



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Inga Šukytė

KINTAMOJO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ MODELIAVIMAS:
GAMYBINĖS ORGANIZACIJOS ATVEJIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ MODELIAVIMAS:
GAMYBINĖS ORGANIZACIJOS ATVEJIS**

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

V MGAVL-5 gr. Inga Šukytė

2016 m. gruodžio d.

Vadovė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2016 m. gruodžio d.

Recenzentas

Prof. Ramunė Čiarnienė

2016 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Inga Šukytė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Kintamo darbo užmokesčio rodiklių modeliavimas:
gamybinės organizacijos atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. 01 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ingos Šukytės** baigiamasis magistro darbas tema „Kintamo darbo užmokesčio rodikliai modeliavimas: gamybinės organizacijos atvejis“ 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.

Vardas, Pavardė Parašas

Šukytė, Inga. *Variable payment modeling: a case of industrial organization*. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. dr. V. Šilingienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: *Variable payment*,

Kaunas, 2017. 62 p.

SUMMARY

Relevancy of research. Salary system is a subtle and specific part of the organisational structure, its main principle is the application of the fair salary to all employees of the organisation. When applying the salary system in the industrial organisation, the proper evaluation of every employee's contribution for the sake of the organisation must be taken into consideration. The fact that the profit results of the manufacturing organisation also directly depend on the quality of the work performed by the employees and the quality, must also be assessed. In order for workers to perform the work with quality, they must receive the salary that depends on their work results and that will motivate them. Variable share of the salary is used for the expression of this objective. However, a trend is noticed that this part of the salary system is not always included into the salary model, and even if it is included, then misunderstandings often occur due to its application and settlement.

During the analysis of the literature it was noticed that the problematics of the modelling of the variable salary indicator and its application in the industrial organisation was not researched. It was noticed that the results of the manufacturing organisation varying salary is influenced not only by the quantitative, but by the qualitative indicators as well. This thesis will reveal which model of the varying salary indicators must be used in the production organisation. In order to achieve this objective, the research tasks were set that will help to reveal the set thesis objective.

The object of the research. The indicators of the variable salary.

Objective of the research... Extract the most important variable payment rates that apply in the industrial organization.

Problems of the research:

1. to justify the problematics of the variable salary indicator application in organisations;
2. perform the theoretical analysis of the variable salary systems, by determining the main indicators that express the variable salary;
3. conduct the empirical research of the variable salary application in the production organisation;
4. to provide a variable salary indicators model.

Thesis results. After the summarising and systematisation of the scientific literature the theoretical analysis of the varying salary was performed. It provides the concept of the salary, the main salary forms and systems that are applied were discerned. The structure of the salary system was analysed by getting deeper into the topic, it is composed of the varying share of the salary. The scheme of the salary system was created after the summarising of the information.

During the theoretical analysis of the varying salary models the scientific works and articles of the Lithuanian and foreign authors are analysed. After the analysis of the topic the models of the varying salary and their summarising are provided. Two indicators that comprise the model of the manufacturing organisation varying salary indicators, are discerned after the summary of the theoretical part.

Results of the empirical research. Qualitative and quantitative researches were chosen for the empirical research. During the qualitative research the method of the focus group was applied, the questionnaire survey was chosen for its verification. The results of the research are systematised, the model of manufacturing organisation varying salary system is presented.

Conclusions and recommendations are presented at the end of the thesis.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ TAIKYMO GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE PROBLEMATIKA.....	12
2. TEORINĖ KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO ANALIZĖ.....	14
2.1. Darbo užmokesčio samprata.....	14
2.2. Darbo užmokesčio formos, sistemos.....	16
2.3. Darbo užmokesčio sistemos struktūra.....	19
2.4. Teorinė kintamo darbo užmokesčio modelių analizė.....	26
3. KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ TAIKYMO GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
3.1. Epirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodologija.....	31
4. KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ TAIKYMO GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	35
4.1. Kokybinio tyrimo objekto pristatymas.....	35
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatai.....	36
4.3. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	42
4.3.1. Vadovų grupės kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo rezultatai.....	42
4.3.2. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo rezultatai...46	
4.3.3. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo rezultatai.....	50
4.4. Kiekybinio tyrimo apibendrinimas.....	54
4.5. Apibendrinti empirinių tyrimų rezultatai ir diskusija.....	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	63
PRIEDAS 1.....	64
PRIEDAS 2.....	67
PRIEDAS 3.....	69

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vienetinės darbo užmokesčio formos.....	17
2 pav. Laikinės darbo užmokesčio formos.....	18
3 pav. Zinghein ir Shuster'io modelis.....	20
4 pav. Armstrong'o, Brown'o ir Reill'io atlyginimo modelis.....	11
5 pav. Darbo atlyginimo sudėtis.....	22
6 pav. Darbo užmokesčio sistemos schema.....	25
7 pav. Teorinis kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelis.....	29
8 pav. Empirinio tyrimo procesų eiga.....	34
9 Pav. Organizacijos „X“ darbuotojų struktūra.....	36
10 pav. Gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelis.....	41
11 Pav. Respondentų užimamos pareigos.....	42
12 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio žinių vertinimo rodiklio taikymo rezultatai.....	43
13 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio asmeninių kompetencijų rodiklių taikymo rezultatai.....	44
14 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo rodiklio taikymo rezultatai.....	44
15 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio darbo/ procesų organizavimo rodiklių taikymo rezultatai.....	45
16 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio pardavimo grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	46
17 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio žinių grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	47
18 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio asmeninių kompetencijų grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	48
19 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	48
20 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo/ procesų organizavimo grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	49
21 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio pardavimų grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	50
22 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio žinių grupės rodiklių taikymo dažnumo rezultatai.....	51
23 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio asmeninių kompetencijų grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	52

24 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	52
25 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	53
26 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio pardavimų grupės rodiklių taikymo rezultatai.....	54

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbo užmokesčio sistemų struktūrų teorinis apibendrinimas.....	24
2 lentelė. Darbininkų darbo užmokesčio struktūra.....	27
3 lentelė. Kintamo darbo užmokesčio modeliai.....	28
4 lentelė. Išskaidytos kintamo darbo užmokesčio rodiklių grupės.....	32
5 lentelė. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodikliai.....	37
6 lentelė. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodikliai.....	38
7 lentelė. Vadovų kintamo darbo užmokesčio rodikliai.....	39
8 lentelė. Kintamo darbo užmokesčių rodiklių taikymas.....	55

IVADAS

Pastaraisiais metais sparčiai besikeičiant politinei bei ekonominei padėčiai, padidėjus konkurencijai Lietuvos ir pasaulinėse rinkose, bei mažėjant kvalifikuotų darbininkų lygiui, organizacijos vis labiau turi stengtis išlaikyti savo darbuotojus. Vienas iš pagrindinių dalykų, kuriuo jie gali išlaikyti kvalifikuotus darbininkus yra tinkama darbo užmokesčio sistema. Anot Žaptoriaus (2005) darbo apmokėjimo organizavimas yra sudėtingas daugialypis uždavinys, nuo kurio priklauso visos įmonės rezultatai.

Kiekvienos organizacijos darbo užmokesčio sistema yra specifinė, kurios sudarymą įtakoja daugybė aspektų. Gamybinėje organizacijoje dirbančių asmenų atlyginimo sistema turėtų būti ypač motyvuota, nes nuo darbuotojų darbo našumo priklauso visos organizacijos rezultatai. Kintama darbo užmokesčio dalis į atlyginimų sistemą dažnai įtraukiama, tam kad darbuotojai būtų motyvuojami, atsakingiau atliktų pareigas. Pasak - Granicko (2012), kintamoji darbo užmokesčio dalis yra patogi priemonė nustatant atlikto darbo kiekį ir kokybę.

Darbo užmokesčio sistemos analizuojamos intensyviai. Didelį įnašą į šių sistemų tyrimą įnešę tokie autoriai kaip Armstrong'as, Brown'as, Reillis (2010); Zinheim ir Shuster'is (2000). Lietuvoje, darbo užmokesčio sistemos taip pat analizuojamos įvairiais aspektais – V. Dubinas (1996); B. Martinkus, A. Savanevičienė, A. Sakalas (1996;2000) pateikia įvairių darbo užmokesčio sistemų, modelių bei formų, tačiau kintamoji darbo užmokesčio dalis tiriama tik abstrakčiai. Pateikiami rekomendacinio pobūdžio kintamo darbo užmokesčio rodiklių aprašymai, iš kurių dažniausiai išskiriami du - kiekybės ir kokybės rodikliai, kurių tinkamai darbo užmokesčio sistemai nustatyti nepakanka.

Diegiant darbo užmokesčio sistemą su- kintamąja dalimi gamybinėje organizacijoje labai svarbu tinkamai parinkti rodiklius, kurie būtų esminiai aspektai sąlygojantys teisingą darbo apmokėjimą tiek darbuotojo, tiek visos organizacijos labui. Vertėtų atkreipti dėmesį, jog tai nėra vien tik finansinė atlyginimo dalis, šioje dalyje taip atsispindi darbuotojui naudingos darbo sąlygos, pripažinimas, statusas ir iššūkių pateikiantis darbas (Milkovich'ius, Newman'as, Gerhart'as (2014)).

Kintamo darbo užmokesčio rodiklius gamybinėje organizacijoje tirti yra svarbu, nes analizuojant literatūrą pastebima, kad informacija šiuo klausimu pateikiama fragmentiška. Gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio rodikliai nėra tirti, todėl svarbu juos išskirti, nes netinkamas jų identifikavimas negiamai paveiks darbo užmokesčio sistemą, dėl ko nukentės darbuotojai bei organizacija.

Mokslinė problema. Kokie kintamo darbo užmokesčio rodikliai svarbiausi gamybinėse organizacijose, norint tinkamai suformuoti kintamo darbo užmokesčio sistemą.

Tyrimo naujumas. Mokslinių straipsnių ir tyrimų darbo užmokesčio, motyvavimo tematika lietuvių ir anglų kalbomis yra nemažai, tačiau konkrečiai kintamo darbo užmokesčio rodiklių gamybinėse organizacijose problematika nagrinėjama palyginti menkai.

Tyrimo objektas. Kintamo darbo užmokesčio rodikliai.

Tyrimo tikslas. Išskirti svarbiausius kintamo darbo užmokesčio rodiklius, kurie taikome gamybinėje organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. pagrįsti kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo organizacijose problematiką;
2. atlikti teorinę kintamo darbo užmokesčio sistemų analizę, nustatant esminius kintamą darbo užmokesčių išreiškiančius rodiklius;
3. empiriškai ištirti kintamo darbo užmokesčio taikymą gamybinėje organizacijoje;
4. pateikti gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelį;

Tyrimo metodai. Tyrimas atliekamas naudojantis mokslinės ir publicistinės literatūros analizės rezultatais, jų sisteminimu ir interpretavimu.

Empirinis tyrimas atliekamas naudojant kokybinio tyrimo fokus grupės metodą, kiekybinis tyrimas - anketinę apklausą. Tyrimų rezultatai susistemunami, palyginami ir apibendrinami.

1. KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ TAIKYMO GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE ATVEJO PROBLEMATIKA

Darbo užmokesčio sistema tai sudėtinga finansinė schema, organizacijoje diegiama taip, kad organizacija išlaikytų konkurencinį lygį darbo rinkoje, pritrauktų ir išlaikytų kvalifikuotus bei motyvuotus darbuotojus, atitiktų įstatymų nustatytus reikalavimus. Kiekvienos organizacijos darbo užmokesčio sistema yra specifinė, tam įtakos turi organizacijos veiklos kryptis, tikslai, strategija. Pasak Vanago (2009), pagrindinis darbo atlyginimo tikslas yra padėti įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius ugdant kvalifikuotus darbininkus, didinant jų pareigingumą, juos motyvuojant bei išsaugant pačius geriausius darbuotojus. Tai reiškia, kad atlyginimas už darbą turi ne tik materialiai pateisinti lūkesčius, bet ir motyvuoti darbuotojus, didinti norą tobulėti savo ir organizacijos labui.

Šiuolaikinėse organizacijose, kai įvairūs išoriniai ir vidiniai darbo užmokesčių lemiantys veiksniai daro įtaką darbuotojų darbo užmokesčio lygiui, kuriamos įvairios darbo užmokesčio sistemos, kuriomis siekiama užtikrinti socialines garantijas, ekonominę rentabilumą ir saviraiškos galimybes. Sudaryti galimybes darbuotojams gyventi visavertį gyvenimą, kurį jam turėtų užtikrinti atlyginimas už atliktus darbus.

Gamybinėje organizacijoje ypač svarbu kad, darbo užmokesčio sistemoje būtų aiškiai išreikšta kintama atlyginimo dalis jos rodikliai, ir tai būtų patvirtinta numatytais dokumentais. Pagrindiniai kintamos dalies mokėjimo tikslai yra gero darbo atlikimas ir jo našumo skatinimas, šiuos aspektus suformuoja tokios sudedamosios dalys kaip darbo kokybė ir kiekybė, jo apimtys, asmeniniai darbuotojų bruožai, elgsena, turimų įgūdžių pateikimas ir naujų formavimas. Formuodama kintamo darbo užmokesčio sistemą organizacija privalo nusistatyti šios dalies įvedimo principus ir juos tinkamai pagrįsti. Anot Martinkaus, Sakalavičiaus ir Savanevičienės (1996), idealiausias variantas, kai kintama darbo užmokesčio dalis sudaro 30-40 % pastovaus darbo užmokesčio dalies. Jie akcentuoja, kad „mokėti reikia ne už darbą, bet už žmogų“ t.y. atkreipti dėmesį į jo atsidavimą organizacijai, universalumą, asmenines savybes. Šie dalykai ir lemia kintamos darbo užmokesčio dalies didėjimą.

Analizuojamoje literatūroje, galime surasti, kad įvairūs autoriai išskiria skirtingus kintamo darbo užmokesčio aspektus. Anot Vanago (2009), kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų priklausyti nuo darbo kokybės, darbo punctualumo, iniciatyvumo, universalumo. Tai atlyginimo dalis, kuriai tiesioginę įtaką turi asmeninės savybės. Duchon'as, (2007); Jewell'as, (2002); Henemen'as, Coyne'as, (2007) kintamą atlygį siūlo skirstyti į individualų, grupinį (komandinį) ir organizacijos. Tokiu atveju premijos grupės nariams paskirstomos arba visiems po lygiai, arba pagal suderintą proporciją (Jurčienė, 2001).

Ivaškienės, Martinkaus ir Prokopčiuko (1996) manymu nustatant kintamą darbo užmokesčio dalį dėmesį reikia atkreipti į darbuotojo asmenines ir dalykines savybes t.y. punctualumą, iniciatyvumą, universalumą ir kitas teigiamas savybes turinčias įtakos organizacijos naudai.

Mačernytė-Panomariovienė (2003) išskiria, kad kintamas darbo užmokestis konkrečiu atveju gali būti skirtingas, jeigu kitaip ne numato įstatymai. Jis yra skatinamojo pobūdžio ir apima premijas, priedus bei priemokas.

Įvedant kintamą užmokesčio dalį svarbu numatyti kokioms pareigybėms ir už ką bus mokama, kokią atlyginimo dalį sudarys kintama atlygimo dalis. Svarbiausias aspektas yra kuo bus pamatuojamas kintamas darbo užmokestis t.y. nustatyti esminius rodiklius, nuo kurių priklausys kintama darbo atlyginimo dalis. Martinkaus, Savanevičienės (1996) nuomone, įvedant organizacijos darbo užmokesčio sistemą, reikia laikytis penkių principų:

1. darbo užmokesčio sistema turi būti aiški ir suprantama kiekvienam darbuotojui. Jis tiksliai turi žinoti kiek ir už ką jam yra mokama.
2. atlyginimas turi skatinti visus darbus atlikti iš pirmo karto.
3. atlyginimas turi motyvuoti darbuotoją didinti darbo našumą.
4. darbo atlyginimas mokamas tik už padarytą darbą.
5. darbo rezultatai turi būti aiškūs ir pripažinti.

Išanalizavus šiuos principus, matyti, kad kiekvienas darbuotojas privalo būti supažindintas su darbo užmokesčio sistema, aiškiai ir tiksliai turi būti nurodyta už ką ir kaip jam bus mokama. Darbo užmokestis turi būti tiesiogiai susietas su atliktais darbais, jų kokybe ir privalo darbuotojus skatinti dirbti našiau.

Netinkamai identifikavus kintamos dalies rodiklius, darbo užmokestis demotyvuoja darbuotojus, sukelia neigiamų reiškinių organizacijos viduje, tokius kaip didelę darbuotojų kaitą, mažėjančią darbo jėgos pasiūlą. Kintamos darbo užmokesčio dalies tikslas- motyvuoti darbuotojus. Pasak Šilingienės (2000), vadybos mokslo teorijoje išskiriamos pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos:

1. motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais);
2. motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
3. motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą;
4. motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera;
5. motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti, ir kad tiksliai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

Anot, 2011 metais per pirmuosius tris mėnesius Valstybinė darbo inspekcija gavo 1137 skundus dėl netinkamo darbo apmokėjimo. Išanalizavus skundus pastebėta, kad darbdaviai dažnai nesilaiko darbo sutartyse numatytų darbo užmokesčio sistemų, netinkamai arba visiškai nemokama kintamos darbo užmokesčio dalies. Lietuvos aukščiausiojo teismo 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartyje pateikiama, kad „[...] darbo užmokestis apima tiek pagrindinį darbo užmokestį, tiek visus papildomus darbo užmokesčius, bet kokių būdu darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą pagal iš anksto nustatytus rodiklius, t.y. priedus, priemokas ir pan. Vadovaujantis DK 186 straipsnio 2 dalimi darytina išvada, kad darbo užmokestis apima ir premijas, kurios numatytos darbo sutartyje už tam tikrų rodiklių įvykdymą, kuriuos įvykdęs darbuotojas įgyja subjektyvią teisę reiklauti premijos, o darbdavys privalo ją išmokėti“ (Granickas, 2012).

Problematiką kintamo darbo užmokesčio dalies mokėjime galime išvelgti „Hay Group“ atliktame tyrime, kuriame teigiama, kad 2013 didėjant įmonių rezultatams, kintamoji darbo užmokesčio dalis mažėjo.

[...]Kintamo atlyginimo schemas išlieka gan dosnios: išpildžius visus reikalavimus ir pasiekus individualių tikslų, darbuotojams žadėtos vieno, dviejų ar net daugiau mėnesinių atlyginimų dydžio metinės premijos. Tačiau per 2013 m. išmokėtos premijos nesiekė vieno mėnesinio bazinio atlyginimo. „Premijų dydžiai labai priklauso nuo pareigybės lygio ir srities kurioje dirba darbuotojai. Vadovų premijos paprastai yra didesnės. Pardavimų srityje dirbančių darbuotojų nuo rezultatų priklausanti atlyginimo dalis taip pat būna didesnė, tačiau jie paprastai gauna mažesnę bazinį atlyginimą, nei kitos analogiško lygio pareigybės“, – pridūrė „Hay Group“ atstovas (<http://www.haygroup.com/lt/press/details.aspx?id=39612>).

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad tinkamas kintamos darbo užmokesčio dalies rodiklių nustatymas ir jų įforminimas yra svarbus aspektas, norint pritaikyti darbo užmokesčio kintamos dalies mokėjimo sistemą. Gamybinėje organizacijoje, kurios rezultatai tiesiogiai priklauso nuo darbo našumo, kintamos darbo užmokesčio dalies rodikliai turi būti parinkti nuodugniai išanalizavus organizacijos tikslus ir strategijas, pritaikius tinkamiausią mokėjimo modelį, kurį akcentuoti turėtų rodikliai, kurių reikšmingumas ir būtų išreikštas kintamoje darbo užmokesčio dalyje.

2. TEORINĖ KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO ANALIZĖ

2.1. Darbo užmokesčio samprata

Analizuojant literatūrą darbo užmokestis dažnai įvardijamas kaip „darbo apmokėjimas“, „atlyginimas už darbą“ arba tiesiog „atlygis“. Todėl visų pirma reikėtų išanalizuoti pačią sąvoką, jos teorinius aspektus, variacijas bei pateikimo principus. Darbo užmokestis nagrinėjamas teisiniais, vadybos ir ekonomikos pagrindais.

LR Darbo kodekse darbo užmokestis apibrėžiamas kaip atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokių būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės, įstaigos, organizacijos veiklos rezultatų bei darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje. Vyrams ir moterims už tokį pat ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis. Darbo užmokestis mokamas pinigais.

Anot Žaptoriaus (2007), reikia nepamiršti, kad pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, kurie nepriklauso nuo atlyginimo struktūros ir formos, yra skatinti ir motyvuoti darbuotojus dirbti organizacijos labui, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą. Darbo užmokesčio sistema turi būti aiški ir nuosekli.

Martinkus, Sakalas, Savanevičienė (2000) teigia, kad darbo užmokestis yra piniginė forma išreikštas pajamų šaltinis; jis vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų materialiniams ir kultūriniais poreikiams tenkinti; tai išmokos darbuotojams už jų darbo jėgos kaip gamybos veiksnio panaudojimą. Privačiuose santykiuose nustatomas tarpusavio susitarimu. Gali būti atlyginama už dirbtas valandas (valandinis darbo užmokestis) ar atliktą darbą (darbo užmokestis nuo išdirbio). Žmogiškųjų išteklių literatūroje dažniausiai apibrėžiamas kaip atsilyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai.

Ekonomikoje darbas suprantamas kaip vienas svarbiausių gamybos veiksnių. Kaip ir kiti ekonominiai ištekliai darbas rinkoje įgyja savo kainą. Šios kainos išraiška galima laikyti darbo užmokestį (Skominas, 2000).

Levanaitė, Raubickas (2010) darbo užmokestį skirsto į vidinį ir išorinį. Vidinį darbo užmokestį žmogui suteikia pats darbo procesas bei jo rezultatai, bendravimas su kolegomis, gerų darbo sąlygų sudarymas bei tikslus užduočių suformulavimas. Išorinį darbo užmokestį suteikia įmonė. Tai yra darbo užmokestis, karjera, pripažinimas, vadovų pasitikėjimas, papildomos atostogos, tarnybinis automobilis, kai kurių išlaidų apmokėjimas ir dar daug kitų lengvatų kurias suteikia darbas.

Atsižvelgiant Maslow poreikių piramidę kurios apačioje yra fiziologiniai poreikiai, todėl jie ir turi būti patenkinti pirmiausiai. Tai užtikrina darbo užmokesčio reproduktivumo funkcija. Iš esmės darbo užmokesčio tikslas pirmiausia ir yra atkurti darbuotojo sugebėjimą dirbti, nes kitu atveju jis nebegalėtų atlikti savo pareigų (Mačernytė -Panomariovienė, 2003).

Tamašauskienės (2008) manymu, tai darbo jėgos vertės pinigine išraiška, darbo jėgos kaina, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos atkūrimą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių, dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę.

Beržinskienės ir Raziulytės (2013) teigimu, darbo užmokestis dažniausiai yra vienintelis dirbančiųjų pragyvenimo šaltinis, kurį jie gauna už atliktus darbus.

Anot Martinkaus ir Savanevičienės (1996), darbo užmokesčio pavidalu išreiškiami darbo kaštai, kurie apsprendžiami konkretaus darbo ir santykinės darbuotojo vertės. Jeigu įvedant atlyginimo sistemą bus laikomasi nustatytų principų, darbo kaštai organizacijoje atitiks kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant organizacijos tikslų, motyvuos ir žmogiškasis potencialas bus panaudotas visapusiškai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo užmokestis, dažniausiai pinigais išreikšta atlyginimo forma, kurią darbuotojai gauna už atliktus darbus. Dažnai į atlyginimo sąvoką įtraukiamas ir moralinis darbuotojų atlygis, kuriame atsispindi darbuotojų naudos ir socialinės garantijos. Ekonominiu atžvilgiu atlyginimas - finansinė nauda, kuria kompensuojama už jėgos sąnaudas.

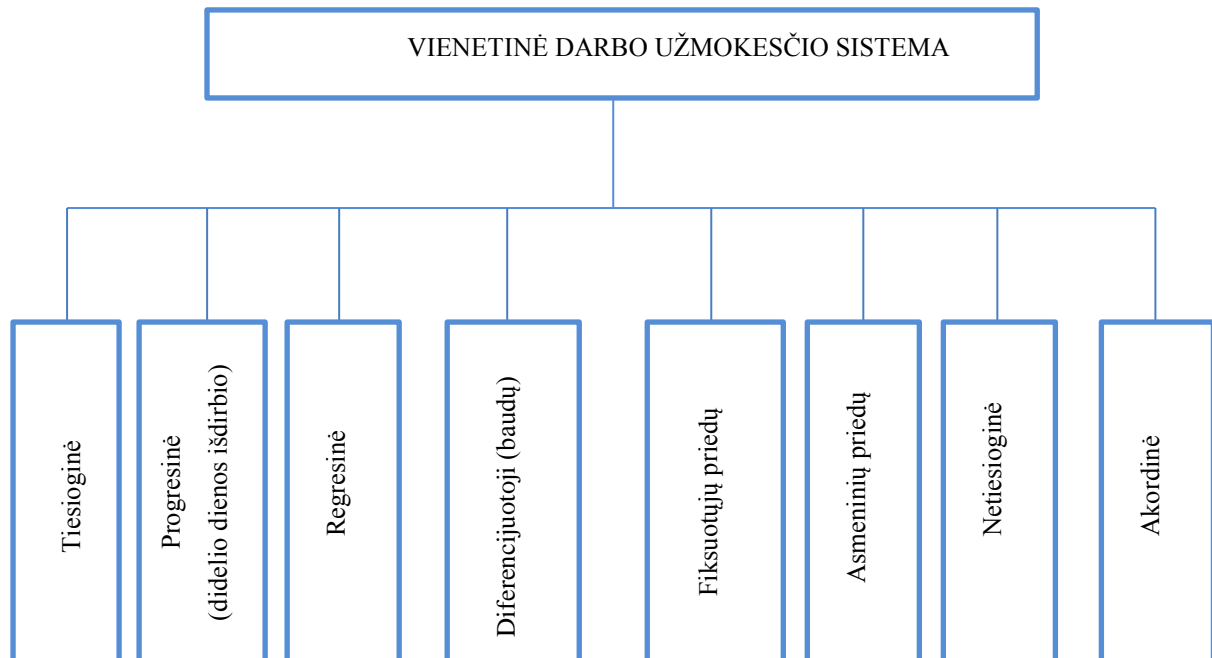
2.2. Darbo užmokesčio formos, sistemos

Atlygio sistema kiekvienoje imonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. Be to, darbo užmokestis turi remtis individo veikla, o kur tai neįmanoma – visos komandos darbu, t. y. kolektyviniu užmokesčiu (Žaptorius, 2007). Darbo užmokesčio sistemą nusistato pačios organizacijos, bet prieš jas įvedant reikėtų racionaliai įvertinti organizacijos galimybes, tikslus bei strategiją. Nuspręsti kaip ir už ką bus mokami atlyginimai.

Vienos pagrindinių darbo užmokesčio sistemų laikomos vienetinė ir laikinė darbo užmokesčio sistemos. Žaptoriaus (2005) nuomone, vienetinės darbo užmokesčio formos sąlygomis darbuotojai labiau suinteresuoti darbo našumo didinimu, pažangios patirties skleidimu bei kvalifikacijos kėlimu. Kad vienetinė ir laikinė darbo užmokesčio sistemos populiariausos įvairiose šalyse mano ir Vanagas (2009). Jo manymu vienetinė darbo užmokesčio forma galima kai:

- Darbo apimtis matuojama rodikliais, kurie tiksliai nurodo darbuotojų laiko sąnaudas;
- Atlikto darbo pokytis yra tik darbininko veiklos rezultatas;
- Sudarytos darbo sąlygos didinti darbo našumui nebloginant darbo kokybės.

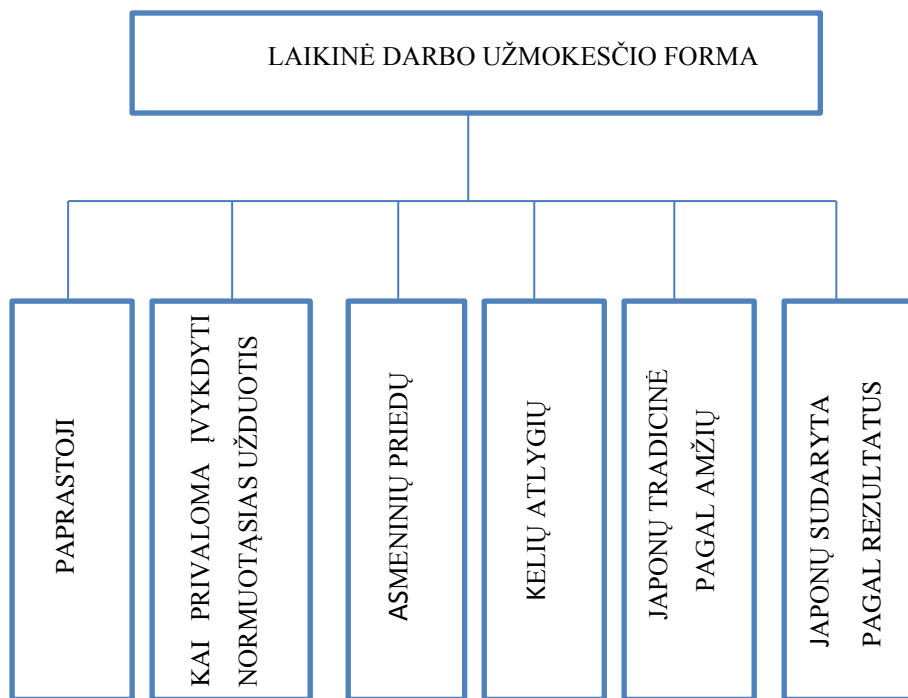
Įvedus vienetinę užmokesčio formą, galimos kelios šios formos atmainos (žr. 1 pav.)- tiesioginė, kuri yra labiausiai paplitusi šios formos atmaina, progresinė (didelio dienos išdirbio), regresinė, diferencijuotoji, fiksuotoji priedų, asmeninių priedų, netiesioginė ir akordinė darbo užmokesčio forma.



1 pav. Vienetinės darbo užmokesčio formos (sudaryta pagal Vanagas, 2009)

Žvinklio, Vabalo (2006) nuomone, taikant vienetinę darbo užmokesčio sistemą kyla pavojus, kad dėl besaikio našumo didėjimo gali pablogėti produkcijos kokybė, įrenginių panaudojimas, atsirasti pažeidimų. Šiam teiginiui pritaria ir Vanagas (2009) teigdamas, kad vienetinė darbo užmokesčio forma skatina darbuotojų rezultatyvumą, tačiau negerina kokybės, tai galima išskirti kaip šios formos trūkumus.

Gana plačiai išplitusi laikinė darbo užmokesčio sistema, kuri pasak Mačernytės - Panomariovienės (2003), kuri labai plačiai taikoma nustatant specialistų ir vadovų darbo užmokesčių, tačiau Vanagas (2004) mano, kad laikinė darbo užmokesčio sistema gali būti taikoma visų darbuotojų darbo užmokesčiui organizuoti. Laikinės darbo sistemos atmainos pateiktos paveikslėlyje (žr. 2 pav.).



2 pav. Laikinės darbo užmokesčio formos (sudaryta pagal Vanagas, 2009)

Dubinas (1996) nurodo, kad laikinės darbo užmokesčio formos su privalomąja įvykdyti numatytąją užduotį atmaina darbuotojui nespėjus įvykdyti užduoties darbo metu, tuomet tenka aukoti pietų laiką arba dirbti viršvalandžius, už kuriuos papildomai nebemokama, tam kad įvykdytų numatytas normas. Jeigu darbuotojas su nustatyta užduotimi nesusidoro keletą kartų, jis tiesiog pakeičiamas kitu, geresniu darbuotoju.

Pritaikius darbo užmokesčio asmeninių priedų rūšį, atlyginimo dydis priklauso nuo :

1. Darbuotojo kvalifikacijos ir visų su darbu susiejusių savybių vertinimu, t.y. kvalifikacija, darbo stažas, kompetencijos ir t.t.
2. Darbuotojo asmeninių savybių, universalumo, elgesio savybių, lojalumo įmonei kurioje dirba.

Kelių valandinių atlygių sistema įdomi tuo, kad nustatomi du arba trys valandiniai atlyginimai, kuris vienas iš jų yra bazinis ir jis nustatomas darbininkams, vykdantiems darbo normas. Darbininkams viršijantiems darbo normas nustatomas maždaug 20% didesnis tarifinis atlyginimas. Darbininkams, kurie darbo normų neįvykdo nustatytas tarifinis atlyginimas būna 15-20% mažesnis (Dubinas, 1996).

Papastoji laikinė darbo užmokesčio forma yra gan reta, nes jis neskatina siekti gerų kokybinių, nei kiekybinių rodiklių. Darbo užmokestis apskaičiuojamas valandinį tarifą padauginus iš išdirbtų valandų (Vanagas, 2009).

2.3. Darbo užmokesčio sistemos struktūra

Darbo užmokesčio sistema yra pagalbinė priemonė vadovams pritaikyti vieningus atlygio valdymo principus, padedančius priimti vidinį teisingumą ir išorinį konkurencingumą remiančius sprendimus. Esminis atlygio sistemos tikslas yra padėti vadovams nukreipti darbuotojų pastangas pageidaujamo rezultato pasiekimui. Taigi, vadovai gali tikėtis pasiekti dvigubo rezultato: nukreipti kolektyvo darbinę elgseną ir pagerinti motyvaciją.

Pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo formos ar sistemos, yra padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sanaudų efektyvumą, t. y. kurti pridėjamą vertę be papildomų sanaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus. Darbo užmokesčio sistema kiekvienoje imonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. Be to, darbo užmokestis turi remtis individo veikla, o kur tai neįmanoma – visos komandos darbu, t. y. kolektyviniu užmokesčiu (Žaptorius, 2007). Darbo užmokesčio sistemą nusistato pačios organizacijos, bet prieš jas įvedant reikėtų racionaliai įvertinti organizacijos galimybes, tikslus bei strategiją. Nuspręsti kaip ir už ką bus mokami atlyginimai.

Darbo užmokesčio sistemose kintamą darbo užmokesčio dalį išskiria daug autorių, kurie yra analizavę darbo užmokesčio sistemas. Anot Armstrong'o, Murll'io (2007), apmokėjimas už darbą priklauso nuo darbo struktūros, jo sudėtingumo. Šiai sąvokai jis priskiria visas kompensavimo už jį formas: premijas, užmokestis už valandinį / vienetinį darbą, įvairios darbuotojų privilegijos.

Šukaitė, Gerikienė, Tamasevičius (2015) teigia, kad George Milkovich manymu, atlyginimą reikia skirstyti į tiesioginį atlygį- kuris susideda iš piniginio užmokesčio ir darbuotojui naudingų darbo sąlygų, bei susijusias naudas: pripažinimą ir statusą.

Mačernytė - Panomariovienė (2003) išskiria pagrindinį ir papildomą darbo užmokestį. Pagrindinį darbo užmokesį sudaro fiksuotas, reguliariai išmokamas darbo užmokestis. Toks atlyginimas yra garantinio pobūdžio, todėl turi būti reguliariai mokamas darbuotojui. Dėl darbo užmokesčio dydžio paprastai susitariama jau priimant į darbą, remiantis iš anksto nustatytais objektyviais kriterijais. Kintamas darbo užmokestis kiekvienu konkrečiu atveju gali būti skirtingas, jeigu kitaip nenumato įstatymai. Jis yra skatinamojo pobūdžio ir apima premijas, priedus bei priemokas.

Užsienio literatūros autoriai Zinghein ir Shuster'is (2000) išskiria transakcinį ir santykinį atlyginimus. Transakcinis atlyginimas pateikiamas, kaip materialus atlyginimas, kuris atsiranda iš sandorio tarp darbuotojo ir darbdavio ir yra paremtas vien finansinėmis naudomis. Santykinis atlyginimas yra priešingas transakciniui atlyginimui, jis yra nematerialioji atlyginimo dalis ir yra paremtas socialinėmis- psichologinėmis naudomis, tokiomis kaip darbo aplinka, socialinės garantijos, galimybė tobulėti ar tiesiog išreikšti save. Zinhein ir Shuster'io modelis pateikiamas (žr. 3 pav.).

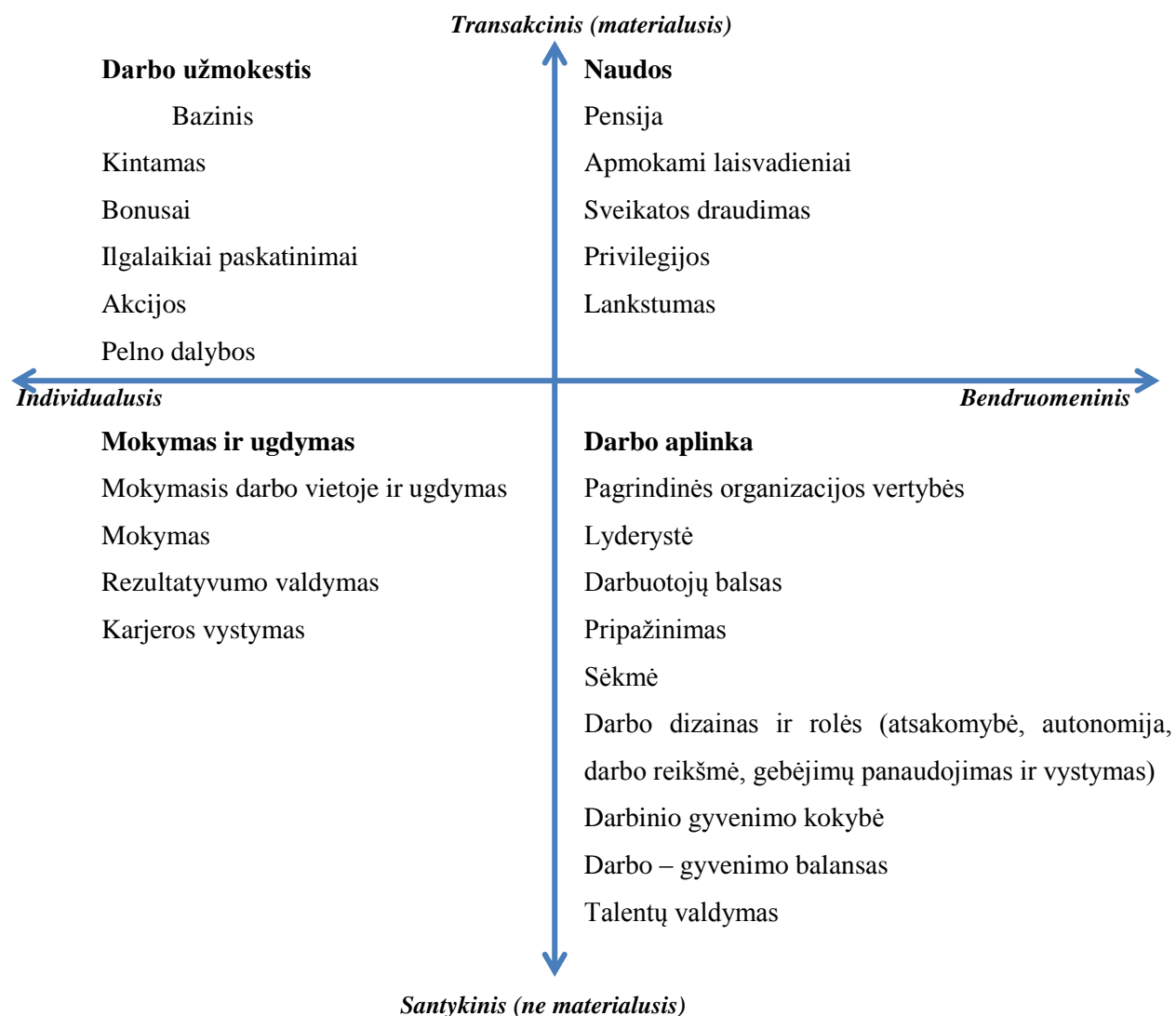
<p>Individualus vystymasis (augimas)</p> <p>Investavimas į žmones Mokymas ir ugdymas Rezultatyvumo valdymas Kerjeros stiprinimas</p>	<p>Atlyginimas</p> <p>Bazinis DU Kintamas DU (pinigais ir akcijomis) Naudos ir netiesioginis atlyginimas Pripažinimas ir pažymėjimas</p>
<p>Įtikinama ateitis</p> <p>Vizija ir vertybės Kompanijos augimas ir sėkmė Kompanijos įvaizdis ir reputacija Partnerystė Laimėti- laimėti politika</p>	<p>Teigiama darbo vieta</p> <p>Dėmesys žmonėms Lyderystė Kolegiškumas Darbas sau Įtraukimas Pasitikėjimas ir įsipareigojimas Atvira komunikacija</p>

3 Pav. Zinghein ir Shuster'io modelis (sudaryta remiantis Zingheim, Shuster'iu, 2000)

Išanalizavus šį modelį matome, kad jį sudaro keturi pagrindiniai komponentai, kurie detalizuojami į smulkesnius atlyginimo elementus. Zinhein ir Shuster'io modelyje santykinis atlygis pabrėžiamas ir išreiškiamas labiau už transakcinis atlygis, pastarajame pagrindiniai sudedamieji elementai yra bazinis ir kintamas darbo atlyginimai.

Armstron'o Brown'o ir Reill'o (2010) darbo užmokesčio modelyje (žr. 4 pav.) vyrauja taip pat santykinio ir transakcinio atlyginimo kategorijos, kurios yra detalizuotos į smulkesnius elementus ir pateikiamos keturių kvadratų matricoje.

Viršutinėje matricos dalyje yra transakcinės dalies elementai, apatinėje - santykinės. Darbo užmokestis ir naudos yra finansinio pobūdžio, ir skirti pritraukti ir išlaikyti darbuotojus. Mokymo ir ugdymo bei darbo aplinkos elementai suteikia nematerialųjį darbo užmokestį, kuris atlyginimo sistemoje pabrėžia unikalumą bei konkurencinį pranašumą darbo rinkoje.



4 pav. Armstrong'o, Brown'o, Reill'io atlyginimo modelis (sudaryta remiantis Armstrong'as, Brown'as, Reill'as , 2010)

Anot Martinkaus, Ivaškienės, Sakalo ir kt. (1996), darbo užmokesčio sistemą privalo sudaryti materialinis ir moralinis atlyginimai, kurie taip pat detalizuojami į atskirus elementus. Kintamoji darbo atlyginimo dalis iškiriama kaip darbo užmokesčio sudedamoji dalis (žr. 5 pav.), kurią lemia darbuotojo asmeninės savybės bei jo elgsena darbe.

Atlyginimas už darbą		
Materialinis atlyginimas		Moralinis atlyginimas
	Pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys	Vadovų moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojams

Darbo užmokestis		sudaromas psichologinis komfortas
	Kintamoji dalis, kurios dydį lemia darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe	
Premijos	Premijos- vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei arba atskiriems asmenims už unikalios veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinusius veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį pelną	

5 pav. Darbo atlyginimo sudėtis (sudaryta pagal Martinkus ir kt., 1996)

Martinkaus ir kt. (1996) teigimu, materialinį atlyginimą turi sudaryti darbo užmokestis ir premijos. Darbo užmokesčio esminiai komponentai yra pastovioji atlyginimo dalis, kurią tikslinga nustatyti remiantis analitiniais kiekybiniais darbų vertinimo metodais. Pastovią darbo užmokesčio dalį lemia darbo vietos sudėtingumas, darbuotojo kvalifikacija ir kiti veiksniai, turintys įtakos darbo atlikimui. Kintamoji atlyginimo dalis nustatoma atsižvelgiant į darbuotojo asmenines ir dalykines savybes bei jo elgseną darbe t.y. punktualumą, darbo kokybę, iniciatyvumą ir kt. Premijomis rekomenduojama skatinti už unikalios veiklos rezultatus, įmonei atnešusius akivaizdų pelną.

Kaip teigia Granickas (2012), darbo užmokestis apima visus jo struktūrinius elementus, pagrindinį ir visus papildomus užmokesčius, tokius kaip kintama darbo užmokesčio dalis, kurie išmokami darbuotojui pagal darbo sutartį.

Kintamas darbo užmokestis priklauso tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių laimėjimų. Tyrimais įrodyta, kad tinkamiausia kintama atlyginimo dalis yra 30-40% bazinio atlyginimo. Toks kintamosios ir pastoviosios darbo užmokesčio dalies išskyrimas leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius. Martinkus ir kt., (2006) teigia, kad darbo užmokesčio pagrindimas gali būti paremtas trimis pagrindiniais darbo užmokesčio struktūros modeliais: amerikietiškuoju, japoniškuoju ir Vakarų Europos šalių. Jie ne tik glaudžiai susieją tarpusavyje, tačiau kai kurie jų elementai susipina vienas su kitu. Taikant japoniškąjį modelį, darbo užmokestis organizuojamas remiantis darbuotojų savybėmis – atsidavimu įmonei, o darbo rezultatai bei darbuotojo kvalifikacija ne vaidina tokio svarbaus vaidmens kaip amerikietiškaime. Darbuotojo amžius ir darbo stažas lemia daugiau negu darbo sudėtingumas.

Anot Martinkaus, Žickienės ir Žilinsko (2002), amerikietiškajam modeliui būdingas griežtas atliekamo darbo identifikavimas. Praktikoje gali būti taikomos įvairios šių modelių variacijos. Šie modeliai atspindi ne tik įmonės pasirinktus ir taikomus darbo užmokesčio organizavimo principus, bet

ir tam tikras nusistovėjęsias visuomenines vertybes. Todėl, renkantis viena ar kitą modelį, į tai irgi reikėtų atsižvelgti.

Skatinimo modelis padrašina ir suteikia darbuotojams energijos dirbti geriau ir daugiau. Pasak Desslerio (2001), yra kelios skatinimo planų rūšys. Pavyzdžiui, individualaus skatinimo programų atveju, kiekvienam darbuotojui atskirai išmokamas priedas prie bazinio atlyginimo, jei jų darbas atitinka individualiai suformuotus standartus. Kintamo užmokesčio metodas reiškia, jog atlyginimai nustatomi tam tikroms darbuotojų grupėms priklausomai nuo pasiekto darbo našumo ar kurio nors kito firmos pelningumo rodiklio; šiuo atveju išmokos nėra nuolatinis bazinio atlyginimo priedas.

Komandų arba grupių skatinimo modelis. Kartais kompanijos yra linkusios skatinti grupių arba komandų (o ne atskirų asmenų) darbą. Tai galima padaryti įvairiais būdais. Vienas iš būdų, kuris vis labiau populiarėja, - susieti komandų darbo rezultatus su kompanijos strateginiais tikslais.

Komandų ar grupių skatinimo planai taikomi dėl kelių priežasčių. Kartais keli darbai būna tarpusavyje susiję; pavyzdžiui, kai komanda vykdo kokį nors projektą, vieno darbuotojo veikos rezultatai atspindi ne tik jo, bet ir bendradarbių pastangas. Tokiu atveju logiška taikyti komandinio skatinimo metodą.

Pagrindinis komandinio skatinimo trūkumas yra tas, kad kiekvieno darbuotojo paskata dirbti priklauso ne tik nuo jo paties pastangų. Jei darbuotojas nemato, kad jo pastangos yra tiesiogiai proporcingos premijoms, grupės skatinimo planas gali būti ne toks efektyvus kaip individualus skatinimas.

Anot Desslerio (2000), priedų už nuopelnus šalininkai įrodinėja, kad tokia pinigine skatinimo forma, kuri tiesiogiai susieta su darbo rezultatais, skatina geriau dirbti. Antra vertus, šių priedų kritikai pateikia įtikinamų įrodymų, jog tokia sistema gali duoti ir neigiamų rezultatų. Vienas iš jų tas, kad priedai už nuopelnus griaua komandinio darbo sistemą, kurią kompanijos šiandien nori plėtoti; kitas trūkumas – tokios priedų sistemos efektyvumas priklauso nuo darbo įvertinimo sistemos pagrįstumo, - jei laikoma, kad darbo įvertinimo rezultatai yra neteisingi, tai bus neteisingi ir už juos mokami priedai. Dar viena problema, beveik kiekvienas darbuotojas mano, kad dirba geriau, nei vidutiniškai; tad jei gaus mažesnę nei vidutinį priedą už nuopelnus, tas priedas gali sukelti demoralizuojančių padarinių.

Taikant pelno dalijimosi modelį, Desslerio (2001) manymu, dauguma darbuotojų gauna tam tikrą kompanijos metinio pelno dalį. Toks skatinimo metodas gali sustiprinti visų darbuotojų įsipareigojimus prieš firmą, dalyvavimo jos valdyme ir partnerystės jausmus. Šitaip įmanoma sumažinti darbuotojų kaitą ir skatinti taupumą. Nors yra įvairių pelno dalijimosi sistemų, pačios populiariausios tos, kai pelnas išmokamas grynaisiais pinigais. Taikant šias sistemas reguliariais laiko tarpais paskirstomas tam tikras pelno procentas (paprastai tai 15 ar 20 %).

Darbuotojų akcijų nuosavybės modelio forma – kai korporacija perduoda dalį savo akcijų (arba pinigų šioms akcijoms pirkti) investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti

firmos akcijų. Šis fondas papildomas kasmet, atsižvelgiant į darbuotojų kompensacijų fondą, ir neviršijant 15 % mokesčio fondo. Akcijos saugomos individualiose darbuotojų sąskaitose, o investicinis fondas jas paskirsto darbuotojui išeinant į pensiją ar kitaip paliekant firmą, su sąlyga, kad darbuotojas pakankamai ilgai dirbo organizacijoje, kad užsitarnavo tokią teisę.

Tyrimai parodė, kad darbuotojų akcijų nuosavybės planai padeda darbuotojams jaustis firmos savininkams ir skatina juos įsipareigoti organizacijai, taip gerinant jos veiklos rezultatus.

Scanlono modelis mėgina suderinti kompanijos ir darbuotojų tikslus: kitaip tariant, kad siekdamas savo asmeninių tikslų darbuotojas taip pat įgyvendintų ir firmos planus. Planas nepaprastai pažangus, nors ir sukurtas seniai. Tai vienas iš pelno dalijimosi metodų, kurio tikslas – didinti darbuotojų darbo našumą dalijantis su jais finansinį pelną. Šis metodas yra ankstyvesnė šiandien taikomo pajamų dalijimosi plano versija. Tai skatinimo metodas, kai visi ar dauguma darbuotojų stengiasi įgyvendinti kompanijos darbo našumo didinimo tikslus; jei pavyksta gauti pajamų dėl sumažintų kaštų, jos paskirstomos tarp darbuotojų ir kompanijos.

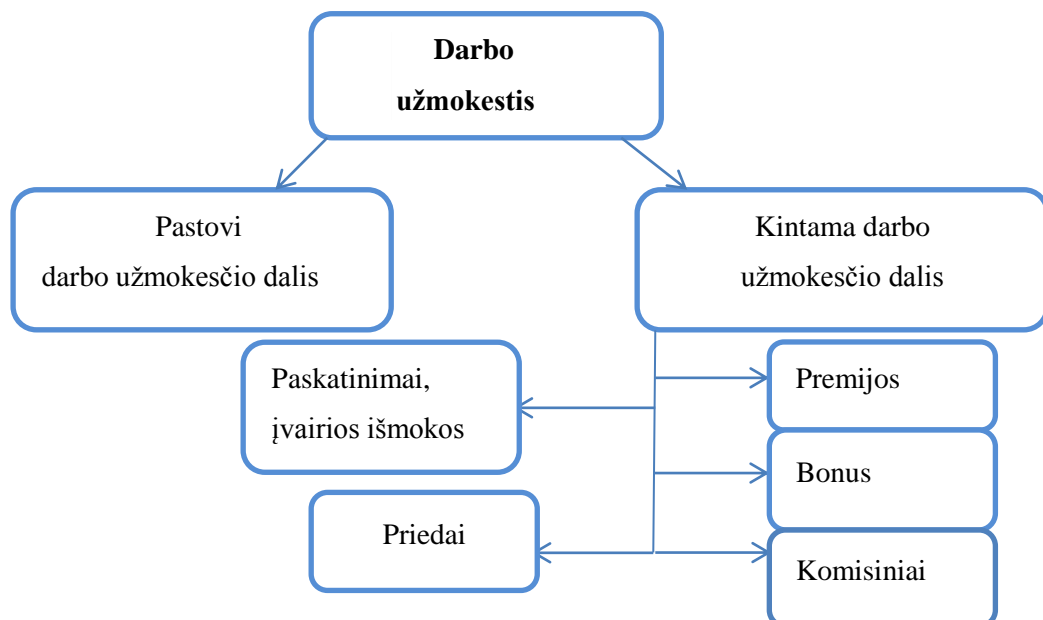
Apibendrinant mokslinę literatūrą, analizuotą beišskant darbo užmokesčio sistemų struktūrų teorinių apibendrinimų, susiteminti rezultatai pateikiami 1 lentelėje.

1 Lentelė: Darbo užmokesčio sistemų struktūrų teorinis apibendrinimas (sudaryta autorės)

Metai	Autorius	Apibendrinimas
1996	Martinkus	Darbo užmokestis susideda ir materialaus ir nematerialaus atlygio. Materialų atlyginimą sudaro pastovus ir kintamas darbo užmokestis. Taip pat išskiriamos premijos, kurios mokamos už nuopelnus organizacijai
1996	Martinkus, Ivaškienė, Sakalas	Darbo užmokesčio struktūrą sudaro materialus ir nematerialus užmokestis, kurie skirstomi į smulkesnius elementus. Materialųjį sudaro pastovi darbo užmokesčio dalis, kintama dalis ir premijos
2000	Zingheim, Shuster'is	Tranksankcinė ir santykinė dalys. Santykinio atlyginimo sudėtiniai elementai: bazinė atlyginimo dalis, kintama atlyginimo dalis išmokama pinigais ir (arba) akcijomis
2001	Dessler'is	Bazinis atlyginimas, priedai- kurie mokami už numatytą normą įgyvendinimą, įvairūs skatinimo planai
2003	Mačernytė-Pamarionovienė	Darbo užmokestis skirstomas į nuolatinį (bazinį) ir kintamąjį atlyginimo dalis

1 lentelės tęsinys		
2007	Armstrong'as, Murlis	Darbo užmokestis priklauso nuo darbo struktūros, jo sudėtingumo. Priskiriamos visos kompensavimo už jį formos: premijos, užmokestis už valandinį ir vienetinį darbą, įvairios darbuotojų privilegijos
2010	Armstrong'as, Brown'as Reill'as;	Tranksankcinė ir santykinė atlyginimo struktūra. Santykinėje dalyje išskiriamia nnuolatinė ir kintamoji atlyginimo dalys
2012	Granickas	Darbo užmokesčio struktūrą sudaro pagrindinė atlyginimo dalis ir kintamoji, priklausanti nuo darbuotojo asmeninių savybių
2015	Šukaitė, Gerikienė, Tamasevičius	Darbo užmokestis skirstomas į dvi dalis. Tiesioginį, kuris išreiškiamas finansiniu užmokesčiu ir palankiomis darbo sąlygomis bei susiejusiomis naudomis tokiomis kaip pripažinimas ir statusas

Apibendrinus analizuotą literatūrą galime teigti, kad autoriai darbo užmokesčio sistemoje išskiria pastovią ir kintamą darbo užmokesčio dalis. Kintamoji dalis dar yra skaidoma į smulkesnius sudėtinius elementus, tokius kaip premijos, priedai ir pan. Remiantis informacija gauta analizuojant literatūrą galima sudaryti darbo užmokesčio sistemos schemą (žr. 6 pav.).



6 pav. Darbo užmokesčio sistema (sudaryta autorės)

Darbo užmokesčio sistemos struktūrą sudaro pastovioji ir kintamoji atlygimo dalys. Pastovioji atlyginimo dalis visais atvejais priklauso nuo abipusio susitarimo tarp darbdavio ir darbuotojo,

dažniausiai yra nustatyta atsižvelgiant į darbo struktūrą, jo sudėtingumą ir nustatoma prieš pradėdant dirbti. Ją mokėti darbdavys privalo bet koku atveju, nuo organizacijos veiklos našumo ji nepriklausoma.

Kintamoji darbo atlyginimo dalis priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, t.y. nuo darbų kokybės, kiekybės, jų atlikimo punctualumo, iniciatyvumo, stropumo, universalumo ir pan. Pateikta dalis rodiklių, kurie lemia kintamos atlyginimo dalies dydį. Kintamoji darbo atlyginimo dalis gali būti išreiškiama premijomis, priedais, įvairias paskatinimais arba kitokio pobūdžio finansinėmis naudomis.

2.4. Teorinė kintamo darbo užmokesčio modelių analizė

Darbo užmokesčių šiuo metu lemia ekonominiai, techniniai, socialiniai veiksniai. XXI a. pradžioje, pasiekus aukštą darbuotojų kvalifikacijos, gamybos mechanizacijos bei automatizacijos lygį, svarbiausiu elementu darbe tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, didėjantis asmeninis indėlis į įmonės strateginių tikslų įgyvendinimą (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Vis dažniau organizacijos kintamo darbo užmokesčio sistemos struktūroje darbo užmokesčių lemiantys veiksniai yra ne vien kokybe ir kiekybe išmatuojami rodikliai, vis dažniau esminiais vertinimo kriterijais tampa asmeninės darbuotojų savybės, jų elgsena darbe.

Nagrinėjant kintamo darbo užmokesčio sistemos struktūrą matome, kad ji išreiškiama pasirinkta užmokesčio forma, kuri tiesiogiai priklauso nuo nustatytų rodiklių įvykdymo. Kintamo darbo užmokesčio modelis, dažniausiai nustatomas atsižvelgiant į organizacijos veiklos strategiją, tipą.

Bonusai mokami tik tuo atveju jei organizacija pasiekė užsibrėžtų tikslų, ir jei darbuotojas įvykdė darbo sutarties sąlygas, tai yra išdirbo visą laiką ir nebuvo didelių nusižengimų. Anot Desslerio (2001), organizacija kiekvienų metų arba darbo sutarties pabaigoje išmoka darbuotojui sutartą procentą, nuo jo metinio atlyginimo. Yra nustatomi skirtingi procentų dydžiai, atsižvelgiant į darbuotojo užimamas pareigas. Vadovams jis gali siekti net 30 %, vadybininkams 20%, o darbuotojams 10 – 5 %.

Bonusų įvedimas pardavimų skyriaus darbuotojams, teigiamai atsiliepia klientų aptarnavimo kokybei, tačiau tai didina konkurenciją, tarp pačių darbuotojų, bei ardo komandinį darbą. Fisheris ir kiti pastebėjo, kad darbuotojus kartais atstumia komisinių skatinimo planas dėl jo nepastovumo, nes kartais parduotos produkcijos kiekis priklauso nuo oro, metų laiko, darbo valandų (ryte ar po pietų), ir net regiono, kuriame prekiaujama, bei kompanijos marketinginių pastangų. Tačiau komisiniai vis tiek yra populiarus darbuotojų skatinimo būdas (Dessleris, 2001).

Komisiniai – paprastai tai pardavimo darbuotojų skatinimo priemonė. Pardavimo darbuotojams yra mokamas ir atlyginimas ir komisiniai, kurie priklauso nuo parduotos produkcijos. Paprastai atlyginimo lyginamasis svoris yra gana didelis. Ankstesnių tyrimų rezultatai parodė, jog populiariausias atlyginimo ir komisinių santykis buvo 80 % bazinis atlyginimas ir 20 % komisiniai, nors jis gali būti ir 70% su 30%.

Priedai už nuopelnus – skatinimo priemonė, tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą. Nors paprastai terminą “priedai” galima vartoti, kai kalbama apie bet kokį piniginių paskatinimą, kuris išmokamas bet kuriam darbuotojui, šis terminas paprastai taikomas tarnautojams, ypač specialistams ir administracijos darbuotojams.

Priedų mokėjimas ypač paplitęs viešajame sektoriuje, kur priedai yra įteisinti įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir ministrų įsakymais. Valstybinė darbo inspekcija teigia, kad priedo skyrimas turi būti nustatytas darbo sutartyje. Paperno (1999) priedus sieja su darbuotojo tobulėjimo perspektyvomis, pasireiškiančiomis individo savarankiškumo laipsnio augimu.

Premijos, anot Martinkaus ir Savanevičienės (1996), paprastai yra skiriamas už darbuotojų pasiūlymus, kuri organizacijoms atnešė pelno arba leido joms sutaupyti. Premijų mokėjimas dažniausiai neviršija 1% nuo darbuotojo indėlio pasekoje gauto pelno ar ekonomikos. Vanagas (2001) teigia, kad premijos mokamos už individualius arba komandinius pasiekimus, kurie gerokai padidino įmonės pelną arba pagerino veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį pelną.

Kaip pavyzdį pateiksiu Sakalo ir kt. (1996) gamybinėje organizacijoje pritaikytos kintamos darbo užmokesčio modelio struktūrą (žr. 2. lentelę.)

2 lentelė. Darbininkų darbo užmokesčio struktūra (sudaryta remiantis Sakalas ir kt.,1996)

Užmokesčio rūšis	Apskaičiavimo metodas	Ką skatina
Pastovioji dalis		
Užmokestis pagal tarifą	Darbininko valandinis tarifinas atlygis, padaugintas iš darbo laiko	Kvalifikacijos kėlimą Darbo kokybės gerinimą Profesinį meistriškumą Darbo sudėtingumą
Priemoka už profesinį meistriškumą	Procentais nuo pastovaus darbo užmokesčio	Gretutinių specialybių ir operacijų mokėjimą. Darbą be broko
Priemoka už darbo sąlygas	Procentais nuo pastovaus darbo užmokesčio	Darbą įvairiomis darbo sąlygomis

		2 lentelės tęsinys
Kintamoji dalis		
Papildomas mokestis už normuotų užduočių įvykdymo lygį	Procentai nuo pastoviosios darbo užmokesčio dalies	Nustatytos darbų apimties įvykdymą (81% - 100 %), atsižvelgiant į nustatytos kokybės produkcijos išleidimą
Priedas už produkcijos darbo imlumo sumažinimą arba darbo našumo padidinimą	Procentai nuo pastoviosios darbo užmokesčio dalies	Darbo našumo didinimą, esant gerai darbo kokybei

Analizuojant pateiktą darbo užmokesčio struktūrą matome, kad ji susideda iš dviejų dalių: pastovios ir kintamos atlyginimo dalies. Pastovioji sudaryta iš individualaus laikinio darbo užmokesčio, kintamoji- iš kolektyvinio vienetinio premijinio, kuri apskaičiuojama remiantis kolektyvo darbo rezultatais. Priemokos už darbą apskaičiuojamos atsižvelgiant į kiekvienos pareigybės vertinimo parametrus, bei elgsenos ir kompetencijų rodiklių laikymąsi.

Apibendrinti kintamo darbo užmokesčio modeliai pateikiami 3 lentelėje.

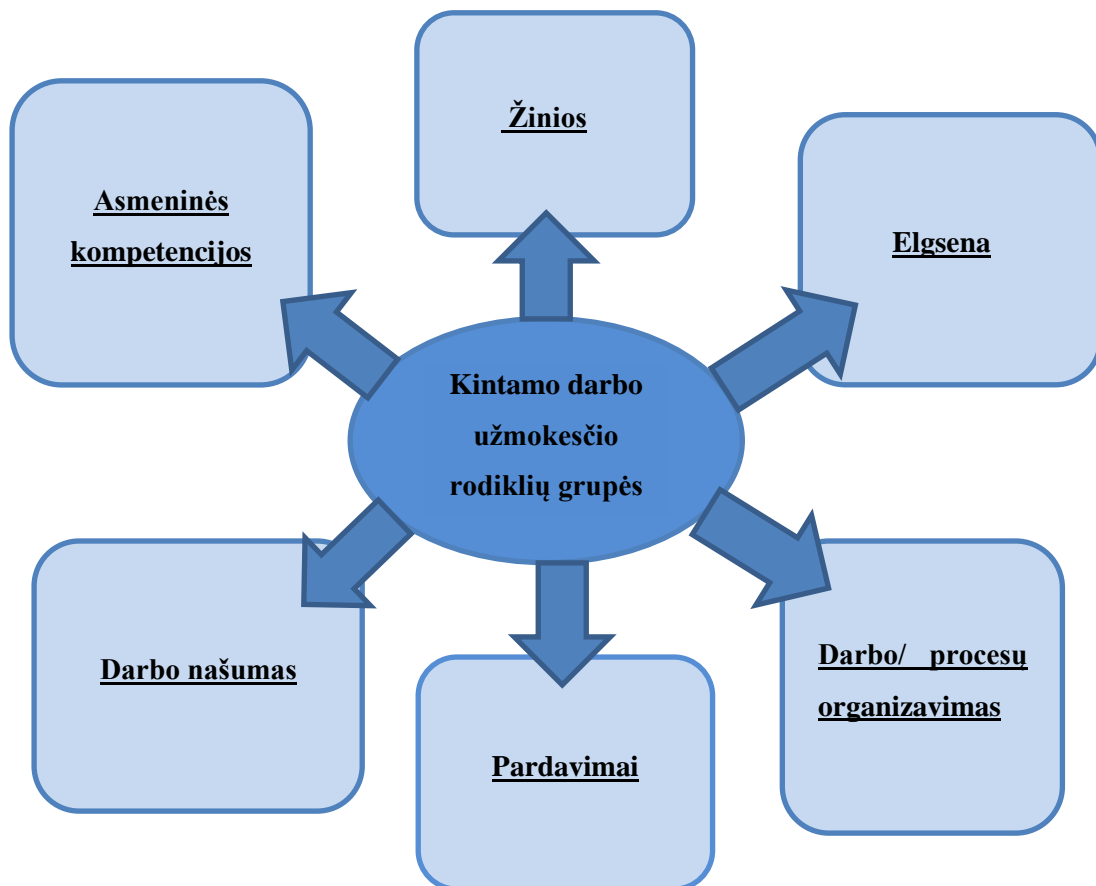
3 lentelė. Kintamo darbo užmokesčio modeliai (sudaryta autorės)

Modelis	Apibendrinimas
Premijos	Modelis taikomas darbuotojams, kurių pasiūlymų arba atliktų darbų dėka, organizacijos pelnas gavo teigiamas naudas. Dažniausiai tai neviršija 1 % nuo darbuotojo naudų
Bonusai	Bonusai mokami jeigu įvykdomi, arba viršijami, organizacijos tikslai. Bonusai diferencijuojami atsižvelgiant į darbuotojų pareigybes. Nusizengusiems bonusai nėra mokami.
Priedai	Mokami už darbuotojų stropumą atliekant darbą, atsakomybę ir kaip skatinimas kokybiškiau vykdyti savo darbines pareigas
Komisiniai	Komisiniai dažniausiai priklauso nuo pagamintos arba parduotos produkcijos kiekio
Paskatinimai, įvairios išmokos	Mokama darbuotojams, kurie turi perpsektyvą darbus atlikti dar geriau, motyvuojančio pobūdžio išmokos

Siekiant tinkamai sumodeliuoti kintamo užmokesčio modelį, privalu išanalizuoti ir nustatyti kokios pareigybės už ką bus mokama, taip pat koku modeliu išreikšta kintamoji atlyginimo dalis.

Akivaizdu, kad vienas pareiγbes reikia motyvuoti labiau, kitus maγiau. Ypatingai svarbus aspektas, norint tinkamai pritaikyti kintamojo darbo uγmokesγio modelį gamybinėje organizacijoje yra nustatyti kintamo darbo uγmokesγio rodiklių grupes, kurios yra pagrindinis svertas, lemiantis kintamos dalies darbo uγmokesγio dydį.

Susisteminus gautą informaciją apie kintamos darbo uγmokesγio dalies rodiklius, galime sudaryti teorinį kintamo darbo uγmokesγio rodiklių modelį (žr. 7. pav.).



7 Pav. Teorinis kintamo darbo uγmokesγio rodiklių modelis (sudaryta autorės)

Matome, kad įtaką kintamai darbo uγmokesγio daliai turi asmeninės darbuotojų kompetencijos, darbuotojų žinios. Atlyginimo dydžiui įtaką taip pat daro darbo našumo veiksniai, produkcijos realizacijos, kitaip sakant, pardavimų rodikliai, bei darbo ir procesų organizavimas.

Pardavimų rodiklių rodiklių grupėje vertinami rodikliai, kurie daro įtaką pardavimų didėjimui, tokie kaip pardavimų masto didėjimas, naujų - perspektyvių nišų atradimas ir t.t

Darbo našumo grupėje vertinamas normų ir planų įvykdymas, užbręžtų tikslų įgyvendinimas, išteklių panaudojimas, apibendrinant, viskas kas gerinimo darbo kokybę ir kiekybę.

Elgsenos rodiklių grupėje vertinama tai, kaip darbuotojai sugeba elgtis organizacijoje atliekant jiems pavestus darbus ar užduotis t.y. gamybos organizacijos darbuotojų punktualumas, bendravimo ir darbo kultūra.

Darbo/ procesų organizavimo grupėje vertinamas darbuotojų gebėjimas tinkamai ir nuosekliai organizuoti pavestos užduoties atlikimo eigą ir terminus, prisiimti ir įgyvendinti jiems pavestas užduotis.

Asmeninių kompetencijų rodiklių grupėje atsiranda tokie rodikliai, kurie nusako darbuotojų asmenines savybes ir būdą. Tai gali būti socialinės ir kultūrinės kompetencijos, gebėjimas dirbti komandoje, taip pat gali būti vertinamos darbuotojų savybės, tokios kaip iniciatyvumas ir dėmesingumas.

Žinių rodiklių grupėje gali būti vertinami tokie rodikliai, kaip įrenginių ir technologijų išmanymas, vadybinės ir įvairios teisinės žinios.

3. KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ TAIKYMO GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodologija

Pirmoje darbo dalyje teoriškai įgyvendinus iškeltus uždavinius t.y. pagrindus kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo organizacijoje problematiką bei pateikus teorinę kintamo darbo užmokesčio sistemų analizę, nustatyti esminiai kintamą darbo užmokestį lemiantys rodikliai (žr. 7 pav.). Norint įgyvendinti darbo tikslą bei uždavinius, teorinius duomenis reikia pagrįsti empirinio tyrimo rezultatais, kurį atliekant siekiama atskleisti:

Tikslą - pateikti gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio sistemos modelį.

Empiriniui tyrimui įgyvendinti buvo iškelti šie **darbo uždaviniai**:

1. Nustatyti kintamo darbo užmokesčio rodiklius gamybinėje prganizacijoje fokus grupės tyrimo metu;
2. Taikant anketinės apklausos metodą ištirti kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymą gamybinėse organizacijose;
3. Pateikti gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio sistemos modelį;

Tyrimo objektas - kintamo darbo užmokesčio rodikliai.

Kad duomenys būtų patikimi ir padėtų išspręsti tyrimo tikslą bei išsikeltus uždavinius, svarbu tinkamai pasirinkti ir parengti tyrimo metodologiją. Teisingas tyrimo metodo parinkimas įtakos visą tyrimo esmę ir tinkamai gautus rezultatus.

Pasirinkta buvo kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Anot Bitino, Rupšienės, Žydzūnaitės (2008), kokybiniu tyrimu siekiama ne patikrinti jau suformuluotus teiginius, bet atlikti mokslinę žvalgybą – aprašyti pasirinktą pažinimo objektą. Kiekybiniu tyrimu bandoma patvirtinti kokybinio tyrimo rezultatus.

Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinkta kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai. Kokybinis tyrimas naudojant fokus grupės metodą. Diskusijų metu gauta reikalinga informacija kintamo darbo užmokesčio rodiklių svarbai nustatyti. Taip pat gauta informacija panaudota kiekybinio tyrimo anketai parengti.

Fokus grupės metodas pasirinktas dėl kelių priežasčių:

1. Suvedus grupę žmonių, gaunama platesnio pobūdžio informacija, požiūriai ir idėjos, nei apklausiant pavienius žmones.
2. Tokio tyrimo metu galima naudoti įrašymo aparatūrą, šios galimybės dėka kur kas patogiau analizuoti ir apibendrinti gautus duomenis.
3. Vienu metu yra apklausiami keletas respondentų, todėl duomenys surenkami greičiau, negu vykdant kitokio pobūdžio tyrimus.

4. Diskusijų metu, kurioje dalyvauja kelios ekspertų grupės, išskiriama aktualiausia informacija, kuri turi didžiausią įtaką tiriamo darbo tikslams atskleisti.

Fokus grupės metodo dėka duomenys pateikti orientuotos ekspertų grupės, informacija gauta greitai, aiški ir objektyvi.

Anketinė apklausa pasirinkta, nes gauta informacija yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Pildant anketą respondentai skatinami bendrauti, kuo teisingiau atsakinėti (Kardelis, 2002).

Tyrimas vykdomas sistemingai pagal iš anksto numatytą eigą. Visų pirma sudaryti darbo tikslai ir uždaviniai. Pateikta išanalizuota literatūra, reikalinga atlikti teorinę kintamo darbo užmokesčio sistemų analizę, nustatant esminius kintamą darbo užmokesčių išreiškiančius rodiklius (žr. 7 pav.)

Antras etapas. Kokybinis tyrimas. Šio tyrimo metu, atliekant fokus grupės metodą, gamybinės organizacijos ekspertų grupei pateikiama anketa, kuri sudaryta remiantis teorinės analizės rezultatuose pateiktu kintamo darbo užmokesčio rodiklių modeliu, kuris išskaidytas į smulkesnius elementus (žr. 4 lentelę.). Šio modelio principu parengta fokus grupės tyrimo anketa.

4 Lentelė. Išskaidytos kintamo darbo užmokesčio rodiklių grupės (sudaryta autorės)

Kintamo darbo užmokesčio rodiklių grupės				
Asmeninės kompetencijos	Darbo našumas	Pardavimai	Žinios	Darbo/ procesų organizavimas
Universalumas	Brokas %	Pardavimų mąsto augimas	Technologijų išmanymas	Darbo planavimas
Gebėjimas dirbti komandoje	Normų įvykdymas	Naujų klientų pritraukimas	Įrenginių išmanymas	Darbo vietų organizavimas
Kūrybiškumas	Planų įvykdymas	Aptarnavimo laikas	Technologinės sekos išmanymas	Užduočių delegavimas
Kultūrinės kompetencijos	Išteklų panaudojimas	Gebėjimas pateikti paslaugų pranašumą	Standartų laikymasis	Techninių procesų sekos laikymasis
Socialinės kompetencijos	Sąnaudų mažinimas	Senų klientų išlaikymas	Saugos taisyklių išmanymas	Terminų laikymasis
Iniciatyvumas	Standartų laikymasis	Naujų nišų atradimas	LR įstatymų išmanymas	-
Dėmesingumas	Tikslų įgyvendinimas	-	Vadybinės žinios	-
Kruopštumas	-	-	-	-
Gebėjimas spręsti problemas	-	-	-	-
Pozityvumas	-	-	-	-

Ekspertų grupę sudaro trys gamybinės organizacijos ekspertai. Diskusijų metu, kuri truks 30 min, ekspertai turi atmesti tris rodiklių grupes, kurie jų manymu neturi įtakos kintamo darbo

užmokesčiui gamybinėje organizacijoje, iš likusių trijų rodiklių grupių išskirti po tris rodiklių elementus. Fokus grupės metodui atlikti sudaryta anketa pateikiama (žr. 1 priedas).

Kokybinio tyrimo tikslas: atskleisti, kokie kintamo darbo užmokesčio rodikliai daro įtaką darbuotojų kintamo atlyginimo dydžiui.

Kokybinio tyrimas objektas: gamybinės organizacijos „X“ kintamo darbo užmokesčio rodikliai. Tyrimas taikomas trimis darbuotojų grupėms: gamybos darbuotojams, administracijos darbuotojams ir vadovams. Šio tyrimo metu gauta informacija, atskleis kokie rodikliai svarbūs taikant kintamą atlyginimo dalį. Tyrimo rezultatai pritaikyti kiekybinio tyrimo anketinėje apklausoje.

Trečias etapas. Kiekybinis tyrimas atliekamas naudojant anketinę apklausą. Kardelio nuomone (2005), kiekybiniai tyrimo metodai yra tinkami metodai įvairiems modeliams analizuoti ir juos patvirtinti. Šiame tyrime dalyvauja respondentai iš įvairių gamybinių organizacijų. Anketinės apklausa yra lengvai formalizuojama, paprasta atlikti surinktų duomenų analizę. Pasirinktas anketinės apklausos internetu metodas nereikalauja didelių finansinių ir laiko sąnaudų, anketų grįžtamumo lygis yra pakankamai aukštas (Butkevičienė, 2011).

Anketą sudaro dvi dalys: įžanginė ir užbaigiamoji. Įžanginę dalį sudaro demografinė anketos dalis, užbaigiamąją - ranginė anketa, kurioje pateikiami fokus grupės metu išskirti rodikliai. Pateikiamas 21 rodiklis, kuriuos prašoma paženklinti ties tinkamu įvertinimo variantu- *nuolat, dažnai, labai retai, niekada*.

Kiekybinio tyrimo imtis- patogioji, netikimybinė. Pasirinkti respondentai, kurie atitinka tyrimo kriterijus: dirba gamybinėje organizacijoje, užimamos pareigos: gamybos darbuotojai, administracijos darbuotojai ir vadovai.

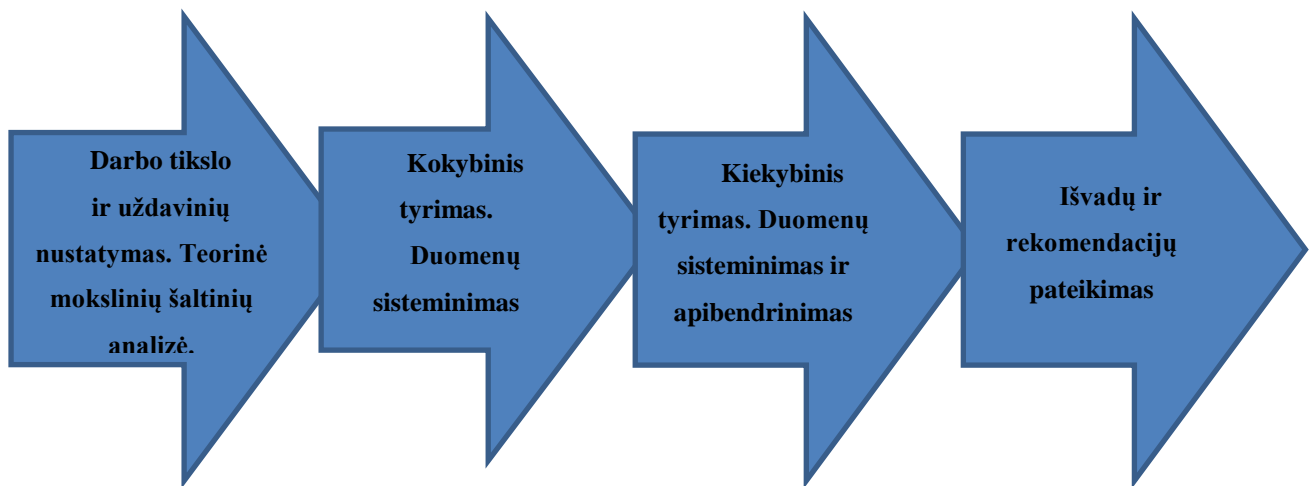
Kiekybinio tyrimo tikslas: atkleisti, kaip dažnai taikomi pateikti kintamo darbo užmokesčio rodikliai gamybinėse organizacijose.

Anketinės apklausos duomeys apdoroti ir susiteminti naudojant matematinę statistinę duomenų analizę ir Microsoft Excel programa.

Tyrimas atliktas 2016 m. rugpjūčio- rugsėjo mėn.

Ketvirtasis etapas- apibendrinami kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai ir pateikiamos išvados. Susistemintus duomenis gautus atlikus empirinius tyrimus t.y. fokus grupės metodas ir anketinė apklausa, pateikiamas kintamo darbo užmokesčio taikymo gamybinėje organizacijoje apibendrinimas pateikiamas kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelis.

Nuosekli empirinio tyrimo procesų eiga pateikiama 8 paveikslėlyje.



8 Pav. Empirinių tyrimų procesų eiga (sudaryta autorės)

Kaip matome empirinis tyrimas vykdomas nuosekliai, atsižvelgiant į iš anksto numatytą scenarijų. Kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai susiteminami ir naudojami kiekybinio tyrimui atlikimui, anketos sudarymui. Susisteminus gautus kiekybinio tyrimo rezultatus pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

4. KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO RODIKLIŲ TAIKYMO GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Kokybinio tyrimo objekto pristatymas

Kokybinio tyrimo atlikimui pasirinkta gamybinė organizacija „X“, kuri savo veiklą pradėjo 2012 m. liepos mėnesį ir veikia pagal įstatus įregistruotus Juridinių asmenų registre. Organizacija įsteigė siuvelyklą ir sukūrė 19 naujų darbo vietų. Šiuo metu organizacijoje dirba 65 darbuotojai tačiau darbo vietų skaičių per artimiausią laikotarpį planuojama padidinti iki 80.

Pagrindinė įmonės veikla – vaikiškų gaminių ir čiužinių siuvimas dviems pagrindiniams užsakovams: UAB „Tututis“ ir UAB „Theca Furniture“. Taip pat siuvami patalynės komplektai, darbo drabužiai, pirštinės, chalatai.

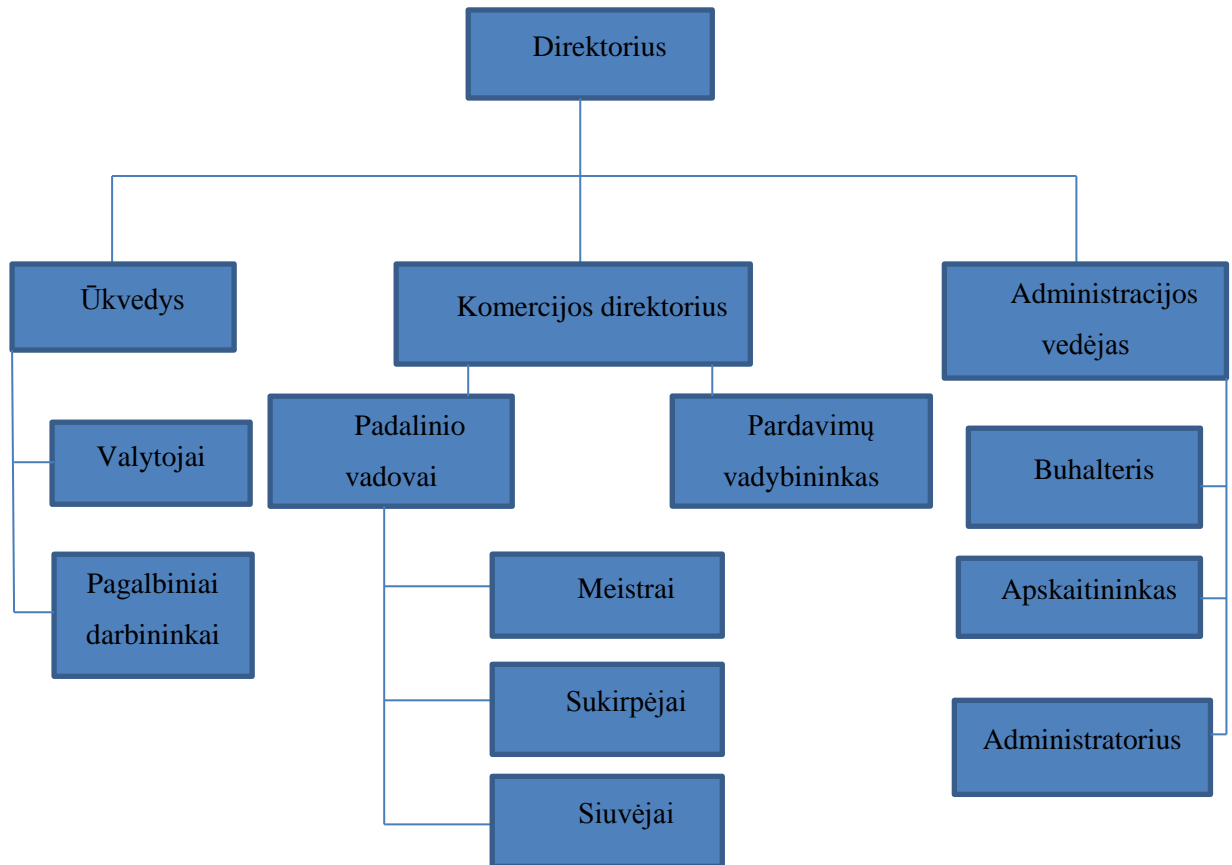
Bendrovės veiklos tikslas – užtikrinti ilgalaikį, patikimą bei efektyvų prieš tai minėtos veiklos vykdymą ir plėtrą, racionalų bendrovės turto ir kitų išteklių panaudojimą ir gauti kuo didesnę pelną. Taipogi, įkurtos naujos darbo vietos mažina bedarbiystę kaime. Įdarbinti žmonės moka mokesčius ir tai didina rajono biudžetą, skatinamas kaimo verslumas.

Darbuotojų struktūra organizacijoje „X“ yra tiesioginė. Organizacijai vadovauja savininkas, kuris organizacijoje vykdo direktoriaus funkcijas, jam pavaldūs komercijos direktorius, ūkvedys ir administracijos vedėjas. Komercijos direktoriui pavaldūs padalinio vadovai ir pardavimo vadybininkas. Organizacijoje padaliniai yra du, viename gaminama produkcija skirta užsakovui UAB „Tututis“, kitame UAB „Theca Furniture“ produkcija. Šiuose padaliniuose dirba padalinio vadovai, siuvėjai, sukirpejai ir meistrai.

Už ūkio dalies veiklą atsakingas ūkvedys, kuriam nurodymus teikia tiesiogiai direktorius. Ūkvedžiui pavaldūs valytojai ir pagalbiniai darbininkai, kurie organizacijoje atlieka įvairias užduotis.

Administracijoje dirba skyriaus vedėjas, administratorius, buhalteris, apskaitininkas. Visi šie darbuotojai atsakingi už sklandų organizacijos darbą.

Organizacijos darbuotojų struktūra pateikiama (žr. 9 pav.).



9 Pav. Organizacijos „X“ darbuotojų struktūra (sudaryta autorės)

Darbo užmokesčio sistema organizacijoje „X“ nėra tobula. Darbo užmokesčio sistemoje galime išvelgti kintamos darbo užmokesčio dalies taikymo problematiką. Darbo užmokesčio mokamas pagal iš anksto nustatytus atlyginimo dydžius, taip darbuotojams sumokama už jų atliktus darbus. Paprastai kintama darbo užmokesčio dalis nėra taikoma, išskyrus priedus, kurie metų pabaigoje išmokami geriausiems darbuotojams, kurie viršijo organizacijos lūkesčius. Tai nusprendžia organizacijos generalinis direktorius. Gamybos darbuotojams, valytojams ir pagalbiniams darbininkams mokamas LR įstatymų nustatytas MMA.

4.2. Kokybinio tyrimo rezultatai

Fokus grupės tyrimo metu ekspertų grupės, kurią sudarė komercijos direktorius, cecho vadovas ir buhalterė, buvo prašoma iš pateiktos anketos (žr. 1 priedas) diskusijų metu atmesti tris mažiausiai reikšmingas rodiklių grupes, kurios yra nereikšmingos gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio dydžiui nustatyti. Iš likusiųjų trijų rodiklių grupių, kurios ekspertų manymu yra reikšmingiausios išskirti po tris rodiklių elementus.

Rodiklių svarba tiriama trims darbuotojų grupėms: gamybos darbuotojams, administracijos darbuotojams ir vadovams.

Apibendrinus ir susisteminus fokus grupės anketos duomenis gauti rezultatai pateikiami lentelėse. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodikliai, kurie ekspertų grupės buvo išskirti, kaip patys svarbiausi pateikiami 4 lentelėje.

5 lentelė. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodikliai (sudaryta autorės)

Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodikliai	
Žinios	Technologijų išmanymas
	Įrenginių išmanymas
	Standartų laikymasis
Asmeninės kompetencijos	Universalumas
	Dėmesingumas
	Kruopštumas
Darbo našumas	Normų įvykdymas
	Brokas
	Standartų laikymasis

Gauti atsakymai leidžia teigti, kad gamybos darbuotojų kintamą darbo užmokesčio dalį gali įtakoti rodikliai tokie kaip žinios, asmeninės kompetencijos ir darbo našumas. Smulkiau nagrinėjant matome, kad svarbūs rodikliai yra:

Technologinis išmanymas, kai vertinama gebėjimas perprasti naujas technologijas, naudojimąsi jomis;

Įrenginių išmanymas, kai vertinamas techninis įrenginių išmanymas, žinių pritaikymas praktikoje;

Standartų laikymasis, kai vertinamas gebėjimas dirbti, laikantis numatytų standartų;

Universalumas, kai vertinamas gebėjimas dirbti įvairiomis sąlygomis, įvairius darbus;

Dėmesingumas - vertinamas gebėjimas dirbti dėmesingai, susikoncentravus;

Kruopštumas, kai vertinamas gebėjimas kruopščiai atlikti pavestas užduotis;

Brokas vertinamas, ar jis neviršija nustatyto brokų kiekio proc.;

Normų įvykdymas tai gebėjimas dirbant įvykdyti nustatytas darbų normas;

Standartų laikymasis, kai vertinamas darbuotojų gebėjimas dirbant laikyti nustatytų standartų.

Kintamo darbo užmokesčio rodiklių grupės, kurios ekspertų manymu yra mažiau reikšmingos norint sudaryti kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelį yra šios:

1. darbo/ procesų organizavimo rodikliai;
2. elgsenos rodikliai;
3. pardavimų rodikliai.

Apibendrinant galime teigti, kad šiai gamybos darbuotojų grupei įtaką kintamai darbo užmokesčio daliai daro tik tiesiogiai su jų atliekamais darbais ir jų kokybe susiję rodikliai. Administracijos darbuotojų grupės rodiklius galime aptarti pažvelgus į 5 lentelę.

6 lentelė. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodikliai (sudaryta autorės)

Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodikliai	
Žinios	Technologijų išmanymas
	Technologinės sekos išmanymas
	Vadybinės žinios
Asmeninės kompetencijos	Darbas komandoje
	Socialinės kompetencijos
	Iniciatyvumas
Darbo / procesų organizavimas	Darbo planavimas
	Užduočių delegavimas
	Terminų laikymasis

Gauti atsakymai leidžia teigti, kad administracijos darbuotojų kintamą darbo užmokesčio dalį įtakoja tokie rodikliai: žinios, asmeninės kompetencijos ir darbo/ procesų organizavimas. Smulčiau nagrinėjant matome, kad rodikliai darantys įtaką atlyginimo dydžiui yra:

Technologinis išmanymas, kai vertinama gebėjimas perprasti naujas technologijas, naudojimąsi jomis;

Technologinės sekos išmanymas, kai vertinamas gebėjimas sekti ir numatyti technologinę seką;

Vadybinių žinių išmanymas vertinamas, kaip gebėjimas pritaikyti vadybines žinias organizacijos labui;

Vertinamas gebėjimas dirbti komandoje;

Socialinės kompetencijos vertinamos atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimą bendrauti, socialinius įgūdžius;

Iniciatyvumas vertinamas įvertinant kaip darbuotojas atlieka pavestas užduotis, ar motyvuoja aplinkinius darbuotojus;

Darbo planavimas vertinamas, kaip gebėjimas sklandžiai organizuoti darbą;

Užduočių delegavime vertinamas darbuotojo gebėjimas atlikti pavestas užduotis;

Terminų laikymasis- gebėjimas dirbant laikytis numatytų terminų.

Kintamo darbo užmokesčio rodikliai, kurie anot ekspertų nėra reikšmingi administracijos darbuotojams yra:

1. darbo našumo rodikliai;
2. elgsenos rodikliai;

3. pardavimų rodikliai.

Apibendrinant rodiklius, kuriuos ekspertai pateikė kaip mažiau svarbius, galime teigti, kad administracijos darbuotojams kintamos dalies neturi įtakoti darbo našumas, jų elgsena bei organizacijos pardavimų rodikliai. Kintamą atlyginimo dalį įtakoja jų konkretaus darbo atlikimas, o ne pvz. visos organizacijos tikslų įgyvendinimas.

Kokie rodikliai daro įtaką kintamo darbo užmokesčio dydžiui vadovams, galime pamatyti 6 lentelėje.

7 lentelė. Vadovų kintamo darbo užmokesčio rodikliai (sudaryta autorės)

Vadovų kintamo darbo užmokesčio rodikliai	
Asmeninės kompetencijos	Universalumas
	Darbas komandoje
	Gebėjimas spręsti problemas
Darbo našumas	Tikslų įgyvendinimas
	Išteklių panaudojimas
	Planų įvykdymas
Pardavimai	Pardavimų masto augimas
	Gebėjimas pateikti paslaugos pranašumą
	Naujų nišų atradimas

Gauti atsakymai leidžia teigti, kad vadovams kintamą darbo užmokesčio dalį įtakoja tokie rodikliai: asmeninės kompetencijos, darbo našumas ir pardavimai. Detalesnį rodiklių vertinimą įtakoja šie aspektai:

Universalumas- kai vertinamas gebėjimas dirbti įvairiomis sąlygomis, įvairius darbus;

Vertinamas gebėjimas dirbti komandoje;

Gebėjimas spręsti problemas vertinama vadovų elgsena probleminėse situacijose, tinkamų sprendimų priėmimas;

Tikslų įgyvendinimas vertinamas, kaip darbuotojas sugeba įgyvendinti numatytus tikslus;

Išteklių panaudojime vertinamas kuo racionaliasnis išteklių naudojimas;

Planų įvykdymas vertinamas darbuotojo gebėjimas įvykdyti nustatytus planus;

Pardavimų masto augime vertinama padidėjęs pardavimų kiekis proc.;

Gebėjime pateikti paslaugų pranašumą, vertinamas gebėjimas bendrauti su potencialiais klientais;

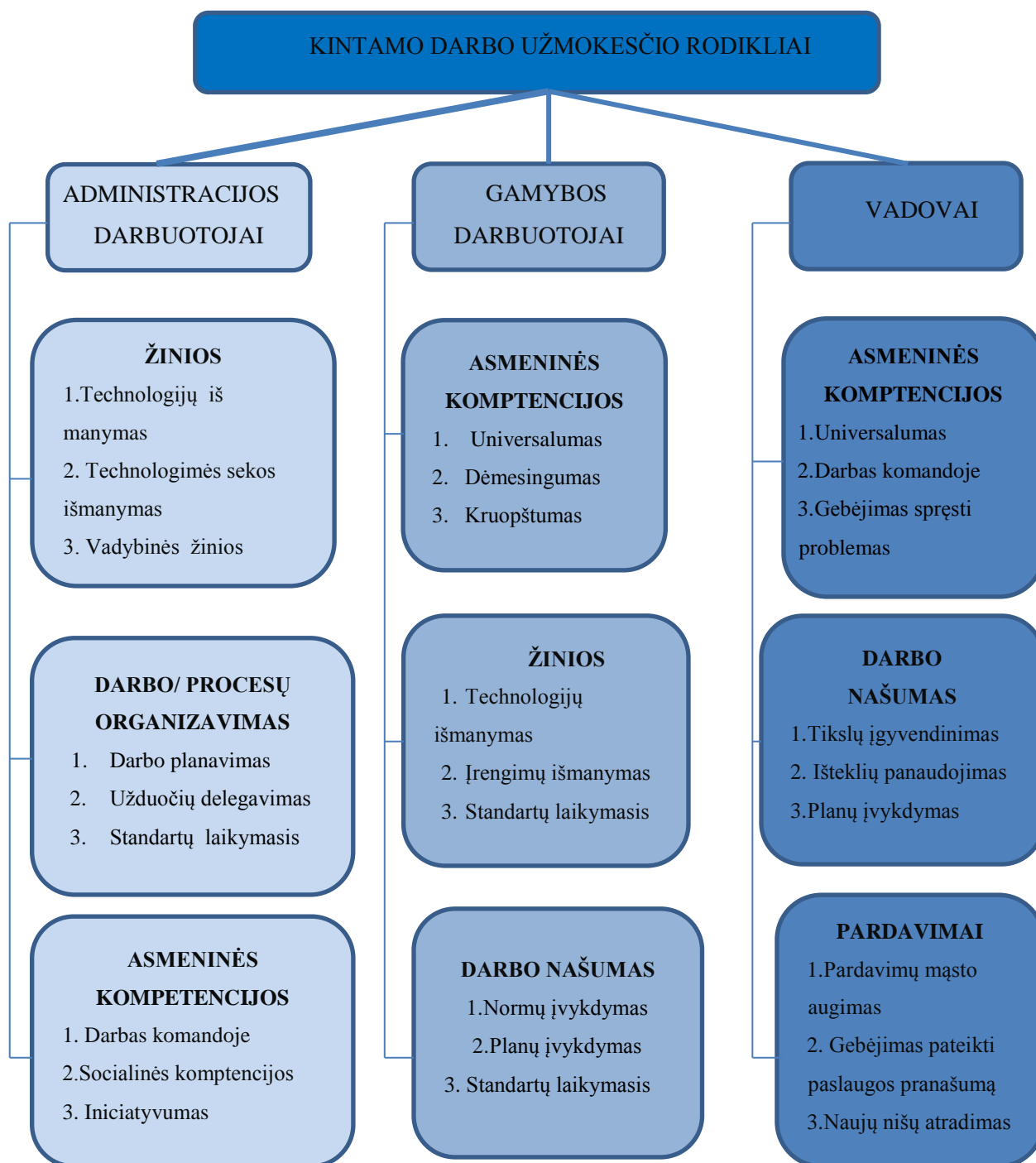
Naujų nišų atradimas vertinamas, kaip gebėjimas atrasti naują, perspektyvią idėją rinkoje.

Vadovų kintamajam atlyginimo dydžiui įtaką darantys rodikliai atspindi vadovo asmenines savybes, kad jis turi siekti organizacijos tikslų ir gerinti pardavimus. Mažiausią įtaką kintamajam atlyginimo dydžiui daro šie rodikliai: žinios, darbo/ procesų organizavimas, elgsena.

Apibendrinant atliktą kokybinį tyrimą, kurio metu buvo pritaikytas fokus grupės metodas, galime teigti, kad kiekvienai tirtai darbuotojų grupei, norint nustatyti tinkamą kintamą darbo užmokesčio dalį reikia taikyti skirtingus kintamosios dalies rodiklius. Gamybinėje organizacijoje, kurioje darbo užmokesčio sistema turi būti pritaikyta atsižvelgus ir įvertinus kiekvienos pareigybės svarbą ir specifiką, kintamoji atlyginimo dalis turi atitikti darbo kokybę ir darbų našumą taip, kad darbuotoją kintamoji darbo dalis motyvuotų.

Darbuotojų grupių, kurioms buvo taikomas kokybinis tyrimas t.y. vadovams, administracijos darbuotojams ir gamybos darbuotojams, fokus grupės metu ekspertai išskyrė svarbiausias rodiklių grupes ir rodiklius darančius didžiausią įtaką kintamos darbo užmokesčio dalies dydžiui.

Susiteminus gautus rezultatus galime sudaryti gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelį (žr. 10 pav.)



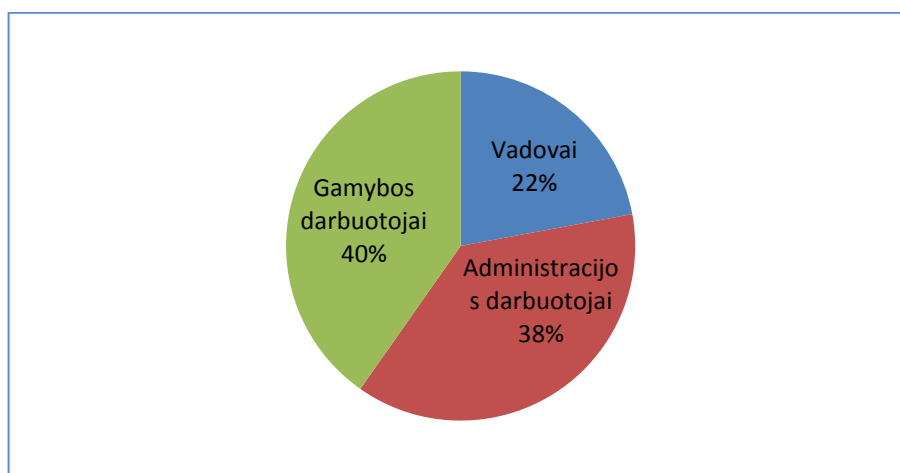
10 pav. Gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelis (sudaryta autorės)

Palyginus fokus grupės ekspertų diskusijų metu išskirtas kintamo darbo užmokesčio rodiklių grupes su tomis, kurios buvo pateiktos apibendrinus teorinę kintamo darbo užmokesčio dalį, akivaizdžiai matomi skirtumai. Ekspertų nuomone elgsenos rodiklių grupės rodikliai gamybinėje organizacijoje kintamam darbo užmokesčio dydžiui įtakos nedaro.

4.3. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Išsiuntus 100 anketų respondentams sugrižo - 77 atsakymai. Kadangi tyrimo imtis buvo pasirinkta patiočioji, tokio atsakymų kiekio tyrimo atlikimui pakako. Aptariant demografinę anketos dalį matome, kad tyrime dalyvo vadovai, administracijos ir gamybos darbuotojai.

Vertinant respondentų pasiskirtymą, pagal užimamas pareigas, tyrime dalyvavo 17 respondentų užimančių vadovaujančias pareigas, 29 administracijos darbuotojai ir 31 respondentas iš gamybos darbininkų srities (žr. 11 pav.). Kaip matome, didžiąją respondentų dalį sudaro gamybos darbuotojai - 40 proc, administracijos darbuotojai - 38 proc, vadovaujančias pareigas atliekantys respondentai sudaro 22 proc apklaustųjų.



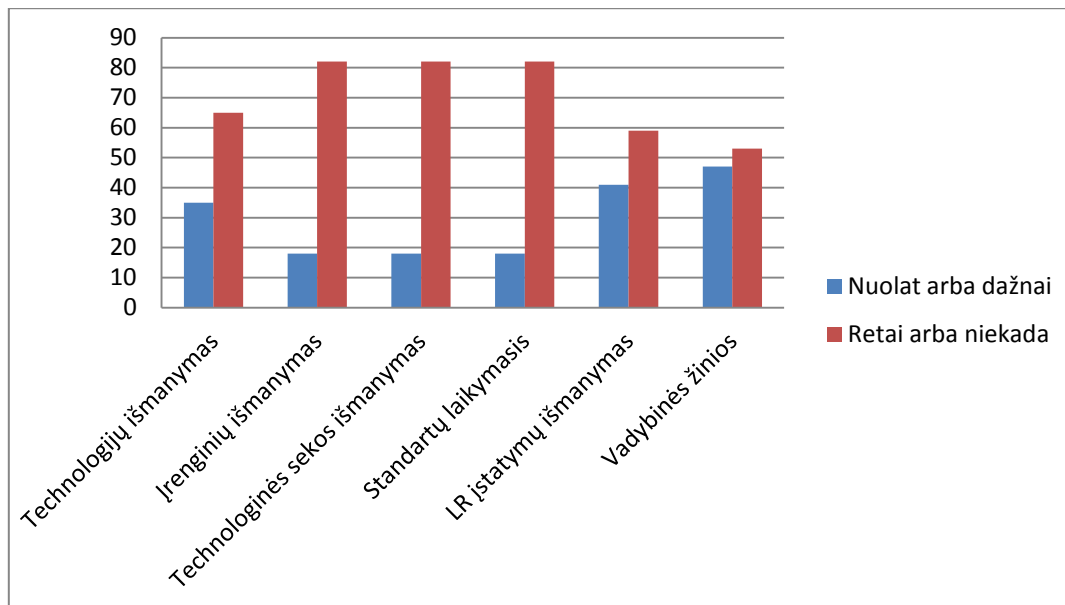
11 Pav. Respondentų užimamos pareigos (sudaryta autorės)

Išanalizavus ranginę anketos dalį, kurioje buvo siekiama įvertinti kaip dažnai gamybinėse organizacijose, darbuotojų kintamajai daliai nustatyti naudojami pateikti kintamo darbo užmokesčio rodikliai. Susiteminus duomenis (3 priedas), atsižvelgiant į pateiktas pareigybių grupes, duomenys sugrupuoti ir pateikiami procentine išraiška, kuri leidžia suprasti kokios sumos (suma išreikšta proc.) darbuotojų kaip dažnai yra taikomi nurodyti rodikliai.

Duomenų sisteminumui ir vaizdiniam pateikimui naudota programa Microsoft Excel 2010.

4.3.1. Vadovų grupės kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo rezultatai

Apibendrinus duomenis, vadovų pareigas užimantys respondentai pateikė rezultatus, kurie sugrupuoti pagal rodiklių grupes ir išreikšti procentine išraiška.



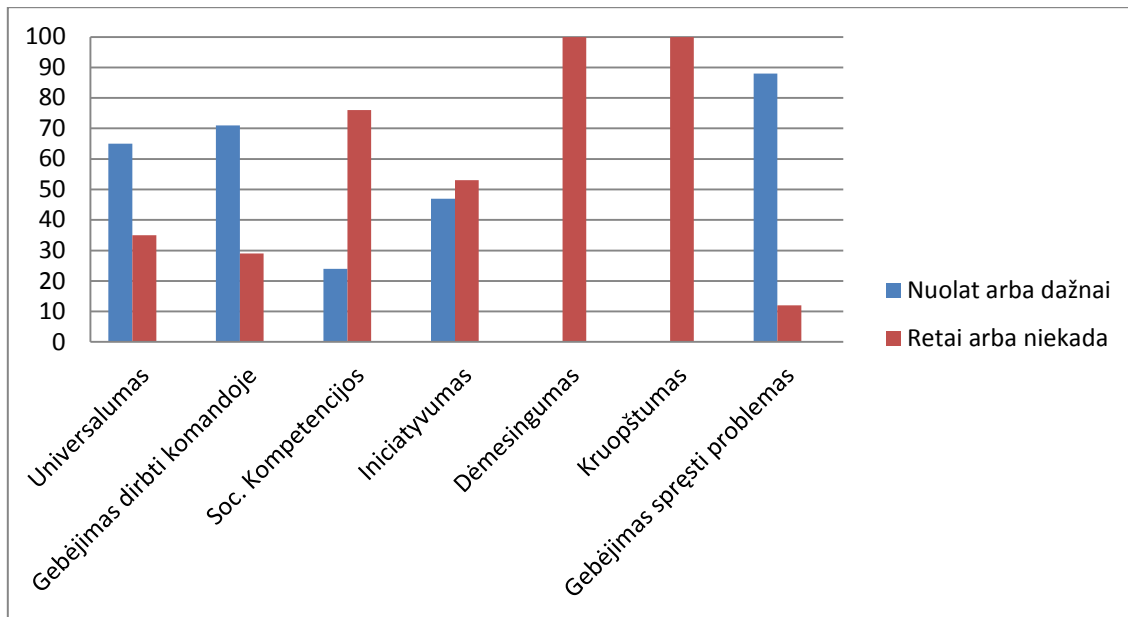
12 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio žinių vertinimo rodiklio taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Išanalizavus gautus rezultatus matome, kad žinių vertinimas vadovams taikomas pakankamai retai. Dažniausiai taikomas rodiklis – technologijų išmanymas, jis sudaro 35 proc. Respondentų atsakymų. Įrenginių išmanymo, technologinės sekos išmanymo ir standartų laikymosi rodiklius taikoma po 18 proc. apklaustųjų. LR įstatymų laikymosi rodiklis nuolat arba dažnai taikomas 41 proc., o vadybinių žinių rodiklis taikomas 47 proc. respondentų.

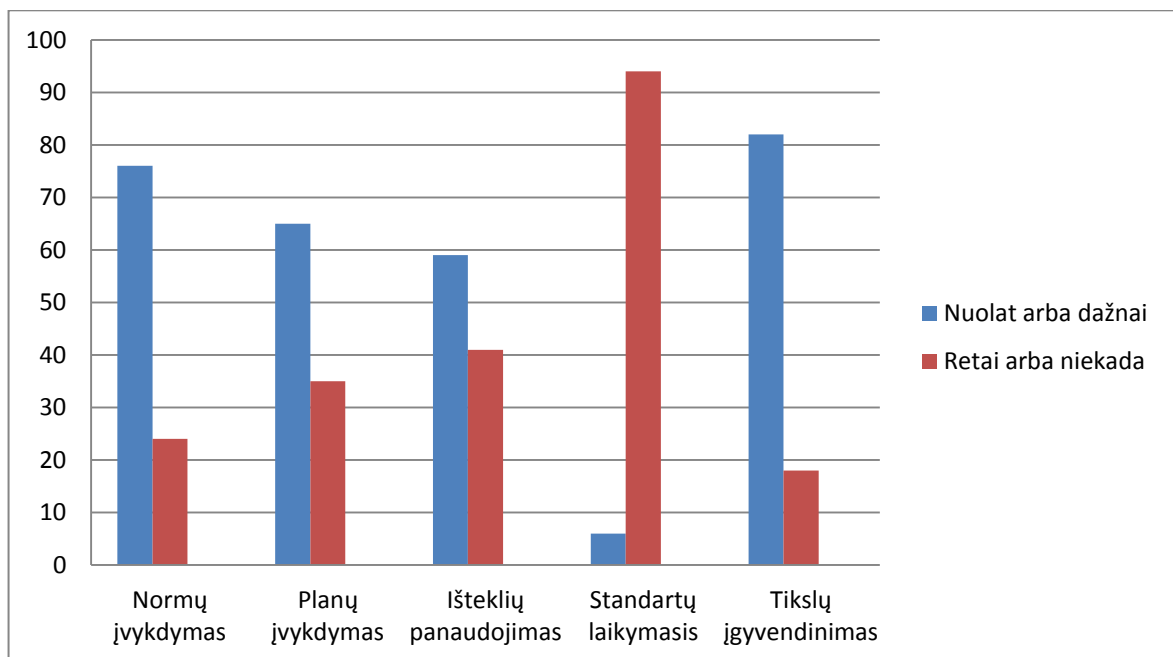
Technologijų išmanymo rodiklio retai arba niekada netaiko 65 proc. Apklaustųjų. Įrenginių išmanymą, technologinės sekos išmanymą ir standartų laikymosi rodiklio netaiko atitinkamai po 82 proc. apklaustųjų. LR įstatymų išmanymas neturi įtakos kintamam atlyginimo dydžiui 59 proc. apklaustųjų, vadybinės žinios įtakos nedaro 53 proc. respondentų.

Asmeninių kompetencijų rodiklių taikymas (žr. 13 pav.) vadovų kintamai darbo užmokesčio daliai nustatyti taikomas tokiomis proporcijomis: dažniausiai taikomi rodikliai – gebėjimas spręsti problemas – 88 proc., gebėjimas dirbti komandoje - 71 proc., iniciatyvumas - 47 proc., universalumas - 35 proc. ir socialinių kompetencijų rodikliai nuolat arba dažnai taikomi 24 proc. respondentų.

Retai arba niekada netaikomi rodikliai yra kruopštumas ir dėmesingumas, kuriuos respondentai pažymėjo 100 proc. Socialinės kompetencijos įtakos kintamam atlyginimo dydžiui neturi 76 proc. respondentų. Iniciatyvumas, kaip rodiklis, neįtakoja 56 proc. apklaustųjų. Universalumas, gebėjimas dirbti komandoje ir gebėjimas spręsti problemas netaikomas atitinkamai 35 proc., 29 proc. ir 12 proc. apklaustųjų.



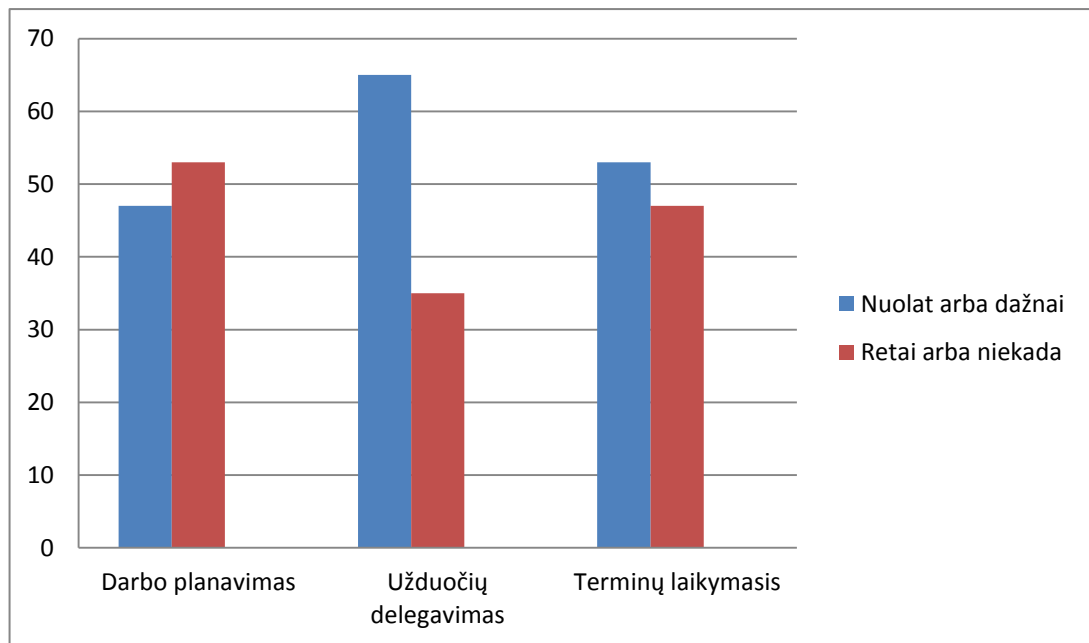
13 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio asmeninių kompetencijų rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)



14 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Darbo našumo rodikliai (žr. 14 pav.), kurie dažniausiai daro įtaką kintamo darbo užmokesčio dydžiui yra tikslų įgyvendinimas - 82 proc., normų įvykdymas- 76 proc., planų įvykdymas- 65 proc., išteklių panaudojimas - 59 proc., o standartų laikymasis įtakoja 6 proc. respondentų kintamąją atlyginimo dalį.

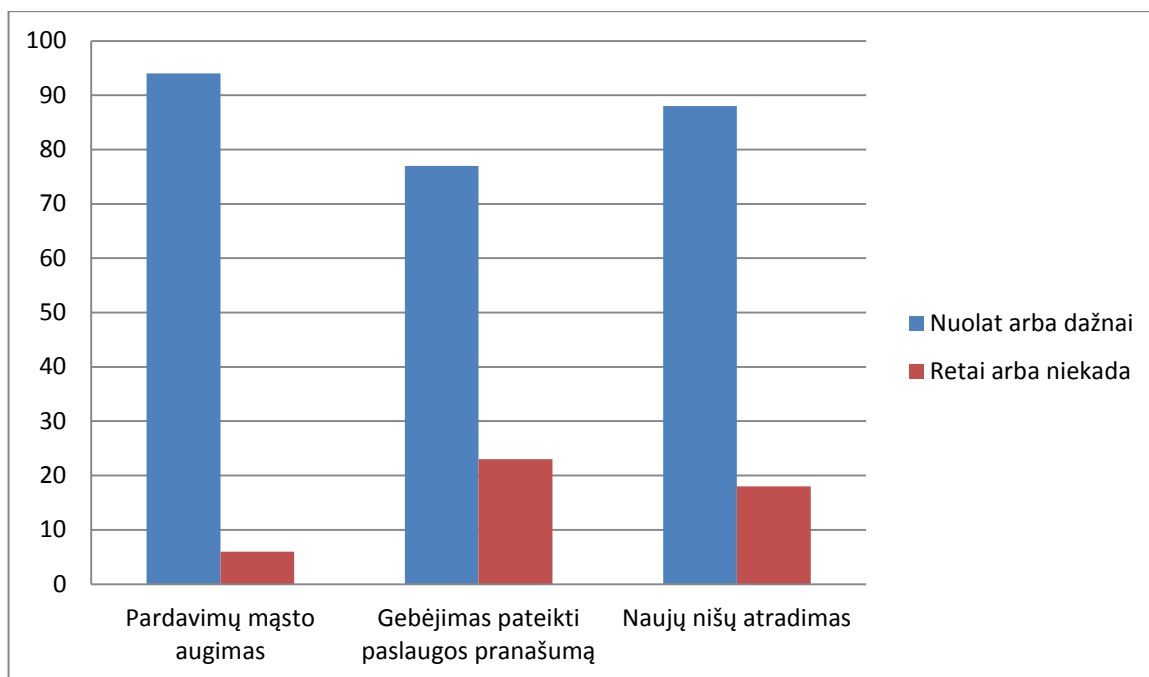
Rodikliai, kurie taikomi rečiau norint nustatyti kintamo darbo užmokesčio dydį yra standartų laikymasis, kuris retai pritaikomas 94 proc. respondentų. Išteklių panaudojimas, planų ir normų įvykdymas bei tikslų įgyvendinimas retai taikomas atitinkamai 41 proc., 35 proc., 24 proc. ir 18 proc. respondentų.



15 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio darbo/ procesų organizavimo rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, kurie pateikti 15 paveiksle, galime teigti, kad 47 proc. respondentų dažnai arba nuolat taikomi darbo planavimo rodikliai. Užduočių delegavimo rodikliai vertinami 65 proc. respondentų, o terminų laikymasis vertinamas 53 proc. apklaustųjų.

Retai arba niekada vadovams, kintamoje darbo užmokesčio dalyje taikomi darbo/ procesų organizavimo rodikliai yra darbo planavimas 53 proc., užduočių delegavimas – 35 proc. ir terminų laikymas netaikomas 47 proc. apklaustų vadovų.



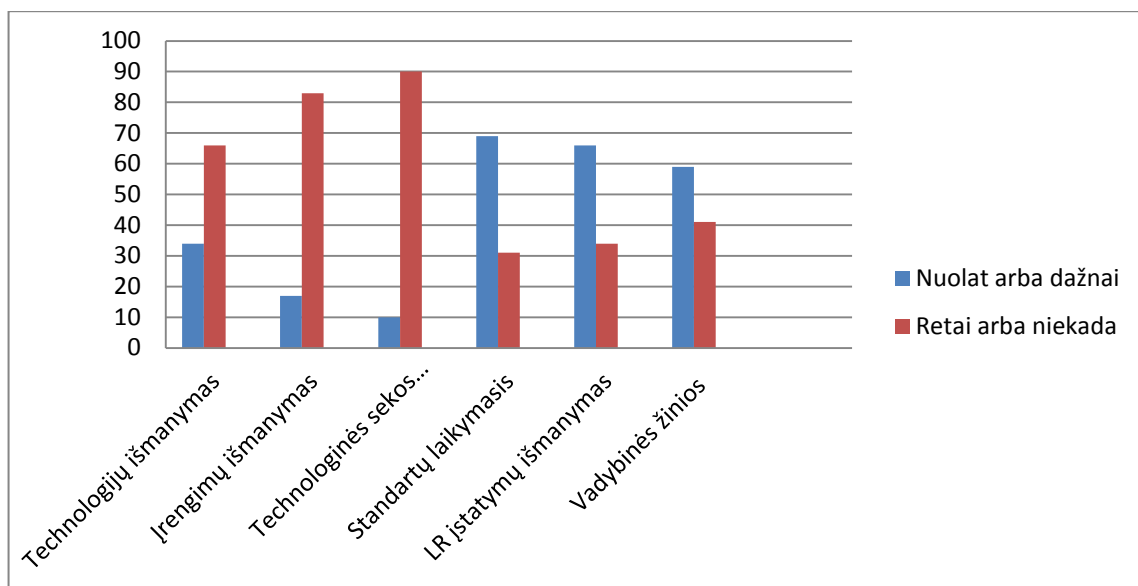
16 pav. Vadovų kintamo darbo užmokesčio pardavimų grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Kaip matome 16 paveiksle, pardavimų grupės rodikliai dažnai taikomi daugumai apklaustų vadovų. Pardavimų masto augimas vertinamas 94 proc., gebėjimas pateikti paslaugos pranašumą vertinamas 77 proc., o naujų nišų atradimo rodiklis vertinamas 88 proc. respondentų.

Retai arba niekada šie rodikliai netaikomi nedideliame kiekiui respondentų. Pvz. pardavimų masto augimas neįtakoja tik 6 proc. apklaustųjų, gebėjimas pateikti paslaugos pranašumą neveikia 23 proc. apklaustųjų kintamos darbo užmokesčio dalies, o naujų nišų atradimas nedaro įtakos 18 proc. apklaustų vadovų.

4.3.2. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo rezultatai

Administracijos darbuotojų grupės respondentų atsakymai, dėl kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo dažnumo susisteminti ir išreikšti procentine išraiška.



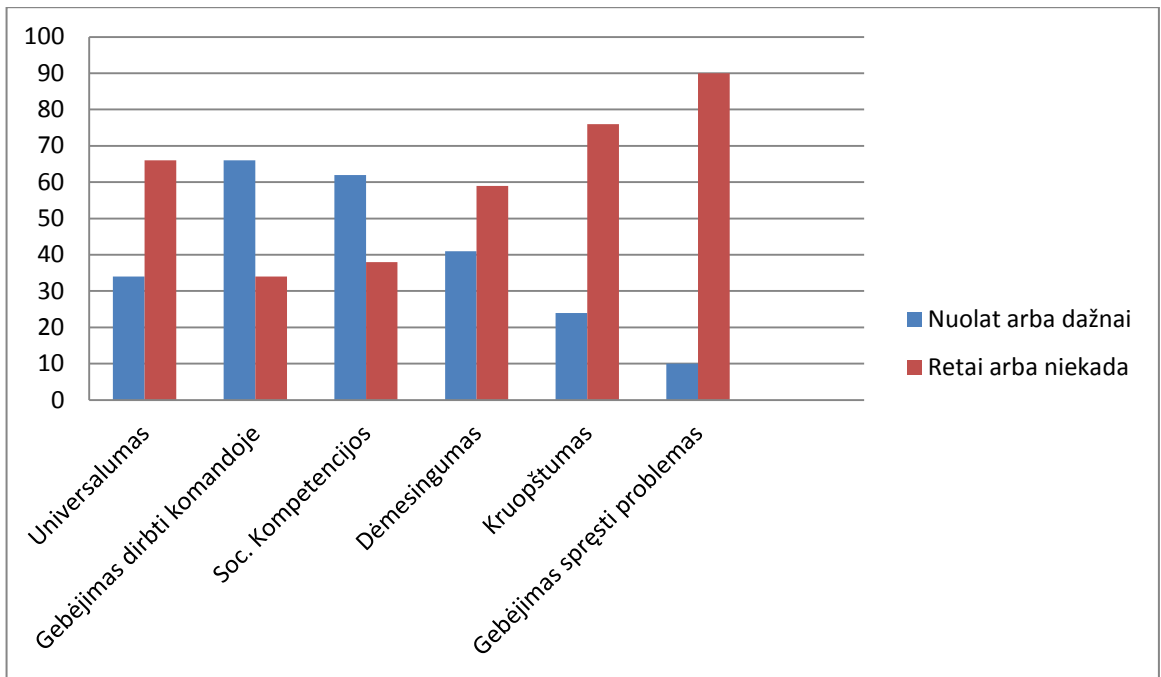
17 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio žinių grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Kaip matome 17 paveiksle, kuriame pateikta žinių rodiklių taikymo dažnumas, daugiausiai atsakiusių respondentų pažymėjo, kad dažniausiai atsižvelgiama į standartų laikymosi rodiklį. Šis rodiklis dažniausiai vertinamas 69 proc. respondentų. 66 proc. respondentų dažnai vertinami pagal LR įstatymų išmanymo rodiklį, o 59 proc. administracijos darbuotojų vertinami atsižvelgiant į jų vadybines žinias. Technologijų išmanymo rodiklis dažnai taikomas - 34 proc., įrengimų išmanymas - 17 proc., o technologinės sekos išmanymas dažniausiai taikomas 10 proc. administracijos darbuotojų.

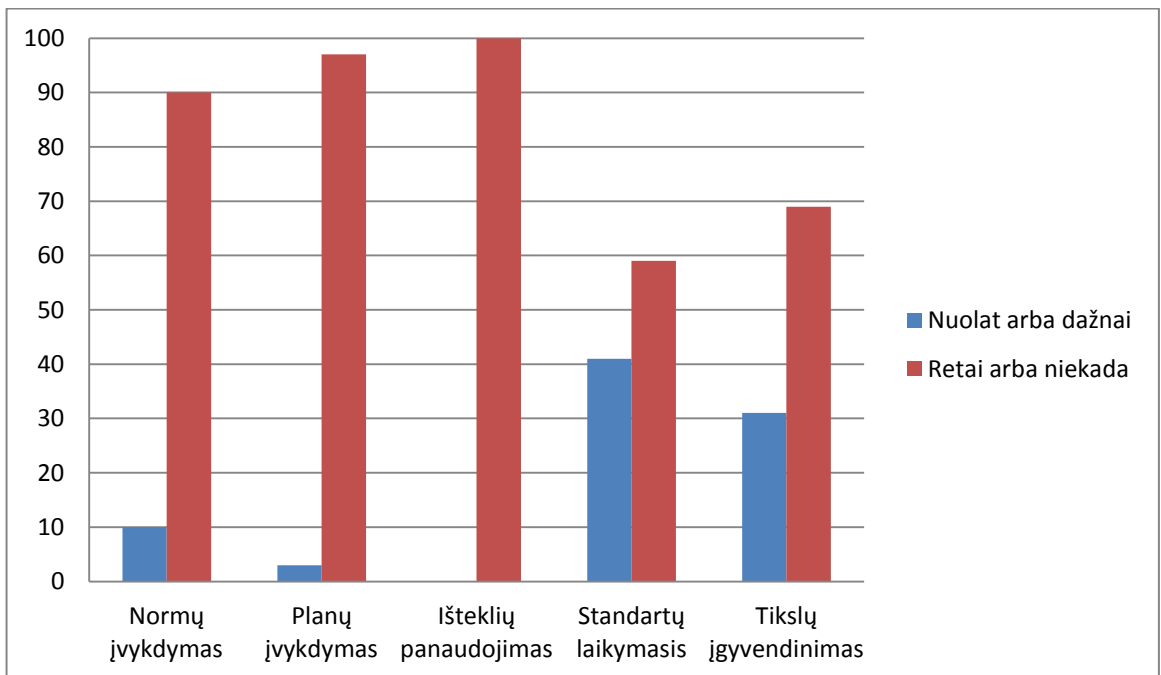
Retai arba niekada taikomus rodiklius administracijos darbuotojai pateikė taip: technologinės sekos išmanymas „retai arba niekada“ taikomas 90 proc., įrenginių išmanymas- 83 proc., technologijų išmanymas- 66 proc., vadybinės žinios- 41 proc., LR įstatymų išmanymas- 31 proc. apklaustųjų.

Asmeninių kompetencijų rodiklių dažnumo vertinimas (žr. 18 pav. pateikta žemiau). Matome, dažniausiai taikomi rodikliai yra gebėjimas dirbti komandoje - 66 proc., socialines kompetencijas dažnai vertina 62 proc. respondentų, dėmesingumas vertinamas - 41 proc., o universalumas - 34 proc. apklaustųjų. Kruopštumas dažnai vertinamas 24 proc., o gebėjimas spręsti problemas - 10 proc. respondentų iš administracijos darbuotojų grupės.

Rodikliai, kuriuos administracijos grupės respondentams taiko retai arba niekada norint pritaikyti kintamo darbo užmokesčio dalį, pasiskirstę taip: universalumas - 66 proc., gebėjimas dirbti komandoje- 34 proc., socialinės kompetencijos - 38 proc., dėmesingumas - 59 proc., kruopštumas - 76 proc. ir gebėjimas spręsti problemas „kartais arba niekada“ taikomas 90 proc. respondentų.



18 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio asmeninių kompetencijų grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

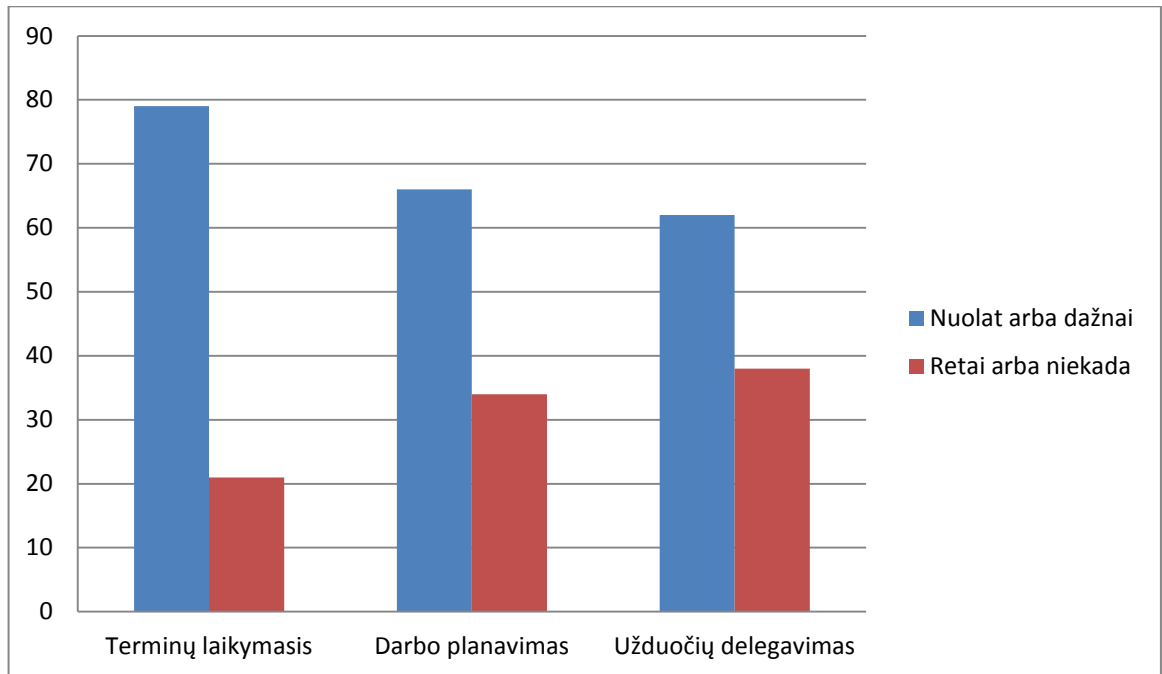


19 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Administracijos darbuotojų grupės respondentams, darbo našumo rodikliai (žr. 19 pav.), kurie dažnai vertinami siekinat pritaikyti kintamą darbo užmokesčio dalį, rezultatai pasiskirstę taip: normų

įvykdymas taikomas 10 proc. respondentų, planų įvykdymas - 3 proc., standartų laikymasis - 41 proc. ir tikslų įgyvendinimas 31 proc. respondentų.

Rodikliai, kurie taikomi retai arba niekada. Terminų laikymasis retai įtakoja 21 proc., darbo planavimas- 34 proc. o užduočių delegavimas - 38 proc. respondentų kintamo darbo užmokesčio dydį.



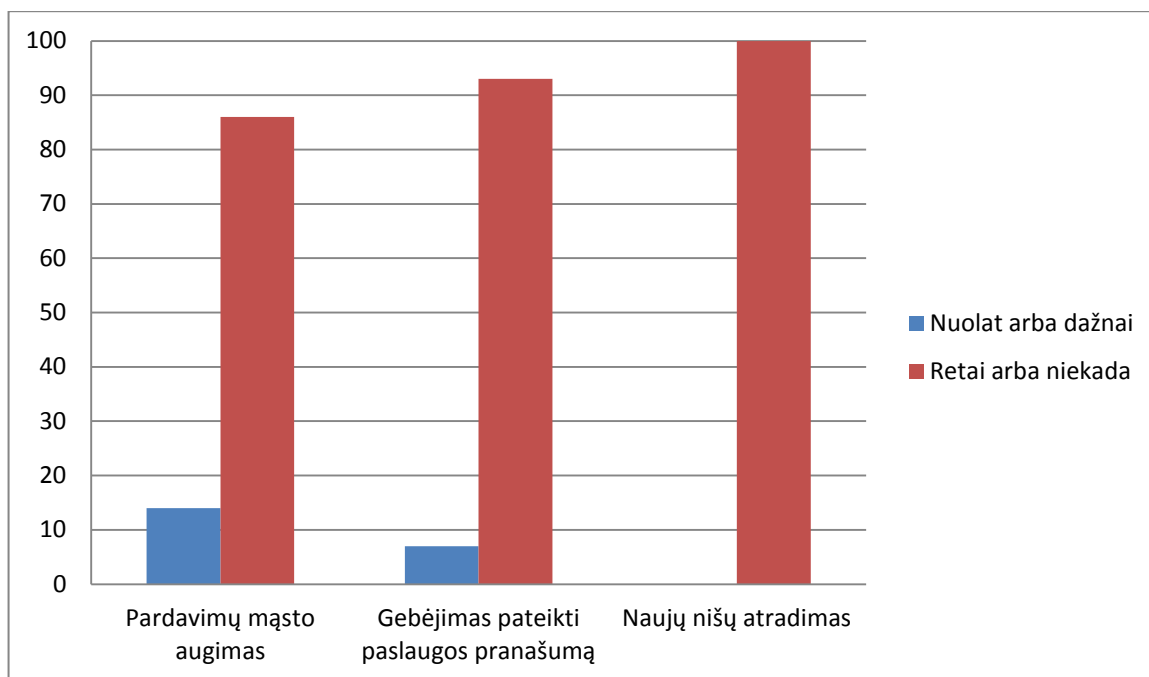
20 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo/ procesų organizavimo grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Darbo/ procesų organizavimo rodikliai, kurie dažnai daro įtaką ir yra vertinami gamybinės organizacijos administracijos darbuotojams, pasiskirstę taip: terminų laikymasis dažnai arba nuolat taikomas 79 proc., darbo planavimas - 66 proc. ir užduočių delegavimas yra vertinamas 62 proc. respondentų.

Respondentams, kuriems taikomi retai arba visai netaikomi nurodyti rodikliai pasiskirstę taip: terminų laikymasis - 21 proc., darbo planavimas - 34 proc. ir užduočių delegavimas įtaką daro retai arba visiškai neįtakoja kintamos atlyginimo dalies- 38 proc. respondentų.

Pardavimų grupės rodikliai (žr. 21 pav. pateikta žemiau) administracijos darbuotojams įtaką daro taip: pardavimų mąsto augimas daro įtaką 14 proc., gebėjimas pateikti paslaugos pranašumą - 7 proc. administracijos darbuotojų grupės respondentų.

Retai arba niekada nevertinami respondentai, pagal pardavimų rodiklių grupę, pasiskirstę taip: pardavimų mąsto augimas - netaikomas 86 proc., gebėjimas pateikti paslaugos pranašumą - 93 proc. ir naujų nišų atradimas 100 proc. respondentų nėra vertinamas, kaip kintamo darbo užmokesčio rodiklis.



21 pav. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio pardavimų grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Apibendrinant gamybinės organizacijos administracijos darbuotojų pateiktus rezultatus, galime teigti, kad dažniausiai šios darbuotojų grupės kintamo darbo užmokesčio dydžiui įtaką daro darbo/procesų organizavimo rodikliai, asmeninių kompetencijų rodikliai, žinių grupės rodikliai. Rečiausiai šios respondentų grupės kintamąją užmokesčio dalį vertina pagal pardavimų grupės ir darbo našumo grupės rodiklius.

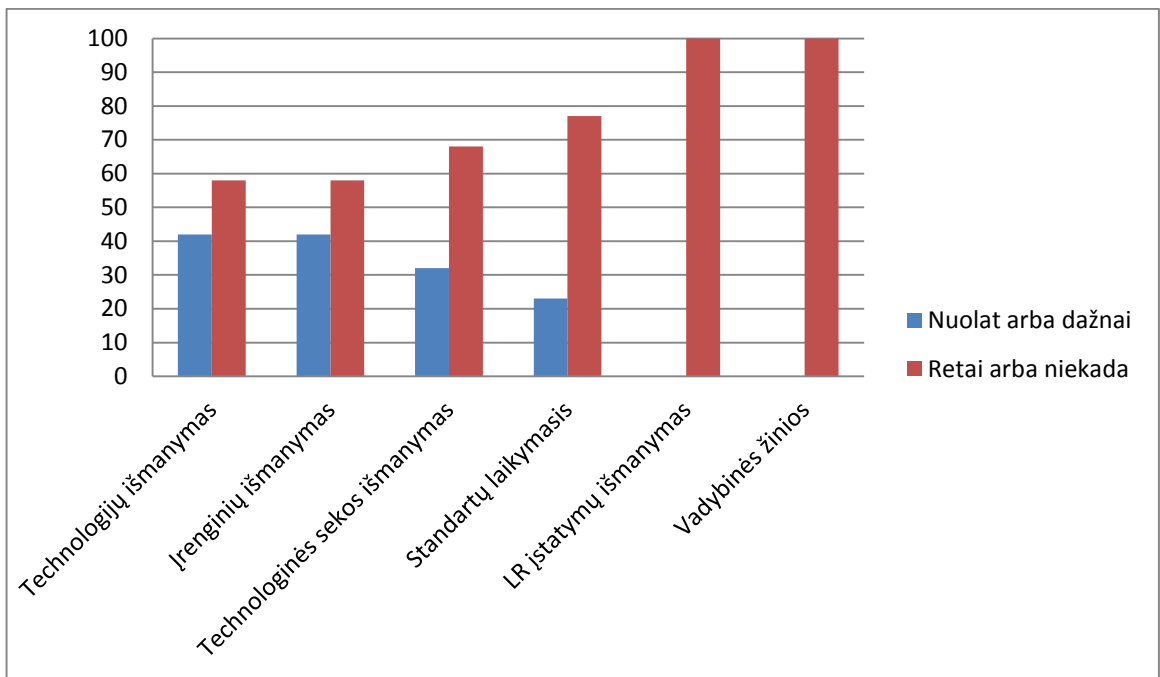
4.3.3. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo rezultatai

Gamybos darbuotojų grupės respondentų atsakymai, dėl kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo dažnumo susisteminti ir išreikšti procentine išraiška. Atsakymai suskirstyti į dvi grupes: rodikliai taikomi „nuolat arba dažnai“ ir taikomi „retai arba niekada“.

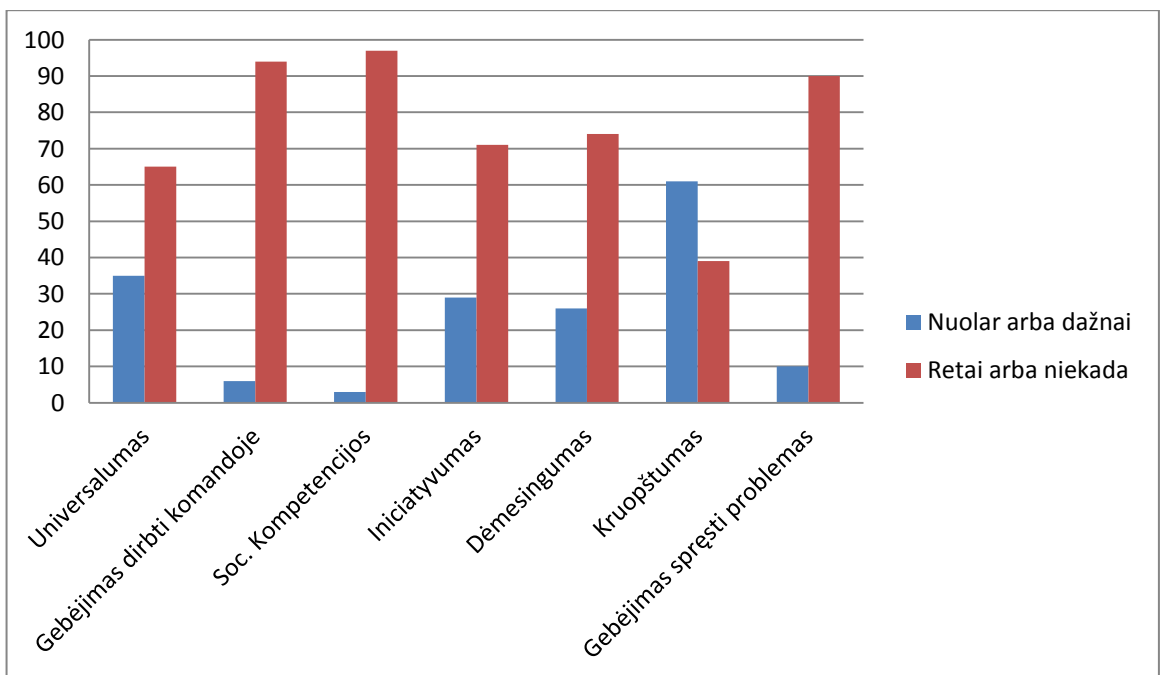
Gamybos darbuotojams, kuriems kintamo darbo užmokesčio dydžiui „nuolat arba dažnai“ įtaką daro žinių grupės rodikliai, pateikė tokius atsakymus: technologijų išmanymas įtaką kintamo darbo užmokesčio dydžiui daro 42 proc. respondentų, įrenginių išmanymas - 42 proc., technologinės sekos išmanymas - 32 proc., standartų laikymasis - 23 proc. respondentų.

„Retai arba niekada“ pažymėjusių respondentų sudaro tokį santykį: technologijų išmanymas taikomas 58 proc. apklaustųjų, įrenginių išmanymas - 58 proc., technologinės sekos išmanymas - 68

proc., LR įstatymų išmanymo ir vadybinių žinių rodikliai neįtakoja gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio dydžio.



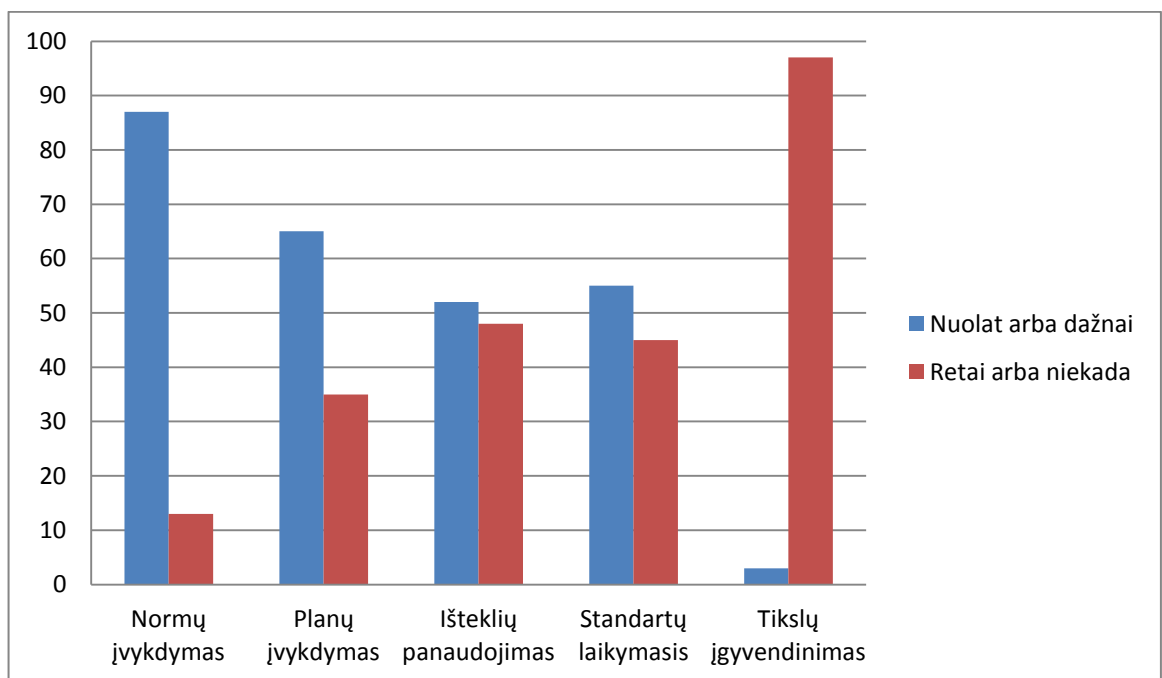
22 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio žinių grupės rodiklių taikymo dažnumo rezultatai (sudaryta autorės)



23 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio asmeninių kompetencijų grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

23 paveiksle pateikta asmeninių kompetencijų grupės rodiklių gamybos darbuotojams taikymo dažnumo suvestinė. Atsižvelgiant į šį paveikslą galime teigti, kad universalumo rodiklis „nuolat arba dažnai“ taikomas 35 proc., gebėjimas dirbti komandoje - 6 proc., socialinės kompetencijos - 3 proc., iniciatyvumas - 29 proc., dėmesingumas - 74 proc., gebėjimas spręsti problemas - 10 proc. ir didžiajai apklaustųjų gamybos darbuotojų daliai dažniausiai vertinamas kruopštumas, kuris vertinamas 61 proc. apklaustųjų gamybos darbuotojų.

„Retai arba niekada“ asmeninių kompetencijų rodikliai taikomi taip: universalumas - 65 proc., gebėjimas dirbti komandoje - 94 proc., socialinės kompetencijos - 97 proc., iniciatyvumas - 71 proc., dėmesingumas - 74 proc., kruopštumas - 39 proc. ir gebėjimas spręsti problemas gamybos darbuotojams „retai arba niekada“ daro įtaką kintamo darbo užmokesčio dydžiui - 90 proc. apklaustųjų.

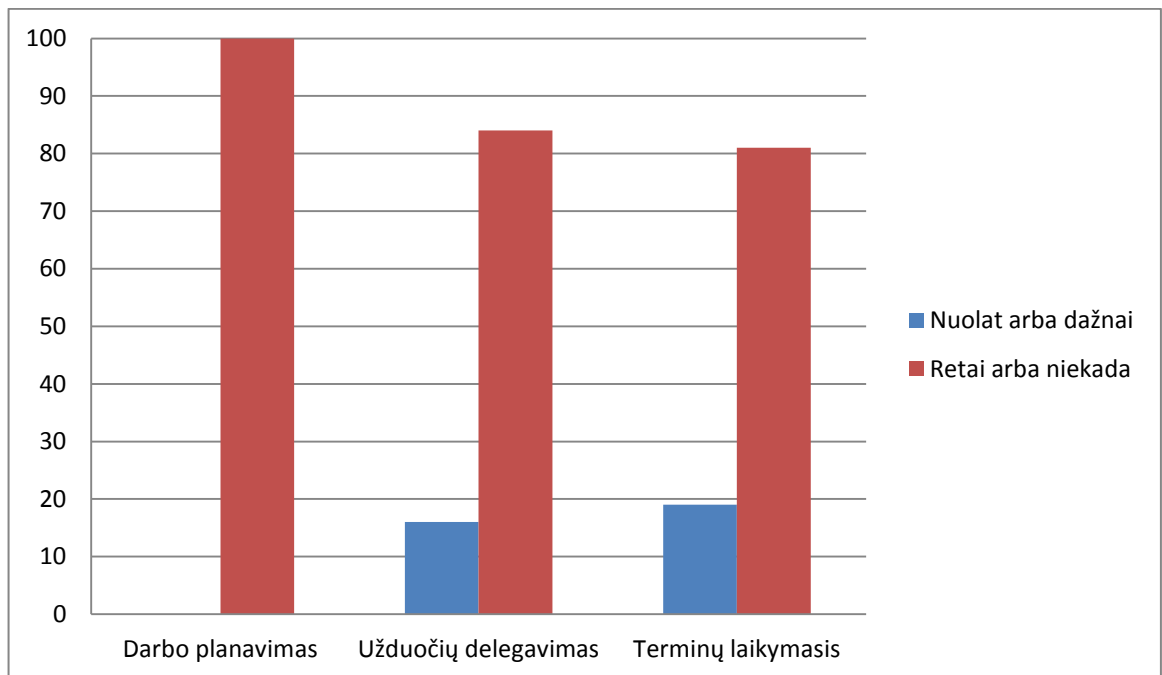


24 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Darbo našumo rodikliai (žr. 24 pav.), kurie daro įtaką gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio dydžiui pasiskirstę į tokias grupes: normų įvykdymas daro įtaką 87 proc. respondentų, planų įvykdymas - 65 proc., išteklių panaudojimas - 52 proc., standartų laikymasis - 55 proc. ir tikslų įgyvendinimas kintamam darbo užmokesčio dydžiui daro 3 proc. respondentų.

„Retai arba niekada“ taikomi rodikliai respondentus paskirstė į tokias dydžio grupes: normų įvykdymas - 13 proc., planų įvykdymas - 35 proc., išteklių panaudojimas - 48 proc., standartų

laikymasis - 45 proc. Tikslų įgyvendinimo rodiklį, kad retai arba niekada nedaro įtakos kintamo darbo užmokesčio dydžiui, pažymėjo 97 proc. respondentų.

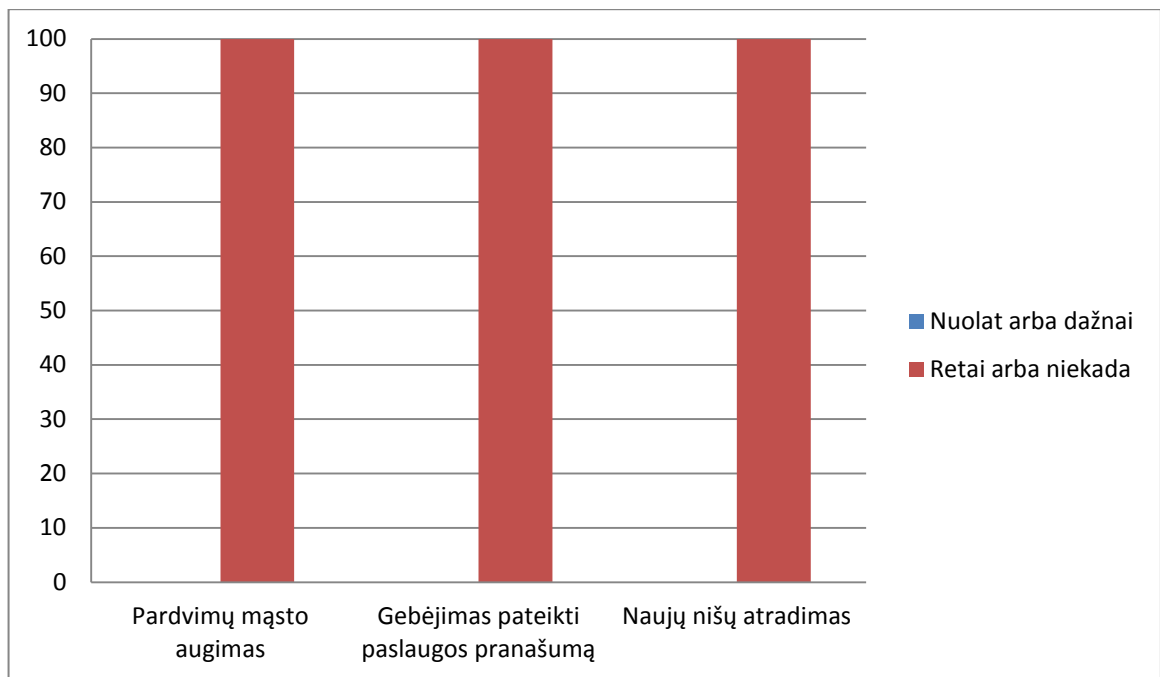


25 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio darbo našumo grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Darbo/ procesų organizavimo grupės rodiklių taikymo gamybos darbuotojams rezultatai susitemintiir suskirsti į tokias grupes: užduočių delagavimas vertinamas 16 proc., terminų laikymasis taikomas 19 proc. gamybos darbuotojų respondentų.

Respondentai, kurių, galima sakyti neįtakoja darbo/ procesų organizavimo grupės rodikliai, respondentus suskirsto į tokias grupes: darbo planavimas neįtakoja 100 proc. gamybos darbuotojų, užduočių delegavimas - 84 proc. ir terminų laikymasis - 81 proc. respondentų iš gamybos darbuotojų grupės.

Pardavimų grupės rodiklių taikymo dažnumas, gamybos darbuotojams, pateiktas 26 paveiksle (žiūrėti žemiau). Kaip matote, šios rodiklių grupės rodikliai nedaro įtakos kintamo darbo užmokesčio dydžiui, pvz. pardavimų masto augimas įtakos nedaro 100 proc. darbuotojų, gebėjimas pateikti paslaugos pranašumą - 100 proc. ir naujų nišų atradimo rodiklis nedaro įtakos taip pat 100 proc. gamybos darbuotojams.



26 pav. Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio pardavimų grupės rodiklių taikymo rezultatai (sudaryta autorės)

Apibendrinant gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio dydžiui įtaką darančias rodiklius grupes matome, kad didžiausią įtaką daro darbo našumo, asmeninių kompetencijų ir žinių rodiklių grupės.

Mažiau įtakos daro, arba visai nedaro, darbo/ procesų organizavimo ir pardavimų rodiklių taikymas.

4.4. Kiekybinio tyrimo apibendrinimas

Apibendrinant gamybinės organizacijos vadovų grupės respondentų pateiktus atsakymus, galima teigti, kad didžiausią įtaką kintamai atlyginimo dydžiui daro pardavimų, darbo našumo, darbo/ procesų veiklos organizavimo ir asmeninių kompetencijų rodiklių grupės.

Rečiausiai vertinama grupė, daranti įtaką vadovų kintamo darbo užmokesčio dydžiui yra žinių grupės rodikliai.

Gamybinės organizacijos administracijos darbuotojams dažniausiai kintamo darbo užmokesčio dydžiui įtaką daro darbo/ procesų organizavimo rodikliai, asmeninių kompetencijų rodikliai, žinių grupės rodikliai.

Rečiausiai šios respondentų grupės kintamąją užmokesčio dalį vertina pagal pardavimų grupės ir darbo našumo grupės rodiklius.

Gamybos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio dydžiui dažniausiai įtaką daro darbo našumo, asmeninių kompetencijų ir žinių rodiklių grupės.

Mažiau įtakos daro, arba dažniausiai visai kintamo darbo užmokesčiui įtakos nedaro, darbo/procesų organizavimo ir pardavimų rodiklių taikymas.

Apibendrinus kokybinio ir kiekybinio tyrimų metu gautus rezultatus matome, kad kai kurie rezultatai prasilenkia su teorinėje dalyje pateiktu kintamo darbo užmokesčio rodiklių modeliu, taip yra todėl, kad kokybinis tyrimas atliktas remiantis vienos gamybinės organizacijos ekspertų grupės atsakymais, dėl šios priežasties atmesti šio tyrimo rezultatų nereikėtų. Tikslinga būtų tarpusavyje sugretinti ir palyginti kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus, kad aiškiai matytųsi kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymas gamybinėse organizacijose. Rezultatų palyginimas pateiktas 8 lentelėje.

8 Lentelė. Kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymas (sudaryta autorės)

Pareigybių grupės Kintamo darbo užmokesčio rodiklių grupės	Vadovai		Administracijos darbuotojai		Gamybos darbuotojai	
	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas
Asmeninės kompetencijos	Taikoma	Taikoma	Taikoma	Taikoma	Taikoma	Taikoma
Darbo našumas	Taikoma	Taikoma	Netaikoma	Netaikoma	Taikoma	Taikoma
Pardavimai	Taikoma	Taikoma	Netaikoma	Netaikoma	Netaikoma	Netaikoma
Žinios	Netaikoma	Netaikoma	Taikoma	Taikoma	Taikoma	Taikoma
Darbo/ procesų organizavimas	Netaikoma	Taikoma	Taikoma	Taikoma	Netaikoma	Netaikoma

Kaip matome, kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai tarpusavyje, beveik visais atvejais, sutinka. Tik vadovų grupės kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai skiriasi, anketinės apklausos metu paaiškėjo, kad darbo/ procesų organizavimo rodiklis vadovams taikomas, priešingai buvo pateikiama fokus grupės tyrimo rezultatuose.

4.5. Apibendrinti empirinių tyrimų rezultatai ir diskusija

Kokybiniam tyrimui įgyvendinti buvo pasirinktas fokus grupės metodas, kuris buvo įgyvendintas gamybinėje organizacijoje. Tyrimo metu buvo nustatytos kintamo darbo užmokesčio rodiklių grupės ir išrinkta po tris rodiklius, kurie ekspertų nuomone, gamybinėje organizacijoje daro didžiausią įtaką kintamo darbo užmokesčio dydžiui pateiktoms darbuotojų grupėms t.y. vadovams, administracijos ir gamybos darbuotojams. Ekspertų taip pat buvo prašoma atmesti po tris rodiklių grupes, kurių įtaka kintamo darbo užmokesčio dydžiui nėra svarbi. Ekspertams pateiktą anketą galite pamatyti 1 priede.

Tyrimo rezultatai parodė, kad gamybinėje organizacijoje vadovų kintamam darbo užmokesčio dydžiui įtaką gali daryti tokios rodiklių grupės:

- asmeninės kompetencijos, kurios išreiškiamos universalumu, gebėjimu dirbti komandoje ir gebėjimu spręsti problemas;
- darbo našumo grupė, kuri skirstoma į planų įvykdymo, išteklių panaudojimo ir tikslų įgyvendinimo rodiklius;
- pardavimų rodiklių grupė, kuri susideda iš pardavimų masto augimo, gebėjimo pateikti paslaugos pranašumą ir naujų nišų atradimo rodiklių.

Gamybinėje organizacijoje dirbantiems administracijos darbuotojams kintamam darbo užmokesčio dydžiui įtaką darančios rodiklių grupės parinktos tokia tvarka:

- žinių rodiklių grupė, kurias išreiškia šie rodikliai: technologijų išmanymas, technologinės sekos išmanymas ir vadybinės žinios;
- asmeninių kompetencijų rodiklių grupę sudaro – gebėjimas dirbti komandoje, socialinės kompetencijos ir iniciatyvumas;
- darbo/ procesų organizavimo rodiklių grupė, kuri susideda iš darbo planavimo, užduočių delegavimo ir terminų laikymosi rodiklių.

Gamybos darbuotojams kintamam darbo užmokesčio dydžiui, anot fokus grupės ekspertų, įtaką daro:

- žinių grupės rodikliai: technologijų išmanymas, įrenginių išmanymas ir standartų laikymasis;
- asmeninių kompetencijų rodikliai, kuriuos sudaro: universalumas, dėmesingumas ir kruopštumas;
- darbo našumo rodiklių grupė, kurią sudaro normų įvykdymas, planų įvydymas ir terminų laikymosi rodikliai.

Kadangi, kokybinis tyrimas atliktas vienos organizacijos ekspertų grupės, jo rezultatų nepakanka norint tiksliai įvertinti kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymą gamybinėje organizacijoje, todėl

siekiant patvirtinti gautus rezultatus, buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kurios metu anketą užpildė 77 respondentai iš įvairių gamybinių organizacijų. Anketą galima rasti 2 priede. Respondentai taip pat turėjo atitikti reikalavimus t.y. dirbti gamybinėje organizacijoje ir užimti vadovo, administracijos darbuotojo arba gamybos darbuotojo pareigas.

Susiteminus anketas tyrimo rezultatai parodė, kad gamybinėse organizacijose vadovo pareigas užimantiems darbuotojams įtaką kintamam darbo užmokesčiui daro šios rodiklių grupės:

- asmeninių kompetencijų rodiklių grupė, kuriai įtaką daro universalumas, gebėjimas dirbti komandoje ir gebėjimas spręsti problemas;
- darbo našumo rodiklių grupė, kurią sudaro normų įvykdymo, planų įvykdymo ir tikslų įgyvendinimo rodikliai;
- darbų/ procesų organizavimo rodiklių grupei įtaka daro užduočių delegavimas, terminų laikymasis ir darbo planavimo rodikliai;
- pardavimų rodiklių grupę sudaro pardavimų masto augimo, naujų nišų atradimo ir gebėjimo pateikti paslaugų pranašumą rodikliai.

Administracijos darbuotojų grupei kintamam darbo užmokesčiui įtaką daro šios rodiklių grupės:

- žinių rodiklių grupę sudaro standartų laikymosi, LR įstatymų išmanymo, vadybinių žinių rodikliai;
- asmeninių kompetencijų grupę sudaro: gebėjimo dirbti komandoje, socialinių kompetencijų ir iniciatyvumo rodikliai;
- Darbo/ procesų organizavimo rodiklių grupę susideda iš darbo planavimo, užduočių delegavimo ir terminų laikymosi rodiklių.

Gamybos darbuotojams, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, kintamam darbo užmokesčiui įtaką daro šios rodiklių grupės:

- žinių grupę sudaro šie rodikliai: technologijų išmanymas, įrenginių išmanymas ir technologinės sekos išmanymas;
- asmeninių kompetencijų rodiklių grupę sudaro šie rodikliai: kruopštumas, dėmesingumas ir iniciatyvumas.
- darbo našumo grupę sudaro: normų įvykdymo, planų įgyvendinimo ir standartų laikymosi rodikliai.

Apibendrinus tyrimų rezultatus, galime teigti, kad kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtina kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus. Gauti kintamo darbo užmokesčio gamybinėje organizacijoje taikomi rodikliai, patvirtina teorinėje darbo dalyje mokslininkų pateiktas rekomendacijas, į ką reikia atsižvelgti taikant kintamąją dalį. Kaip matome, gamybos darbuotojai, anot respondentų, vertinami pagal darbo atlikimo kokybę, kiekybę taip pat vertinamos darbuotojų žinios, kurių dėka galima atlikti

pavestas užduotis. Administracijos darbuotojų kintamo darbo užmokesčio dydis priklauso nuo darbuotojų žinių, darbo ir procesų planavimo ir asmeninių kompetencijų, tai yra viskas būtina turėti atliekant šias pareigas ir siekiant, kad darbas vyktų sklandžiai. Vadovų grupei rodiklių kiekis didesnis, nes ir jų atsakomybė bei darbo apimtys taip pat skiriasi nuo kitų organizacijos darbuotojų.

Kaip matome, teorinėje dalyje pateiktas kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelis (žr. 7 pav.) ne visiškai atitinka empirinių tyrimų rezultatus, elgsenos grupės rodikliai nebuvo pateikti kaip svarbūs nei vienai darbuotojų grupei. Tai nulėmė, kad gamybos organizacijoje svarbesni rodikliai yra tie, kurie tiesiogiai įtakoja gamybinės organizacijos darbo kokybę ir kiekybę ir padeda siekiant geresnių rezultatų. Pasak, Martinkaus (1996) kintamoji atlyginimo dalis nustatoma atsižvelgiant į darbuotojo asmenines ir dalykines savybes bei jo elgseną darbe t.y. punktualumą, darbo kokybę, iniciatyvumą ir kt., tačiau, šį teiginį palyginus su kokybinio tyrimo rezultatais, daroma išvada, kad elgsenos rodikliai, gamybinėje organizacijoje nėra vertinami.

Apibendrinus galima teigti, kad empirinio tyrimo rezultatai patvirtina teorinėje darbo dalyje mokslininkų pateiktas kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo rekomendacijas. Anot Armstrong'o, Murrill'io (2007), apmokėjimas už darbą priklauso nuo darbo struktūros, jo sudėtingumo. Šis faktorius ir nulėmė kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymą, atskiroms pareigybėms, gamybinėje organizacijoje.

Reikia pabrėžti, kad empirinių tyrimų respondentų imtis nebuvo didelė, todėl šiais rezultatais galima vadovautis tik tose gamybinėse organizacijose, kur buvo atliekami tyrimai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinę teoriją apie kintamui darbo užmokesčiui įtaką darančius rodiklius, visų pirma reikėtų pateikti informaciją, koks yra kintamo darbo užmokesčio mokėjimo tikslas ir nuo ko jis priklauso. Taigi, remiantis lietuvių ir užsienio mokslininkų pateikta moksline literatūra galia teigti, kad kintamo darbo užmokesčio tikslas yra motyvuoti darbuotojus, kuo geriau atlikti savo darbą ir tuo pat metu sumokėti už jau atliktus darbus. Kintamo darbo užmokesčio sistema įdiegiama atsižvelgiant į keletą svarbių aspektų, tokių kaip organizacijos tikslai ir uždaviniai, organizacijos strategija ir galiausiai organizacijos veiklos pabūdį. Įvertinus visus šiuos aspektus, galima nustatyti kintamo darbo užmokesčio rodiklius, kurie ne tik padės tiksliau sumokėti už atliktus darbus, bet ir motyvuos darbuotojus dirbti kuo geriau. Tyrimais įrodyta, kad geriausias kintamo darbo užmokesčio santykis yra, kai kintamoji darbo užmokesčio dalis sudaro 30 – 40 proc. bazinio atlyginimo dalies.

2. Atsižvelgiant, į šiuolaikinėje visuomenėje vyraujančias nuomones, kad gamybinių organizacijų vadovai dažnai netinkamai apmoka darbuotojams už atliktus darbus, buvo prieita hipotezės, dėl kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo problematikos. Apie tai byloje ir atlikti tyrimai, kurie aprašyti šio darbo teorinėje dalyje. Problematiką kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikyme pastebi Granickas (2012) ir tarptautinė vadybos ir konsultacijų bendrovė „Hay Group“. Kadangi, mokslinių darbų, kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo gamybinėje organizacijoje tematika nėra arba jie aprašoma tik abstrakčiai, buvo nuspręsta atlikti tyrimą, kuris galėtų išspręsti kintamo darbo užmokesčio rodiklių taikymo problematiką gamybinėje organizacijoje.

3. Atlikus teorinę kintamo darbo užmokesčio sistemų analizę, galima teigti, kad kintamoji darbo užmokesčio dalis, yra sudėtinė darbo užmokesčio dalis, kuri gali būti išreiškiama, kitaip sakant išmokama, pritaikius įvairius modelius. Dažniausiai moksliniuose darbuose pateikiami kintamo darbo užmokesčio modeliai yra: priedai, premijos, komisiniai, bonusai ir įvairios išmokos bei paskatinimai. Susiteminus mokslinę literatūrą pateikiamas teorinis kintamo darbo užmokesčio modelis, kurį sudaro šešios rodiklių grupės: žinios, pardavimai, elgsena, asmeninės kompetencijos, darbo/ procesų organizavimas ir darbo našumo rodikliai.

4. Atsižvelgiant į empirinių tyrimų rezultatus, kurie buvo atlikti naudojant fokus grupės ir anketinės apklausos metodus, matome, kad gamybinėje organizacijoje taikomi kintamo darbo užmokesčio rodikliai, priklauso nuo pareigybės atliekamų konkrečių darbų. Atliekant tyrimus buvo vertinamos konkrečios trys darbuotojų grupės: vadovai, administracijos darbuotojai ir gamybos darbuotojai, todėl ir rodikliai, kuriuos gavau susiteminus gautus rezultatus kiekvienai pareigybei skiriasi. Atlikus kokybinį tyrimą pateiktas gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio

rodiklių modelis, kurį galite pamatyti 11 pav., kurio rodiklių svarbą gamybinėje organizacijoje patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatai.

Rekomendacijos

1. Taikant kintamo darbo užmokesčio modelį, svarbu nusistatyti tinkamus rodiklius, kuriuos derinti reikia su konkrečios organizacijos tikslais, strategija, veiklos pabūdžiu. Kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelis yra pakankamai subtilus objektas, kurio neįmanoma pritaikyti visoms gamybinėms organizacijoms.

2. Prieš įdiegiant kintamo darbo užmokesčio sistemą, organizacijos viduje siūlau atlikti tyrimą, rekomenduočiau parengti anketinę apklausą, kurios metu, numonę galėtų išreikšti dauguma gamybinės organizacijos darbuotojų. Tokiu būdu išrinkti kintamo darbo užmokesčio rodikliai tenkins daugiau gamybinės organizacijos darbuotojų, bus aiški ir suprantama. Darbuotojai turi būti aiškiai supažindinami, kaip ir už ką bus mokama.

3. Pritaikius gamybinėje organizacijoje kintamo darbo užmokesčio modelį, rekomenduočiau atlikti tyrimą, dėl darbuotojų pasitenkinimo taikomu kintamo darbo užmokesčio modeliu.

4. Šiame darbe pateikto gamybinės organizacijos kintamo darbo užmokesčio rodiklių modelio, taikyti kitoje gamybinėje organizacijoje nerekomenduoju, nes jis parengtas naudojant konkrečios gamybinės organizacijos ekspertų grupės.

LITERATŪRA

1. Armstrong, M., Murlis, H. (2007). *Reward Management. A handbook of remuneration strategy and practise*. 5 th ed. Kogan Page.
2. Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P. (2010). *Evidence-Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices*. London: KoganPage.
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
4. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausų duomenų analizė. Seminaro medžiaga*. [Žiūrėta 2016-09-14]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf.
5. Beržinskienė, D., Raziulytė, S. (2012) *Darbo našumo ir darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės vertinimas Lietuvos pavyzdžiu*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (26). 33–41- ISSN 1648-9098
6. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika p.216-221
7. Dubinas, V. (1996). *Darbo užmokesčio formos ir sistemos Europos šalyse*. Vilnius.
8. Granickas, V. (2012). *Kintamosios darbo užmokesčio dalies nustatymo ir keitimo problemos siekiant įgyvendinti teisingo darbo apmokėjimo principą*. *Socialinių mokslų studijos*, 4 (4): 1585-1603.
9. Jurčienė, D. (2001) *Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti? Atlyginimo sistemos* (2). *Vadovo pasaulis* Nr.6.
10. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodai ir metodologija. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Judex leidykla p. 189-191
11. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 3-asis leidimas*. Šiauliai: Lucilijus.
12. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Naujausia redakcija*. (2005) Vilnius: UAB „ARX BALTICA“
13. Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010). *Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas*.
14. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys*.
15. Martinkus, B., Savanevičienė, A. (1996). *Darbo ekonomika. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija
16. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2000). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.

17. Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: ŠU I-kl.
18. Milkovich, G., Newman, J., Gerhart, B. (2014). *Compensation*. New York: McGraw-Hill / Irvin.
19. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
20. Sakalas A., Vanagas P. (1996). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: KTU
21. Skominas V. (2000) *Mikroekonomika*. Vilnius: Enciklopedija.
22. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Prokopčiukas B., Venskus R., Virvilaitė R., Ivaškienė A. (1996). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija
23. Šilingienė, V. (2000). *Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys // Vadybos paradigma*. Kaunas: VDU I-kl.
24. Šukaitė, R., Gerikienė, V., Tamasevičius, V. (2015). *Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimų specialistų pasitenkinimui darbu*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142 ISSN 2335-8750
25. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
26. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
27. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija
28. Žaptorius, J. (2005). *Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras*. Filosofija, Sociologija. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, Nr. 4.
29. Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija. Sociologija, T. 18. Nr. 4, p. 105-117.
30. Zingheim, P. K., Shuster J. R. (2000). *Pay people right. Breakthrough reward strategies to creat great companies*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers
31. Žvinklys J., Vabalas E. (2001). *Įmonės ekonomika*. Vilnius.

Internetiniai puslapiai:

<http://www.haygroup.com/lt/press/details.aspx?id=39612>

PRIEDAI

Sveiki,

esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, II kurso magistrantė, atlieku tyrimą tema „Kintamo darbo užmokesčio rodiklių modeliavimas: gamybinės organizacijos atvejis“.

Šiuo tyrimu bandysiu nustatyti, kokios rodiklių grupės ir konkrečiai kokie rodikliai realiai gali įtakoti kintamos atlyginimo dalies dydžiui.

Jūsų diskusijų metu, prašau atmesti tris rodiklių grupes, kurios mažiausiai reikšmingos gamybinėje organizacijoje, o iš likusių trijų grupių išskirti po tris reikšmingiausius rodiklius.

Tikiuosi Jūsų supratimo ir nuoširdumo pateikiant tiksliausius rezultatus.

Rodiklis ir apibūdinimas		Gamybos darbuotojai	Administracijos darbuotojai	Vadovai
ŽINIOS	Technologijų išmanymas	Gebėjimas perprasti naujas technologijas, naudojimąsi jomis		
	Įrengimų išmanymas	Vertinamas techninis įrengimų išmanymas, žinių pritaikymas praktikoje		
	Technologinės sekos išmanymas	Gebėjimas sekti ir numatyti technologinę eigą		
	Standartų laikymasis	Gebėjimas dirbti laikantis numatytų standartų		
	Saugos taisyklių išmanymas	Gebėjimas vadovautis saugos taisyklėmis, pritaikant jas darbe		
	LR įstatymų išmanymas	Gebėjimas laikytis ir pritaikyti LR įstatymus		
	Vadybinės žinios	Vadybos išmanymas, sugebėjimas pritaikyti organizacijos labui		
	<i>Kita...</i>			
ASMENINĖS KOMPETENCIJOS	Universalumas	Gebėjimas dirbti įvairiomis sąlygomis, įvairius darbus		
	Darbas komandoje	Gebėjimas dirbti komandoje		
	Kūrybiškumas	Vertinamos darbuotojų idėjos, jų pateikimas		
	Kultūrinės kompetencijos	Vertinama asmeninė bei darbo kultūra		
	Socialinės kompetencijos	Gebėjimas bendrauti, elgsena, socialiniai įgūdžiai		
	Iniciatyvumas	Vertinama darbuotojo iniciatyva atliekant pavestas užduotis, aplinkinių motyvavimas		
	Dėmesingumas	Gebėjimas dirbti		

		dėmesingai, susikoncentravus		1 priedo	tesinys
	Kruopštumas	Gebėjimas kruopščiai atlikti pavestas užduotis			
	Gebėjimas spręsti problemas	Vertinama elgsena probleminėje situacijoje			
	Pozityvumas	Vertinamas darbuotojo pozityvumas organizacijos labui			
	<i>Kita...</i>				
DARBO NAŠUMAS	Brokas %	Darbų brokas neviršija nustatyto brokų kiekio %			
	Normų įvykdymas	Gebėjimas dirbant įvykdyti nustatytas normas			
	Planų įvykdymas	Gebėjimas dirbant įvykdyti numatytus planus			
	Išteklių panaudojimas	Racionalus išteklių panaudojimas			
	Sąnaudų mažinimas	Gebėjimas dirbant mažinti sąnaudas			
	Standartų laikymasis	Gebėjimas dirbti laikantis nustatytų standartų			
	Tikslų įgyvendinimas	Gebėjimas įgyvendinti numatytus tikslus			
	<i>Kita...</i>				
DARBO/ PROCESŲ ORGANIZAVIMAS	Darbo planavimas	Vertinamas sklandus darbo planavimas			
	Darbo vietų organizavimas	Vertinamas darbo vietos planavimas ir darbo atlikimo nuoseklumas			
	Užduočių delegavimas	Gebėjimas tinkamai įgyvendinti užduotis			
	Techninių procesų sekos laikymasis	Gebėjimas nuosekliai laikytis techninių procesų			
	Terminų laikymasis	Gebėjimas laikytis nustatytų terminų			
	<i>Kita...</i>				
ELGSENA	Darbo kultūra	Vertinama darbuotojo elgsena darbo metu			
	Punktualumas	Vertinant atsižvelgiama ar darbuotojas nevēluoja į darbą, ar laiku atliekamos užduotys			
	Bendravimo kultūra	Vertinama bendravimas su kolegomis, aplinkiniais žmonėmis			
	Mandagumas	Gebėjimas elgtis mandagiai įvairiose situacijose			
	Lojalumas organizacijai	Vertinamas organizacijoje išdirbtų metų skaičius			
	<i>Kita...</i>				

PARDAVIMAI	Pardavimų masto augimas	Vertinamas padidėjęs pardavimų kiekis %		1 priedo tęsinys
	Naujų klientų pritraukimas	Vertinamas prirauktų naujų klientų skaičius		
	Aptarnavimo laikas	Vertinamas laikas nuo užsakymo gavimo iki pateikimo gamybai		
	Gebėjimas pateikti paslaugų pranašumą	Vertinamas gebėjimas bendrauti su potencialiais klientais		
	Senų klientų išlaikymas	Vertinamas klientų pasitraukimas pas konkuruojančias organizacijas		
	Naujų nišų atradimas	Gebėjimas atrasti naują, perspektyvią idėją rinkoje		
	<i>Kita..</i>			

Ačiū už dėmesį ☺

2 priedas

Sveiki,

esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, II kurso magistrantė, atlieku tyrimą tema „Kintamo darbo užmokesčio rodiklių modeliavimas: gamybinės organizacijos atvejis“.

Šiuo tyrimu ketinu išsiaiškinti, kaip dažnai ir kokie kintamo darbo užmokesčio rodikliai naudojami kintamodarbo užmokesčio dydžiui nustatyti.

Tikiuosi Jūsų supratimo ir nuoširdumo pateikiant rezultatus.

Jūsų pareigos:

- Vadovas;
- Administracijos darbuotojas;
- Gamybos darbuotojas.

Pateiktoje lentelėje pažymėkite, kaip dažnai pateikti rodikliai daro įtaką Jūsų atlyginimo kintamo darbo užmokesčio dydžiui.

Rodiklis	Nuolat	Dažnai	Labai retai	Niekada
Technologijų išmanymas				
Įrengimų išmanymas				
Technologinės sekos išmanymas				
Standartų laikymasis				
LR įstatymų išmanymas				
Vadybinės žinios				
Universalumas				
Gebėjimas dirbti komandoje				
Socialinės kompetencijos				
Iniciatyvumas				
Dėmesingumas				
Kruopštumas				
Gebėjimas spręsti problemas				
Normų įvykdymas				
Planų įvykdymas				

Išteklių panaudojimas			2 priedo	tesinys
Standartų laikymasis				
Tikslų įgyvendinimas				
Darbo planavimas				
Užduočių delegavimas				
Terminų laikymasis				
Pardavimų masto augimas				
Gebėjimas pateikti paslaugų pranašumą				
Naujų nišų atradimas				

Ačiū už Jūsų nuoširdumą!

Kintamo darbo užmokesčio rodiklių naudojimo dažnumo, vadovų grupės, tyrimo atsakymų suvestinė

Rodiklis	Nuolat	Dažnai	Labai retai	Niekada
Technologijų išmanymas	2	4	6	5
Įrengimų išmanymas	0	3	7	7
Technologinės sekos išmanymas	0	3	5	9
Standartų laikymasis	2	1	3	11
LR įstatymų išmanymas	2	5	7	3
Vadybinės žinios	3	5	5	4
Universalumas	0	11	4	2
Gebėjimas dirbti komandoje	7	5	2	3
Socialinės kompetencijos	1	3	10	3
Iniciatyvumas	2	6	7	2
Dėmesingumas	0	0	3	14
Kruopštumas	0	0	0	17
Gebėjimas spręsti problemas	2	13	0	2
Normų įvykdymas	4	9	1	3
Planų įvykdymas	3	8	2	4
Išteklių panaudojimas	4	6	4	3
Standartų laikymasis	0	1	8	8
Tikslų įgyvendinimas	9	5	2	1
Darbo planavimas	3	5	7	2
Užduočių delegavimas	4	7	5	1
Terminų laikymasis	6	3	5	3
Pardavimų mąsto augimas	13	3	1	0
Gebėjimas pateikti paslaugų pranašumą	7	6	2	2
Naujų nišų atradimas	12	3	2	0

Kintamo darbo užmokesčio rodiklių naudojimo dažnumo, administracijos darbuotojų grupės, tyrimo atsakymų suvestinė

Rodiklis	Nuolat	Dažnai	Labai retai	Niekada
Technologijų išmanymas	4	6	7	12
Įrengimų išmanymas	1	4	6	18
Technologinės sekos išmanymas	2	1	15	11
Standartų laikymasis	9	11	3	6
LR įstatymų išmanymas	2	17	6	4
Vadybinės žinios	4	13	8	4
Universalumas	2	8	16	3
Gebėjimas dirbti komandoje	4	15	8	2
Socialinės kompetencijos	7	11	6	5
Iniciatyvumas	5	9	14	1
Dėmesingumas	0	12	15	2
Kruopštumas	1	6	12	11
Gebėjimas spręsti problemas	0	3	6	20
Normų įvykdymas	0	3	4	22
Planų įvykdymas	1	0	11	17
Išteklų panaudojimas	0	0	25	2
Standartų laikymasis	3	9	15	2
Tikslų įgyvendinimas	2	7	14	6
Darbo planavimas	7	12	7	3
Užduočių delegavimas	11	7	10	1
Terminų laikymasis	14	9	6	0
Pardavimų masto augimas	0	4	5	20
Gebėjimas pateikti paslaugų pranašumą	0	2	6	21
Naujų nišų atradimas	0	0	3	26

**Kintamo darbo užmokesčio rodiklių naudojimo dažnumo, gamybos darbuotojų grupės,
tyrimo atsakymų suvestinė**

Rodiklis	Nuolat	Dažnai	Labai retai	Niekada
Technologijų išmanymas	1	12	15	3
Įrengimų išmanymas	3	10	8	10
Technologinės sekos išmanymas	1	9	16	5
Standartų laikymasis	0	7	14	10
LR įstatymų išmanymas	0	0	2	29
Vadybinės žinios	0	0	3	28
Universalumas	4	7	7	13
Gebėjimas dirbti komandoje	0	2	21	8
Socialinės kompetencijos	0	1	13	17
Iniciatyvumas	2	7	9	13
Dėmesingumas	2	6	16	7
Kruopštumas	3	16	8	4
Gebėjimas spręsti problemas	0	3	9	19
Normų įvykdymas	8	19	1	3
Planų įvykdymas	4	16	6	5
Išteklių panaudojimas	1	15	11	4
Standartų laikymasis	0	17	10	3
Tikslų įgyvendinimas	0	1	19	11
Darbo planavimas	0	0	6	25
Užduočių delegavimas	1	4	16	10
Terminų laikymasis	0	6	16	9
Pardavimų masto augimas	0	0	12	19
Gebėjimas pateikti paslaugų pranašumą	0	0	0	31
Naujų nišų atradimas	0	0	3	28