtakos darbo užmokesčiui, neklydo.

Kita išskirta veiksmų grupė buvo darbuotojų charakteristikos. Empirinio tyrimo metu respondentai vertindami šią grupę gana tvirtai sutiko su darbuotojo iniciatyvomis, darbuotojo požiūriu į darbą ir indėliu į karjerą, kur abu veiksniai sulaukė gana nemažo procento pritariančiųjų respondentų. Tai galima patvirtinti teiginiu, kad aukščiausio lygio vadovų darbas yra labai susijęs su paties vadovo iniciatyvomis ar pastangomis imtis naujų veiklų, generuoti naujas idėjas bei skatinti darbuotojų aktyvumą, nes tai ir atspindi aukščiausio lygio vadovų pasiektus rezultatus. Iš darbo pobūdžio veiksmų respondentai didžiausiu procentu šioje grupėje sutiko su darbuotojo rezultatais, kurie įvertina šiuo vadovo pastangas, parodydami, kaip jas sekėsi įgyvendinti siekiant tam tikrų tikslų. Keliais procentais mažiau respondentų sutiko su darbuotojo patirties veiksmu. Galima pastebėti, kad šie veiksniai (priskirti asmens grupei) buvo aprašomi ir Žiogelytės (2013), apibūdinti, kaip darbuotojo vertę nusakantys veiksniai ir kartu turintys įtakos darbo užmokesčio nustatymui.

Darbo pobūdžio veiksmų grupėje vertinti keturi veiksniai respondentų pritarimo susilaukė gana aukšto anketoje dalyvavusių respondentų pritarimo. Tarp šių veiksmų pastebimas gana menkas skirtumas, tačiau galėtų reikšti, kad darbo turinys neretai turi didesnę išliekamąją vertę įmonei, nei

darbo kiekis, kas sąlygoja ir atitinkamą aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį. Darbo aplinka šioje grupėje surinko mažiausiai respondentų pritarimo, kai tuo tarpu darbo kokybė buvo įvertinta kaip viena iš svarbiausių. Remiantis Galuscak ir kt. (2012) autoriais bei gautais tyrimų rezultatais galima patvirtinti teigiamą ryšį tarp literatūroje ir realiose įmonėse taikomų veiksmų, nustatant darbo užmokestį. Tai leidžia sutikti su faktu, kad literatūroje išskiriami veiksniai yra pritaikomi ir realiose įmonėse.

Analizuojant gautus tyrimų rezultatus bei bandant nuspėti galimus tolimesnius tyrimų etapus, būtų galima siūlyti tyrimą atlikti konkrečioje įmonių veiklos srityje. Pavyzdžiui, pasirinkti įmones užsiimančias paslaugų ar prekių tiekimu vartotojams ir tirti būtent pasirinktą vieną segmentą. Tokiu atveju, būtų ištirta konkreti veiklos sritis taip gaunant tikslesnius tyrimo rezultatus t. y. veiksmus, kuriais galėtų pasinaudoti šių veiklos sričių įmonių savininkai ar vadovai nustatydami aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio fondo dydį.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinius šaltinius apie aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį, pirmiausia tikslinga pabrėžti, kas yra šie vadovai ir kokia jų svarba įmonei. Remiantis teorija, galima teigti, kad šie aukščiausio lygio vadovai organizacijoje atlieka tokius pagrindinius vaidmenis kaip strategijos formavimas ir operacinių sprendimų priėmimas. Žinoma viso to pagrindinis tikslas yra kuo didesnio pelno gavimas. Be to literatūroje pabrėžiamos ir tam tikros šių vadovų charakteristikos: turimas išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, amžius, lytis, tautybė, turimas pasitikėjimo lygis, kadencija, sugebėjimas naudotis informacinėmis priemonėmis bei daugelis kitų. Visi šie kriterijai keliami aukščiausio lygio vadovams turi būti įvertinti atitinkamu užmokesčiu, todėl darbo užmokestis literatūroje apibūdinamas kaip paskatinimas, motyvuojantis siekti kuo geresnių rezultatų.

2. Atlikus aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio, jį lemiančių veiksnių bei literatūroje naudojamų teorijų analizę, buvo sudarytas apibendrintas teorinis aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio veiksnių modelis. Modelyje matyti, kad išskiriamos penkios pagrindinės veiksnių grupės: išoriniai rinkos veiksniai, įmonės veiklos charakteristikų sąlygojami veiksniai, vidiniai veiksniai, darbo pobūdis ir darbuotojo charakteristikos. Sudarytas modelis aiškiai atspindi autorių literatūroje naudojamus veiksnius, išskirtus kaip turinčius įtakos darbo užmokesčio dydžio nustatymui.

3. Siekiant ištirti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančius veiksnius, buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo metu, pasirinktu fokus grupės metodu, iš keturiasdešimt literatūroje minimų veiksnių, buvo atrinkti dvidešimt vienas, fokus grupės dalyvių nuomone, turinčių didžiausią įtaką aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio dydžiui. Remiantis šiais gautais rezultatais buvo sudarytas fokus grupės ekspertų atrinktų svarbiausių aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelis. Jį sudaro 5 veiksnių grupės: darbuotojų charakteristikos (darbuotojo rezultatai, patirtis, iniciatyvos, požiūris į darbą ir indėlis į karjerą); išoriniai rinkos veiksniai (darbo vietos pasiūla, konkurentų siūlomas darbo užmokestis, atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione, ekonomikos ciklas, pragyvenimo lygis, mokami mokesčiai); įmonės veiklos charakteristikos (inovacijų lygis, darbo sąlygos); darbo pobūdžio veiksniai (darbo kokybė, darbo kiekis, darbo turinys darbo aplinka) ir vidiniai įmonės veiksniai (konkurencingumas, pelningumas, įmonės dydis, įmonės finansinis potencialas).

4. Pasinaudojant kokybinio tyrimo rezultatais, anketinės apklausos būdu, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio pagalba atrinkti veiksniai buvo įvertinti realių įmonių vadovų. Šie vadovai atstovavo keturių skirtingų dydžių įmones: mažas, smulkias, vidutines ir dideles įmones. Tuo tarpu daugiausiai įmonių veiklos rūšių pasitaikė iš prekybos (didmeninės ir mažmeninės) bei gamybos sektorių. Kaip paaiškėjo iš gautų rezultatų, apie pusė šių įmonių vadovų buvo atstovai iš Uždarųjų akcinių bendrovių. Pasitelkus Likerto skale išvardinti veiksniai buvo įvertinti „sutinkančių“ ir

„nesutinkančių“ pusių procentais. Remiantis gautais rezultatais buvo atmesti keli veiksniai (įmonės dydis ir darbo aplinka).

5. Vadovaujantis, teoriniu aukščiausio lygio vadovų užmokestį lemiančių veiksnių modeliu ir atliktu empiriniu kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatais buvo sudarytas adaptuotas aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių modelis, kuriame atsispindi ne tik literatūrinėje dalyje išskirtos veiksnių grupės, bet ir detalūs veiksniai, išskiriami kiekvienoje iš šių grupių. Prie vidinių įmonės veiksnių atsiduria tokie kaip konkurencingumas, pelningumas ir įmonės finansinis potencialas; darbuotojo charakteristikoms priskiriami: darbuotojo rezultatai, darbuotojo iniciatyvos, požiūris į darbą bei indėlis į karjerą; išoriniams rinkos veiksniams: darbo vietos pasiūla, konkurentų siūlomas darbo užmokestis, atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione, ekonomikos ciklas, pragyvenimo lygis, mokami mokesčiai; į įmonės veiklos charakteristikas įtraukiamas inovacijų lygis bei darbo sąlygos; galiausiai darbo pobūdžio veiksnių grupėje yra išskiriama darbo kokybė, darbo kiekis bei darbo turinys.

Rekomendacijos

1. Užtikrinti aukščiausio lygio vadovų pasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu už tinkamai atliekamą darbą, organizacijų vadovams, savininkams, ar kitiems aukštas pareigas įmonėje užimantiems asmenims, atsakingiems už darbo užmokesčio nustatymą, atsižvelgti į nustatytus 19 aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančius veiksniai, kurie padeda įvertinti tiek su organizacija, tiek su darbuotojo gebėjimais ir rezultatais susijusias sritis.

2. Siekiant gauti tikslesnės informacijos tam tikrame sektoriuje, atlikti empirinį tyrimą remiantis pasirinktos srities vadovų nuomone, taip būtų išskirti veiksniai turintys įtakos darbo užmokesčiui specifinėje srityje, o tai padėtų vadovams nustatinėjant darbo užmokestį būtent jų valdomoje paslaugų ar kitoje sferoje.

3. Norint patikrinti, aukščiausio lygio vadovų pasitenkinimą darbo užmokesčiu, atlikti tyrimą, kurio respondentai šiuo atveju būtų patys darbuotojai, gaunantys darbo užmokestį.

4. Organizacijų vadovams rekomenduojama parengti darbo užmokesčio planus, kuriuose aukščiausio lygio vadovai galėtų matyti veiksniai, kuriais remiantis yra nustatomas jų darbo užmokestis, o tai galėtų padėti ir siekti geresnių rezultatų, matant sritis, kur jie galėtų labiau pasistengti.

5. Naudojantis sukurtu tyrimo instrumentu, tyrėjams rekomenduojama atlikti aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiančių veiksnių tyrimą visos Lietuvos įmonėse, taip gaunant tikslesnius bei daugiau nuomonių apimančius rezultatus.

LITERATŪRA

- Alves P., Couto E. Barbosa, Francisco P. Morai. (2016). „Executive pay and performance in Portuguese listed companies“. *Research in international business and finance*. 185-188 psl.
- Amran N. A., Yusof Mohd Atef Md, Ishak R., Aripin N. (2014). „Do characteristics of CEO and Chairman influence government-linked companies performance?“. *Social and Behavioral Sciences* 109. 800-801 psl.
- Brockman P., Lee H. Seung (Grace), Salas J. M. (2016). „Determinants of CEO: generalist-specialist versus insider-outsider attributes. *Journal of corporate finance*. 2016-10-11 55-56 psl
- Cai G., Zheng G. (2016). „Executive compensation in business groups: Evidence from China“. *China Journal of Accounting Research*. 26-27 psl.
- Custodio C., Ferreira Niguel A., Matos Pedro. (2013). „Generalists versus specialists: lifetime work experience and chief executives officer pay“. *Journal of financial economics*.
- Dorata N., Petra S. T. (2008). „CEO duality and compensation in the market for corporate control“. *Managerial Finance*. 343-344 psl.
- Epstein M. J., Roy Marie-Josee. (2005). „Evaluating and monitoring CEO performance“evidence from US compensation committee reports.“. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 5 Iss 4 pp. 76-77 psl.
- Fang-Yi Lo, Pao-Hung Fu, 2016. „The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance“. *Journal of business research*.
- Faleye O., Reis E., Venkateswaran A. (2013). „The determinants and effects of CEO – employee pay ratios“. *Journal of Banking and Finance*. 37. 3259 psl.
- Garner J., Humphrey P. R., Simkins B. (2016). „The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports“. *International review of financial analysis*. 200-201 psl.
- Galuscak K., Keeney M., Nicolitsas D., Smets F., Strzelecki P., Vodopivec M. (2012). „The determination of wages of newly hired employees: survey evidence on internal versus external factors“. *Labour Economics* 19. 803-804 psl.
- Gao H., Li Kai. (2015). „A comparison of CEO pay-performance sensitivity in privately-held and public firms. *Journal of Corporate finance*. 271-272 psl.

- Hill M. S., Lopez T. J., Reitenga A. L. (2016). „CEO excess compensation: The impact of firm size and managerial power“. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*. 36-37 psl.
- Hou W., Li Sali, Priem R. L. (2013). „How do CEO matter? The moderating effects of CEO compensation and tenure on equity ownership in international joint ventures“. *Journal of international management*. 139-141 psl.
- Iriodo I., Perez-Amaral T. (2016). „The Effect of educational mismatch on wages in Europe. *Journal of Policy Modeling* 38. 306-307 psl.
- Jarque A., Muth J. (2013) „Evaluating executive compensation packages“. *Economic quarterly*, Vol. 99 4 pp. 251-252 psl.
- Johnson J. (2002). „Understanding executive remuneration: the contribution of CEO work histories“. *Management research news*, Vol. 25 Iss 12 pp. 68-70 psl.
- Jouber H. (2013). „Are over-paid Chief executive Officers better innovators?“. *Journal of Economics, Finance and Administrative science*. 64 psl.
- Jouber H., Fakhfakh H. (2012). „Pay for luck: new evidence from the institutional determinants of CEOs' compensation“. *International Journal of Law and Management*, Vol. 54 Iss 6 pp. 486-487 psl.
- Jaiswall S. S. K., Bhattacharyya A. K. (2016). „Corporate governance and CEO compensation in Indian firms“. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 160-162 psl.
- Kardelis K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 252-255 psl.
- Kees van Veen, Wittek R. (2016). „Relational signalling and the Rise of CEO compensation“...it is not just about money, it is about what the money says...“. 479-484 psl.
- Liang Hao, Renneboog Luc, Sun S. L. (2015). „The political determinants of executive compensation: Evidence from an emerging economy“. *Emerging Markets Review*. 71-72 psl.
- Li H., Qian Y. (2011). „Outside CEO directors on compensation committees: whose side are they on?“. *Review of Accounting and Finance*, vol. 10 Iss 2pp. 111-113 psl.
- Men Linjuan Rita. (2015). „The internal communication role of the chief executive officer: communication channels, style and effectiveness“. *Public Relations Review*. 462 psl.

- Masakure O. (2016). „The effect employee loyalty on wages“. *Journal of Economic Psychology* 56. 275 psl.
- Men L. R., Tsai Wan-Hsiu Sunny. (2016). „Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes.“ *Public relations review*.
- Meek G. K., Rao R. P., Skousen C. J. (2007). „Evidence on factors affecting the relationship between CEO stock option compensation and earnings management“. *Review of Accounting and Finance*, Vol. 6 Iss 3 pp. 305-306 psl.
- Niap D. T. F., Taylor D. (2012). „CEO personal reputation: does it affect remuneration during times of economic turbulence?“ *Economics and Finance* 2. 126 psl.
- Offstein E. H., Gnyawali D. R. (2005). „Firm competitive behavior as a determinant of CEO pay. Empirical evidence from the US pharmaceutical industry. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 Iss 5 pp. 337-339 psl.
- Ortiz-Molina H. (2007). „Executive compensation and capital structure. The effects of convertible debt and straight debt on CEO pay“. *Journal of accounting and economics*. 70-74 psl.
- Rekker S. A. C., Benson K. L., Faff R. W. (2014). „Corporate social responsibility and CEO COMPENSATION: Do disaggregation, market stress, gender matter?“ *Journal of Economics and Business*. 89-90 psl.
- Šilingienė V., Stukaitė D., Radvila G. (2015). „Darbo užmokesčio veiksniai: Lietuvos žemės ūkio sektoriaus atvejis“. 299-305 psl.
- Šilingienė V., Stukaitė D., Radvila G. (2015). „The remuneration determinants of chief executive officers: a theoretical approach“. *Social and Behavioral Sciences* 213. 849-851 psl.
- Ting Irene Wei Kiong, Azizan Noor Azlinna Binti, Kweh Qian Lon. (2015). „Upper Echelon Theory revisited: The relationship between CEO personal characteristics and financial leverage decision“. *Social and behavioral science*.
- Taylor Lucian A. (2013). „CEO wage Dynamics: estimates from a learning model“. *Journal from a learning model*. 2016-10-19 79 psl
- Wang G., Singh P. (2014). „The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: a contingency explanation“. *Human Resource Management Review*. 148-149 psl
- Zheng Y. (2010). „The effect of CEO tenure on CEO compensation. Evidence from inside CEOs vs outside CEOs.“. *Managerial Finance*, Vol. 36 Iss 10 pp. 833-835 psl.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiami respondentai,

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo studijų programos magistrantė atlieka tyrimą tema „Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai“. Šiuo tyrimu siekiama atrinkti svarbiausius veiksnius turinčius įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui. Prašau Fokus grupės diskusijų metu atrinkti, Jūsų nuomone, svarbiausius veiksnius nustatant darbo užmokestį, jeigu manote, kad kokio nors veiksnio trūksta – įrašykite. Surinkti duomenys bus naudojami tik akademiniais tikslais. Nuoširdžiai dėkoju už pateiktus atsakymus.

Instrukcija:

Diskusijų metu pateiktoje lentelėje varnele (V) pažymėkite Jūsų nuomone tinkamiausius veiksnius nustatant aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį.

1 grupei: diskusijų metu iš kiekvienos veiksnių grupės atrinkti svarbiausius veiksnius (prie kiekvienos grupės nurodytas didžiausias galimas veiksnių pasirinkimas, gali būti ir mažesnis).

2 grupei: diskusijų metu iš likusių sąrašė atrinkite svarbiausius veiksnius (prie kiekvienos grupės nurodytas didžiausias galimas veiksnių pasirinkimas, gali būti ir mažesnis).

Prie kiekvienos grupės galite įrašyti veiksnius, kurie, Jūsų manymu, nebuvo paminėti.

Veiksnys	Apibūdinimas	1 grupė	2 grupė
		Pažymėti, daugiausiai 6 , reikšmingiausius veiksnius	Pažymėti, daugiausiai 6 , reikšmingiausius veiksnius
1. Darbo vietos pasiūla	Darbo rinkoje esantis specialistų skaičius tam tikrai darbo vietai.		
2. Darbo vietos paklausa	Laisvos vietos darbo rinkoje tam tikrai pareigybei.		
3. Konkurentų siūlomas darbo užmokesčio lygis.	Tai pačiai pareigybei konkurentų siūlomas atlygis.		
4. Atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione.	Pavyzdžiui tam tikrų specialistų atlyginimai rinkoje būna didesni nei kitų, nes jų specialybės yra retesnės ar reikalaujančios specifinių žinių.		
5. Ekonomikos ciklas	Svyravimai ekonomikoje nuo ekonomikos pakilimo iki kritimo.		
6. Pragyvenimo lygis	Kriterijus apibūdinantis materialinio gyvenimo sąlygas.		
7. Profesinių sąjungų veikla	Ši sąjunga prižiūri, ar darbuotojai nėra išnaudojami darbo vietoje.		
8. Kolektyvinės sutartys	Užtikrina susitarimą tarp profesinių sąjungų ir darbdavių dėl darbo		

	apmokėjimo sąlygų.		
9. Mokami mokesčiai	Tai valstybės nustatyti mokesčiai, kuriuos darbdavys privalo sumokėti nuo kiekvieno išmokamo darbo užmokesčio.		
10. Vyriausybės sprendimai, dėl minimalios algos	Vyriausybės nustatyta fiksuota tam tikra minimalios algos suma, kurią privalo mokėti darbdavys.		
Kita			
		Pažymėti, daugiausiai 4 , reikšmingiausių veiksnius	Pažymėti, daugiausiai 4 , reikšmingiausių veiksnius
11. Konkurencingumas	Įmonės konkurentai, kurie teikia panašias ar tokias pačias produkcijas/ paslaugas.		
12. Pelningumas	Įmonės veiklos finansinis rezultatas.		
13. Įmonės kultūra	Tai įmonėje propaguojamos vertybės, įsitikinimai ar tam tikri papročiai.		
14. Įmonės politika	Atskleidžia, į ką įmonė orientuojasi.		
15. Įmonės dydis	Įmonės priskyrimas tam tikro dydžio įmonei (mikro, smulki, vidutinė ar stambi).		
16. Įmonės finansinis potencialas	Galimybės plėstis, didinti pardavimus, ir pelną.		
Kita			
		Pažymėti, daugiausiai 2 , reikšmingiausių veiksnius	Pažymėti, daugiausiai 2 , reikšmingiausių veiksnius
17. Inovacijų lygis	Įmonėje turimų žinių transformavimas kuriant naujus produktus ar teikiant paslaugas.		
18. Sezoniškumas	Ar įmonėje teikiamos paslaugos ar parduodamos prekės, kurios turi vartojimo sezoniškumą, gali turėti įtakos užmokesčio nustatymui.		
19. Darbo sąlygos	Gamybinių, socialinių ar organizacinių veiksnių visuma, kuri turi įtakos darbo procesui.		
Kita			
		Pažymėti, daugiausiai 5 , reikšmingiausių veiksnius	Pažymėti, daugiausiai 5 , reikšmingiausių veiksnius
20. Darbuotojo rezultatai	Darbuotojo atlikti darbai/įdėtos pastangos atliekant paskirtas užduotis.		
21. Darbuotojo kvalifikacija	Tam tikrų kompetencijų, atlikti darbui visuma.		
22. Darbuotojo patirtis	Dirbtas darbas tam tikrose veiklose.		

23. Darbuotojo išsilavinimas	Baigtos studijos mokslo įstaigoje.		
24. Darbuotojo amžius	-		
25. Iniciatyvovs	Darbuotojo siūlomos idėjos ar sumanymai geresniam darbų atlikimui.		
26. Darbuotojo potencialas	Darbuotojo naudingumas įmonei.		
27. Darbo stažas	Bendras išdirbtas metų skaičius įvairiose įstaigose		
28. Darbuotojo lytis	Moteris ar vyras.		
29. Darbuotojo charakteris	Darbuotojo turimas charakterio bruožas, ar šis linkęs bendrauti ir dirbti komandoje, ar labiau mėgstantis savarankiškai atlikti darbus.		
30. Kooperacijos su bendradarbiai lygis	Gebėjimas dirbti komandoje.		
31. Darbuotojo požiūris į darbą	Darbuotojo nusiteikimas dirbti tam tikrose pareigose.		
32. Noras tobulėti	Darbuotojo noras siekti geresnių rezultatų.		
33. Indėlis į karjerą	Pavyzdžiui, dalyvavimas įvairiuose seminaruose, apmokymuose ar konferencijose.		
Kita			
		Pažymėti, daugiausiai 4 , reikšmingiausių veiksnius	Pažymėti, daugiausiai 4 , reikšmingiausių veiksnius
34. Darbo kokybė	Darbo atlikimo tikslumas.		
35. Darbo kiekis	Darbo apkrova tenkanti darbuotojui.		
36. Konkretaus darbo vertė	Darbo vietos vertingumas įmonėje, kiek jis turi įtakos galutiniam rezultatui pasiekti.		
37. Darbo turinys	Darbo specifiniai požymiai, charakteristikos.		
38. Pareigybės	Tam tikra pareigų etatinė vieta.		
39. Įmonės pakilimas	Įmonės pasiektas etapas, kuomet pastebimas pelno padidėjimas.		
40. Įmonės nuosmukis	Pelno (pardavimų) sumažėjimas įmonėje.		
41. Gamtinė aplinka	Gamtos sąlygos, kurios turi įtakos darbų atlikimui.		
42. Darbo aplinka	Darbo vietą supanti erdvė.		
Kita			

Gerbiami respondentai,

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo studijų programos magistrantė atlieka tyrimą tema „Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai“. Šiuo tyrimu siekiama atrinkti bei įvertinti svarbiausius veiksnius turinčius įtakos aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčiui. Surinkti duomenys bus naudojami tik akademiniais tikslais.

Jums tinkančius atsakymus pažymėkite (x) arba apibraukite.

Nuoširdžiai dėkoju už pateiktus atsakymus.

Aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio nustatymui įtakos turi:

Veiksny	1- Visiškai nesutinku 2- Nesutinku 3- Sutinku 4- Visiškai sutinku			
	1	2	3	4
1. Darbo vietos pasiūla				
2. Konkurentų siūlomas darbo užmokestis				
3. Atlyginimų lygis tam tikroje ekonominėje veikloje ar regione				
4. Ekonomikos ciklas				
5. Pragyvenimo lygis				
6. Mokami mokesčiai				
7. Konkurencingumas				
8. Pelningumas				
9. Įmonės dydis				
10. Įmonės finansinis potencialas				
11. Inovacijų lygis				
12. Darbo sąlygos				
13. Darbuotojo rezultatai				
14. Darbuotojo patirtis				
15. Darbuotojo iniciatyvos				
16. Darbuotojo požiūris į darbą				
17. Indėlis į karjerą				
18. Darbo kokybė				
19. Darbo kiekis				
20. Darbo turinys				
21. Darbo aplinka				

Įmonės dydis:

- Maža įmonė (iki 10 darbuotojų)
- Smulki įmonė (iki 49 darbuotojų)
- Vidutinė įmonė (iki 249 darbuotojų)
- Didelė įmonė (virš 250 darbuotojų)

Įmonės rūšis:

- Individuali įmonė
- Tikroji ūkinė bendrija
- Komandinė (pasitikėjimo) ūkinė bendrija
- Akcinė bendrovė
- Uždaroji akcinė bendrovė
- Investicinė bendrovė
- Kooperatinė bendrovė (kooperatyvas)
- Žemės ūkio bendrovė
- Valstybinė įmonė
- Valstybinė savivaldybės įmonė

Įmonės veiklos sritis:

- Administracinė ir aptarnavimo veikla
- Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla
- Chemijos, naftos ir farmacijos pramonė
- Energetika
- Finansinė ir draudimo veikla
- Gamyba
- Informacija ir ryšiai
- Kasyba ir karjerų eksploatavimas
- Maisto pramonė
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
- Namų ūkių, samdančių darbininkus veikla
- Nekilnojamojo ir kilnojamojo turto operacijos
- Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
- Prekyba (didmeninė, mažmeninė)
- Statyba
- Švietimas, mokslas, studijos
- Transportas ir saugojimas
- Viešasis valdymas ir gynyba
- Žemės, miškų ir vandens ūkis
- Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas

Užimamos pareigos organizacijoje (įrašykite) :