



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darantys
veiksniai**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Renata Šapokė

Projekto autorė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai

Baigiamasis magistro studijų projektas
Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Renata Šapokė

Projekto autorė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Prof. dr. Eglė Staniškienė

Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Renata Šapokė

Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Renatos Šapokės, baigiamasis projektas tema „Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Šapokė, Renata. Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai. Magistro krypties studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: *vykdomasis direktorius, aukščiausio lygio vadovas, CEO, atlygis, dizainas, struktūra, paketas.*

Kaunas, 2019. 67 p.

Santrauka

Akcininkai samdo CEO tam, kad jie maksimaliai padidintų jų įmonių vertę ir prisiimtų ataskomybę už investuotų lėšų augimą bei apsaugą. Tačiau CEO yra žmonės, todėl visiškai natūralu, kad jie linkę labiau užsiimti ta veikla, kuri didina jų pačių vertę darbo rinkoje ir gausina asmeninius finansus. Abiejų pusių – akcininkų ir CEO – interesų suderinimas pasireiškia per CEO atlygio dizainą, kuris nuolat sulaukia prieštaravimų, ir, atrodo, visi turi nuomonę apie tai, kaip „išspręsti“ CEO atlygio dizaino efektyvumo, teisingumo ir patrauklumo rebusus. Nenuilstantis visuomenės dėmesys tam, kokie yra CEO atlygio dydžiai, nukreipia mūsų dėmesį nuo realios problemos – svarbiausia juk ne kiek, o kaip apmokami CEO darbas ir sukuriama vertė. Atsakingi už CEO atlygio dizaino strategiją susiduria su CEO atlygio dizaino kompleksiskumu, nes aukščiausią sprendimų priėmimo poziciją įmonėje turinčiam CEO mokamo atlygio dizainas turi atspindėti unikalias galimybes, individualią vertę bei indėlį į įmonės finansinę sėkmę. Tai yra vis dar nepakankamai ištirta sritis ir trūksta sisteminių atsakymų, kokie veiksniai daro įtaką CEO atlygio dizainui bei kokiais motyvais vienokie arba kitokie elementai į CEO atlygio dizainą yra įtraukiami. Dauguma mokslinių tyrimų atliekami CEO atlygiui įtaką darančių veiksnių srityje, o su CEO atlygio dizainu susiję tyrimai yra fragmentiški, dažnai gilinantys tik atskirų CEO atlygio dizaino elementų pagrįstumą ir poveikį. Tai neleidžia atskleisti CEO atlygio dizaino temos sudėtingumo. Mokslinėje literatūroje pasigendama apibendrintos informacijos CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių tema. Pagal išdėstytus argumentus, keliami lūkesčiai šiame darbe ištirti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai ir daroma prielaida papildomų mokslinių tyrimų galimybės.

Objektas – CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai.

Tikslas – nustatyti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai.

Tikslui įvykdyti keliami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti CEO atlygio dizaino sampratą, pateikiant CEO atlygio dizainą sudarančius elementus.
2. Teoriškai pagrįsti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai, suformuluojant konceptualų veiksnių modelį.
3. Empiriškai ištirti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai.
4. Pateikti patikslintą CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį.

Rezultatai: remiantis atliktu kokybiniu tyrimu ir rezultatais, buvo patvirtintos prielaidos ir patikslintas teorinis modelis, kurį papildė nauji CEO atlygio dizaino elementai ir CEO atlygiui įtaką darantys veiksniai. Atliktas tyrimas pagilino supratimą, kad CEO atlygio dizainas yra sisteminio ir kompleksinio požiūrio reikalaujantis akcininkų ir CEO susitarimo objektas.

Šapokė, Renata. Determinants of CEO Reward Design / Master's Final Degree / supervisor prof. dr., Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: executive, CEO, reward, compensation, design, structure, package.

Kaunas, 2019. 67 p.

Summary

Shareholders hire CEOs so that they would maximize the value of their companies and would take responsibility of the growth and protection of invested funds. But CEOs are people, so it is natural that they tend to engage more in activities that increase their own value in the labor market and increase personal finances. The reconciliation of the interests of both sides - shareholders and CEOs - manifests through the CEO's reward design, which continuously faces contradictions, and it seems that everybody has an opinion on how to "resolve" the riddle of efficiency, equity and attractiveness of the CEO's reward design. A tireless public attention to CEO's pay rates is shifting our focus from real problem –most important point is not how much, but how CEOs are paid for their work and the value created. Those responsible for CEO's reward design strategy face the complexity of the CEO's reward design, as for the CEO who has the highest decision-making position in the company, the design of paid reward should reflect unique opportunities, individual value and contribution to the company's financial success. This area is still lacking a thorough research and systematic data on what determinants influence CEO's reward design and the reasons why one or another element in the CEO's reward design is included. Most of the research is carried out in the area of factors influencing the CEO's reward, and the studies related to CEO's reward design are fragmented, often deepening the validity and impact of the individual CEO's reward design elements. This situation prevents us from revealing the complexity of CEO's reward design theme. Scientific literature lacks generalized information on the theme of determinants of CEO's reward design. Based on the arguments given, expectations raised in this work are to investigate the determinants of CEO's reward design and an assumption is made for additional research capabilities.

Object – determinants of CEOs reward design.

Goal - to identify determinants of the CEO's reward design.

The following **tasks** are needed to be done in order to achieve the goal:

1. To disclose the concept of CEO's reward design by presenting elements that make up the CEO's reward design.
2. To theoretically justify determinants of CEO's reward design by formulating a conceptual model
3. To examine empirically the determinants of the CEO's reward.
4. To provide a revised model of determinants of the CEO's reward design.

Results: based on the qualitative research and its results, assumptions were confirmed and the theoretical model was specified with addition of new elements of CEOs reward design and determinants of CEOs reward design. The research that was carried out deepened an understanding that CEOs reward design is a subject of agreement that requires systemic and complex approach among shareholders and CEOs.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Santrumpų ir terminų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Problemos analizė.....	12
2. Teorinė aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių analizė.....	16
2.1. Atlygio sampratos apibendrinimas	16
2.2. Atlygiui įtaką darančių veiksnių apibendrinimas	19
2.3. Atlygio dizaino sampratos apibendrinimas	22
2.4. Atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių apibendrinimas	25
3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių tyrimo metodika.....	38
3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai	38
3.2. Tyrimo procesas	38
3.3. Duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai	40
3.4. Tyrimo etika ir apribojimai	41
4. Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija.....	43
4.1. CEO atlygio dizaino tyrimo rezultatų analizė	43
4.2. Veiksnių, darančių įtaką CEO atlygio dizainui, tyrimo rezultatų analizė	45
4.2.1. Įmonės charakteristikos	45
4.2.2. CEO charakteristikos.....	48
4.2.3. Išoriniai veiksniai	50
4.2.4. Vidiniai veiksniai.....	54
4.3. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija.....	57
Išvados	63
Literatūros sąrašas	65
Priedai.....	68
1 priedas. Interviu klausimynas	68
2 priedas. CEO atlygio elementų kokybinės analizės suvestinė.....	70
3 priedas. Veiksnių kokybinės analizės suvestinė	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Atlygio darbuotojams tipai (pagal TFAS (IFRS, 2011)	17
2 lentelė. CEO atlygio elementai pagal mokslinius šaltinius (sudaryta autorės)	25
3 lentelė. Įmonės charakteristikų įtakos aprašymas (sudaryta autorės)	27
4 lentelė. Įmonės charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės)	27
5 lentelė. CEO charakteristikų įtakos aprašymas (sudaryta autorės)	28
6 lentelė. CEO charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės).....	28
7 lentelė. Išorinių veiksnių įtakos aprašymas (sudaryta autorės).....	30
8 lentelė. Išorinių veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės).....	30
9 lentelė. Vidinių veiksnių įtakos aprašymas (sudaryta autorės)	33
10 lentelė. Vidinių veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės).....	34
11 lentelė. CEO atlygio struktūrai įtaką darantys veiksniai pagal mokslinius šaltinius (sudaryta autorės)	34
12 lentelė. Interviu klausimyno sudarymo logika (sudaryta autorės)	39
13 lentelė. Įmonių ir respondentų profiliai.....	41
14 lentelė. Tyrime atskleisti CEO atlygio dizaino elementai (sudaryta autorės).....	45
15 lentelė. Tyrime atskleistų įmonės charakteristikų suvestinė (sudaryta autorės)	47
16 lentelė. Tyrime atskleistų CEO charakteristikų suvestinė (sudaryta autorės).....	49
17 lentelė. Tyrime atskleistų išorinių veiksnių suvestinė (sudaryta autorės).....	52
18 lentelė. Tyrime atskleistų vidinių veiksnių suvestinė (sudaryta autorės).....	56

Paveikslų sąrašas

1 pav. Motyvacijos rūšys (Šilingienė, 2002; Bakanauskienė ir Ubartas, 2009)	17
2 pav. CEO atlygiui įtaką darantys veiksniai (sudaryta autorės)	22
3 pav. CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai (sudaryta autorės)	34
4 pav. Konceptualus CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)	36
5 pav. Tyrimo procesas (sudaryta autorės)	39
6 pav. Įmonės charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės)	48
7 pav. CEO charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės) ..	50
8 pav. Išorinių veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės)	53
9 pav. Vidinių veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės)	57
10 pav. Patikslintas CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)	61

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Doc. – docentas;

Prof. – profesorius;

CEO – angliškos sąvokos (*Chief Executive Officer*) atitikmuo lietuviškoms „aukščiausio lygio vadovo“, „įmonės vadovo“ ar „bendrovės vadovo“ sąvokoms;

LR DK - Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas

TFAS – tarptautinis finansinės atskaitomybės standartas;

Terminai:

Akcijos – vertybiniai popieriai, kurie suteikia jo turėtojui tam tikras turtines ir neturtines teises, dalyvaujant įmonės valdyme ir sprendžiant jos strateginius klausimus.

EBITDA - (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją. EBITDA paprastai galima išskaičiuoti iš įmonių finansinių ataskaitų.

Opcionas (pasirinkimo sandoris) – finansinis instrumentas, kuris vienai jo šaliai suteikia teisę (bet ne pareigą) ateityje pirkti arba parduoti tam tikrą turtą ar finansinį instrumentą, kitai šaliai tuo pačiu metu tai yra įsipareigojimas tą turtą parduoti arba jį nupirkti.

Įvadas

Temos aktualumas. CEO atlygio dizaino tema yra ta, kuri nuolat sulaukia prieštaravimų, ir, atrodo, visi turi nuomonę apie tai, kaip „išspręsti“ CEO atlygio dizaino efektyvumo, teisingumo ir patrauklumo rebusus. Atsakingi už CEO atlygio dizaino strategiją susiduria su CEO atlygio dizaino kompleksiskumu, kuris reikalauja ne tik daug prognozavimo ir planavimo, duomenų apdorojimo ir analitikos, tačiau ir psichologijos, žmonių išteklių valdymo, ekonomikos bei strateginio valdymo žinių derinimo. CEO atlygio dizainas yra nepakankamai ištirta sritis ir trūksta sisteminių atsakymų, kokie veiksniai jam daro įtaką bei kokiais motyvais vienokie arba kitokie elementai į CEO atlygio dizainą yra įtraukiami. Įprasta manyti, kad įvairūs lengvai nuspėjami veiksniai, tokie kaip akcininkų ir CEO interesų suderinimas arba įmonės dydis ir veiklos rezultatai, daro įtaką CEO atlygio dizainui pirmiausiai per pastovios ir kintamos atlygio dalių santykį. Tačiau yra daugiau reikšmingų veiksnių, kurie į CEO atlygio dizainą pritraukia daugiau skirtingų elementų, ne tik atliekančių savo tiesioginę funkciją, tačiau ir sudarančių CEO atlygio dizaino visumą, pagrįstą jau anksčiau minėtais efektyvumo, teisingumo ir patrauklumo principais.

CEO atlygis – tai atlygis darbuotojui, kuris užima aukščiausią sprendimų priėmimo poziciją įmonėje. Tokiam darbuotojui mokamo atlygio dizainas turi atspindėti unikalias ir atliekamiems CEO vaidmenims skirtas galimybes, jų individualią vertę, taip pat CEO atlygio dizainas turi pripažinti individualų CEO indėlį į įmonės finansinę sėkmę ir augimą. CEO – aukščiausio lygio vadovas – yra atsakingas už lėšų, kurias į įmonę investuoja akcininkai, apsaugą ir augimą. Šiuo atžvilgiu CEO taip pat tikisi, kad jo paties atlygio dizainas tam tikru mastu ir forma atspindės finansinius rezultatus, kuriuos jis pasiekia ir skiria įmonės savininkams.

Akcininkai samdo CEO, aukščiausio lygio vadovus-vykdomuosius direktorius, tam, kad jie maksimaliai padidintų jų įmonių akcijų vertę. Tačiau CEO yra žmonės, todėl visiškai natūralu, kad jie linkę labiau užsiimti ta veikla, kuri didina jų pačių vertę darbo rinkoje ir gausina asmeninius finansus. Akcininkai siekia už didesnę gaunamą naudą patirti mažiau išlaidų, o CEO – nebūtinai dėti daug pastangų rezultatams pasiekti. Bet lygiai taip pat akcininkai yra suinteresuoti CEO, o pats CEO – įmonės sėkme. Į abipusį – akcininkų ir CEO – interesų suderinimą veda susitarimo kelias, kurio esmė – abipusis įsipareigojimas dėl veiksmingos, į įmonės rezultatų gerinimą orientuotos CEO motyvacijos.

Nenuilstantis visuomenės dėmesys tam, kokiomis sumomis apmokamas CEO, nukreipia visuomenę nuo realios problemos dėmesio – svarbiausia ne kiek kainuoja, o kaip organizuojamas CEO išlaikymas. Akivaizdu, kad svarbiau tampa ne kiek, o koku būdu ir kada atlyginama už atliktą darbą. Pastaruoju metu nemažai dėmesio skiriama CEO atlygio priklausomybei nuo įmonės rezultatų, todėl pagrindinis dėmesys tenka atlygio dizainui. CEO atlygio dizainui įtaką daro įvairūs veiksniai, ir, norint analizuoti bei kontroliuoti atlygio dizaino daromą įtaką įmonės rezultatams arba CEO motyvacijai, yra svarbu identifikuoti aktualius veiksnius.

Problema. Atlyginimo už darbą sistemas ir įvairius su tuo susijusius veiksnius aptaria tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai. Atlygiui įtaką darančius veiksnius tyrė Lietuvos mokslininkai: Neringa Bartelienė (2010); Valerija Gerikienė ir Albinas Marčinskas (2002); Algirdas Jurkauskas (2006); Kazys Lukaševičius ir Bronislovas Martinkus (2001); Algimantas Sakalas ir Asta Savanevičienė (2006), Ingrida Mačernytė – Panomariovienė (2003), Simona Raziulytė (2011); Dalia Rudytė, Daiva Beržinskienė ir Fausta Prichotskytė (2008), Jonas Žaptorius (2015), Laura Žiogelytė (2010).

Užsienyje atlygiui įtaką darančius veiksnius analizavo Didžiosios Britanijos mokslininkai Michael Armstrong (2009), JAV mokslininkai Richard Harris ir Phil B Beaumont (2003), mokslininkai Tom Ahn, Peter Arcidiacono ir Walter Wessels (2003), Patrick Downes (2014), Australijos mokslininkas Daejeong Choi (2014); Vokietijos mokslininkai Bernd Gorzig, Martin Gornig ir Axel Werwatz (2008); Winfried Koeniger, Luca Nunziata, ir Marco Leonard (2007); Ingrid Willems, Ria Janvier ir Erik Henderickx (2006) ir kiti.

Didžiojoje dalyje tyrimų naudojami šalies ar regiono mastu paimti duomenys, taip pat tyrimai yra orientuoti pagal įvairias klasifikacijas: pramonės sektorius, pareigybių lygius, lytis. Tyrimuose daug dėmesio skiriama atlygio diferencijacijai ir su tuo susijusiems veiksniams, vidinėms įmonių atlygio sistemoms ir jų pagrįstumui. Mokslinėje literatūroje galima rasti tyrimų, paremtų atlygio lyginimu tarptautiniu, tarpsektoriniu ar kitais aspektais. Svarbu paminėti, kad atlygį tiriančioje mokslinėje literatūroje didelę dalį užima su atlygio dydžiu susiję tyrimai, o atlygiui įtaką darantys veiksniai tiriami per motyvacijos ir socialinių veiksnių prizmę. Yra nemažai tyrimų ir siūlomų modelių dėl atlygio dizaino elementų, geriausiai veikiančių darbuotojų motyvaciją. Aukščiausio lygio vadovų motyvacijos ir atlygio temos mokslinių tyrimų yra tiek ekonomikos, tiek teisės ar socialinių mokslų srityse. CEO atlygio dizaino tyrimų nėra daug ir jie daugiau orientuoti į atskirų atlygio dizaino elementų pagrįstumą bei našumą. Mokslinėje literatūroje pasigendama apibendrintos informacijos CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių tema. Pagal anksčiau išdėstytus argumentus, daroma prielaida papildomų mokslinių tyrimų galimybėms ir šio darbo probleminiam klausimui – **kokie veiksniai daro įtaką CEO atlygio dizainui?**

Tiriamąo darbo objektas – CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai.

Tiriamąo darbo tikslas – nustatyti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. Atskleisti CEO atlygio dizaino sampratą, pateikiant CEO atlygio dizainą sudarančius elementus.
2. Teoriškai pagrįsti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnius, suformuluojant konceptualų veiksnių modelį.
3. Empiriškai ištirti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnius.
4. Pateikti patikslintą CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį.

1. Problemos analizė

Dauguma atvejų, CEO darbas reikalauja asmeninių investicijų visą gyvenimą. Darbuotojai, pasiryžę užimti CEO vietą įmonėje, sąmoningai pasirenka ir ilgalaikį įsipareigojimą prieš patį save – tol, kol jų galutinė sėkmė arba nesėkmė taps realybe (Jensen ir Murphy, 1990). CEO, kaip specifinius įmonės darbuotojus, iš visos įmonės ir komandų išskiria Diska ir Makčinskas (2013). Helfat ir kt. (2006) pritaria, kad CEO priklauso atskirai asmenų grupei, kurios vieta organizacijos struktūros viršuje ir ji atsako už strateginius sprendimus, turinčius įtakos organizacijos procesams ir veiklai. Taip pat CEO užtikrina strategijos įgyvendinimą ir tinkamas veiklos efektyvumui ir sėkmei sudaromas sąlygas įmonėje (West, 2012).

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius galima pastebėti, kad CEO tampa tik tokie žmonės, kurie atitinka tam tikrus kokybinius kriterijus ar asmenines savybes. Pasak Amran, Yusof, Ishak ir Aripin (2014), pagal suinteresuotojų šalių atsakomybes ir įsipareigojimų lygį, CEO privalo užtikrinti, kad įmonės našumas vestų įmonę link tikslų siekimo. Būtent todėl norint eiti įmonės CEO pareigas, reikia atitikti tam tikrus kriterijus bei savybes (išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, amžius ir kt.).

Remiantis įvairiais moksliniais šaltiniais, gaunamas didelis vadovų pasitikėjimas ir palaikymas turi svarbios įtakos priimamiems sprendimams, ypač finansų srityje. Pagal atliktus tyrimus galima sakyti, kad neracionalus CEO elgesys daro neigiamą įtaką įmonės finansiniams rezultatams. Atsižvelgiant į ankščiau paminėtas aplinkybes, galima drąsiai teigti, kad CEO patikimumo lygis yra esminė sąlyga ir lūkestis iš akcininkų arba valdybos keliamas CEO pareigas einančiam aukščiausio lygio vadovui.

Pasak mokslininkų, CEO kadenciją einančiam vadovui tenka svarbus vaidmuo priimant sprendimus. Mokslininkai pateikia duomenų, kad nedidelį darbo stažą konkrečioje įmonėje turintys CEO būna daugiau susitelkę į išorinį dėmesį ir todėl nebūna linkę priimti rizikingų finansinių sprendimų. CEO savo darbo pradžioje renkasi mažesnius įsiskolinimus, kurie reiškia atsargesnį rizikų valdymą ir todėl – mažesnę riziką laipsnį. Ilgiau kadencijoje esantys CEO savimi pasitiki labiau ir drąsiai imasi didesnių iššūkių. Amran, Yusof, Ishak ir Aripin (2014) mokslinėje literatūroje teigė, kad būtina atsižvelgti į konkurse dėl CEO darbo vietos dalyvaujančių asmenų turimus įgūdžius, patirtį ir kvalifikaciją, t.y. kompetenciją. Vadovų supratimas ir patirtis apskaitos, finansų, teisės ar vadybos srityse padeda priimti naudingesnius verslui sprendimus ir būti efektyvesniais strateginiais verslo partneriais. Tie patys mokslininkai savo straipsnyje deklaruoja, kad CEO amžius daro ženkliai įtaką CEO sėkmei - vyresnio amžiaus vadovai yra labiau sėkmingi, kadangi jie linkę labiau rizikuoti nei jaunesnės kartos CEO.

Pasak Čiočio (2013), CEO stipriai veikia įmonės vertės kūrimą. Verslo finansavimas (pavyzdžiui, investavimas į įvairius fondus) per paskutinius 30 metų tapo labiau prieinamas nei bet kada ankščiau, todėl CEO galimybė pradėti savo verslą vis mažiau priklauso nuo turimo nuosavo kapitalo. Dėl šios priežasties būtina skatinti, kad CEO pasilikėtų dirbti įmonės labui, o ne pradėtų nuosavą verslą. Verslumas yra labai svarbi CEO charakteristika, kadangi šias pareigas einančio darbuotojo gebėjimų pakaktų nuosavam verslui vystyti.

Verta paminėti, kad Jensen ir Murphy (1990) diskutavo apie tai, ar rizikingas yra darbas CEO pozicijoje. Į klausimą mokslininkai atsakė pavyzdžiu apie sporto gerbėjų prisirišimą prie beisbolo komandų vadovų, kurie būna atleidžiami po vieno pralaimėto sezono. Mažą patirtį turintį CEO gali ištikti toks pat likimas. Yra daugybė priežasčių, dėl kurių galėtume ir CEO traktuoti kaip sporto komandos vadovą, tačiau vis dėlto CEO reikalingi didesni gebėjimai valdyti įmonę nei naujam

vadovui perimti sporto klubą. Taip pat skiriasi ir rezultato „svoris“ – sporto komandos sėkmė gali būti vienkartinė, o CEO kuria įmonės ilgalaikį konkurencingumą ir vertę. Svarbu paminėti ir tai, kad įmonei savo veiklą vykdant tarptautinėje erdvėje, sėkmingas CEO geba komunikuoti keliomis užsienio kalbomis, taip pat yra diplomatiškas įmonės interesų atstovavimo temomis už įmonės ribų.

CEO vykdoma veikla ir atsakomybių laukas yra labai kompleksiška tema. Aukščiausios vykdomosios valdžios produktyvumo indikatoriai yra labai įvairūs ir paliečia daugelį individualių charakteristikų. Visų pirma, CEO pasiekia dideli, skirtingos rūšies bei srities informacijos kieki, savo kasdienėje veikloje CEO operuoja didžiuliais duomenų srautais ir išskirtine informacija, tačiau pagrindinė CEO atsakomybė prieš akcininkus – strategijos įgyvendinimas siekiant įmonės pelno. Vadovai yra atsakingi už viską, kas vyksta organizacijoje – organizacijos rezultatus, strategijos formavimą ir jos įgyvendinimą, operatyvinių sprendimų, turinčių ilgalaikių pasekmių, priėmimą. Šilingienė, Stukaitė ir Radvila (2015), remiantis Carmel ir Tishler (2006) keturių rūšių gebėjimų hierarchija, nurodė, kas būdinga aukščiausio lygio vadovams ir prisideda prie jų unikalumo: bendrieji gebėjimai, įgūdžiai susiję su sektoriaus specifika; konkretūs ir atitinkami gebėjimai tam tikroje organizacijoje, susiję su tam tikra ekonominės veiklos rūšimi.

Dažnu atveju CEO tenka atsakyti ne tik už finansinį įmonės rezultatą ar operatyvinę (ūkinę) įmonės veiklą (strateginius pardavimus, plėtrą, gamybą ir kt.), bet ir už teisingą bei efektyvų komandos valdymą. Atsakomybė už žmones yra labai svarbi visų CEO atsakomybių dalis.

Apibendrinant galima teigti, kad CEO funkcijas ir misiją geriausiai gali atlikti aukštos kompetencijos, patyręs ir patikimas specialistas, pasitikintis savimi ir gebantis veikti sąmoningai bei drąsiai priimti reikšmingus sprendimus įmonės labui.

Mokslinėje literatūroje vartojamos įvairios sąvokos CEO atlygio visumai apibūdinti („struktūra“, „paketas“), tačiau siekiant išvengti atlygio dalių ar elementų proporcijų ir reikšmingumo, darbe bus naudojama „dizaino“ sąvoka, kuri leidžia į CEO atlygį pažiūrėti per jo konstravimo ir modeliavimo prizmę. CEO atlygio dizainui dėmesys skiriamas dar ankstyvojoje ekonomikos literatūroje – čia galime sutikti bandymų ir siūlymų, kaip modeliuoti CEO atlygio dizainą. Praktikoje taikomų CEO atlygio dizainų duomenų ribotumas apsunkina galimybes atlikti išsamius tyrimus, kurie leistų paaiškinti CEO atlygį įvairiais pjūviais ir atskirų dalių reikšmingumu.

Ciscel (1974) atrado, o vėliau Ciscel ir Carroll (1980) patvirtino, kad įmonės augimas yra svarbus veiksnys CEO atlygio gausinimui. Jensen ir Meckling (1976), Fama ir Jensen (1983), Eisenhardt (1989) nurodė būdus, akcininkų ir valdybos galimus taikyti CEO atlygio dizaino iniciatyvose, kurios darytų įtaką įmonės vertės didinimui ir taip atstovautų akcininkų interesus. Šie mokslininkai pateikė pagrįstą teiginių, kad CEO atlygis, kur vienos iš dalių naudojimas yra nutolintas, tiesiogiai koreliuoja su įmonės vertės didinimu ir akcijų kaina rinkoje. Jensen ir Meckling (1976) pažymėjo, kad CEO savo veiksmais gali būti nepagrįstai rizikingi, taip pat jie yra linkę kaupti pinigus. Fama (1980) ir Amihud, Lev (1981) pabrėžė, kad įmonių sėkmė gali būti neigiamai paveikta, jeigu CEO nepamatuotų rizikų nuostolius tektų dengti įmonės akcininkams. Demsetz ir Lehn (1985), Lambert ir Larcker (1987), Lambert (1991), Smith ir Watts (1992), Bushman ir Indjejikian (1993), Aggarwal ir Samwick (1999), Lambert (2001), Datar ir kt. (2001) ir Hall, Murphy (2002) pateikė teorinių modelių, kaip formuoti CEO atlygio dizainą, turintį sąsajų su rizikų diversifikavimu ir akcininkų interesais. Daugelis šių mokslininkų hipotezių yra pagrįstos standartiniais mikroekonominiais modeliais, kuriais vadovaujamosi valdant rizikas, t.y. sumažinant garantuoto atlygio dalį visame CEO atlygio dizaine.

Nepriklausomai nuo atlygio motyvų, empirinės išvados linkusios priartėti prie požiūrio, kad grynųjų pinigų išmokos gali kurti vertę tiek trumpuoju laikotarpiu (Dong ir kt. (2005), Draper ir Paudyal (1999)), tiek ilguoju (Linn ir Switzer (2001)), o akcijų pasirinkimas CEO atlygiui gali būti ir žalingas (Travlos (1987), Tuch ir O'Sullivan (2007)).

Luco (1978) ir Rozen (1981, 1982) nustatė, kad pasirinkimus dėl CEO atlygio riboja įmonių konkurencija dėl talentų rinkoje. Fama ir Jensen (1983) taip pat pastebėjo CEO atlygio ryšius su darbo rinkoje esančių talentingų CEO gausa arba trūkumu. Naudodamasis tirtos įmonių grupės duomenimis, Murphy (1985) padarė didelę pažangą įvertinant CEO atlygį. Jis pastebėjo, kad CEO atlygį pagrįsti galima skaičiuojant jį atskirais pjūviais, vertinant atskiras jo dalis ir ieškant priklausomybių su įmonės veiklą atspindinčiais rodikliais. Coughlan ir Schmidt (1985) parodė, kad sprendimams dėl CEO atlygio įtaką daro finansiniai įmonės pajėgumai, Deckop (1988) tvirtino, kad CEO atlygis yra teigiamai susijęs su įmonės pelnu. Jensen ir Murphy (1990) nustatė ryšius tarp CEO atlygio ir įmonės dydžio, taip pat apskaičiavo, kad CEO atlygis priklauso nuo įmonės vertės, t.y. CEO turtas keičiasi keičiantis akcininkui turtui. Haubrich (1994) pristatė, kad menkos CEO atlygio sąsajos su CEO rizikų prevencija sąlygoja didelę riziką įmonės atžvilgiu. Poreikį į CEO atlygio dizainą įtraukti įmonės nuosavybės elementus pagrindė Healy, Hutton ir Palepu (1999) ir Core (1999). Hall ir Liebman (1998) apžvelgė naujas galimybes tirti CEO atlygio priklausomybę nuo akcininkų turto pokyčių, ir nurodė, kad šis ryšys yra daug stipresnis negu buvo manyta Jensen ir Murphy (1990), nes opcionų sandoriai dažnai nebūna įtraukti į įmonių vertybinių popierių ataskaitas. Kaip parodė Hall ir Liebman (1998), nagrinėjant metinius CEO atlygius reikia įvertinti tiek turimus opcionų, tiek akcijų sandorius, nes naujausi tyrimai parodė, kad būtent su šiais CEO atlygio dizaino elementais labiausiai yra susijusi orientacija į įmonės veiklos rezultatus. Išsami literatūra pateikė įrodymų, kad CEO įsigijimas įmonės akcijų yra lemiamas veiksnys prognozuojant pelną gaunantiems akcininkams (Martin (1996), Rappaport ir Sirower (1999)). Core, Holthausen ir Larcker (1999) teigė, kad bendra CEO atlygio vertė gali netiesiogiai atspindėti įmonių valdymo efektyvumą. Aggarwal ir Samwick (1999), Palia (2001), Ittner ir kt. (2003), Williams ir Rao (2006), Belkhir ir Chazi (2010) pastebėjo teigiamą ryšį tarp CEO atlygio ir siekio įgyti įmonės nuosavybę per akcijas. Bebchuk, Fried ir Walker (2002) teigė, kad CEO atlygio teisingumo rizikas padeda suvaldyti išorės konsultantai, kurie būdami nepriklausomi rinkoje, siūlo optimalius sprendimus, leidžiančius akcininkams suderinti savo interesus į verslo vertės auginimą, o CEO interesus – į savo atlygio vertės didinimą. Jensen (1993) teigė, kad dažniausiai informaciją apie CEO atlygį valdo tik patys akcininkai, todėl tai apsunkina gilesnes CEO atlygio studijas. Hermalin ir Weisbach (1997), Shivdasani ir Yermack (1999) pabrėžė, kad išorinė CEO atranka padėtų pasiekti šiuos sunkiau prieinamus duomenis ir taip sudarytų sąlygas CEO atlygio skaidrumui. Drymiotis (2007) ir Raheja (2005) papildė šį teorinį supratimą tuo, kaip viešai atskleista informacija apie CEO atlygį gali pagerinti šios sritys stebėjimų kokybę.

Coles, Daniel ir Naveen (2008), Masulis ir Mobbs (2011) taip pat pateikė tyrimais pagrįstų duomenų, kad informacijos apie CEO atlygį dalijimasis skatintų akcininkams ir valdyboms pagerinti savo įmonių pelningumo ir CEO efektyvumo stebėjimo funkcijas. Surowiecki (2001), Sellers (2005) patvirtino Fama ir Jensen (1983) išsakytus pastebėjimus, kad egzistuoja CEO atlygio sąsajos su įmonių siekiu išlaikyti CEO atsižvelgiant į konkurencijos darbo rinkoje sąlygas. Šios krypties tyrimų taip pat atliko Bretz, Boudreau ir Judge (1994), Dunford, Boudreau ir Boswell (2005), Lee, Gerhart, Weller ir Trevor (2008), Lee ir Mitchell (1994), Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel ir Hill (1999), Carpenter, Sanders ir Gregersen (2001), Chidambaran ir Prabhala (2003), Heron ir Lie (2007).

Bhagat ir Black (2000) pastebėjo, kad didesnę savivertę ir patirtį turinčių CEO atlygio dizainui būdinga didesnė kintamos atlygio dalies išraiška. Tokius pastebėjimus taip pat išsakė Byrd ir Hickman (1992), Cotter, Shivdasani ir Zenner (1997), Manry ir Nathan (1999), Weisbach (1988). Rajgopal ir Shevlin (2002), Ittner ir kt. (2003), Coles ir kt. (2006), Kroumova ir Sesil, (2006) atlikti tyrimai taip pat patvirtino, kad CEO atlygio dizaino sąsajos su akcijų sandoriais yra akivaizdžios. Certo ir kt. (2003) ir Larraza-Kintana ir kt. (2007) suskirstė atlygio dalis išsamesniam teoriniam supratimui apie tai, kaip darbo užmokestis veikia vadovų strateginius sprendimus ir riziką. Fenn ir Liang (2001) įrodė, kad CEO priklausantys dividendai pagal turimas įmonės akcijas dažnai nukrypsta iš jų išmokėjimo į akcijų atpirkimą, o tai lemia akcijų kainų padidėjimą.

Apie akcininkų ir valdybos svarbą nustatant CEO atlygį rašė Conyon ir Peck (1998), Core ir kt. (1999), Yermack (2004). Nourayi ir Mintz (2008) pasiūlė CEO atlygio sąsajas su įvairiais kintamaisiais taikyti ir kitiems įmonėse dirbantiems aukščiausio lygio vadovams, kurie turi panašius interesus kaip ir CEO. Įmonės dydį ir pelningumą (rezultatus) vertinti kaip veiksnius, darančius įtaką CEO atlygiui, nurodė Ciscel ir Carroll (1980), Patton ir kt. (1951), Ciscel ir Carroll (1980).

Paprastai moksliniuose tyrimuose daug dėmesio skiriama veiksniams, kurie daro įtaką atlygiui. Visapusiško požiūrio į CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnius trūksta, o dauguma autorių daugiausia dėmesio skiria teoriniams, bet ne empiriniams tyrimams.

Mokslinėje literatūroje yra apstu tyrimų, atliktų naudojant viešai prieinamus duomenų rinkinius ir kanalus („Execucomp“, „Compustat“, „CRSP“, „IBES Detail Price History Target“, „Forbes“, „Executive Week“, „New York Stock Exchange“ ir kt.) ir lyginant įmonių CEO atlygio dizaino sąsajas įmonės veiklos atžvilgiu skirtingais laikotarpiais arba atskiruose sektoriuose, šalyse. Tyrimuose analizuojami įvairūs rodikliai (CEO atlygio sumos, akcijų sandorių skaičiai ir kainos, valiutos vertė) ir jų poveikis atskiriems CEO atlygio dizaino elementams. Tokius tyrimus per paskutinį dešimtmetį atliko daug mokslininkų: Zheng (2010), Voulgaris ir kt. (2010), Amoako ir kt. (2011), Matolcsy ir kt. (2011), Bussin (2012), Kolb, Robert W. (2012), Galuscak ir kt. (2012), Niap ir kt. (2012), Lin ir kt. (2012), Lord ir Saito (2012), Hou ir kt. (2013), Jarque ir Muth (2013), Demirer ir kt. (2013), Brisker ir kt. (2014), Wang ir Singh (2014), Shan ir Walter (2016), Alves ir kt. (2016), Humphery ir kt. (2016), Veen ir kt. (2016), Bianchi (2016), Karim ir kt. (2018)

Dažnai atliekamuose tyrimuose dėmesys skiriamas ryšiams tarp CEO atlygio, įmonės finansinių rezultatų ir jos akcijų vertės (Li ir Qian (2011), Epstein ir Roy (2005), Meek ir kt. (2007), Elloumi ir Gueyie (2001)). Šie tyrimai, susiję su CEO atlygio dydžiui įtaką darančiais veiksniais, neleidžia atskleisti CEO atlygio dizaino temos sudėtingumo. Taip pat su CEO atlygio dizainu susiję tyrimai yra fragmentiški, gilinantys tik atskirų CEO atlygio dizaino elementų pagrindumą ir poveikį. Pasirinkimas analizuoti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnius šiame darbe yra logiškas ir pagrįstas, juolab, kad tokių tyrimų atradimais ir išvadomis turėtų būti suinteresuoti ne tik įmonių akcininkai, ar patys CEO, bet ir atlygio specialistai, valstybė bei visuomenė.

2. Teorinė aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių analizė

Angliškos sąvokos (*Chief Executive Officer*) trumpinys CEO šiame darbe yra lietuviško vykdomojo direktoriaus pareigų pavadinimo atitikmuo. CEO yra aukščiausia vykdomoji valdžia įmonėje, ji už darbo rezultatus atsiskaito valdybai arba įmonės savininkams (akcininkams). Pagal Šilingienę, Sutkaitę ir Radvilą (2015), CEO vaidmuo yra susijęs su organizacijos strateginiais ir veiklos sprendimais, galinčiais turėti ilgalaikių pasekmių. Taip pat CEO atsako už viską, kas vyksta organizacijoje.

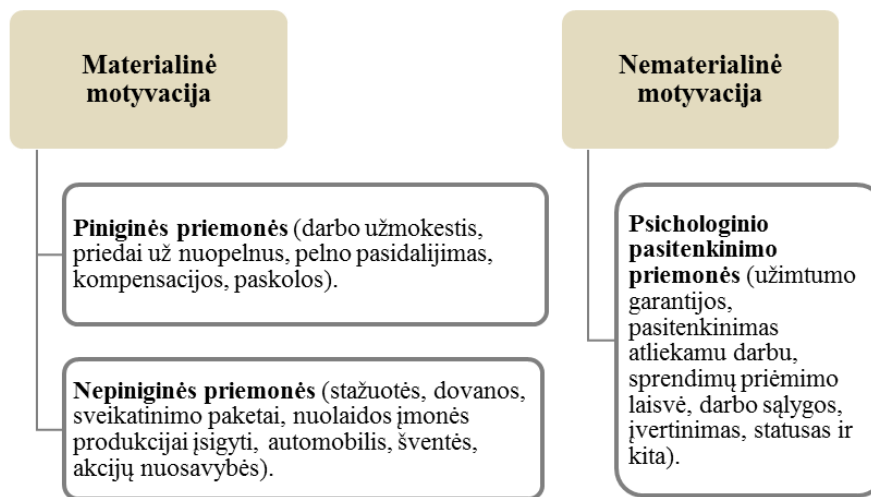
2.1. Atlygio sampratos apibendrinimas

Ankstesniame skyriuje paaiškinta CEO sąvoka ir apžvelgtos CEO charakteristikos bei atsakomybės. Laikantis nuoseklaus šio darbo plano šioje dalyje bus atliekama teorinė CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių analizė. Aktualūs moksliniai šaltiniai darbe pateikiami atskirai būdingi darbuotojams, ir būdingi CEO – toks nuoseklus temos dėstymas leidžia vertinti CEO atlygį ir jo dizainą kaip unikalią įmonių patirtį, kurios dažnai neapibrėžia įprasti darbuotojų atlygio tyrimai, struktūros ir sistemos.

Darbuotojui, kuris nėra žmonių išteklių valdymo, vadybos, ekonomikos arba finansų specialistas, lengviausiai prieinamas šaltinis, apibrėžiantis darbo užmokesčio sąvoką, yra Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Remiantis šio dokumento 139 straipsniu, darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą. Remiantis šiuo šaltiniu, darbo užmokestį sudaro: bazinis darbo užmokestis, papildoma darbo užmokesčio dalis, priedai už įgytą kvalifikaciją, priemokos už papildomą darbą ar papildomų pareigų ar užduočių vykdymą, premijos už atliktą darbą ir premijos darbdavio iniciatyva už gerai atliktą darbą.

Vadyboje darbo užmokesčio (atlyginimo) sąvoka traktuojama šiek tiek plačiau, įtraukiant ir papildomas formas – piniginis apmokėjimas arba premijos, lengvatos, privilegijos ir kitos formos užmokestis darbuotojui už padarytą darbą (Žiogelytė, 2013). Mokslinė literatūra pateikia daug darbo užmokestį apibūdinančių sąvokų, tačiau dažniausiai sutinkamos šios: darbo užmokestis, atlyginimas, atlyginimas už darbą, atlygis. Šio darbo objektas – atlygio dizainas, todėl pirmiausia būtina apibrėžti atlygio sąvoką.

Atlygio darbuotojams sąvoka yra siejama ne tik su tiesioginiu apmokėjimu už darbą, bet ir su darbuotojų motyvavimu. Literatūros šaltinių apžvalga (Šilingienė, 2002; Bakanauskienė ir Ubartas, 2009) leidžia manyti, kad motyvavimo teorijų yra įvairių, ir praktikoje nemažai motyvavimo priemonių yra realiai taikoma. Siekiant šio darbo tikslų, visas darbuotojų motyvavimo priemonės arba kitaip – atlygį, galima suskirstyti į materialų ir nematerialų (1 pav.).



1 pav. Motyvacijos rūšys (Šilingienė, 2002; Bakanauskienė ir Ubartas, 2009)

Skirtingų autorių tie patys apibrėžimai yra traktuojami nevienodai. Martinkaus, Sakalo ir Savanevičienės (2006) nuomone, darbo užmokestis yra „pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis, vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, visuomenės mokama savo nariams pagal jų sunaudotą darbo kiekį bei kokybę materialiniams ir kultūriniais poreikiams tenkinti“. Pasak Žiogelytės (2010), algos išmokėjimas nuo darbo užmokesčio skiriasi tuo, kad darbo užmokestis yra išmokamas pagal konkrečius darbo rezultatus arba darbo laiko parametrus, o alga tikrai nėra susijusi su darbuotojo dirbtų valandų skaičiumi. Mokslininkų teigimu, darbo užmokestis yra piniginis darbo įvertinimas už atliktą darbą, kuriame susipina pareiginė alga, laikinis, vienetinis darbo užmokestis, premijos, priemokos bei priedai. Taip pat traktuojama, kad darbo užmokestis yra suteiktų paslaugų kaina, kuri turi būti teisinga ir tenkinti tiek darbuotoją, tiek darbdavį. Pagal Armstrong (2007), apmokėjimas už darbą yra materialinis ir nematerialinis atlygis už darbuotojo darbą, įskaitant premijas ir įvairias privilegijas.

Šio darbo akcentas – materialinės darbuotojų motyvavimo piniginės ir nepiniginės priemonės, kurios ir bus toliau darbe įvardijamos kaip atlygis.

Pasak Legenzovos (2012), materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės ir yra atlyginimas darbuotojams. Tarptautinis finansinės atskaitomybės standartas (TFAS) yra nustatęs atlyginimo darbuotojams apibrėžimą – tai „visų formų atlygis, kurį įmonė suteikia savo darbuotojams mainais už atliktą darbą“. TFAS išskiria ir reglamentuoja penkis atlygio darbuotojams tipus: trumpalaikės išmokos, išėtinės išmokos, apibrėžtosios išmokos ir išmokų planai, kitos ilgalaikės išmokos ir akcijomis išreikšti mokėjimai darbuotojams (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Atlygio darbuotojams tipai (pagal TFAS (IFRS, 2011))

Išmokos tipas	Apibūdinimas	Pavyzdžiai
Trumpalaikės išmokos	Išmokos darbuotojams, kurių visa suma išmokama per dvylika mėnesių nuo laikotarpio, per kurį darbuotojas suteikė savo paslaugas įmonei.	Darbo užmokestis; apmokamos metinės atostogos; amokamas darbo praleidimas dėl ligos ir kt.; išmokos skirstant pelną, premijos ir priemokos.
Išėtinės išmokos	Išmokos, mokamos pasibaigus darbo laikotarpiui.	Išmokos darbuotojams, įmonės iniciatyva nutraukiant darbo santykius su darbuotoju; išmokos darbuotojams, darbuotojui priėmus sprendimą savo noru išėiti iš darbo mainais į tokias išmokas; išmokos, mokamos išėjus į pensiją.

Išmokos tipas	Apibūdinimas	Pavyzdžiai
Apibrėžtųjų išmokų ir išmokų planai	Išmokos, susijusios su darbo užmokesčio mokesčiais.	
Kitos ilgalaikės išmokos	Įvairios nepiniginės išmokos. Išmokos darbuotojams, kurių visos sumos nereikia sumokėti per dvylika mėnesių nuo laikotarpio, kuriuo darbuotojai atliko susijusį darbą, pabaigos (išskyrus išmokas, mokamas pasibaigus tarnybos laikotarpiui, išeitines išmokas ir akcijomis išreikštus mokėjimus).	Sveikatos priežiūra; suteikiamas būstas; automobiliai; nemokamos ar dotuojamos prekės ar paslaugos; mokslininko atostogų apmokėjimas; premijos jubiliejaus proga; išmokos už ilgalaikį darbą; ilgalaikio nedarbingumo išmokos; pašalpos mirus šeimos nariui; pašalpos studijuojantiems vaikams.
Akcijomis išreikšti mokėjimai.	Sandoriai tarp įmonės ir darbuotojo, pagal kuriuos už iš darbuotojo gautas paslaugas įmonė įsipareigoja apmokėti pinigais, kitu turtu ar nuosavybės priemonėmis, o apmokėjimo dydis pagrįstas įmonės akcijų arba kitų nuosavybės priemonių kaina.	Formų yra įvairių, tačiau dažniausiai jie siūlomi vadovams, siekiant juos motyvuoti didinti įmonės akcijų vertę rinkoje.

Akivaizdu, kad atlygio sąvoką paaiškinti galima tiek iš ekonominės, teisinės, tiek ir socialinės pusės. Ekonominė prasme atlygį galima vadinti darbo jėgos pasiūlos ir paklausos sąlygota pinigų suma, sumokama už darbo kiekį (Rudytė, Beržinskienė ir Prichotskytė, 2008). Teisine prasme tai tiek pagrindinis, tiek papildomas darbo užmokestis, bet kokiu būdu tiesiogiai išmokamas už darbo sutartyje sutartas atlikti darbo funkcijas ar aptartą darbą (LR DK, 2017). Psichologiniai aspektai atlygio traktavime yra taip pat mokslškai pagrįsti – atlygis turi motyvuoti arba turėti įtakos darbuotojo motyvacijai dirbti, t.y. darbuotojo atlygis yra tai, ką jis brangina ir vertina.

Anot Kaplan (2005), atlyginimas už darbą yra platesnė sąvoka negu vien užmokestis, jis apima visas pinigines išmokas, papildomas naudas, darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, ugdymą ir karjeros galimybes. Atlyginimas už darbą yra bendra atlygio strategija, kuri paskirsto išteklius taip, kad būtų galima pasiekti darbo veiklos rezultatus per nustatytą laiką.

Įvairūs lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniai liudija, kad darbo užmokesčio apibrėžimas apima visus jo struktūrinius elementus: pagrindinį (pastoviąją dalį) ir visus papildomus užmokesčius (kintamąją dalį), kurie mokami darbuotojui pagal darbo sutartį. Dauguma autorių sutinka, kad nustatant darbo užmokestį, būtina atkreipti dėmesį į darbuotojo poreikius bei lūkesčius. O materialiniai poreikiai yra susiję su pragyvenimo lygio užtikrinimu, todėl būtent finansiniai stimulai didina darbuotojų darbo motyvaciją.

Viešai prieinamose finansinėse įmonių ataskaitose apie CEO atlygį už darbą pateiktą informaciją yra sudėtinga suprasti neprofesionalui. Vieningos informacijos apie CEO atlygį atskleidimo formato nėra, o tokia informacija yra išbarstyta įvairiose finansinių ataskaitų dalyse: balanse, pelno (nuostolių) ataskaitoje, apskaitos politikos dalyje ir, daugeliu atvejų, keliose finansinių ataskaitų pastabose (Legenzova, 2012). Nagrinėjamuose TFAS (IFRS, 2011) darbuotojams priskiriami ir CEO bei kiti vadovaujantys darbuotojai. Taigi nors būna siūlomos kitokios atlygio formos (pavyzdžiui išsivysčiusiose šalyse populiarūs akcijomis išreikšti mokėjimai), apskaitos taisyklės visiems yra vienodos (Legenzova, 2012).

Dideli CEO atlygio paketai yra pateisinami, nes įmonėje CEO atlieka svarbias pareigas – akcininkų vardu siekia įmonės pelno (Hill, Lopez ir Reiting (2016). Po atliktų tyrimų mokslininkai teigė, kad aukštas CEO atlygio lygis atspindi darbo rinkos jėgą, t.y. CEO gaunamas aukštas atlygis parodo, kad

būtent tokie specialistai darbo rinkoje yra deficitas. Yra sutariama, kad CEO atlyginimai yra didesni, nei kitų bendrovės darbuotojų (Čiočys, 2013).

2.2. Atlygiui įtaką darančių veiksnių apibendrinimas

Darbo apmokėjimo organizavimą lemia ekonominiai, techniniai bei socialiniai aplinkos veiksniai. Organizacijos privalo suderinti apmokėjimo už darbą sistemą su bendra veiklos bei žmonių išteklių strategija, idant pasiektų didesnę darbo našumą tiek organizaciniame, tiek individualiame lygmenyje (Allen, 2001).

Mokslinėje literatūroje išskiriama daug atlygiui įtaką darančių veiksnių. Anot Žiogelytės (2011), atlygį lemiantys veiksniai skirtingų autorių yra grupuojami pagal tam tikras vienijančias veiksnių charakteristikas, atsižvelgiant į tai, ar veiksniai priklausomi nuo organizacijos vidinės aplinkos, ar yra bendri visoms organizacijoms ir priklauso nuo šalies aplinkos. Pagal įvairius požymius, mokslinės literatūros šaltiniuose daugelis autorių atlygį lemiančius veiksnius skirsto į vidinius bei išorinius, kurie siejami ir su atlygio dydį reguliuojančiais veiksniais.

Armstrong ir Taylor (2014) atlygį lemiančius veiksnius skirsto į objektyvius socialinius ir subjektyvius socialinius. Toks skirstymas atitinka anksčiau minėtą veiksnių skirstymą į išorinius ir vidinius, kur objektyvieji socialiniai – išoriniai, o subjektyvieji socialiniai – vidiniai veiksniai.

Apibendrinus įvairių autorių su atlygiui įtaką darančiais veiksniais susijusią mokslinę literatūrą, galime tvirtinti, kad išoriniai (objektyvūs socialiniai) veiksniai gali būti šalies darbo užmokesčio lygis (tame tarpe ir minimalus privalomas darbo užmokestis šalyje), kolektyvinė sutartis, vyriausybės darbo užmokesčio politika, šalies nedarbo lygis (tame tarpe ir nedarbo draudimo išmokos) ir užimtumo politika, konkurencinė aplinka, pramonės sektorius, darbo jėgos paklausa/pasiūla rinkoje, technologinė raida, o vidiniai (subjektyvieji socialiniai) veiksniai – atliekamo darbo kiekis ir kokybė, iniciatyvos, darbuotojo kvalifikacija, išsilavinimas, darbo stažas, atsakomybės.

Toliau šiame darbe apžvelgsime dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamų išorinių ir vidinių veiksnių pagrįstumą, remiantis skirtingų autorių šaltiniais.

Darbo užmokesčio dydį regione, kaip atlygiui įtaką darantį veiksnių, išskiria Downes ir Choi (2014), Jurkauskas (2006), Žaptorius (2005) ir kiti. Šis veiksnys sąlygoja darbuotojų lūkestį gauti, o darbdavių orientaciją tam tikros kvalifikacijos darbuotojams užtikrinti analogišką atlygį. Regioninio darbo užmokesčio dydžio tendencijos susijusios su regiono pragyvenimo lygiu ir darbo jėgos migracija (Rudytė, 2008).

Išorinis veiksnys – minimalaus darbo užmokesčio dydis – yra nustatomas vyriausybės aktais, numatančiais darbo užmokesčio apmokėjimo tvarką, minimalius bei bazinius mėnesinių algų dydžius, ir yra svarbus atlygiui įtaką darantis veiksnys (Vanagas, 2009). Pasak Mačernytės-Panomariovienės (2003), minimalus darbo užmokestis daro įtaką ir bendrajam darbo užmokesčio lygiui, todėl šis dydis yra atskaitos taškas nustatant darbo užmokestį atskiroms darbuotojų grupėms. Tvirtinant minimalųjį darbo užmokestį dalyvauja ne tik pati vyriausybė, tačiau nuostatas remia ir Tarptautinė darbo organizavimo konvencija Nr. 131 „Dėl minimalaus darbo užmokesčio nustatymo mechanizmo tobulinimo“ (Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2006). Konvencijoje nurodyta, kad minimalaus darbo užmokesčio dydis negali būti mažinamas ir turi įstatymo galią. Taip pat šiame dokumente yra įvardijama minimalaus darbo užmokesčio dydžio pagrindimo specifika, nustatymo

kriterijai, diferencijavimo ribos (Mačernytė-Panomariovienė, 2003). Konvecijoje, anot Žiogelytės (2010), minimalaus darbo užmokesčio dydžio nustatymui svarbūs yra šeši kriterijai: bendrasis šalies darbo užmokesčio lygis; darbuotojų ir jų šeimų poreikiai; pragyvenimo minimumas ir jo pokyčiai; santykinis įvairių visuomenės grupių pragyvenimo lygis; socialinės paramos sistema ir išmokų dydis; ekonominis augimas; užimtumo lygis.

Išorinis veiksnys – pragyvenimo lygis – yra taip pat svarbus atlygiui įtaką darantis veiksnys, kadangi darbo užmokesčio dydis privalo užtikrinti darbuotojų perkamąją galią (Mačernytė-Panomariovienė, 2003). 2006 m. atliktame moksliniame tyrime šalių gyvenimo lygiui nustatyti, buvo analizuotos 183 šalių bendrojo vidaus produkto ir darbo užmokesčio sąsajos. Tyrimo išvadose buvo pateikta, kad tarp darbo užmokesčio ir bendrojo vidaus produkto vienam gyventojui egzistuoja tiesioginis ryšys, t. y. didėjant pastarajam dydžiui, didėja darbo užmokestis ir atvirkščiai (Beržinskienė ir Raziulytė, 2013). Įmonių kolektyvinėse sutartyse būna numatoma darbo užmokesčio lygio kontrolė atsižvelgiant į kainų kilimo indeksą (Vanagas, 2009; Martinkus, 2001; Žaptorius, 2005; Lehmann, 2006). Yra labai svarbu parinkti kainų indekso bazę, siekiant indeksuoti darbo užmokestį. Daugelyje pasaulio šalių yra remiamasi bendruoju nacionaliniu kainų indeksu (Rudytė ir kt. 2008). Lietuvoje indeksacija yra taikoma tik tikslinant minimalųjį darbo užmokestį, nuo kurio priklauso tiek privačiose, tiek valstybinėse institucijose dirbančiųjų darbuotojų atlyginimai (Mačernytė-Panomariovienė, 2003).

Išorinį veiksni – kolektyvines sutartis – taipogi galima išskirti kaip reikšmingą veiksni, darantį įtaką atlygiui. Vanagas (2009) kolektyvinėse sutartyse apibrėžiamą susitarimą dėl darbo ir atlygio už jį sąlygų laiko svarbiausia tokių dokumentų funkcija. Anot Downes ir Choi (2014), sudaryti kolektyvines sutartis darbuotojams yra palanku, kadangi darbdaviai ieško sutarimo su profesinėmis sąjungomis dėl darbo užmokesčio dydžio. Sutartyse būna nustatomi konkretūs darbo apmokėjimo dydžiai: mėnesinis, tarifinis darbo užmokestis bei kitos atlygio mokėjimo sąlygos.

Išorinis veiksnys darbo rinka – svarbus atlygį lemiantis veiksnys, kadangi jis siejasi su vidutiniu darbo užmokesčiu šalyje ir rodo darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį (Mačernytė-Panomariovienė, 2003). Darbo jėgos pasiūlai viršijant paklausą, įmonės gali darbo jėgą „nusipirkti“ pigiau ir atvirkščiai, kadangi darbuotojai tarpusavyje ima konkuruoti dėl darbo vietų.

Vidinis veiksnys – darbo vertė – yra tas kriterijus, pagal kurį įmonės nustato, kiek mokėti darbuotojui už atliekamo darbą sukuriama vertę. Nustatytų darbo rezultatų, užsibrėžtų tikslų ir produktyvumo siekimui įmonės kuria vidines darbo veiklos rezultatų (tame tarpe – ir atlygio) valdymo sistemas. Tokios sistemos būtinos tam, kad įmonių valdymas būtų susietas su organizacijos tikslais ir strategijomis (Greenes, 2014).

Vidinis veiksnys – profesinė kompetencija – leidžia diferencijuoti darbuotojų atlygį pagal išsilavinimą, darbinę patirtį, turimas kvalifikacijas bei asmenines savybes. Šie kriterijai pagrindžia darbo užmokesčio skirtumus, kai apmokamas kvalifikuotas ir nekvalifikuotas darbas. Aukštos kompetencijos darbuotojų pakeitimas kitais nėra toks lengvas ir greitas kaip žemesnės kompetencijos darbuotojų pakeitimas, todėl organizacijos, norinčios darbuotojus išlaikyti, turi mokėti didesnę darbo užmokestį (Beržinskienė ir Raziulytė, 2013). Mokslininkų nuomone, darbo našumo didėjimas daro tiesioginę įtaką darbuotojų kompetencijos bei kvalifikacijos didėjimui. Vadinasi, kuo didesnę kvalifikaciją turi darbuotojas, tuo jo galimybės gauti aukštesnę darbo užmokestį yra didesnės, ir, norint išlaikyti kompetetingus darbuotojus, būtina didinti darbo užmokestį (Beržinskienė ir Raziulytė,

2013). Vanagas (2009), Raziulytė (2011), Žaptorius (2005) teigė, kad prie šio veiksnio dažnai priskiriamas darbo stažas ir amžius.

Atlygį stipriai veikia ir vidinis veiksnys – darbdavio išgalės mokėti. Pasak Gorzig (2008), Jurkausko (2006), įmonių finansinės galimybės mokėti didesnę darbo užmokestį yra priklausomos nuo šalies ekonominės situacijos, konkurencijos, įmonės užimamos pozicijos rinkoje bei nuo jos gaminamos produkcijos. Konkurencija gali priversti mažinti produkcijos kainas, tokiu būdu mažinant ir gaunamas įmonės pajamas.

Kitas vidinis veiksnys – vidinis teisingumas (arba kitaip – reliatyvioji darbuotojo vertė) grindžiamas lygybe, kad darbuotojai, turintys vienodą kvalifikaciją, turėtų gauti vienodo dydžio atlygį. Savanevičienės ir kt. (2015) teigimu, reliatyviąją darbuotojo vertę galima išreikšti kaip darbuotojo profesinių, socialinių ir konceptualių kompetencijų, būtinų darbe, visumą.

CEO atlygį, kaip ir visų darbuotojų atlygį, veikia įvairūs faktoriai, kurie, būdami tarpusavyje tarpiai susiję, padeda akcininkams ar valdyboms nustatyti tokį CEO atlygio lygį, kuris ne tik motyvuotų patį CEO, bet ir būtų pagrįstas ekonomine logika bei palankus geriems įmonės rezultatams. Viena svarbiausių akcininkų užduočių yra sukurti paskatas, kurios padėtų CEO daryti tai, kas labiausiai atitinka akcininkų interesus (Jensen, Murphy, 1990).

Mokslinėje literatūroje sutinkama, kad yra daug veiksnių, kurie lemia CEO atlygį, pavyzdžiui įmonės dydis, veiklos rezultatai, rizika, nuosavybės teisė, CEO amžius, kadencija, darbo rinka, valdybos dydis ir sudėtis. Kai kurie tyrėjai sumažino CEO atlygiui įtaką darančių veiksnių skaičių iki įmonės dydžio ir našumo, nes anot Oberholzer (2014), šios yra dvi svarbiausios CEO atlygį veikiančios jėgos. Įmonės dydis – CEO atlygiui įtaką darantis veiksnys.

Deschenes, Boubacar, Rojas ir Morris (2014) taip pat pritarė, kad įmonės dydis, išmatuotas pagal turtą, yra svarbus veiksnys CEO atlygio nustatymo srityje. Šie autoriai pastebėjo ir tai, kad įmonės, kurių valdybas sudaro daugiau priklausomų narių, yra linkusios mažiau kontroliuoti CEO atlygį, todėl tokioms sąlygomis šis linkęs būti didesnis. Ir atvirkščiai – įmonės, kurių valdybos sudėtyje yra daugiau nepriklausomų narių, labiau kontroliuoja CEO atlygį. Galima teigti, kad tarp CEO atlygio ir nepriklausomų bei priklausomų valdybos narių santykio yra tiesioginis ryšys. Anot Michael ir Murphy (2010), kuo didesnė įmonės akcijų dalis, kurią kontroliuoja CEO, tuo labiau atlygio nustatyme esminį vaidmenį vaidina akcininkų turto ir CEO turto ryšys.

Deschenes, Boubacar, Rojas ir Morris (2014) nagrinėjo valdybos ypatybių (nepriklausomumas, dydis, nuosavybė) vaidmenį nustatant CEO atlygį. Jei šie minėti valdybos bruožai turi ryšį su CEO atlygiu, galima daryti išvadą, kad tam tikra valdybos veikla gali turėti įtakos ir gerajai CEO atlygio valdymo praktikai. Valdybos charakteristikos – CEO atlygiui įtaką darantis veiksnys.

Viena iš priemonių reguliuoti valdybų charakteristikas, yra nustatyti santykinį priklausomų ir nepriklausomų valdybos narių kiekį. Tuomet pakankamai nepriklausomų narių turinčios valdybos prisidės prie CEO atlygio suvaldymo ir taip atgrasys valdybą nuo gailestingo, bet neprofesionalaus elgesio. Kai kurios šalys jau taiko tokias priemones. Pavyzdžiui, Prancūzijoje po 12 metų tarnybos valdyboje, narys nebėra laikomas nepriklausomu, o Australijoje ir Jungtinėje Karalystėje riba nustatoma devyneriems metams.

Kaip pastebi Čiočys (2013), CEO kartu su vyriausiuoju finansininku ar buhalteriu yra atsakingi už finansinių ataskaitų parengimą. Kai CEO premija priklauso nuo finansinių rezultatų, kyla grėsmė, kad šiais rezultatais gali būti manipuliuojama. Egzistuoja reali CEO atlygio reguliavimo problema, todėl ši sritis paliekama ne paties CEO, valdybos narių ir įmonės autonomijai, o reguliuojama darbo ar paslaugų sutartimis. Taip pat šią sritį papildomai reguliuoja valstybės. Finansinės ataskaitos – CEO atlygiui įtaką darantis veiksnys.

Pasak Wang ir Singh (2014), pradinuose plėtros etapuose įmonės linkusios mokėti CEO žemesnius atlyginimus, o pasiūlyti didesnius akcijų pasirinkimo sandorius, nei lyginant su stabilizavusiu brandos etapu. Remiantis kitomis mokslininkų išvalgomis, augančios įmonės suteikia daugiau vertybinių popierių įsigijimo galimybių negu įmonės, esančios brandos etape. Vadinasi, įmonės brandos stadija yra veiksnys, darantis įtaką CEO atlygiui.

Pagal veiksmų kilmę, juos galima suskirstyti į keturias veiksmų grupes: **įmonės charakteristikos** (akcininkai ir valdyba, dydis, gyvavimo ciklas), **CEO charakteristikos** (santykiai su vadovybe), ir, pagal Armstrong ir Taylor (2014), **vidiniai veiksniai** (finansinės ataskaitos) ir **išoriniai veiksniai** (nedarbo lygis, kolektyvinė sutartis, teisinis reguliavimas, konkurencinė aplinka, pragyvenimo lygis).

ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	CEO CHARAKTERISTIKOS	IŠORINIAI VEIKSNIAI	VIDINIAI VEIKSNIAI
<ul style="list-style-type: none"> • Akcininkai, valdyba • Dydis • Gyvavimo ciklas 	<ul style="list-style-type: none"> • Santykiai su vadovybe 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedarbo lygis • Kolektyvinė sutartis • Teisinis reguliavimas • Konkurencinė aplinka • Pragyvenimo lygis 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansinės ataskaitos

2 pav. CEO atlygiui įtaką darantys veiksniai (sudaryta autorės)

2.3. Atlygio dizaino sampratos apibendrinimas

Įvairūs autoriai (Legenzova ir Žiogelytė, 2012; Martinkus, 2003; Žaptorius, 2007 ir kiti) traktuoja vienodai, kad apmokėjimo už darbą sistemos tikslas – pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti organizacijos darbuotojus. Įmonių darbuotojams mokamam atlygiui yra taikomi mokesstinės apskaitos reikalavimai, kurie, kaip neretai argumentuoja įmonių atstovai, turi įtakos pasirenkamoms atlygio formoms. TFAS atlygį darbuotojams įvardija kaip išmokas darbuotojams bei apibrėžia, kaip visų formų atlygį, kurį įmonė suteikia savo darbuotojams mainais už atliktą darbą.

Vanagas (2009) teigė, kad darbo užmokesčio sistema turi būti pagrįsta darbuotojų motyvacija, kadangi sistema nebus veiksminga ir darbuotai nepradės geriau dirbti, jeigu tiesiog padidinsime darbo užmokestį suma, visiškai nesusieta su tam tikra darbuotojų elgsena.

Ankstesniuose šio darbo skyriuose apžvelgta mokslinė literatūra leidžia manyti, kad verslo praktikoje yra paplitusios labai įvairios atlygio darbuotojams formos. Dažniausiai visą atlygį, t.y. atlygio dizainą, sudaro įvairūs atlygio formų deriniai. Anot Legenzovos (2012), atlygio formų įvairovė yra didelė. Ji gali būti siejama su šalimi, teisiniais reikalavimais, įmonių kultūra, tradicijomis, finansinėmis galimybėmis ir aibe kitų veiksmų.

Veikti pagal akcininkų interesus įmonių valdybos gali motyvuodamos CEO atlygio dizainu. Įvairūs atlygio dizaino elementai turi motyvacinį pagrindimą, kurio pagrindinis tikslas – daryti įtaką CEO elgesiui. Pasak Čiočio (2013), kuomet nagrinėjame CEO atlygį, kalbame apie jų formą (piniginė ir nepiniginė išraiškos) bei dizainą (kiek, kokia forma ir kokiais terminais atlyginimas mokamas). Yra sutariama, kad CEO atlyginimai yra didesni nei kitų įmonės darbuotojų, taip pat skiriasi jų forma (valdymo organų nariams greta fiksuoto dydžio atlygimo skiriamos akcijos, piniginės premijos, kurios priklauso nuo metinių ar trejų-penkerių metų rezultatų) bei dizainas (didžiąją atlyginimo dalį sudaro ne fiksuota, o kintama atlyginimo dalis). Vis dėlto, daugelyje įmonių pagrindiniai CEO atlygio dizaino elementai yra darbo užmokestis, priedai prie atlyginimo, premijos ir kitos išmokos iš pelno, įmonės sumokamas sveikatos, gyvybės draudimas, įmonės sumokamos įmokos į pensijų fondus bei teisė gauti įmonės akcijų. Ar naudojamos atlygio formos ir dizainas yra efektyvūs, ar jų pakanka CEO motyvavimui ir geriems įmonės rezultatams užtikrinti, yra atskiras, šiame darbe nenagrinėjamas analizės objektas.

Jensen ir Murphy (1990) atliktame tyrime buvo užfiksuota, kad CEO vidutiniškai gauna maždaug 50% nekintamo bazinio darbo užmokesčio ir tiek pat – premijų forma.

Anot Taras (2012), siekiamos naudos pagrindu sudarytas CEO atlygio dizainas veikia įmonės veiklą ir rezultatus tiek ilgalaikėje, tiek trumpalaikėje prasme. Svarbu tai, kokie įmonės atlygio dizaino akcentai yra. Visi atlygio dizaino elementai turi būti aiškiai sujungti ir susieti su gerai apgalvotais įmonės rezultatų vertinimo rodikliais. Toks kompleksiškas požiūris į CEO atlygio dizainą didina bendrovės vadovo motyvaciją, pastangas, o to pasekoje – ir įmonės akcijų vertę.

CEO atlygio dizainą sudaro įvairūs elementai. Pagal Reker, Benson ir Faff (2014), trumpalaikiai mokėjimai susideda iš atlyginimo ir priedų, kai tuo tarpu ilgalaikiai daugiausiai iš akcijų arba pasirinkimo sandorių (opcionų). Dviems suinteresuotoms šalims – akcininkams ir CEO – svarbiausi yra skatinamieji atlygio komponentai, kurie daro didžiausią įtaką efektyvumui. Skatinamieji atlygio dizaino elementai apima premijas ir ilgalaikes paskatas, šių dviejų komponentų išmokos priklauso nuo sudėtingo veiklos portfelio ar veiklos priemonių. Fiksuota atlyginimo dalis yra pastovus atlygio dizaino elementas, ir nei jis priklauso nuo efektyvumo, nei, tikėtina, efektyvumas priklauso nuo jo.

Meek, Rao ir Skousen (2007) išskyrė 5 komponentus, dažniausiai sudarančius CEO atlygio dizainą: atlyginimas, akcijos, akcijų pasirinkimo sandoriai, premijos, ilgalaikės paskatos ir valiutos vertė grįsta bazė.

Anot Čiočio (2013), vien tik fiksuotas CEO atlyginimas lemtų tai, kad vadovas galėtų dėti mažiau pastangų. Kintanti atlyginimo dalis motyvuoja jį dirbti maksimaliai sunkiai ir yra vienas iš svirtų, padedantis suderinti jo interesus su įmonės interesais bei išvengti nepagrįstų kaštų.

Taip pat panaši situacija yra ir su sutartyse nustatytais išėtinėmis išmokomis (Čiočys, 2013). Visų pirma, siekiama, kad blogai vadovavę vadovai negautų didelių išėtinių išmokų. Tačiau uždrausti išėtines išmokas taip pat būtų neteisinga. Visų pirma, tai skatintų vadovus nepriimti rizikingų sprendimų, bijant, kad rizika nepasiteisins ir vadovas bus priverstas palikti darbą be jokios kompensacijos. Kita priežastis yra ta, kad vadovai yra atšaukiami ne tik dėl blogų rezultatų. Atšaukti vadovus gali paskatinti akcininkų konfliktai. Vadinas, jeigu nėra išėtinės kompensacijos vadovui, tai yra viena iš paskatų veikti ne visos įmonės, o kontroliuojančio akcininko interesais tam, kad šis jo neatšauktų.

Pasak Čiočio (2013), CEO atlygis paprastai susidaro iš dviejų dalių: fiksuotos ir kintamos. Čia išskiriamos trys kintamos CEO atlyginimo dalies formos: piniginė premija, opcionas (galimybė ateityje įsigyti akcijų už fiksuotą kainą), akcijų suteikimas mažesne nei rinkos kaina. Kituose moksliniuose šaltiniuose sutinkamas toks CEO kintamos atlygio dalies komponentų derinys: stažo išmokos, transporto priemonės, kelionių išmokos, mokesčiai, metiniai premijų planai, apskaičiuoti pagal bendrą įmonės rezultatą ir mokami už metus, akcijų paketai.

Jarque ir Muth (2013) teigė, kad JAV tirti viešai prieinami duomenys apie 1993-2012 m. CEO atlygio dizainą parodė, kad akcijų ir opcionų įtraukimas į atlygio dizaino sudėtį apsunkina informacijos tikrumą apie pačius CEO atlygio dydžius, kadangi tiek akcijos, tiek opcionai nėra konvertuojami į grynuosius pinigus, o jų vertė tyrinėtojams yra neapčiuopiama. Vadinasi, galima teigti, kad sprendimas įtraukti akcijų ir opcionų elementus į galutinį CEO atlygio dizainą yra CEO atlygio formavimo įpročiams būdingas reiškinys. Taip pat šiame moksliniame tyrime pabrėžiama, kad akcijų suteikiamą vertę CEO galima įvertinti sugretinus kitus finansinių įmonių veiklos ataskaitų arba auditų duomenis, tačiau opcionai, kurie prieš tampant apčiuopiama verte dar turi atitikti tam tikras sąlygas (sutartas su akcininkais), apskritai niekaip nėra informatyvus duomuo tiriant įmonių vadovų atlygio tendencijas rinkoje. Opcionų pasirinkimas leidžia CEO įsigyti akcijas už iš anksto numatytą kainą ir pagal galiojančius apribojimus (dažniausiai terminų, sąlygų, aplinkybių visumos). Tai suteikia sąlygas CEO lojalumui, tačiau tokiomis sąlygomis tampa sudėtinga stebėti vertės pokyčius rinkoje, nes pasirinkimo sandoriai (opcionai) nėra realizuoti mokėjimai, ir skurdi informacija apie šiuos susitarimus neatsispindi įmonių finansinėse ataskaitose. Ši nepasiekiamą informacija leidžia daryti tik prielaidas, tačiau ne konkrečias išvadas.

Jarque ir Muth (2013) parengė mokslinę medžiagą, kuri skatina CEO atlygio dizainą vertinti dvejopai: iš vienos pusės tai yra realizuotas atlygis (atlyginimas, premijos, kitos išmokos, dividendai), iš kitos – numatomas atlygis (akcijos, opcionai). Realizuotas atlygis yra į praeitį nukreipta atsiskaitymo už darbą forma – jis grindžiamas atliktu darbu arba pasiektais rezultatais per sutartą laikotarpį. Kai tuo tarpu numatomas atlygis orientuojamas į ateities perspektyvas ir į atlygio dizainą įtraukiamas orientuojant CEO siekti ilgalaikių tikslų. Numatomą atlygį išmatuoti yra pakankamai sudėtinga, kadangi duomenys apie akcijų ir pasirinkimo sandorius nėra prieinami lengvai, daug daugiau yra informacijos apie CEO atlyginimus, premijas ar kitas išmokas.

Bernard ir Le Courtois (2012) atlikta analizė parodė, kad įmonių atlygio dizainas turi būti kompleksiškas, galintis valdyti tiek rizikas, tiek motyvaciją. Anot Bianchi (2016), CEO atlygio dizaino nustatyme dalyvauja dvi suinteresuotos pusės – akcininkų interesus atstovaujanti valdyba, atlygio dizainu siekianti didinti įmonės vertę, ir CEO, tikėdamasis atlygio dizainu maksimaliai padidinti gaunamas išmokas su kuo mažesne rizika ir apribojimais. Remiantis Gentry (2012), CEO atlygis yra aktuali tema ieškant sąsajų tarp CEO veiklos efektyvumo, motyvacijos ir įmonės rezultatų. Įmonėse atlygio dizaino teisingumas matuojamas pagal tai, kiek atlygio dizaino elementai turi tiesioginį ryšį su įmonės rezultatais ir rizikomis. Įprasta tampa CEO atlygio dizaino inžinerijos praktika ir progresyvaus CEO atlygio dizaino tendencijos. Aplinkybės, kurios nėra susijusios su įmonės ekonomine verte ir kuriomis remiantis CEO yra mokamas atlygis, yra abejotinos. Reikalinga pusiausvyra tarp CEO atlygio dizaino ir įmonės veiklos.

Anot Jarque ir Muth (2013), atlyginimas yra pati paprasčiausia atlygio už darbą priemonė, kurios priklausomybė nuo darbo rezultatų yra minimali.

Pagal Deschenes, Boubacar, Rojas ir Morris (2014), geras CEO atlygio valdymas reikalauja, kad būtų pusiausvyra tarp akcininkų ir CEO interesų. Tik ši pusiausvyra gali užtikrinti, kad didžioji dalis atlygio bus kintanti, o ne fiksuota.

Mokslinių šaltinių ir atlygio dizaino elementų suvestinė pateikiama 2 lentelėje. Suvestinėje atlygio dizaino elementai pateikti abėcėlės tvarka.

2 lentelė. CEO atlygio elementai pagal mokslinius šaltinius (sudaryta autorės)

Mokslinių šaltinių autoriai	Akcijos	Atlyginimas	Dividendai	Draudimo produktai	Kitos išmokos	Nepiniginiai atsiskaitymai	Opcionai	Premija
Lord ir Saito (2012)	+	+					+	+
Balsam (2002)		+						+
Chalmers, Koh ir Stapledon (2006)	+	+						+
Bussin (2012)	+	+		+	+	+	+	+
Dittmann ir Maug (2007)		+						+
Tzioumis (2008)	+						+	
Hou, Li ir Priem (2013)	+							+
van Veen, K., Wittek, R. (2016)	+					+		+
Rekker, Benson ir Faff (2014)	+	+					+	+
Balsam, Boone, Liu ir Yin (2016)								
Čiočys (2013)	+	+			+	+	+	+
Wang ir Singh (2014)	+	+				+	+	+
Meek, Rao ir Skousen (2007)	+	+			+		+	+
Jarque ir Muth (2013)	+		+		+		+	
Deschenes, Boubacar, Rojas ir Morris (2014)								+
Taras (2012)	+			+				
Fulmer (2009)	+							
Abowd ir Kaplan (1999)	+						+	

Apžvelgus mokslinius šaltinius, išryškėjo 8 CEO atlygio dizaino elementai: akcijos, atlyginimas, dividendai, draudimo produktai, kitos išmokos, nepiniginiai atsiskaitymai, premijos, opcionai (pasirinkimo sandoriai).

2.4. Atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių apibendrinimas

CEO atlygio dizainas nuolat kinta ir priklauso nuo laikotarpio. Skirtingas tendencijas lemia ekonomikos įvykiai, pavyzdžiui, didelių įmonių bankrotai, pasaulinė finansų krizė. Kiekviename valdybos posėdyje pagrindinis klausimas yra apie tai, kaip geriausiai susieti CEO atlygio dizainą su CEO našumu, nukreiptu į įmonės tikslus. Standartinis sprendimas yra akcijų arba opcionų įtraukimas į CEO atlygio dizainą, tačiau atsiranda nuomonių, nebūtinai pritariančių, kad toks CEO atlygio dizainas yra teisingas. Viešai prieinamuose įmonių duomenyse vis dar nepakanka kuro empiriniams tyrimams apie CEO atlygio dizainus ir jų pasekmes. Yra nemažai empirinių tyrimų, nagrinėjančių atskiras CEO atlygio dizaino dalis, tačiau nėra išsamių CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių analizių jo elementų visumos atžvilgiu, kai vertinamas visas atskirų veiksnių daromos įtakos atskiriems CEO atlygio dizaino elementams žemėlapis.

Anot Matolcsy Zoltan ir kt. (2011) ir Demirer, Ilhan ir kt. (2013), įmonės rezultatas daro įtaką CEO atlygio struktūrai dėl įmonės galimybių pritaikymo gero specialisto įsigijimui. T.y. kuo aukštesni verslo rezultatai, tuo mažiau skiriama dėmesio struktūrai, o daugiau – pačio atlygio dydžiui, ir kuo mažiau rezultatais patenkinti įmonės akcininkai, tuo daugiau kūrybiškumo reikalauja patrauklaus atlygio dizaino pateikimas norimam kandidatui. Veen ir kt. (2016) autorių nuomone, panašiai CEO atlygio dizainui įtaką daro ir įmonės gyvavimo ciklas – t.y. kuo „jaunesnė“ įmonė, tuo CEO atlygio dizainas yra lankstesnis ir didesnę jo dalį užima akcijos, opcionai.

Lin, Hsuan-Chu ir kt. (2012) ir Galuscak ir kt. (2012) minimas CEO atlygio dizainui įtaką darantis veiksnys įmonės dydis savo esme yra prilyginamas didesnėse organizacijose egzistuojančioms sistemoms ir įvairiems darbo užmokesčio komitetams, kas leidžia į CEO atlygio dizainą pažvelgti profesionaliai ir nešališkai.

Intensyvios diskusijos apie CEO atlygio dizainą dažniausiai būna susijusios su jų veiksmingumu ir teisingumu. CEO atlygio dizainas į tyrėjų akiratį patenka vis dažniau, tačiau palyginti nedaug ištirtas yra organizacinės raidos vaidmuo CEO atlygio dizainą nustatant. Anot Wang ir Singh (2014), organizacijų gyvavimo ciklas turi ryšių su CEO atlygio dizainu, nes skirtingais organizacijų raidos etapais kinta ir sprendimai dėl vienokių ar kitokių elementų į CEO atlygio dizainą įtraukimo. Keičiantis situacijai rinkoje (parduodamų paslaugų ar prekių pasklausai ar pasiūlai), įmonės optimizuoja vidinius procesus, atnaujina veiklos strategijas ir, žinoma, atlieka CEO atlygio dizaino peržiūras. CEO atlygio dizainui įtaką daro veiksniai, susiję su organizacijų vystymosi etapais: pradžia, augimu, branda ir nuosmukis.

Tokios organizacijų charakteristikos kaip amžius, dydis, diversifikacija, inovacijos daro įtaką jų brandos etapams – pradžia, augimas, branda, nuosmukis, ir kiekviename iš šių organizacijos vystymosi lygių galima sutikti tiek skirtingų viso CEO atlygio dydžių, tiek pačių dizaino variantų, kuriuos sudaro įprasti atlyginimo mokėjimai, premijos, opcionai, akcijos ir kitos naudos.

Pradedančiose įmonėse dominuoja steigėjų ir savininkų vaidmuo, kuris yra ypač orientuotas į rezultatą. Tokioje stadijoje esančios įmonės turi tikslus, nukreiptus į produkto išvystymą, išteklių įgijimą, klientų pritraukimą. Šiems tikslams siekti dažnai vien steigėjų ar savininkų kompetencijos nepakanka, todėl įmonėms vadovauti samdomi profesionalūs CEO iš išorės. Savaime suprantama, kad nors CEO ir yra profesionalūs, vis dėlto jų galia įmonėje yra ribota lyginant su steigėjais ar akcininkais. Būtent todėl siekiant anksčiau minėtų įmonės tikslų, pradedančių įmonių CEO būna siūdomi atlygio paketai, kuriuos sudaro konkretus atlyginimas, premijos, kiti motyvaciniai priedai.

Vis dažniau šiame įmonės gyvavimo etape samdomas CEO būna motyvuojamas įmonės nuosavybe grįstu skatinimu – akcijomis, opcionais. Tai leidžia CEO priimti sprendimus dėl investavimo į įvairesnes veiklas ar produktų naujovių diegimus, jeigu tai susiję su ilgalaike įmonės sėkme. Pradedančioms įmonėms būdinga pakankamai maža produktų įvairovė ir gamybos naujovės, todėl CEO, kurių interesai dera su akcininkų interesais, turi motyvaciją diversifikuoti veiklas, didinti įmonės rezultatą ir pelną. Taip pat svarbus argumentas dėl akcijų ar opcionų įtraukimo į CEO atlygio dizainą, yra naujos įmonės patiriami finansinių išteklių trūkumai – pradžios etape atsiskaitymas už CEO atliekamą darbą vertybiniais popieriais yra palankus įmonės steigėjams ir akcininkams.

Meek, Rao ir Skousen (2007) teigė, kad įmonės valdyba, siekianti motyvuoti CEO, ieško tokio atlygio modelio, kuris ne tik padėtų nustatyti CEO sprendimų ribas, tačiau ir motyvuotų juos priimti sprendimus, atitinkančius akcininkų interesus.

Įmonės charakteristikų (akcininkai, valdyba, įmonės dydis, gyvavimo ciklas ir rezultatai) įtakos CEO atlygio dizainui aprašymas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Įmonės charakteristikų įtakos aprašymas (sudaryta autorės)

Veiksny	Įtakos aprašymas
Akcininkai, valdyba	Dominuoja steigėjų ir savininkų vaidmuo, kuris yra ypač orientuotas į rezultatą. Valdyba siekia priimti sprendimus, atitinkančius akcininkų interesus.
Dydis	Didesnės organizacijos turi sistemas ir darbo užmokesčio komitetus, tai užtikrina daugiau profesionalumo ir mažiau šališkumo.
Gyvavimo ciklas	Kuo „jaunesnė“ įmonė, tuo daugiau lankstumo. Kuo „jaunesnė“ įmonė, tuo didesnę dalį užima akcijos, opcionai. Keičiantis situacijai rinkoje, įmonės atnaujina veiklos strategijas ir atlieka CEO atlygio dizaino peržiūras. Finansinių išteklių trūkumai pradžios etape sukuria palankias sąlygas atsiskaityti CEO už atliekamą darbą vertybiniais popieriais.
Rezultatas	Įmonės turi skirtingas galimybes įsigyti gerą specialistą iš rinkos. Aukštesni verslo rezultatai – mažiau dėmesio atlygio dizainui.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės dydis daro įtaką CEO atlygio dizainui, o tiesioginę įtaką CEO atlygio dizaino elementams daro akcininkai, valdyba ir įmonės gyvavimo ciklas daro įtaką akcijų ir opcionų pasirinkimui, įmonės rezultatai – premijoms. Įmonės charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Įmonės charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės)

Veiksny	Kam daro įtaką	
	Dizainui	Elementams
Akcininkai, valdyba	Ne	Akcijos, opcionai
Dydis	Taip	Akcijos
Gyvavimo ciklas	Ne	Akcijos, opcionai
Rezultatas	Ne	Premijos

Bernard ir Le Courtois (2012) pastebėjo nuosavybės elementų įtraukimo į CEO atlygio dizainą tendenciją. CEO į naujas įmones „atsineša“ savo patirtis ir siekia, kad atlygio pasiūlymas nebūtų mažesnis ar mažiau patogus negu CEO turėjo ankstesnėje įmonėje.

CEO stažas (Karim ir kt. (2018), Galuscak ir kt. (2012), Zheng (2010)) yra svarbus veiksnys vertinant įtaką CEO atlygio dizainui dėl kelių aspektų – visų pirma, valdyba, kuri prieš įdarbindama CEO negali numatyti, koks jis bus darbuotojas, dažnai pasiūlo pakankamai primityvų atlygio dizainą, o antra – CEO lojalumui didėjant, didėja ir tarpusavio (CEO ir valdybos) pasitikėjimas, o tai atlygio dizainui daro tiesioginę įtaką. Stažo veiksnys dažnai būna susijęs ir su CEO santykiais su vadovybe (Amoako ir kt. (2011), Alves ir kt. (2016)) – glaudesni santykiai didina abipusį įsipareigojimą, todėl tinkamos CEO atlygio struktūros paieškoms paprastai būna skiriama mažiau laiko ir dėmesio, darbo santykiai būna daugiau pagrįsti pasitikėjimu, ir mažiau pagrįsti atlygio struktūra, orientuota į CEO motyvavimą ir rizikų valdymą.

Įvairios CEO charakteristikos (derybų gebėjimai, patirtis, asmeniniai poreikiai) taip pat daro įtaką galutiniam susitarimui dėl CEO atlygio dizaino (Humphery ir kt. (2016), Alves ir kt. (2016), Galuscak ir kt. (2012)) – asmeninės savybės daro įtaką CEO atlygiui (dydžiui), tačiau dizaino ir asmeninių savybių koreliacijos nėra matoma.

Pagal Meek, Rao ir Skousen (2007), akcijų pasirinkimai būdingi daugiau patirties ir įgūdžių turintiems CEO atlygio dizainams nei mažesnės kvalifikacijos ir patirties CEO atlygio dizainams. Įmonių savininkai šį faktą gali lengvai patikrinti apmokėdami už CEO darbą tiesiog pinigais arba suteikiant CEO akcijų arba opcijų už panašią vertę.

Anot Bussin (2012), kiekvienas CEO atlygio dizaino elementas paprastai būna išreikštas procentais nuo viso atlygio arba sumomis. Fiksuoto ir kintamojo bei kintamųjų elementų dizainas, trumpalaikių ir ilgalaikių skatinimo elementų dizainas paprastai skiriasi priklausomai nuo CEO lygio. Aiškiai matoma tendencija, kad vis daugiau vyresnių, patyrusių CEO didesnę dalį viso atlygio dizaino užima kintama dalis.

Pasak Jarque ir Muth (2013), opcijų įtraukimas į atlygio dizainą nėra palankus mažiau kantriems CEO, kadangi jų konvertavimas į realią, apčiuopiamą vertę yra nutolintas ir reikalauja ne tik įvykdyti susitarimo sąlygų, tačiau ir papildomų asmeninių pastangų. Todėl tokiems CEO motyvuoti naudojami kitokie, trumpalaikėje perspektyvoje daugiau garantuoti atlygio elementai – akcijos, metinės premijos už įmonės rezultatus. Priešingai, į ilgalaikę perspektyvą orientuotiems CEO būdingas pritarimas opcijų įtraukimui į galutinį atlygio dizainą, nes tokį atidėjimą jie laiko vertingu ir ne tokiau rizikingu.

Meek, Rao ir Skousen (2007) pastebėjo, kad CEO visada ieško būdų, kaip padidinti savo pajamas. Jie bando gauti grynujų pinigų parduodami akcijas, tikėdamiesi, kad kaina kils, nes pirmenybę jie teikia piniginei atlygio išraiškai.

CEO charakteristikų (nuostatos, patirtis, poreikiai, santykiai su vadovybe) įtakos CEO atlygio dizainui aprašymas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. CEO charakteristikų įtakos aprašymas (sudaryta autorės)

Veiksny	Poveikio aprašymas
CEO nuostatos	Akcijos ar opcionai nėra palanku mažiau kantriems CEO. Į ilgalaikę perspektyvą orientuoti CEO akcijas ir opcionus laiko vertingais.
CEO patirtis	CEO į naujas įmones „atsineša“ savo patirtis ir siekia panašių sąlygų. Valdyba negali numatyti, koks bus naujas CEO, todėl dizainas būna primityvus. Derybų gebėjimai, patirtis daro įtaką galutiniam susitarimui. Akcijų pasirinkimai būdingi daugiau patirties turintiems CEO. Vyresnių, patyrusių CEO didesnę dalį viso atlygio dizaino užima kintama dalis.
CEO poreikiai	CEO ieško būdų, kaip padidinti savo pajamas. CEO pirmenybę teikia piniginei atlygio išraiškai.
CEO santykiai su vadovybe	Glaudesni santykiai didina abipusį išipareigojimą. Esant ilgalaikiams santykiams, dizainui skiriama mažiau laiko ir dėmesio.

CEO poreikiai ir santykiai su vadovybe daro įtaką CEO atlygio dizainui, o tiesioginę įtaką CEO atlygio dizaino elementams daro šie veiksniai: CEO nuostatos veikia opcijų, o patirtis – akcijų elementų pasirinkimus. CEO charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė. CEO charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės)

Veiksny	Kam daro įtaką	
	Dizainui	Elementams
Nuostatos	Ne	Opcionai
Patirtis	Ne	Akcijos
Poreikiai	Taip	Ne
Santykiai su vadovybe	Taip	Ne

Pasak Taras (2012), yra sunku vertinti atlygio dizaino poveikį CEO našumui, jo pasitenkinimui, motyvacijai ir išsipareigojimui organizacijai. Efektyvaus atlygio dizaino kūrimas dažnai būna nelengvas uždavinys, kai reikia nustatyti tiesioginio ir netiesioginio atlygio pusiausvyrą. Nepiniginių išmokų įtraukimas į atlygio dizainą tampa vis labiau tendencingas CEO atlygio rinkoje.

Netiesioginio atlygio dalis galutiniame CEO atlygio dizaine gali būti paties CEO suvokiama kaip nepakankamas atsiskaitymas arba godumas iš įmonės pusės. Įmonių atlygio dizainuose sutinkamas elementas sveikatos draudimas yra geras pavyzdys, kaip draudimo produktas, įsigytas pagal įmonei taikomą kainodarą, CEO yra daug pigesnis nei panašų produktą įsigyjant savarankiškai už įmonės ribų. Todėl tam tikra prasme gryniesi pinigai, paimti iš atlyginimo ir skirti pirkti draudimo planui, nėra tos pačios vertės. Tokie ir panašūs įmonei taikomi tarifai ir kainodaros gali būti naudingi derinant ir kitas atlygio formas, tokias kaip gyvenamą vietą ar automobilį, sporto klubą, prenumeratas, kelionės bilietus – kiekviena įmonė taupo darbuotojo pinigus ir siekia, kad jie būtų naudojami kuo efektyviau didinant viso atlygio paketo vertę. Dažnai tokia lanksti išlaidų sąskaitų apskaita leidžia sutaupyti iki ketvirtadalio ar net daugiau sumos priklausomai nuo viso CEO atlygio mokesčių rinkinio. Visi papildomi privalumai nėra traktuojami, kad įmonė tai apmoka. Šių privalumų galutinė vertė yra palikta CEO atsakomybei ir lemia atlygio efektyvumą tik CEO atžvilgiu (Taras, 2012).

Pasak Shan ir Walter (2016), CEO atlygis dizainas įvairiuose sektoriuose, ypač tuose, kur duomenys prieinami viešai, yra vertinamas priešaringai. Tai skatina didinti išorinį reguliavimą užkertant kelius piktnaudžiavimui ir nepakankamam atlygio dizaino orientavimui į įmonės rezultatus.

Bianchi (2016) atliktame tyrime buvo sujungtos kelios skirtingos duomenų bazės ir pateiktos įžvalgos apie sąsajas tarp analitikų pateikiamų akcijų kainos augimo prognozių ir akcijų bei opcionų elemento populiarumo CEO atlygio dizaine. Duomenų apie prognozuojamus akcijų vertės pokyčius ir įmonės akcininkų pokyčius palyginimas leidžia pastebėti CEO atlygio dizaino pokyčių efektą. Nepriklausomi analitikai daro įtaką CEO nuomonei, nes jų skelbiama informacija yra nešališka ir nėra skirta manipuliuoti veikiant atitinkamus CEO sprendimus ateityje. Šis analitikų prognozių ir CEO atlygio dizaino santykis suteikia papildomų įžvalgų vertinant tiek CEO ir savininko derybas dėl galutinio atlygio dizaino, tiek suvokiant tokios informacijos vertę formuojant įmonės valdymo galios modelį. Įmonių akcininkai samdo vadovus savo įmonėms tikėdamiesi, kad šie veiks pagal savininkų interesus, tačiau CEO valdo tokią informaciją, kurios akcininkai neturi ir šia informacija jie gali manipuliuoti savo naudai. Savo naudai veikiantys CEO gali pasinaudoti šiuo savo pranašumu, nes akcijų vertės prognozės yra viešos ir ši informacija nėra tik įmonės savininkų rankose. Tyrimas atskleidė, kad egzistuoja sąsajos tarp opcionų ir akcijų kainos pokyčių rinkų prognozėse, t.y. kai analitikai tikisi, kad įmonių akcijų kaina pakils, įmonių atlygio dizainas tampa daugiau tradicinis, saugaus modelio, be akcijų ar opcionų jame, o kai analitikai prognozuoja akcijų vertės mažėjimą, CEO siekia įtraukti į atlygio dizainą akcijas arba opcionus.

Kaip teigė Fulmer (2009), karui dėl talentų CEO lygmenyje turi įtakos darbo rinkos situacija, tai liečia ir su atlygiu susijusias normas bei tendencijas. Išoriniai darbo rinkos veiksniai didina darbo rinkos patrauklumą ir alternatyvias įsidarbinimo galimybes. Šalia tokių CEO atlygio dizainui aktualių veiksnių, kaip įmonės dydis, įmonės metiniai rezultatai, valdybos sudėtis, rizikos, taip pat svarbus veiksnys yra darbo rinkos pokyčiai, nors šis ir nėra išsamiai ištirtas. Vis dažniau susiduriama, kad įmonės susiduria su CEO išlaikymo problema, nes bendras atlygio ir akcijų sandorių lygis yra stipriai paveiktas konkurencijos darbo rinkoje, ir, tikėtina, kad šis poveikis tik stiprės, nes pasaulis vis labiau tampa „plokščias“ informacijos pasidalinimo ir integravimo prasme.

Pagal Bussin (2012), būna bendrų susitarimų, kad kai kurios didesnės korporacijos turi užtikrinti tarptautiniu mastu konkurencingą atlyginimą savo įmonių lyderiams, jei nori sėkmingai konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Vadinasi, CEO atlygio dizainui vis labiau daro įtaką tarptautinės tendencijos, susijusios su vadovų atlygio dydžiu ir dizainu. Voulgaris, Stathapoulos ir Walker (2010) atlikti tyrimai pateikė įrodymų, kad atlygio konsultantai daro poveikį CEO atlygiui. Atlygio konsultantai atlieka svarbų vaidmenį organizacijų valdymo strategijoje ir struktūroje, o šių konsultantų gausa rodo, kad organizacijos priima ir pripažįsta jų paslaugas, o taip pat atvirai kalba apie perkamas paslaugas ir gaunamas naudas. CEO atlygio dizaino kūrybos procesas yra sudėtingas ir reikalaujantis ekspertinių žinių, kurios remiasi įvairiais tyrimais, vertinimų metodais, kitų įmonių praktikomis – tai padeda išvengti klaidų CEO atlygio dizainus formuojant. Konsultantai, kurie rinkoje veikia kaip nepriklausomi nuo įmonių, gali pateikti optimalius CEO dizaino pasiūlymus ir taip pat suteikti galimybę akcininkams pažvelgti į CEO atlygio dizainą kitomis akimis. Nevisose įmonėse dirbančios valdybos veikia sąžiningai CEO atlygio dizaino klausimais, asmeniniai CEO santykiai ir ryšiai su valdybos nariais sukuria prielaidas piktnaudžiauti tuo iešaknt bendro sutarimo tiek dėl atlygio dydžio, tiek formos. Naudojimas atlygio konsultantų paslaugomis tokias rizikas iš atlygio dizaino kūrimo proceso eliminuoja, kai dėl CEO atlygio dizaino yra priimami galutiniai sprendimai. Svarbu paminėti tai, kad įmonėse, kur CEO yra įsitvirtinę ir dirba ilgiau, apmokamų atlygio konsultantų samda nėra dažnas reiškinys. Atlygio konsultantus samdo tos įmonės, kurių CEO atlygio dizaino sudėtingumo lygis yra aukštas.

Vidinių veiksmų (akcijų vertės prognozės, reguliavimas, darbo rinkos tendencijos) įtakos CEO atlygio dizainui aprašymas pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Išorinių veiksmų įtakos aprašymas (sudaryta autorės)

Veiksny	Poveikio aprašymas
Akcijų vertės prognozės	Kai analitikai prognozuoja, kad įmonių akcijų kaina pakils, akcijų ar opcionų pasirinkimams yra retesnis. Nepriklausomi analitikai daro įtaką CEO nuomonei.
Reguliavimas	Išorinis reguliavimas užkerta kelius piktnaudžiavimui ir nepakankamam atlygio dizaino orientavimui į įmonės rezultatus. Lanksti CEO išlaidų (materialinių atsiskaitymų) apskaita leidžia sutaupyti. Dizaino galutinė vertė lemia atlygio efektyvumą.
Darbo rinkos tendencijos	Kare dėl talentų CEO lygmenyje dalyvauja dizaino normos ir tendencijos. Bendras atlygio ir akcijų sandorių lygis yra paveiktas konkurencijos darbo rinkoje. Išorės atlygio konsultantai pateikia tyrimus, vertinimus, kitų įmonių praktikas. Didesnės korporacijos turi užtikrinti tarptautiniu mastu konkurencingą atlyginimą, jei nori sėkmingai konkuruoti pasaulinėje rinkoje.

Įmonės dydis daro įtaką CEO atlygio dizainui, o tiesioginė įtaką CEO atlygio dizaino elementams yra ši – akcininkai, valdyba ir įmonės gyvavimo ciklas daro įtaką akcijų ir opcionų pasirinkimui, įmonės rezultatai – premijoms. Įmonės charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė. Išorinių veiksmų įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės)

Veiksny	Kam daro įtaką	
	Dizainui	Elementams
Akcijų vertės prognozės	Ne	Akcijos, opcionai
Reguliavimas	Ne	Materialiniai atsiskaitymai
Darbo rinkos tendencijos	Ne	Akcijos, premijos

Čiočys (2013) išaiškino, kad kintama dalis būna mokama tuomet, kai sutartyje su CEO numatyti rezultatai yra pasiekti. Atlygio dalies susiejimas su rezultatais reiškia, kad CEO yra skatinamas pasiekti kuo geresnių rezultatų, o taip pat tai užtikrina, kad įmonės rezultatai bus tikrinami ir CEO veikla bus aktyviai vertinama, vadinasi, toks atlygio dizainas didina CEO atskaitomybę priežiūros funkciją atliekantiems valdybos nariams ir akcininkams. Finansiniai rezultatai dažniausiai yra siejami su įmonės apyvarta, EBITDA (pelną prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją), EBIT (pelną prieš palūkanas ir mokesčius), grąžą akcininkams (t. y. priklausomai nuo to, kiek kilo akcijų kaina, buvo išmokėta dividendų bei kitų išmokų ir supirkta savų akcijų).

Lord ir Saito (2012) atlikti tyrimai parodė, kad premijų dalis mažina daugelį asmeninių rizikų. Iš vienos pusės darbo užmokesčio ir premijų skirtumai intriguoja, iš kitos – CEO turi esminę įtaką šios atlygio dalies apsprendimui. Kaip nustatant CEO atlygio dizainą yra įvertinama asmeninė rizika, su kuria CEO susiduria? Į klausimą atsakė Lord ir Saito (2012), kurie nustatė keturis tarpusavyje susijusius veiksnius, atlygio dizainui darančius įtaką dėl rizikų valdymo: rizikinga atsargų suma įmonėje, įmonės akcijų rizika, bendra akcijų portfelio vertė ir to portfelio jautrumas akcijų vertės pokyčiams rinkoje.

Lord ir Saito (2012) taip pat išskėlė kelias tyrimais patvirtintas hipotezes apie CEO rizikų poveikį atlygio dizainui: rizikos elementai yra įtraukiami į CEO atlygio dizainą ir todėl bendras atlygio paketo dydis yra didesnis; nepakankamai diversifikuotos rizikos yra apmokamos jas pavertus didesne grynujų pinigų dalimi; įmonių akcijų rizika yra tiesiogiai susijusi su susitarimu dėl CEO atlygio dizaino.

Kaip išnagrinėjo Čiočys (2013), pabrėžti kintamos atlyginimo dalies privalumai nereikia, kad vadovams neturi būti mokamas fiksuotas atlyginimas. Vadovų priimami sprendimai yra susiję su rizika. Įmonės yra suinteresuotos, kad vadovai priimtų sprendimus, kurie yra rizikingi, tačiau kurie gali atnešti grąžą įmonei. Jeigu vadovo atlyginimas būtų visiškai priklausomas nuo rezultatų, vadovai galėtų tapti nemotyvuoti užimti poziciją įmonėje ar priimti esminius verslo sprendimus, pavyzdžiui, plėsti verslą į kitas rinkas. To nėra siekiama, todėl net jei vadovo strategija nepasiteisina, jis gali tikėtis fiksuoto atlygio.

Anot Čiočio (2013), didžiausią dėmesį reiktų skirti atlygio dizaino susiejimui su rizikos valdymu, akcininkų teisėms, susijusioms su vadovų atlyginimais, bei atlyginimo formos, struktūros ir lygio atskleidimu.

Taip pat Alves ir kt. (2016) autorių pabrėžiama, kad žemi verslo efektyvumo rodikliai CEO atlygio dizainui daro įtaką ir dėl didelio poreikio rezultatus maksimaliai pagerinti per maksimaliai trumpą laiką, vadinasi – CEO atlygio dizainas būna tampriai susietas su numanomais įmonės rezultatais. Pasak Jarque ir Muth (2013), akcijų suteikimas CEO sprendžia ir moralinės rizikos problemą – tai skatina CEO savo interesus derinti su įmonės savininkų interesais. Taip pat pastebėta, kad tai mažina ir CEO pasitraukimo iš įmonės riziką, nes dalinė įmonės nuosavybė didina įsipareigojimą organizacijai.

Motyvacijos reguliavimas ir rizikų valdymas, anot Hou ir kt. (2013) bei Veen. ir kt. (2016), yra svarbus faktorius CEO atlygio dizainui jau vien dėl savaime suprantamos atlygio kaip motyvacijos esmės – vadovo elgesio reguliavimo. CEO savo veiksmais ir sprendimais daro didelę įtaką įmonės rezultatui, todėl atlygio dizainas dažnai būna „paveiktas“ poreikio motyvuoti CEO kuo aukštesniems rezultatams. Moksliniuose šaltiniuose sutinkama nuomonių, kad toks motyvavimas yra trumpalaikis

ir aukščiausio lygio vadovams neturėtų būti didžiaja dalimi taikomas, todėl labai svarbus veiksnys, papildantis šias rekomendacijas, yra – rizikų valdymas. Apie CEO atlygio dizainą, kuriam įtaką daro rizikų valdymas, kalba nemažai autorių – Brisker, Eric ir kt. (2014), Kolb, Robert (2012), Lin, Hsuan-Chu ir kt. (2012), Demirer, Ilhan ir kt. (2013), He, Lerong (2008). Šių mokslininkų šaltiniuose aprašytos teorijos ir tyrimai pagrindžia, kad finalinis atlygio dizainas daro įtaką ilgalaikiams CEO ketinimams. Į ilgalaikius įmonės tikslus orientuotas CEO atlygio dizainas turi privalomąją sudedamąją dalį – akcijas arba opcionus. Kuo didesnė atlygio dalis yra akcijų pavidalu arba kuo daugiau kintamo atlygio dalis priklauso nuo ilgalaikių rezultatų, tuo geriau būna valdomos rizikos, susijusios su sprendimais, priimamais CEO.

Informacijos valdymo, kaip veiksnio, įtaką CEO atlygio dizainui aprašė Veen ir kt. (2016). Tai veiksnys, susijęs su duomenų apie CEO atlygį slėpimu nuo valstybės, visuomenės (jeigu įmonės veikla reguliuojama) arba nuo įmonės darbuotojų, rečiau – pačios valdybos narių, akcininkų.

Meek, Rao ir Skousen (2007) pateikė išvadas, kad atlyginimas pats savaime neskatina didesnių pajamų siekimo. O štai akcijų sandoriai ir premijos turi teigiamą ryšį su pajamų valdymu pagrindžiant tuo, kad šie du atlygio elementai skatina įmonės pajamų valdymą. Taip pat nustatyta, kad opcionai ir ilgalaikiai skatinimai neturi statistiškai reikšmingo poveikio pajamų valdymui.

Įmonės valdyba, siekianti motyvuoti CEO, ieško tokio atlygio modelio, kuris ne tik padėtų nustatyti CEO sprendimų ribas, tačiau ir motyvuotų juos priimti sprendimus, atitinkančius akcininkų interesus. CEO našumas priklauso nuo vadovavimo įgūdžių, tačiau taip pat svarbu, kad CEO savo atlygio dizaino pagrindu būtų suinteresuotas didinti įmonės akcijų kainą ir priimti sprendimus, geriausius matuojant ilgalaikę įmonės vertę.

Kaip teigė Fulmer (2009), dauguma įmonių, siekiančių įdarbinti aukščiausio lygio talentus su kritiniu įgūdžių rinkiniu, tikisi mokėti daugiau už tai, ko joms trūksta – vienoms rezultato ar plėtos, o kitoms atvirkščiai – trauktis iš rinkų arba stabilizuoti procesus. Tačiau taip buvo nevisada. Iki devintojo dešimtmečio viešai akcijomis prekiaujančių įmonių sprendimai, kurie buvo pagrįsti CEO atlygio mokėjimais, kėlė susirūpinimą. Nuo tada investuotojai nuolat stebi ryšius tarp CEO atlygio ir įmonės veiklos rezultatų, o įmonės tampa mažiau linkusios į atlygio dizainą, kuriame nėra verslo rezultatą skatinančio elemento. Toks CEO atlygio dizainas vis aktyviau pastebimas darbo rinkoje ir nėra palankus dirbtinai sukuriams apyvartoms ar kitokiems tik judėjimams, bet ne rezultatą atspindintiems rodikliams. Įmonės, kurių akcijomis prekiaujama viešai, dažniau keičia CEO ir būna labiau pasirengusios pritraukti naujus CEO talentus iš rinkos. Viskas dėl tos pačios priežasties – orientacija į verslo rezultatus priverčia ieškoti tiek CEO talentų, tiek geriausių sprendimų sudarant CEO atlygio dizainą, naudingą verslui. Valdybų pareiga samdyti, stebėti ir dalyvauti CEO atlygio dizaino formavime pagal įmonės interesus, tačiau valdybos nėra linkusios šių klausimų aptarinėti. Atliekant pastarąją funkciją, dėl atlygio dizaino susikerta CEO godumas ir valdybos kontrolė. CEO atlygio dizaino efektyvumą nevisada lengva įvertinti dėl sunkiai apskaičiuojamų nuostolių, kurie neįvyko dėl atitinkamų sprendimų priėmimo arba tokių sprendimų išvengimo. Akivaizdu, kad įgydamas įmonės akcijų, CEO savo interesus ir kiti akcininkai savo interesus padaro mažiau skirtingais.

Abowd ir Kaplan (1999) kėlė klausimus, kokią sumą įmonės vadovybė skiria CEO atlygiui, kas yra atskirų CEO atlygio dizaino elementų naudos gavėjai, kokie yra vienokių ar kitokių elementų įtraukimo į CEO atlygio dizainą padariniai? Mokslininkai teigia, kad vertybiniai popieriai yra pagrįsti CEO ir akcininkų interesų suderinimu siekiant verslo vertės didėjimo rinkoje. Opcionai yra leidimas

CEO įsigyti tam tikrą akcijų paketą iš anksto užfiksuotomis sąlygomis. Paprastai JAV CEO suteikiamų opcionų galiojimo datos yra nuo penkerių iki dešimties metų. Tai reiškia, kad teisė įsigyti robotas akcijas (opcionus) fiksuota kaina baigiasi po penkių ar dešimties metų nuo suteikimo datos. Opcionų sandoriai sudaromi taip, kad leistų CEO turėti teisę naudotis galimybe iki opcionų termino pabaigos. Paprastai būna keletas formalių apribojimų ankstesniam naudojimui per pirmuosius kelis metus, tačiau mažiau formalumo procedūrų atgraso CEO nuo praktikos sutrumpinti opcionų trukmę.

Pasak Bernard ir Le Courtois (2012), tokiais paketais siekiama paskatinti CEO laikui bėgant palaikyti reguliarius rezultatus ir stabilumą. Įvairūs skirtingų CEO atlygio dizaino elementų pasirinkimo parametrai nusako pasirinkto dizaino pasekmes ir jo patikimumą. Įmonės savininkai priima sprendimus dėl CEO atlygio dizaino siekdami apsaugoti įmones ir stiprinti jų ekonominius rezultatus. Yra pastebėta, kad CEO, kurių atlygio dizaine nėra sąsajų su įmonės nuosavybe, būna linkę investuoti į nepastovius arba neperspektyvius projektus, ir todėl tai ilgainiui gali būti žalinga strategija įmonės atžvilgiu. Akcijų arba opcionų įtraukimas į galutinį CEO atlygio dizainą skatina pozityvų įmonės atžvilgiu vadovo elgesį. CEO atlygio dizainas, kuriame nėra akcijų arba opcionų elemento, skatina vadovus imtis potencialiai neribotos rizikos.

Anot Fulmer (2009), pastovus reiškinys darbo rinkoje yra tik tai, kad agresyvesniems rezultatams pasiekti įmonės stipriai per CEO atlygio dizainą išreiškia kintamą atlygio dalį, o priešingu atveju laikomasi elementaraus CEO atlygio dizaino, kurį sudaro atlyginimas ir nebūtinai nuo rezultatų priklausantys bei nebūtinai išmokami priedai ar išmokos.

9 lentelė. Vidinių veiksmų įtakos aprašymas (sudaryta autorės)

Veiksny	Poveikio aprašymas
Informacijos valdymas	Duomenys apie CEO atlygio dizainą slepiami nuo valstybės, visuomenės arba įmonės darbuotojų, rečiau – pačios valdybos narių, akcininkų.
Įsipareigojimo skatinimas	Akcijų suteikimas mažina CEO pasitraukimo iš įmonės riziką, nes dalinė įmonės nuosavybė didina įsipareigojimą organizacijai.
Tikslų siekimas	Agresyvesniems rezultatams pasiekti įmonės stipriai per CEO atlygio dizainą išreiškia kintamą atlygio dalį. Akcijų arba opcionų turėjimas skatina pozityvų įmonės atžvilgiu CEO elgesį. CEO atlygio dizainas, kuriame nėra akcijų arba opcionų elemento, skatina CEO imtis potencialiai neribotos rizikos. Vertybiniai popieriai yra pagrįsti CEO ir akcininkų interesų suderinimu siekiant verslo vertės didėjimo rinkoje. Įgydamas įmonės akcijų, CEO interesus suvienodina su akcininkų intereseais. Akcijų sandoriai ir premijos skatina įmonės rezultatų valdymą. Atlygio dizainą veikia poreikis motyvuoti CEO kuo aukštesniems rezultatams. Esant žemiems verslo efektyvumo rodikliams, CEO atlygio dizainas būna tampriai susietas su numanomais įmonės rezultatais. Atlygio dalies susiejimas su rezultatais reiškia, kad CEO yra skatinamas pasiekti kuo geresnių rezultatų.
Rizikų valdymas	Į ilgalaikius įmonės tikslus orientuotas CEO atlygio dizainas turi privalomąją sudedamąją dalį – akcijas arba opcionus. Kuo didesnė atlygio dalis yra akcijų pavidalu arba kuo daugiau kintamo atlygio dalis priklauso nuo ilgalaikių rezultatų, tuo geriau būna valdomos rizikos.

Informacijos valdymas daro įtaką CEO atlygio dizainui, įsipareigojimo skatinimas daro įtaką akcijų ir opcionų pasirinkimui, tikslų siekimas daro įtaką dividendų, premijų, akcijų ir opcionų pasirinkimui, o rizikų valdymas daro įtaką premijų ir akcijų pasirinkimui. Vidinių veiksmų įtaka CEO atlygio dizainui pateikta 10 lentelėje.

10 lentelė. Vidinių veiksmų įtaka CEO atlygio dizainui (sudaryta autorės)

Veiksny	Kam daro įtaką	
	Dizainui	Elementams
Informacijos valdymas	Taip	Ne
Įsipareigojimo skatinimas	Ne	Akcijos, opcionai
Tikslų siekimas	Ne	Akcijos, dividendai, premijos, opcionai
Rizikų valdymas	Ne	Akcijos, premijos

Pagal veiksmų kilmę, juos galima suskirstyti į keturias veiksmų grupes: **įmonės charakteristikos** (akcininkai ir valdyba, dydis, gyvavimo ciklas, rezultatai), **CEO charakteristikos** (nuostatos, patirtis, poreikiai, santykiai su vadovybe, stažas), **vidiniai veiksniai** (informacijos valdymas, įsipareigojimo skatinimas, tikslų siekimas, rizikų valdymas) ir **išoriniai veiksniai** (akcijų vertės prognozės, reguliavimas, darbo rinkos tendencijos). CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai pateikiami 3 paveiksle.

ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	CEO CHARAKTERISTIKOS	IŠORINIAI VEIKSNIAI	VIDINIAI VEIKSNIAI
<ul style="list-style-type: none"> • Akcininkai, valdyba • Dydis • Gyvavimo ciklas • Rezultatai 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuostatos • Patirtis • Poreikiai • Santykiai su vadovybe • Stažas 	<ul style="list-style-type: none"> • Akcijų vertės prognozės • Darbo rinkos tendencijos • Reguliavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos valdymas • Įsipareigojimo skatinimas • Rizikų valdymas • Tikslų siekimas

3 pav. CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai (sudaryta autorės)

Apžvelgus mokslinius šaltinius, išryškėja 15 CEO atlygio struktūrai įtaką darančių veiksmų: akcijų vertės prognozės, akcininkai ir valdyba, CEO nuostatos, CEO patirtis, CEO poreikiai, CEO santykiai su vadovybe, CEO stažas, darbo rinkos tendencijos, įmonės dydis, įmonės gyvavimo ciklas, įmonės rezultatai, informacijos valdymas, įsipareigojimo skatinimas, tikslų siekimas, išorinis reguliavimas ir rizikų valdymas.

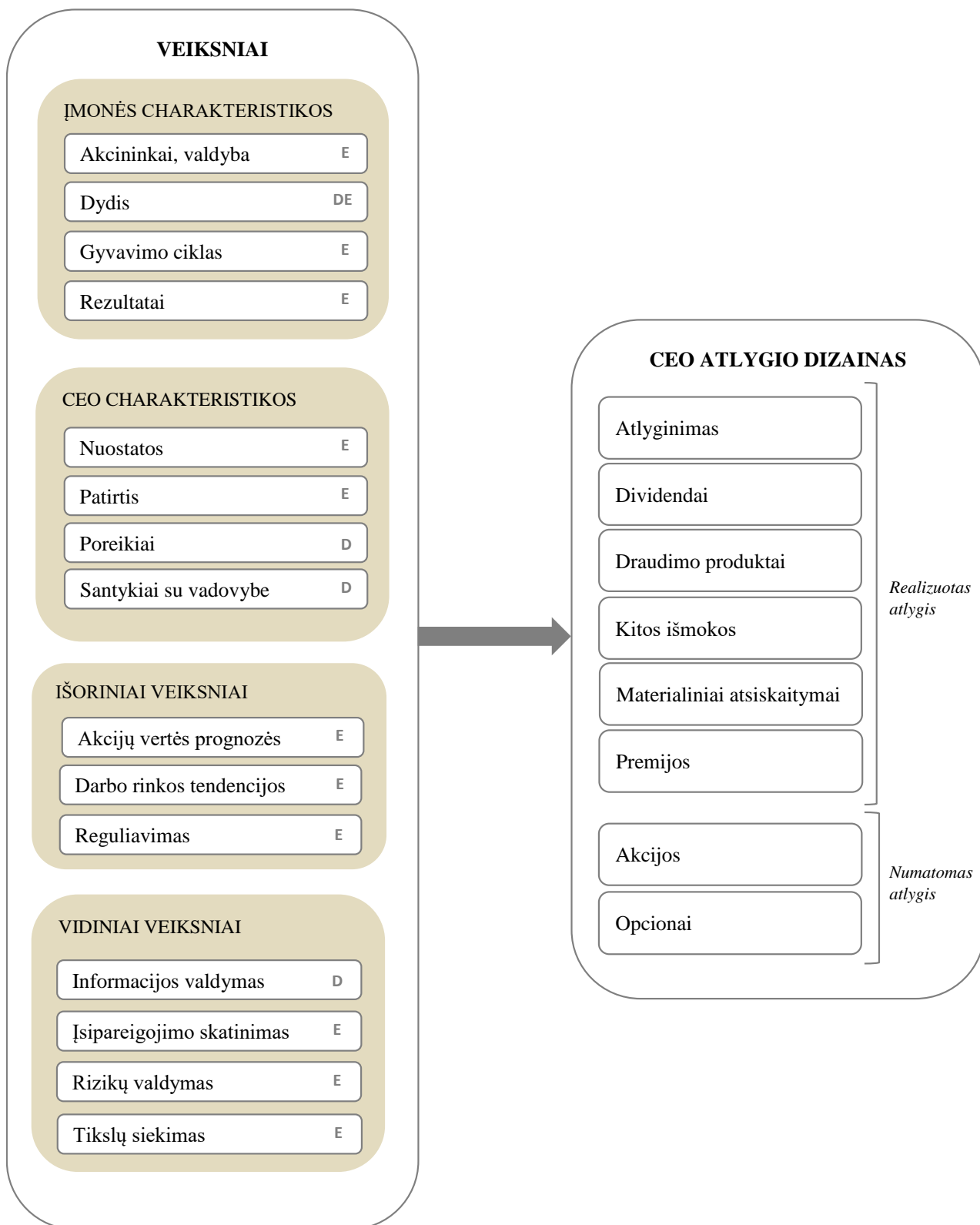
CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksmų apžvalga pateikiama 11 lentelėje, joje sisteminti moksliniuose šaltiniuose minimi CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai.

11 lentelė. CEO atlygio struktūrai įtaką darantys veiksniai pagal mokslinius šaltinius (sudaryta autorės)

Mokslinių šaltinių autoriai	Akcijų vertės prognozės	Akcininkai, valdyba	CEO nuostatos	CEO patirtis	CEO poreikiai	CEO santykiai su vadovybe	Darbo rinkos tendencijos	Įmonės dydis	Įmonės gyvavimo ciklas	Įmonės rezultatai	Informacijos valdymas	Įsipareigojimo skatinimas	Išorinis reguliavimas	Rizikų valdymas	Tikslų siekimas
Karim ir kt. (2018)						+									
Matolcsy ir kt. (2011)										+					
Dittmann ir kt. (2009)													+		
Hallock, Kevin (1997)		+													
Humphery ir kt. (2016)		+	+												
Brisker ir kt. (2014)														+	

Mokslinių šaltinių autoriai	Akcijų vertės prognozės	Akcininkai, valdyba	CEO nuostatos	CEO patirtis	CEO poreikiai	CEO santykiai su	Darbo rinkos	Įmonės dydis	Įmonės gyvavimo ciklas	Įmonės rezultatas	Informacijos valdymas	Išsipareigojimo	Išorinis reguliavimas	Rizikų valdymas	Tikslų siekimas
Kolb, Robert W. (2012)														+	
Lin ir kt. (2012)								+						+	
Demirer ir kt. (2013)										+				+	
He, Lerong (2008)														+	
Amoako ir kt. (2011)						+									
Galuscak ir kt. (2012)			+			+		+							
Hou ir kt. (2013)														+	+
Niap ir kt. (2012)		+													
Veen ir kt. (2016)						+	+		+		+				+
Alves ir kt. (2016)			+			+				+			+		
Zheng (2010)						+									
Shan ir Walter (2016)													+		
Lord ir Saito (2012),														+	
Čiočys (2013)		+													+
Jarque ir Muth (2013)												+		+	
Bernard ir kt. (2012)				x											+
Bianchi (2016)	+														
Meek, Rao ir kt. (2007)				+	+										+
Taras (2012)					+								+		+
Fulmer (2009)															+
Voulgaris ir kt. (2010)							+								
Wang ir Singh (2014)									+						
Bussin (2012)							+								

Remiantis atlikta mokslinės literatūros apžvalga, pateikiamas konceptualus CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis (4 pav.).



4 pav. Konceptualus CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)

Remiantis pateiktu CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių konceptualiu modeliu, galima daryti šias teorines prielaidas:

1. CEO atlygio dizainui, kurį sudaro 8 elementai (atlyginimas, dividendai, draudimo produktai, kitos išmokos, materialiniai atsiskaitymai, premijos, akcijos, opcionai), įtaką daro 15 veiksnių, kurie

pagal kilmę suskirstyti į veiksnių grupes: įmonės charakteristikos, CEO charakteristikos, išoriniai veiksniai ir vidiniai veiksniai.

2. Veiksniai daro įtaką CEO atlygio dizainui, tačiau nedaro jos atskiriems CEO atlygio dizaino elementams (žymėjimas modelyje „D“): CEO poreikiai, santykiai su vadovybe ir informacijos valdymas.
3. Veiksniai daro įtaką CEO atlygio dizaino elementams, tačiau nedaro jos CEO atlygio dizainui (žymėjimas modelyje „E“): akcininkai, valdyba, gyvavimo ciklas, CEO nuostatos ir patirtis, akcijų vertės prognozės, darbo rinkos tendencijos, reguliavimas, įsipareigojimo skatinimas, rizikų valdymas, tikslų siekimas.
4. Daro įtaką tiek CEO atlygio dizaino elementams, tiek CEO atlygio dizainui (žymėjimas modelyje „DE“) įmonės charakteristika – įmonės dydis.

3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių tyrimo metodika

Ištirti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai yra vienas iš numatytų šio darbo uždavinių, kuriam įgyvendinti parengta tyrimo metodika, sudaryta iš tyrimo objekto apibrėžimo, tyrimui keliamo tikslo, tikslui įgyvendinti skirtų uždavinių bei uždaviniams atlikti – tyrimo struktūros.

3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas – CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai. Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai. Kryptingam tikslo siekimui keliami šie tyrimo uždaviniai:

1. Empiriškai ištirti CEO atlygio dizainą įmonėse.
2. Empiriškai ištirti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai įmonėse.
3. Nustatyti veiksnių įtaką CEO atlygio dizainui.
4. Pateikti patikslintą CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį.

3.2. Tyrimo procesas

CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių ištyrimui pasirinktas kokybinis tyrimas. Temos kompleksiskumas ir duomenų jautrumas reikalauja kokybinio požiūrio. Tokiu tyrimu siekiama atlikti detalią realių įmonių analizę bei sužinoti su analizuojama darbo tema susijusias įmonių patirtis bei ekspertų nuostatas. Kokybinio tyrimo metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad šis metodas leidžia į analizuojamus klausimus pažvelgti giliau, t.y. ne tik vertinti gautus duomenis, bet ir suprasti juos kaip visumą.

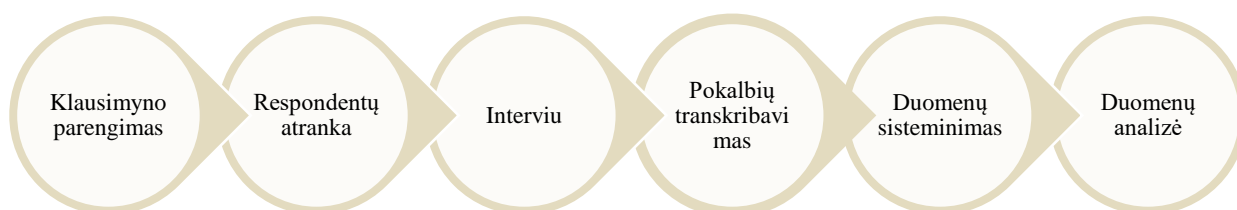
Duomenis rinkti nuspręsta pusiau struktūrizuoto interviu pagalba, siekiant ištirti CEO atlygio dizainą ir jam įtaką darančius veiksniai per ekspertinį respondentų suvokimą, veiksnių apibrėžimą ir interpretavimą. Taip pat struktūrizuotas interviu, kaip tyrimo metodas, leidžia ne tik įvertinti CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių teorinio modelio ir realios praktikos panašumus bei skirtumus, tačiau ir padeda pagrįsti arba paneigti CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių konceptualaus modelio dedamųjų aktualumą, o taip pat gauti praktiškai pagrįstus argumentus patikslintam CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modeliui sudaryti.

Pirmajam ir antrajam tyrimo uždaviniams – CEO atlygio dizainui ir CEO atlygio dizainui įtaką darantiems veiksniai įmonėse ištirti – buvo atlikti pusiau struktūrizuoti interviu su pasirinktų įmonių atstovais, galinčiais suteikti tikslios ir išsamios informacijos šio tyrimo tema, t.y. turinčiais tokio pobūdžio informacijos ir įžvalgų, pateiktų pagal aktualius vaidmenis ir įgaliojimus tą daryti įmonėje bei tiesiogiai susijusius su šio darbo tema. Siekiant kompleksiškos duomenų visumos, informacijos šaltiniais parinkti įmonių atstovai yra: akcininkai, CEO, personalo vadovai.

Trečiajam tyrimo uždaviniui – CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių nustatymui – sudaryta atliktų interviu metu surinktų duomenų suvestinė (2 priedas) ir turinio analizė. Turinio analizės duomenys buvo interpretuojami ir tokiu pagrindu įvertinti, kaip jie atitinka teorinį CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį.

Ketvirtasis tyrimo uždavinys – pateikti patikslintą CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį – įgyvendintas pasitelkiant tyrimo metu surinktos medžiagos išanalizuotą turinį ir ankstesniame uždavinyje atlikta CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelio raiškos

analize. Įvertinus gautus skirtumus ir naujas tyrimo metu suvoktas galimybes, sudarytas patikslintas CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis. Empirinio tyrimo procesas pavaizduotas 5 paveiksle.



5 pav. Tyrimo procesas (sudaryta autorės)

Pusiau struktūrizuotiems interviu atlikti ir siekiant kuo atviresnių ir informatyvesnių atsakymų, buvo sukurtas tyrimo įrankis – interviu klausimynas (1 priedas), klausimyno sudarymo logika pateikiama 12 lentelėje.

12 lentelė. Interviu klausimyno sudarymo logika (sudaryta autorės)

Tiriamasis objektas	Klausimo tikslas
CEO atlygio dizaino elementai	CEO atlygio dizaino pristatymas, naudojamų elementų išvardinimas. Aptarto CEO atlygio dizaino papildymas nepamintais elementais, siekiant kitokius materialinius atsiskaitymus suvokti kaip CEO atlygio dizaino elementus; teorinės CEO atlygio dizaino elementų žinios, siekiant suprasti jų nesirinkimo motyvus.
Įmonės charakteristikos	Įmonės charakteristikų apibrėžimas per CEO atlygio dizaino prizmę.
Gyvavimo ciklas, dydis, rezultatai	Įmonės charakteristikų suvokimas per CEO atlygio dizaino prizmę; CEO atlygio dizaino pokyčių palyginimas įvairiais įmonės vystymosi, laikmečio, sėkmės etapais, konkrečiose situacijose, reikšmingomis aplinkybėmis. Siekiama įvertinti įmonės gyvavimo ciklo, dydžio ar veiklos rezultatų reikšmingumą.
Akcininkai, valdyba	Valdybos narių sąsajų su įmonės CEO atskleidimas; numanomas valdybos narių suinteresuotumas CEO gerove; sprendimų dėl CEO atlygio dizaino šališkumo apraiškos. Siekiama suprasti, ar CEO ir vadovybės santykis yra glaudus; kiek santykiuose yra abipusio įsipareigojimo ir kaip tai veikia CEO atlygio dizaino paieškas, kiek tam skiriama laiko ir dėmesio.
CEO charakteristikos	CEO charakteristikos apibrėžimas per CEO atlygio dizaino prizmę.
Nuostatos, poreikiai	CEO nuostatų ir poreikių aptarimas siekiant išsiaiškinti, kurie iš jų yra reikšmingi pasirenkant CEO (ar daro įtaką deryboms dėl atlygio dizaino) ir formuojant CEO atlygio dizainą; kuri šalis (CEO ar įmonė) atlieka lemiamą vaidmenį susitarant dėl CEO atlygio dizaino.
Patirtis	Klausimais siekiama suprasti, kaip gerai įmonė pažįsta CEO, koks CEO darbo įmonėje stažas, taip pat kiek CEO pasirinkime esama protekcijos ir nepotizmo apraiškų.
Santykiai su vadovybe	Siekiama suprasti, ar CEO ir vadovybės santykis yra glaudus; kiek santykiuose yra abipusio įsipareigojimo ir kaip tai veikia CEO atlygio dizaino paieškas, kiek tam skiriama laiko ir dėmesio.
Išoriniai veiksniai	CEO charakteristikos apibrėžimas per CEO atlygio dizaino prizmę.
Reguliavimas	Siekiama suprasti, kokią reikšmę CEO atlygio dizaino elementų pasirinkimui turi šalyje taikomi mokesčiai, šalies įstatymai, šakinis reguliavimas, ar šios aplinkybės daro įtaką vienu elementų pakeitimu kitais.
Darbo rinkos tendencijos	Siekiama suprasti, kokią reikšmę CEO atlygio dizaino elementų pasirinkimui turi „mados“, kitų įmonių patirčių kopijavimas; kaip „vaikšto“ informacija apie rinkos tendencijas, kokiais duomenimis įmonė remiasi.

Tiriamasis objektas	Klausimo tikslas
Akcijų vertės prognozės	Siekiami suprasti, kiek svarbi CEO informacija apie įmonės akcijų vertę, bei kokių tikslų ta informacija domimasi; ar tokio tipo informacija turi įtakos CEO derybinei pozicijai dėl atlygio dizaino.
Vidiniai veiksniai	Įmonės tikslų įgyvendinimas per CEO atlygio dizainą.
Tikslai, įsipareigojimas	Siekiami suprasti, ar įmonė atlygio dizaino pagalba reguliuoja CEO elgesį; kaip įmonė traktuoja CEO veiksmų ir sprendimų daromą įtaką įmonės rezultatui, ar atlygio struktūra yra „paveikta“ poreikio motyvuoti CEO kuo aukštesniems rezultatams.
Rizikų valdymas	Siekiami suprasti, kiek finalinis atlygio dizainas daro įtaką ilgalaikiams CEO ketinimams, bei kaip yra orientuotas į ilgalaikius įmonės tikslus, valdant rizikas, susijusias su sprendimais, priimamais CEO.
Informacijos valdymas	Siekiami išsiaiškinti, kaip veiksny susijęs su duomenų apie CEO atlygį slėpimu nuo valstybės, visuomenės (jeigu įmonės veikla reguliuojama) arba nuo įmonės darbuotojų, valdybos narių, akcininkų.

Klausimai interviu metu buvo užduodami pagal iš anksto sudarytą klausimyną, tačiau interviu metu nebuvo griežtai laikomasi sudaryto klausimyno rėmų, klausimų pateikimo tvarka kito pagal interviu eigą. Klausimyno struktūra sudaryta pagal tiriamo CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksmų konceptualaus modelio dedamąsias: pirmoje dalyje užduodant vieną pagrindinį klausimą apie taikomus CEO atlygio dizaino elementus įmonėje ir tikslinamuosius klausimus, siekiant suprasti įmonėje naudojamą CEO atlygio dizaino elementų rinkinį bei įsitikinti dėl apklausiamojo naudojamų sąvokų ir apibrėžimų reikšmių, o antroje dalyje užduodant pagrindinius klausimus apie CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksmų grupes ir tikslinamuosius klausimus, nukreiptus į konkrečias teorinio CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksmų modelio dedamąsias, siekiant įsitikinti dėl respondento naudojamų sąvokų ir apibrėžimų reikšmių bei įsigilinti į įmonės atstovo samprotavimus. Tikslinamieji klausimai sudaryti formuluotėse nenaudojant reikšminių žodžių, siekiant išvengti poveikio respondentų atsakymams ir suteikiant galimybę patiems respondentams įvardinti prašomą informaciją. Numatyta tikslinamuosius klausimus naudoti užpildant gaunamos informacijos spragas arba padėti respondentui pateikti išsamesnę informaciją, nepraleidžiant reikšmingų nagrinėjamai tyrimo temai detalių ir niuansų. Tikslinamieji klausimai nukreipti į pirmoje interviu dalyje aptartus CEO atlygio dizaino elementus. Pusiaus struktūrizuotą interviu metu vartoti žodžio „dizainas“ sinonimai („paketas“, „visuma“, „struktūra“, „papildomos naudos“), siekiant kuo didesnio klausimo aiškumo respondentams. Taip pat apklausiamiesiems prieš pradėdant pusiau struktūruotą interviu buvo paaiškinta, kad interviu objektas – tik CEO atlygio elementų visuma, neatskleidžiant, neaptariant ir nevertinant atskirų elementų dydžių ar proporcijų, susitelkiant tik į atskirų CEO atlygio dizaino elementų formą ir jos pasirinkimo motyvus.

3.3. Duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai

Tyrimo kontekstas – lietuviškų įmonių patirtis. Kvietimas dalyvauti tyrime buvo pateiktas 11 respondentų, iš jų 7 tyrime sutiko dalyvauti. Įmonių imtis tyrimui pakankama, nes įmonių profiliai tiksliai atliepia tyrimo objektui svarbias aplinkybes ir tokios imties pakanka įvykdyti šiame darbe keliamus uždavinius. Taip pat po šeštojo interviu buvo pasiektas tyrimo duomenų prisotinimas, temos pradėjo kartotis, todėl atliktas tyrimas apima 6 interviu.

Įmonės atstovauja įvairioms pramonės šakoms: gamybai, prekybai, paslaugoms, statybai, informacinėms technologijoms. Visos įmonės yra iš privataus sektoriaus, sėkmingai veikiančios ir vykdančios tarptautinę veiklą bei priklausančios įmonių grupei arba yra įmonių grupė. Įmonių ir respondentų profiliai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Įmonių ir respondentų profiliai

Kodas	Įmonių profiliai						Respondentų profiliai	
	Sektorius	Nuosavybė	Tarptautinė veikla	Veiklos pobūdis	Darbuotojų skaičius	Juridinis statusas	Vaidmuo įmonėje	Vaidmens trukmė, m.
R-1	Privatus	Lietuva	Taip	Prekyba, gamyba	401-500	Įmonių grupė	Pagrindinis akcininkas	22
R-2	Privatus	Lietuva	Taip	Prekyba, paslaugos, gamyba	101-200	Įmonių grupė	Pagrindinis akcininkas	14
R-3	Privatus	Lietuva	Taip	Statyba, paslaugos	801-900	Įmonių grupės įmonė	Personalo vadovas	8
R-4	Privatus	Lietuva	Taip	Prekyba, paslaugos, IT	201-300	Įmonių grupė	Personalo vadovas	5
R-5	Privatus	Danija	Taip	Paslaugos	201-300	Įmonių grupės įmonė	Personalo vadovas	6
R-6	Privatus	Lietuva	Taip	Paslaugos	101-200	Įmonių grupės įmonė	CEO	3

Tyrimas buvo atliekamas 2019 m. balandžio mėnesį, iš viso buvo atlikti 6 pusiau struktūrizuoti interviu lietuvių kalba, visų interviu trukmė ~130 min. (atitinkamai 22, 26, 24, 21, 17 ir 20 min.). Penki interviu buvo vykdomi „gyvų“ susitikimų metu, vienas – vaizdo ryšiu „Skype“ programoje, prieš tai susitarus su respondentais dėl susitikimo vietos, laiko, numatomos trukmės ir tyrimo tikslo bei klausimų apimties. Visi įmones atstovaujantys respondentai yra betarpiškai susiję su tyrimo tema, todėl galima pakankamai objektyviai vertinti CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnius įmonėse. Siekiant kompleksiškos duomenų visumos, respondentai atstovauja skirtingas interesų puses: akcininkai, CEO, personalo vadovai.

Atliktų interviu transkripcijos buvo išanalizuotos ieškant reikšminių vienetų – patvirtinančių teiginių, kurie gali pagrįsti CEO atlygio dizainą ir CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnius. Gauti rezultatai buvo susisteminti vienoje suvestinėje, duomenų atvaizdavimas atliktas laikantis CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių grupių nuoseklumo (2 ir 3 priedai).

3.4. Tyrimo etika ir apribojimai

Respondentai buvo informuoti, kad interviu bus vykdomi mokslinio tyrimo tikslais, o gauti duomenys bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai“. Siekiant kuo atviresnių atsakymų, respondentai buvo patikinti dėl įmonės ir pašnekovo tapatybių apsaugos ir įrašo po teksto transkribavimo sunaikinimo. Buvo gautas visų respondentų sutikimas kalbėti, interviu buvo įrašyti skaitmeniniu būdu (telefono diktofonu) ir vėliau atliktos pokalbių transkripcijos kompiuteriu. Šio darbo prieduose interviu transkripcijos dėl etikos sumetimų ir duomenų jautrumo nėra pridėamos.

Atliktas empirinis tyrimas turi tam tikrų apribojimų, kurie gali rodyti kryptį būsimiems tyrimams. Pirmasis apribojimas susijęs su respondentų ekspertiškumu. Tikėtina, kad kai kurie respondentai dėl riboto priėjimo prie tyrimo temos galėjo pateikti savo interpretacijas, o ne aktualią tyrimui informaciją, todėl tai galėjo paveikti jų atsakymus. Norint gauti kokybiškesnės medžiagos tyrimui, interviu ateityje galėtų būti daromi su tiesiogiai už CEO atlygio dizainą atsakingais darbuotojais arba konsultantais. Antrasis apribojimas susijęs su nepakankamu respondentų įsitraukimu į aptariamą

temą – tai galima paaiškinti nacionaliniu kontekstu bei su tuo susijusia baime kalbėti pakankamai jautria įmonėms tema. Gali būti, kad antrasis apribojimas lėmė tai, jog kai kurie tyrimui svarbūs dalykai respondentų galėjo būti pagoreguoti arba apskritai nutylėti.

4. Aukščiausio lygio vadovų atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija

Siekiant tyrimo tikslo – empiriškai ištirti CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksniai – buvo ištirtas CEO atlygio dizainas tyrime dalyvavusiose įmonėse bei jam įtaką darantys veiksniai, vėliau nustatyta veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui ir pateiktas patikslintas veiksnių modelis. Atlikto empirinio tyrimo duomenys buvo analizuojami kokybinės turinio analizės būdu. Šioje darbo dalyje pristatomos tyrimo rezultatų analizė ir diskusija. Duomenys analizuojami ir rezultatai pristatomi atitinkamai pagal konceptualaus modelio dalis: CEO atlygio dizainas, CEO atlygio dizainui įtaką darančios įmonės ir CEO charakteristikos, įtaką darantys išoriniai ir vidiniai veiksniai.

4.1. CEO atlygio dizaino tyrimo rezultatų analizė

Kalbėti apie CEO atlygio dizainą nėra tyrime dalyvavusių ekspertų kasdienybė, todėl natūralu, kad respondentams interviu klausimai nebuvo iki galo aiškūs ir reikėjo įdėti papildomų pastangų suprantant su CEO atlygio dizainu susijusias sąvokas bei suvienodinant supratimą apie aptariamą temą akcentus – CEO atlygį ir jo dizainą. Respondentai, pristatę savo įmonių praktiką CEO atlygio dizaino tema, naudojo tokias sąvokas kaip „paketas“, „motyvacinis paketas“, „struktūra“, „elementų struktūra“, „krepšelis“, „atlygis“, „atlyginimas“, „motyvacija“, „atlygio sudėtis“. „Dizaino“ sąvoka kai kuriems pašnekovams buvo nauja, tačiau suprantama ir lengvai pritaikoma prie įmonei įprastų sąvokų. Dizaino elementams apibūdinti respondentai naudojo sąvokas „dalys“, „sudedamosios dalys“, „atlygio dalys“, „pasirinkimai“, „motyvacinės priemonės“, „papildomos naudos“, „formos“.

Paprašyti apibūdinti CEO atlygio dizainą, įmones atstovaujantys tyrimo dalyviai buvo linkę „atidaryti“ dizaino sudėtį atlyginimo elementu: „*atlyginimo fiksq*“ (R-1); „*kaip visada – atlyginimas*“, „*mokam algq*“ (R-2); „*yra fiksuotas atlyginimas*“ (R-5); „*mokam algq*“ (R-2); „*pirmiausia atlygis, kiekvienq mėnesj*“ (R-6). Dalis respondentų atlyginimo elemento interviu metu apskritai neminėjo, daugiau akcentavo kitus, tipiškus CEO pareigybei atlygio dizaino elementus.

Respondentai, kalbėdami apie materialinius atsiskaitymus – automobilį („*gauna ir tarnybiniq automobilj*“ (R-1); „*turi automobilj, už kurj mes mokam*“ (R-2); „*automobilis, telefonas*“ (R-3); „*mašina, kuriq vėliau pats vadovas gali iš įmonės nusipirkti*“, „*mes duodam mašiną*“ (R-4); „*turi automobilj*“ (R-5); „*šiuo atveju automobilis*“ (R-6)), kurą („*negali jam ribot kuro*“ (R-1); „*kuras kas be ko – be jokių ribų*“, „*kurq, aišku, apmokam*“ (R-4)), telefoną („*automobilis, telefonas*“ (R-3)), asmeninį vairuotoją („*mūsų direktorius turi asmeninį vairuotojq*“ (R-3)) ar įmonės butą („*turi <...> galimybę naudotis įmonės butu*“ (R-4)), nebuvo tikri, ar tai darbo priemonės, skirtos atlikti patį darbą ir tiesiog jį palengvinti, ar CEO atlygio dizaino elementai. Interviu metu įmones atstovavusių respondentų buvo paprašyta daugiau papasakoti apie šiuos elementus, o iš atsakymų buvo galima suprasti, kad šiems elementams patiriamos sąnaudos yra vertinamos kaip skiriamos CEO išlaidymui. Todėl automobilis, kuras, asmeninis vairuotojas, įmonės butas ar kiti „neribotomis darbo priemonėmis“ įvardinti elementai prisikiriami materialinių atsiskaitymų sąvokai.

Mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama kintamai CEO atlygio daliai, kuria gali būti tiek premijos, tiek kitokie su orientacija į įmonės rezultatus ir CEO motyvacija susiję mokėjimai. Iš respondentų atsakymų galima suprasti, kad ši kintama dalis yra itin svarbi CEO atlygio dizaine arba ji netgi yra būtent CEO atlygio dizaino pagrindu. Tyrimo dalyviai kintamajai atlygio daliai apibūdinti naudojo sąvokas „bonusas“, „metinė premija“, „kintamoji dalis“, „metiniai bonusai“, „metinis

bonusavimas“, „ketvirtiniai priedai“: „jo papildomas bonusas“ (R-1); „turi metines premijas“, „atlygio kintamoji dalis“ (R-3); „atlyginimas, bonusas“, „tada metiniai bonusai“, „vadovė metinį bonusavimą turi“, „vienoj įmonėj ketvirtinius priedus nuo apyvartos gauna įmonės direktorė“ (R-4); „turi premijas nuo rezultato“, „metinė premija“, „premią mokame kai yra rezultatai“ (R-5); „bonusavimo sistema vieną kartą į metus“ (R-6). Nurodydami kintamos dalies pavadinimą, respondentai beveik visais atvejais apibūdindavo ir mokėjimo periodiškumo požymį, kuris, panašu, yra neatsiejama tokio atlygio elemento dalis.

Atliktas tyrimas patvirtino tai, kad akcijų elementas CEO atlygio dizaine yra ir CEO atlygio dizaino kokybės požymis. Respondentai, akcijoms skyrę daug dėmesio, leido suprasti, kad CEO akcijų turėjimas yra „aukščiausia nata“ arba „finalas“ akcininkų ir paties CEO susitarime. Ši akcijų elemento atspalvį galima buvo pastebėti ir tuose interviu, kur respondentai nurodė akcijų elemento nesant CEO atlygio dizaine. Tačiau įvardintos akcijų nepasirinkimo priežastys ir apibūdinti lūkesčiai akcijas įsigyti leidžia teigti, kad akcijos CEO atlygio dizaine yra dažnu atveju savotiška siekiamybė ir tikslas tipiškam CEO. Tyrimų dalyvių citatos apie akcijų elementą CEO atlygio dizaine: „tampa akcininku, ir automatiškai CEO“, „CEO akcininkai, kurie savo turimą mažą dalį“ (R-1); „kiekvienas vadovas turi 49 proc. akcijų“, „vadovams yra atsiskaitoma akcijomis“, „dažniausiai tai su akcijom“, „akcijos padeda apsidraudimą turėti“, „gali nusipirkti atsidavusį vadovą akcijomis“ (R-4). Taip pat ketvirtasis respondentas, kuriam nebuvo svetima ir akcijų tema, paminėjo opcionų elementą: „įdomu pažaisti ir su <...> opcionais“ (R-4).

Tikėtina, kad respondentai, ieškodami akcijų elementams apibūdinti skirtų pavyzdžių ir motyvų, buvo linkę nesureikšminti sąvokų „akcijos“ ir „dividendai“ skirtumo bei jas savaip interpretuoti. Juk nors šie elementai tarpusavyje yra iš esmės susiję savo kilme, vis dėlto akcijų ir dividendų vertė, kaip CEO atlygio dizaino elementų, yra skirtinga – akcijų naudos realizavimas CEO atžvilgiu yra nutolintas, o dividendų – lengviau pasiekiamas. Tikslinant klausimus ir prašant respondentų papildyti savo atsakymus, vis dėlto CEO atlygio dizaine galima išskirti dividendus kaip atskirą elementą: „ir pelno dalybas“ (R-1), „dar dividendus sumokam <...> dividendai mokami“, „tie dividendai yra kaip bonusas“ (R-2); „susimoka per dividendus“ (R-4).

Vadovų civiliniam atsakomybės draudimui respondentai skyrė dėmesį kalbėdami apie rizikų valdymą įmonėje: „Esam apdraudę savo generalinį nuo rizikų civiliniu atsakomybės draudimu“ (R-1); „CEO vadovo civilinės veiklos atsakomybė taip pat apdrausta“ (R-2); „civilinis draudimas, bet jis ne su nauda susijęs, o su rizikos išvengimu“, „Draudžiame nuo rizikų, vadovai apdrausti“ (R-4); „mes visi turime civilinės atsakomybės draudimus <...> visi CEO holdinge“ (R-6). Svarbu pabrėžti tai, kad tyrime dalyvavę įmonių atstovai nebuvo tikri, ar vadovų civilinės atsakomybės draudimas yra CEO atlygio dizaino dalis, ar labiau įmonės rizikų valdymo įrankis. Paprašyti daugiau papasakoti apie vadovų civilinės atsakomybės draudimo atsiradimą įmonės praktikoje, respondentai paaiškino, kad šis tokios rūšies draudimas yra ne tik įmonės, bet ir paties CEO iniciatyva. Tai leidžia manyti, kad vadovų civilinės atsakomybės draudimas yra tam tikra CEO sąlyga darbui įmonėje, todėl vadovų civilinės atsakomybės draudimas gali būti laikomas CEO atlygio dizaino elementu.

Atlikus kokybinę tyrimo metu gautų duomenų analizę, buvo atskleisti CEO atlygio dizaino elementai (14 lentelė).

14 lentelė. Tyrime atskleisti CEO atlygio dizaino elementai (sudaryta autorės)

Elementas	Reikšminis vienetas	Patvirtinantis teiginys
Atlyginimas	Atlyginimas	„ atlyginimo fiksa“ (R-1); „ kaip visada – atlyginimas “ (R-2); „yra fiksuotas atlyginimas “ (R-5);
	Alga	„ mokam algą “ (R-2);
	Atlygis	„ Tai pirmiausia atlygis, kiekvieną mėnesį “ (R-6).
Premija	Bonusas	„ jo papildomas bonusas “ (R-1); „ atlyginimas, bonusas “ (R-4);
	(Metinė) premija	„ turi metines premijas “ (R-3); „ turi premijas nuo rezultato “, „ Metinė premija “, „ premią mokame kai yra rezultatai “ (R-5);
	Kintamoji dalis	„CEO atlygio kintamoji dalis “ (R-3);
	Metiniai bonusai	„ tada metiniai bonusai, kur jau priklauso tiesiogiai nuo rezultato įmonės finansinio “, „ vadovė metinį bonusavimą turi “ (R-4);
	Metinis bonusavimas	„ vienoj įmonėj ketvirtinius priedus nuo apyvartos gauna įmonės direktorė “ (R-4); „ bonusavimo sistema vieną kartą į metus “ (R-6);
	Ketvirtiniai priedai	„ įmonėj ketvirtinius priedus nuo apyvartos gauna direktorė “ (R-4).
Akcijos	Akcijos	„ tampa akcininku, ir automatiškai CEO “, „ CEO akcininkai, kurie savo turimą mažą dalį “ (R-1); „ kiekvienas vadovas turi 49 proc. akcijų “, „ vadovams yra atsiskaitoma akcijomis “, „ dažniausiai tai su akcijom “, „ akcijos padeda apsidraudimą turėti “, „ gali nusipirkti atsidavusį vadovą akcijomis “ (R-4).
Dividendai	Dividendai	„ Dar dividendus sumokam <...> dividendai mokami “, „ tie dividendai yra kaip bonusas “ (R-2); „ susimoka per dividendus “ (R-4);
	Pelno dalybos	„ ir pelno dalybas “ (R-1).
Kitų įmonių akcijos	Kitų įmonių akcijos	„ galima ir mano įmonės akcijų pirkti, ir kitų įmonių holdinge, ta prasme galimybės plačios “ (R-6).
Opcionai	Opcionai	„ įdomu pažaisti ir su <...> opcionais “ (R-4).
Materialiniai atsiskaitymai	Automobilis, mašina	„ gauna tarnybinį automobilį “ (R-1); „ turi automobilį, už kurį mes mokam “ (R-2); „ Automobilis, telefonas “ (R-3); „ mašina, kurią vadovas gali iš įmonės nusipirkti “, „ mes duodam mašiną išsipirkti “ (R-4); „ turi automobilį “ (R-5); „ šiuo atveju automobilis “ (R-6);
	Kuras	„ negali jam ribot kuro “ (R-1); „ kuras kas be ko – be jokių ribų “, „ kurą, aišku, apmokam “ (R-4),
	Darbo priemonės	„ Neribotos darbo priemonės “, (R-2);
	Asm. vairuotojas	„ Mūsų direktorius turi asmeninį vairuotoją “ (R-3);
	Įmonės butas	„ turi <...> galimybę naudotis įmonės butu “ (R-4).
Vadovų civilinės atsakomybės draudimas	Civilinės atsakomybės draudimas	„ Esam apdraudę savo generalinį nuo rizikų civiliniu atsakomybės draudimu “ (R-1); „ CEO vadovo civilinės veiklos atsakomybė taip pat apdrausta “ (R-2); „ mes visi turime civilinės atsakomybės draudimus <...> visi CEO holdinge “ (R-6);
	Civilinis draudimas	„ civilinis draudimas, bet jis ne su nauda susijęs, o su rizikos išvengimu “, „ Draudžiame nuo rizikų, vadovai apdrausti “ (R-4).
Investiciniai produktai	Pensijų fondai	„ dalį savo metinės premijos persivesti į pensijų fondus “ (R-3);
	Taupymo, investavimo fondai	„ galimybę pasirinkti tuos taupymo fondus ar investavimo “ (R-3).
Sveikatos draudimas	Sveikatos draudimas	„ tai ir sveikatos draudimas “ (R-4).

4.2. Veiksnių, darančių įtaką CEO atlygio dizainui, tyrimo rezultatų analizė

4.2.1. Įmonės charakteristikos

Mokslinėje literatūroje buvo pateiktos išvalgos apie tai, kad didelėms įmonėms būdingos atlygio sistemos ir įvairūs atlygio komitetai mažina šališkumo tikimybę priimant sprendimus dėl CEO atlygio

dizaino. Mažesnėse įmonėse akcininkai neretai ne tik patys eina valdybos narių pareigas, bet ir aktyviai dalyvauja įmonės valdyme. Būtent taip moksliniuose šaltiniuose apibūdinama įmonės dydžio daroma įtaka CEO atlygio dizainui. Tyrime dalyvavęs ketvirtasis respondentas, komentuodamas premijų skyrimo įmonėje tvarką, nurodė, kad „<...> valdyba nusprendžia apie sumas kaip ten kiek skiria, mato vistiek, kas kiek ko vertas, <...> į patį žmogų, kiek jis supranta ten tarkim savo klaidas“. Taip pat ketvirtasis respondentas įvardino požymį, kuris patvirtina akcininko galią skiriant premijas visiems darbuotojams įmonėje, tame tarpe ir CEO: „Mūsų akcininkas mėgsta juokauti, kad lapkričio-gruodžio mėnesiais vadovai tokie paklusnūs pasidaro, tai, matyt, tikisi didesnių premijų“. Panašu, kad akcininkų ar valdybos galia priimant su CEO atlygio dizainu susijusius sprendimus yra svarbi, ir akcininkų arba akcininkų interesus atstovaujančios valdybos nuomonė CEO atlygio dizaino klausimais gali būti lemianti. Penktasis respondentas taipogi įvardijo akcininkus kaip premijoms įtaką darantį veiksnį: „Nes priklauso viskas vistiek nuo pagrindinės valdybos mūsų motininėje būstinėje, o mes čia tik gauname galutinius jų sprendimus“. Penktasis respondentas valdybos svarbą nurodė komentuodamas svarstymus dėl sveikatos draudimo elemento įtraukimo į CEO atlygio dizainą, kuomet šis elementas nebuvo pasirinktas dėl akcininkų požiūrio: „Buvome svarstę <...> sveikatos draudimo paketą, bet nepavyko gauti patvirtinimo iš akcininkų, kad tai veiksminga priemonė ir buvo požiūris, kad tokie dalykai yra labiau paties generalinio reikalas, su kažkokia motyvacija ar atlygiu tai visai nėra susiję“. Remiantis šeštojo respondento pasakojimu, kad „akcininkai yra labai skirtingi, ir asmeniškumų įtakos galbūt yra, bet jos nėra tiek daug dėl tos priežasties, kad jie turi šimtu procentu susitarti, ar atitinka ką vienas siūlo, ar ne“, galima sakyti, kad apsisprendžiant dėl CEO atlygio dizaino, skirtingos nuomonės akcininkų ar valdybos tarpe leidžia priimti objektyvesnius sprendimus. Vadinasi, galima teigti, kad anksčiau minėtą, didelėms įmonėms būdingo atlygio komiteto funkciją skirstyti premijas arba nustatyti CEO atlygio dizainą tyrime dalyvavusiose įmonėse atlieka akcininkai arba valdyba, o skirtingos nuomonės joje iš dalies atstovauja ir skirtingus interesus, todėl tikėtina, kad šališkumas CEO atlygio dizainui yra kontroliuojamas.

Kalbantis apie akcijų pasirinkimo motyvus, pirmasis respondentas dalinosi tokiais pastebėjimais: „aktyvūs akcininkai <...> nuo mažos įmonės, kai kūrėsi kompanija“ (R-1), „buvo toks natūralus augimo procesas, <...> plius plėtra, <...> tiesiog sutarėm, kad tai bus akcijos“ (R-2), „nors ir vadiname UAB'ais, bet vistiek daugiau kaip investiciniai projektai, <...> direktoriai, kurie dažniausiai yra ir projekto idėjos lygmeny dalyvavę, tiesiog prižiūri tą projektą, jį įgyvendina, vysto ir tuo pačiu yra tais juridiniais įmonių vadovais <...> turi įmonės akcijų dėl to, kad realiai nėra kaip daugiau susimokėti tokiam sakykim startuolio lygyje“ (R-4). Iš respondentų pasakojimų matome, kad įmonės gyvavimo ciklas, ypač pirmasis – pradžios etapas, daro įtaką akcijų elemento įtraukimui į CEO atlygio dizainą. Iš respondentų pasakojimų taip pat galima suprasti, kad akcijų elementą atlygio dizaine turintys CEO dažnai yra drauge ir verslo bendraautoriai, kurie nuopat pradžių veikia kaip įmonės savininkai ir yra maksimaliai suinteresuoti įmonės ar projekto sėkme. Verta paminėti jaunos įmonės silpnąją derybinę galią CEO atlygio dizaino atžvilgiu pagrindžiančią citatą iš interviu su ketvirtuoju respondentu: „tokia įmonė nelabai gali kokių sąlygų diktuoti ir kaip ji gali nusipirkti tą atsidavusį darbui vadovą, tai akcijomis tik, kaip daugiau“. Tai papildoma mokslinėje literatūroje sutinkama nuomonė, kad įmonės dydis yra susijęs su įmonės galimybėmis įsigyti gerą specialistą. Juk naujos įmonės patiria finansinių išteklių trūkumus, todėl įmonės pradžios etape atsiskaitymas už CEO atliekamą darbą vertybiniais popieriais yra ypač palankus akcininkams.

Ketvirtasis respondentas, teigdamas, kad „<...> seniau veikiančioj įmonėj viskas daugmaž nusistovėję, o naujoj galima ten varijuoti visai, dažniausiai tai žaidžiant su akcijom <...>“, patvirtina, jog įmonės dydis dažnai būna susijęs su didesnėse organizacijose egzistuojančiomis sistemomis ir įvairiais darbo užmokesčio komitetais, kurie leidžia į CEO atlygio dizainą pažvelgti profesionaliai ir nešališkai. Vadinai, kuo „jaunesnė“ įmonė, tuo CEO atlygio dizainas yra lankstesnis ir didesnę jo dalį užima akcijos arba opcionai.

Tiek pirmasis, tiek ketvirtasis respondentai, kalbėdami apie CEO atlygio dizaino elementų visumą, nurodė, kad sritis, kurioje įmonė vykdo savo veiklą, taip pat daro įtaką galutiniams sprendimams CEO atlygio dizaino tema: „<...> labai priklauso nuo verslo specifikos <...>“, „kad suprasti pačią sistemą, tai arba bonusas, arba priedai, <...> nes viename versle rezultatas matosi iškart ir yra toks daugmaž tolygus, o kitokioj įmonėj ir sezoniškumas veikia, <...> tai ten labiau metinis matosi dalykas“. Taip pat trečiasis respondentas papasakojo apie galimą sektoriaus įtaką CEO atlygio dizainui: „<...> jeigu tai būtų norma mūsų sektoriuje turėti kažkokias atlygio dalis, tai matyt, kad normalu būtų ir mūsų CEO suformuoti lūkestį ir tada paskatintų tas derybas dėl šių rinkos normų“. Ketvirtasis respondentas papasakojo apie svarstymus į CEO atlygio dizainą įtraukti opcionų elementą: „<...> buvo ta kalba, kai apie IT projektus kalba buvo“. Atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, nebuvo nustatytas įmonės veiklos srities ar sektoriaus ryšys su CEO atlygio dizainu. Anot trečiojo respondento, „Geresniais laikais <...> galėtų <...> kalbėti apie savo atlygio paketo praplėtimą su mūsų grupės akcininku ir diskutuoti apie kažkokias kitokias galimybes ar formas“. Tai papildoma anksčiau aprašytus tyrimo rezultatus, kad skirtingais organizacijų raidos etapais kinta ir sprendimai dėl vienokių ar kitokių elementų į CEO atlygio dizainą įtraukimo.

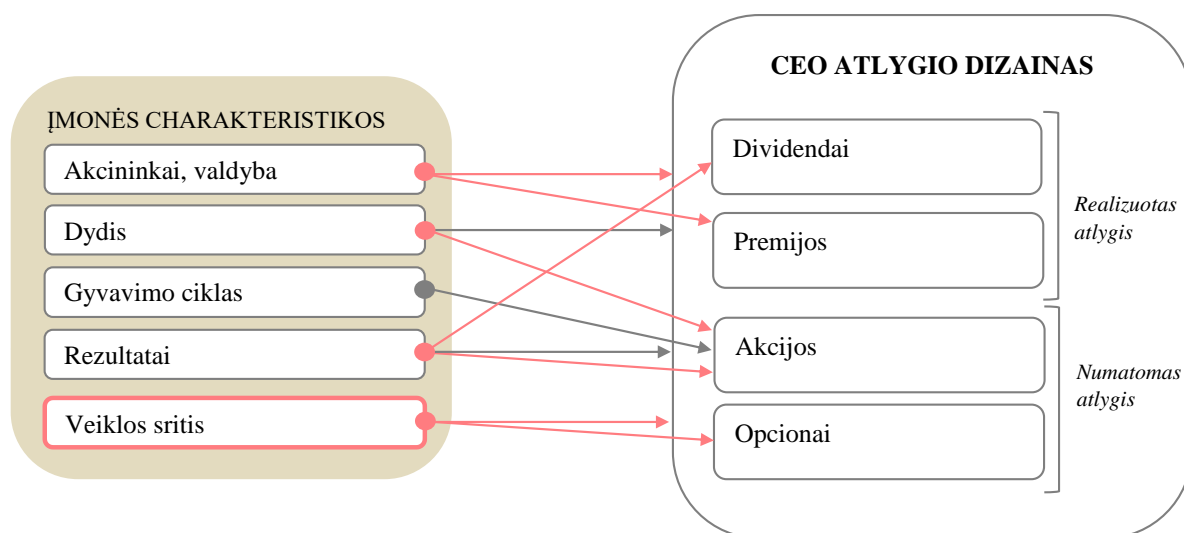
Tyrimo metu nustatyti veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio dizainui, pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Tyrime atskleistų įmonės charakteristikų suvestinė (sudaryta autorės)

Veiksny	Poveikio aprašymas	Kam daro įtaką
Akcininkai, valdyba	Akcininkai nusprendžia dėl premijų skyrimo.	Premijos
	Premijos priklauso nuo valdybos.	Premijos
	Vadovai paklūsta akcininkams, nes tikisi premijų.	Premijos
	Akcininkai nustato, kuri atlygo dalis yra įmonės arba CEO reikalas.	Dizainas
	Skirtingi akcininkai siekia bendro sutarimo, todėl mažiau šališkumo.	Dizainas
Dydis	Mažoje įmonėje mažiau taisyklių, todėl galima „žaisti“ akcijomis.	Akcijos
	Dažnas mažos įmonės CEO turi įmonės akcijų.	Akcijos
	Mažas įmonės dydis neįpareigoja turėti turtingą CEO atlygio dizainą.	Dizainas
Gyvavimo ciklas	Aktyvių akcininkų daugiau įmonių kūrimosi (startuolių) stadijoje.	Akcijos
	Įmonių kūrimosi etape akcijomis lengviau pritraukti talentus.	Akcijos
	Augimo, plėtros etapuose CEO atsiskaitoma akcijomis.	Akcijos
Rezultatai	Finansiškai stiprios įmonės atsiskaityti CEO akcijomis.	Akcijos
	Esant geresniems įmonės rezultatams, CEO gali derėtis.	Dizainas
	Dividendai išmokami esant pelnui.	Dividendai
Veiklos sritis	Opcionų elementas būdingas IT įmonių CEO atlygio dizainui.	Opcionai
	Dizaino galimybės priklausomos nuo sezoniškumo, srities.	Dizainas
	Veiklos sektoriaus normos galėtų daryti įtaką CEO atlygio dizainui.	Dizainas

Remiantis tyrimo metu atskleista įmonės charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui, galime patikslinti konceptualiaame modelyje pateiktus veiksmų ir CEO atlygio dizaino ryšius (6 pav.). Tiek atlygio dizainui, tiek jo elementams įtaką daro akcininkai ir valdyba, įmonės dydis, įmonės rezultatai ir veiklos sritis. Pastaroji charakteristika taip pat yra papildanti konceptualųjį veiksmų modelį, ši

charakteristika mokslinės literatūros apžvalgoje nebuvo atskleista. Įmonės gyvavimo ciklas daro įtaką tik akcijų elementui. Atliktas tyrimas papildė konceptualųjį veiksmių modelį nauja charakteristika ir papildomais veiksmių ryšiais su CEO atlygio dizainu. Empirinio tyrimo rezultatais pagrįsti atradimai paveiksle paryškinti kita spalva.



6 pav. Įmonės charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad CEO atlygio dizainui daro įtaką šios įmonės charakteristikos: akcininkai, valdyba, dydis, gyvavimo ciklas, rezultatai ir veiklos sritis. Tiriant įmonės charakteristikų įtaką, buvo atskleistas CEO atlygio dizainas, susidedantis iš dividendų, premijų, akcijų ir opcijų.

4.2.2. CEO charakteristikos

CEO į naujas įmones „atsineša“ savo patirtis ir siekia, kad atlygio pasiūlymas nebūtų prastesnis ar mažiau patogus negu turėtas ankstesnėje įmonėje. Taip pat CEO derybų gebėjimai ir patirtis daro įtaką galutiniam CEO ir akcininkų susitarimui. Tai patvirtina antrojo respondento pasakojimas, kad „<...> žmogus buvo be patirties CEO, tai per didelių reikalavimų neturėjo, manė, kad mes labai gerai čia pasiūlėm ir kibo dirbti tiesiog <...>“. Taip pat šis respondentas nedidelę CEO patirtį sieja ir su vadovo civilinės atsakomybės draudimo elemento įtraukimu į CEO atlygio dizainą: „CEO turi tokį draudimą civilinį <...> vadovavimo patirties, tokios kaip aukščiausio lygio vertės vadovas neturėjo, buvo tokia vadovo abejonė, ar susitvarkys su dideliais mastais ir srautais“. Šiame darbe jau buvo aptarta, kad CEO visada ieško būdų, kaip padidinti savo pajamas ir bando gauti grynųjų pinigų parduodami akcijas, tai patvirtina ir pirmasis respondentas: „CEO akcininkai, kurie savo turimą mažą dalį didelėje kompanijoje norėjo keisti didesnę dalį mažesnėje su tikimybe, kad jis galės gauti didesnes pajamas nuo labiau konkrečios veiklos, kur jis pats galėtų dalyvauti, negu tikėtis būnant mažu akcininku didelėje kompanijoje, nes ne nuo jo priklauso metinio rezultato išmokos“. Atliktoje literatūros analizėje buvo pastebėta, kad akcijų pasirinkimai būdingi daugiau patirties ir įgūdžių turintčių CEO atlygio dizainui nei mažesnės kvalifikacijos ir patirties CEO atlygio dizainui, tačiau šis pavyzdys parodo, kad būna ir priešingai – CEO, neturintis vadovavimo įmonei patirties, nėra pasiruošęs derėtis dėl geresnių savo atžvilgiu darbo apmokėjimo sąlygų. Vadinasi, galima teigti, kad CEO patirtis gali būti akcijų elementui įtaką darantis veiksnys, nes maža CEO patirtis yra palanki įmonės akcininkų arba valdybos nuostatoms dėl CEO atlygio dizaino.

Šiame darbe jau buvo aptarta, kad vertybinių popierių įtraukimas į CEO atlygio dizainą nėra palankus mažiau kantriems CEO, tačiau penktojo respondento pasakojimas šią nuostatą koreguoja: „<...> mano vadovas yra mažiau riziką mėgstantis žmogus, labiau stabilumą ir saugumą, <...> tiesiog nėra labai įtrauktas gal savo vadovų, kad dalyvautų toje akcijų loterijoje“.

Asmeniniai CEO poreikiai daro įtaką galutiniam susitarimui dėl atlygio dizaino. Tyrime dalyvusių respondentų patirtys patvirtina CEO poreikių svarbą: pirmasis respondentas nurodė, kad domisi CEO poreikiais („Iš esmės bandom paprasčiausiai sužinot, ko žmogus nori ir jam tą duot. Kad tiktais jis pasiektų rezultatus“), antrasis respondentas numato, kad CEO poreikiams vieta yra derybose („<...> kitaip mes nesiūlėm, o CEO neprasė <...>“, „<...> priklauso nuo to, jeigu ateis tas vadovas su pasiūlymais ir norės dėl kažko tartis <...>“), ketvirtasis ir penktasis respondentai atstovauja CEO poreikius sakydami, kad „<...> akcijos, kiek žinau, jos net ir nedomintų kaip tokios <...>“, „mūsų generalinis kažkaip niekada nesiveržia tuo akcininku būti, jis toks kuklus, nemano, kad tai yra skatinimas, kuris jį motyvuoja, jis toks abejingas tokiems instrumentams“, o šeštasis respondentas, nors ir neturi įmonės akcijų, tačiau apibūdina sąlygas, kuriomis jų įsigytų: „<...> jeigu yra noras ir aš pareikščiau norą pirktis akcijas, aš tokią galimybę turėčiau čia <...>“. Taip pat šeštasis respondentas CEO poreikius nukreipia į atlyginimo dalį CEO atlygio dizaine: „Mano motyvacijos šaltinis yra atlyginimas“.

Mokslinėje literatūroje išgrynintas CEO santykių su vadovybe veiksnys tyrime pasireiškė kaip darantis įtaką CEO atlygio dizainui per giminystės ryšį (ketvirtas respondentas nurodė, kad „<...> vienas vadovas yra antroji akcininko pusė, <...> čia susitarimai jau ir kitokie būna“). Kitokie santykiai, kurie galėtų daryti įtaką CEO atlygio dizainui, tyrimo metu identifikuoti nebuvo.

Šeštojo respondento paaiškinimas dėl akcijų įtraukimo į CEO atlygio dizainą („Jeigu svarstyčiau pirkiną akcijų, tai svarstyčiau tik dėl to, kad tikiu įmone, tikiu jos veika, bet norėčiau būti ir didesnių sprendimų įtakotojas“) sufleruoja CEO charakteristikų grupei papildomą veiksnį – įtakos siekis. Ši CEO charakteristika, atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, nebuvo nustatyta kaip turinti ryšį su CEO atlygio dizainu, todėl toks veiksnys nebuvo įtrauktas į konceptualų CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį. Taip pat konceptualų modelį galima papildyti kitu, mokslinėje literatūroje neišryškintu veiksmiu – CEO amžius, kurį patvirtina ketvirtojo respondento pamąstymai: „<...> gal būtų įdomu pažaisti ir su tais ant bangos dabar opcionais, <...> klausimas, ar tokius manevrus apskritai suprastų tarkim vyresnė vadovų karta, čia gal daugiau jaunimui skirta“.

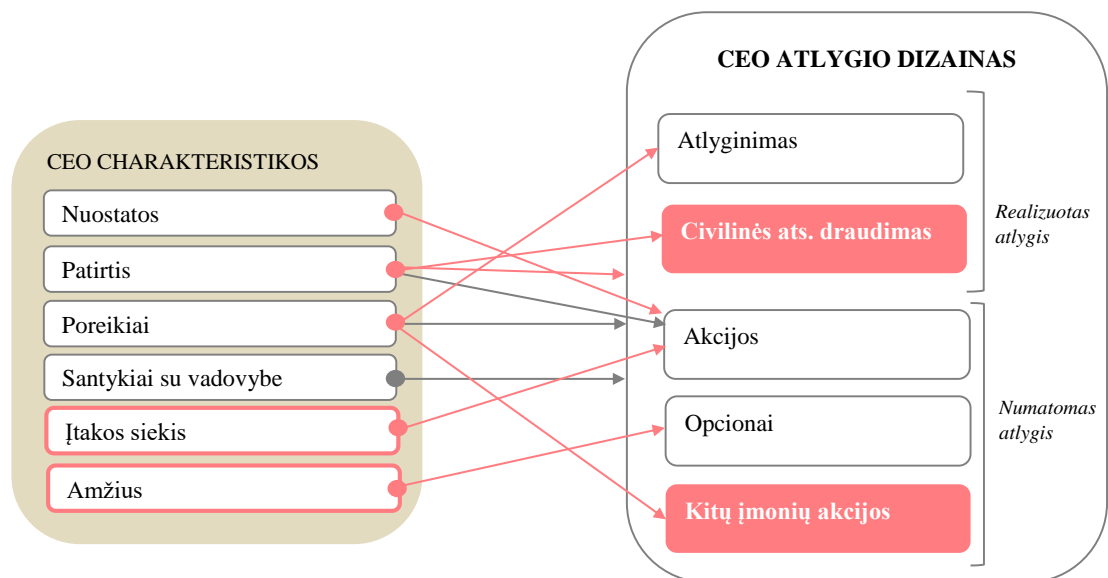
Tyrimo metu nustatyti veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio dizainui, pateikti lentelėje (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Tyrime atskleistų CEO charakteristikų suvestinė (sudaryta autorės)

Veiksnys	Poveikio aprašymas	Kam daro įtaką
CEO nuostatos	Riziką mėgstantys CEO renkasi įmonės akcijas.	Akcijos
	CEO tikėjimas akcijų verte skatina įsigyti akcijų.	Akcijos
	CEO tikėjimas įmone skatina įsigyti akcijų.	Akcijos
CEO patirtis	Mažiau patirties turintys CEO turi mažiau reikalavimų.	Dizainas
	Daugiau patirties turintys CEO linkę priimti akcijų pasiūlymus.	Akcijos
	Maža CEO patirtis skatina rinktis civilinės atsakomybės draudimą.	Civilinės ats. dr.
	CEO gali siūlyti konkrečius atlygio dizaino pavyzdžius iš patirties.	Dizainas
CEO poreikiai	CEO motyvacijos šaltinis – atlyginimas.	Atlyginimas
	Akcijų įsigijimui reikalingas CEO noras ir iniciatyva.	Akcijos
	Kuriant CEO atlygio dizainą, sužinoma, ko nori pats CEO.	Dizainas

Veiksny	Poveikio aprašymas	Kam daro įtaką
	CEO gali teikti siūlymus dėl atlygio dizaino.	Dizainas
	CEO siekia didelės įmonės akcijas keisti į mažos įmonės akcijas.	Akcijos
CEO santykiai su vadovybe	Giminystės santykiais susijusiems akcininkams ir CEO būdingi atskiri susitarimai dėl atlygio dizaino.	Dizainas
CEO amžius	Į opcionų įsigijimą linkę jaunesnės kartos CEO.	Opcionai
Įtakos siekis	Įsigyti akcijų CEO motyvuoja didesnė sprendimų galia įmonėje.	Akcijos

Remiantis tyrimo metu atskleista CEO charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui, galime patikslinti konceptualiaame modelyje pateiktus veiksmų ir CEO atlygio dizaino ryšius (7 pav.). Tiek atlygio dizainui, tiek jo elementams įtaką daro CEO patirtis ir poreikiai. CEO nuostatos įtaką daro tik akcijų elementui. Santykiai su vadovybe nedaro įtakos CEO atlygio dizainui, tačiau daro ją akcijų elementui. Įtakos CEO atlygio dizainui nedaro, bet daro atskiriems dizaino elementams: CEO nuostatos, įtakos siekis ir amžius. Atliktas tyrimas papildė konceptualųjį veiksmų modelį naujomis charakteristikomis – CEO įtakos siekiu ir amžiumi. Empirinio tyrimo rezultatais pagrįsti atradimai paveiksle paryškinti kita spalva.



7 pav. CEO charakteristikų įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad CEO atlygio dizainui daro įtaką šios CEO charakteristikos: nuostatos, patirtis, poreikiai, santykiai su vadovybe, įtakos siekis ir amžius. Tiriant CEO charakteristikų įtaką, buvo atskleistas CEO atlygio dizainas, susidedantis iš atlyginimo, vadovų civilinės atsakomybės draudimo, akcijų, opcionų ir kitų įmonių akcijų.

4.2.3. Išoriniai veiksniai

Tokie atlygio dizaino elementai, kaip sveikatos draudimo planas, gyvenama vieta, sporto klubo narystė ar automobilis, į atlygio dizainą būna įtraukiami dėl lanksčios išlaidų sąskaitų apskaitos, kuri leidžia sutaupyti iki ketvirtadalio ar net daugiau sumos priklausomai nuo visų CEO atlygio mokesčių. Šią išvargą patvirtina ir tyrime dalyvavę respondentai. Pirmasis respondentas, kalbėdamas apie papildomų naudų įtraukimą į CEO atlygio dizainą, pasidalino, kad kiekvienas CEO „<...> gali pats už savo pinigų įsigyti ką nori, bet kompanija gali duoti tiek <...>“. Antrasis respondentas paminėjo, kad „<...> aišku, kad mes nesistengiam būtinai viską išmokėti per atlyginimą <...>“, taip pat trečiasis respondentas, pasakodamas apie įmonės CEO atlygio dizaino elementą – investavimo į trečios

pakopos pensijų fondus įrankį – apibūdino, kaip mokestinė aplinka (išorinio reguliavimo veiksnys) daro įtaką tokiam pasirinkimui: „<...> dalį savo metinės premijos persivesti į specialius tuos fondus, <...> tie skaičiai atitinkamai kitaip suvaikšto dėl tų mokestinių niuansų“, „<...> yra susiję su tais mokestiniais dalykais, <...> nauda daugiau darbuotojui, <...> įmonės juk išlaidos tuo klausimu niekaip nepamažėja, kaštai lieka tie patys“. Panašia draudimo produktų įtraukimo į CEO atlygio dizainą patirtimi pasidalino ir ketvirtasis respondentas: „<...> glaudžiai dirbame su vienais draudimų brokeriais, ten turime įvairių sprendimų, kaip vadovams didesnes naudas gauti“. Materialinių atsiskaitymų suteikimą CEO per mokesčių sutaupymo prizmę apibūdino keli respondentai. Antrasis respondentas papasakojo, kad „Automobilio prasme tai mes paliekam šitoj vietoj laisvę žmogui rinktis, įvardindami sumą pinigų, kurioje CEO su savo pasirinkimais turi tilpti. Ir jeigu jam kažko iš to paketo nereikia, mes neperšam jam <...>“, o ketvirtasis respondentas pasakojo, kad „<...> jis moka skaičiuoti, ir supranta, ar geriau atlyginimas per banką, ar ten geriau kokią išperkama jam mašina <...> vadovui „į rankas gaunasi daugiau“, o taip pat ir apie buto, kuriuo naudojasi CEO, nuomą: „<...> juk kaip darbdavys daugiau neišleidžiam nuomodami neatlygintinai taip sakykim, viską pasiskaičiuojam“.

Mokslinėje literatūroje buvo pastebėta, kad įmonės galutinę papildomų privalumų vertę palieka CEO atsakomybei ir traktuoja, kad šie elementai lemia atlygio efektyvumą tik CEO naudai. Mokestinės aplinkos (išorinio reguliavimo) veiksnys pasireiškia ir tiriant dividendų elementui daromą įtaką. Antrasis respondentas papasakojo, kad „<...> dividendus išmokėt yra yra pigiau negu atlyginimo forma <...>“, „<...> ir tuo labiau dividendai įmonei yra pigiau išmokėti <...>“, o ketvirtasis respondentas pasidalino, kad „<...> visas kintamas dalis ir didesnę dalį susimoka per dividendus, juk taip ir pigiau daug <...>“. Toks išorinio reguliavimo ir dividendų ryšys, atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, nebuvo nustatytas, todėl galima papildyti CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių konceptualų modelį. Konceptualiame modelyje pavaizduotas išorinio reguliavimo veiksnys šio darbo atliktame tyrime neatpažintas, tačiau reguliavimo ir CEO atlygio dizaino ryšys atliktame tyrime buvo patvirtintas per kitokias respondentų patirtis – ne teisinį, o mokestinį reguliavimą.

Remiantis šiame darbe aptartais moksliniais tyrimais, egzistuoja sąsajos tarp išorės analitikų pateikiamų akcijų kainos augimo prognozių ir akcijų bei opcionų elemento populiarumo CEO atlygio dizaine. Tokių duomenų pateikė ir tyrime dalyvavę respondentai, pasakodami įmonės vertybinių popierių į CEO atlygio dizainą įtraukimo ryšį su akcijų vertės prognozėmis. Antrasis respondentas pastebėjo: „<...> buvo požymiai, kad ir toliau tos akcijos kils ir bus toliau vertingos <...> jis irgi matė, kad tos akcijos kils <...>“.

Taip pat šiame tyrime atpažinta ir darbo rinkos tendencijų įtaka CEO atlygio dizainui. Pirmasis respondentas, dalindamasis patirtimi, paminėjo, kad „tais laikais ten prieš kokį dvidešimt metų buvo labai populiari tartis iš karto <...> kad jis bus akcininkas smulkesnės įmonės“. Šis požiūris leidžia manyti, kad kuriant CEO atlygio dizainą reikšmę turi darbo rinkos tendencijos ir mados. Taip pat kiti respondentai leido suprasti svarbą, kad CEO atlygio dizainas turėtų neatsilikti nuo rinkoje esančių normų. Pirmasis respondentas paminėjo, kad „<...> nesu girdėjęs bent jau Lietuvoj taikomy, ko mes nedarom“ ir „<...> pasikalbam rinkoje su partneriais <...>“. Įmonės vis dažniau susiduria su CEO išlaikymo iššūkiais, tokiomis aplinkybėmis tampa itin svarbu, ką daro kiti, ir todėl CEO atlygio dizainas yra veikiamas išorinio veiksnio – darbo rinkos tendencijų. Tyrime išryškėjęs naujas CEO atlygio dizaino elementas – vadovo civilinės atsakomybės draudimas – susijęs yra ne tik su rizikos valdymu, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Respondentai pateikia itin panašias nuomones, leisdami suprasti, kad rinkoje šie elementai yra norma: „<...> prašo jau ir patys CEO, draudžiasi

beveik visi įmonių vadovai. <...> tą daro ir kitos įmonės“ (pirmasis respondentas), „<...> jau gal nėra tokių, kas nesidraudžia tuo dalyku <...>“ (ketvirtasis respondentas). Panaši tendencija matoma ir penktojo respondento pasakojime apie sveikatos draudimo elementą: „Buvome svarstę jau čia mano iniciatyva, nes kiti personalistai tai daro savo įmonėse, neblogą sveikatos draudimo paketą <...>“. Galima teigti, kad įmonėms vis labiau tampa svarbu neatsilikti nuo tarptautinių tendencijų, nes rinkoje konkuruojama ne tik dėl rinkos dalies, bet ir dėl CEO talentų. Ketvirtasis respondentas pasidalino, kad įmonė yra linkusi išbandyti naujoves rinkoje ir pasinaudoja naujomis galimybėmis, kaip praturtinti CEO atlygio dizainą: „<...> nebent kas nors kokią naują pasiūlo, bet jeigu imam, tai daugiau pabandyti, kaip veikia ir tas draudimas sveikatos, ir kokie nors kitokie paketai <...>“. Apie svarstymus dėl naujų elementų įtraukimo į CEO atlygio dizainą pasakojo ir ketvirtasis respondentas: „<...> būtų įdomu pažaisti ir su tais ant bangos dabar opcionais, <...> pranešimą girdėjo akcininkas kažkurioj konferencijoj ir tą mintį parsivežė“. Mokslinėje literatūroje aprašytas atlygio konsultantų vaidmuo ir dalyvavimas kuriant CEO atlygio dizainą šiame darbe atliktame tyrime neišryškėjo – panašu, kad atlygio konsultantų vaidmenį atlieka partnerystės ryšiai konkurencinėje verslo aplinkoje, kuomet atsakingi už CEO atlygio dizaino formavimą dalinasi savo patirtimis įvairiuose klubuose, susitikimuose, neformalioje aplinkoje. Tai gali būti susiję su aplinkybe, kad įmonėse, kuriose CEO yra įsitvirtinę ir dirba ilgiau, apmokamų atlygio konsultantų samda nėra dažnas reiškinys.

Išorinis reguliavimas įtaką CEO atlygio dizainui daro per atlyginimo elementą, kuriam įtaką taip pat daro ir rinkos tendencijos. Pirmasis respondentas pastebėjo, kad „<...> atlyginimas kaip darbo užmokestis kas mėnesį, tai čia jau nuo darbo kodekso nepabėgsi <...>“, antrasis respondentas atlyginimo įtraukimą į CEO atlygio dizainą pakomentavo taip: „<...> tiesiog mokam algą <...>“, o trečiasis atlyginimo mokėjimą įvardino savaime suprantamu dalyku: „Mūsų CEO turi, savaime suprantama, bazinį atlygį <...>“.

Tyrimo dalyvavusių respondentų patirtys atskleidė tarpkultūrinių skirtumų svarbą CEO atlygio dizaino tema: „<...> pati rinkos situacija, matyt, galėtų, jeigu taptų rinkoje norma tam tikri, aš kalbu ne vien apie vakarietiškas ane tas įmones <...>“ (R-1); „<...> kad mūsų akcininkai vienu metu buvo lietuviai, kitu metu dabar įmonė priklauso užsienio savininkams, bet kadangi tai vistiek sakykim Rytų Europos atstovai, <...> nesusipelnėm kokio tai dalinimosi <...>“ (R-3). Galima teigti, kad tyrimo ekspertai mato tarpkultūrinių skirtumų sąsajas su jų atstovaujamų įmonių CEO atlygio dizaino principais ir sprendimais. Šis veiksnys, anot tyrimo dalyvių, daro įtaką vertybinių popierių įtraukimui į CEO atlygio dizainą ir pačiam CEO atlygio dizainui. Tikėtina, kad tokia aplinkybė tampa aktuali įmonėms, kurios priklauso įmonių grupėms, valdomoms užsienio šalies savininkų ir akcininkų – dukterinės įmonės motininėms įmonių sprendimus sieja sieja su geografiniu atstumu.

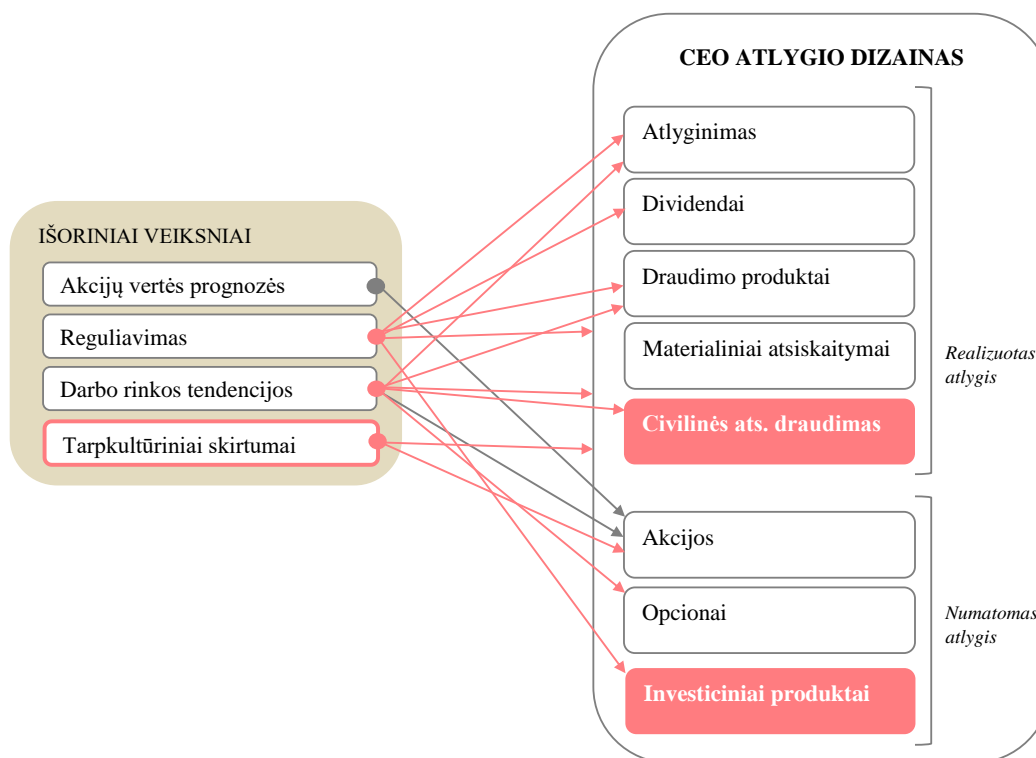
Tyrimo metu nustatyti veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio dizainui, pateikti lentelėje (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Tyrimo atskleistų išorinių veiksnių suvestinė (sudaryta autorės)

Veiksny	Poveikio aprašymas	Kam daro įtaką
Akcijų vertės prognozės	Akcijų vertės kilimo požymiai skatina CEO įsigyti akcijų.	Akcijos
Reguliavimas	Atlyginimą mokėti įpareigoja LR Darbo kodeksas.	Atlyginimas
	Dividendus išmokėti yra pigiau negu atlyginimą.	Dividendai
	CEO gali rinktis, kaip efektyviai „išnaudoti krepšelį“.	Dizainas
	Draudimo produktų pagrįsti mažesne mokesčių našta.	Draudimo prod.

Veiksny	Poveikio aprašymas	Kam daro įtaką
	CEO skatinami dalį premijos investuoti į pensijų fondus.	Investavimo prod.
Darbo rinkos tendencijos	Akcijų įsigijimas susijęs su populiarimu, mada.	Akcijos
	Įtraukti atlyginimą į CEO atlygio dizainą yra savaime suprantama.	Atlyginimas
	Opcionų įtraukimo į atlygio dizainą idėjos - konferencijose.	Opcionai
	Draudimo produktai CEO atlygio dizainą rinkoje tampa norma.	Draudimo prod.
	Civilinės atsakomybės draudimu apdrausti dauguma CEO.	Civ. ats. draud.
	Įmonės linkusios išbandyti rinkos naujoves	Draudimo prod.
Tarpkultūriniai skirtumai	Praktika tarp įmonių dalintis patirtimi ir vieniems kitus kopijuoti.	Dizainas
	Vakarietiškose kultūrose CEO atlygio dizaino normos yra kitokios.	Dizainas
	Rytų Europos įmonės nėra linkusios dalintis įmonės nuosavybe.	Akcijos

Remiantis tyrimo metu atskleista išorinių veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui, galime patikslinti konceptualiaame modelyje pateiktus veiksnių ir CEO atlygio dizaino ryšius (8 pav.). Tiek atlygio dizainui, tiek jo elementams įtaką daro išorinis reguliavimas, darbo rinkos tendencijos ir tarpkultūriniai skirtumai. Pastarasis veiksnys papildė konceptualųjį veiksnių modelį, šis veiksnys mokslinės literatūros apžvalgoje nebuvo atskleistas. Įtakos CEO atlygio dizainui nedaro, bet daro atskiram dizaino elementui (akcijoms) akcijų vertės prognozių veiksnys. Empirinio tyrimo rezultatais pagrįsti atradimai paveiksle paryškinti kita spalva.



8 pav. Išorinių veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad CEO atlygio dizainui daro įtaką šie išoriniai veiksniai: akcijų vertės prognozės, reguliavimas, darbo rinkos tendencijos ir tarpkultūriniai skirtumai. Tiriant išorinių veiksnių įtaką, buvo atskleistas CEO atlygio dizainas, susidedantis iš atlyginimo, dividendų, draudimo produktų, materialinių atsiskaitymų, vadovų civilinės atsakomybės draudimo, akcijų, opcionų ir investicinių produktų.

4.2.4. Vidiniai veiksniai

Informacijos valdymo veiksnys daro įtaką duomenų slėpimui nuo valstybės, visuomenės arba valdybos narių, akcininkų. Veiksnys, kuris turi bendrumą ir su ankstesniame skyrelyje aptartu išorinio reguliavimo veiksmu, atranda pagrįstumo ir šio darbo tyrime gautuose duomenyse. Svarbu pabrėžti tai, kad informacijos valdymo veiksnys respondentų atsakymuose pasireiškia netiesiogiai, nes tik respondentų įvardijami prevenciniai veiksmai ir įrankiai leidžia manyti, kad akcininkai ieško būdų, kaip užkirsti kelią piktnaudžiavimui informacija apie tikruosius CEO atlygio dizaino elementus. Pirmasis respondentas papasakojo, kad „<...> CEO tą daryti pas mus yra vis sunkiau, nes mes visus kaštus analizuojam <...>“, antrasis respondentas paantrino, kad „<...> tam yra auditai kiekvienais metais, ir tokios visokios kenkėjiškos iš esmės veiklos būna išryškintos <...>“. Trečiasis respondentas leido suprasti, kad tam tikrų duomenų „paslėpimas“ įmonėje yra būdingas: „<...> smulkmenos ar kas gal kažkur ir palenda po kokia biudžeto eilute <...> tikrai yra ir būna <...>“.

Akcijų suteikimas skatina CEO savo interesus derinti su įmonės savininkų interesais ir mažina CEO pasitraukimo iš įmonės riziką atliktame tyrime buvo patvirtinti per premijų, o ne tik akcijų elementą: „<...> jeigu neišbūni viso to laiko, per kurį metinė premija skaičiuojasi, tai ir negauni tos dalies“ (ketvirtasis respondentas). Mokslinės literatūros analizėje buvo aptarti tyrimai, kad premijų dalies įtraukimas į CEO atlygio dizainą mažina daugelį rizikų. Akcijų turėjimas, anot ketvirtojo respondento, taip pat gali pasitarnauti CEO įsipareigojimo skatinimui iš įmonės pusės: „<...> sugalvotų pasitraukti, tai savo akcijas jie turėtų perleisti pagrindiniam akcininkui pagal pirmenybę, <...> kad būtų užtikrintas įmonės įvažiavimas“. Antrasis respondentas taip pat pasidalino, kad „<...> akcijomis tiesiog dar labiau padidindami <...> atsakomybę <...>“. Galima teigti, kad įsipareigojimo skatinimo veiksnys yra darantis įtaką premijų ir akcijų elementams, o tai patvirtina mokslininkų išsakytus teiginius, kad vertybiniai popieriai yra pagrįsti CEO ir akcininkų interesų suderinimu.

Šio darbo tyrimas patvirtina kai kuriuos mokslininkų teiginius, kad rizikų valdymas daro įtaką CEO atlygio dizainui. Akcijų įtraukimą į CEO atlygio dizainą įmonės sieja su rizikų valdymu, tai patvirtina kelių respondentų citatos: „<...> jeigu bus nuostolis ir reikės kaip akcininkui prisidėti prie įmonės gelbėjimo <...>“ (R-2), „<...> akcijos padeda tą apsidraudimą turėti, nes kai esi taip tampriai susijęs su įmonės verte, kitokius ir sprendimus priimi, esi suinteresuotas sėkme, nes ji ir tavo bus <...>“ (R-4). Taip pat rizikų valdymas respondentų įmonėse suvokiamas, kaip įmonės ar CEO apsauga nuo klaidų ar neapdairumo, o ši rizika valdoma civiliniu CEO atsakomybės draudimu. Vadovo civilinės atsakomybės draudimas, anot respondentų, yra naudingas ne tik pačiam CEO, tačiau ir įmonei, todėl tai kelia abejonių, ar tikrai toks draudimas turėtų būti vertinamas kaip CEO atlygio dizaino dalis: „CEO vadovo civilinės veiklos atsakomybė taip pat apdrausta ir dėl šito, kaip sakoma, mes esam daugiau mažiau ramūs“, „<...> čia ir įmonės apsidraudimas iš esmės nuo kažkokių tokių sisteminių vadovo klaidų, arba kažkokio neapdairumo <...>“ (R-2). Tačiau rizikų valdymą vadovo civilinės atsakomybės įrankiu papildė kiti respondentų pasakojimai, nurodantys, kad toks draudimas yra naudingas ir pačiam CEO, vadinasi, gali būti CEO atlygio dizaino dalimi. Pirmasis respondentas nurodė, kad ši draudimo rūšis „<...> apsaugo CEO patį <...>“, antrasis respondentas teigė, kad „<...> vadovas gali drąsiau kurti, drąsiau, nu sakykim didesnės rizikos sprendimus priiminėti <...>“, trečiasis respondentas papasakojo, kad „<...> pačiam asmeniui galima kartais gal labiau rizikuoti tam tikruose dalykuose <...>“, ketvirtasis respondentas teigė, kad „<...> ne kiek su nauda susijęs, kiek su tokios sakykim rizikos išvengimu <...>“, o šeštasis respondentas pasakojo, kad „<...> turi tarsi pakankamai nemažą saugiklį, padarius klaidą, kad jisai bus apsaugotas nuo nuo bylų ar netgi kalėjimo“. Taip pat šis draudimas padeda siekti ir verslo rezultatų, būtent taip nurodė antrasis

respondentas: „<...> didesnės rizikos sprendimus priiminėti, kai kurie iš esmės paskui gali vėliau atsipirkti <...> derinant su tuo draudimo polisu, galim pasiekti tokių neblogų rezultatų“.

Akcininkai nustato CEO tikslus pagal tai, ko jų įmonėms trūksta. Tikėtina, kad akcijų sandoriai ir premijos turi teigiamą ryšį su CEO motyvacija siekti įmonės tikslų. Šio darbo tyrimas šias mokslininkų išvadas patvirtino. Antrasis respondentas papasakojo, kad „<...> jeigu tu susitari, kad tu kažkokią dalį išsimokėsi pelno kasmet, tai tada dirba efektyviai, nes jis žino, kad gaus, nes jeigu jis negauna vaisių, jo motyvacija mažėja“, „<...> jeigu žmogus laiko tas akcijas rankose, jis rūpinasi, kad jų vertė kiltų“, „<...> reikia, kad imtų akcijų ir dirbtų kaip sau, tai ir jaustų atsakomybę už rezultatą, ne tik tai kad did dividendus paimti pelno, bet ir <...> nebūtų komforto zona ir atsipalaidavimas“. Trečiasis respondentas nurodė, kad CEO „<...> metinė premija priklauso tik nuo to paties EBITDA rodiklio <...>“, ketvirtasis respondentas papasakojo, kad „<...> metiniai bonusai <...> priklauso tiesiogiai nuo rezultato įmonės finansinio <...>“, „<...> ketvirtinius priedus nuo apyvartos gauna įmonės direktorė <...>“, penktasis respondentas paaiškino, kad premija CEO mokama tik už įmonės rezultatus („<...> yra premija nuo įmonės rezultatų <...>“), o šeštasis taip pat nurodė tikslų siekimo įtaką premijų elementui („Metinis bonusas pas mus yra pririštas prie viso holdingo rezultatų, ir sveriamą įtaką prisidedant prie to rezultato <...>“). EBITDA rodiklio svarba CEO atlygio dizainui buvo išaiškinta ir išanalizuotoje mokslinėje literatūroje – finansiniai įmonių rezultatai dažniausiai yra siejami su įmonės apyvartos, EBITDA ar EBIT rodikliais.

Akcijų ir opcionų ryšys su pozityviu įmonės atžvilgiu vadovo elgesiu patvirtintas antrojo respondento pasakojimu: „<...> kaip motyvaciją į priekį iš pradžių pasiūlėm mažiau akcijų negu galvojom, tiesiog paskui su planu, kad mes tą akcijų dydį padidinsim <...>“. Galima teigti, kad CEO atlygio dizainas, kuriame nėra akcijų arba opcionų elemento, skatina vadovus imtis potencialiai neribotos rizikos. Anot pirmojo respondento, įmonės finansiniai pasiekimai daro įtaką dividendų elementui: „<...> pelnas jeigu yra tai ir dividendai mokami kiekvienais metais“. Šiuos tyrimo gautus duomenis galima sugretinti su poreikio gerinti verslo rezultatus įtaka CEO atlygio dizainui, nes kintamą dalį įmonės moka tuomet, kai CEO pasiekia rezultatus. Motyvacijos reguliavimas ir rizikų valdymas yra svarbus faktorius CEO atlygio dizainui jau vien dėl savaime suprantamos atlygio kaip motyvacijos esmės – vadovo elgesio reguliavimo.

Jau anksčiau šioje diskusijoje buvo minėta, kad didesnės organizacijos būna linkusios į sudėtingesnius, įmantresnius ir kūrybiškesnius CEO atlygio dizainus todėl, kad turi tam sąlygas – įmonėse sprendimus dėl CEO atlygio dizaino priima atlygio komitetai, įmonės gali sau leisti pirkti išorės atlygio konsultanto paslaugas arba priimant sprendimus remtis perkamu įrankiu – rinkos tyrimais. Šiame darbe atlikto tyrimo metu išryškėjo naujas, mokslinės literatūros analizėje neidentifikuotas veiksnys – paprastumas. Iš įmones atstovaujančių ekspertų pasakojimų galima spręsti, kad įmonės siekia, jog CEO atlygio dizainas savo struktūra būtų kuo paprastesnis ir nereikalautų daug resursų tiek sprendimų dėl CEO atlygio dizaino priėmimas, tiek paties dizaino realizavimas ar vertinimas. Antrasis respondentas pasidalino, kad „<...> esu girdėjęs įvairių tų visokių pasiūlymų, motyvacinių priemonių, bet bet iš esmės tai sudėtingi dalykai prasideda ir mes kažkaip žiūrim į tą paprastai <...>“, o trečiasis respondentas, svarstydamas hipotetinę naujo CEO samdos situaciją, svarstė, kad „<...> būtų visiškai toks pat dizainas, koks yra dabar, nebent jo bendra finansinė išraiška galėtų būti kitokia <...>“. Tikėtina, kad CEO atlygio dizaino pokyčių neskatina ir tai, kad įmonės dirba savo ritmu ir yra patenkintos tiek verslo rezultatais, tiek CEO elgesiu. Penktasis respondentas teigė, kad „<...> mes niekada nedirbom kitaip – visada buvo atlyginimas ir ta premija“, o šeštasis respondentas papasakojo, kad „<...> acininkų nežinojimas, kaip tą bus galima ateity

suvaldyti, todėl mes likome prie neįsigijimo akcijų <...>“. Vadinasi, galima teigti, kad paprastumas yra CEO atlygio dizainui įtaką darantis veiksnys, kurį pagal jo kilmę (įmonės siekį CEO atlygio dizainu turėti ne per sudėtingą įmonei sistemą) galima priskirti vidinių veiksmų grupei.

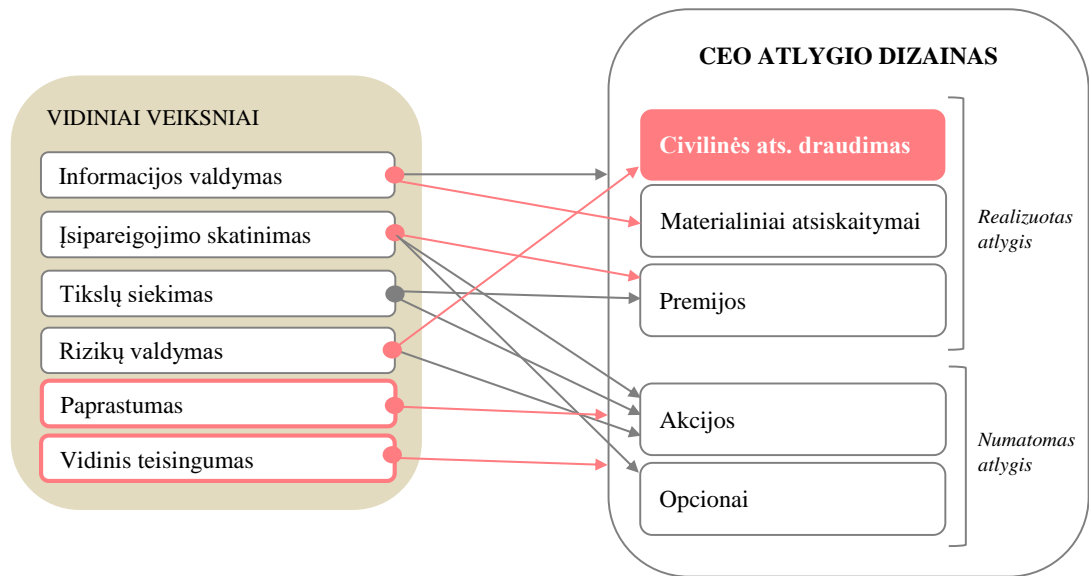
Atlygio specialistams yra žinoma, kad vidinis teisingumas yra vienas iš svarbiausių kriterijų, kuriuo galima įvertinti kiekvienos įmonės atlygio sistemos kokybę. Šiame darbe aptarta mokslinė literatūra leidžia vertinti CEO kaip darbuotoją, kuriam nebūtinai galioja įmonės atlygio sistemos taisyklės arba bendri vidinio teisingumo dėsniai rinkoje. Atliktas tyrimas atskleidė, kad įmonių grupėse, kur CEO yra daugiau negu vienas, taip pat aktualus veiksnys atlygio dizainui yra vidinis teisingumas. Pirmasis respondentas nurodė, kad jo atstovaujamoje įmonėje stengiamasi laikytis vidinio teisingumo principų ir yra kontroliuojama CEO atlygio lygibė įmonių grupės mastu: „<...> net neprašant pakėlėm atlyginimą ar tarkim davėm automobilį <...> dėl vidinio teisingumo“, „<...> visiem nepriklausomai vidinio teisingum principo laikomės ir negali būti, kad skirtumas atlygio CEO yra <...>“. Taip pat šeštasis respondentas keliskart papildė vidinio teisingumo veiksmo svarbą: „<...> yra lyginama, norima tos lygybės tarp žmonių, kurie turi panašias atsakomybes <...>“, „<...> pas mus holdinge visokio kalibro įmonių yra, ir tokių kažkokių paketų skirtumų nežinau“. Tai tik patvirtina, kad vidinio teisingumo veiksnys yra būdingas įmonių grupėms. Toks kriterijus buvo taikomas ir atlikto empirinio tyrimo respondentų atrankai. Galima teigti, kad vidiniu teisingumu įmonės siekia vienodų sąlygų sandomiems CEO, o pagal veiksmo kilmę jis gali būti priskiriamas vidinių veiksmų grupei.

Tyrimo metu nustatyti vidiniai veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio dizainui, pateikti lentelėje (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Tyrime atskleistų vidinių veiksmų suvestinė (sudaryta autorės)

Veiksny	Poveikio aprašymas	Kam daro įtaką
Informacijos valdymas	Akcininkų iniciatyva yra vykdomi auditai.	Dizainas
	Nesureikšminami finansinėse ataskaitose „pasislėpusios“ išlaidos.	Materialiniai atsisk.
Įsipareigojimo skatinimas	Premija CEO mokama tik išdirbus visą sutartą laiką.	Premijos
	Akcijos didina savininkiškumo jausmą, atsakomybę, atsidavimą.	Akcijos
	Ilgalaikius planus, kai akcijos bus įtrauktos į atlygio dizainą.	Opcionai
Tikslų siekimas	Rezultatams paveiki atlygio dalis daro įtaką CEO efektyvumui.	Premijos
	Premija priklauso nuo apyvartos, įmonės arba grupės EBITDA.	Premijos
	Kintama atlygio dalis padeda CEO „laikyti“ nekomforto zonoje“.	Premijos
	Akcijos didina tikimybę, kad CEO prisidės prie įmonės rezultato.	Akcijos
Rizikų valdymas	Akcijų apsaugo dėl įmonės nuostolio ir CEO klaidų, neapdairumo.	Akcijos
	Draudimas apsaugo CEO, leidžia kurti, rizikuoti.	Civ. ats. draud.
Paprastumas	Nėra sudėtingą CEO atlygio dizaino valdymo žinių.	Dizainas
	Nekeičiami nusistovėję įpročiai, siekis „žiūrėti į viską paprastai“.	Dizainas
Vidinis teisingumas	Įmonių grupės, kuriose yra daugiau CEO darbą dirbančių darbuotojų, taikomi vidinio teisingumo principai.	Dizainas

Remiantis tyrimo metu atskleista vidinių veiksmų įtaka CEO atlygio dizainui, galime patikslinti konceptualiaame modelyje pateiktus veiksmų ir CEO atlygio dizaino ryšius (9 pav.). Tiek atlygio dizainui, tiek jo elementams įtaką daro tik informacijos valdymo veiksnys. Atskiriems CEO atlygio dizaino elementams įtaką daro įsipareigojimo skatinimas, tikslų siekimas ir rizikų valdymas. Konceptualųjį veiksmų modelis tikslinamas dviem, mokslinėje literatūroje neatskleistais veiksniais – paprastumu ir vidiniu teisingumu. Šie veiksniai daro įtaką CEO atlygio dizainui. Empirinio tyrimo rezultatais pagrįsti atradimai paveiksle paryškinti kita spalva.



9 pav. Vidinių veiksnių įtaka CEO atlygio dizainui (patikslinta po tyrimo, sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad CEO atlygio dizainui daro įtaką šie vidiniai veiksniai: informacijos valdymas, įsipareigojimo skatinimas, motyvacijos valdymas, rizikų valdymas, paprastumas ir vidinis teisingumas. Tiriant išorinių veiksnių įtaką, buvo atskleistas CEO atlygio dizainas, susidedantis iš vadovo civilinės atsakomybės draudimo, materialinių atsiskaitymų, premijų, akcijų ir opcijų.

4.3. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Galuscak ir kt. (2012) pateiktas įžvalgas dėl didelėms įmonėms būdingų atlygio sistemų ir įvairių atlygio komitetų pagalba pasiekiamo šališkumo mažinimo priimant sprendimus dėl CEO atlygio dizaino, atliktas tyrimas papildė naujomis. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad atlygio komitetų vaidmenį gali atlikti ir įmonės akcininkai arba valdyba, todėl šie yra CEO atlygio dizainui ir premijoms įtaką darančios įmonės charakteristikos. Valdybos sudėtis ir akcininkų nuomonių įvairovė padeda priimti mažiau šališkus sprendimus dėl CEO atlygio dizaino, ir atvirkščiai – kuo labiau vienbalsė ir šališka valdyba, tuo labiau CEO atlygio dizainas bus paveiktas akcininkų arba valdybos nuostata. Galima sakyti, kad apsisprendžiant dėl CEO atlygio dizaino, skirtingos akcininkų nuomonės arba nuostatos valdybos narių tarpe leidžia priimti objektyvesnius sprendimus. Anot Wang ir Singh (2014), ryškesnis akcininkų ir valdybos vaidmuo nustatant CEO atlygio dizainą būna įmonių veiklos pradžioje ir yra susijęs su organizacijos gyvavimo ciklu. Konceptualiajame CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelyje akcininkų ir valdybos veiksnys buvo susietas su akcijų elemento įtraukimu į CEO atlygio paketą, tačiau atlikto tyrimo metu ši prielaida nepasitvirtino, o akcininkų ir valdybos daroma įtaka premijų elementui yra nauja aktualia informacija tiriant CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnys. Wang ir Singh (2014) aprašytas gyvavimo ciklo veiksnys pasireiškė ir tyrime, su respondentais kalbant apie akcijų pasirinkimo motyvus. Empirinis tyrimas parodė, kad įmonės gyvavimo ciklas, ypač pirmasis – pradžios etapas, daro įtaką akcijų elemento įtraukimui į CEO atlygio dizainą. Iš respondentų pasakojimų taip pat galima suprasti, kad tokie CEO dažnai yra drauge ir verslo bendraautorai, todėl nuopat pradžių veikia kaip įmonės savininkai ir yra maksimaliai suinteresuoti įmonės ar projekto sėkme. Tai patvirtina Demirer, Ilhan ir kt. (2013) nuomonę, kad įmonės dydis yra susijęs su įmonės galimybėmis išigyti gerą specialistą. Taip pat juk ir Wang ir Singh (2014) nurodė, kad naujos įmonės patiria finansinių išteklių trūkumus, todėl įmonės pradžios etape

atsiskaitymas už CEO atliekamą darbą vertybiniais popieriais yra ypač palankus akcininkams. Atlikto tyrimo duomenys pagrindė ir Galuscak ir kt. (2012) aprašytą CEO atlygio dizainui įtaką darančią veiksnį – įmonės dydį, kuris dažnai būna susijęs su didesnėse organizacijose egzistuojančioms sistemoms ir įvairiais darbo užmokesčio komitetams, kurie leidžia į CEO atlygio dizainą pažvelgti profesionaliai ir nešališkai. Taip pat Veen ir kt. (2016) teigė, kad kuo „jaunesnė“ įmonė, tuo atlygio dizainas yra lankstesnis ir didesnę jo dalį užima akcijos, opcionai. Empirinis tyrimas patvirtino konceptualiaame modelyje nustatytą įmonės dydžio ir gyvavimo ciklo įtaką CEO atlygio dizainui ir akcijų elementui, tačiau nenustatė šių veiksnių įtakos opcionų elementui. Opcionams įtaką, remiantis empirinio tyrimo rezultatais, daro konceptualiaame veiksmų modelyje neatskleistas veiksnys – įmonės veiklos sritis. Atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, nebuvo nustatytas įmonės veiklos srities ar sektoriaus ryšys su CEO atlygio dizainu ir todėl toks veiksnys nebuvo įtrauktas į konceptualų CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį. Įmonės veiklos sritimi galima papildyti vidinių veiksnių grupę, nes tyrime atskleista šių veiksnių raiškia darant įtaką tiek pačiam CEO atlygio dizainui, tiek opcionų pasirinkimui. Wang ir Singh (2014) teiginį, kad skirtingais organizacijų raidos etapais kinta ir sprendimai dėl vienokių ar kitokių elementų į CEO atlygio dizainą įtraukimo, papildė ir tyrimo rezultatai. Svarbu pabrėžti tai, kad konceptualiaame modelyje numatyta įmonės rezultatų daroma įtaka premijų elementui, tyrimo metu nustatyta nebuvo. Remiantis atliktu tyrimu, įmonės rezultato, kaip įmonės charakteristikos, veiksnys daro įtaką pačiam CEO atlygio dizainui ir atskirai dividendų bei akcijų elementams.

Apibendrinant galima teigti, kad visos konceptualiaame modelyje esančios įmonės charakteristikos tyrimo rezultatais buvo patvirtintos, o taip pat įmonės charakteristikų grupė papildyta nauju veiksmu – veiklos sritis.

Bernard ir Le Courtois (2012) pastebėjo, kad CEO į naujas įmones „atsineša“ savo patirtis ir siekia, kad atlygio pasiūlymas nebūtų mažesnis ar mažiau patogus negu turėtas ankstesnėje įmonėje. Taip pat Humphery ir kt. (2016) nurodė, kad CEO derybų gebėjimai ir patirtis daro įtaką galutiniam susitarimui. Tai galima patvirtinti ir atlikto tyrimo rezultatais. Taip pat galima patvirtinti ir Meek, Rao ir Skousen (2007) pastebėjimą, kad CEO visada ieško būdų, kaip padidinti savo pajamas ir bando gauti grynųjų pinigų parduodami akcijas. Konceptualiaame veiksmų modelyje buvo pateikta, kad CEO patirtis daro įtaką akcijų elementui, tačiau tyrimo metu šio veiksmio įtakos laukas nustatytas didesnis – jis daro įtaką ne tik akcijoms, bet ir vadovo civilinės atsakomybės draudimui bei visam CEO atlygio dizainui. Tie patys mokslininkai teigia, kad akcijų pasirinkimai būdingi daugiau patirties ir įgūdžių turinčių CEO atlygio dizainui nei mažesnės kvalifikacijos ir patirties CEO atlygio dizainui, tačiau atliktas tyrimas nepatvirtina šių teiginių. Pasak Jarque ir Muth (2013), vertybinių popierių įtraukimas į CEO atlygio dizainą nėra palankus mažiau kantriems CEO, tačiau atlikto tyrimo rezultatai tai paneigė. Tačiau CEO nuostatų, tokių kaip tikėjimas įmone ir tolerancija rizikai, daroma įtaka akcijų įtraukimui į CEO atlygio dizainą tyrimo metu buvo nustatyta. Alves ir kt. (2016) nurodė, kad asmeniniai CEO poreikiai daro įtaką galutiniam susitarimui dėl atlygio dizaino. Tyrimo dalyvusių respondentų patirtys patvirtino CEO poreikių svarbą – CEO poreikiai daro įtaką atlyginimo ir akcijų elementams bei visam CEO atlygio dizainui. Mokslinėje literatūroje Amoako ir kt. (2011), Alves ir kt. (2016) išgrynintas CEO santykių su vadovybe veiksnys tyrime pasireiškė kaip darančią įtaką CEO atlygio dizainui per giminystės ryšį. Įtakos siekis, kaip CEO charakteristika, daranti įtaką CEO atlygio dizainui, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą nebuvo nustatyta, tačiau atlikto tyrimo rezultatai leidžia šią charakteristiką, pagal daromą įtaką akcijų elementui, įtraukti į CEO charakteristikų grupę. Konceptualų veiksmų modelį taip pat galima patikslinti papildomai, mokslinėje literatūroje

neišryškintu veiksmu – CEO amžiumi, kurį patvirtino atlikto tyrimo rezultatai – CEO amžius daro įtaką opcijų elementui.

Apibendrinant galima teigti, kad visos konceptualiam modelyje esančios CEO charakteristikos tyrimo rezultatais buvo patvirtintos, o taip pat CEO charakteristikų grupė papildyta naujais veiksniais – CEO amžius ir CEO įtakos siekis.

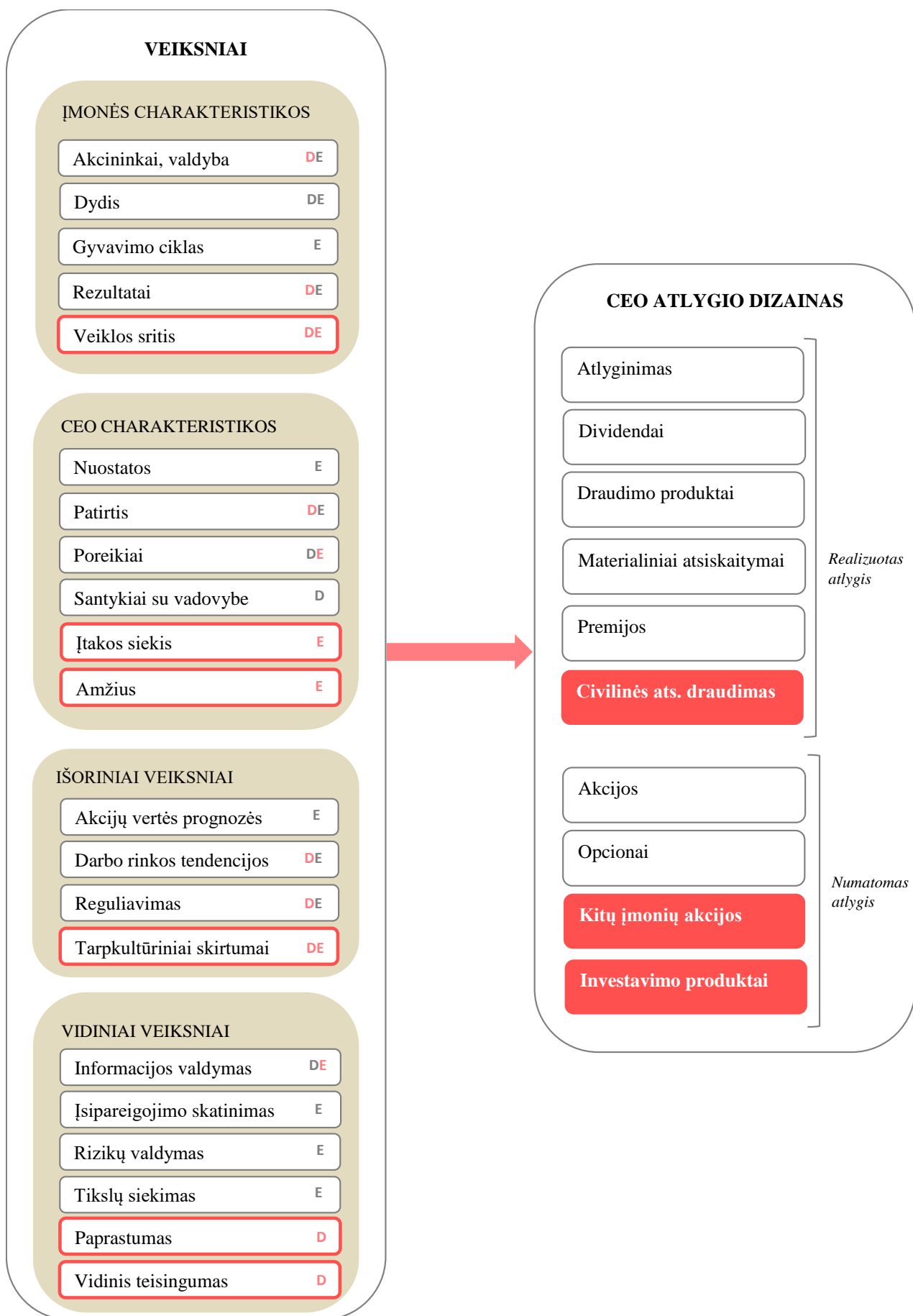
Taras (2012) pastebėjo, kad materialiniai atsiskaitymai į atlygio dizainą būna įtraukiami dėl lanksčios išlaidų sąskaitų apskaitos, kuri leidžia sutaupyti mokesčius. Tokią tendenciją patvirtina ir tyrimo rezultatai. Mokestinės aplinkos daromą įtaką tyrimo rezultatai atskleidė atlyginimo, dividendų ir draudimo bei investavimo produktų elementams ir CEO atlygio dizainui. Kaip pastebėjo Taras (2012), įmonės papildomų privalumų galutinę vertę palieka CEO atsakomybei ir traktuoja, kad šie elementai lemia atlygio efektyvumą tik CEO atžvilgiu. Toks išorinio reguliavimo ir dividendų ryšys, atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, nebuvo nustatytas, todėl šiais duomenimis galima patikslinti CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių konceptualų modelį. Shan ir Walter (2016) aprašyta išorinio reguliavimo veiksmo raiška atliktame tyrime neatpažinta, tačiau reguliavimo ir CEO atlygio dizaino ryšys atliktame tyrime buvo patvirtintas per kitokias respondentų patirtis. Bianchi (2016) atlikti tyrimai pateikė duomenis, kad egzistuoja sąsajos tarp išorės analitikų pateikiamų akcijų kainos augimo prognozių ir akcijų bei opcijų elemento populiarumo CEO atlygio dizaine. Tokių duomenų pateikė ir tyrime dalyvavę respondentai, todėl galime patvirtinti konceptualiam veiksnių modelyje numatytą akcijų vertės prognozių įtaką akcijų (bet ne opcijų) elementui. Fulmer (2009) aprašyta darbo rinkos tendencijų įtaka CEO atlygio dizainui atpažinta ir šio tyrimo rezultatuose. Tyrimo duomenys atskleidė siekį, kad CEO atlygio dizainas turėtų neatsilikti nuo rinkoje esančių normų. Kaip pastebėjo Fulmer (2009), įmonės vis dažniau susiduria su CEO išlaikymo iššūkiais, todėl tenka prisitaikyti prie rinkos sąlygų ir normų, juolab, kad informacija apie normas ir tendencijas įmonių akcininkai ir patys CEO dalinasi vieni su kitais už įmonės ribų. Tokiomis aplinkybėmis tampa itin svarbu, ką daro kiti, ir todėl CEO atlygio dizainas yra veikiamas išorinio veiksmo – darbo rinkos tendencijų. Tyrime išryškėjęs naujas CEO atlygio dizaino elementas – vadovo civilinės atsakomybės draudimas – susijęs yra ne tik su rizikos valdymu, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Bussin (2012) pastebėjo, kad įmonėms vis labiau tampa svarbu neatsilikti nuo tarptautinių tendencijų, nes rinkoje konkuruojama ne tik dėl rinkos dalies, bet ir dėl CEO talentų. Tyrimo rezultatuose matoma tendencija, kad įmonės yra linkusios išbandyti naujoves rinkoje ir pasinaudoja naujomis galimybėmis, kaip praturtinti CEO atlygio dizainą. Voulgaris, Stathapoulos ir Walker (2010) atliktų tyrimų pagrindu pateikti įrodymai apie atlygio konsultantų dalyvavimą kuriant CEO atlygio dizainą, šiame darbe atliktame tyrime neišryškėjo – panašu, kad atlygio konsultantų vaidmenį atlieka partnerystės ryšiai konkurencinėje verslo aplinkoje, kuomet atsakingi už CEO atlygio dizaino formavimą dalinasi savo patirtimis įvairiuose klubuose, susitikimuose, neformalioje aplinkoje. Tai gali būti susiję ir su Voulgaris, Stathapoulos ir Walker (2010) įvardinta aplinkybe, kad įmonėse, kur CEO yra įsitvirtinę ir dirba ilgiau, apmokamų atlygio konsultantų samda nėra dažnas reiškinys. Konceptualiam veiksnių modelyje nustatyta darbo rinkos tendencijų įtaka akcijų ir premijų elementams, tačiau tyrimo rezultatai šią įtaką patikslino – darbo rinkos tendencijos, neskaitant veikiamo viso CEO atlygio dizaino, veikia atlyginimo, akcijų, opcijų, draudimo produktų ir vadovo civilinės atsakomybės draudimo elementus. Tarpkultūriniai skirtumai, kaip išorinis veiksnys, darantis įtaką CEO atlygio dizainui, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą nebuvo nustatytas, tačiau atlikto tyrimo rezultatai leidžia šiuo veiksmu papildyti išorinių veiksnių grupę.

Apibendrinant galima teigti, kad visi konceptualiame modelyje esantys išoriniai veiksniai tyrimo rezultatais buvo patvirtinti, o taip pat išorinių veiksnių grupė papildyta nauju veiksnium – tarpkultūriniai skirtumai.

Informacijos valdymo veiksnys, aprašytas Veen ir kt. (2016), daro įtaką duomenų slėpimui nuo valstybės, visuomenės arba valdybos narių, akcininkų. Veiksnys, kuris turi bendrumą ir su ankstesniuose skyriuose aptartu išorinio reguliavimo veiksnium, atranda pagrindumą ir šio darbo tyrimo rezultatuose, kurie praplečia veiksnio įtakos lauką – veiksnys daro įtaką ne tik pačiam atlygio dizainui, bet ir materialinių atsiskaitymų elementui. Jarque ir Muth (2013) teiginiai, kad akcijų suteikimas skatina CEO savo interesus derinti su įmonės savininkų interesais ir mažina CEO pasitraukimo iš įmonės riziką atliktame tyrime buvo patvirtinti ir premijų, o ne tik akcijų elementu. Lord ir Saito (2012) atlikti tyrimai parodė, kad premijų dalies įtraukimas į CEO atlygio dizainą mažina daugelį rizikų. Tyrimo rezultatai apie tai, kad įsipareigojimo skatinimo veiksnys daro įtaką premijų ir akcijų elementams, patvirtina Abowd ir Kaplan (1999) teiginius, kad vertybiniai popieriai yra pagrįsti CEO ir akcininkų interesų suderinimu. Įvairių mokslininkų (Brisker, Eric ir kt. (2014), Kolb, Robert (2012), Lin, Hsuan-Chu ir kt. (2012), Demirer, Ilhan ir kt. (2013), He, Lerong (2008)) tyrimai yra iškalbingi apie rizikų valdymo įtaką CEO atlygio dizainui. Šio darbo tyrimas kai kuriuos mokslininkų teiginius patvirtina. Taip pat rizikų valdymas respondentų įmonėse suvokiamas, kaip įmonės ar CEO apsauga nuo klaidų ar neapdairumo, o ši rizika valdoma civiliniu CEO atsakomybės draudimu. Pasak Fulmer (2009), įmonės nustato CEO tikslus pagal tai, ko joms trūksta. Nepaisant to, kokie būtų tikslai (pajamų didinimo, plėtros ar atvirkščiai – pasitraukimo iš rinkos), Meek, Rao ir Skousen (2007) pateiktos išvados byloja, kad akcijų sandoriai ir premijos turi teigiamą ryšį su CEO motyvacija siekti įmonės tikslų. Tyrimo rezultatai šias mokslininkų išvadas patvirtino. Bernard ir Le Courtois (2012) nurodytas akcijų ir opcijų ryšys su pozityviu įmonės atžvilgiu vadovo elgesiu taip pat buvo patvirtintas tyrimo rezultatais. Tyrimo rezultatus galima sugretinti ir su Alves ir kt. (2016) autorių minėtu poreikiu gerinti verslo rezultatus įtaka CEO atlygio dizainui, taip pat ir Čiočys (2013) išaiškino, kad kintamą dalį įmonės moka tuomet, CEO pasiekia rezultatus. Motyvacijos reguliavimas ir rizikų valdymas, anot Hou ir kt. (2013) bei Veen. ir kt. (2016), yra svarbus faktorius CEO atlygio struktūrai jau vien dėl savaime suprantamos atlygio kaip motyvacijos esmės – vadovo elgesio reguliavimo. Šiame darbe aptarta mokslinė literatūra neatskleidė vidinio teisingumo ir parastumo įtakos CEO atlygio dizainui, tačiau šių veiksnių įtaką CEO atlygio dizainui patvirtino tyrimo rezultatai.

Apibendrinant galima teigti, kad visi konceptualiame modelyje esantys vidiniai veiksniai tyrimo rezultatais buvo patvirtinti, o taip pat vidinių veiksnių grupė papildyta naujais veiksniais – paprastumas ir vidinis teisingumas.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais ir diskusija, pateikiamas patikslintas CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis (10 pav.).



10 pav. Patikslintas CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)

Patikslintame CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelyje matome, kad:

1. CEO atlygio dizainui, kurį sudaro 10 elementų (atlyginimas, dividendai, draudimo produktai, materialiniai atsiskaitymai, premijos, civilinės atsakomybės draudimas, akcijos, opcionai, kitų įmonių akcijos, investavimo produktai), įtaką daro 21 veiksnys, kurie pagal kilmę suskirstyti į veiksnių grupes: įmonės charakteristikos, CEO charakteristikos, išoriniai veiksniai ir vidiniai veiksniai.
2. Veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio dizainui, tačiau nedarantys jos atskiriems CEO atlygio dizaino elementams (žymėjimas modelyje „D“): CEO santykiai su vadovybe, paprastumas ir vidinis teisingumas.
3. Veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio dizaino elementams, tačiau nedarantys jos CEO atlygio dizainui (žymėjimas modelyje „E“): įmonės gyvavimo ciklas, CEO nuostatos, įtakos siekis ir amžius, akcijų vertės prognozės, rizikų valdymas ir tikslų siekimas.
4. Veiksniai, darantys įtaką tiek CEO atlygio dizaino elementams, tiek CEO atlygio dizainui (žymėjimas modelyje „DE“): akcininkai, valdyba, įmonės dydis, rezultatai, veiklos sritis, CEO patirtis, poreikiai, darbo rinkos tendencijos, reguliavimas, tarpkultūriniai skirtumai ir informacijos valdymas.

Išvados

1. CEO atlygio dizainas ir jam įtaką darantys veiksniai yra santykinai dar nedaug tyrinėta mokslo sritis, nors jos svarba verslo, valstybės ir visuomenės atžvilgiu yra akivaizdi. Dažnai atliekamuose moksliniuose tyrimuose dėmesys skiriamas ryšiams tarp CEO atlygio, įmonės finansinių rezultatų ir jos akcijų vertės, tačiau orientacija į CEO atlygio dydžiui įtaką darančius veiksnius neleidžia atskleisti CEO atlygio dizaino temos sudėtingumo. Taip pat su CEO atlygio dizainu susiję tyrimai yra fragmentiški, gilinantys tik atskirų CEO atlygio dizaino elementų pagrįstumą ir poveikį. Skirtingi autoriai vieningai sutinka, kad CEO atlygio dizainas yra sąlygojamas įvairių veiksnių ir tam, kad būtų galima žvelgti į šią sritį sistemiškai, svarbu identifikuoti visus galimus veiksnius ir apibrėžti veiksnių daromą įtaką CEO atlygio dizainui, o ne tik atskiriems jo elementams, nors šiuo metu būtent tokia yra daugelio atliekamų mokslinių tyrimų kryptis.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas konceptualus CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelis, kuriame nustatytos 2 elementų grupės (realizuotas atlygis ir numatomas atlygis) su 8 CEO atlygio dizaino elementais jose (atlyginimas, dividendai, kitos išmokos, materialiniai atsiskaitymai, premijos, draudimo produktai, akcijos ir opcionai), taip pat išskirtos 4 įtaką darančių veiksnių grupės. Veiksniai suskirstyti į veiksnių grupes pagal jų kilmę: įmonės charakteristikos (valdyba, acnininkai, dydis, gyvavimo ciklas ir rezultatas), CEO charakteristikos (nuostatos, patirtis, poreikiai ir santykiai su vadovybe), išoriniai veiksniai (akcijų vertės prognozės, reguliavimas ir darbo rinkos tendencijos) ir vidiniai veiksniai (informacijos valdymas, įsipareigojimo skatinimas, rizikų valdymas ir tikslų siekimas). Remiantis konceptualiu CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modeliu, padarytos prielaidos, kad įvairūs veiksniai daro įtaką tiek CEO atlygio dizainui, tiek atskiriems jo elementams.
3. Empirinio tyrimo metu atskleista CEO atlygio dizaino samprata parodė, kad CEO atlygio dizainas neturi aiškių ribų ir gali savo sudėtimi būti lankstus. Į patikslintą CEO atlygio dizainui įtaką darančių veiksnių modelį nebuvo iš konceptualaus veiksnių modelio perkeltas kitų išmokų elementas, kurio empirinio tyrimo rezultatais atskleisti nepavyko. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikslintame veiksnių modelyje CEO atlygio dizainą sudaro 10 elementų, iš kurių 3 yra nauji – vadovo civilinės atsakomybės draudimas, kitų įmonių akcijos ir investavimo produktai. Prieita išvados, kad CEO atlygio dizainas turi daug galimybių dėl papildomų elementų įtraukimo ar vienu elementų pakeitimo kitais, ir dėl unikalaus pritaikomumo gali būti autentiškas bei kūrybiškas.
4. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino konceptualaus modelio prielaidas: CEO atlygio dizainui įtaką daro keturios veiksnių grupės – įmonės charakteristikos, CEO charakteristikos, išoriniai veiksniai ir vidiniai veiksniai. Taip pat tyrimas parodė, kad veiksniai gali daryti įtaką tiek pačiam CEO atlygio dizainui, tiek jo elementams atskirai. Dalies mokslinė literatūra pagrįstų ryšių tarp veiksnių ir CEO atlygio dizaino bei jo elementų tyrimo rezultatai nepatvirtino, tačiau kai kurių mokslininkų pristatytų veiksnių įtaka buvo atpažinta ir šio darbo tyrime. Patikslintame modelyje nustatyta 14 poveikio CEO atlygio dizainui kryptų ir 32 poveikio kryptys atskiriems CEO atlygio dizaino elementams. Taip pat nustatyti 3 veiksnių įtakos tipai: veiksniai daro įtaką tik CEO atlygio dizainui, veiksniai daro įtaką tik atskiriems CEO atlygio dizaino elementams ir veiksniai daro įtaką tiek CEO atlygio dizainui, tiek jo elementams. Galima daryti išvadas, kad formuojant CEO atlygio dizainą yra svarbus kiekvieno CEO atlygio dizaino elemento derėjimas su kitais dizaine esančiais elementais, taip pat svarbu žinoti CEO atlygio dizaino tikslą ir atskirų elementų pasirinkimo motyvus bei rodiklius šių elementų tinkamumui įmonės atveju stebėti ir vertinti.

5. Empirinis tyrimas atskleidė, kad CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai yra susiję tarpusavyje, t.y. veiksniai vienas kitą papildo, koreguoja, taip pat vienas kito įtaką silpnina arba stiprina.
6. Empirinis tyrimas atskleidė, kad ne tik veiksniai daro įtaką CEO atlygio dizainui, tačiau ir CEO atlygio dizainas veikia CEO charakteristikas (nuostatas, poreikius, santykius su vadovybe) bei daro įtaką vidiniams veiksniams (įsipareigojimo skatinimui, rizikų valdymui ir tikslų siekimui).

Rekomendacijos atsakingiems už CEO atlygio dizainą. Rekomenduojama ieškoti galimybių dėl papildomų elementų į CEO atlygio dizainą įtraukimo ar vienu elementų pakeitimo kitais. CEO atlygio dizainas dėl unikalaus pritaikomumo gali būti autentiškas bei kūrybiškas. Formuojant CEO atlygio dizainą rekomenduojama atkreipti dėmesį į kiekvieno CEO atlygio dizaino elemento derėjimą su kitais dizaine esančiais elementais, taip pat numatyti CEO atlygio dizaino tikslą ir atskirų elementų pasirinkimo motyvus bei nustatyti rodiklius šių elementų tinkamumui įmonės atveju stebėti ir vertinti.

Rekomendacijos tyrėjams. Rekomenduojama ateities moksliniais tyrimais patikrinti šio darbo išvadą, kad CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai yra susiję tarpusavyje, t.y. veiksniai vienas kitą papildo, koreguoja, taip pat vienas kito įtaką silpnina arba stiprina. Gilinant sisteminių požiūrį į CEO atlygio dizainui įtaką darančius veiksnius, svarbu nustatyti, kaip CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai veikia vienas kitą ir kaip tai atsispindi CEO atlygio dizaino kontekste. Taip pat rekomenduojama atlikti platesnės imties kokybinius tyrimus, kuriais galėtų identifikuoti šio darbo išvadose nustatytus ryšius, kai CEO atlygio dizainas ir jo elementai gali daryti įtaką veiksniams.

Literatūros sąrašas

1. Abowd, J. M., & Kaplan, D. S. (1999). Executive compensation: six questions that need answering. *Journal of Economic Perspectives*, 13(4), 145-168.
2. Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of organizational change management*, 14(2), 110-131.
3. Alves P., Couto E. Barbosa, Francisco P. Morai. (2016). „Executive pay and performance in Portuguese listed companies“. *Research in international business and finance*. 185-188 psl.
4. Amoako-Adu, B., Baulkaran, V., & Smith, B. F. (2011). Executive compensation in firms with concentrated control: The impact of dual class structure and family management. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1580-15
5. Amran, N. A., Yusof, M. A. M., Ishak, R., & Aripin, N. (2014). Do characteristics of CEO and Chairman influence Government-Linked Companies performance? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 799-803.
6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
7. Balsam, S. (2002). *An introduction to executive compensation*. Academic Pres.
8. Balsam, S., Boone, J., Liu, H., & Yin, J. (2016). The impact of say-on-pay on executive compensation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(2), 162-191.
9. Bernard, C., & Le Courtois, O. (2012). Performance regularity: A new class of executive compensation packages. *Asia-Pacific Financial Markets*, 19(4), 353-370.
10. Bianchi, G. (2016). The effect of price targets on the composition of CEO pay. *Applied economics*, 48(45), 4299-4311.
11. Brisker, E. R., Colak, G., & Peterson, D. R. (2014). Executive compensation structure and the motivations for seasoned equity offerings. *Journal of Banking & Finance*, 40, 330-345.
12. Bussin, M. (2012). *Remuneration Handbook for Africa*. Knowres Publishing.
13. Chalmers, K., Koh, P. S., & Stapledon, G. (2006). The determinants of CEO compensation: Rent extraction or labour demand?. *The british accounting review*, 38(3), 259-27
14. Čiočys, R., MIZARAS, V., DAMBRAUSKAITĖ, A., DARŠKUVIENĖ, V., NORKUS, R., SMALIUKAS, A., ... & ŽALIMIENĖ, S. (2013). *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
15. Demirer, I., & Yuan, J. J. (2013). Executive compensation structure and firm performance in the US restaurant industry: An agency theory approach. *Journal of foodservice business research*, 16(5), 421-438.
16. Deschenes, S., Boubacar, H., Rojas, M., & Morris, T. (2015). Is top-management remuneration influenced by board characteristics? *International Journal of Accounting & Information Management*, 23(1), 60-79.
17. DiCicco Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
18. Dittmann, I., & Maug, E. (2007). Lower salaries and no options? On the optimal structure of executive pay. *The Journal of Finance*, 62(1), 303-343.
19. Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53-66.
20. Fulmer, I. S. (2009). The elephant in the room: Labor market influences on CEO compensation. *Personnel Psychology*, 62(4), 659-695.

21. Galuscak K., Keeney M., Nicolitsas D., Smets F., Strzelecki P., Vodopivec M. (2012). „The determination of wages of newly hired employees: survey evidence on internal versus external factors“. *Labour Economics* 19.
22. Gentry, C. R. (2012). CEO compensation trends: Pay for performance and investor scrutiny on the rise. *Chain Store Age*, 88(6), 14-18.
23. Hallock, K. F. (1997). Reciprocally interlocking boards of directors and executive compensation. *Journal of financial and Quantitative Analysis*, 32(3), 331-344.
24. He, L. (2008). Do founders matter? A study of executive compensation, governance structure and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 257-279.
25. Hou W., Li Sali, Priem R. L. (2013). „How do CEO matter? The moderating effects of CEO compensation and tenure on equity ownership in international joint ventures“. *Journal of international management*.
26. Humphery-Jenner, M., Lisic, L. L., Nanda, V., & Silveri, S. D. (2016). Executive overconfidence and compensation structure. *Journal of financial Economics*, 119(3), 533-558.
27. Jarque, A., & Muth, J. (2013). Evaluating executive compensation packages. *Economic Quarterly*, 10697225, 251-285.
28. Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (2010). CEO incentives-It's not how much you pay, but how. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 64-76.
29. Kaplan, S. (2005). Total rewards in action: Developing a total rewards strategy. *Benefits & Compensation Digest*, 42(8), 32-37.
30. Karim, K., Lee, E., & Suh, S. (2018). Corporate social responsibility and CEO compensation structure. *Advances in Accounting*, 40, 27-41.
31. Kolb, R. W. (2012). *Too much is not enough: Incentives in executive compensation*. Oxford University Press.
32. Legenzova, R. (2012). Atlygio už darbą formos Lietuvoje–informacija atskleidžiama Lietuvos bendrovių finansinėse ataskaitose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (61), 55-69.
33. Lin, H. C., Chou, T. K., & Wang, W. G. (2012). Capital Structure and executive compensation contract design: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Banking & Finance*, 36(1), 209-224.
34. Lord, R. A., & Saito, Y. (2012). Does Compensation Structure Alleviate Personal CEO Risks? *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(9-10), 1272-1297.
35. Respublikos, L. darbo kodeksas//Valstybės žinios. 2017.
36. Matolcsy, Z., & Wright, A. (2011). CEO compensation structure and firm performance. *Accounting & Finance*, 51(3), 745-763.
37. Meek, G. K., Rao, R. P., & Skousen, C. J. (2007). Evidence on factors affecting the relationship between CEO stock option compensation and earnings management. *Review of Accounting and Finance*, 6(3), 304-323.
38. Niap D. T. F., Taylor D. (2012). „CEO personal reputation: does it affect remuneration during times of economic turbulence?“ *Economics and Finance* 2. 126 psl.
39. Rekker, S. A., Benson, K. L., & Faff, R. W. (2014). Corporate social responsibility and CEO compensation revisited: Do disaggregation, market stress, gender matter? *Journal of Economics and Business*, 72, 84-103.
40. Rudytė, D., Beržinskienė, D., & Prichotskytė, F. (2008). Darbo užmokesčio diferenciacija: veiksniai ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos [Economics and Management: Topicalities and Outlooks]*, 3(12), 251-261.

41. Shan, Y., & Walter, T. (2016). Towards a set of design principles for executive compensation contracts. *Abacus*, 52(4), 619-684.
42. Šilingienė, V., Stukaitė, D., & Radvila, G. (2015). The Remuneration Determinants of Chief Executive Officers: A Theoretical Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 848-854.
43. Taras, V. (2012). Direct Versus Indirect Compensation: Balancing Value and Cost in Total Compensation. *Compensation & Benefits Review*, 44(1), 24-28.
44. Tzioumis, K. (2008). Why do firms adopt CEO stock options? Evidence from the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(1), 100-111.
45. Vanagas, P. (2009). Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą. Kaunas: Technologija.
46. Quere, M. (1994). Basic research inside the organisation: lessons from an in-depth case study. *Research policy*, 23 (4), 413-424.
47. van Veen, K., & Wittek, R. (2016). Relational Signalling and the Rise of CEO Compensation: It is Not Just About Money, It is About What the Money Says...". *Long Range Planning*, 49(4), 477-490.
48. Voulgaris, G., Stathopoulos, K., & Walker, M. (2010). Compensation consultants and CEO pay: UK evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 18(6), 511-526.
49. Wang, G., & Singh, P. (2014). The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. *Human Resource Management Review*, 24(2), 144-159.
50. Wilson, T. D. (2006). On user studies and information needs. *Journal of documentation*, 62(6), 658-670.
51. Zheng Y. (2010). „The effect of CEO tenure on CEO compensation. Evidence from inside CEOs vs outside CEOs.” *Managerial Finance*, Vol. 36 Iss 10 pp. 833-835 psl.
52. Žiogelytė, L. (2011). Darbo apmokėjimui įtaką darančių vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas. *Contemporary issues in business, management and education 2011*, 313-325.
53. Žiogelytė, L., MARČINSKAS, A., LAZUTKA, R., KUČINSKIENĖ, M., CHLIVICKAS, E., MAČERINSKIENĖ, I., ... & Mačerinskienė, A. (2013). Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas Lietuvos verslo organizacijose (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).

Priedai

1 priedas. Interviu klausimynas

Interviu vykdomas mokslinio tyrimo tikslais, gauti duomenys bus panaudoti KTU magistro baigiamajame darbe „CEO atlygio dizainui įtaką darantys veiksniai“. Siekiant kuo atviresnių atsakymų, nebus atskleistos įmonės ir pašnekovo tapatybės, o įrašas po teksto transkribavimo – sunaikintas. Ar sutinkate kalbėti?

Sąvokų paaiškinimas	
<i>Kalbant apie AD turima omenyje atlygio elementų visumą – t.y. nesirišama prie dydžių ar sumų, o tik prie pačios atlygio formos ar susitarimų dėl jos. Šio interviu metu svarbu suprasti vienokių ar kitokių elementų (atlygio dedamųjų) pasirinkimo arba nepasirinkimo motyvus, įdomios įžvalgos ir patirtys įvairiais aspektais. Tyrimo subjektas – CEO.</i>	
CEO ATLYGIO DIZAINAS	
Pagrindinis klausimas	
<i>Papasakokite, koks CEO atlygio dizainas (toliau – AD) yra įmonėje?</i>	
Tikslinamieji klausimai	
<i>Papasakokite apie atskirus AD elementus – kokia forma ir dažnumu yra atlyginama už atliktą darbą. Papasakokite apie Jums žinomus kitus, tačiau neįtrauktus į taikomą AD elementus. Papasakokite apie kitokios AD sudėties svarstymus, modeliavimus?</i>	
CEO ATLYGIO DIZAINUI ĮTAKĄ DARANTYS VEIKSNIAI	
ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	CEO CHARAKTERISTIKOS
Pagrindinis klausimas	
<i>Papasakokite, kas daro įtaką AD iš įmonės pusės?</i>	<i>Papasakokite, kas daro įtaką AD iš CEO pusės?</i>
Tikslinamieji klausimai	
GYVAVIMO CIKLAS, DYDIS	NUOSTATOS, POREIKIAI
<i>Papasakokite apie sąlygas iš įmonės pusės, kurioms esant AD gali būti vienoks arba kitoks – kokie AD elementai keičiasi, su kuo būna susijęs naujų elementų įtraukimas arba esamų elementų atsisakymas? Papasakokite apie savo patirtis, kokių žinote pavyzdžių įmonės istorijoje?</i>	<i>Papasakokite apie CEO elgesį atrankos metu, derybų dėl AD metu? Papasakokite apie motyvus, kuriais CEO rėmėsi išsakydamas savo lūkesčius dėl AD? Papasakokite apie priežastis, dėl kurių pasirinkote šį kandidatą? Papasakokite, kaip CEO gali daryti įtaką AD pokyčiams?</i>
REZULTATAI	STAŽAS, PATIRTIS
<i>Papasakokite apie sąlygas iš įmonės pusės, kurioms esant AD gali būti vienoks arba kitoks – kokie AD elementai keičiasi, su kuo būna susijęs naujų elementų įtraukimas arba esamų elementų atsisakymas? Papasakokite apie savo patirtis, kokių žinote pavyzdžių įmonės istorijoje?</i>	<i>Papasakokite apie CEO paieškos ir atrankos procesą, įrankius, kuriuos įmonė naudojo CEO paieškai ir atrankai? Papasakokite, kokius kitus darbo pasiūlymus turėjo CEO atrankos metu, kaip Jus tai „veikė“? Papasakokite, kaip vertinate pasitikėjimą CEO, kiek tai svarbu, kaip užtikrinate, kad CEO veiksmas yra patikimi?</i>
AKCININKAI, VALDYBA	SANTYKIAI SU VADOVYBE
<i>Papasakokite apie valdybos narius – kokių pareigybių ar atsakomybių tai yra žmonės? Papasakokite, kiek % narių įmonės valdyboje yra nepriklausomi, kaip įprastai įmonėje priimami sprendimai dėl AD, koks yra AD tvirtinimo kelias/procesas?</i>	<i>Papasakokite apie akcininkų dalyvavimą įmonės veikloje? Papasakokite apie įmonės akcininkus. Papasakokite, kam, koku dažnumu ir forma CEO atsiskaito už įmonės rezultatus?</i>

IŠORINIAI VEIKSNIAI	VIDINIAI VEIKSNIAI
Pagrindinis klausimas	
<i>Papasakokite apie išorines jėgas, kurios daro įtaką AD.</i>	<i>Papasakokite apie įmonės siekius, kurie daro įtaką AD.</i>
Tikslinamieji klausimai	
REGULIAVIMAS	TIKSLAI, ĮSIPAREIGOJIMAS
<i>Papasakokite apie ekonominę logiką apsisprendžiant dėl CEO AD? Papasakokite, kaip taikomas AD yra susijęs su šalies, kurioje įmonė vykdo veiklą, įstatymais? Papasakokite, kokias matote sąsajas? Papasakokite apie žinomas galiojančius draudimus ar apribojimus? Papasakokite apie vienu AD elementų pranašumą prieš kitus?</i>	<i>Papasakokite esamo AD tikslus? Papasakokite, kaip matuojate AD efektyvumą, kokius rodiklius stebite? Papasakokite apie taikomo AD poveikį CEO elgesiui, nuostatoms, darbo rezultatams. Papasakokite apie atlygio paketo sąsajas su CEO lojalumu.</i>
DARBO RINKOS TENDENCIJOS	RIZIKŲ VALDYMAS
<i>Papasakokite, kaip sužinote apie AD „normas“? Papasakokite, kokios Jums žinomos praktikos dėl AD kitose įmonėse? Papasakokite apie Jums žinomus pasiteisinius/nepasiteisinius atvejus? Papasakokite, kaip su kitomis įmonėmis dalinatės savo patirtimi?</i>	<i>Papasakokite apie CEO atsakomybės ribas. Papasakokite, kokias sąsajas su įmonės ateitimi turi taikomas AD? Papasakokite, kaip AD pagalba užtikrinate galimų grėsmių mastą? Papasakokite apie atvejus, kai AD pasiteisino prisiimant atsakomybę už nuostolius?</i>
AKCIJŲ VERTĖS PROGNOZĖS	INFORMACIJOS VALDYMAS
<i>Papasakokite apie įmonės akcijų vertę rinkoje, kur tokia informacija yra skelbiama? Papasakokite, kiek su šia informacija yra susipažinęs CEO? Papasakokite, kaip tokio tipo informacija galėtų paveikti/veikia Jūsų atveju taikomą AD?</i>	<i>Papasakokite apie AD komunikacijos-konfidencialumo strategiją? Papasakokite apie kanalus, kuriais AD (arba atskiri jo elementai) yra komunikuojamas. Papasakokite apie atvejus, kai nukentėjote dėl netinkamos informacijos apie AD sklaidos.</i>

2 priedas. CEO atlygio elementų kokybinės analizės suvestinė

Elementas	Patvirtinantis teiginys
Pastovus atlyginimas (alga)	„ atlyginimo fiksa “ (R-1); „ mokam algą “, „ kaip visada – atlyginimas “ (R-2); „yra fiksuotas atlyginimas “ (R-5); „ Tai pirmiausia atlygis, kiekvieną mėnesį “ (R-6).
Premija	„ jo papildomas bonusas “ (R-1); „ turi metines premijas “, „ CEO atlygio kintamoji dalis “ (R-3); „ tada metiniai bonusai, kur jau priklauso tiesiogiai nuo rezultato įmonės finansinio “, „ atlyginimas, bonusas “, „ vienoj įmonėj ketvirtinius priedus nuo apyvartos gauna įmonės direktorė “, „ arba bonusas, arba priedai “, „ dažnesnės išmokos jeigu be bonuso “, „ vadovė metinį bonusavimą turi “ (R-4); „ turi premijas nuo rezultato “, „ Metinė premija “, „ premiją mokame kai jau viršyti ir pasiekti rezultatai “ (R-5); „ bonusavimo sistema kiekvieną kartą, vieną kartą į metus “ (R-6).
Akcijos (dividendai)	„ ir pelno dalybas “, „ tampa akcininku, ir automatiškai CEO “, „ CEO akcininkai, kurie savo turimą mažą dalį “ (R-1); „ Dar dividendus sumokam <...> dividendai mokami “, „ tie dividendai yra kaip bonusas “ (R-2); „ kiekvienas vadovas turi 49 proc. įmonės akcijų “, „ vadovams yra atsiskaitoma akcijomis “, „ susimoka per dividendus “, „ dažniausiai tai žaidžiant su akcijom “, „ akcijos padeda tą apsidraudimą turėti “, „ gali nusipirkti atsidavusį darbui vadovą akcijomis “ (R-4).
Kitų įmonių akcijos	„ galima ir mano įmonės akcijų pirkti, ir kitų įmonių holdinge, ta prasme galimybės plačios “ (R-6)
Opcionai	„ įdomu pažaisti ir su <...> opcionais “ (R-4)
Materialiniai atsiskaitymai	„ gauna ir tarnybinį automobilį “, „ negali jam ribot kuro “ (R-1); „ Neribotos darbo priemonės “, „ turi automobilį, už kurį mes mokam “ (R-2); „ Automobilis, telefona “, „ Mūsų direktorius turi asmeninį vairuotoją “, „ kokia brangesnė komandiruotė <...> bilietai “ (R-3); „ turi <...> galimybę naudotis įmonės butu “, „ mes duodam mašiną išsipirkti “, „ kurą, aišku, apmokam “, „ mašina, kurią vėliau pats vadovas gali iš įmonės nusipirkti už likutinę vertę ten simbolinę “, „ kuras kas be ko – be jokių ribų “ (R-4); „ turi automobilį “ (R-5); „ šiuo atveju automobilis “ (R-6).
Draudimo ir investavimo produktai	„ draudžiasi beveik visi įmonių vadovai “ (R-1); „ Esam apdraudę savo generalinį irgi nuo tų visų rizikų civiliniu atsakomybės draudimu. Galima turbūt sakyti, kad tai irgi yra savotiška to paketo dalis “ (R-1); „ CEO vadovo civilinės veiklos atsakomybė taip pat apdrausta “ (R-2); „ dalį savo metinės premijos persivesti į <...> pensijų fondus “, „ galimybę pasirinkti tuos taupymo fondus ar investavimo “ (R-3);

	<p><i>„civilinis draudimas, bet jis jau ten ne kiek su nauda susijęs, kiek su tokios sakykim rizikos išvengimu”, „Draudžiamės nuo rizikų, vadovai apdrausti” , „tai ir sveikatos draudima“ (R-4);</i></p> <p><i>„mes visi turime civilinės atsakomybės draudimus <...> visi CEO holdinge“ (R-6).</i></p>
--	--

3 priedas. Veiksnių kokybinės analizės suvestinė

Atlyginimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
IŠORINIAI VEIKSNIAI	Teisinis reguliavimas	„Atlyginimas kaip darbo užmokestis kas mėnesį, tai čia jau nuo darbo kodekso nepabėgsi “ (R-4)
	Rinkos tendencijos	„ Tiesiog mokam algą “ (R-2) „ savaime suprantama bazinį atlygį “ (R-3)
CEO CHARAKTERISTIKOS	Poreikiai	„Mano motyvacijos šaltinis yra atlyginimas“ (R-6)

Premijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	Akcininkai, valdyba	„valdyba nusprendžia apie sumas kaip ten kiek skiria, mato vistiek, kas kiek ko vertas, žiūri į rezultatus įmonės, į patį žmogų “ (R-4) „ nes priklauso viskas vistiek nuo pagrindinės valdybos mūsų motinineje būstinėje “ (R-5) „ akcininkas mėgsta juokauti, kad lapkričio gruodžio mėnesiais vadovai tokie paklusnūs pasidaro, tai matyt tikisi didesnių premijų “ (R-4)
VIDINIAI VEIKSNIAI	Motyvacija	„žmogus, kuris dirba vadovu su labai aiškia motyvacija ir jam yra išmokama ta motyvacija <...> jis dirba efektyviau negu tas, kuris turi laukti tos motyvacijos ten dešimt metų“ (R-1); „jo metinė premija priklauso tik nuo to paties EBITDA rodiklio “ (R-3); „metinė išmoka valdybos daugiau nuo bendros visos grupės rezultato , ne nuo to uab'o“, „metiniai bonusai, kur jau priklauso tiesiogiai nuo rezultato įmonės finansinio“, „ketvirtinius priedus nuo apyvartos gauna įmonės direktorė“, „mokam priedus už apyvartą, pelnus, tada yra jausmas <...> kad jie realiai pasiekiami sutelkiant ir žmones darbui, ir pačiam užsivedant teisinga linkme “, „kintamos šalia dalies turėjimas šalia atlyginimo tai tuo ir paremtas, kad darbuotojas neužmigtų “, „ jeigu neišbūni viso to laiko <...> tai ir negauni tos dalies“ (R-4); „premija nuo įmonės rezultatų “ (R-5); „Metinis bonusas pas mus yra pririštas prie viso holdingo rezultatų “ (R-6).

Akcijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	Rezultatas	„ pelnas jeigu yra tai ir dividendai mokami kiekvienais metais“ (R-2).
	Dydis	„ aktyvūs akcininkai <...> gali būt nuo seniau nuo mažos įmonės, kai kūrėsi kompanija “ (R-1); „ stiprus iš esmės paketas mūsų verslo dydžio prasme “ (R-2); „jeigu mes kalbam pavyzdžiui apie mažutes įmones <...> tokia įmonė nelabai gali kokių sąlygų diktuoti ir kaip ji gali nusipirkti tą atsidavusį darbui vadovą, tai akcijomis tik“, „ įmonės ar bendrovės “

		<...> vienoj su dviem, kitoj su šešiais kokiais gal darbuotojais, jau čia su pačiu direktorium skaičiuojant <...> kiekvienas vadovas turi <...> įmonės akcijų “, „moka skaičiuoti, ir supranta, ar geriau <...> akcijos, jeigu kalbam apie mažą įmonę “ (R-4).
	Gyvavimo ciklas	„ aktyvūs akcininkai <...> gali būt nuo seniau nuo mažos įmonės, kai kūrėsi kompanija “ (R-1); „ buvo toks natūralus augimo procesas, kai <...> įmonė pradėjo augti plius plėtra “ (R-2); „ įmones, kurias akcininkas sukuria daugiau su talentingais jaunais žmonėmis tokia įmonė nelabai gali kokių sąlygų diktuoti“, „ nors ir vadiname UAB, bet vistiek daugiau kaip investiciniai projektai <...> kiekvienas vadovas turi <...> įmonės akcijų “, „ dėl to, kad realiai nėra kaip daugiau susimokėti tokiam sakykim startuolio lygyje “, „ moka skaičiuoti, ir supranta, ar geriau <...> akcijos, jeigu kalbam apie mažą pradedančią įmonę “, „ kai įmonė tik startuoja <...> tada niekaip kitaip, o tik su akcijom “, „ naujoj galima ten varijuoti visaip, dažniausiai tai žaidžiant su akcijom “ (R-4).
CEO CHARAKTERISTIKOS	Nuostatos	„ vadovas yra mažiau riziką mėgstantis žmogus, labiau stabilumą ir saugumą “, „ kad dalyvautų toje akcijų loterijoje “ (R-5), „ netiki apskritai pačia grupe <...> nededa daug vilčių į tenai, tiesiog dirba savo darbą “, „ tiesiog nėra labai įtrauktas gal savo vadovų “, „ kuo labiau tas darbas veš, ir ims akcijas “, „ tai svarstyčiau tik dėl to, kad tikiu įmone, tikiu jos veikla “ (R-6).
	Patirtis	„ kadangi žmogus buvo be patirties CEO, tai per didelių reikalavimų neturėjo “, „ o tik su akcijom, nelabai ką ir prisikviesi kitaip tau dirbti “ (R-4).
	Poreikiai	„ Mūsų vadovas <...> nei jisai rodo labai didelį norą jas įsigyti “, „ Mūsų generalinis kažkaip niekada nesiveržia tuo akcininku būti <...> nemano, kad tai yra skatinimas, <...> abejingas tokiems instrumentams “, „ vienam tai gali būti įdomu, kitam ne ir viskas “ (R-5); „ Šiaip jeigu yra noras ir aš pareikščiau norą pirktis akcijas, aš tokią galimybę turėčiau čia “ (R-6).
	Įtakos siekis	„ Jeigu svarstyčiau pirkimą akcijų <...> norėčiau būti ir didesnių sprendimų įtakotojas “ (R-6).
IŠORINIAI VEIKSNIAI	Akcijų vertės prognozės	„ Na buvo požymiai, kad ir toliau tos akcijos kils ir bus toliau vertingos. Žodžiu idėja tokia, kad tas CEO <...> irgi matė, kad tos akcijos kils “, „ jeigu tas vadovas žiūri ilgalaikę perspektyvoj ir mato tos įmonės augimą “ (R-2).
	Reguliavimas (dividendai)	„ dividendus išmokėt yra pigiau negu atlyginimo forma “, „ <...> ir tuo labiau diddividendai įmonei yra pigiau išmokėti “ (R-2); „ visas kintamas dalis ir didesnę dalį susimoka per dividendus, juk taip ir pigiau daug “, „ reikia su kuo mažiau išlaidų <...> tada niekaip kitaip, o tik su akcijom “ (R-4).
	Rinkos tendencijos	„ buvo labai populiari tartis iš karto, nu tariantis kad jis bus akcininkas smulkesnės įmonės “ (R-1).
VIDINIAI VEIKSNIAI	Tikslų siekimas	„ CEO akcininkai, kurie savo turimą mažą dalį didelėje kompanijoje norėjo keisti didesnę dalį mažesnėje su tikimybe, kad jis galės gauti

		<p><i>didėnes pajamas nuo labiau konkrečios veiklos <...>, negu tikėtis būnant mažu akcininku didelėj kompanijoj“ (R-1)</i></p> <p><i>„akcijų turėjimas yra <...> CEO kaip motyvacijai daug reiškiantis dalykas“, „akcijų vertė yra tokioj ilgalaikėj perspektyvoj geras motyvatorius“, „reikia, kad imtų akcijų ir dirbtų kaip sau <...> kad nebūtų komforto zona ir atsipalaidavimas“, „Atlygį padidinome akcijomis tiesiog dar labiau padidindami ir atsakomybę, ir motyvaciją dirbti“, „nesistengiam būtinai viską išmokėti per atlyginimą <...> tada atpuola <...> faktoriai <...> motyvacijos“, „jeigu žmogus laiko tas akcijas rankose, na jis rūpinasi, kad jų vertė kiltų“, „jeigu tu susitari, kad tu kažkokią dalį išsimokėsi pelno kasmė, tai tada dirba efektyviai, nes jis žino, kad gaus“ (R-2);</i></p> <p><i>„nusipirkti tą atsidavusį darbui vadovą, tai akcijomis tik“ (R-4);</i></p> <p><i>„Pas mus akcininkai dažnai mėgsta pabrėžti, kaip svarbu tapti tokios didelės įmonės ir grupės akcininku, <...> skatina, kad mes patys labiau prisidėtume prie įmonės rezultato“ (R-5).</i></p>
	Rizikų valdymas	<p><i>„kai žinai, kad kad jeigu bus nuostolis ir reikės kaip akcininkui prisidėti prie įmonės gelbėjimo“ (R-2);</i></p> <p><i>„jeigu va tie žmonės sugalvotų pasitraukti, tai savo akcijas jie turėtų perleisti pagrindiniam akcininkui pagal pirmenybę <...> kad būtų užtikrintas įmonės įvažiavimas“, „akcijos padeda tą apsidraudimą turėti, nes kai esi taip tampriai susijęs su įmonės verte, kitokius ir sprendimus priimi, esi suinteresuotas sėkme“ (R-4).</i></p>
	Paprastumas	<p><i>„akcininkų nežinojimas, kaip tą bus galima ateity suvaldyti, todėl mes likome prie neįsigijimo akcijų“ (R-6).</i></p>

Opcionai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	Veiklos sritis	<i>„buvo ta kalba, kai apie IT projektus kalba buvo“ (R-4).</i>
CEO CHARAKTERISTIKOS	Amžius	<i>„klausimas ar tokius manevrus apskritai suprastų tarkim vyresnė vadovų karta, čia gal daugiau jaunimui skirta“ (R-4).</i>
IŠORINIAI VEIKSNIAI	Rinkos tendencijos	<i>„būtų įdomu pažaisti ir su tais ant bangos dabar opcionais“; „pranešimą girdėjo akcininkas kažkurioj konferencijoj ir tą mintį parsivežė“ (R-4).</i>
VIDINIAI VEIKSNIAI	Tikslų siekimas	<i>„Kaip motyvacija į priekį iš pradžių pasiūlėm mažiau akcijų negu galvojom tiesiog paskui su planu, kad mes tą akcijų dydį padidinsim“ (R-2).</i>

Materialiniai atsiskaitymai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
CEO CHARAKTERISTIKOS	Santykiai su vadovybe	<i>„kurių vienas vadovas yra antroji akcininko pusė, tai patys suprantat, kad čia susitarimai jau ir kitokie būna“ (R-4).</i>

IŠORINIAI VEIKSNIAI	Mokestinė aplinka	„Automobilio prasme tai mes paliekam šitoj vietoj laisvę žmogui rinktis, įvardindami sumą pinigų, kurioje CEO su savo pasirinkimais turi tilpti“ (R-2); „kaip darbdavys daugiau neišleidžiam nuomodami neatlygintinai taip sakykim, viską pasiskaičiuojam“, „tai jis moka skaičiuoti , ir supranta, ar geriau atlyginimas per banką, ar ten geriau kokia išperkama jam mašina“, „duodam mašiną išsipirkti, butą nuomojam <...> vadovui „ į rankas “ gaunasi daugiau “, „dirbame su vienais draudimų brokeriais, ten turime įvairių sprendimų, kaip vadovams didesnes naudas gauti “ (R-4).
	Rinkos tendencijos	„nors kokią naują pasiūlo , bet jeigu imam, tai daugiau pabandyti, kaip veikia ir tas draudimas sveikatos, ir kokie nors kitokie paketai“ (R-4).

Draudimo produktai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	Akcininkai, valdyba	„nepavyko gauti patvirtinimo iš akcininkų, kad tai veiksminga priemonė ir buvo požiūris, kad tokie dalykai yra labiau paties generalinio reikalas “ (R-5).
CEO CHARAKTERISTIKOS	Patirtis	„kadangi <...> vadovavimo patirties <...> aukščiausio lygio vertės vadovas neturėjo “, „vadovo abejonė, ar susitvarkysiu su tais dideliais mastais ir srautais “ (R-2).
	Rizikų valdymas	„Čia apsaugo CEO patį “ (R-1); „Tas vadovas gali drąsiau kurti <...> didesnės rizikos sprendimus priiminėti “ (R-2); „ suteikti jam saugumą savo sprendimuose <...> kad jisai saugiau galėtų jaustis turėdamas tą draudimą“ (R-3); „civilinis draudimas, bet jis jau ten ne kiek su nauda susijęs, kiek su tokios sakykim rizikos išvengimu “ (R-4).
	Poreikiai	„Akcijos, kiek žinau, jos net ir nedomintų kaip tokios“ (R-4).
IŠORINIAI VEIKSNIAI	Rinkos tendencijos	„dabar prašo jau ir patys CEO, draudžiasi beveik visi įmonių vadovai. Pamatė, labiau išprusę tapo “, „Kiek man žinoma, tą daro ir kitos įmonės “ (R-1); „jau gal nėra tokių, kas nesidraudžia “ (R-4); „Buvome svarstę jau čia mano iniciatyva, nes kiti personalistai tai daro savo įmonėse, neblogą sveikatos draudimo paketą “ (R-5).
	Reguliavimas	„dalį savo metinės premijos persivesti į specialius tuos fondus, tai čia kaip ir investuoti <...> tie skaičiai atitinkamai kitaip suvaikšto dėl tų mokestinių niuansų “ (R-2); „ tam tikri mokestiniai dalykai , aišku, remiamės jais va jeigu kalbam apie metines premijas, ir galimybę pasirinkti tuos taupymo fondus ar investavimo“, „yra susiję su tais mokestiniais dalykais <...> nauda daugiau darbuotojui, o ne įmonei, nes įmonės <...> kaštai lieka tie patys. Nauda tikrai yra pačiam darbuotojui, jeigu jis pasirenka atitinkamą sprendimą su papildomais mokestiniais niuansais “ (R-3); „dirbame su vienais draudimų brokeriais, ten turime įvairių sprendimų, kaip vadovams didesnes naudas gauti “ (R-4).

VIDINIAI VEIKSNIAI	Motyvacijos valdymas	„ <i>didesnės rizikos sprendimus priiminėti, kai kurie iš esmės paskui gali vėliau atsipirkti <...> derinant su tuo draudimo polisu galim pasiekti tokių neblogų rezultatų</i> “ (R-2).
	Rizikų valdymas	„ <i>CEO vadovo civilinės veiklos atsakomybė taip pat apdrausta ir dėl šito kaip sakoma mes esam daugiau mažiau ramūs</i> “, „ <i>čia ir įmonės apsidraudimas iš esmės nuo kažkokių tokių sisteminių vadovo klaidų arba kažkoko neapdairumo</i> “ (R-2); „ <i>turi tarsi pakankamai nemažą saugiklį, padarius klaidą, kad jisai bus apsaugotas</i> “ (R-6).
	Paprastumas	„ <i>buvo nepatvirtintas <...> neradom bendro vardiklio</i> “ (R-6).

Dizaino elementų visuma

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
ĮMONĖS CHARAKTERISTIKOS	Veiklos sritis	„ <i>labai priklauso nuo verslo specifikos</i> “ (R-1); „ <i>veikla pati įmonės, nes viename versle rezultatas matosi iškart ir yra toks daugmaž tolygus, o kitokioj įmonėj ir sezoniškumas veikia, ir dar kažkas</i> “ (R-4).
	Rezultatas	„ <i>Geresniais laikais išlipus iš tos situacijos <...> esant įmonės geriems rezultatams, kalbėti apie savo atlygio paketo praplėtimą <...> apie kažkokias kitokias galimybes ar formas</i> “ (R-3).
	Strategija	„ <i>kiekviena įmonė pasirenka savo motyvavimo sistemą, kuri atitinka tos įmonės filosofiją</i> “ (R-6).
	Valdybos sudėtis	„ <i>akcininkai yra labai skirtingi, ir asmeniškumų įtakos galbūt yra, bet jos nėra tiek daug dėl tos priežasties, kad jie turi šimtu procentu susitarti</i> “ (R-6).
CEO CHARAKTERISTIKOS	Kompetencija	„ <i>Labai svarbu parodyti savo patirtį ir gebėjimus, kompetenciją</i> “, „ <i>jeigu jis ateina su kažkokia patirtim, kažkokiais konkrečiais pavyzdžiais <...> tada jam lengviau yra susiderėti ir gauti visas norimas sąlygas</i> “ (R-1); „ <i>kadangi žmogus buvo be patirties CEO, tai per didelių reikalavimų neturėjo</i> “ (R-2); „ <i>pirmi metai <...> kad įrodyti, jog gebu <...> po to prisidėjo prie algos kiti CEO motyvaciniai dalykai</i> “ (R-6).
	Poreikiai	„ <i>Iš esmės bandom paprasčiausiai sužinot, ko žmogus nori ir jam tą duot. Kad tiktais jis pasiektų rezultatus</i> “ (R-1); „ <i>kitaip mes nesiūlėm, o CEO neprašė</i> “, „ <i>priklauso nuo to jeigu ateis tas vadovas su pasiūlymais ir norės dėl kažko tartis</i> “ (R-2).
	Reputacija	„ <i>Reputacija pirmoj vietoj</i> “ (R-1)
IŠORINIAI VEIKSNIAI	Rinkos tendencijos	„ <i>mes viską taikom, aš manau <...> nesu girdėjęs bent jau Lietuvoj taikomų, ko mes nedarom</i> “ (R-1); „ <i>pasikalbam rinkoje su partneriais</i> “ (R-2); „ <i>jeigu tai būtų visiškai norma vieni ar kiti dalykai būtų kaip ir norma CEO atlygiui</i> “, „ <i>jeigu tai būtų norma mūsų sektoriuje turėti kažkokias atlygio dalis, tai matyt, kad normalu būtų ir mūsų CEO suformuoti lūkestį ir tada paskatintų tas derybas dėl šių rinkos normų</i> “ (R-3).
	Tarpkultūrinis aspektas	„ <i>Rinkos pati rinkos situacija matyt galėtų, jeigu taptų rinkoje norma tam tikri, aš kalbu ne vien apie vakarietiškas įmones, bet apskritai</i> “ (R-1);

		„mūsų akcininkai vienu metu buvo lietuviai, kitu metu dabar įmonė priklauso užsienio savininkams , bet kadangi tai vistiek sakykim Rytų Europos atstovai , tai mes matyt nesnusipelnėm kokio tai dalinimosi“ (R-3).
	Reguliavimas	„gali pats už savo pinigus įsigyt ką nori, bet kompanija gali duoti tiek “ (R-1); „aišku, kad mes nesistengiam būtinai viską išmokėti per atlyginimą “ (R-2). „darom viską, ką leidžia įstatymas <...> ką įstatymai numato, tą tu ir darai “ (R-1).
VIDINIAI VEIKSNIAI	Paprastumas	„būtų visiškai toks pat dizainas , koks yra dabar, nebent jo bendra finansinė išraiška galėtų būti kitokia“ (R-3).
	Informacijos valdymas	„šitoj daly CEO tą daryti pas mus yra vis sunkiau , nes mes visus kaštus analizuojam“ (R-1); „tam yra auditai kiekvienais metais ir tokios visokios kenkėjiškos iš esmės veiklos būna išryškintos “ (R-2); „kažkokie ten ne baisiai reikšmingos smulkmenos ar kas gal kažkur ir palenda po kokia biudžeto eilute “ (R-3).
	Darbo sudėtingumas	„nežinau, ar čia apčiuopiama nauda, ar ne, ar tai daugiau darbo palengvinimas , bet mūsų direktorius turi asmeninį vairuotoją“ (R-3).
	Paprastumas	„bet iš esmės tai sudėtingi dalykai prasideda ir mes kažkaip žiūrim į tą paprastai “ (R-2); „mes niekada nedirbom kitaip – visada buvo atlyginimas ir ta premija“, „tai ir liko tie paprasti elementarūs dalykai : alga plius premija nuo rezultato“ (R-5).
	Vidinis teisingumas	„net neprašant <...> dėl vidinio teisingumo “, „visiem nepriklausomai vidinio teisingum principo laikomės “ (R-1); „Yra lyginama, norima tos lygybės tarp žmonių, kurie turi panašias atsakomybes “, „pas mus holdinge visokio kalibro įmonių yra, ir tokių kažkokių paketų skirtumų nežinau “ (R-6).