



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvarumo dimensijų raiška organizacijų atlygio sistemose

Baigiamasis magistro projektas

Kamilė Šidlauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvarumo dimensijų raiška organizacijų atlygio sistemose

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Kamilė Šidlauskaitė

Projekto autorė

**Prof. dr.
Violeta Šilingienė**

Vadovė

**Prof. dr.
Asta Savanevičienė**

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kamilė Šidlauskaitė

Tvarumo dimensijų raiška organizacijų atlygio sistemose

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Kamilė Šidlauskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Šidlauskaitė, Kamilė. Tvarumo dimensijų raiška organizacijų atlygio sistemose. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: atlygio sistema, atlygis, tvarumas, tvarus žmonių išteklių valdymas, tvarus vystymasis.

Kaunas, 2024. 67 p.

Santrauka

Tyrimo aktualumas. Tyrimas akcentuoja tvarumo sampratos svarbą, kuri iš pradžių buvo suvokiama tik kaip ekologinė sąvoka, tačiau šiandien apima ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę pusiausvyrą, o tai daro tiesioginę įtaką visuomenės, ekonomikos ir aplinkos gerovei. Tvarumo principų integravimas į žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) procesus, tokie kaip įdarbinimas, mokymas, veiklos valdymas ir atlyginimas, yra būtinas siekiant ne tik finansinės naudos, bet ir tvaraus socialinio, aplinkosauginio bei žmogiškojo kapitalo vystymo. Šis požiūris yra ypač svarbus, nes tvarios atlygio sistemos skatina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, padedant pritraukti bei išlaikyti talentingus darbuotojus, ypač iš jaunesniųjų kartų, kurie vertina tvarumą ir socialinę atsakomybę. Be to, tvarumas ŽIV srityje prisideda prie organizacijos reputacijos stiprinimo, skatindamas holistinį požiūrį į darbuotojus kaip į vertingus partnerius tvarumo kelyje. Taigi, tvarumo integracija į atlygio sistemas ne tik atspindi šiuolaikinį darbuotojų ir visuomenės požiūrį, bet ir tampa esmine įmonių sėkmės dalimi ilgalaikiame kontekste.

Tyrimo objektas – tvarios atlygio sistemos.

Tyrimo tikslas – atskleisti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibrėžti tvarumo sampratą, identifikuojant ją apibūdinančias dimensijas;
2. išanalizuoti atlygio sistemos sampratą ir sudedamuosius sistemos elementus;
3. konceptualizuoti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose, paruošiant teorinį tyrimo modelį;
4. empiriškai ištirti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo metodai: norint atsakyti į iškeltą tyrimo klausimą pasitelkiami teoriniai bei empiriniai tyrimo metodai. Atliekama lyginamoji mokslinės literatūros analizė konceptualizuotam tyrimo modeliui paruošti ir pagrįsti. Tyrimui atlikti taikomas kokybinis pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizės metodas.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai. Tyrimas parodė, kad tvarumo dimensijos nėra tik duomenų rinkiniai bankams, bet praktiškai įgyvendinamos per konkrečias atlygio politikas ir praktikas, pavyzdžiui, per kintamus atlyginimo komponentus, kurie yra susieti su tvarumo rodikliais. Tyrimas atskleidė, kad tvarumo dimensijos yra įdiegtos į organizacijų atlygio sistemas ir tai atitinka tvarumo principus, kaip nurodyta įvairiuose tarptautiniuose tyrimuose. Papildomai apklausus informantus apie tvarių atlygio sistemų požymių laikymąsi organizacijose, matyti, kad visos organizacijos užtikrina teisės aktų laikymąsi. Aštuonios organizacijos iš dvylikos laikosi visų tvarios atlygio sistemos požymių.

Konkrečiai, ekonominė, socialinė ir aplinkosauginė tvarumo dimensijos buvo identifikuotos kaip svarbios organizacijų atlygio struktūrų dalys. Išanalizavus gautus rezultatus, paaiškėjo, kad visos trys tvarumo dimensijos – ekonominė, socialinė ir aplinkosauginė – atsispindi organizacijų atlygio sistemose. Pastebėta, kad dėmesys skiriamas ne tik finansiniams rezultatams, bet ir tvaraus pelno siekimui, darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, darbuotojų sveikatos ir saugumo užtikrinimui bei įvairių aplinkosaugos iniciatyvų skatinimui. Tyrime dalyvavusių organizacijų atlygio sistemos gali būti laikomos tvariomis, nes jos integruoja tvarumo principus į savo struktūrą.

Šidlauskaitė, Kamilė. The Expression of Sustainability Dimensions in Organizations' Remuneration Systems. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

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

Kaunas, 2024. 67 pages.

Summary

The study highlights the importance of the concept of sustainability, which was originally conceived as an ecological concept, but now encompasses economic, social, and environmental balance, with direct implications for the well-being of society, the economy, and the environment. Integrating sustainability principles into human resource management (HRM) processes such as recruitment, training, performance management and remuneration is essential not only for financial gain but also for the sustainable development of social, environmental, and human capital. This approach is particularly important as sustainable remuneration systems foster employee engagement and loyalty by helping to attract and retain talented employees, especially from younger generations who value sustainability and social responsibility. In addition, HRM sustainability contributes to the reputation of the organization by promoting a holistic view of employees as valuable partners in the sustainability journey. Thus, the integration of sustainability into remuneration systems not only reflects the contemporary attitudes of employees and society, but also becomes an essential part of the long-term success of companies.

The object of the research – sustainable remuneration systems.

The aim of the research – to reveal the expression of sustainability dimensions in the remuneration systems of organizations.

The task of the research:

1. to define the concept of sustainability by identifying the dimensions that define it;
2. to analyze the concept of a remuneration system and its constituent elements;
3. to conceptualize the expression of the dimensions of sustainability in organizations' remuneration systems by developing theoretical research model;
4. to empirically investigate the expression of sustainability dimensions in organizational remuneration systems.

The methods of the research: theoretical and empirical research methods are used to answer the research question. A comparative analysis of the scientific literature is carried out to develop and justify the conceptualized research model. A qualitative semi-structured interview and content analysis method is used to conduct the study.

The main results of the research. The study shows that sustainability dimensions are not just data sets for banks but are put into practice through specific remuneration policies and practices, such as variable remuneration components that are linked to sustainability indicators. The study revealed that

sustainability dimensions are embedded in the reward systems of organizations, and this is in line with sustainability principles as reported in various international studies. Additional interviews with informants on compliance with the attributes of sustainable reward systems in organizations show that all organizations ensure compliance with legislation. Eight out of twelve organizations comply with all the attributes of a sustainable reward system. In particular, the economic, social and environmental dimensions of sustainability were identified as important components of organizations' reward structures. The analysis of the results shows that all three dimensions of sustainability - economic, social, and environmental - are reflected in the organizations' reward systems. The focus is not only on financial performance, but also on achieving sustainable profits, work-life balance, ensuring the health and safety of employees and promoting various environmental initiatives. The reward systems of the organizations in the study can be considered sustainable as they integrate sustainability principles into their design.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose problemos analizė	13
2. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose teoriniai sprendimai	19
2.1. Tvarumo samprata ir dimensijos	19
2.2. Atlygio sistemos samprata ir elementai.....	26
2.3. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose koncepcinis tyrimo modelis	36
3. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo metodologija	39
4. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija	42
4.1. Bendra organizacijų tvarumo ir atlygio sistemų struktūros tyrimo rezultatų apžvalga.....	42
4.2. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai	50
4.3. Tvarios atlygio sistemos požymių tyrimo rezultatai	56
4.4. Apibendrinti tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija.....	58
Išvados ir rekomendacijos	62
Literatūros sąrašas	64
Priedai.....	68

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tvarumo sampratą apimančios sritys (sudaryta autorės)	20
2 lentelė. Tvaraus vystymosi apibrėžimų palyginimas (sudaryta autorės)	20
3 lentelė. Tvaraus vystymosi principai (sudaryta autorės).....	22
4 lentelė. Tvarios organizacijos apibrėžimų palyginimas (sudaryta autorės)	24
5 lentelė. Tvaraus žmogiškų išteklių valdymo principai pagal Stankevičiūtė (2015), Stankevičiūtė ir Savanevičienę (2018):	25
6 lentelė. Atlygio sistemos apibrėžimai (sudaryta autorės)	27
7 lentelė. Iš dalies struktūruoto interviu klausimų tikslai	39
8 lentelė. Tyrime dalyvavusių informantų charakteristika.....	40
9 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristika.....	41
10 lentelė. Ekonominės tvarumo dimensijos įgyvendinimo priemonės.....	43
11 lentelė. Socialinės tvarumo dimensijos įgyvendinimo priemonės	44
12 lentelė. Aplinkosauginės tvarumo dimensijos įgyvendinimo priemonės.....	45
13 lentelė. Organizacijų taikomi atlygio sistemų elementai	47
14 lentelė. Organizacijų taikomų atlygio sistemų tikslai	49
15 lentelė. Tvarios atlygio sistemos charakteristikos.....	50
16 lentelė. Ekonominės tvarumo dimensijos raiška organizacijų atlygio sistemose	51
17 lentelė. Socialinės tvarumo dimensijos raiška organizacijų atlygio sistemose	53
18 lentelė. Aplinkosauginės tvarumo dimensijos raiška organizacijų atlygio sistemose.....	55
19 lentelė. Tvarios atlygio sistemos požymių raiška atlygio sistemose.....	57

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tvaraus vystymosi dimensijų modeliai (Christian Fuchs, 2017)	22
2 pav. Atlygio elementai pagal Maslow poreikių hierarchija (sudaryta autorės pagal Ihensekien ir Joel, 2023)	32
3 pav. Atlygio struktūros (pagal Kulikowski ir Sedlak, P. 2023)	32
4 pav. Atlygio struktūra (pagal Armstrong ir Brown, 2023)	34
5 pav. Konceptualus tyrimo modelis – Tvarumo dimensijų raiška organizacijų atlygio sistemose .	37

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Doc. – docentas;

Prof. – profesorius;

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas;

ESG – aplinkos, socialinis, valdymo (angl. *Environmental, Social and Governance*);

TBL – triguba veiklos apskaita (angl. *Triple bottom line*).

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Tvarumo samprata iš pradžių suvokta kaip ekologinė sąvoka, šiandien tvarumas apima ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę pusiausvyrą. Kiekvienas žmogaus veiksmas, ar tai būtų vartojimas, gamyba ar net darbo rinka, daro tiesioginę įtaką aplinkai, ekonomikai ir visuomenei. Tvarumo principai nebeapsiriboja tik gamtos išteklių valdymu, jie tampa esminiai visose gyvenimo srityse, įskaitant žmogiškųjų išteklių valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) sferoje tvarumo integracija yra ne mažiau svarbi. Šiandieninis požiūris į žmones pabrėžia, kad, panašiai kaip ir kiti ištekliai, žmogiškieji ištekliai gali būti išnaudojami neatsakingai ir neatsinaujinančiai. Todėl būtina, kad ŽIV funkcijos, tokios kaip įdarbinimas, atranka, mokymas ir tobulinimas, veiklos valdymas, atlygis, būtų pritaikytos tvarumo principams. Vadinas, kad organizacijos turėtų atsižvelgti ne tik į finansinę naudą, bet ir į tvarų socialinį, aplinkos bei žmogiškojo kapitalo vystymą.

Tvarumo integracija į atlygio sistemas yra svarbi ir aktualiai auganti sritis, susijusi su darbuotojų motyvacija ir įmonių socialine atsakomybe (Elrayah ir Semlali, 2023). Tvarios atlygio sistemos apima ne tik finansines naudas, bet ir etiškai, ekologiškai bei socialiai atsakingus elementus, tokius kaip darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, aplinkosaugos projektai, ekologiško transporto naudojimas. Ši integracija atspindi šiuolaikinį požiūrį į darbuotojų gerovę ir įmonių vaidmenį tvarumo srityje. Tvarios atlygio sistemos skatina darbuotojus įsitraukti į įmonės tvarumo veiklas, didinant jų įsitraukimą ir lojalumą (Emerton ir Jones, 2019). Be to, tai padeda įmonėms pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, ypač jaunesniosios kartos atstovus, kurie vertina tvarumą ir socialinę atsakomybę. Tvarios atlygio sistemos taip pat atspindi įmonių įsipareigojimą tvariam vystymuisi, kuris yra vis svarbus tiek įmonių reputacijai, tiek ilgalaikiai verslo sėkmei.

Pagrindinis šių pokyčių tikslas – užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesai prisidėtų prie organizacijos ilgalaikės gerovės, tuo pačiu skatindami tvarų ir etišką požiūrį į darbuotojų sveikatą, gerovę ir profesinį tobulėjimą. ŽIV specialistams tai kelia naujus iššūkius, reikalaujančius holistinio požiūrio į darbuotojus, kurie laikomi ne tik darbo jėgos šaltiniu, bet ir vertingais organizacijos partneriais tvarumo kelyje. Be to, tvarumas ŽIV srityje susijęs su organizacijos reputacijos ir prekės ženklo stiprinimu. Vis daugiau organizacijų supranta, kad tvarios praktikos gali padėti pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, ypač tarp jaunesnių kartų, kurios vis labiau vertina aplinkosaugą ir socialinę atsakomybę.

Tyrimo problematika. Atlygio sistemų veiksmingumas yra neabejotinai svarbus organizacijų darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui, tačiau šiandieninis iššūkis – įvertinti šių sistemų tvarumą. Šiuo metu yra pastebimas teorinių ir empirinių tyrimų, susijusių su atlygio sistemų tvarumu, trūkumas. (Radvila ir Šilingienė, 2020). Daugelis esamų studijų susikoncentravę į atlyginimo teisingumo ir darbo užmokesčio nustatymo pagal teisinius reglamentus aspektus, taip pat į faktorius, kurie veikia atlyginimo dydį. Kinowska (2020), remdamasi Adamso teisingumo teorija, išanalizavo ryšį tarp tvaraus vystymosi ir sąžiningo atlyginimo, tačiau pažymėjo, jog ši sritis vis dar yra nepakankamai ištirtinėta ir reikalauja tolesnių tyrimų. Tuo tarpu Radvila ir Šilingienė (2020) aptarė atlygio sistemų ir tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo sąveiką, vadovaudamiesi Stankevičiūtės (2015) nustatytais principais, tačiau pabrėžė būtinybę tolesniems tyrimams šioje srityje. Be to, tvarios atlygio sistemos gali turėti teigiamą poveikį įmonių santykiams su suinteresuotosiomis šalimis, įskaitant klientus, investuotojus ir bendruomenę. Šios sistemos gali padėti įmonėms įgyvendinti savo tvarumo strategijas ir pasiekti tvarumo tikslus, tokius kaip mažesnės CO2 emisijos, efektyvesnis išteklių naudojimas ar teigiamas socialinis poveikis bendruomenėms.

Šio tyrimo aktualumas kyla iš augančio poreikio suprasti tvarumo principų taikymą ne tik aplinkosaugos, bet ir organizacinių procesų, ypač atlyginimo sistemų, kontekste. Tvarios atlygio sistemos atspindi šiuolaikinio verslo pasaulio pokyčius ir rodo, kad įmonės vis labiau suvokia savo atsakomybę ne tik akcininkų, bet ir platesnės visuomenės atžvilgiu. Tvarios atlygio sistemos yra vienas iš būdų, kaip įmonės gali prisidėti prie darnaus vystymosi ir kartu skatinti teigiamą įvaizdį bei verslo sėkmę.

Mokslinė problema formuojama keliant klausimą, kaip tvarumo dimensijos pasireiškia organizacijų atlygio struktūroje?

Tyrimo objektas: tvarios atlygio sistemos.

Tyrimo tikslas – atskleisti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibrėžti tvarumo sampratą, identifikuojant ją apibūdinančias dimensijas;
2. išanalizuoti atlygio sistemos sampratą ir sudedamuosius sistemos elementus;
3. konceptualizuoti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose, paruošiant teorinį tyrimo modelį;
4. empiriškai ištirti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo metodai: norint atsakyti į iškeltą tyrimo klausimą pasitelkiami teoriniai bei empiriniai tyrimo metodai. Atliekama lyginamoji mokslinės literatūros analizė konceptualizuotam tyrimo modeliui paruošti ir pagrįsti. Tyrimui atlikti taikomas kokybinis pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizės metodas.

1. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose problemos analizė

Tvarumas – vienas iš dažniausiai naudojamų žodžių ne tik viešojoje erdvėje, bet ir mokslinėje literatūroje. Apstu straipsnių apie tvarumą aplinkoje, versle bei socialinėje srityje. Poreikis šiai temai aprašinėti kyla iš didelio visuomenės nerimo stebint klimato kaitą, masinę gamybą ir beribį pelno siekimą bei nesąžiningus verslininkus kurie po skambiomis ilgaamžiškumo sąvokomis taupo savo resursus gamtos ir žmonių išnaudojimo atžvilgiu.

Reaguojant į pasaulyje vykstančius reiškinius tvarumo taikymo poreikis tik auga. Pirmos mokslinės tvarumo sąvokos užuomazgos siekia dar Aristotelio laikus, kada tvarumas laikytas ilgalaikiu nenutrūkstamu procesu išsaugojant resursus ateities kartoms (Stankevičiūtė ir Savanevičienė, 2018). Šiandien šalia tvarumo taip pat naudojama darnumo sąvoka, tačiau šis terminas labiau atspindi suderintą procesą, kuris ne visais atvejais yra ilgaamžis (Stankevičiūtė, 2015). Vėliau vystantis mokslui prieita sąvokos tvarus vystymais, kuri apima aplinkos, ekonomikos ir socialinę sritis ir veikia kaip kompleksinis procesas (Kinowska, 2020). Šis modelis skirtas reaguoti į ekologinę pasaulio krizę, siekiant subalansuoti saikingą išteklių vartojimą, stabilias darbo vietas ir ekonominę pusiausvyrą (Chams ir García-Blandón, 2019).

Verslui siekiant išlikti besikeičiančioje aplinkoje taip pat tampa svarbu siekti ilgaamžiškumo ir keisti verslo procesus ne tik siekiant maksimaliai auginti pelną, bet taip pat puoselėti visuomeninę ir aplinkosauginę gerovę. (Westerman ir kt., 2020) Įmonės turi ne tik optimizuoti savo verslo procesus efektyvumui užtikrinti, bet ir atsižvelgti į ilgalaikį poveikį aplinkai bei visuomenei. Šiandien vis dažniau pabrėžiama, kad įmonių sėkmė nebeapsiriboja tik finansiniais rezultatais. Įmonės, kurios deda pastangas mažinti savo ekologinį pėdsaką, gerinti darbuotojų sąlygas ir skatinti teigiamą socialinį poveikį, įgyja didesnę pasitikėjimą ir lojalumą iš vartotojų ir investuotojų.

Aplinkosauginis ir socialinis įsipareigojimas gali atverti naujas verslo galimybes ir leisti įmonėms atrasti naujus rinkos segmentus ar produktus, kurie atitinka tvarumo kriterijus. Pavyzdžiui, perėjimas prie atsinaujinančių energijos šaltinių ne tik sumažina įmonės ekologinį pėdsaką, bet ir gali sumažinti energetikos išlaidas ilguoju laikotarpiu. Tuo pat metu, įmonės, kurios įgyvendina principus, skirtus darbuotojų gerovei, pvz., užtikrinant sveiką darbo aplinką ir teisingą atlyginimą, gali patirti mažesnę darbuotojų kaitumą ir didesnę jų įsipareigojimą (Westerman ir kt., 2020). Atsižvelgiant į visuotinį klimato kaitos suvokimą ir visuomenės lūkesčius, verslai, kurie neįtrauks tvarumo į savo strategijas, gali susidurti su didesniais rizikos veiksniais ir prarasti savo pozicijas rinkoje. Todėl tvarumo siekis tampa verslo strategijos dalimi, kuri lemia ilgalaikę sėkmę ir stabilumą.

Muñoz-Torres ir kolegų (2018) pristato įrankį, kuris padeda įmonėms įvertinti ir integruoti tvarumo principus į jų tiekimo grandines. Tai rodo tvarumo svarbą ne tik organizacijos viduje, bet ir visose jos verslo operacijose, įskaitant tiekimo grandinės valdymą. Tai yra svarbus žingsnis link tvarumo principų taikymo visose verslo srityse, įskaitant ir atlygio sistemas. Kai galvojame apie tvaraus verslo modelius, aplinkosaugos problemos yra akivaizdžios, tačiau visapusiškas tvarumo modelis bus skirtas ir įvertins našumą pagal visus tris ramsčius:

1. aplinka – sprendžiami tokie klausimai kaip šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimas, energijos vartojimo efektyvumas, išteklių išekvojimas, atliekų tvarkymas ir kt.;
2. socialinis – sprendžiant tokias problemas kaip sąžiningos prekybos produktų platinimas, sveikata ir gerovės palaikymas, sveiki darbo standartai darbo vietoje, tiekimo grandinėje, vietos bendruomenės santykiai, darbuotojų santykiai ir įvairovė;

3. valdymas – užtikrinti, kad išmokos ir kompensacijų paketai būtų sąžiningi ir skaidrūs.

Atliktame 2016 m. gerai žinomų Suomijos organizacijų tvarumo ataskaitų tyrime pateikiama, kad tvarumas atlygio sistemose visa dar retas reiškinys, daugumoje įmonių vis dar įgyvendinami ilgalaikiai finansiniai tikslai (Hartikainen ir kt., 2021). Nors vis daugiau įmonių pripažįsta tvarumo svarbą, dauguma jų vis dar prioriteto teikia ilgalaikiams finansiniams tikslams. Nors tvarumo sąvoka ir įgijo žinomumo verslo aplinkoje, realus jos įgyvendinimas atlygio sistemose dar tik pradžioje. Įmonių atlygio struktūros, kurios remiasi tik finansiniais rodikliais, dažnai ignoruoja aplinkosauginių ir socialinių veiksnių svarbą, kas ilgainiui gali turėti neigiamų pasekmių tiek įmonei, tiek visuomenei. Tyrime pažymima, kad įmonėms, norinčioms efektyviai diegti tvarumo strategijas, reikėtų svarstyti galimybę įtraukti tvarumo kriterijus į vadovų ir darbuotojų skatinimo mechanizmus. Tai galėtų apimti atlygio susiejimą su specifiniais aplinkosaugos tikslais, pavyzdžiui, šiltnamio dujų emisijų mažinimu, atliekų perdirbimu, taip pat su darbuotojų gerovės ir įvairovės didinimo tikslais.

Tokio pobūdžio pakeitimai atlygio sistemose galėtų ne tik skatinti tvarumo principų integraciją į kasdienę verslo praktiką, bet ir padėti įmonėms įgyvendinti ilgalaikę socialinę ir ekologinę atsakomybę. Be to, šie pokyčiai gali padėti stiprinti įmonės reputaciją ir konkurencingumą, nes vis daugiau vartotojų ir investuotojų vertina įmones pagal jų socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę. Todėl, nors integracija dar tik vyksta, būtina toliau skatinti organizacijas vertinti ne tik finansinius, bet ir tvarumo aspektus, siekiant visapusiškai atsakingo verslo vystymo.

Integracija tvarumo į atlygio sistemas yra sudėtingas ir daugiadimensis uždavinys, kuris reikalauja subalansuoti įmonės ekonominius interesus, darbuotojų lūkesčius ir visuomenės gerovę. Tvarumo aspektai atlygio sistemose yra ne tik finansinės naudos, bet ir etiškai, ekologiškai bei socialiai atsakingų praktikų įgyvendinimas. Vadinasi, kad atlygio sistemos turi būti ne tik pelningos įmonei, bet ir skatinti darbuotojus elgtis atsakingai ir tvariai. Svarbus aspektas yra darbuotojų suvokimo apie atlygį stebėjimas ir reguliarus atnaujinimas atsižvelgiant į dabartinius poreikius (Klimkiewicz ir Beck-Krala, 2019).

Šiuolaikiniame verslo kontekste tvarumo principai tampa vis svarbesni, o jų integracija į atlygio sistemas yra vienas iš būdų, kaip įmonės gali prisidėti prie tvarumo tikslų. Tvarios atlygio sistemos apima ne tik teisingą atlyginimą, bet ir darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, tinkamas darbo sąlygas, atsižvelgiant į darbuotojų gerovę. Be to, tvarumo aspektai atlygio sistemoje gali apimti skatinimą dalyvauti aplinkosaugos projektuose, pavyzdžiui, finansuojant darbuotojų iniciatyvas, susijusias su aplinkosauga, ar teikiant naudas, susijusias su ekologišku transportu (Kang ir kt., 2022). Tai gali apimti ir papildomas priemones, pvz., premijas už mažesnę energijos suvartojimą darbo vietoje arba įmonės pastangas mažinti atliekų kiekį. Darbuotojai, kurių atlyginimas tiesiogiai susijęs su aplinkosauginių ir socialinių tikslų įgyvendinimu, gali jausti didesnę motyvaciją ne tik siekti asmeninių, bet ir įmonės tvarumo tikslų.

Įtraukiant tvarumo kriterijus į atlygio sistemą, įmonės gali geriau įsitraukti į šiuolaikines rinkos tendencijas, kuriose vartotojai ir investuotojai vis dažniau vertina įmonių atsakomybę ir tvarumo veiksmus. Taip pat svarbu pabrėžti, kad tvarios atlygio sistemos skatinimas turėtų būti lydimas aiškių tikslų ir matavimų, leidžiančių įvertinti pažangą ir koreguoti strategijas pagal gautus rezultatus (Kang ir kt., 2022). Įmonės turėtų nustatyti konkretų planą, kaip jos ketina įdiegti tvarumo principus į savo atlygio sistemas, ir įsipareigoti reguliariai stebėti bei vertinti šių priemonių poveikį. Tokie veiksmai ne tik padeda įmonėms prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkosaugos ir socialinių sąlygų, bet ir

skatina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, padedant jiems jaustis dalyvaujančiais įmonės tvarumo veikloje.

Tvarios atlygio sistemos kūrimas taip pat yra sudėtingas, nes jis reikalauja atsižvelgti į įvairių suinteresuotųjų šalių, įskaitant darbuotojus, vartotojus ir tiekėjus, interesus. Įmonėms reikalinga sukurti atlygio sistemas, kurios būtų teisingos, skaidrios ir atspindėtų įmonės tvarumo įsipareigojimus. Vadinasi, kad atlygio sistemos turėtų būti ne tik finansiškai naudingos, bet ir skatinti teigiamą socialinį bei ekologinį poveikį (Elrayah ir Semlali, 2023). Šios sistemos turėtų būti sukuriamos taip, kad skatintų darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, atsižvelgiant į jų naudą ir pasitenkinimą darbe. Tvarios strategijos gali padėti formuoti darbo aplinką, kuri ne tik gerina darbuotojų našumą, bet ir prisideda prie jų bendros gerovės.

Tvarumo integracija į atlygio sistemas atneša ilgalaikę naudą tiek įmonei, tiek darbuotojams, tiek visuomenei. Tai padeda kurti įmonių kultūrą, kuri skatina atsakingą ir tvarią elgseną, taip pat prisideda prie teigiamo įmonės įvaizdžio ir reputacijos stiprinimo. Tvarios atlygio sistemos gali tapti svarbiu įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniu ir padėti pritraukti bei išlaikyti talentingus darbuotojus, kurie vertina tvarumą ir socialinę atsakomybę (Baraibar-Diez ir kt., 2019). Atlygio politika, remiantis ESG (aplinkosauginiais, socialiniais ir valdymo) kriterijais, teigiamai veikia ne tik įmonių ESG įvertinimus, bet ir ekonominius rezultatus, ypač kai įmonėse veikia korporatyvinės socialinės atsakomybės komitetai, kurie kontroliuoja ir skatina atsakingą veiklą, dėl ko gerėja bendras ne finansinis našumas.

Tvarios atlygio politikos taip pat akcentuoja įmonių vadovų vaidmenį, siekiant integruoti ESG principus į kasdienę veiklą. Vadovai, kurių atlyginimai ir paskatos tiesiogiai susiję su ESG tikslų pasiekimu, yra skatinami priimti sprendimus, kurie atlieka tradicinius finansinius matavimus ir skatina tvarumą ir socialinę atsakomybę. Šis požiūris skatina vadovus ne tik siekti akivaizdžių finansinių naudų, bet ir vertinti sprendimų poveikį aplinkai, bendruomenei ir visai įmonės reputacijai ilgalaikiu požiūriu. Atlyginimų sistemų, kurios yra susijusios su ESG tikslais, įgyvendinimas skatina vadovus priimti sprendimus, kurie ne tik atitinka finansinius įmonės tikslus, bet ir skatina atsakingą elgesį su aplinka bei socialinę atsakomybę. Šis metodas padeda kurti įmonėse kultūrą, kuri pripažįsta ir apdovanoja ilgalaikę poveikį, o ne tik trumpalaikius finansinius rezultatus (Baraibar-Diez ir kt., 2019). Atlyginimų schemas, kurios yra susietos su ESG tikslais, padeda formuoti įmonės kultūrą, kurioje pripažįstamas ir skatinamas ne tik trumpalaikis pelnas, bet ir ilgalaikis poveikis. Tokia kultūra prisideda prie gilesnio darbuotojų įsitraukimo ir skatina juos veikti atsakingai ir novatoriškai. Be to, vadovai, įtraukiantys ESG kriterijus į atlygio politiką, demonstruoja aišką įsipareigojimą etiškumui, pavyzdžiui, skatindami lyčių lygybę, užtikrindami saugias darbo sąlygas ar mažindami įmonės poveikį aplinkai. Įgyvendinant tokius atlyginimų modelius, svarbu užtikrinti, kad ESG tikslai būtų aiškūs, matuojami ir suderinti su įmonės bendraisiais tikslais. Taip pat reiktų reguliariai peržiūrėti atlygio sistemų veiksmingumą, įvertinant, kaip jos skatina norimą elgesį ir prisideda prie tvarumo tikslų įgyvendinimo.

Mokslinėje literatūroje taip pat pripažįstama, kad didelę įtaką organizacijos ilgalaikiai sėkmei daro organizacijų socialinė atsakomybė. Tyrime buvo atskleista, kad kuo socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė labiau išreikšta tuo geriau įmonės valdomos (Bolourian ir kt., 2021). Tai nurodo, kad ir pati valdybos sudėtis atlieka svarbų vaidmenį formuojant organizacijos socialinę atsakomybę. Vienas iš socialinės atsakomybės bruožų yra teisingumo principas kuris labai svarbus ir atlygio sistemoje.

Darbuotojai jaučiantys nuo lyties priklausomą atlygio skirtumą, neigiamai vertina organizaciją ir mažiau įsitraukia į organizacijos tikslų siekimą.

Europos Sąjungos šalyse atliktame tyrime apie tvarumo kriterijų integravimo į vadovų atlyginimus daromą įtaką įmonės tvarumo rezultatams, rezultatai parodė, kad su tvarumu susijęs vadovų atlygis daro didelę teigiamą įtaką organizacijos tvarumo rezultatams (Nguyen ir kt., 2023). Taip pat pabrėžiama svarba reguliavimo institucijų įsitraukimui siekiant paruošti tokias tvarumo ataskaitas, kuriose būtų kokybiškai pateikiama informacija apie vadovų tvarumo principų atlygio sistemoje identifikavimą.

Autoriai (Emerton ir Jones, 2019; Flammer ir kt., 2019; Ikram ir kt., 2023) taip pat tiesiogiai nagrinėjo organizacijos tvarumo tikslų įgyvendinimą atsižvelgiant į vadovų atlygio praktikas. Šie trys tyrimai taip pat atskleidė glaudžias sąsajas tarp organizacijos tvarių tikslų įgyvendinimo ir tvaraus vadovų atlygio. Šios atlygio sistemos praktikos padeda nukreipti vadovybės dėmesį į suinteresuotąsias šalis kurios ilgalaikėje perspektyvoje finansiškai reikšmingos įmonei. Atliktas kiekybinis tyrimas nurodo, kad optimalių tvarumo aspektų įtraukimas į atlygio kontraktų sudarymą padidina organizacijos tvarių tikslų įgyvendinimą bei sumažina akcijų gražos nepastovumą. Pastebėta ir priešprieša, kad darbo rezultatais grindžiamas atlyginimas nėra toks tikslus kaip galėtų manyti rinkos dalyviai.

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje organizacijų vadovybė vis labiau supranta, kad jų įmonių ilgalaikė sėkmė priklauso nuo tvarumo principų integravimo į visus verslo aspektus, įskaitant atlygio politikas. Socialinės atsakomybės svarba organizacijos vadovybėje ne tik didina įmonės patrauklumą akcininkams ir investuotojams, bet ir gerina bendrą valdymo kokybę. Įmonės, kurios įtraukia socialinės atsakomybės aspektus į savo atlygio sistemas, dažnai patiria geresnį darbuotojų įsitraukimą, mažesnę darbuotojų kaitą ir didesnę vartotojų pasitikėjimą. Mokslininkų teigimu, tvari atlygio sistema yra vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių įmonės valdymo kokybę. Atlygio politikos, kurios įvertina ne tik finansinius, bet ir socialinius bei ekologinius tikslus, gali padėti formuoti atsakingesnę ir atvirą valdymo stilių. Vadovai, kurių atlygiai yra tiesiogiai susieti su tvarumo rodikliais, yra labiau motyvuoti įgyvendinti politikas, kurios prisideda prie visos bendruomenės gerovės. Atlygio sistemų tvarumas minėtuose šaltiniuose analizuojamas per įmonių aukščiausio lygio vadovų, akcininkų atlygio sistemas, kuriomis siekiama tvaraus vystymosi tikslų. Nors vyraujantis požiūris, kad atlygio sistema skirta finansiniams tikslams siekti, mokslininkai išskiria, kad socialinės atsakomybės svarba organizacijos vadovybėje tiesiogiai siejasi ir su pačios organizacijos valdymo kokybe (Ratti ir kt., 2023).

Svarbu paminėti, kad analizuotuose straipsniuose kalbama apie akcininkų ir aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemas, tačiau ne mažiau svarbu kaip tvarumas taikomas ir visų likusių darbuotojų atlygyje. Jei organizacija siekia strateginių tikslų taikydama tvarias atlygio sistemas vadovams, panašios sistemos turėtų būti taikomos ir specialistams, darbininkams, kurie taip pat prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo ir bendros organizacijos politikos, kultūros formavimo.

Atlygio sistemos turi būti neatskiriama tvaraus vystymosi strategijų komponentas. Įprastai atlygio sistemos yra orientuotos į trumpalaikius rezultatus ir asmeninės naudos siekimą, kas dažnai yra priešinga ilgalaikio tvarumo principams (Bolourian ir kt., 2021). Tvarumo aspektas reikalauja perorientuoti atlygio sistemas taip, kad jos skatintų ne tik ekonominės naudos kūrimą, bet ir socialinę bei ekologinę atsakomybę. Siekiant integracijos tarp finansinio rezultato ir tvarumo, atlygio

struktūros turėtų būti peržiūretos taip, kad jos skatintų ilgalaikio vystymosi tikslus. Tai apima kintamojo atlyginimo susiejimą ne tik su finansiniais rezultatais, bet ir su tvarumo rodikliais.

Atlygio sistemos turėtų būti projektuojamos atsižvelgiant į ilgalaikį organizacijos ir visuomenės gerovės augimą, pavyzdžiui, įtraukiant paskatas už ekologiškai tvarius veiksmus, socialinio atsakingumo iniciatyvas ir etišką elgesį (Flammer ir kt., 2019). Pavyzdžiui, galima būtų skatinti darbuotojus per premijų sistemas, kurios remiasi ne tik finansiniais rezultatais, bet ir jų indėliu mažinant šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą, gerinant darbo sąlygas ir užtikrinant lygybę darbo vietoje. Atlygio politika turėtų skatinti tvarios veiklos plėtojimą, tokį kaip išteklių taupymas, atliekų mažinimas ir aplinkosaugos standartų laikymasis. Pavyzdžiui, paskatos gali būti siūlomos už inovacijas, kurios mažina įmonės ekologinį pėdsaką, ar už projektus, kurie skatina atsinaujinančios energijos naudojimą.

Taip pat svarbu, kad atlygio sistemos būtų lanksčios ir prisitaikančios prie kintančių aplinkybių, pvz., reaguojant į rinkos pokyčius, kurie gali atsirasti dėl tvarumo reikalavimų (Westerman ir kt., 2020). Organizacijos turėtų reguliariai peržiūrėti ir pritaikyti atlygio sistemas, užtikrindamos, kad jos atitiktų tvarumo tikslus, ir atspindėtų visuotinę socialinę ir aplinkos apsaugos sąmoningumą. Norint efektyviai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos ir rinkos reikalavimų, būtina reguliariai vertinti ir tobulinti atlygio sistemas. Atlygių politikos lankstumas leidžia organizacijoms greitai reaguoti į išorinius veiksnius, pavyzdžiui, ekonominės situacijos svyravimus ar naujus tvarumo standartus. Tai svarbu ne tik išlaikyti konkurencingumą, bet ir skatinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, kadangi atlygis, kuris atspindi tiek asmeninį įnašą, tiek įmonės vertybes ir ilgalaikius tikslus, padidina darbuotojų lojalumą ir produktyvumą. Tvarumo integravimas į atlygio sistemas turėtų būti atliekamas ne tik kaip atsakas į išorinę reguliaciją ar rinkos spaudimą, bet ir kaip organizacijos vidaus strategijos dalis. Pavyzdžiui, atlygio schemas galėtų būti susietos ne tik su finansiniais rezultatais, bet ir su specifiniais tvarumo tikslais, tokiais kaip išmetamo CO₂ kiekio mažinimas, atliekų perdirbimo didinimas ar etiškas tiekimo grandinių valdymas. Tai skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti įgyvendinant tvarumo strategiją ir kuria aiškų ryšį tarp asmeninės naudos ir organizacijos tvarumo siekių.

Tvari atlygio sistema, kaip rodo Klimkiewicz ir Beck-Krala'os (2019) tyrimas, yra neatsiejama nuo visapusiškos organizacijos veiklos perspektyvos, kuri apima ne tik finansinius, bet ir socialinius bei aplinkos aspektus – vadinamąją trigubą veiklos apskaitą (angl. *Triple Bottom Line*, TBL). Be to, svarbu užtikrinti, kad atlygio sistemos būtų teisingos ir skaidrios, kad visi darbuotojai jaustųsi vertinami ir motyvuoti siekti ne tik asmeninių, bet ir bendrų ilgalaikių tikslų. Įgyvendinant šias sistemas, būtina atsižvelgti į įvairias darbuotojų grupes ir jų specifinius poreikius, kad atlygio politika adekvačiai atspindėtų visų įnašą į bendrą įmonės sėkmę. Vadinasi, kad atlygio strategijos turėtų būti kryptingai valdomos ne vien iš pelno siekimo perspektyvos, bet ir atsižvelgiant į darbuotojų gerovę bei aplinkos apsaugą.

Ekonominė tvarumo dimensija susijusi su konkurencingumu rinkoje, kur atlyginimas yra derinamas ne tik prie rinkos sąlygų, bet ir prie darbuotojų profesionalumo bei karjeros galimybių. Vadinasi, kad atlygio sistema turėtų būti projektuojama taip, kad skatintų nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, kuris savo ruožtu prisideda prie darbuotojų įsidarbinimo galimybių didinimo ir organizacijos konkurencingumo užtikrinimo.

Socialinė tvarumo dimensija pabrėžia atlyginimo sąžiningumą, teisingą požiūrį į darbuotojus ir jų įtraukimą į organizacijos veiklą. Čia įtraukiama ir komandinio darbo bei dvasios stiprinimas, socialiniai renginiai, žinių dalijimasis bei asmeninio tobulėjimo skatinimas. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra labai svarbus aspektas, nes tai tiesiogiai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų lojalumą organizacijai.

Aplinkos tvarumo dimensija atspindi organizacijos atsakomybę už ekologiją ir aplinkosaugą, įskaitant sveikatos draudimo ir prevencijos programas bei skatinimą elgtis aplinką tausojančiai. Finansinis paskatinimas už aplinkosaugos iniciatyvas yra vienas iš būdų, kaip įmonės gali skatinti savo darbuotojus aktyviai prisidėti prie tvarumo tikslų įgyvendinimo.

Šis tyrimas, koncentruotas į personalo specialistų daromą įtaką tvariai atlygio sistemai, atskleidžia, kaip kompleksiskai galima nukreipti organizacijos atlygio politiką atitinkant ekonominius, socialinius ir aplinkos tikslus. Tyrime pabrėžiama, kad tvari atlygio sistema turėtų atitikti visų suinteresuotų šalių, įskaitant akcininkus, darbuotojus, vadovus, klientus, tiekėjus ir vietinę bendruomenę, lūkesčius. Tyrimo apribojimas iki didelių ir labai didelių įmonių nurodo, kad gautos išvados ypač aktualios didelio masto organizacijoms, tačiau tai suteikia supratimą ir apie galimas tvarumo integracijos į atlygio sistemas tendencijas ir praktikas, kurios gali būti pritaikomos ir vidutinėms bei mažoms įmonėms, atsižvelgiant į jų specifinius iššūkius ir galimybes.

Be to, tvarios atlygio sistemos skatina darbuotojus ir organizacijas bendradarbiauti tvarumo iniciatyvose, užtikrinant, kad verslo veikla ir darbuotojų atlyginimas yra tiesiogiai susiję su jų indėliu į tvarumą. Vadinasi, kad atlygio sistemos turėtų atlyginti ne tik asmeninį, bet ir kolektyvinį darbuotojų įsipareigojimą bei prisidėjimą prie tvarumo tikslų įgyvendinimo.

Apibendrinant, tvarios atlygio sistemos yra būtinos siekiant suderinti asmenines, organizacines gerovės tikslus. Jos turi veikti kaip variklis, skatinantis ir remiantis tvarų elgesį, taip pat kaip priemonė, mažinanti atotrūkį tarp turtingųjų ir vargšų bei padedanti kovoti su klimato kaita. Tik integruodami atlygio strategijas į tvarumo planus, galima tikėtis teigiamų pokyčių, kurie prisidėtų prie ilgalaikio žmonijos ir planetos gyvybingumo išsaugojimo.

2. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose teoriniai sprendimai

Šis skyrius yra dedikuotas aptarti tvarumo teoriją, jos dimensijas, ir kaip šie aspektai yra integruojami į organizacijų atlygio sistemas. Šio skyriaus tikslas – pateikti išsamų tvarumo principų įvertinimą, jų reikšmę šiuolaikinėms organizacijoms ir praktinius būdus, kaip šie principai gali būti įdiegti į atlygio politikas, skatinant ilgalaikę organizacijų ir visuomenės gerovę. Gilinamasi į skirtingas tvarumo dimensijas – aplinkos apsaugą, socialinę atsakomybę ir efektyvų valdymą – ir aptariama, kaip šios dimensijos veikia atlygio sistemų kūrimą ir įgyvendinimą. Bus išnagrinėti atlygio sistemos ir sudarymo elementai. Skyrius taip pat atskleis, kaip šiuolaikinės atlygio strategijos reaguoja į tvarumo iššūkius ir kaip jos gali būti tobulinamos, siekiant didinti visuotinę įmonių atsakomybę ir tvarumą.

2.1. Tvarumo samprata ir dimensijos

Tvarumo samprata yra svarbus ir visuotinai pripažįstamas principas, veikiantis visus organizacijų veiklos aspektus, įskaitant atlygio sistemas. Tvarumas dažniausiai apibrėžiamas kaip gebėjimas patenkinti dabartinius poreikius nesumažinant būsimų kartų galimybių patenkinti savo poreikius. Tvarumo dimensijos organizacijų atlygio sistemose yra reikšmingos, nes jos padeda užtikrinti ilgalaikę organizacijų veiklos efektyvumą ir atsakomybę prieš aplinką bei visuomenę. Jos apima ne tik finansinės naudos teikimą darbuotojams, bet ir atlygio struktūrų kūrimą, kurios skatina tvarios veiklos principų laikymąsi. Pavyzdžiui, galima įvesti bonusų sistemas už mažesnę energetinio resursų naudojimą, atliekų mažinimą ar etišką elgesį su tiekėjais ir klientais. Tokios praktikos padeda užtikrinti, kad organizacijos veikla būtų ne tik pelninga, bet ir etiška, skaidri bei atsakinga prieš visuomenę ir aplinką.

Tvarumo integracija į atlygio sistemas skatina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, nes jie jaučia, kad jų darbas prisideda prie bendro gėrio ir tvarios ateities kūrimo. Tai sudaro palankesnes sąlygas inovacijoms ir kūrybiškumui, nes darbuotojai yra skatinami ieškoti naujų būdų, kaip sumažinti neigiamą poveikį aplinkai ir didinti teigiamą socialinį poveikį. Taigi, tvarumo principų integravimas į atlygio sistemas ne tik atitinka šiuolaikinės vadybos tendencijas, bet ir padeda organizacijoms išlikti konkurencingoms tvarios plėtros kontekste.

Vienas iš seniausių ir labiausiai pripažįstamų tvarumo apibrėžimų yra iš 1987 metų Brundtland ataskaitos, oficialiai žinomos kaip „Mūsų bendras ateities“ (angl. „*Our Common Future*“) ataskaitos, parengtos Jungtinių Tautų Pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos (angl. *World Commission on Environment and Development*). Šiame dokumente tvarumas apibrėžiamas kaip vystymasis, kuris atitinka dabartinių kartų poreikius nesukeldamas grėsmės būsimųjų kartų galimybėms patenkinti savo poreikius.

Šis apibrėžimas tapo pagrindu visai tvarumo sąvokai ir yra plačiai cituojamas mokslinėje literatūroje bei politikos dokumentuose.

Tvarumo samprata per pastaruosius dešimtmečius išgyveno reikšmingą transformaciją, pradedant nuo bendros tvarumo idėjos iki jos taikymo specifinėse verslo srityse, įskaitant atlygio sistemas. Ši raida, kaip nustatė Radvila ir Šilingienė (2020) bei Caradonna (2022), apima kelis etapus.

1 lentelė. Tvarumo sampratą apimančios sritys (sudaryta autorės)

Laikotarpis	Tvarumo samprata	Sritis
1960-1970 m.	Aplinkosauga ir gamtos išteklių tausojimas	Gamtosauginės organizacijos
1987 m.	Brundtlando ataskaitos tvarumo apibrėžimas	Jungtinės Tautos
1990-ieji	Trijų stulpų modelis: ekologinis, ekonominis, socialinis tvarumas	Tarptautinės organizacijos, vyriausybės
2000-ieji - Dabar	Tvarumo integravimas į verslą ir politiką	Vyriausybės, verslo organizacijos, akademinė bendruomenė

Vėlyvieji 1960-ieji – Ankstyvieji 1970-ieji Ankstyvosios tvarumo idėjos: Šiame laikotarpyje tvarumo sąvoka buvo labiau susijusi su aplinkosauga ir gamtos išteklių tausojimu.

1987 – Tvarumo Ir Tvaraus Vystymosi Pradžia: Tvarumo samprata gavo platesnį pripažinimą per Brundtlando ataskaitą, kurioje tvarumas apibrėžiamas kaip vystymasis, kuris atitinka dabartinių kartų poreikius nesukeldamas grėsmės būsimųjų kartų galimybėms patenkinti savo poreikius.

1990-ieji Trijų stulpų modelis: Tvarumo samprata išsiplėtė, įtraukiant ne tik aplinkosaugos, bet ir ekonominius bei socialinius aspektus, formuojant trijų stulpų tvarumo modelį: ekologinis, ekonominis, ir socialinis tvarumas.

1992 – Tvaraus Žmogiškųjų Išteklių Valdymo Įsigalėjimas: Tvarumo principai pradėti integruoti į žmogiškųjų išteklių valdymą, pabrėžiant darbuotojų gerovę ir etišką elgesį versle. Rio de Žaneiro deklaracijoje svarbiausias vaidmuo žmogaus gerovei.

1999 – Tvarių Darbo Sistemų Atsiradimas: Tvarumo idėjos pradėjo įsigalioti darbo vietose, siekiant skatinti efektyvesnę ir atsakingesnę darbo aplinkos valdymą. Taip pat 2002 metais patvirtinta Johanesburko deklaracija, kurios pagrindinis tikslas vartotojas ir jo švietimas.

Apie 2018 – Tvarus Požiūris Į Atlygio Sistemas: Tvarumo principų taikymas atlygio sistemose tapo svarbesnis, akcentuojant, kaip atlygis gali būti naudojamas skatinant tvarius sprendimus ir praktikas įmonėse.

Ši chronologija rodo, kaip tvarumo samprata palaipsniui tapo integruota į įvairias verslo sritis, įskaitant atlygio sistemas, pabrėžiant holistinį požiūrį į verslo ir darbuotojų gerovę.

2 lentelė. Tvaraus vystymosi apibrėžimų palyginimas (sudaryta autorės)

Autorius	Tvaraus vystymosi apibrėžimai
Sturup ir Low, 2019	Tvarus vystymasis suprantamas kaip ekonominio vystymosi ir gamtos išsaugojimo ryšys. Jame pabrėžiama mūsų santykių su gamtos pasauliu pusiausvyra.
Lambin, 2019	Tvarus vystymasis apibūdinamas kaip ekonominių sprendimų priėmimo būdas, grindžiamas demokratiniu visų suinteresuotųjų šalių dalyvavimu, išsaugant kolektyvinį, gamtinį ir kultūrinį paveldą.
Hummels ir Argyrou, 2021	Tvarus vystymasis kai nėra pažeidžiami fizikos dėsniai, visuomenė gerbianti šias dėsnių ribas, kontroliuojat išmetamų teršalų kiekį devyniose kritinėse srityse: klimato kaita, nauji subjektai, stratosferos ozono sluoksnio nykimas, atmosferos aerozolio apkrova, vandenynų rūgštėjimas, biocheminiai srutai (azoto ir fosforo), gėlo vandens naudojimas, žemės sistemos pokyčiai, biosferos vientisumas, genetinė įvairovė.
Hamilton, 2021	Tvarus vystymasis apibūdinamas kaip dabarties poreikių tenkinimas nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius.

Hajian ir Jangchi, 2021	Tvarus vystymasis apibrėžiamas kaip dabartinių ir būsimų kartų poreikių tenkinimas, priklausomai nuo tinkamo žmogiškojo, gamtinio ir ekonominio kapitalo naudojimo žmonių gerovei užtikrinti.
Cecchin ir kt., 2021	Tvaraus vystymosi koncepcija, apimanti optimizmą, galimą ekonominę naudą ir tokią plačią galimų veiksmų įvairovę, kad tiek mokslininkams, tiek kitiems suinteresuotiesiems subjektams beveik kiekvienas gali kažką pasirinkti, tačiau išvengiama pernelyg didelio dėmesio kuriai nors vienai galimybei.
Dereń ir Skonieczny, 2022	Tvarus ekonominių organizacijų vystymasis apima valdymo praktiką, kai vienu metu ir vienodai atsižvelgiama į ekonominius, aplinkosauginius ir socialinius klausimus, susijusius su jų veikla.

Tvaraus vystymosi koncepcijoje, kurią išplėtojo Piwowar-Sulej, akcentuojami trys pagrindiniai principai, žinomi kaip „triguba veiklos apskaita“ (angl. *Triple Bottom Line*). Šie principai yra:

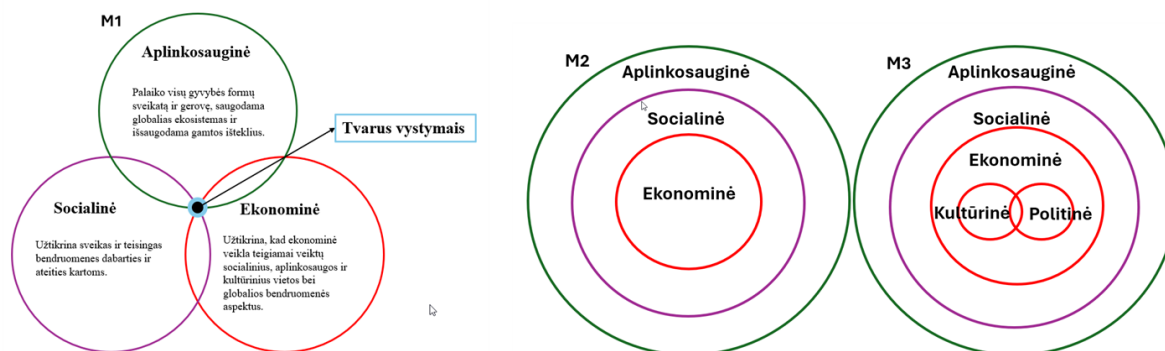
1. aplinkos vientisumas – ekosistemos atsinaujinimo pajėgumo ribos, pabrėžiant, kad ekonomikos augimas ir plėtra turi vykti taip, kad nebūtų peržengtos planetos ekologinės ribos. Aplinkos vientisumo užtikrinimas reikalauja atsakingo išteklių valdymo ir tvaraus vartojimo praktikų taikymo;
2. socialinis teisingumas – susijęs su visų suinteresuotųjų šalių teise į tinkamą gyvenimo kokybę ir lygių galimybių užtikrinimą. Vadinasi, kad sprendimų priėmimo procese būtina užtikrinti visų grupių, įskaitant mažiau privilegijuotus ir pažeidžiamus visuomenės narius, dalyvavimą ir atstovavimą, taip pat teisingą ekonominės naudos paskirstymą;
3. ekonominė gerovė – tai siejama su gebėjimu užtikrinti ilgalaikę ekonominę stabilumą ir augimą, kartu nekenkiant aplinkai ir socialinei gerovei. Ekonominė gerovė apima ne tik finansinį pelną, bet ir investavimą į žmogiškuosius išteklius, bendruomenių stiprinimą ir tvarios ekonomikos kūrimą, kuris teikia naudą visiems visuomenės nariams.

Dereń ir Skonieczny (2022) straipsnyje ekonominį, socialinį ir aplinkos tvarumą apibūdina kaip tarpusavyje susijusius tvaraus vystymosi aspektus:

1. ekonominis tvarumas yra susijęs su organizacijos gebėjimu integruoti ekonominės naudos siekimą ir aplinkosaugines praktikas, sukuriant produktus, technologijas ir išteklius, kurie ne tik suteikia pelną pačiai organizacijai, bet ir teikia naudą platesnei aplinkai. Tai reikalauja ne tik vadovų ir darbuotojų požiūrio bei elgsenos pokyčių, bet ir kūrybiško materialijų bei nematerialijų išteklių naudojimo;
2. socialinis tvarumas užtikrina organizacijos vaidmenį bendruomenėje ir visuomenėje, ypač kaip ji prisideda prie socialinės gerovės ir teisingumo. Tai apima organizacijos įsipareigojimą skatinti skaidrius ir teisingus santykius su visomis suinteresuotomis šalimis, pabrėžiant svarbą teisingam vertės kūrimo paskirstymui tarp skirtingų grupių;
3. ekologinis tvarumas yra glaudžiai susijęs su organizacijos strategijomis ir veiklomis, kurios mažina neigiamą poveikį aplinkai. Tai apima investicijas į aplinkai draugiškas technologijas, tausojant gamtos išteklius ir mažinant taršą, taip pat skatinant tvarią vartojimo ir gamybos praktiką.

Šie trys aspektai atspindi integruotą tvaraus vystymosi požiūrį, kuriame ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės srities veiklos yra neatskiriama tvaraus organizacijos augimo dalis. Pateiktas aprašymas labiausiai atitinka „Win-win-win“ tvaraus vystymosi modelio esmę. Jų aprašytas tvarus ekonominių organizacijų vystymasis, kuris atsižvelgia vienu metu ir vienodai į ekonominius, aplinkosauginius ir socialinius klausimus, susijusius su jų veikla. Šis modelis skatina visapusišką

požiūrį, kai sprendimai ir veiklos yra tvarūs ekonomiškai, aplinkosauginiu požiūriu, ir socialiniu atžvilgiu, siekiant bendros naudos visoms šioms sritims.



1 pav. Tvaraus vystymosi dimensijų modeliai (Christian Fuchs, 2017)

Pirmieji du modeliai (M1 ir M2) atvaizduoja ekonomiką, visuomenę ir gamtą kaip autonomines sferas, pabrėžiant techninės pataisos požiūrį į tvarumo klausimus, fokusą į atskiras dalis, ne į visumą, ir ideologiją, leidžiančią suprasti visuomenę ir aplinką kaip kapitalistinius išteklius. Trečiasis modelis (M3), kuris yra tolesnė M2 plėtra, išskiria ne tik ekonomiką, bet ir politinę bei kultūrinę sistemas kaip visuomenės dalis ir yra grindžiamas gamtos ir visuomenės bei ekonomikos ir neekonominės sferos (politikos ir kultūros) dialektika. Kitiškai nagrinėjamos tvarumo sampratos, kurios dažnai remiasi trimis atsitiktinai pasirinktais tvarumo matmenimis – ekonominiu, socialiniu ir aplinkosauginiu – neatsižvelgiant į visapusišką visuomenės teoriją. Toks požiūris į tvarumą skatina techninio sprendimo paiešką, koncentruojantis į atskiras problemas, o ne visumą. Vadinasi, kad trečiasis modelis suteikia kompleksiškesnį tvarumo matmenų vaizdavimą, atspindėdamas ne tik ekonominį, bet ir politinį bei kultūrinį aspektus, kurie yra būtini norint suprasti ir spręsti tvarumo iššūkius. Modelis pabrėžia visų trijų sferų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, siekiant holistinio požiūrio į tvarumą, vietoj fragmentiško ir išskirtinio dėmesio tik vienai sferai.

3 lentelė. Tvaraus vystymosi principai (sudaryta autorės)

Autorius	Principas	Aprašymas
Mensah (2019)	Ekosistemos išsaugojimas	Ekosistemų ir biologinės įvairovės išsaugojimas yra esminis, kadangi jų praradimas sukeltų gyvybės pabaigą, o išteklių eksploatacija turėtų neviršyti Žemės galimybių ribų, siekiant tvarumo.
	Populiacijos kontrolė	Populiacija turi atitikti Žemės išteklių pajėgumus, todėl reikia pereiti prie atsinaujinančių energijos šaltinių, kaip antai saulės energija, ir kontroliuoti gyventojų augimą, kad ištekliai atitiktų visuomenės poreikius.
	Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmonės yra pagrindiniai tvarumo principų įgyvendintojai, atsakingi už aplinkos išsaugojimą ir taikos palaikymą. Svarbu ugdyti žmogiškuosius išteklius, kad jie sugebėtų rūpintis ekonomika, aplinka ir visuomene, o švietimas bei sveikatos priežiūra yra būtini teigiamam požiūriui į gamtą ir žmogiškųjų vertybių skatinimą.
	Visuotinis įsitraukimas	Tvarus vystymasis reikalauja bendro visų žmonių ir įstaigų įsitraukimo ir teigiamo požiūrio, kad būtų pasiekta pažanga ir užtikrintas stabilumas.

	Pažangių socialinių tradicijų, papročių ir politinės kultūros skatinimas	Tvarus vystymais auga puoselėjant modernias bendruomeniškumo tradicijas ir politiką, kurios stiprina visuomenės vientisumą ir skatina aplinkos apsaugą. Tvaraus vystymosi esmė – įtraukti aplinkosauginius, socialinius ir ekonominius aspektus į sprendimus per visas kartas, siekiant balanso tarp šių sričių. Kad pasiektų tvaraus vystymosi tikslus, šalis turi atpažinti galimus kompromisus ir rasti sprendimus, taip pat skatinti sinergiją, vedančią prie tvaraus progreso.
Ben Eli, 2018	Išteklių efektyvumas (Materialioji sritis)	Siekis užtikrinti aukščiausią išteklių produktyvumą apima naudojimąsi atsinaujinančiais energijos šaltiniais, neatsinaujinančių išteklių nuolatinį perdirbimą, skatinant energijos ir medžiagų cikliškumą gamybos infrastruktūroje. Taip pat būtina kontroliuoti sklaidą per naudojimo ciklus, vengiant cheminių elementų netaisyklingo kaupimosi ir nepagrįsto išplitimo
	Apskaitos sistema (Ekonominė sritis)	Suderinti pasaulio ekonomiką su gamtos atsinaujinimo gebėjimais, įskaitant išorinius veiksnius visose išlaidose. Ekonominiuose skaičiavimuose atsižvelgti į žmogaus vystymosi ir gerovės rodiklius. Plėtoti reguliavimo ir apmokėjimo politikas, siekiant skatinti norimus rezultatus ir šalinti neigiamus. Pasitelkti rinkos mechanizmus, užtikrinant skaidrumą ir tikslų išlaidų, susijusių su pagrindinio turto paskirstymu, atspindėjimą.
	Biosferos įvairovė (Gyvenimo sritis)	Prisiimti atsakomybę už gyvybės įvairovės išsaugojimą, naudoti gamtos išteklius taip, kad jie galėtų atsinaujinti, išlaikyti genetinę įvairovę ir formuoti žemės naudojimo politikas, mažinančias žmogaus įsikišimą į kitų rūšių gyvenamąsias vietas bei skatinančias biologinę įvairovę žmonių gyvenamose vietovėse.
	Žmonių laisvė ir lygybė (Socialinė sritis)	Skatinti toleranciją socialiniuose santykiuose, stiprinti visuotines teises remiantis planetos pilietiškumo principais. Sudaryti sąlygas visapusiškam įtraukimui ir efektyviai demokratijai, užtikrinti lygias teises naudotis gyvybę palaikančiais planetos ištekliais. Skatinti tarptautinį bendradarbiavimą spręsti globalias problemas, stabdyti karus ir nelegalią ginklų prekybą. Didinti darnos suvokimą per švietimą ir įtraukti tvarumo principus į efektyvią teisėkūrą.
	Vertybinis pagrindas (Dvasinė sritis)	Atpažinti visatą jungiantį paslapties, išminties, ir materijos tarpusavio ryšį, kuris veikia nuo kosmoso iki žmogaus technologijų. Vystyti veiksmų etiką, kurią lemia šis suvokimas. Pripažinti transcendentinę mūsų buvimo nežinomybę. Atskleisti žmonijos vaidmenį visatoje ir gerbti Žemės sistemą, kurioje mes gyvename. Skatinti asmeninę ir visuomeninę transformaciją, kad iškiltų naujas planetinis sąmoningumas.

Nagrinėjamos tvaraus vystymosi sampratos yra gilios ir įvairiapusiškos, atspindinčios skirtingų mąstytojų požiūrius ir principus. Autoriai pabrėžia, kad nepaisant skirtingų formuluočių, visi principai siekia bendro tikslo: užtikrinti teisingą, etišką ir atsakingą elgesį visose gyvenimo srityse, įtraukiant socialines, aplinkos ir ekonomines dimensijas.

- **Visapusiškumo akcentas:** skirtingi autoriai, tokių kaip Mensah ar Ben-Eli, pateikia savitą tvarumo viziją. Pavyzdžiui, Ben-Eli iškelia žmonių sąmoningumo ir dvasingumo svarbą tvaraus vystymosi kontekste. Tai rodo, kad tvarus vystymasis yra ne tik išorinė veikla, bet ir vidinė žmogaus sąmonės transformacija.
- **Sąmoningumo svarba:** sąmoningumo formavimas yra gyvybiškai svarbus bet kokiems pokyčiams, ypač tvaraus vystymosi srityje. Supratimas apie būtinybę keistis, žinojimas, ką ir kodėl keičiame, yra esminis tvarumo principų veikimui. Be sąmoningumo, sunku pasiekti reikšmingus ir ilgalaikius pokyčius.
- **Kartų gerovė:** autoriai akcentuoja tarpkartinės gerovės svarbą, kurioje dėmesys skiriamas ne tik dabartinių, bet ir ateities kartų poreikiams. Vadina, kad sprendimai turi būti priimami atsižvelgiant į ilgalaikį poveikį, rūpintis ne tik esama, bet ir būsima žmonijos gerove.
- **Gamtos apsaugos prioritetas:** gamtos apsauga ir bioįvairovės išsaugojimas yra lemiami veiksniai visai žmonijai. Taigi, žmonės turėtų atsakingai naudotis gamtos resursais, ieškoti alternatyvių energijos šaltinių ir atsižvelgti į planetos gebėjimą atsinaujinti.

- **Vietinio ir tarptautinio bendradarbiavimo reikšmė:** tvaraus vystymosi principų įgyvendinimui būtina glaudus tiek vietinis, tiek tarptautinis bendradarbiavimas. Teisingas visuomenės požiūrio formavimas, švietimas ir kiekvieno individo įsitraukimas yra būtini veiksniai.
- **Vartotojų įpročių keitimas:** tvarumo principai apima ne tik gamybos, bet ir vartojimo įpročių keitimą. Visuomenės elgesio ypatumai lemia maisto vartojimo, transporto, energijos naudojimo ir laisvalaikio leidimo srityse.
- **Atsakomybės jausmo skatinimas:** kiekvienas žmogus turėtų jausti atsakomybę už savo veiksmus ir jų poveikį aplinkai, pasaulio gerovei. Tai apima sąmoningą požiūrį į savo vartojimo įpročius ir sprendimų priėmimą.
- **Socialinės srities įtraukimas:** pabrėžiama socialinės srities svarbą, siekiant įtvirtinti demokratiją, užtikrinti lygias galimybes ir teises visiems, priimant sprendimus, kurie atitinka visos visuomenės poreikius.

Šis aprašymas atskleidžia tvaraus vystymosi principų gausą ir jų taikymo svarbą visuomenės ir aplinkos gerovei. Tvarus vystymasis yra procesas, kuris siekia patenkinti šiandienos kartos poreikius nesumažinant būsimųjų kartų galimybių patenkinti savo poreikius. Ši koncepcija apima ekonominio augimo, socialinės gerovės ir aplinkosaugos pusiausvyrą, kuri užtikrina ilgalaikį ir visapusišką pasaulio gerovės augimą. Tvarus vystymasis reikalauja, kad verslai ir organizacijos veiktų atsakingai, efektyviai naudodami išteklius, mažindami atliekų ir teršalų išmetimą bei skatindami socialinę atsakomybę.

Tvarios organizacijos yra tos, kurios integruoja tvarumo principus į savo strategijas, operacijas ir korporatyvinę kultūrą. Jos yra pasiryžusios ne tik generuoti pelną, bet ir prisidėti prie teigiamo socialinio ir aplinkos poveikio, stiprindamos bendruomenes, kuriose veikia, ir užtikrindamos, kad jų veikla būtų etiška ir atsakinga (Mensah, 2019). Tvarios organizacijos atpažįsta, kad jų ilgalaikė sėkmė yra neatskirama nuo sveikos ir tvarios visuomenės, todėl jos įsipareigoja diegti inovacijas ir praktikas, kurios sumažintų neigiamą poveikį aplinkai ir didintų pozityvų poveikį žmonių gyvenimui. Taigi, tvarios organizacijos yra ne tik ekonominiai subjektai, bet ir visuomenės ir aplinkos gerovės šaukliai, siekiantys integruoti tvarumo tikslus į kiekvieną savo veiklos aspektą (Ben Eli, 2018). Kelis apibrėžimai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Tvarios organizacijos apibrėžimų palyginimas (sudaryta autorės)

Autorius	Tvarios organizacijos apibrėžimai
Pasaulinė tvaraus vystymosi verslo taryba	Įmonių kontekste tvarumo principas rodo, kaip tinkamai atsižvelgiama į įvairių įmonės suinteresuotųjų šalių interesus, įskaitant bendruosius visuomeninius ir aplinkos klausimus.
Kinowska, 2020	Aplinkosaugos valdymo koncepcija, kuri apima sąmoningą veiksmus, kuriais siekiama palaikyti ir gerinti gamtinės aplinkos būklę kurią veikia įmonės veikla. Praktikoje įgyvendinimas aplinkosaugos vadybos strategiją siekiama įgyti konkurencinę pranašumą.
Mensah, 2019	Teigiamai prisideda prie visuomenės, ekonomikos ir aplinkos veiksmų. Aplinkos tvarumas reikalauja gamtos kapitalo naudojimo taip, kad būtų išsaugota ekosistemų atkūrimo gebėjimai ir užtikrinta, kad aplinkos tarša nevirsytų gamtos asimiliacijos galimybių. Tvarios organizacijos atpažįsta ir siekia subalansuoti šiuos tris aspektus savo veikloje, siekdamos užtikrinti ilgalaikę ir visapusišką sėkmę.
Ben Eli, 2018	Tvari organizacija – kai tvarumas yra integruotas į organizacijos veikimo pagrindą – per jos procesus, politikas, praktikas ir kultūrą. Tvarumo esmė čia glūdi ne tik organizacijos strategijoje ar vizijoje, bet yra įdiegta kaip praktiškai veikiantys vidiniai mechanizmai, kurie reguliuoja ir palaiko organizacijos veiklą atitinkamai tvarumo principams.

Pirma, organizacijų veikla neapsiriboja vien ekonominiais tikslais, bet yra integruojama į platesnį ekonominės ir socialinės erdvės kontekstą, kuriame svarbu atsižvelgti į tvarumo principus. Tai rodo, kad organizacijos turi ne tik siekti pelno, bet ir užtikrinti, jog jų veiklos poveikis aplinkai ir visuomenei būtų teigiamas ar bent jau nekenktų ateities kartoms.

Antra, nurodoma, kad dėl visuomenės senėjimo ir darbuotojų sveikatos problemų, susijusių su darbu, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas tampa ypač svarbus. Senstanti visuomenė ir su darbu susijusios sveikatos problemos kelia iššūkius tiek darbuotojų palaikymui, tiek ilgalaikiam organizacijų išlikimui ir produktyvumui. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas čia atlieka kritinį vaidmenį, nes turi užtikrinti, kad darbuotojai būtų sveiki ir galėtų efektyviai prisidėti prie organizacijos veiklos, taip pat mažinant neigiamą poveikį jų sveikatai ir gerovei.

Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra esminis organizacijų sėkmei ir tvarumui, atsižvelgiant į demografinius pokyčius ir darbuotojų sveikatos iššūkius. Tai rodo, kad organizacijos, kurios integruoja tvarumo principus į savo žmogiškųjų išteklių strategijas, gali ne tik geriau reaguoti į socialines ir ekonomines aplinkybes, bet ir efektyviau prisidėti prie tvarios visuomenės kūrimo.

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos yra neatsiejamas tvarios organizacijos veiklos aspektas, glaudžiai susijęs su tvarumo principų integravimu į kasdienę įmonės veiklą, įskaitant atlygio sistemas. Šios charakteristikos atspindi holistinį požiūrį, kuris siekia subalansuoti ekonominę efektyvumą, socialinę atsakomybę ir aplinkosaugą, taip pat skatinti ilgalaikį organizacijos ir jos darbuotojų gerovės augimą (Stankevičiūtė ir kt., 2020). Atlygio sistema, kaip ŽIV dalis, tampa kertiniu akmeniu kuriant tvarumą, nes ji nukreipia darbuotojų motyvaciją ir elgesį link organizacijos tvarumo tikslų. Tvarioje atlygio sistemoje dėmesys skiriamas ne tik finansinėms paskatoms, bet ir tokiems aspektams kaip darbuotojų sveikata ir saugumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, darbuotojų tobulėjimas bei ilgalaikis organizacijos ir jos interesų grupių bendradarbiavimas. Tokia sistema leidžia organizacijai pasiekti aukštesnę darbo kultūros kokybę ir skatinti tvarų verslo vystymąsi (Aust ir Muller-Camen, 2020).

Stankevičiūtė (2015) savo doktorantūros darbe atnaujino ir išdėstė dvylika pagrindinių tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principų, aptardama jų esmines savybes. (Žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principai pagal Stankevičiūtė (2015), Stankevičiūtė ir Savanevičienę (2018):

Tvaraus ŽIV principai	Pagrindiniai aspektai
Ilgalaikiškumo orientacija	Identifikuoja būsimųjų darbuotojų poreikius ir galimybes, siekiama panaikinti „samdyk ir atleisk“ požiūrį.
Aplinkos tausojimas	Darbuotojų veiklos vertinimas pagal aplinkosaugos kriterijus, skatinimas, darbuotojų apdovanojimas pagal aplinkosaugos kriterijus.
Ekonominio efektyvumo siekimas.	Akcentuoja organizacijos ekonominės naudos ir finansinės sėkmės aspektą, atsižvelgiant ne tik į trumpalaikius, bet ir į ilgalaikius organizacijos tikslus. Akcinės programos čia minimos kaip priemonė, kuria darbuotojai gali tiesiogiai dalyvauti įmonės sėkmėje.
Darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas.	darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai veikia jų darbo sąlygas, karjeros augimą ir bendrą organizacijos kultūrą. Skatina atvirą ir konstruktyvų dialogą tarp įvairių organizacijos lygmenų.
Darbuotojų potencialo vystymas.	Darbo rotacija, įvairios mokymo formos ir metodai, patirties perdavimas, orientacija į būsimus įgūdžius.
Partnerystė su išore	Bendradarbiavimas su švietimo sistema, partnerystė su visais išoriniais suinteresuotaisiais asmenimis.

Lankstumas	Organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie kintančių darbuotojų, verslo ir visuomenės poreikių. Lankstūs darbo susitarimai gali apimti dalinį darbo laiką, nuotolinį darbą, kurie leidžia darbuotojams derinti darbinį ir asmeninį gyvenimą. Leidžiantis darbuotojams įgyti įvairiapusišką patirtį ir kompetenciją, dirbant skirtingose pozicijose arba projektuose organizacijoje. Lankstumas gali būti taikomas ir atlyginimo sistemose, pavyzdžiui, leidžiant darbuotojams pasirinkti papildomų atostogų dienas arba būti apdovanotiems už specialius projektus, kurie prideda vertės įmonei.
Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas	Viršijanti darbo teisės aktų laikymosi reikalavimus įtraukia darbuotojų atstovus į daugybę sprendimų priėmimo procesų, finansinę ir nefinansinę paramą.
Darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojų bendradarbiavimas tvarioje ŽIV praktikoje yra gyvybiškai svarbus organizacijos inovacijai ir tvarumui. Tai apima darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, problemų sprendimą ir idėjų generavimą. Efektyvus bendradarbiavimas skatina komandų darbą, kuriame skirtingų kompetencijų darbuotojai dalijasi patirtimi ir mokosi vieni iš kitų.
Teisingumas ir lygios galimybės	Skatina įvairovę, pagarbą santykiuose, teisingumą, susijusį su atlyginimu ir karjera.

Pateiktoje lentelėje išsamiai apžvelgiami tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principai, kurie orientuoti į ilgalaikiškumą ir atsižvelgia į įvairius svarbius organizacijos veiklos aspektus. Šie principai apima visapusišką požiūrį į darbuotojų priežiūrą ir bendrą organizacijos tvarumą, integruojant ekologinę atsakomybę, ekonominį efektyvumą ir socialinį dialogą. Šios charakteristikos parodo, kaip organizacijos turėtų integruoti tvarumo principus į visus ŽIV aspektus, ne tik atlyginimų ir paskatų sistemas, bet ir darbuotojų plėtrą, sveikatos ir saugos valdymą, darbo ir gyvenimo pusiausvyrą bei išorinius partnerystės santykius. Taip pat akcentuojama, kad tvarus ŽIV reikalauja ilgalaikės orientacijos ir lankstumo, siekiant prisitaikyti prie kintančių verslo aplinkybių ir darbuotojų poreikių.

Tvarumas turėtų būti neatskiriama bet kurios organizacijos veiklos dalis. Pripažįstama, kad tvarus ŽIV apima daug daugiau nei tik atlyginimus ir paskatas; jis taip pat susijęs su darbuotojų asmeniniu ir profesiniu vystymusi, sveikatos ir saugos valdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimu bei konstruktyviais išoriniais partnerystės santykiais (Dabić ir kt., 2023). Svarbu pabrėžti ilgalaikę orientaciją ir lankstumą, kurie būtini siekiant prisiderinti prie nuolat kintančių verslo aplinkybių ir darbuotojų poreikių, taip užtikrinant, kad organizacija galėtų tęsti savo veiklą tvariu būdu.

2.2. Atlygio sistemos samprata ir elementai

Organizacijos veiklos pagrindas yra interesai. Verslo tikslai, arba interesai, yra tiesiogiai susiję su darbuotojų veiksmų efektyvumu, jų dalyvavimu ir poveikiu darbe. Todėl, norint padidinti darbuotojų įsitraukimą, svarbu atsižvelgti į jų interesus ir juos tenkinti. Dinamiškoje įmonės aplinkoje, tiek vidaus, tiek išorės, gerai motyvuoti, išsilavinę ir atviri pokyčiams darbuotojai gali būti laikomi strateginiais partneriais, kurie yra labai svarbūs įmonės veiklai ir rezultatams (Xiong ir Zheng, 2021). Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų evoliucija yra glaudžiai susijusi su poreikiu suderinti įmonės ir darbuotojų tikslus. Šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos akcentuoja tokius aspektus kaip darbuotojų dalyvavimo skatinimas, investicijos į jų žinias ir įgūdžius, rezultatų orientuotas atlyginimas, komunikacijos bei informacijos srautų gerinimas ir lanksčių darbo organizavimo formų kūrimas (Hong ir kt., 2022).

Darbuotojų atlygio sistema yra sudėtingas konceptas, apimantis įvairias kompensacijas už darbą. Ji gali būti vertinama kaip tiesioginis atlygis, išreikštas pinigine forma, kuris apima pamatinį atlyginimą, priedus, premijas ir kitas finansines skatinimo priemones. Be to, ši sistema apima ir netiesioginį atlygį už darbuotojui naudingas darbo sąlygas bei su jomis susijusias naudas, tokias kaip

sveikatos draudimas, pensijų planai, lankstus darbo grafikas, ir kt. Remiantis darbuotojų interesais, atlygio sistema taip pat gali apimti nematerialias vertybes, pavyzdžiui, pripažinimą už nuopelnus, karjeros statusą bei galimybę prisidėti prie prestižinės organizacijos veiklos. Šios nematerialios naudos gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, taip pat padidinti bendro organizacijos prestižo suvokimą (Magnan ir Martin, 2019). Taigi, atlygio sistema yra ne tik ekonominės skatinimo priemonės, bet ir svarbus įrankis formuojant organizacijos kultūrą ir darbuotojų patirtį.

Darbo užmokestis, kaip ekonominė koncepcija, yra glaudžiai susijęs su formaliosiomis atlygio sistemomis, kurios sąmoningai sieja darbuotojų atlyginimus su jų našumu ar su specifiniais našumo rodikliais. Šie rodikliai gali būti įvairūs: nuo individualių darbo rezultatų iki visos komandos ar net įmonės veiklos efektyvumo. Tokios sistemos yra sukurtos siekiant užtikrinti, kad darbuotojų atlygis atitiktų jų indėlį į bendrą organizacijos tikslų siekimą. Viena iš tokių sistemų kategorijų – atlyginimas pagal rezultatus. Ši kategorija apima finansines paskatas, kurios tiesiogiai susijusios su darbuotojo pasiektų tikslų lygiu. Pavyzdžiui, pardavimo atstovai gali gauti komisinius, kurie tiesiogiai priklauso nuo jų generuotų pardavimų apimties. Antroji kategorija – veiklos vertinimui atitinkantis atlyginimas. Ši sistema dažnai remiasi išsamiais darbuotojų veiklos vertinimais, atliekamais reguliariai, pavyzdžiui, kasmetiniais ar ketvirtiniais atsiliepimais. Vertinimo procese įvertinami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai darbuotojo darbo aspektai, o remiantis šiais įvertinimais, nustatomas atitinkamas atlyginimo dydis ar priedai. Trečioji kategorija – komandos veiklos vertinimui atitinkantis atlyginimas. Ši sistema akcentuoja komandinio darbo svarbą, skatindama visos grupės narius siekti bendrų tikslų. Atlyginimas šiuo atveju gali būti skaičiuojamas remiantis visos komandos pasiekimais, o tai skatina bendradarbiavimą ir mažina konkurenciją tarp komandos narių. Šios kintamojo atlyginimo sistemos, kaip teigia Braakmann ir Brandl (2021), leidžia organizacijoms efektyviau valdyti darbo jėgą, nes darbuotojai yra motyvuoti ne tik gauti didesnę atlygį, bet ir prisidėti prie bendro organizacijos sėkmės. Tokios sistemos taip pat padeda aiškiau matyti ryšį tarp individualių pastangų ir organizacijos tikslų, kas yra svarbu formuojant ilgalaikę strategiją ir kultūrą.

Kaip matyti aukščiau, skirtingi autoriai įvairiai apibrėžia atlygio sistemos sąvoką. Keletas atlygio sistemų apibrėžimų pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Atlygio sistemos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius	Darbo užmokesčio apibrėžimai
Radvila, 2021	Atlyginimų sistema suprantama kaip organizacijos darbo užmokesčio sistema, kurioje daugiausia dėmesio skiriama į organizacijos požiūrį.
Armstrong ir Brown, 2023	Atlygio sistema yra darbuotojo pagrindinio, kintamo darbo užmokesčio ir gaunamų naudų visumas.
Klimkiewicz ir Beck-Krala, 2019	Atlygio sistema siekiama įgyvendinti verslo strategiją ir skatina pagrindines organizacijos vertybes, nurodama pageidaujamą darbuotojų elgesį, taip pat sistema turi atitikti darbuotojų lūkesčius ir kurti jų gerovę.
Radvila ir Šilingienė, 2018	Multidimensinis konstruktas kuris gali būti orientuotas į organizaciją ir (arba) darbuotoją, apimantis individualius ir (arba) komandinius rezultatus. Atlygis organizacijoje lankstus, pilnai formalizuotas arba neformaluotas.
Bechter ir Brandl, 2021	Kompensacijų schema apima visus pinigines vertės darbo atlyginimus, fizinės naudos formas ir darbuotojų gautinus priedus kaip darbo sutarties elementą.

Šioje lentelėje pateikiami įvairių autorių apibrėžimai, kaip jie mato atlygio sistemas. Čia išdėstomi skirtingi požiūriai, kurie atspindi atlygio sistemos kompleksiskumą ir daugiasluoksniškumą:

- Radvila, 2021 – Atlygio sistema apibrėžiama kaip dalis organizacijos darbo užmokesčio sistemos, kuri yra orientuota į dėmesį skiriamą į organizacijos poziciją. Vadinasi, kad atlygis

nėra tik už atliktą darbą, bet ir kaip atitikmuo už darbuotojo vietą ir vaidmenį organizacijos struktūroje;

- Armstrong ir Brown, 2023 – Teigiama, kad atlygio sistema yra visumą apimantis darbuotojo atlyginimas, įskaitant tiek pagrindinį atlyginimą, tiek ir papildomas naudas, tokius kaip premijos, kurios yra svarbios darbuotojo motyvacijai ir bendrai įmonės veiklos efektyvumui;
- Klimkiewicz ir Beck-Krala, 2019 – Šie autoriai atlygio sistemą įžvelgia kaip priemonę įgyvendinti verslo strategiją, stiprinant pagrindines organizacijos vertybes. Atlygio sistema turėtų atspindėti organizacijos svarbias vertybes ir skatinti darbuotojus siekti aukštų rezultatų, ne tik individualiai, bet ir komandinio darbo kontekste;
- Radvila ir Šilingienė, 2018 – Atlygio sistema čia apibūdinama kaip multidimensinis konstruktas, kuris yra orientuotas į organizaciją ir/ar darbuotoją, atsižvelgiant į individualius ir/ar komandinius rezultatus. Tai rodo, kad atlygis gali būti tiek formalizuotas, tiek neformaluotas, ir turi prisidėti prie bendro organizacinio tinklo ir kultūros kūrimo;
- Bechter ir Brandl, 2021 – Šie autoriai apibūdina atlygio sistemą kaip rinkinį, kuris apima visas finansines ir nefinansines formas, įskaitant ne tik darbo užmokesčio formą, bet ir kitas paskatas, tokias kaip mokymai ar karjeros galimybės, kurios gali veikti darbuotoją lygiai taip pat stipriai kaip tradicinis atlyginimas.

Atlygio sistemos analizė leidžia mums plačiau pažvelgti ne tik į ekonominius, bet ir į psichologinius, strateginius bei kultūrinius aspektus, kurie formuoja darbuotojų ir organizacijos santykį. Šie aspektai rodo, kad atlygio sistema yra daug daugiau nei tik atlyginimas už atliktą darbą; ji yra kompleksinis konstruktas, kuris daro įtaką darbuotojų motyvacijai, jų įsitraukimui į darbą ir visai organizacijos sėkmei. Psichologinis aspektas yra susijęs su darbuotojų patenkinimu ir emocijomis darbe. Atlygio sistema, kuri atsižvelgia į darbuotojų pastangas ir suteikia adekvačią finansinę bei emocinę paskatą, gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą. Pvz., teisingai suvoktas ir vertinamas atlygis gali sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir mažinti darbuotojų kaitą. Strateginis aspektas atspindi atlygio sistemos vaidmenį formuojant organizacijos tikslus ir siekius. Atlygis, susietas su aiškiais, išmatuojamais tikslais, padeda nukreipti darbuotojų veiklą į organizacijos prioritetus, skatindamas efektyvumą ir inovacijas. Tai taip pat rodo, kad atlygio struktūra turėtų būti lanksti ir prisitaikyti prie kintančių verslo aplinkos sąlygų, užtikrinant, kad organizacijos strategija būtų nuosekliai vykdoma per darbuotojų veiklą. Kultūrinis aspektas susijęs su vertybėmis ir normomis, kurios vyrauja organizacijoje.

Atlygio sistema, kuri skatina bendradarbiavimą, sąžiningumą ir profesionalumą, gali stiprinti pozityvią organizacijos kultūrą. Pavyzdžiui, skaidrus atlygio modelis, kuris skatina atvirumą ir pasitikėjimą, gali padėti kurti stipresnę darbuotojų bendruomenę, kurioje pabrėžiama bendra atsakomybė ir vertybės. Visi šie požūriai, kai yra tinkamai integruoti ir administruojami, gali žymiai padidinti darbuotojų įsitraukimą ir organizacijos sėkmę, taip pat užtikrinti, kad darbuotojų ir vadovų interesai būtų sinchronizuoti su ilgalaikiais organizacijos tikslais. Atlygio sistema, kuri atspindi ir skatina šiuos aspektus, yra neatsiejama bet kurios sėkmingai veikiančios organizacijos dalis. Organizacijos atlygio sistema, apimanti darbuotojo darbo užmokesčio atitikimą pagal atliekamo darbo sudėtingumą, reikalavimus, taip pat darbuotojo žinias ir profesinę patirtį, yra tik pradžia. Atlygis taip pat turėtų atspindėti darbuotojo individualius pasiekimus, kūrybiškumą ir inovatyvumą atliekant darbą bei gebėjimą prisidėti prie komandos darbo ir organizacijos tikslų siekimo. Be to, svarbu įvertinti ir neformalias kompetencijas, pvz., emocinį intelektą, bendravimo įgūdžius, gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Vadinasi, kad atlygio sistema turi būti lanksti ir

dinamiška, gebanti atsižvelgti ne tik į formalias kvalifikacijas, bet ir į asmenines darbuotojo savybes bei jų indėlį į organizacijos kultūrą ir bendrą veiklą. Toks požiūris į atlygio sistemą skatina darbuotojus ne tik siekti profesinio tobulėjimo, bet ir aktyviai dalyvauti organizacijos gyvenime, stiprinant jų motyvaciją ir lojalumą.

Radvila (2021) išskiria esminius du tikslus norint sukurti efektyvią atlygio sistemą:

1. **užtikrinti norimą darbuotojų elgesį** – motyvuoti žmones prisijungti prie konkrečios organizacijos, pasilikti organizacijoje ir siekti gerų rezultatų;
2. **valdyti kaštus** – turimais ištekliais ir galimybėmis, neprieštaraujančiomis rinkoje vyraujančiomis normomis įgyvendinant pirmąjį tikslą.

1. užtikrinant norimą darbuotojų elgesį, atlygio sistema turėtų būti projektuojama taip, kad skatintų darbuotojus ne tik prisijungti prie organizacijos, bet ir įsipareigoti jai, atspindėdama darbuotojų indėlį bei pasiekimus. Vadinasi, kad atlygis turėtų būti susietas ne tik su darbo rezultatais, bet ir su elgesio rodikliais, pvz., komandiniu darbu, iniciatyvumu, klientų aptarnavimo kokybe. Be to, reikėtų atsižvelgti į darbuotojų asmeninį ir profesinį tobulėjimą, pavyzdžiui, teikiant atlygį už mokymų baigimą ar įgytų naujų įgūdžių taikymą. Taip pat svarbu integruoti pripažinimo programas, kurios pabrėžia vidinę motyvaciją ir teigiamą atsiliepimą. Atlygio sistema turėtų būti projektuojama taip, kad skatintų darbuotojus ne tik prisijungti prie organizacijos, bet ir įsitraukti į jos veiklą, atsižvelgiant į jų indėlį bei pasiekimus. Tai apima ne tik finansinius, bet ir nematerialius skatinimo būdus, pavyzdžiui, atlyginimą už tobulėjimą ar naujų įgūdžių įgijimą, taip pat pripažinimo programas, kurios padeda sustiprinti motyvaciją ir įsitraukimą;

2. valdant kaštus, atlygio sistemą reikia kruopščiai suderinti su organizacijos finansiniais tikslais ir galimybėmis. Tai apima biudžeto planavimą ir prognozavimą, kad atlygio paketas būtų konkurencingas rinkoje, bet tuo pačiu neišnaudotų organizacijos finansinių išteklių. Reikia rasti pusiausvyrą tarp konkurencingų atlygių, kurie pritrauktų ir išlaikytų talentus, ir tvarumo principų, kad išvengtume per didelio spaudimo organizacijos finansams. Čia galima taikyti kintamojo atlygio sistemas, kurios yra susijusios su organizacijos pasiekimais, taip pat naudoti nefinansines paskatas, kurios mažiau veikia bendrą atlygio biudžetą, bet gali būti labai veiksmingos motyvuojant darbuotojus. Atlygio paketas turėtų būti konkurencingas rinkoje, bet tuo pačiu metu neperkrautas ir neįtraukiantis organizacijos finansinių išteklių. Reikia rasti pusiausvyrą tarp konkurencingų atlygių, kurie pritrauktų ir išlaikytų talentus, ir tvirtumo principų, kad išvengtumėte per didelio spaudimo organizacijos finansams. Tai gali apimti kintamojo atlygio sistemą, kuri vis dar susijusi su organizacijos pasiekimais, tačiau taip pat naudoja nefinansines paskatas, kurios mažiau veikia bendrą atlygio biudžetą, bet gali labai veiksmingai motyvuoti darbuotojus.

Abiejų šių tikslų įgyvendinimas turėtų būti atliekamas atsižvelgiant į darbo rinkos tendencijas, darbuotojų poreikius ir lūkesčius, taip pat į teisinę reguliavimo aplinką. Atlygio sistemos privalo būti lanksčios, bet tuo pačiu patikimos ir teisingos, kad galėtų prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, tokių kaip ekonominiai svyravimai ar darbo rinkos dinamika, ir tuo pat metu užtikrinti teisingumą ir skaidrumą darbuotojų atžvilgiu. Taip pat efektyvi atlygio sistema turėtų būti strategiškai projektuojama, įvertinant abipusį naudingumą tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Ji turėtų skatinti ne tik finansinę naudą, bet ir profesinį bei asmeninį darbuotojų augimą, tuo pačiu išlaikyti finansinį stabilumą ir konkurencingumą rinkoje. Tokia sistema padeda sukurti teigiamą darbo aplinką, kuri skatina darbuotojų įsitraukimą ir ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai.

Darbuotojų motyvacijos aspektas taip pat yra glaudžiai susijęs su atlygio sistemos teisingumu ir jų suvokimu apie atlygio atitikimą jų indėliui. Tad atlygio sistemos kūrėjai turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų suvokiamą vertę, įgyvendindami aiškias karjeros pažangos galimybes, teisingą atlygio diferenciaciją pagal kompetenciją ir pasiekimus bei nuoseklų atsiliepiamumą ir paskatų teikimą (Tarigan ir kt., 2022).

Kalbant apie kaštų valdymą, svarbu ne tik išlaikyti atlygio sistemos konkurencingumą, bet ir užtikrinti jos tvarumą (Nguyen ir kt., 2023). Nurodoma, kad reikėtų atlikti reguliarius rinkos tyrimus, kuriuose būtų vertinama, kaip organizacijos atlygio paketas lyginasi su panašios srities įmonėmis, ir atitinkamai koreguoti atlygio struktūrą. Be finansinio atlygio, galima taikyti įvairias nefinansines paskatas, pavyzdžiui, lanksčią darbo grafiką, galimybes dirbti nuotoliniu būdu, sveikatos priežiūros paslaugas, darbuotojų tobulėjimo programas ir kt., kurios gali padėti valdyti bendras išlaidas ir tuo pat metu kelti darbuotojų pasitenkinimą darbu (Klimkiewicz ir Beck-Krala, 2019).

Atlygio sistemos efektyvumas priklauso nuo jos gebėjimo prisitaikyti prie individualių darbuotojų ir organizacijos poreikių, tuo pačiu išlaikant aiškų ir struktūrizuotą požiūrį, kuris skatina darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą bei užtikrina finansinį stabilumą ir konkurencingumą.

Radvila ir Šilingienė (2018) tyrinėjo, kokios yra organizacijų atlyginimo sistemų savybės, kurios veikia tvarų ŽIV, ir atskleidė teorinį ryšį tarp tvaraus ŽIV ir atlyginimo sistemų. Analizuodami tvarų ŽIV ir atlyginimo sistemas, autoriai apibūdino keletą svarbiausių atlyginimo sistemų bruožų:

- **orientacija į atlygio sistemos tikslus** – atlygio sistemos turėtų atspindėti organizacijos politiką darbuotojų atžvilgiu ir jų lūkesčius. Vadinasi, kad atlygio sistemą reikia konstruoti atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir darbuotojų motyvaciją tinkamai elgtis bei siekti rezultatų. Ši charakteristika pabrėžia, kad atlygio sistema turėtų turėti aiškius tikslus, kurie atitinka organizacijos strateginius tikslus. Sistema turi būti kuriama taip, kad atspindėtų, ką organizacija siekia pasiekti per savo atlygio politiką, ar tai būtų veiklos skatinimas, lojalumo ugdymas ar strateginių tikslų palaikymas;
- **atlygio sistemos tikslai** – nurodo, ar sistema daugiausiai orientuota į praeities veiklos atlyginimą, būsimos veiklos skatinimą ar abiejų derinį. Tai taip pat nustato, ar atlygio sistema yra labiau orientuota į organizaciją ar į darbuotoją, kas savo ruožtu veikia samdymo, išlaikymo ir motyvacijos strategijas;
- **atlygio sistemos įforminimas** – laipsnis, iki kurio atlygio sistema yra formalizuota, atspindi jos struktūrą ir taisyklių bei procedūrų aiškumą. Labai formalizuota sistema turėtų išsamiai atlyginimo struktūrą ir politiką, tuo tarpu mažiau formalizuota sistema galėtų suteikti daugiau lankstumo ir individualių derybų galimybių;
- **atlygio sistemos orientacija į darbo rezultatus** – atlygio sistemos orientuojasi į darbuotojų rezultatus skirtinguose lygmenyse – individualiame, komandos ir įmonės. Vadinasi, kad atlygio sistema yra susieta ne tik su asmeniniais pasiekimais, bet ir su komandos bei visos įmonės veiklos rezultatais. Ši charakteristika susijusi ir su tuo, kaip artimai atlygio sistema susijusi su darbuotojo veikla įvairiais lygmenimis (individu, komanda, įmonė). Ji sprendžia, ar kompensacija yra susieta su konkrečiais veiklos rodikliais ir, jei taip, kaip šie rodikliai yra apibrėžti ir matuojami;
- **atlygio sistemos lankstumas** – atlygio sistemos turi tam tikrą lankstumą, leidžiantį organizacijai pritaikyti atlygio sistemas prie konkrečių situacijų, darbuotojų veiklos ar net būtinų poreikių. Tai leidžia organizacijai reaguoti į pasikeitimus, kad išlaikytų motyvaciją ir

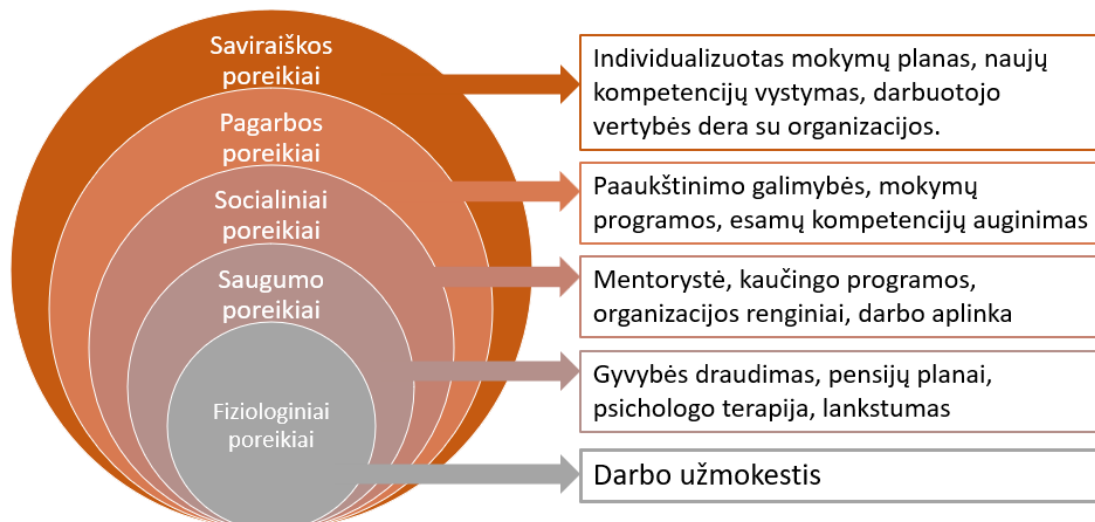
atitiktų darbo rinkos reikalavimus. Lankstumas rodo sistemos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, tokie kaip rinkos sąlygų pasikeitimai, organizacijos strategija ar darbuotojų poreikiai. Lanksti atlygio sistema gali greitai reaguoti į šiuos pokyčius, tuo tarpu mažiau lanksti sistema gali būti stabilesnė, bet lėtesnė prisitaikant.

Šios charakteristikos yra pagrindinės kuriant sistemą, kuri yra veiksminga ir tvari. Atlygio sistemos orientacija ir tikslai turi būti atidžiai apsvarstyti, užtikrinant, kad jie palaikytų organizacijos strategiją ir kultūrą. Formalizavimas turėtų rasti pusiausvyrą tarp aiškių gairių teikimo ir lankstumo suteikimo, kad būtų patenkinti tiek individualūs, tiek organizaciniai poreikiai. Atlygio susiejimas su veikla yra būtinas motyvacijai, bet naudojamos priemonės turi būti teisingos ir aktualios. Galiausiai, lankstumas yra labai svarbus išlaikant atlygio sistemą, kuri yra atsako į pokyčius ir gali išlaikyti organizacijos lankstumą.

Tvarumo teoriniai aspektai ŽIV kontekste apima giliai išsisknijusius principus ir praktikas, kurios įgalina organizacijas veikti atsakingai ir etiškai ilgalaikėje perspektyvoje. Tvarumo integravimas į atlygio sistemas yra daugialypis procesas, kuris reikalauja nuoširdaus įsipareigojimo visose organizacijos veiklos srityse, pradedant nuo atlyginimų ir paskatų iki darbuotojų tobulėjimo, sveikatos ir saugumo užtikrinimo, darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir plėtojant išorinius partnerystės ryšius.

Modelis, kuriame atlygio sistema yra susiejama su Abraomo Maslow poreikių hierarchija, atspindi gilų supratimą apie žmogaus motyvaciją ir jos svarbą kuriant veiksmingą atlygio sistemą. Šis modelis leidžia organizacijoms struktūrizuoti atlygį ne tik kaip finansinį kompensavimą, bet kaip kompleksinį įrankį, kuris atitinka darbuotojų poreikius įvairiuose jų asmeninės ir profesinės raidos etapuose.

Pradedant nuo fiziologinių poreikių, tokio kaip užtikrinta darbo užmokestis, iki aukščiausio lygio – saviraiškos poreikių, kurie apima individualizuotą mokymą ir vertybių derinimą su organizacijos misija ir tikslais, šis modelis pabrėžia, kad atlygio sistema turėtų būti suplanuota taip, kad skatintų asmeninį darbuotojų augimą ir jų prisidėjimą prie organizacijos sėkmės. Atlygio sistemos, kurios yra sukurtos atsižvelgiant į Maslow poreikių hierarchiją, yra orientuotos ne tik į darbuotojų materialinę gerovę, bet ir į jų profesinį tobulėjimą, socialinį įsitraukimą, saugumo jausmą bei galiausiai – į asmeninę ir profesinę saviraišką (Ihensekien ir Joel, 2023). A.Maslow poreikių hierarchija ir atlygio už darbą elementų sąsaja pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Atlygio elementai pagal Maslow poreikių hierarchiją (sudaryta autorės pagal Ihensekien ir Joel, 2023)

Armstrongo ir Brown (2005) atliktą tyrimą, kuriame nagrinėjamos atlygio strategijos ir tendencijos Jungtinėje Karalystėje. Jų darbas atskleidžia, jog Jungtinės Karalystės organizacijos pritaikė iš Amerikos kilusią atlygio strategijų koncepciją, atlikdamos tam tikrus koregavimus. Naudojantis Chartered Institute of Personnel and Development atliktų apklausų duomenimis, autoriai apžvelgia atlygio strategijas ir tendencijas Jungtinėje Karalystėje, išryškindami keletą svarbių temų. Viena iš svarbiausių tendencijų yra atlygio strategijų pasislinkimas link visapusiško atlygio, kuris apima ne tik pagrindinį atlyginimą, bet ir papildomas naudas, pavyzdžiui, sveikatos draudimą, pensijų planus, asmeninį ir profesinį tobulėjimą. Šis požiūris leidžia geriau suderinti atlygio ir verslo strategijas, o tai yra ypač svarbu tvarioms organizacijoms, kurios siekia integruoti tvarumo principus į savo veiklą.

Be to, yra pabrėžiamas atlygio orientavimas į individualų darbuotojų našumą, pakeičiant ankstesnes siauras pareigybių struktūras platesnėmis. Tai leidžia lanksčiau vertinti darbuotojų indėlį ir skatinti jų asmeninį pasiekimą, kas yra svarbu ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir bendrai organizacijos veiksmingumui. Platesnės pareigybių struktūros sudaro galimybes darbuotojams tobulėti ir užimti įvairesnes pareigas, kas atitinka šiuolaikinių tvarių organizacijų siekį sudaryti darbuotojams sąlygas augti ir vystytis kartu su įmone. Šios atlygio strategijų tendencijos Jungtinėje Karalystėje atspindi platesnį verslo kontekstą, kuriame organizacijos vis dažniau atpažįsta kompleksinio atlygio sistemų svarbą, siekdamos prisitaikyti prie globalių darbo rinkos pokyčių ir darbuotojų lūkesčių. Tokios strategijos yra būtinos ne tik siekiant išlaikyti konkurencingumą, bet ir skatinant tvarų organizacijos augimą.

Milikovich T. G., Newman M. J., Gerhard B.				Armstrong M.			"WorldatWork" asociacija	
Pagrindinis darbo užmokestis	Piniginis atlygis	Bendras atlyginimas	Visas atlygis	Pagrindinis darbo užmokestis	Materėalus atlygis	Visas atlygis	Atlyginimas	Visas atlygis
Atlyginimo ar kitų išmokų korekcijos atliekamas atsižvelgiant į infliaciją				Kintamas atlyginimas				
Trumpalaikiai skatinimai				Papildomos naudos	Naudos			
Ilgalaikiai skatinimai				Darbuotojų patirtis	Darbuotojų gerovė			
Pajamų apsauga	Naudos	Bendras atlyginimas	Visas atlygis	Darbuotojų pripažinimas	Nematerėalus atlygis	Visas atlygis	Darbuotojų pripažinimas	Visas atlygis
Darbo ir gyvenimo pusiausvyrą				Rezultatyvumo valdymas			Vystymasis	
Išmokos	Santykinis atlygis	Bendras atlyginimas	Visas atlygis	Mokymasis ir tobulėjimas	Nematerėalus atlygis	Visas atlygis	Vystymasis	Visas atlygis
Pripažinimas ir statusas								
Darbo užtikrinimas								
Motyvuojantis darbas	Santykinis atlygis	Bendras atlyginimas	Visas atlygis	Mokymasis ir tobulėjimas	Nematerėalus atlygis	Visas atlygis	Vystymasis	Visas atlygis
Mokymosi galimybės								

3 pav. Atlygio struktūros (pagal Kulikowski ir Sedlak, P. 2023)

3 paveiksle pateiktos atlygio sistemos pateikia keletą skirtingų pagrindinių teorijų apie atlygio darbo vietoje pobūdį iš atlygio perspektyvos. Milkovich, Newman ir Gerhart ir Armstrong teigia, kad atlygis apskritai gali būti skirstomas į dvi plačias kategorijas - transakcinę (finansinę) ir santykinę (nefinansinę) atlygį, o WorldatWork nesilaiko šio skirstymo, bet nurodo penkias plačias kategorijas. Toliau Milkovich, Newman ir Gerhart finansinį atlygį skirsto į tiesioginio darbo užmokesčio - grynujų pinigų ir netiesioginio darbo užmokesčio - premijų kategorijas, o Armstrong tiesioginį ir

netiesioginį darbo užmokestį priskiria tik vienai finansinei kategorijai. Iš trijų pateiktų atlygio sistemų tik Milkovich, Newman ir Gerhart kaip atlygį paminėjo užimtumo garantijas.

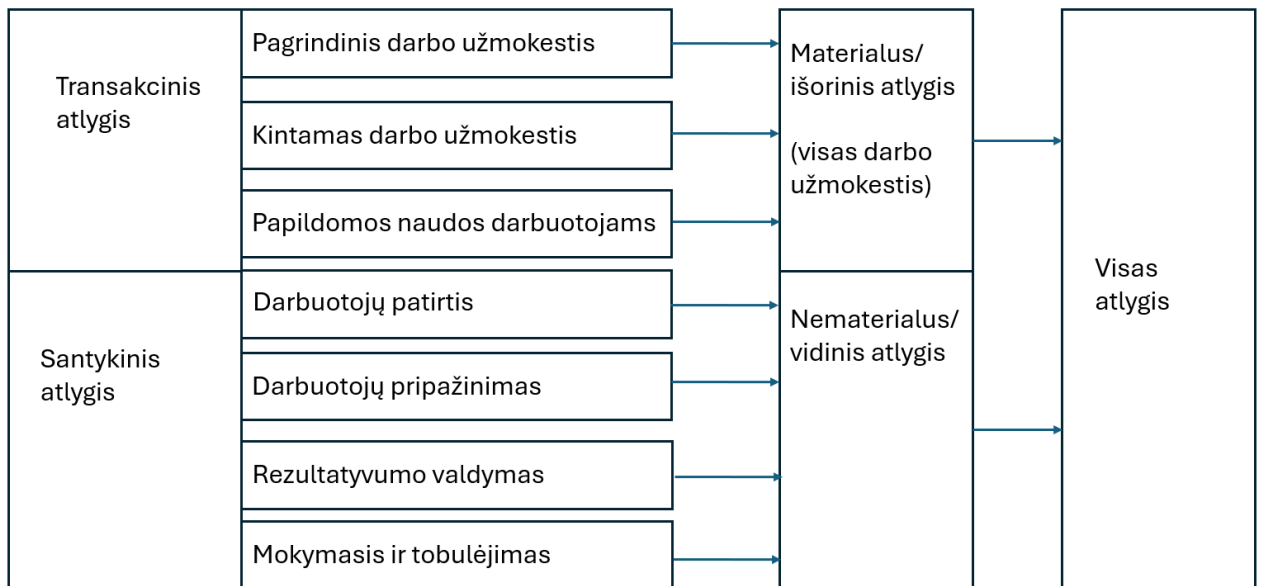
Armstrongas veiklos valdymą įvardija kaip Ar atlygis yra daugiau nei pinigai. WorldatWork - kaip atlygį, apimantį gerovę. Tai iliustruoja skirtingą požiūrį ir, kad darbuotojų atlygį sudaro ne tik pinigai, bet ir visi finansiniai ir nefinansiniai ištekliai, vertybės, kurias darbuotojai gauna. Milkovich, Newman ir Gerhart teorijoje atlygis yra skirstomas į dvi pagrindines kategorijas: transakcinį ir santykinį. Transakcinis atlygis yra finansinis ir apima tiesioginius mokėjimus, tokie kaip grynųjų pinigų išmokos už atliktą darbą, taip pat ir netiesioginius mokėjimus, pavyzdžiui, premijas, kurios gali būti suteiktos kaip papildoma paskata už pasiekimus.

Santykinis atlygis, kita vertus, susijęs su nefinansinėmis paskatomis, pavyzdžiui, darbo saugumu ar karjeros vystymosi galimybėmis, kurios padeda formuoti ilgalaikį darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą. Armstrong savo analizėje transakcinį atlygį skirsto į vieną bendrą finansinę kategoriją, apimantį tiek tiesioginį, tiek netiesioginį darbo užmokestį. Šis požiūris pabrėžia, kad visos finansinės išmokos darbuotojams yra susijusios su jų darbo veikla, nepriklausomai nuo to, ar tai yra tiesioginiai mokėjimai, ar priedai ir premijos. WorldatWork teorijoje, kitaip nei Milkovich, Newman ir Gerhart, atlygis nėra suskirstytas tik į dvi kategorijas, bet išplėstas į penkias plačias kategorijas, pabrėžiant įvairias atlygio formas, įskaitant visumines geroves, kurios gali apimti tiek materialias, tiek emocines ir socialines naudas. Šis požiūris pabrėžia, kad atlygis darbo vietoje turėtų būti suprantamas plačiai, kaip visapusiškai darbuotojo gerovę ir patenkinimą darbe veikiantys veiksniai.

Terminas „*Cost of Living Adjustments*“ iš anglų kalbos į lietuvių kalbą gali būti verčiamas kaip „gyvenimo išlaidų koregavimai“. Vadinasi atlyginimo ar kitų išmokų korekcijas, atliekamas atsižvelgiant į infliaciją ar kitus ekonominius veiksnius, kurie daro įtaką bendram gyvenimo brangimui. Terminas „*Income Protection*“ iš anglų kalbos į lietuvių kalbą gali būti verčiamas kaip „pajamų apsauga“. Tai apima draudimą ar garantijas, kurios užtikrina finansinį stabilumą asmeniui susidūrus su tokiais įvykiais kaip darbingumo praradimas dėl sveikatos problemų, negalios ar netekto darbo. Pajamų apsauga padeda išlaikyti finansinį saugumą ir gyvenimo lygį ištikus nelaimėms, kurios gali sutrikdyti įprastą pajamų srautą.

Visos šios atlygio teorijos rodo, kad darbuotojų atlygis sudaro ne tik pinigai, bet ir kiti finansiniai bei nefinansiniai ištekliai bei vertybės. Įvairūs atlygio modeliai, pateikiami šių autorių, suteikia gilesnę suvokimą apie tai, kaip skirtingai gali būti vertinamas ir struktūruojamas atlygis organizacijose, atsižvelgiant į jų strateginius tikslus ir darbuotojų poreikius. Taip pat šios teorijos padeda suprasti, kaip skirtingi atlygio aspektai gali veikti darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu.

Armstrong ir Brown atlygio modelį, galime matyti, kad atlygio sistema yra struktūrizuota į dvi pagrindines sritis, kurios yra suskirstytos pagal jų materialinį bei nematerialinį pobūdį. Dvi pagrindinės atlygio sistemos sritys, kurias pabrėžia Armstrong ir Brown modelis pateiktas 4 paveiksle, atspindi organizacijos atlygio strategijos kompleksiskumą ir jos poveikį įvairiems darbuotojų gyvenimo aspektams. Kiekviena sritis yra kritiškai svarbi kuriant tvarią ir motyvuojančią darbo aplinką, kuri skatina ne tik darbuotojų produktyvumą, bet ir įmonės tvarumą.



4 pav. Atlygio struktūra (pagal Armstrong ir Brown, 2023)

1. Transakcinis materialusis atlygis yra labiausiai apčiuopiamas ir matomas darbuotojams. Jis susijęs su išmokėjimais, kurie yra tiesiogiai susieti su darbuotojo atliekamo darbo kokybe ir kiekiu. Ši sritis apima ne tik fiksuotą atlyginimą, bet ir kintamus komponentus, kurie skatina darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų ir lojalumą įmonei. Kintami atlygio komponentai, tokie kaip premijos, komisijos ar priedai už pasiekimus, yra skirti darbuotojų skatinimui siekti aukštesnių darbo rezultatų ir lojalumo įmonei. Šie mokėjimai yra tiesiogiai susiję su darbuotojų indėliu ir našumu, tad jie veikia kaip stipri motyvacinė priemonė. Kintami komponentai skatina darbuotojus viršyti standartinius tikslus, o sėkmingi pasiekimai ne tik gerina bendrovės veiklos rezultatus, bet ir asmeniškai apdovanoja darbuotojus, suteikdami jiems galimybes gauti didesnius atlygius. Sveikatos draudimas, pensijų įmokos ir kitos darbuotojų naudos, tokios kaip mokymosi ir tobulėjimo galimybės ar darbo vietos lankstumas, yra gyvybiškai svarbios transakcinio materialaus atlygio dalys. Šios privilegijos ne tik padeda darbuotojams jaustis saugiau, bet ir rodo įmonės įsipareigojimą palaikyti ilgalaikę darbuotojų gerovę ir karjeros augimą. Sveikatos draudimas yra ypač vertinamas, nes jis užtikrina, kad darbuotojai ir jų šeimos gali gauti reikiamą medicinos pagalbą be didelių finansinių rūpesčių. Pensijų įmokos, iš kitos pusės, suteikia finansinį saugumą senatvėje, leidžiant darbuotojams planuoti savo ateitį su mažesniu nerimu. Tai suteikia darbuotojams papildomą saugumo jausmą ir padeda gerinti jų gyvenimo kokybę.
2. Santykinis nematerialus atlygis yra glaudžiai susijęs su darbuotojų emocine gerove ir bendruomeniškumu darbo vietoje. Darbo aplinkos kultūra, vertybių sistema, lyderystė, darbuotojų pripažinimas ir talentų valdymas yra būtini, kad darbuotojai jaustųsi įtraukti, motyvuoti ir vertinami. Darbo aplinkos kultūra apima bendras vertybes, elgesio normas ir tarpusavio bendravimo stilius, kurie skatina darbuotojų bendrystę ir įsitraukimą. Pozityvi darbo aplinkos kultūra padeda kurti saugią ir palaikančią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir kurioje jų nuomonės ir indėlis yra svarbūs. Tokia kultūra mažina darbuotojų stresą ir didina jų pasitenkinimą darbu, kuris yra būtinas norint išlaikyti aukštą motyvacijos lygį. Efektyvi lyderystė ir nuolatinis darbuotojų pripažinimas yra gyvybiškai svarbūs santykiniam atlygiui. Vadovai, kurie rodo empatiją, teikia aiškų atgalinį ryšį ir pripažįsta kiekvieno indėlį, padeda kurti motyvuotą ir įsipareigojusią darbo jėgą.

Darbuotojų pripažinimas ne tik didina jų motyvaciją, bet ir sustiprina jų ryšius su organizacija, skatindamas ilgalaikį įsitraukimą ir lojalumą. Ši sritis yra kritiškai svarbi formuojant teigiamą organizacijos įvaizdį ir stiprinant darbuotojų lojalumą. Taip pat susijęs su tokiomis naudomis, kurios nėra išreikštos pinigais, bet suteikia didelę vertę darbuotojo asmeniniam augimui ir profesiniam vystymuisi. Tai yra investicija į darbuotojų kompetencijas, kurios padeda jiems ne tik geriau atlikti dabartines užduotis, bet ir ruošia juos ateities iššūkiams. Darbuotojų emocinė gerovė ir jausmas, kad priklauso bendruomenei, yra svarbūs santykinio nematerialaus atlygio aspektai. Organizacijos, kurios skiria dėmesį darbuotojų psichologinėms reikmėms, pavyzdžiui, palaikydamos darbuotojų sveikatos programas, streso valdymo mokymus ir komandos statybos veiklas, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, vertinami ir motyvuoti.

Integravimas šių dviejų sričių į atlygio sistemą leidžia organizacijai kurti tvarų modelį, kuris atlieka svarbų vaidmenį ne tik pritraukiant ir išlaikant talentus, bet ir skatina ilgalaikę organizacijos sėkmę. Išsamus ir teisingai subalansuotas transakcinis materialusis atlygis yra neatsiejama bet kurios sėkmingai veikiančios organizacijos dalis. Ši atlygio strategija ne tik padeda organizacijai pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, bet ir skatina juos nuolat siekti geriausių rezultatų, užtikrinant bendrovės augimą ir konkurencingumą rinkoje. Atlygio sistema, kuri atsižvelgia į darbuotojų poreikius ir motyvaciją, yra esminė tvarios ir atsakingos organizacijos dalis.

Atlygio sistemų tvarumo analizę Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) išskyrė į dvi kryptis:

1. organizacijos socialinės atsakomybės politikos poveikis atlygio politikai ir jos priemonėms;
2. darbuotojų elgsenos perspektyva ir jos poveikis vertės kūrimui organizacijos suinteresuotosioms šalims.

Pirmoji perspektyva yra susijusi su esminėmis atlyginimų sistemos funkcijomis, kurios apima: atitiktį teisės aktams ir sąžiningo atlyginimo nustatymą, darbo vietos ir atlyginimo stabilumo bei saugumo garantijas, teisingą atlyginimą, transformacijas, darbuotojų gerovės bei ekonominio tvarumo skatinimą. Tuo tarpu antrasis metodas akcentuoja svarbą analizuoti ir stebėti atlyginimų sistemų orientuotų į elgesį poveikį. Tai susiję tiek su skatinimu elgtis būdu, kuris kuria vertę visoms suinteresuotoms šalims, tiek su neigiamo elgesio, kuris prieštarauja bendrai priimtoms socialinėms normoms ir vertybėms, mažinimu.:

- **ilgalaikė organizacijos ir jos dalyvių vystymosi perspektyva.** Vadinasi, kad atlygio sistema turėtų būti projektuojama ne tik atsižvelgiant į esamas finansines naudas, bet ir numatant organizacijos bei jos darbuotojų augimą ateityje. Tokia sistema skatina ilgalaikį planavimą ir investicijas į darbuotojų plėtrą bei įsipareigojimą tvarumo tikslams;
- **suderinamumas su organizacijos veiklos strategija ir ŽIV politika.** Tvarios atlygio sistemos turėtų būti tiesiogiai susietos su organizacijos veiklos strategija ir žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) politika. Tai užtikrina, kad atlygio politika remia organizacijos tikslus ir yra integruota į bendrą verslo modelį, skatina atsakingą elgesį ir atlieka svarbų vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą.;
- **sistemos ekonominis efektyvumas.** Atlygio sistema turėtų būti ne tik teisinga ir konkurencinga, bet ir ekonomiškai efektyvi. Ji turėtų būti sukurta taip, kad optimizuotų išlaidas ir maksimizuotų grąžą tiek organizacijai, tiek darbuotojams, skatintų produktyvumą ir būtų tvari finansiškai;
- **atitikimas galiojantiems teisiniais standartams.** Tvari atlygio sistema turėtų visiškai atitikti nacionalinės ir tarptautinės teisės reikalavimus, įskaitant mokesčių, darbo teisės ir

- socialinio draudimo nuostatas. Tai užtikrina, kad sistema yra teisėta ir sumažina riziką susidurti su teisinėmis sankcijomis;
- **atsižvelgimas į privalomus moralės ir etikos standartus.** Atlygio sistemos turėtų atspindėti ne tik teisinius, bet ir etinius standartus, kurių laikymasis yra svarbus organizacijos reputacijai ir darbuotojų gerovei. Tai apima sąžiningą elgesį, lygybę, skaidrumą ir atvirumą atlyginimo klausimais;
 - **pagarbus požiūris į darbuotojų per darbuotojų dialogą ir dalyvavimą.** Darbuotojai turėtų būti traktuojami kaip svarbūs organizacijos nariai, jų nuomonė ir dalyvavimas sprendimų priėmimo procese turėtų būti vertinami ir skatinami. Vadinasi, kad atlygio sistema turėtų skatinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, suteikti jiems balsą ir įgalinti juos prisidėti prie organizacijos tvarumo tikslų.

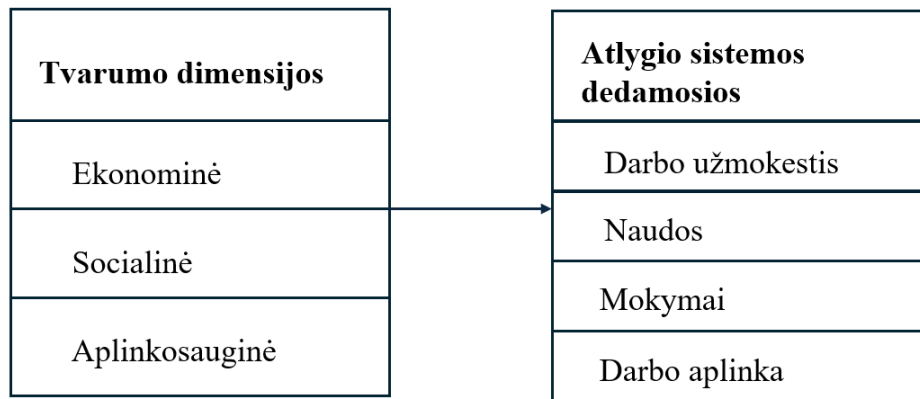
Atlygio sistemos samprata ir struktūra yra neatsiejama nuo organizacijos veiklos ir jos tikslų, ypač kai kalbame apie darbuotojų veiksmų efektyvumą, įsitraukimą ir poveikį darbo vietoje. Norint užtikrinti didesnę darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, svarbu atsižvelgti į jų interesus, kurie gali būti patenkinti per atlygio sistemą. Tokia sistema turėtų būti lanksti, dinamiška ir atsižvelgti ne tik į formaliąsias darbuotojų kompetencijas, bet ir į jų individualias savybes bei indėlį į organizacijos kultūrą. Atlygio sistema, kaip apibrėžta įvairių autorių, yra sudėtinga struktūra, kuri apima tiek tiesioginį atlyginimą, tiek papildomas naudas ir yra susijusi su darbuotojo našumu bei su tam tikrais našumo rodikliais. Tarp šių rodiklių gali būti individualūs, komandos ar įmonės veiklos rezultatai.

Radvila (2021) teigia, kad atlygio sistema yra orientuota į organizacijos požiūrį ir netgi organizacijos poziciją, o tai nusako, kad atlygis atspindi ne tik už atliktą darbą, bet ir darbuotojo vaidmenį bei vietą organizacijos struktūroje. Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) atlygio sistemą laiko priemone verslo strategijos įgyvendinimui ir organizacijos vertybių stiprinimui, nurodydami pageidaujamą darbuotojų elgesį ir turėdami omenyje darbuotojų lūkesčius ir gerovę. Bechter ir Brandl (2021) atlygio sistemą apibūdina kaip visas finansines ir nefinansines formas, įskaitant ne tik darbo užmokesčio formą, bet ir kitas paskatas, tokias kaip mokymai ar karjeros galimybės.

Atlygio sistemos efektyvumas priklauso nuo jos gebėjimo prisitaikyti prie individualių darbuotojų ir organizacijos poreikių, tuo pačiu išlaikant aiškų ir struktūrizuotą požiūrį, kuris skatina darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą. Svarbu, kad atlygio sistema būtų ne tik konkurencinga, bet ir tvari, atsižvelgiant į rinkos tyrimus ir panašios srities įmonių atlygio paketų lyginimą, taip pat įvairias nefinansines paskatas, kurios gali padėti valdyti bendras išlaidas ir tuo pat metu kelti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

2.3. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose koncepcinis tyrimo modelis

Siekiant sukurti modelį, kuris padėtų organizacijoms efektyviai integruoti tvarumo aspektus į savo atlyginimo sistemas, pritaikytą prie globalios ekonomikos iššūkių, buvo atlikta detali mokslinė literatūros apžvalga. Ši apžvalga leido išsamiai išnagrinėti tvarumo teorijas, tvarumo matmenis ir jų principus, bei atlygio sistemos struktūrą. Tyrimo modelis 5 paveiksle:



5 pav. Konceptualus tyrimo modelis – Tvarumo dimensijų raiška organizacijų atlygio sistemose

Penktame paveiksle pateikiamas modelis atspindi tvarumo dimensijų integravimą į organizacijų atlygio sistemas. Modelis parodo, kaip ekonominė, socialinė ir aplinkosauginė tvarumo dimensijos yra susietos su atlygio sistemos dedamosiomis, tokios kaip darbo užmokestis, naudos, mokymai ir darbo aplinka.

1. Ekonominė dimensija susijusi su darbo užmokesčiu. Tai atspindi organizacijos gebėjimą mokėti konkurencingą atlyginimą, kuris yra pagrindinis veiksnys pritraukiant ir išlaikant talentingus darbuotojus. Konkurencingas atlyginimas yra svarbus ne tik dėl darbuotojų materialinio patenkinimo, bet ir kaip indikacija apie organizacijos finansinę sveikatą ir stabilumą.
2. Socialinė dimensija yra glaudžiai susijusi su naudomis ir mokymais. Čia įtraukiama sveikatos apsauga, pensijų planai, asmeninio tobulėjimo ir mokymosi galimybės, kurios ne tik skatina darbuotojų asmeninį augimą, bet ir prisideda prie visuotinės gerovės kūrimo. Socialinė tvarumo dimensija taip pat atspindi organizacijos požiūrį į darbuotojų gerovę, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, įtraukimą ir etiką.
3. Aplinkosauginė dimensija susijusi su darbo aplinka. Tai apima ne tik fizinę darbo vietą, bet ir organizacinę kultūrą, kuri skatina tvarų elgesį, pavyzdžiui, ekologiškas operacijas, atliekų mažinimą ir resursų efektyvumą. Aplinkosauginė dimensija atlygio sistemose gali būti skatinama per paskatas už aplinką tausojančias iniciatyvas ar įgyvendinant praktikas, kurios mažina organizacijos ekologinį pėdsaką.

Šis modelis rodo, kad tvarios atlygio sistemos kūrimas reikalauja visapusiško požiūrio, kuris pateikia tradicinį atlyginimo sistemos supratimą ir orientuojasi į visų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą, siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės. Tvarios atlygio sistemos yra ne tik atsakas į šiuolaikinės darbo rinkos iššūkius, bet ir būdas įtvirtinti tvarumo principus į organizacijos vidinius procesus, skatinant darbuotojus ir organizaciją kartu eiti tvarumo keliu. Modelyje pateiktos atlygio sistemos dedamosios yra išdėstytos taip, kad atspindėtų įvairius darbuotojų atlyginimo aspektus, kurie yra svarbūs tvariai organizacijai:

1. darbo užmokestis – atlygio sistemos pagrindas ir apima pagrindinį darbo užmokestį bei kintamas darbo užmokesčio dalis, pavyzdžiui, bonusus ir premijas, kurie yra tiesiogiai susiję su darbuotojo veiklos rezultatais. Darbo užmokestis turi būti konkurencingas, kad pritrauktų ir išlaikytų talentus, bet taip pat turėtų atsižvelgti į organizacijos finansinę galimybę ir tvarumo principus;

2. naudos – papildomos išmokos ir privilegijos, kurias darbuotojai gauna iš darbo santykių, tokie kaip sveikatos draudimas, apmokami laisvadieniai, pensijų įmokos ir kt. Naudos padeda užtikrinti darbuotojų gerovę ir saugumą, taip pat gali atspindėti organizacijos vertes ir įsipareigojimą savo darbuotojų atžvilgiu;
3. mokymai – organizacijos investicija į darbuotojų profesinį tobulėjimą ir mokymąsi. Tai apima įmonės finansuojamus kursus, seminarus ir kitas mokymo galimybes, kurios leidžia darbuotojams tobulinti savo įgūdžius ir didinti jų vertę tiek organizacijai, tiek asmeninėje darbuotojo karjeroje.
4. darbo aplinka – tai ne tik fizinės darbo vietos sąlygos, bet ir bendra darbo kultūra bei etika, į kurią įeina lyderystės stilius, darbuotojų pripažinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei talentų valdymas. Tvari darbo aplinka skatina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, kuris yra svarbus tvariai organizacijos veiklai ir augimui.

Šios atlygio sistemos dedamosios yra tarpusavyje susijusios, formuodamos tvarią atlygio sistemą, kuri atitinka ne tik ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius organizacijos tikslus. Tvarios atlygio sistemos kūrimas reikalauja įžvalgumo, atsakingo planavimo ir nuolatinio vertinimo, siekiant užtikrinti, kad atlygis būtų ne tik teisingas ir konkurencingas, bet ir atitiktų šiuolaikinės darbo rinkos tendencijas bei darbuotojų lūkesčius. Remiantis pateiktu teoriniu tyrimo modeliu, kuris integravo tvarumo dimensijas į organizacijų atlygio sistemas, tyrimo prielaida formuluojama: Organizacijų atlygio sistemos, kurios yra projektuojamos ir įgyvendinamos remiantis tvarumo dimensijomis, aiškiai identifikuojamos kaip tvarios atlygio sistemos, kurios atspindi ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę dimensijas. Ši prielaida leis išnagrinėti, kaip tvarumo dimensijos pasireiškia organizacijų atlygio sistemose.

Empirinis tyrimas turėtų atskleisti konkrečias praktikas ir politikas, kurias organizacijos taiko siekdamos tvarumo savo atlygio sistemose. Prielaida remiasi mintimi, kad tvarumo dimensijos yra ne abstraktūs tikslai, o praktiškai įgyvendinami požymiai, kurie yra matomi, įvertinami ir matuojami organizacijos atlygio sistemoje. Tai apima ne tik finansinius aspektus, bet ir tuos, kurie susiję su darbuotojų gerove, etišku elgesiu ir aplinkos apsauga. Tyrimas turėtų atlikti giluminę atlygio sistemų struktūros analizę ir atskleisti, kaip tvarumo dimensijos pasireiškia konkrečiose atlygio politikose ir praktikose.

3. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo metodologija

Šiame skyriuje apžvelgiama, tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose, tyrimo tikslas strategija, uždaviniai. Taip pat detaliai pristatomi naudoti tyrimo metodai bei priemonės, aprašomas atlikto tyrimo procesas ir duomenų rinkimo ir analizės metodai.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo uždaviniai:

1. tyrinėti organizacijų atlyginimo sistemų sandarą ir naudojamas atlygio priemones;
2. empiriškai ištirti tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose.

Tyrimo strategija: empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis metodas. Atliekamas pusiau struktūruoti interviu su organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovais ir atsakingais už atlyginimų politiką specialistais (ekspertais), siekiant gauti gilesnį supratimą apie tvarumo principų taikymą (Brown et al., 2019). Kokybiniams duomenims analizuoti bus taikoma turinio analizė, leidžianti atskleisti gilesnius tvarumo integracijos į atlygio sistemas aspektus. Pusiau struktūruoto interviu klausimai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Iš dalies struktūruoto interviu klausimų tikslai

Įvardiniai klausimai		
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai	Klausimo tikslas
Papasakokite, kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas tvarumas?	Kaip organizacijoje užtikrinamas visų tvarumo dimensijų realizavimas: ekonominė (pvz., ekonominių tikslų siekimas, pelno siekimas); socialinė (pvz. rūpinimasis darbuotojais), aplinkosauginė (aplinkos tausojimas)?	Siekiami sulaukti konkrečių tvarumo praktikų, kurios būtų taikomos organizacijos veikloje.
Papasakokite, kokia atlygio sistema taikoma Jūsų organizacijoje?	Apibūdinkite organizacijos atlygio struktūrą. Papasakokite kokius materialinius atlygio elementus taikote. Papasakokite kokius nematerialius atlygio elementus taikote?	Atsakymas į šį klausimą turėtų leisti suformuoti atlygio sistemose taikomus elementus.
Kokie yra pagrindiniai Jūsų organizacijos atlygio sistemos tikslai?		Klausimo tikslas – suprasti ko organizacijos siekia taikydamos konkrečias atlygio sistemas.
Tvarumo dimensijų atlygio sistemoje identifikavimo klausimai		
Kaip apibūdintumėte savo organizacijos atlygio sistemą kaip tvarią sistemą? Kaip jūsų organizacija užtikrina, kad jos atlygio sistema būtų tvari?		Klausimo tikslas – išsiaiškinti kokiomis priemonėmis organizacijos siekia, kad jų atlygio sistema būtų tvari.
Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina ekonominį efektyvumą?	Kaip atlyginama už ekonominių tikslų pasiekimą? Kaip skatinamas pelno siekimas? Kaip dalijatės pelnu su darbuotojais? Kaip užtikrinatė konkurencingą atlygį? Ar darbuotojų kintamą atlygį siejate su konkrečiais veiklos rodikliais, pavyzdžiui, pardavimų augimu, gamybos efektyvumu ar klientų pasitenkinimu?	Klausimo tikslas – identifikuoti konkrečias atlygio priemones užtikrinančias ekonominės dimensijos raišką.
Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi darbuotojais?	Kokias priemones taikote komandinio darbo ir komandinės dvasios skatinimui? Kaip rūpinatės darbuotojų darbo sąlygomis? Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje skatinatė darbuotojus tobulėti? Kaip užtikrinatė darbuotojų gerovę? Kaip užtikrinatė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą? Kaip darbuotojų	Klausimo tikslas – identifikuoti konkrečias atlygio priemones užtikrinančias socialinės dimensijos raišką.

	etiškas elgesys yra skatinamas per atlygio sistemą? Kaip užtikrinamas grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų? Jūsų vertinimu ar organizacijoje taikoma atlygio sistema yra aiški, teisinga? Ar atlygio sistema jūsų organizacijoje yra viešai skelbiama?	
Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi aplinka?	Kaip atlyginama darbuotojams už rūpinimąsi aplinka, (medžiagų ir įrangos taupymą)? Kaip skatinate aplinką tausojantį elgesį? Kaip skatinate įvairias aplinkosauginės iniciatyvas? Kaip per atlygio sistemą skatinate darbuotojus rinktis aplinkai draugiškas transporto priemones kelionei į darbą ir iš jo?	Klausimo tikslas – identifikuoti konkrečias atlygio priemones užtikrinančias aplinkosauginės dimensijos raišką.
Tvarios atlygio sistemos požymių identifikavimo klausimai		
Kaip užtikriname darbuotojų ilgalaikį darbą organizacijoje? Kaip užtikrinamos investicijos į darbuotojus? Kaip užtikrinamas tikslų (trumpalaikių / ilgalaikių) pasiekimas? Kaip Jūsų organizacijos atlygio sistema yra suderinta su organizacijos veiklos strategija ir ŽIV politika? Kaip užtikriname atlygio sistemos skaidrumą? Kaip užtikriname atlygio sistemos sąžiningumą darbuotojų atžvilgiu? Kaip skatinate darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą? Kaip atlyginame už idėjas?		Klausimų tikslas – identifikuoti konkrečias atlygio priemones užtikrinančias tvarias atlygio sistemas.

Tyrimo dizainas: atvejo analizė – siekiama išanalizuoti įmonių grupės atskirose organizacijose taikomas atlygio sistemas per tvarumo dimensijas. Atvejo tyrimas leidžia giliai išnagrinėti kompleksines situacijas, tokias kaip tvarumo dimensijų raišką organizacijų atlygio sistemose skirtingose organizacijose, esančiose įmonių grupėje. Toks metodas leidžia įvertinti, kaip tvarumo dimensijos yra taikomos skirtingose kontekstuose, atskleidžiant bendras tendencijas ir specifines ypatybes.

Tyrimo imties formavimas: kriterinės atrankos metodas yra tyrimo strategija, leidžianti išrinkti objektus pagal iš anksto apibrėžtus kriterijus. Renkantis šiuos kriterijus, buvo atsižvelgta į būtinybę išvengti pernelyg aukštų reikalavimų, kurie galėtų neproporcingai sumažinti tiriamų objektų skaičių, dėl to galimai suabejotina tyrimo rezultatais. Kriterijų nustatymą lėmė noras užtikrinti, kad tyrimas būtų praktiškas, prasmingas, prisitaikantis prie tikrųjų sąlygų, atliekantis visapusišką vertinimą ir atitinkantis suinteresuotųjų šalių lūkesčius dėl informacijos. Šiame tyrime bus taikomi šie imties atrankos kriterijai: viena didžiausių šalyje nacionalinio kapitalo įmonių grupė, vienijanti virš 40 bendrovių, veikiančių Lietuvoje ir Europoje. Tyrime sutiko dalyvauti 12 informantų.

8 lentelė. Tyrime dalyvavusių informantų charakteristika

Kriterijus	Reikšmė	Rezultatas
Lytis	Moteris	11
	Vyras	1
Amžius	Iki 40 metų	4
	40 iki 50 metų	6
	Virš 50 metų	2
Darbo stažas organizacijoje	Iki 5 metų	4
	5 – 10 metai	4
	Virš 10 metų	4

Tyrimo eiga: interviu pokalbiai su informantais vyko kovo ir balandžio mėn., tyrimui prasidėjus su informantais buvo susisiekiama telefonu iš anksto dėl interviu laiko suderinimo. Dešimt pokalbių vyko nuotoliu būdu per vaizdo skambutį, likę du gyvai, trukmė apie 1 val.. Pokalbių metu buvo naudojami pusiau struktūruoto interviu klausimai, kurie pateikti 7 lentelėje. Interviu metu pokalbis buvo įrašomas, vėliau gauti duomenys transkribuoti ir panaudoti tyrimui atlikti. Pasibaigus tyrimui įrašai bus sunaikinti.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai: norint išlaikyti tyrimo dalyvių privatumą, kiekvienai organizacijai buvo priskirtas skirtingas numeris nuo „O1“ iki „O12“, 9 lentelė. Informacija apie tyrime dalyvavusius asmenis ir jų pozicijas organizacijoje pateikti 8 lentelėje. Pagal pateiktus duomenis 8 lentelėje išsiskiria informantai pagal lytį, amžių bei darbo stažą organizacijoje. Tyrime dalyvavo viena labai maža įmonė (iki 50 darbuotojų ir (arba) iki 10 mln. Eur), septynios vidutinės įmonės (nuo 50 iki 250 darbuotojų ir (arba) apyvarta nuo 10 mln. Eur iki 100 mln. Eur) ir keturios didelės įmonės (virš 250 darbuotojų ir (arba) virš 100 mln. Eur)

9 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristika

Organizacijos numeris	Organizacijos veiklos sritis	Darbuotojų skaičius	Pardavimo pajamos, mln. Eur.	Informantas
O1	Agroverslas	332	486	Personalo skyriaus direktorius
O2	Draudimas ir finansai	36	1	Personalo vadybininkas
O3	Gamyba ir prekyba	119	96	Personalo vadybininkas
O4	Sveikatinimo paslaugos	194	8	Personalo skyriaus direktorius
O5	Saugos paslaugos	204	3	Personalo vadybininkas
O6	Remonto paslaugos	103	5	Personalo vadybininkas
O7	Gamyba ir prekyba	1144	423	Personalo skyriaus direktorius
O8	Apdirbimas, gamyba	380	27	Personalo skyriaus direktorius
O9	Krova ir logistika	464	37	Personalo skyriaus direktorius
O10	Konsultacijų paslaugos	55	10	Personalo skyriaus direktorius
O11	Krova ir logistika	95	6	Finansų direktorius
O12	Krova ir logistika	62	4	Personalo vadybininkas

Tyrimo etika: visos tyrimo veiklos bus atliekamos laikantis etinių principų, užtikrinant dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą. Visi dalyviai bus informuoti apie tyrimo tikslus ir bus paprašyti sutikimo dėl jų duomenų naudojimo. Organizacijų taip pat bus prašoma sutikimo naudoti interviu metu gautus duomenis. Užtikrinti, kad tyrimo procesas nekenktų dalyvių fizinei, psichologinei ar socialinei gerovei. Tyrimo metu būtina nuolat stebėti dalyvių gerovę ir reaguoti į bet kokius jų poreikius ar rūpesčius. Jei dalyvis patiria diskomfortą arba stresą, turėtų būti imtasi atitinkamų veiksmų, įskaitant dalyvavimo nutraukimą, jei būtina.

4. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija

Šis skyrius skirtas aptarti atlikto empirinio tyrimo rezultatus. Kokybinio pusiau struktūruoto interviu rezultatai ir apibendrinti duomenys bei analizė skirta pateikti tvarumo dimensijų raiškos priemonės atlygio sistemose.

4.1. Bendra organizacijų tvarumo ir atlygio sistemų struktūros tyrimo rezultatų apžvalga

Tyrimo metu pokalbis su informantu pradedamas nuo įvadinių klausimų, kurių tikslas sužinoti kokiomis priemonėmis organizacijos įgyvendina tvarumą savo organizacijos veikloje ir identifikuoti organizacijų atlygio sistemų sudedamąsias dalis, elementus.

Pirmuoju įžanginiu klausimu „Papasakokite, kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas tvarumas?“ buvo siekiama sužinoti ar organizacijos savo veikloje atsižvelgia ne tik į ekonominius organizacijos poreikius bei taip pat kokį dėmesį skiria darbuotojų, bendruomenės puoselėjimui ir kiek svarbus dėmesys aplinkai. Duomenys atskleidė, kad visos organizacijos savo veikloje dirba atsižvelgdamos į visas tris tvarumo dimensijas. Beveik visi informantai atsakydami į šį klausimą apibūdino visų trijų tvarumo dimensijų (ekonominė, socialinė, aplinkos) įgyvendinimą. „Tvarumas yra realizuojamas per įvairias praktikas, pavyzdžiui, energijos ir resursų tausojimą, ekologinių reikalavimų laikymąsi, kultūros ir darbuotojų įtraukimo skatinimą.“ (O2), „Tvarumas grindžiamas strateginiais planais, inovacijomis, saulės ir geoterminiu energijos naudojimu, darbuotojų gerove ir aplinkos poveikio mažinimu.“ (O4), „Tvarumas įgyvendinamas per ilgalaikius veiklos efektyvinimo planus, inovacijas, darbuotojų mokymą, saugias darbo sąlygas ir aplinkosauginės iniciatyvas.“ (O5), „Tvarumo praktikos apima ekonominių tikslų siekimą, rūpinimąsi darbuotojais, ir aplinkos tausojimo priemonės, įskaitant popieriaus naudojimo mažinimą.“ (O6), „Tvarumas įgyvendinamas per atsakingą išteklių valdymą, inovacijų diegimą ir aplinkosauginių reikalavimų įgyvendinimą, kuris apima atliekų tvarkymo ir energijos suvartojimo mažinimą.“ (O8), „Organizacijoje tvarumas įgyvendinamas per kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų motyvaciją ir veiklos efektyvinimą, taip pat per aplinkosaugines ir energetikos vadybos sistemas.“ (O9), „Tvarumo įgyvendinimas susijęs su duomenų rinkimu ir analize, darbuotojų gerove, veiklos planų tvirtinimu ir Ebitdos rodiklių nustatymu.“ (O10), „Tvarumas įgyvendinamas per atsakingą išteklių valdymą, socialinę atsakomybę, aplinkosauginių tikslų siekimą, ir personalo valdymo praktikas.“ (O11), „Tvarumo įgyvendinimas yra integruotas į organizacijos veiklas per strateginį planavimą, pelno siekimą, darbuotojų ir aplinkos apsaugą.“ (O12).

Viena organizacija paminėjo, kad tvarumas įgyvendinamas per tvarų vystymąsi „Taip apima nuolatinius skaičiavimus ir rodiklių stebėseną, kurie padeda užtikrinti ilgalaikius organizacijos veiklos rezultatus ir tvarų vystymąsi.“ O1.

Papildomu klausimu „Kaip organizacijoje užtikrinamas visų tvarumo dimensijų realizavimas: ekonominė (pvz., ekonominių tikslų siekimas, pelno siekimas); socialinė (pvz. rūpinimasis darbuotojais), aplinkosauginė (aplinkos tausojimas)?“ buvo siekiama išgauti konkrečias priemones kaip organizacijos užtikrina tvarumo praktikų įgyvendinimą konkrečioje tvarumo srityje.

Ekonominė dimensija

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad dauguma organizacijų laiko pelno siekimą esminiu savo veiklos tikslu, kas yra ypač svarbu verslo stabilumui užtikrinti. Organizacijos O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8, ir O11 yra paminėtos kaip pelno siekiančios, o tai rodo ekonominės naudos siekimo prioritetą tvarumo

kontekste. Informantų nurodytas ekonominės dimensijos taikomų priemonių pasiskirstymas pateiktas 10 lentelėje. Pavyzdžiui, organizacija O1 teigia, kad svarbu „pelnas, verslo stabilumo užtikrinimas“ kas parodo tiesioginį ryšį tarp ekonominės veiklos ir organizacijos ilgalaikio stabilumo. Tai patvirtina ir organizacija O2, kuri nurodo konkretų tikslą: „užsibrėžiamas tikslas per kiek mėnesių turim pasiekti pelną“ Šie tikslai rodo, kad pelnas yra matuojamas ir tikslingai valdomas.

Organizacijos taip pat pabrėžia investicijų į inovacijas ir technologijas svarbą, kas nurodyta organizacijose O4 ir O12. Šiame kontekste, O4 minima, kad svarbu „nustatyti tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius siekius,“ ir „įmonė investuoja į inovacijas ir technologijas, kurios padeda efektyviai išnaudoti išteklius.“ Tai rodo, kad inovacijos yra naudojamos ne tik pelnui didinti, bet ir išteklių efektyvumui užtikrinti.

Ekonominės efektyvumo strategijos, kaip resursų taupymas ir išteklių efektyvus naudojimas, taip pat yra minimos. O8 akcentuoja, kad svarbu „pelną uždirbti ir resursus sutaupyti“, o O11 ir O12 pažymi, kad „efektyvus išteklių naudojimas, pelno siekimas“ bei „veiklos efektyvinimu siekiama pasiekti kuo mažesnėmis sąnaudomis pasiekti kuo didesnius rezultatus.“ Šios citatos rodo, kad organizacijos siekia optimizuoti savo operacijas tausojant išteklius ir didinant pelningumą, kuris yra esminė ekonominės tvarumo dalis.

10 lentelė. Ekonominės tvarumo dimensijos įgyvendinimo priemonės

Priemonės	Organizacijos
Pelno siekimas	O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8, O11
Verslo stabilumo užtikrinimas	O1
Užsibrėžiami tikslai	O2, O4
Investicijos į inovacijas/technologijas	O4, O12
Efektyvus išteklių naudojimas	O4, O9, O11, O12
Resursų taupymas	O8
Veiklos efektyvinimas	O9, O12
Veiklos planai	O10
Rodiklių nustatymas	O10

Iš šių duomenų matyti, kad nors ekonominė tvarumo dimensija dažnai susijusi su pelno siekimu ir efektyvumu, ji taip pat apima platesnį išteklių valdymo ir inovacijų integravimo spektrą. Organizacijos pripažįsta, kad būtina subalansuoti trumpalaikius pelno siekius su ilgalaikiais tvarumo tikslais, siekiant ne tik finansinės naudos, bet ir ilgalaikio verslo stabilumo.

Socialinė dimensija

Tyrimas atskleidžia, kad socialinės dimensijos priemonės yra plačiai taikomos skirtingose organizacijose, siekiant pagerinti darbuotojų sąlygas ir skatinti įmonių socialinę atsakomybę. Šios priemonės apima mokymus, sveikatos draudimus, darbo sąlygų užtikrinimą, darbuotojų gerovę, papildomas naudas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, projektų įtraukimą, karjeros planavimą, renginius ir sveikatos patikras.

Mokymai ir sveikatos draudimas yra pagrindinės socialinės rūpybos priemonės, plačiai taikomos organizacijose O1, O2, O5, O6, O7, O8, O9, O10, ir O11. Pavyzdžiui, O1 ir O2 pabrėžia mokymų svarbą, teigdamos, kad „su profesine veikla, mokymai atnaujinami ir sustiprina mokymų darbo kokybę“ ir „mokymai, sveikatos draudimas, kad darbuotojas jaučiasi užtikrintas“. Šios priemonės siekia ne tik kompetencijų tobulinimą, bet ir darbuotojų gerovės užtikrinimą.

Tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas yra įtrauktas į organizacijų O2, O4 ir O12 veiklas, kur pabrėžiama darbo aplinkos sauga ir sveikatos išsaugojimas. O4 teigia, kad yra svarbu „rūpintis darbuotojais, užtikrinti tinkamas darbo sąlygas“ ir tai rodo organizacijų pastangas sukurti saugią ir sveiką darbo aplinką.

Darbuotojų rūpinimasis ir papildomos naudos atsispindi organizacijose O3, O4, O5, O7, O8, O9 ir O12. O3 ir O4 pavyzdžiai rodo, kad „rūpinimasis darbuotojais“ ir „papildomos naudos“ yra svarbūs organizacijų darbuotojų lojalumo ir pasitenkinimo darbu aspektai. Tai rodo, kad organizacijos supranta darbuotojų gerovės svarbą ilgalaikėje perspektyvoje.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, nagrinėjamas O6, rodo, kad organizacija siekia „kad darbuotojų asmeninė gyvenimo sfera ir darbo nesutriktų“, tai nurodo organizacijos modernų požiūrį į darbuotojų poreikius.

Įtraukimas į projektus ir karjeros planavimas, akcentuojami O7, rodo organizacijų pastangas integruoti darbuotojus į svarbių sprendimų priėmimą ir juos skatinti tobulėti profesiniu požiūriu, kaip minima, „darbuotojai turi galimybę įgyti naujų žinių, ugdymas, motyvacija, terapija, ugdymas, nepriekaištingas darbuotojų atitiktis, įtraukimas į projektus“.

Renginiai ir sveikatos patikra taip pat įtraukti į organizacijų veiklas (O10 ir O11), kur renginiai ir sveikatos patikros yra naudojami kaip būdai stiprinti darbuotojų bendruomeniškumą ir užtikrinti jų sveikatą, pavyzdžiui, O11 organizacija pabrėžia sveikatos patikrų svarbą, „organizuoja darbuotojams sveikatos patikrą“.

Socialinės dimensijos taikomų priemonių pasiskirstymą, kaip nurodė informantai, galima rasti 11 lentelėje.

11 lentelė. Socialinės tvarumo dimensijos įgyvendinimo priemonės

Priemonės	Organizacijos
Mokymai	O1, O2, O5, O6, O7, O8, O9, O10
Sveikatos draudimas	O1, O2, O6, O8, O9, O10, O11
Tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas	O2, O4, O12
Rūpinimasis darbuotojais	O3, O5, O7, O8, O9
Papildomos naudos	O3, O4, O7, O12
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	O6
Įtraukimas į projektus	O7
Karjeros planavimas	O7
Renginiai	O10
Sveikatos patikra	O11

Ši analizė rodo, kad organizacijos aktyviai įgyvendina socialinės dimensijos priemones, siekdamos ne tik užtikrinti darbuotojų gerovę ir saugumą, bet ir skatinti jų profesinį tobulėjimą bei asmeninį augimą, kas yra svarbu šiuolaikinėje darbo rinkoje ir visuomenėje.

Aplinkosauginė dimensija

Remiantis pateiktais informantų duomenimis, galime išanalizuoti, kaip įvairios organizacijos taiko aplinkosaugines priemones, siekdamos mažinti savo veiklos poveikį aplinkai. Šios priemonės apima aplinkosauginių rodiklių sekimą, resursų taupymą, įrangos atnaujinimus, ekologinių reikalavimų laikymąsi, rūšiavimą, saulės energijos naudojimą, geoterminį šildymą, aplinkosaugos iniciatyvas ir elektromobilių pakrovimo stoteles. Lentelėje Nr. 12 pateiktas aplinkosauginės dimensijos taikomų priemonių pasiskirstymas, remiantis informantų pateiktais duomenimis.

Aplinkosauginių rodiklių sekimas yra aktyviai taikomas organizacijose O1, O7, ir O12, kur jos stebi savo veiklos poveikį aplinkai ir siekia jį optimizuoti. Tai suteikia galimybę ne tik stebėti bet ir planuoti tvarumo veiksmus, leidžiančius sumažinti neigiamą poveikį.

Resursų taupymas yra pabrėžiamas organizacijose O1, O5, ir O8. Organizacija O5 nurodo, kad „atsakingas požiūris į resursų naudojimą yra mūsų įmonės prioritetas“ kas parodo, kad resursų efektyvumas yra vertinamas ne tik kaip išlaidų mažinimo būdas, bet ir kaip aplinkosaugos strategijos dalis.

Įrangos ir technologijų atnaujinimas minimas organizacijose O1, O9, ir O11, kur modernios technologijos ir įrenginiai naudojami efektyvumui gerinti ir ekologiniam pėdsakui mažinti. O9 pavyzdžiui, teigia, kad „investicijos į naujausias technologijas leidžia mums pasiekti didesnius rezultatus su mažesnėmis sąnaudomis“ kas rodo, kad technologijos atnaujinimas ne tik padidina veiklos efektyvumą, bet ir mažina aplinkos taršą.

Ekologinių reikalavimų laikymasis yra svarbu organizacijai O2, kur ji pabrėžia, kad „ekologinį reikalavimų laikymasis yra mūsų veiklos standartas“ Tai rodo, kad organizacija aktyviai įgyvendina aplinkosaugos politiką, atitinkančią nacionalinius ir tarptautinius standartus.

Rūšiavimas ir kitos atliekų tvarkymo praktikos yra įgyvendinamos organizacijose O3, O4, O6, O7, ir O10. Pavyzdžiui, O3 teigia, „rūšiavimas mūsų įmonėje yra kasdienės veiklos dalis“ kas parodo įsipareigojimą mažinti atliekų kiekį ir skatinti jų perdirbimą.

Saulės energijos naudojimas ir geoterminis šildymas yra taikomi organizacijose O4 ir O8, kur saulės energijos sistemos ir geoterminio šildymo technologijos leidžia mažinti priklausomybę nuo iškastinio kuro ir skatinti atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą.

Aplinkosaugos iniciatyvos, tokios kaip elektromobilių pakrovimo stotelės, yra diegiamos organizacijoje O10, kur sakoma, „mūsų parkavimo aikštelėse įrengtos elektromobilių pakrovimo stotelės“ tai parodo organizacijos įsipareigojimą skatinti tvarias transporto priemones.“

12 lentelė. Aplinkosauginės tvarumo dimensijos įgyvendinimo priemonės

Priemonės	Organizacijos
Aplinkosauginiu rodiklių sekimas	O1, O7, O12
Resursų taupymas	O1, O5, O8

Įrangos ir arba technologijos atnaujinimas	O1, O9, O11
Ekologinių reikalavimų laikymasis	O2,
Rūšiavimas	O3, O4, O6, O7, O10
Naudojama saulės energiją	O4, O8
Geoterminis šildymas	O4
Aplinkosaugos iniciatyvos	O7, O8
Elektromobilių pakrovimo stotelės	O10

Ši aplinkosauginė dimensijos analizė parodo, kad organizacijos aktyviai įgyvendina įvairias aplinkosaugines praktikas, siekdamas sumažinti savo ekologinį poveikį ir skatinti tvarumo kultūrą tiek viduje, tiek ir išorėje. Taip pat šios priemonės padeda organizacijoms atitikti vis aukštesnius aplinkosaugos reikalavimus ir prisitaikyti prie tvaraus verslo aplinkos.

Remiantis gauta informacija apie ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės dimensijų taikymą įvairiose organizacijose, galime matyti, kaip šios dimensijos veikia kartu, siekiant sukurti tvarias ir atsakingas verslo praktikas. Kiekviena dimensija atspindi skirtingus organizacijų prioritetus ir įsipareigojimus, bet kartu jos sudaro integralų tvarumo modelį.

Organizacijos dažniausiai orientuojasi į pelno siekimą ir verslo efektyvumą kaip pagrindinius ekonominės sėkmės rodiklius. Investicijos į technologijas ir inovacijas, efektyvus išteklių naudojimas, ir įvairios efektyvinimo strategijos yra taikomos siekiant optimizuoti operacijas ir didinti pelningumą. Organizacijos, taip pat, stebi ekonominius rodiklius, kad užtikrintų ilgalaikį verslo stabilumą ir konkurencingumą. Socialinė dimensija apima darbuotojų gerovę, sveikatos priežiūrą, mokymus, darbo sąlygas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, įtraukimą į sprendimų priėmimą, ir karjeros planavimą. Organizacijos investuoja į darbuotojų mokymus ir sveikatos programas, skatina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, ir rūpinasi tinkamomis darbo sąlygomis, siekdamas užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą ir ištikimybę. Aplinkosaugos priemonės apima resursų taupymą, atliekų rūšiavimą, naudojimą atsinaujinančių energijos šaltinių, aplinkosauginių rodiklių sekimą, ir aplinkosauginių reikalavimų laikymąsi. Organizacijos diegia šias praktikas siekdamas mažinti savo veiklos poveikį aplinkai, skatinti tvarumą ir atitikti aukštus aplinkosaugos standartus.

Visos trys dimensijos atspindi kompleksinį požiūrį į tvarumą, kur ekonominis efektyvumas, socialinė atsakomybė, ir aplinkosaugos iniciatyvos veikia kartu, siekiant sukurti tvarų ir atsakingą verslą. Organizacijos, integruodamos šias dimensijas į savo veiklą, ne tik gerina savo verslo rezultatus, bet ir prisideda prie socialinės gerovės bei aplinkos apsaugos. Tai leidžia organizacijoms pasiekti ilgalaikę sėkmę, mažinti rizikas ir kurti teigiamą įvaizdį visuomenės akyse.

Antruoju įvadiniu klausimu „Papasakokite, kokia atlygio sistema taikoma Jūsų organizacijoje?“ buvo siekiama identifikuoti taikomas atlygio priemones skirtingose organizacijose. Visi informantai paminėjo, kad atlygio sistemą sudaro tarifinis, dar kitaip bazinis atlyginimas t.y., pagrindinis darbo užmokestis ir priedai, premijos t.y., kintamas darbo užmokestis ir lojalumo programa t.y., papildomos naudos. Šios trys grupės atitinka tiesioginį materialų atlygį, pagal pirmoje dalyje aprašytą Armstrong ir Brown atlygio struktūrą. Kalbant su informantais taip pat buvo identifikuoti ir nematerialūs atlygio elementai, geros darbo sąlygos, nuotolinis darbas ir net geriausių darbuotojų rinkimai ilgamečių darbuotojų šventės. Šios dvi atlygio sistemos elementų grupės apima darbuotojų patirtį ir

pripažinimą. Rezultatyvumo valdymui užtikrinti organizacijos seka veiklos rodiklius, vykdo metinius pokalbius. Taip pat užtikrina darbuotojams galimybę mokytis darbo vietoje ir ruošiami metiniai mokymosi planai.

Tyrime dalyvavusių organizacijų identifikuoti atlygio elementai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Organizacijų taikomi atlygio sistemų elementai

Atlygio sistemos posistemis	Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Materialus	Pagrindinis darbo užmokestis	Visos
	Kintamas darbo užmokestis	
	Metiniai priedai	Visos
	Ketvirtiniai priedai	O3, O6
	Vienkartiniai priedai iš vadovo fondo	O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O11, O12
	Premija už darbo stažą	O1, O8, O9
	Komisiniai	O2
	Priedai už greičiau atliktą darbą ir sutaupytas medžiagas	O5
	Priedas nuo pardavimo kiekių	O5
	Priedas už darbo tvarkos taisykles	O7
	Priedas už pavadavimą	O7
	Priedas už darbų saugą	O7, O11
	Kvalifikacijos kėlimo priedas	O12
	Priedas už teritorijos priežiūrą	O11
	Priedas už darbo kokybę	O9
	Priedas nuo pagamintos produkcijos	O3, O7
	Praktikos vadovo priedas apmokant naujoką	O7, O8
	Veterano premija	O3, O5, O7, O11
	Papildomos naudos:	
	Nuolaidos įmonės produkcijai, paslaugoms	O1, O4,
	Automobilis ir (arba) kuras	Visos
	Kalėdinės dovanos darbuotojams ir darbuotojų vaikams	Visos
	Papildomos išmokos jubiliejau	O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11
	Papildomos išmokos gimus vaikui ir (arba) netekus šeimos nario ir (arba) santuoką sudarius	O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11
	Išmoka studijų baigimo proga	O1
	Darbuotojų vaikų vasaros stovyklos kompensavimas	O1, O3, O7, O8
	Telefonas ir (arba) sąskaita	Visos
	Sveikatos draudimas	O1, O2, O3, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12

Atlygio sistemos posistemis	Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
	Mokymai	Visos
	Papildomi mokymai nesusiję su tiesioginėmis darbo funkcijomis	O1, O4, O6, O8
	Papildomos atostogos	O3, O4, O7, O8, O9
	Nemokama kava arbata darbuotojams	O1, O2, O3, O5, O7, O8, O10
	Apmokamos mokymosi atostogos	O1, O3, O7, O11
	Parkavimo išlaidų kompensavimas	O5, O10
	Elektromobilių pakrovimo stotelės	O2, O3, O10, O11
	Viešojo transporto bilietų kompensavimas	O3, O7, O8, O11, O12
	Vakcinos nuo gripo ir (arba) erkinio encefalito	O5, O7
	Poilsio erdvės	O7, O5
	Renginiai	Visos
Nematerialus	Darbuotojų patirtis	
	Nuotolinis darbas	O1, O3
	Geros darbo sąlygos	O1, O2, O3, O4, O8
	Darbuotojų įsitraukimo tyrimas	Visos
	Viešai prieinama atlygio sistema	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11
	Lankstus darbo grafikas	Visos
	Anoniminė linija	Visos
	Darbuotojų pripažinimas	
	Veteranų šventė	O3, O5, O7
	Geriausių darbuotojų konkursai	O1, O3, O8
	Rezultatyvumo valdymas	
	Veiklos rodikliai	Visos
	Metiniai tikslai	O1
	Mokymasis ir tobulėjimas	
	Metiniai mokymų planai	O3, O6, O8, O9
	Mokymasis darbo vietoje	Visos

Labai svarbu atsižvelgi, kad visos organizacijos savo atlygio sistemose taiko tiesioginį materialų ir netiesioginį nematerialų atlygį, tai yra tvarios ir konkurencingos atlygio sistemos bruožai, kurie užtikrina visapusišką požiūrį į darbuotoją tiek iš finansinės perspektyvos atlyginant, tiek ir iš nefinansinės perspektyvos, kai organizacija rūpinasi darbuotojų pripažinimu, gerove, patirtimi.

Remiantis gautais atsakymais į klausimą „Kokie yra pagrindiniai Jūsų organizacijos atlygio sistemos tikslai?“ iš informantų, galime matyti, kaip įvairios organizacijos vertina ir naudoja savo atlygio sistemas, siekiant įvairių tikslų. Analizė parodė, kad atlygio sistemos yra ne tik būdas apmokėti

darbuotojus už atliktą darbą, bet ir svarbi motyvavimo, lojalumo, įmonės tikslų siekimo ir pritraukimo priemonė. Informantų pateiktas atlygio sistemų tikslų pasiskirstymas yra įrašytas 14-oje lentelėje.

Organizacijos (O1, O2, O3, O5, O8, O9, O11, O12) sutelkia dėmesį į teisingą darbuotojų atlyginimą, kuris atitinka jų indėlį. Pavyzdžiui, O2 išsako, kad „<...>kad darbuotojams atlyginimas būtų mokamas laiku už jų atliktą darbą.“ Tai parodo, kad teisingas atlyginimas yra esminė atlygio sistemos dalis, užtikrinanti darbuotojų pasitenkinimą ir finansinį saugumą. Įvairios organizacijos (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O12) naudoja atlygio sistemą kaip motyvavimo įrankį, kuris skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir tobulėti. O4 komentuoja, „Tai būtų kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas. Lojalumas. Rezultatų pasiekimas ir tobulinimas, skatinamasis mokėjimas už šiuos rezultatus.“ Šis požiūris parodo, kad atlygio sistema yra laikoma svarbia priemone, padedančia skatinti darbuotojų ilgalaikį įsitraukimą.

Organizacijos O4, O8 ir O10 akcentuoja atlygio sistemos svarbą pritraukiant kvalifikuotus specialistus. O10 teigia, „Mokėti laiku ir sąžininga atlyginimą.“, „Pritraukti labiausiai.“ Tai rodo, kad konkurencingas atlyginimas yra būtinas norint pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus rinkoje, kur konkurencija dėl geriausių specialistų yra didelė. Išlaikymas ir darbuotojų lojalumas yra svarbūs O1, O4, O7, O8, O12 organizacijoms. Kaip O7 pažymi, „Tikslai, kad išlaikyt darbuotoją žodžiu, greičiausiai tai bus.“ Ši nuomonė atspindi, kad darbuotojų išlaikymas per atlygio sistemas yra svarbus organizacinio stabilumo aspektas.

O12 išskiria atlygio sistemos svarbą siekiant įmonės tikslų. „Nužengimas žemiau pareigybių grupėje būtų taikomas vienodas atlygis. O pralenkus – kas padarė daugiau, tie darbuotojams uždirba daugiau,“ Ši citata rodo, kaip skirtingi atlygio lygiai yra naudojami siekiant skatinti darbuotojus viršyti standartinius reikalavimus ir prisidėti prie įmonės sėkmės.

Organizacijų taikomų atlygio sistemų tikslų pasiskirstymą, kaip nurodė informantai, galima rasti 14-oje lentelėje.

14 lentelė. Organizacijų taikomų atlygio sistemų tikslai

Atlygio sistemos tikslas	Organizacijos
Teisingai atlyginta už jų atliktą darbą	O1, O2, O3, O5 O8, O9, O11, O12
Motyvavimo įrankis, rezultatų pasiekimas ir tobulinimas, įsitraukimas	O1,O2, O3, O4, O5, O6, O12
Pritraukimas	O4, O8, O10
Išlaikymas, lojalumas	O1, O4, O7, O8, O12
Įmonės tikslų pasiekimas	O12

Organizacijos naudoja atlygio sistemas ne tik kaip būdą užmokėti už darbą, bet ir kaip strateginį įrankį, padedantį pasiekti įvairius organizacinius tikslus, tokie kaip darbuotojų motyvavimas, lojalumo ugdymas, talentų pritraukimas ir išlaikymas bei bendrų įmonės tikslų siekimas. Toks požiūris į atlygio sistemas leidžia organizacijoms efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius ir skatinti aukštą darbuotojų įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu.

4.2. Tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai

Antras tyrimo klausimų blokas yra dedikuotas identifikuoti, kaip įvairios tvarumo dimensijos yra integruojamos į organizacijų atlygio sistemas. Tai apima ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę tvarumo dimensijas, kurios yra esminės norint suprasti, kaip atlygio strategijos prisideda prie tvaraus verslo praktikų.

Organizacijų informantams pateikus klausimą „Kaip apibūdintumėte savo organizacijos atlygio sistemą kaip tvarią sistemą?“ atlygio sistemas vertina skirtingai, priklausomai nuo jų struktūros, kultūros ir strateginių tikslų. O3 teigia, kad „tai pagrįdė, kad darbuotojas užsidirbtų. Ir taip turbūt šiai dienai pagrindinis motyvavimo įrankis yra daugeliui pinigai“ parodant, kad pagrindinis atlygio sistemos tikslas yra motyvavimas per finansinę atsakomybę. Tai rodo, kad atlyginimas laikomas esmine motyvacijos ir paskatos priemone. Informantų pateikti tvarios atlygio sistemos charakteristikų pasiskirstymas yra įrašytas 15-oje lentelėje.

O6 išryškina realybę, kad darbuotojai nori būti informuoti ir suprasti kaip skaičiuojamas jų atlyginimas: „Laiku mokam atlyginimus. Visada darbuotojai žino, kad laiku gaus. Tiek. Jiegi išeis savaitgalį dirbti, bus apmokėta nu.“ Tai rodo, kad skaidrumas ir laiku mokamas atlyginimas yra svarbūs darbuotojų pasitenkinimui. O10 pažymi atlygio sistemos konkurencingumo svarbą: „Tai reikia ją padaryti konkurencingą, kad darbuotojus pritrauktų.“ Konkurencinga atlygio sistema ne tik pritraukia, bet ir išlaiko talentus, tai rodo sąmoningą požiūrį į atlygio sistemos strateginę svarbą.

Tvarumo aspektai atlygio sistemose apima aiškumą, sąžiningumą, lankstumą ir ilgalaikį požiūrį. O8 ir O12 pabrėžia ilgalaikio požiūrio svarbą: „Aš vis tiek galvoju, kad žmogus dirba organizacijoje tada, kada jam rūpi organizacija, kada jam įdomu dirbti ne visai dėl to, kad jis čia gauna atlyginimą, bet gal gauna truputėlį kitas naudas ir emocijas.“ Šis komentaras rodo supratimą, kad tvarumas atlygio sistemoje susijęs su nuoseklumu ir ilgalaikiu planavimu.

Skirtingos organizacijos pabrėžia skirtingus tvarios atlygio sistemos požymius. Pavyzdžiui, O1, O3, O5 ir kiti akcentuoja sistemos viešą skelbimą ir aiškumą, „Aprašyta tvarkoje, viešai skelbiama, aiški“ (O1). Tai parodo, kad aiškumas ir skaidrumas yra svarbūs tvarios sistemos požymiai. O10 pabrėžia rūpinimąsi darbuotojais: „Tai reikia ją padaryti konkurencingą, kad darbuotojus pritrauktų“ rodydama, kad konkurencinga atlygio sistema yra vienas iš būdų rūpintis darbuotojų gerove.

15 lentelė. Tvarios atlygio sistemos charakteristikos

Tvarios atlygio sistemos požymiai	Organizacijos
Aprašyta tvarkoje, viešai skelbiama, aiški	O1, O3, O5, O6, O7, O8, O11, O12
Suderinta tarp įmonės tikslų ir darbuotojų lūkesčių	O5, O10, O12
Konkurencinga	O7, O10, O12
Lygios galimybės	O7
Lanksti	O1, O7
Ilgalaikė	O8, O12
Skatinanti darbuotoją imtis iniciatyvos	O9
Rūpinimasis darbuotojais	O10
Teisės aktų laikymasis	O12

Organizacijose atlygio sistemos suprantamos kaip svarbi darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo dalis. Skaidrumas, konkurencingumas, lankstumas ir tvarus požiūris yra pagrindiniai tvarios atlygio sistemos elementai, kurie prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo ir įmonės strateginių tikslų įgyvendinimo. Organizacijos, kurios sugeba derinti šiuos elementus, geriau pasirengusios susidurti su iššūkiais ir išlaikyti aukštą darbuotojų motyvacijos lygį.

Tyrimo metu informantams buvo pateiktas klausimas apie ekonominį efektyvumą „Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina ekonominį efektyvumą?“, bendrai įmonėse atlygio sistemos ekonominė dimensija orientuota į kelias pagrindines sritis: rezultatų skatinimą, konkurencingumo užtikrinimą, motyvacinius priedus bei tiesioginį ekonominį efektyvumą. Šios savybės leidžia geriau suprasti, kaip atlygio sistemos prisideda prie įmonių ekonominės naudos ir kaip jos yra suvokiamos darbuotojų. Lentelėje Nr. 16 pateiktas Ekonominės tvarumo dimensijos raiška organizacijų atlygio sistemose, remiantis informantų duomenimis.

Daugelis organizacijų naudoja atlygio sistemas kaip priemonę skatinti darbuotojų pasiekimus ir rezultatus. O1 teigia: „Atlygio sistema sudaryta iš fiksuotos ir kintamos atlygio dalies, taip pat mėnesinių ir metinių priedų, siekiant skatinti darbuotojus rinkti didesnius rodiklius, todėl darbuotojai yra motyvuoti siekti geresnių rezultatų, kurie tiesiogiai įtakoja įmonės pelningumą.“ Tai rodo, kad atlygio struktūra yra sudaryta taip, kad skatintų darbuotojus siekti aukštesnių darbo rezultatų.

Organizacijos taip pat stengiasi užtikrinti, kad jų atlygio sistemos būtų konkurencingos rinkoje, siekiant pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus. O7 paaikškina: „Atlygis įmonėje susietas su darbuotojų našumu ir projektų sėkmėmis, kuriose jie dalyvauja. Vienkartinės premijos ir priedai už kompetencijų tobulinimą bei strateginius pasiekimus darbuotojus motyvuoja pasiekti ir viršyti tikslus.“ Šis požiūris padeda užtikrinti, kad darbuotojai jaučiasi vertinami ir jų pastangos yra atlyginamos.

Motyvacinių priedų suteikimas, kaip nurodo O3, yra būtinas, kad darbuotojai jaustųsi įvertinti už jų indėlį ir pasiekimus. „Darbuotojams suteikiama galimybė gauti kintamus atlyginimo priedus priklausomai nuo darbuotojų indėlio ir pasiekimų, kas padeda užtikrinti, kad jie ne tik siekia, bet ir pasiekia geriausius rezultatus“, - sako O3 atstovas. Galiausiai, O5 pabrėžia, kad „atlygio sistema orientuota į rezultatus ir įtraukia premijas už išskirtines darbuotojų iniciatyvas bei projektų sėkmę. Darbuotojų atlyginimas susietas su jų indėliu į įmonės ekonominį efektyvumą, užtikrinant, kad motyvacija būtų tiesiogiai susijusi su darbuotojų gebėjimais sugeneruoti vertę.“ Tai parodo, kaip atlygio sistemos yra suprojektuotos ne tik kaip atlygis už darbą, bet kaip strateginė įmonės valdymo priemonė, skatinanti darbuotojus prisidėti prie bendro įmonės efektyvumo.

16 lentelė. Ekonominės tvarumo dimensijos raiška organizacijų atlygio sistemose

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Ekonominių tikslų siekimas	Visos
Konkurencingas atlygis	Visos
Metiniai priedai	Visos
Kintami priedai	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O11
Ketvirtinės premijos	O3
Veiklos rodikliai	O9, O10, O12

Šie rezultatai rodo, kad atlygio sistemos ne tik atspindi darbuotojų pastangas, bet ir yra įtrauktos į plačiąją įmonės strategiją, siekiant užtikrinti, kad finansinė motyvacija būtų susieta su realiais darbo rezultatais ir įmonės tikslais.

Atsižvelgiant į pateiktus dokumentus ir citatas atsakant į interviu klausimą „Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi darbuotojais?“, matome, kaip įvairios organizacijos vertina ir taiko savo atlygio sistemas, siekdamos skatinti darbuotojų įsitraukimą ir palaikyti motyvaciją. Šiame aprašyme aptarsime, kaip organizacijos apibrėžia ir naudoja atlygio sistemas, remdamiesi darbuotojų atsiliepimais ir jų patirtimis. Informantų pateiktas socialinės tvarumo dimensijos raiškos organizacijų atlygio sistemose taikomų priemonių pasiskirstymas yra įrašytas 17-oje lentelėje.

Komandinis darbas yra svarbus veiksnys stiprinant bendradarbiavimą ir sinergiją tarp skirtingų padalinių. O1 pabrėžia, kad „resursų pasiskirstymas tarp padalinių“ yra svarbus, o O4 akcentuoja, kad „skatinama komunikacija tarp skirtingų padalinių“. Tai rodo, kad atlygio sistema gali būti naudojama ne tik kaip finansinis įvertinimas, bet ir kaip priemonė skatinti komandinį darbą ir padalinių tarpusavio bendradarbiavimą. Tuo tarpu O3 pabrėžia, kaip svarbu yra „Kokį krepšelį jie užsidirbs tiek ir pasidalins.“, kas rodo komandinio darbo skatinimą per priedus. O10 organizuoja darbuotojų bendradarbiavimo mokymus, kad palaikytų komandinės dvasios skatinimą „Nu va dabar organizuojam mokymus, bendradarbiavimo darbuotojų, taip pat yra pirmadieniai susirinkimai vadovų“. Visos organizacijos paminėjo ir renginius kaip vieną iš priemonių komandos formavimui.

Organizacijos pripažįsta, kad gerų darbo sąlygų užtikrinimas yra svarbus darbuotojų saugumui ir komfortui. O7 savo ruožtu pabrėžia darbo kultūros svarbą, „Nuolat peržiūrima yra darbo kultūra ir darbo kultūros kūrimas, kur nuolat tarkim, lankosi padaliniuose ir peržiūri, ką reikia, tarkim, pagerinti“, O8 teigia, kad svarbu „darbuotojų tobulėjimui organizuojami mokymai, suteikiamas karjeros galimybė“. Tai parodo, kad investicijos į darbuotojų mokymą ir tobulėjimą yra tiesiogiai susijusios su geresnėmis darbo sąlygomis. O2 pabrėžia šią sąsają: „Kiekvieną mėnesį atliekame darbo vietų patikras ir užtikriname, kad mūsų darbuotojai jaustųsi saugiai.“ Ši citata rodo, kad saugios darbo sąlygos ir reguliarios patikros yra vertinamos kaip dalis atlygio sistemos, kurios skatina darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą.

Darbuotojų tobulėjimas yra svarbus organizacijos augimui ir inovacijoms. O9 akcentuoja, kad „mokymai darbo vietoje“ yra būtini, rodydami, kad nuolatinis mokymasis ir kompetencijų kėlimas yra svarbūs organizacijos kultūroje. Šis požiūris skatina darbuotojus siekti asmeninio ir profesinio tobulėjimo.

Darbuotojų gerovė apima ne tik atlyginimus, bet ir papildomas naudas, tokias kaip sveikatos draudimas ar poilsio erdvės, darbuotojų vaikų vasaros stovyklos kaip minima O12. Tai rodo, kad organizacijos supranta darbuotojų gerovės svarbą ir deda pastangas ją užtikrinti. O8 pabrėžia lankstų darbo grafikų svarbą, kurie leidžia darbuotojams geriau suderinti darbo ir asmeninį gyvenimą. Lankstus darbo grafikas yra vienas iš būdų, kaip organizacijos gali prisidėti prie darbuotojų gyvenimo kokybės gerinimo.

Etiškas elgesys apibrėžiamas kaip sąžiningas ir teisingas darbuotojų vertinimas. O3 pabrėžia „etikos kodekso palaikymą“, kuris padeda išlaikyti aukštus moralės standartus organizacijoje. Organizacijos akcentuoja reguliarius atsiliepimų teikimo mechanizmus, kaip minima O1, „metiniai pokalbiai“, kurie padeda darbuotojams gauti atgalinį ryšį apie jų veiklą ir tobulėjimo galimybes. Pavyzdžiui, O6

minėjo, kad „praktiškai kiekvieną dieną, juk jie bendrauja, o. Antradieniais, ketvirtadieniais yra gamybiniai posėdžiai, kur bendrauja vadovybė su skyrių vadovais“, rodo, kad komunikacija ir tiesioginis atsiliepimų teikimas yra svarbi atlygio sistemos dalis.

Aiškumas ir teisingumas yra svarbūs darbuotojų pasitikėjimo atlygio sistema veiksniai. O7 pabrėžia, kad „atlygio sistema yra aiški ir teisinga“, kas rodo, kad skaidrumas yra svarbus organizacijos vertybių aspektas. Viešumas ir prieinamumas informacijai apie atlygio sistemą yra svarbūs, kaip nurodo O5, „atlygio sistema pakankamai aiški ir skelbiama viešai.“ Tai užtikrina, kad visi darbuotojai turi vienodą supratimą apie atlyginimo struktūrą ir sąlygas.

17 lentelė. Socialinės tvarumo dimensijos raiška organizacijų atlygio sistemose

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Komandinio darbo skatinimas	
Resursų paskirstymas tarp padalinių	O1
Padalinio premijų krepšelis	O3
Skatinama komunikacija tarp skirtingų padalinių	O4
Mokymai	O10, O11
Susirinkimai	O6, O10, O11
Renginiai	Visos
Rūpinimasis darbuotojų darbo sąlygomis	
Periodinis darbo vietų/sąlygų peržiūrėjimas/gerinimas	O1, O2, O8, O7, O10, O12
Kava, arbata	O1, O2, O3, O5, O7, O8, O10, O12
Suteikiama reikiama įranga bei įrankiai, darbo drabužiai	O4, O5, O8, O9, O11, O12
Darbų saugos mokymai	O8
Geros darbo sąlygos	O1, O2, O3, O4, O8, O11
Darbuotojų skatinimas tobulėti	
Metiniai mokymų planai	O3, O6, O8, O9, O10
Papildomi mokymai nesusiję su tiesioginėmis darbo funkcijomis	O1, O4, O6, O8
Apmokamos mokymosi atostogos	O11
Vidinis karjeros planas	O11, O12
Mokymasis darbo vietoje	Visos
Kvalifikacijos kėlimo priedas	O12
Darbuotojų gerovės užtikrinimas	
Darbo kodekso nuostatų laikymasis	Visos
Sveikatos draudimas	O1, O2, O3, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12
Poilsio erdvės	O7, O5
Kolektyvinė sutartis	O9
Papildomos išmokos gimus vaikui ir (arba) netekus šeimos nario ir (arba) santuoką sudarius	O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11
Kalėdinės dovanos darbuotojams ir darbuotojų vaikams	Visos

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Darbuotojų vaikų vasaros stovyklos kompensavimas	O1, O3, O7, O8
Darbuotojų įsitraukimo tyrimas	Visos
Periodiniai susirinkimai	O11
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	O8
Nuotolinis darbas	O1, O3
Metiniai atostogų planai	O4, O11
Papildomas atostogų dienos	O3, O4, O7, O8, O9
Lankstus darbo grafikas	Visos
Etiškas elgesys	
Etikos kodeksas	O3
Lygių galimybių bei smurto prevencijos tvarkos	O3, O10, O12
Nuobaudos elgiantis neetiškai	O5
Priedai susieti su etišku elgesiu	O9
Jubiliejaus premija	O6
Anoniminė linija	O7, O12
Mobingo komisija	O11
Grįžtamojo ryšio užtikrinimas	
Metiniai pokalbiai	O1
Rytiniai, savaitiniai susirinkimai	Visos
Mokymai vadovams	O7
Atlygio sistema yra aiški ir teisinga	O1, O3, O5, O6, O7, O8
Atlygio sistema yra viešai skelbiama	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11

Atlygio sistemos įvairiose organizacijose yra ne vien finansinis įvertinimas, bet ir svarbi organizacinės kultūros dalis, apimanti teisingumą, etiką, motyvaciją ir darbuotojų gerovę. Darbuotojų citatos rodo, kad atlygio sistemos yra vertinamos už skaidrumą, teisingumą ir gebėjimą skatinti ilgalaikį įsitraukimą bei darbuotojų lojalumą. Organizacijos, kurios efektyviai naudoja atlygio sistemas kaip įtraukimo ir motyvavimo įrankį, yra geriau pasirengusios išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimo ir produktyvumo lygį.

Analizuojant gautus atsakymus apie tai, kaip įvairios organizacijos integruoja tvarumo ir aplinkosaugos veiksmus į savo atlygio sistemas „Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi aplinka?“, matome, kad šios veiklos ne tik skatina darbuotojų įsitraukimą, bet ir padeda formuoti atsakingesnę organizacinę kultūrą. 18-oje lentelėje galima peržiūrėti aplinkosauginės tvarumo dimensijos taikomų priemonių pasiskirstymą per atlygio elementus, kaip nurodė informantai. Aplinkosauginės tvarumo dimensijos raišką organizacijų atlygio sistemose galima matyti 18-oje lentelėje.

Vienkartinis priedas iš vadovo fondo už įgyvendintas tvarumo idėjas. Organizacijos, tokios kaip O1, O7 ir O9, skatina darbuotojus siūlyti tvarumo idėjas, pateikiant finansinę paskatą. Kaip minima dokumente, „darbuotojai skatinami už tvarumo idėjas, pavyzdžiui, įdiegę rūšiavimo sistemas ir atnaujina įrangą, siekiant elektros taupymo.“ Tai rodo, kad organizacijos vertina ir apdovanoja iniciatyvas, kurios padeda mažinti ekologinį poveikį. Priemokos už teritorijos priežiūrą. O11

pabrėžia, kaip „organizacija skiria priemokas už teritorijos priežiūrą“, kas ne tik gerina aplinką, bet ir skatina darbuotojus rūpintis savo darbo aplinka.

Emocinis ir (arba) kultūrinis paskatinimas. Citata iš O3: „emociniu paskatinimu, jeigu dirba gerai, tai pasakai, kad gerai šaunuolis.“ Tai parodo, kad emocinis ir kultūrinis paskatinimas yra svarbus, skatinant darbuotojus jaustis įtrauktiems ir vertinamiems už jų indėlį į organizacijos kultūrą ir aplinką. Organizacijos O6, O7, O8, O10 skatina per vidinę kultūrą rinktis tvaresnius sprendimus, O6 suteikė daugkartinius puodelius „kad panaikinant plastikinius indelius tai skatinam gerti iš savo puodelio“, O7 „skatiname, kad rūšiuotų“. Emocinis organizacijos palaikymas imtis tvarių praktikų taip pat gali būti traktuojamas kaip nefinansinis, vidinis atlygis siekiant organizacijos ir darbuotojų aplinkosauginės gerovės.

Viešojo transporto bilietų kompensavimas. Organizacijos O3, O7, O8, O11, O12, pripažįsta, kad „taip vienareikšmiškai ir viešojo transporto bilietus“ kompensacijos padeda sumažinti darbuotojų kelionių į darbą poveikį aplinkai ir skatina naudotis viešuoju transportu. Švaros akcijos ir (arba) miško sodinimo akcijos. O6 ir O8 aktyviai dalyvauja aplinkosauginėse veiklose, „kiekvieną balandį tą švaros būna akcija, darom, tai mes irgi einam visi ir tvarkomės aplinką.“ Ši veikla rodo, kaip organizacijos įtraukia darbuotojus į tvarumo veiklas, kurios ne tik pagerina aplinką, bet ir stiprina komandinį darbą. Elektromobilių pakrovimo stotelės. O2 ir O10 įdiegimas elektromobilių pakrovimo stotelių pabrėžia organizacijų išsipareigojimą skatinti ekologiškesnes transporto priemones, kaip cituojama, „tai sudaro sąlygas darbuotojams naudotis ekologiškesnėmis transporto priemonėmis“.

18 lentelė. Aplinkosauginės tvarumo dimensijos raiška organizacijų atlygio sistemose

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Rūpinimasis aplinka	
Vienkartinis priedas iš vadovo fondo už įgyvendintas tvarumo idėjas	O1, O7, O9
Priedas už teritorijos priežiūrą	O11
Aplinką tausojantis elgesys	
Įmonė įdiegė rūšiavimo sistemas	O1, O7, O10
Emocinis ir (arba) kultūrinis paskatinimas	O3, O6, O7, O8, O10
Nuotolinis darbas	O3
Aplinkosauginės iniciatyvos	
Aplinkosaugos mokymai	O3, O7, O12
Įsteigtas Tvarumo ir (arba) Aplinkosaugos skyrius	O1, O7, O10
Švaros akcijos ir (arba) miško sodinimo akcijos	O6, O8, O9
Aplinkai draugiškas transportas	
Elektromobilių pakrovimo stotelės	O2, O3, O5, O10, O11
Viešojo transporto bilietų kompensavimas	O3, O7, O8, O11, O12
Dviračių saugojimo erdvė	O10

Atsižvelgiant į pateiktus atsakymus ir citatas, aišku, kad organizacijos vis labiau integruoja tvarumo veiklas į savo atlygio sistemas, ne tik skatindamos darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, bet ir formuodamos atsakingą elgesį.

4.3. Tvarios atlygio sistemos požymių tyrimo rezultatai

Organizacijos stengiasi sukurti konkurencingas atlygio sistemas, kurios skatintų ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą ir vystymąsi. O3 teigia, kad „konkurencingas darbo užmokestis, jo peržiūra ir pokyčiai“ yra esminiai siekiant užtikrinti, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti ir tobulėti. Taip pat O4 pabrėžia „karjeros galimybes“, kurios įtraukia darbuotojus į organizacijos vystymąsi.

Organizacijos O3, O7, O8, O10, ir O11 pabrėžia konkurencingo atlyginimo svarbą. O3 cituoja: „Investicijos į atlyginimo sistemą garantuoja, kad darbuotojai jaučiasi įvertinti ir motyvuoti“, kas parodo, kad tinkamas atlyginimas yra būtinas norint išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Reguliarus atlyginimų peržiūrėjimas užtikrina, kad atlyginimo struktūra atitiktų rinkos pokyčius ir organizacijos poreikius. O4, O11, ir O12 teikia dideles galimybes darbuotojų karjeros vystymuisi. O11 nurodo, kad „Darbuotojų karjeros plėtra yra tiesiogiai susijusi su jų įnašu į įmonės veiklą“, kas rodo, kad atlygio sistema yra naudojama kaip priemonė skatinti darbuotojus siekti aukštesnių pareigų ir geriau atlikti savo darbą. Mokymų teikimas (O4, O5, O7, O8, O10, O12) rodo organizacijų įsipareigojimą darbuotojų tobulėjimui. O7 pažymi: „Mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės yra integrali mūsų atlygio sistemos dalis“, kas pabrėžia, kad investicijos į darbuotojų mokymą yra esminis veiksnys užtikrinant ilgalaikę įmonės sėkmę. Darbo sąlygos ir atmosfera (O5, O6, O7, O8, O11) yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbu. O6 pabrėžia: „Gerą atmosferą kuriame skatinant bendradarbiavimą ir teikiant reikiamas priemones darbui“, rodydama, kad darbuotojų pasitenkinimas ir produktyvumas yra glaudžiai susiję su jų darbo sąlygomis.

Lojalumo programos (O10, O11, O12) suteikia papildomas naudas, kurios padeda išlaikyti darbuotojus ilgesniam laikui. O10 teigia: „Lojalumo programos leidžia mums palaikyti aukštą darbuotojų išlaikymo lygį“, kas parodo, kaip šios programos yra naudojamos siekiant užtikrinti darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai. Citata iš O3: „Galbūt tada per kvalifikacijos kėlimą per papildomų, ir biudžeto gal planavimą, gal taip sakyčiau, per papildomas naudas.“ Ši citata akcentuoja, kad ŽIV politika, ypač susijusi su mokymais ir kvalifikacijos kėlimu, yra svarbi atlygio sistemos dalis. Tai rodo, kad organizacija investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulėjimą, o šie investicijos yra atspindi ir atlygio sistemoje, skatinant darbuotojus tobulėti ir prisidėti prie organizacijos sėkmės. Šių citatų pagrindu matome, kad organizacijos stengiasi integruoti atlygio sistemas į platesnę veiklos strategiją ir ŽIV politiką, siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir ilgalaikį organizacijos vystymąsi. Atlygio sistema, derinta su organizacijos tikslais ir ŽIV strategijomis, yra pagrindinis veiksnys užtikrinant sėkmingą darbo aplinką ir darbuotojų santykių valdymą.

Organizacijos dėmesys ekonominiam efektyvumui atspindi per lojalumo programas, kurios motyvuoja darbuotojus prisidėti prie organizacijos ekonominių tikslų. O3 nurodo, kad „lojalumo programa skatina darbuotojus geriau dirbti ir laikytis organizacijos vertybių“. Be to, O9 akcentuoja, kad „kiekvieną mėnesį skelbiami rodikliai“, kas parodo, kaip atlygio sistema siekia skatinti darbuotojų našumą. Atlygio sistemose svarbu užtikrinti, kad jos atitiktų teisinius standartus ir būtų skaidrios. Visos organizacijos pabrėžia „teisinius atlygio sistemos reikalavimus“, siekiant užtikrinti, kad atlyginimas būtų mokamas laiku ir teisingai. Taip pat svarbu „nuolat bendrauti su darbuotojais“, kaip nurodo O3, siekiant užtikrinti sąžiningą darbo procesą.

Organizacijos laiko moralinius ir etikos standartus svarbia atlygio sistemos dalimi. O4 pabrėžia „visai skelbiamą atlygio sistemą“, kuri yra skaidri visiems darbuotojams. Taip pat O6 išskiria „profesinių

principų formavimą“, kad darbuotojai būtų vertinami pagal aiškius etikos kriterijus. Citata iš O7, „Stengiamės suderinti atlygio politiką su personalo vystymo strategijomis, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir motyvuoti tobulėti.“ Ši citata parodo, kad atlygio sistema yra glaudžiai susijusi su ŽIV politika, ypač su darbuotojų tobulėjimu ir vystymusi. Atlyginimo struktūra yra sudaryta taip, kad skatintų darbuotojus siekti asmeninio augimo, o tai yra svarbu norint išlaikyti aukštą motyvacijos lygį ir užtikrinti darbuotojų įsitraukimą.

Pagarbus Požiūris ir Dialogas. Daugelis organizacijų vertina pagarbų požiūrį į darbuotojus ir skatina juos dalyvauti atlygio sistemos planavime. O5 teigia, kad svarbu „bendradarbiavimas ir konkurencija“ tarp darbuotojų, o tai leidžia sukurti sveiką ir draugišką konkurenciją darbo vietoje. Be to, O8 nurodo „geriausio darbuotojo rinkimą“, kaip būdą pripažinti darbuotojų indėlį ir skatinti motyvaciją.

19 lentelė. Tvarios atlygio sistemos požymių raiška atlygio sistemose

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
1. Ilgalaikė organizacijos ir jos dalyvių vystymosi perspektyva	
Konkurencingu darbo užmokesčiu, jo peržiūra ir pakėlimui	O3, O7, O8, O10, O11
Karjeros galimybės	O1, O4, O11, O12
Mokymai	O4, O5, O7, O8, O10, O12
Geros darbo sąlygos ir (arba)atmosfera	O5, O6, O7, O8, O11
Veterano vardo skatinimas	O7, O9
Papildomos naudos arba lojalumo programa	O10, O11, O12
Kvalifikacijos kėlimas	O3
Mokymų plano ir (arba) biudžeto planavimas	O3, O4, O5, O7, O8, O10
Karjeros/pamainumo planai	O8, O12
Lojalumo programa	O3, O7, O11, O12
Renginiai	O7
Kolektyvinė sutartis	O9
2. Suderinamumas su organizacijos veiklos strategija ir ŽIV politika	
Ilgalaikė organizacijos strategija kurioje numatyti strateginiai tikslai, atlygio biudžetas ir suplanuoti žmogiškieji ištekliai	O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12
3. Sistemos ekonominis efektyvumas	
Lojalumo programa	O3
Laikomasi organizacijos strategijos ir nustatytų tikslų, vizijos, misijos. Kiekvieną mėnesį sekami rodikliai	O1, O5, O8, O9, O10, O12
Organizacinė kultūra	O6
4. Atitikimas galiojantiems teisiniams standartams.	
Laikymasis galiojančių teisės aktų	Visos
Nuolatinė komunikacija su darbuotojais	O3, O4, O5, O6, O8, O12
Biudžeto planavimas	O4

Atlygio sistemos elementai	Organizacijos
Tvarkų rengimas	O3,O4
5. Atsižvelgimas į privalomus moralės ir etikos standartus	
Viešai skelbiama atlygio sistema	O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11
Profsajungos pirmininko įtraukimas	O3
Lygios galimybės/teisės	O7, O8, O12
6. Pagarbus požiūris į darbuotojų per darbuotojų dialogą ir dalyvavimą	
Geriausio darbuotojo rinkimai, konkursai	O3, O8
Susirinkimai	O5, O10
Pasitikėjimo linija	O5
Darbo taryba	O5
Renginiai	O3, O7, O8, O9, O10, O11
Atvira komunikacija, dalyvavimas sprendimų priėmime	O4, O10
Dovanų kuponai ir (arba)piniginiai čekiai arba priedai	O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12
Lojalumo programa	O11

Ši apžvalga rodo, kad atlygio sistemos organizacijose yra kuriamos kaip integrali verslo strategijos dalis, siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją, ekonominę efektyvumą, sąžiningumą ir skaidrumą. Organizacijos, kurios laikosi šių principų, gali sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai yra įsitraukę, vertinami ir pasiruošę siekti organizacijos tikslų.

4.4. Apibendrinti tvarumo dimensijų raiškos organizacijų atlygio sistemose tyrimo rezultatai ir diskusija

Tyrimo metu išanalizuota tvarumo dimensijų raišą organizacijų atlygio sistemose. Organizacijų veikloje derinamos atsižvelgiama į tvarumo praktikas ir taip pat yra suformuotos konkrečios atlygio sistemų struktūros, priemonės. Pagal pateiktus tyrimo rezultatus matyti, kad visos organizacijos savo atlygio sistemas ir taikomus atlygio elementus ruošia atžvelgiant į visas tris tvarumo dimensijas bei tvarius atlygio sistemos požymius pagal Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) tvarios atlygio sistemos požymius.

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad visos trys tvarumo dimensijos atsispindi visų tyrime dalyvavusių organizacijų taikomose atlygio sistemose, dvi dimensijos ekonominė ir socialinė taikomos atlygio sistemoje nustatytos tik vienoje organizacijoje. Žvelgiant detaliau į kiekvieną dimensiją ir kaip ji pasireiškia per atlygio sistemą, maksimaliai realizuojama yra ekonominė dimensija, ši sritis visose įmonėse pagal visus ekonominės dimensijos raiškos parametrus yra išpildoma tiek dalijantis pelnu, tiek palaikant konkurencingą atlygį. Darytina prielaida, kad brandi organizacija sukaupti tikrai didelį kapitalą per eilę metų gali užtikrinti ne tik finansinį stabilumą, bet konkurencingą atlygį, kad besikeičiančiose ekonominėse sąlygose yra labai svarbu. Socialinės dimensijos raiška taip pat realizuojama beveik maksimaliai, visos įmonės taiko konkrečias atlygio priemones, kuriomis užtikrinamas darbuotojų komandiškumas, saugumas, gerovė. Visgi, iš dvylikos įmonių maksimaliai visus parametrus realizuoja trys įmonės, tačiau svarbu paminėti, kad

komandiškumas, darbuotojų tobulėjimas, gerovė, gyvenimo balansas ir grįžtamojo ryšio suteikimas užtikrinami visose dvylikoje organizacijų. Remiantis šiais duomenimis galima, teigti, kad visos organizacijos rūpinasi ir yra socialiai atsakingos savo darbuotojų atžvilgiu. Du parametrai yra nerealizuojami dvejose organizacijose, tai rūpinimasis darbuotojų darbo sąlygose ir atlygio sistema nėra viešai skelbiama. Vadinasi likusios vienuolika organizacijų užtikrina, kad darbuotojai turėtų geras darbo sąlygas ir viešai prieinamoje vietoje gali peržiūrėti atlygio sistemos nuostatas. Atsižvelgiant į šiuos du parametrus, taip pat galima teigi, kad organizacijos yra atviros dalijantis organizacijoje esančiomis tvarkomis ir geranoriškos suteikiant geras darbo sąlygas, kas vienareikšmiškai užtikrina atsakingumą darbuotojų atžvilgiu. Šiek tiek mažiau pasireiškė etiškas elgesys bei atlygio sistemos aiškumas ir teisingumas. Šie punktai tarpusavyje susiję todėl tai indikuoja apie galimai silpniausią tvarumo dimensijos išpildymo dalį. Nepriklausomai nuo to, kad darbuotojai gali viešai prieiti ir susipažinti su sistema, gauna grįžtamąjį ryšį iš vadovų su teisingumo jausmu vis dar yra spragų. Tačiau kaip ir buvo minėta interviu metu, šiuo metu organizacijose yra atliekamas darbuotojų įsitraukimo tyrimas, kuriuo organizacijose siekiamą sužinoti pagrindines priežastis, kaip dar pagerinti darbuotojų įsitraukimą ir gerovę.

Aplinkosauginė dimensija išreikšta mažiausiai, šioje srityje tik viena organizacija taiko visas aptartas atlygio priemones aplinkosaugos skatinimui. Tačiau aštuonios organizacijos iš dvylikos skatina aplinkosaugines iniciatyvas, aplinkai draugišką transportą. Mažiau skatinamas aplinką tausojantis elgesys, šešiose organizacijose iš dvylikos ir mažiausiai pasireiškia atlygis už rūpinimąsi aplinka vos trys organizacijos yra įtraukusios konkrečius atlygio elementus. Bendrai žvelgiant į aplinkosauginės tvarumo dimensijos raišką galima matyti, kad tik viena organizacija nesiima jokių atlygio priemonių šios srities skatinimui, tačiau dar svarbiau, kad vienuolikoje įmonių realizuojamos bent kelios priemonės.

Atlygio sistemose matomas dėmesys ne tik finansiniams rezultatams, bet ir tvaraus pelno siekimui, užtikrinant, kad atlyginimai yra konkurencingi ir adekvatūs darbuotojų indėliui. Organizacijos pabrėžia darbuotojų gerovės ir etikos svarbą. Tai pasireiškia per darbuotojų sveikatos ir saugumo užtikrinimą, lygias galimybes ir asmeninio tobulėjimo skatinimą. Atlygio sistemos integruoja aplinkosaugos tikslus, pavyzdžiui, skatindamos darbuotojų atsakomybę už resursų tausojimą ir atliekų tvarkymą, suteikiamos papildomos naudos naudojantis tvariomis transporto priemonėmis, organizuojant aplinkosaugines iniciatyvas.

Papildomai apklausus informantus apie tvarių atlygio sistemų požymių laikymąsi organizacijose, matyti, kad visos organizacijos užtikrina teisės aktų laikymąsi. Aštuonios organizacijos iš dvylikos laikosi visų tvarios atlygio sistemos požymių. Trys organizacijos nesilaiko tik sistemos ekonominio efektyvumo. Viena laikosi tik atitikimo galiojantiems teisiniams standartams.

Atliktame gerai žinomų Suomijos organizacijų tyrime su 2016 m tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos stipriai vertina darbuotojų gerovę, integruodamos ją į atlygio sistemas per sveikatos draudimus, darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Šiame darbe atliktas tyrimas patvirtina suformuotą praktiką, ir taip pat ją papildoma naujomis priemonėmis kaip pvz., kolektyvinė sutartis, kalėdinės dovanos darbuotojams ir darbuotojų vaikams, darbuotojų vaikų vasaros stovyklos kompensavimas, darbuotojų įsitraukimo tyrimas, anoniminė linija, mobingo komisija. Palyginus su Hartikainen et al. (2021) tyrimu, kuriame teigiama, kad organizacijos dažnai traktuoja socialinę tvarumą kaip antrinį tikslą, matyti, kad šioje srityje tyrimo dalyvių organizacijos yra žengusios žingsnį pirmyn, didindamos dėmesį socialiniams aspektams. Tame pačiame Hartikainen et al. (2021) tyrime

pažymima, kad tvarumas atlygio sistemose vis dar retas reiškinys, daugumoje įmonių vis dar įgyvendinami ilgalaikiai finansiniai tikslai, o įmonėms, norinčioms efektyviai diegti tvarumo strategijas, reikėtų svarstyti galimybę įtraukti tvarumo kriterijus į vadovų ir darbuotojų skatinimo mechanizmus. Kokybinio tyrimo gauti rezultatai patvirtino autorių suformuotą teiginį ir parodė, kad tvarumas vadovų ir darbuotojų atlygio sistemose taip pat vis dar pasireiškia gan silpnai, nėra numatytų aiškių tvarumo tikslų ir siektinų rodiklių, taip pat ir ekonominio efektyvumo dimensijos prastas vertinimas patvirtina, kad organizacija šioje vietoje turėtų labiau veiklą sieti su tvarumu, o ne tik su finansiniais rodikliais.

Tyrimo duomenys rodo, kad aplinkosauginiai aspektai yra taip pat integruoti į atlygio sistemas, su konkretais poveikio skatinimo priemonėmis, tokiais kaip premijos už tvarumo idėjų realizavimą, aplinkosauginės iniciatyvos. Tai atitinka Kang ir kt., (2022) išvadas, kuriose teigiama, kad aplinkosauginė tvarumo integracija yra viena iš mažiau aktyvių sričių. Pabrėžia, kad daug organizacijų vis dar netaiko tikslų matavimo ir atlygio mechanizmų. Tyrimo metu taip pat vos kelios organizacijos paminėjo apie konkrečius rodiklius nuo kurių priklauso atlygis ir labiau tai yra per mažiau apibrėžtus idėjų realizavimo skatinimus.

Nors tiriamos organizacijos (įmonių grupės) atlygio sistemoje gausu įvairių finansinių ir nefinansinių elementų, taip pat ir atlygio sistema skelbiama viešai, tyrimas parodė, kad darbuotojai atlygio sistemą vertina labiau kaip neaiškia ir neteisingą nei kai teisingą ir aiškia. Kinowska (2020) pamini, kad nepriklausomai nuo atlygio dydžio, atlygio teisingumo suvokimui didžiausią įtaką turi tai, ar vadovo elgesys laikomas tinkamu, ypač įsitikinimas, kad vadovas rūpinasi tinkamu atlygiu. Analizuotoje organizacijoje vadovai su darbuotojais dažniausiai komunikuoja periodinių susitikimų metu, tačiau nebuvo paminėta, apie vadovus, kaip partnerius, kurie rūpintųsi jų atlygio sąžiningumu ir kovotų kaip lyderiai siekiantis tinkamo atlygio kiekvienam savo komandos nariui. Taip pat ir Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) nurodo, kad tvarios atlygio sistemos turėtų padėti kurti vertę pagrindinėms suinteresuotosioms šalims. Todėl būtina stebėti ir sistemingai vertinti šių sistemų veiksmingumą, atsižvelgiant į jų poveikį suinteresuotųjų šalių tikslams. Vertinimas turėtų būti išsamus (apimti tiek teigiamą, tiek neigiamą darbuotojų veiksmų ir elgsenos poveikį) ir remtis triguba apatine linija - ekonominiu efektyvumu bei socialiniais ir aplinkosauginiais suinteresuotųjų šalių lūkesčiais. Tyrimo metu identifikuota, kad darbuotojų elgsenos vertinimas per atlygio sistemą nėra išreikštas, taip pat ir aiškių rodiklių organizacija netaiko vertindama darbuotojų elgseną. Tyrime minimi strateginiai tikslai, tačiau kiekvienam darbuotojui nėra sudaromi individualūs metiniai tikslai, kurių analize būtų galima sudaryti išsamų elgsenos vertinimą ir taip užtikrinti visapusišką atlygio sistemos teisingumą visoms suinteresuotoms šalims. Vertinant paminėtą Kinowska (2020) bei Klimkiewicz ir Beck-Krala (2019) informaciją ir tyrimo metu gautus duomenis galima patvirtinti autorių suformuotas žinias, kad darbuotojams nepateikus išsamios informacijos apie jų norimą elgseną bei nesulaukiant vadovų įvertinimo, lyderystės t.y., tinkamo vadovų elgsenio ir atlygio sistema darbuotojų perspektyvoje vertinama kaip neaiški ir neteisinga.

Westerman ir kt., (2020), teigia, kad siekiant veiksmingiausiai įgyvendinti tvaraus ŽIV tikslus svarbu suderinti ir formalizuoti organizacijos tvaraus vystymosi tikslus su jos misija (o ne naudoti tvaraus vystymosi pastangas paviršutiniškiems reklaminiams motyvams) ir įtraukti bei suderinti darbuotojų ideologinius tikslus su organizacijos misija. Interviu metu informantai neužsiminė apie misijos ir vizijos bei veiklos procesų atnaujinimą siekiant tvarumo tikslų, bet pabrėžė, kad organizacijos derina strateginius tikslus su ŽIV politika bei atlygio politika. Vertinant tyrimo metu gautą informaciją bei autorių suformuotas žinias, taip pat galima vertinti, kad organizacija deda nemažai pastangų

formuojant papildomų naudų paketą, kuris priskiriamas prie socialinės tvarumo dimensijos, tačiau tas teisingumo jausmas darbuotojams nėra užtvirtinamas ir dėl to, kad organizacijos misija ir vizija bei ŽIV ir atlygio politika niekaip nederą su tvarumo tikslais, o svarbiausia dalis, kad darbuotojai, nesijaučia strategiškai įsitraukę ir galintys keisti esamą sistemą, dėl šių priežasčių ir ekonominio efektyvumo vertinimas yra ganėtinai silpnas kai vertiname tvarios atlygio sistemos požymių raišką. Atliktas tyrimas patvirtina autorių suformuotą teiginį, kad siekiant maksimaliai realizuoti tvarų ŽIV ir tvarias atlygio sistemas, būtina sinergija ir tolygus įsitraukimas visų suinteresuotų šalių.

Atlikti kokybiniai interviu atskleidė, kad pokalbių metu tyrimo dalyviai išgrynino daugybę naujų idėjų, kaip pritaikyti, pagerinti bei tobulinti esamas atlygio sistemas. Tai leistų dar efektyviau atitikti darbuotojų lūkesčius, taikant tvarios atlygio sistemos principus ir taip įgyvendinant visas tris tvarumo dimensijas: ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę.

Išvados ir rekomendacijos

Atlikus mokslinės literatūros analizę, žemiau pateikiamos apibendrintos išvados.

1. Tvarumo integracija į atlygio politikas skatina organizacijas įgyvendinti praktikas, kurios prisideda prie darbuotojų gerovės, aplinkos apsaugos ir visuomenės naudos. Tai apima kompensacijų ir paskatų sistemas, kurios remiasi ne tik finansiniais rezultatais, bet ir darbuotojų indėliu į tvarumo tikslų įgyvendinimą, pvz., darbo ir gyvenimo pusiausvyros gerinimą, aplinkosaugos projektų vystymą ir etišką elgesį su visuomene. Tvarumo principų integracija į atlygio sistemas yra neatsiejama šiuolaikinių organizacijų sėkmės dalis. Tai ne tik prisideda prie organizacijų konkurencingumo ir tvarumo, bet ir skatina švaresnę aplinką, teisingesnę visuomenę ir sveikesnę darbo kultūrą. Atsižvelgiant į šiuolaikines tendencijas ir lūkesčius, organizacijos turėtų siekti ne tik ekonominių naudų, bet ir investuoti į socialinę bei aplinkosauginę tvarumo dimensijas, kad užtikrintų ilgalaikę visų suinteresuotųjų šalių gerovę.
2. Apibrėžta tvarumo samprata ir išanalizuotos pagrindinės dimensijos, kurios yra būtinos organizacijų atlygio sistemoms. Tvarumas, apimantis ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę dimensijas, yra neatsiejamas nuo šiuolaikinio verslo veiklos. Tvarumo integravimas į atlygio sistemas yra kritiškai svarbus siekiant užtikrinti organizacijų ilgalaikę sėkmę ir atsakomybę. Aptarti tvarumo ir tvaraus ŽIV principai padeda organizacijoms formuoti ne tik finansiškai naudingas, bet ir socialiai bei ekologiškai atsakingas atlygio sistemas. Taigi, tvarumo sampratos gilinimas ir jos dimensijų identifikavimas leidžia organizacijoms geriau suprasti, kaip atlygio politikos ir praktikos gali būti pritaikytos atitinkant šiuolaikines tvarumo tendencijas bei lūkesčius. Taip pat pabrėžiama, kad tvarios atlygio sistemos kūrimas yra neatsiejamas nuo nuolatinės analizės ir prisitaikymo prie kintančių darbuotojų lūkesčių ir visuomenės vertybių.
3. Suformuotas tvarumo dimensijų raiškos atlygio sistemose koncepcinis tyrimo modelis nurodo ryšį tarp tvarumo dimensijų ir atlygio sistemos. Tvarumo dimensijos turėtų būti integruotos į visus atlygio sistemos aspektus – nuo bazinio atlyginimo iki nematerialių atlygio sistemos elementų. Tam užtikrinti turi būti taikomi konkretų tvarumo rodikliai, kurie būtų susieti su didesne dalimi atlygio elementų, taip pat svarbu atsižvelgti, kad tvarumo dimensijų raiška atlygio sistemoje būtų derinama su visomis suinteresuotomis šalimis siekiant suderinamumo ir vientisumo su organizacijos misija bei vertybėmis.
4. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad viena didžiausių šalyje, nacionalinio kapitalo įmonių grupė užtikrina atlygio sistemos tvarumą kada trys tvarumo dimensijos pasireiškia visų tyrime dalyvavusių organizacijų taikomose atlygio sistemose per konkrečius atlygio sistemos elementus.
 - Tyrimas atskleidžia, kad nors atlygio sistemos dažnai sutelktos į ekonominius rodiklius, vis dažniau jas papildo ir tvarumo iniciatyvos, kurios tiesiogiai neįtakoja atlygio struktūros, tačiau keičia organizacijos veiklos principus. Organizacijos taiko įvairias tvarumo praktikas, siekdamos ne tik atitikti reguliavimo reikalavimus, bet ir gerinti savo įvaizdį rinkoje bei didinti patrauklumą talentams, kurie vertina aplinkosauginę atsakomybę ir socialinę lygybę. Atlygio sistemose vis dar vyrauja tradiciniai, finansiniai skatinimo mechanizmai, tačiau pastebima tendencija juos papildyti etiniais ir ekologiniais kriterijais, kurie atspindi organizacijų orientaciją į tvarumą. Tyrimas pabrėžia, kad nors tvarumo ir atlygio sistemų tiesioginis susiejimas

nėra visuotinai paplitęs, tvarumo principų integracija į verslo procesus tampa vis svarbesnė.

- Tyrimas atskleidė, kad skirtingos tvarumo dimensijos – ekonominė, socialinė ir aplinkosauginė – integruojamos į atlygio sistemas skirtingais būdais ir skirtingu mastu. Ekonominė dimensija nors ir taikoma visose organizacijose tačiau atlygio sistemose yra ribota ir susijusi su konkurencingumo užtikrinimu, metiniais priedais bei tikslų siekimu. Ekonominė tvarumo dimensija dažniausiai orientuota į finansinio stabilumo ir įmonės augimo skatinimą. Socialinė dimensija atlygio sistemose atsiskleidžia labai plačiai, apimanti 43 skirtingus atlygio elementus. Socialinė tvarumo integracija yra labiausiai išplėtotą, apimanti tokias sritis kaip darbuotojų sveikatos ir saugumo programos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimas, lygybės ir įvairovės principų įgyvendinimas, taip pat darbuotojų mokymai ir tobulėjimas. Nors aplinkosauginė dimensija nėra tokia plačiai taikoma kaip socialinė, ji vis tiek turi 11 skirtingų atlygio priemonių, tokias kaip paskatos už tvarumo idėjų įgyvendinimą, aplinkai draugiškų transporto priemonių kompensavimą. Tai rodo, kad organizacijos vertina ir skatina aplinkosauginę veiksmingumą ir atsakomybę.
- Analizuojant tvarios atlygio sistemos požymių raišką organizacijų atlygio sistemose, labiausiai pasireškia ilgalaikio organizacijos ir jos dalyvių vystymosi perspektyvos požymis kuriam skiriama daugiausiai priemonių. Bendrai visi požymiai išreikšti beveiks visose organizacijose, kaip ir prie socialinės dimensijos taip ir prie atlygio požymių raiškos reikia atkreipti dėmesį, kad būtų užtikrinamas atlygio sistemos teisingumas ir sąžiningumas. Ekonominis sistemos efektyvumas šiek tiek mažiau išreikštas, nes atlygis tiesiogiai nepriklauso nuo konkrečių tvarumo tikslų ir rodiklių.

Atlikus tyrimo rezultatų analizę, teikiamos apibendrintos rekomendacijos.

1. Siekiant užtikrinti visapusišką atlygio sistemos tvarumą reikėtų siekti ne tik finansinės naudos, rodiklių, pelno, bet ir įtraukti tvarumo rodiklius siekiant prisidėti prie ilgalaikio verslo stabilumo ir tvaraus augimo.
2. Tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad net ir viešai skelbiama, nuolat komunikuojama atlygio sistema nebūtinai yra teisinga, siekiant aiškumo rekomenduojama kartu su darbuotojais vystyti sesijas kurių metu būtų įtraukiami darbuotojai, kurie siektų kartu su vadovais sudaryti teisingą ir etišką visų suinteresuotų šalių atžvilgiu atlygio sistemą.
3. Organizacijos taikančios daugiausiai priemonių turėtų dalintis patirtimi ir praktikomis su likusiomis organizacijomis, taip užtikrinant bendradarbiavimą tiek tarp grupės įmonių tiek pačių darbuotojų.

Literatūros sąrašas

1. Armstrong, M., & Brown, D. (2023). Armstrong's Handbook of Reward Management Practice (7th ed.). Kogan Page. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/4267574/armstrongs-handbook-of-reward-management-practice-pdf> (Original work published 2023)
2. Armstrong, Michael, Brown, Duncan, & Reilly, Peter A. (2010). Evidence-based reward management: creating measurable business impact from your pay and reward practices. Kogan Page.
3. Aust, Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
4. Baraibar-Diez, Odriozola, M. D., & Fernández Sánchez, J. L. (2019). Sustainable compensation policies and its effect on environmental, social, and governance scores. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1457–1472. <https://doi.org/10.1002/csr.1760>
5. Bechter, Braakmann, N., & Brandl, B. (2021). Variable Pay Systems and/or Collective Wage Bargaining? Complements or Substitutes? *Industrial & Labor Relations Review*, 74(2), 443–469. <https://doi.org/10.1177/0019793919883882>
6. Ben-Eli. (2018). Sustainability: definition and five core principles, a systems perspective. *Sustainability Science*, 13(5), 1337–1343. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0564-3>
7. Bolourian, Angus, A., & Alinaghian, L. (2021). The impact of corporate governance on corporate social responsibility at the board-level: A critical assessment. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125752. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125752>
8. Caradonna, Jeremy L., 'Sources of Sustainability in the Early Modern World', *Sustainability: A History, Revised and Updated Edition* (New York, 2022; online edn, Oxford Academic, 23 June 2022), <https://doi.org/10.1093/oso/9780197625026.003.0002>
9. Cecchin, A., Salomone, R., Deutz, P., Raggi, A., & Cutaia, L. (2021). What Is in a Name? The Rising Star of the Circular Economy as a Resource-Related Concept for Sustainable Development. *Circular Economy and Sustainability*, 1, 83 - 97. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00021-4>.
10. Chams, & García-Blandón, J. (2019). Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors. *Journal of Cleaner Production*, 226, 1067–1081. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.118>
11. Christian Fuchs. (2017). Critical Social Theory and Sustainable Development: The Role of Class, Capitalism and Domination in a Dialectical Analysis of Un/Sustainability. *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 25, 443–458. <https://doi.org/10.1002/sd.1673>
12. Dabić, Maley, J. F., Švarc, J., & Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100353. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100353>
13. Dereń, & Skonieczny, J. (2022). Green Intellectual Property as a Strategic Resource in the Sustainable Development of an Organization. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(8), 4758. <https://doi.org/10.3390/su14084758>

14. Elrayah, & Semlali, Y. (2023). Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 15(2), 1605. <https://doi.org/10.3390/su15021605>
15. Emerton, & Jones, A. (2019). Perceptions of the efficacy of sustainability-related performance conditions in executive pay schemes. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/20430795.2018.1498616>
16. Flammer, Hong, B., & Minor, D. (2019). Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1097–1122. <https://doi.org/10.1002/smj.3018>
17. Hajian, & Jangchi Kashani, S. (2021). 1 - Evolution of the concept of sustainability. From Brundtland Report to sustainable development goals. In *Sustainable Resource Management* (pp. 1–24). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-824342-8.00018-3>
18. Hartikainen, Järvenpää, M., & Rautiainen, A. (2021). Sustainability in executive remuneration - A missing link towards more sustainable firms? *Journal of Cleaner Production*, 324, 129224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129224>
19. Hong, Yang, C., Wen, H., Song, C., Shi, J., Chen, S., & Hu, X. (2022). A Dual-Network Modeling Architecture for Statistical Evaluation of College Graduates' Working Ability in Consistence with Their Job Position and Remuneration. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022, 8250234–10. <https://doi.org/10.1155/2022/8250234>
<https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/1023>
20. Hummels, & Argyrou, A. (2021). Planetary demands: Redefining sustainable development and sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123804>
21. Ihensekien, & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Jurnalul Economic*, XXVI(85), 31–48. <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>
22. Ikram, Li, Z., & Minor, D. (2023). CSR-contingent executive compensation contracts. *Journal of Banking & Finance*, 151, 105655. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105655>
23. Kang, Hsiao, H.-S., & Ni, J.-Y. (2022). The Role of Sustainable Training and Reward in Influencing Employee Accountability Perception and Behavior for Corporate Sustainability. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(18), 11589. <https://doi.org/10.3390/su141811589>
24. Kinowska (2020). The Perception of Fair Remuneration as a Component of Sustainable Development. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 56(2). <https://doi.org/10.33119/eeim.2020.56.6>
25. Klimkiewicz, K., ir Beck-Krala, E. (2019). Sustainable Reward Systems Design from the Perspective of HR Professionals. *Organization and Management*, 2 (185).
26. Kulikowski, & Sedlak, P. (2023). Is there more to compensation than money? The empirical study of dimensionality of the total rewards model and its implications for entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 77–91. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110305>
27. Lambin, J. (2019). A sustainable economy. *Chemistry & Industry*. https://doi.org/10.1057/9781137392916_3.

28. Magnan, & Martin, D. (2019). Executive Compensation and Employee Remuneration: The Flexible Principles of Justice in Pay. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 89–105. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3786-5>
29. Mensah. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
30. Muñoz-Torres, Fernández-Izquierdo, M. Ángeles, Rivera-Lirio, J. M., Ferrero-Ferrero, I., Escrig-Olmedo, E., Gisbert-Navarro, J. V., & Marullo, M. C. (2018). An Assessment Tool to Integrate Sustainability Principles into the Global Supply Chain. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(3), 535. <https://doi.org/10.3390/su10020535>
31. Nguyen, Ullah, S., Le, H. T. M., & Hameed, A. (2023). Sustainability Targets in Executive Remuneration Contracts and Corporate Sustainability Performance in the United Kingdom and European Union. *Environment Systems & Decisions*, 43(3), 393–415. <https://doi.org/10.1007/s10669-023-09901-6> ((PDF) Sustainability Targets in Executive Remuneration Contracts and Corporate Sustainability Performance in the United Kingdom and European Union (researchgate.net))
32. Piwowar -Sulej, K., 2021. Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable development Vol. 29. Issue 4. p. 671-693*. <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
33. Radvila, Gintautas ir Šilingienė, Violeta. (2020). Designing remuneration systems of organizations for sustainable HRM: The core characteristics of an emerging field. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 252-279. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.17086>
34. Radvila, Gintautas, & Šilingienė, Violeta. (2018). Characteristics of remuneration systems of organizations for sustainable human resource management: theoretical approach. *CISABE'2018 : 7th International Conference on Changes in Social and Business Environment, April 26-27, 2018, Panevėžys, Lithuania*, 103–112.
35. Radvila. (2021). *Expression of remuneration system characteristics in various stages of organizational maturity*. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
36. Ratti, Arena, M., Azzone, G., & Dell'Agostino, L. (2023). Environmental claims and executive compensation plans: Is there a link? An empirical investigation of Italian listed companies. *Journal of Cleaner Production*, 422, 138434. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138434>
37. Stankevičiūtė, Ž., 2015. *Tvarumo dimensija organizacijos žmonių išteklių valdyme*. <https://www.lituanistika.lt/content/70839>
38. Stankevičiūtė, Živilė, & Savanevičienė, Asta. (2018). Raising the curtain in people management by exploring how sustainable hrm translates to practice: the case of Lithuanian organizations. *Sustainability*, 10(12:4356), 1–31. <https://doi.org/10.3390/su10124356>
39. Stankevičiūtė, Živilė, Staniškienė, Eglė, & Ciganė, Urtė (2020). Sustainable HRM as a driver for innovative work behaviour: do respect, openness, and continuity matter? The case of Lithuania. *Sustainability*, 12(14:5511), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su12145511>
40. Stankevičiūtė, Živilė. ir Savanevičienė, Asta. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>

41. Tarigan, Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
42. Westerman, Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>
43. Xiong, Xu, S., & Zheng, D. (2021). An investigation of the uber driver reward system in china - an application of a dynamic pricing model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(1), 44–57. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1787975>

Priedai

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Interviu atliekamas moksliniais tikslais, jo metu gauta informacija bus naudojama KTU magistro baigiamajame projekte „Tvarumo dimensijų raiška organizacijų atlygio sistemose“.

Siekiant užtikrinti organizacijos ir dalyvių konfidencialumą dalyvių ir organizacijos tapatybės nebus skelbiamos, naudojamos ar perduodamos trečiosioms šalims.

Sąvokų paaiškinimas. Atlygio struktūra susideda iš materialaus (pagrindinis darbo užmokestis, kintamas darbo užmokestis ir papildomos naudos) ir nematerialaus (apima tokius aspektus kaip nefinansinis pripažinimas, rezultatyvumo maldymas, mokymas ir vystymas) atlygio. Tvarumo dimensijos: ekonominė – subalansuotas materialių ir nematerialių išteklių naudojimas siekiant ekonominės gerovės, socialinė – organizacijos įsipareigojimas skatinti skaidrius santykius su visomis suinteresuotomis šalimis, aplinkosauginė – organizacijos strategijos ir veiklos, kurios mažina neigiamą poveikį aplinkai.

Įvadiniai klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
Papasakokite, kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas tvarumas?	Kaip organizacijoje užtikrinamas visų tvarumo dimensijų realizavimas: ekonominė (pvz., ekonominių tikslų siekimas, pelno siekimas); socialinė (pvz. rūpinimasis darbuotojais), aplinkosauginė (aplinkos tausojimas)?
Papasakokite, kokia atlygio sistema taikoma Jūsų organizacijoje?	Apibūdinkite organizacijos atlygio struktūrą. Papasakokite kokius materialinius atlygio elementus taikote. Papasakokite kokius nematerialius atlygio elementus taikote?
Kokie yra pagrindiniai Jūsų organizacijos atlygio sistemos tikslai?	
Tvarumo dimensijų atlygio sistemoje identifikavimo klausimai	
Kaip apibūdintumėte savo organizacijos atlygio sistemą kaip tvarią sistemą? Kaip jūsų organizacija užtikrina, kad jos atlygio sistema būtų tvari?	
Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina ekonominį efektyvumą?	Kaip atlyginama už ekonominių tikslų pasiekimą? Kaip skatinamas pelno siekimas? Kaip dalijatės pelnu su darbuotojais? Kaip užtikrinate konkurencingą atlygį? Ar darbuotojų kintamą atlygį siejate su konkrečiais veiklos rodikliais, pavyzdžiui, pardavimų augimu, gamybos efektyvumu ar klientų pasitenkinimu?
Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi darbuotojais?	Kokias priemones taikote komandinio darbo ir komandinės dvasios skatinimui? Kaip rūpinatės darbuotojų darbo sąlygomis? Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje skatinate darbuotojus tobulėti? Kaip užtikrinate darbuotojų gerovę? Kaip užtikrinate darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą? Kaip darbuotojų etiškas elgesys yra skatinamas per atlygio sistemą? Kaip užtikrinamas grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų? Jūsų vertinimu ar organizacijoje taikoma atlygio sistema yra aiški, teisinga? Ar atlygio sistema jūsų organizacijoje yra viešai skelbiama?
Papasakokite, kaip Jūsų įmonėje taikoma atlygio sistema užtikrina rūpinimąsi aplinka?	Kaip atlyginama darbuotojams už rūpinimąsi aplinka, (medžiagų ir įrangos taupymą)? Kaip skatinate aplinką

	<p>tausojančią elgesį? Kaip skatinate įvairias aplinkosaugines iniciatyvas?</p> <p>Kaip per atlygio sistemą skatinate darbuotojus rinktis aplinkai draugiškas transporto priemones kelionei į darbą ir iš jo? Tai gali apimti subsidijas tiems, kurie eina pėsčiomis, važiuoja elektromobiliais, dviračiais, naudoja viešąjį transportą ar dalijasi automobiliu su kitais.</p>
<p>Tvarios atlygio sistemos požymių identifikavimo klausimai</p>	
<p>Kaip užtikriname darbuotojų ilgalaikį darbą organizacijoje? Kaip užtikrinamos investicijos į darbuotojus? Kaip užtikrinamas tikslų (trumpalaikių / ilgalaikių) pasiekimas?</p> <p>Kaip Jūsų organizacijos atlygio sistema yra suderinta su organizacijos veiklos strategija ir ŽIV politika?</p> <p>Kaip užtikriname atlygio sistemos skaidrumą?</p> <p>Kaip užtikriname atlygio sistemos sąžiningumą darbuotojų atžvilgiu?</p> <p>Kaip skatinate darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą?</p> <p>Kaip atlyginame už idėjas?</p>	