



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiai
COVID-19 pandemijos metu**
Magistro baigiamasis projektas

Milda Preckailaitė

Projekto autorė

Prof. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiai
COVID-19 pandemijos metu**

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Milda Preckailaitė

Projekto autorė

Prof. Violeta Šilingienė

Vadovė

Prof. Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Milda Preckailaitė

Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiai COVID-19 pandemijos metu

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Milda Preckailaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Milda Preckailaitė. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiai COVID-19 pandemijos metu. Magistro baigiamasis projektas / prof. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: aukščiausio lygio vadovai, atlygio struktūra, COVID-19 pandemija.

Kaunas, 2021. 68 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Aukščiausio lygio vadovo atlygis yra individualus, sudėtingas ir atsakingas valdybos įmonės sprendimas, kuris daro įtaką ne tik įmonės struktūrai ir ypatybėms, akcininkų požiūriui ar tendencijoms rinkoje. Generalinio direktoriaus atlygio sistemos strategija turi didelę įtaką įmonei ilgalaikėje jos veiklos perspektyvoje. Aukščiausio lygio vadovų atlyginimai įmonėse yra reguliariai peržiūrimi, atsižvelgiant į įmonės dydį, struktūrą ir atlygio santykį su veiklos rezultatais. COVID-19 pandemija suteikia unikalią galimybę išnagrinėti, kaip įvairių organizacijų valdybos kovojo su šiais klausimais visos ekonomikos sulėtėjimo metu. Skirtingai nuo ankstesnių nuosmukių, vadovai nėra atsakingi už dabartinio nuosmukio sukėlimą. Taip pat, jie nėra atsakingi ir už netinkamų strateginių sprendimų priėmimą, kai tuos sprendimus pasiūlė ir patvirtino valdyba. Vietoje to, įmonių vadovai turėjo reaguoti į ekonomikos sulėtėjimą, kurį sukėlė išorės jėgos, – darbuotojams, akcininkams ir kitoms suinteresuotoms šalims padengiant išlaidas.

Tyrimo objektas: veiksniai, lemiantys aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo tikslas: atskleisti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. teoriškai pagrįsti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrą ir ją lemiančius veiksnius;
2. atskleisti COVID-19 pandemijos poveikį aukščiausio lygio vadovų atlygį lemiantiems veiksniams, sudarant conceptualų teorinį tyrimo modelį;
3. empiriškai ištirti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai: tyrimas atliekamas naudojantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, jų sisteminimu ir interpretavimu. Empirinis tyrimas atliekamas naudojant kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu metodą. Tyrimų rezultatai susistemunami, palyginami ir apibendrinami.

Pagrindiniai projekto rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo aptarta ir aprašyta aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra, teorijos grindžiančios aukščiausio lygio vadovų atlygį bei veiksniai, darantys įtaką jiems, taip pat ir COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms. Pagal gautus literatūros analizės rezultatus buvo sudarytas teorinis tyrimo modelis, kurį sudaro COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms (mikro- ir makro lygmeniu), veiksniai, darantys įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui (išoriniai veiksniai, asmeninė vadovo ir organizacijos

charakteristika) ir aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra (darbo užmokestis, naudos, mokymas ir ugdymas bei darbo aplinka).

Kokybinio tyrimo analizėje pastebėta, kad daugiausia pokyčių aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje buvo atlikta darbo užmokesčio kategorijoje. Tai pasireiškė bazinio atlyginimo mažinimu, metinių premijų atšaukimu arba tikslų joms ir kitam atlyginimui gauti koregavimu, darbo užmokesčio įšaldymu bei dividendų sumažėjimu. Tikslų koregavimas yra siejamas su organizacijos veiklos rezultatų mažėjimu. Taip pat, pastebima tendencija, kad organizacijos, kurios atlyginimus mažino visiems darbuotojams, aukščiausio lygio vadovams taip pat sumažino bazinį atlyginimą. Vadovai susidūrė su darbo-gyvenimo balanso pablogėjimu ir didesnės atsakomybės prisiėmimu. Remiantys kokybinio tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad tiek organizacijos, tiek asmeninė aukščiausio lygio vadovų charakteristika, tiek išoriniai veiksniai kompleksiskai veikė vadovų atlygio struktūrai daromus pokyčius. Pastebėta, kad aukščiausio lygio vadovai, pasižymintys didele atsakomybe, COVID-19 pandemijos laikotarpiu buvo linkę prisiimti dar didesnes atsakomybes, o tai sąlygojo darbo-gyvenimo balanso pablogėjimą, nes sprendimus reikėjo priimti greitai. Aukščiausio lygio vadovams teko prisiimti didesnę atsakomybę ir demonstruoti lyderystę.

Preckailaitė, Milda. CEO Pay Structure Changes During the COVID-19 Pandemic. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: CEO, pay structure, COVID-19 pandemic.

Kaunas, 2021. 68 pages.

Summary

The relevance of the subject. CEO pay is an individual, complex and responsible decision of the board company that affects not only the company's structure and characteristics, shareholder attitudes, or market trends. The CEO's pay system strategy has a significant impact on the company in the long run. The pay of executives in companies is reviewed regularly, taking into account the size, structure, and performance of the company. The COVID-19 pandemic provides a unique opportunity to examine how the boards of various organizations have dealt with these issues during the economic slowdown. Unlike previous recessions, executives are not responsible for causing the current recession. Nor are they responsible for making inappropriate strategic decisions when those decisions are proposed and approved by the board. Instead, business leaders had to respond to the economic slowdown caused by external forces by covering costs for employees, shareholders, and other stakeholders.

The object of research: the factors that determine the changes in the pay structure of the CEO during the COVID-19 pandemic.

The aim of the research: to reveal the factors determining the changes in the pay structure of the CEO during the COVID-19 pandemic.

Objectives:

1. to substantiate theoretically the pay structure of CEO and the factors determining it;
2. to reveal the impact of the COVID-19 pandemic on the determinants of CEO pay by developing a conceptual theoretical research model;
3. to investigate empirically the determinants of changes in the changes of CEO pay structure during the COVID-19 pandemic.

Research methods: the research is carried out using the results of the analysis of scientific literature, their systematization and interpretation. Empirical research is conducted using the method of qualitative research semi-structured interview. The research results are systematized, compared and summarized.

The main result of the work. The analysis of the scientific literature discussed and described the structure of CEO pay, theories underpinning CEO pay and the factors affecting them, as well as the impact of the COVID-19 pandemic on organizations. Based on the results of the literature analysis, a theoretical research model was developed, which consists of the impact of the COVID-19 pandemic on organizations (micro and macro level), factors influencing CEO pay (external factors, personal

and organizational characteristics), and CEO pay structure (salary, benefits, training and education and working environment). The analysis of the research found that most of the changes in the pay structure of the CEO were made in the salary category. This resulted in a reduction in the basic salary, the abolition of annual bonuses or the adjustment of targets for them and other salaries, a freeze on wages, and a reduction in dividends. The adjustment of goals is associated with a decrease in the performance of the organization. Also, there is a trend that organizations that have reduced salaries for all employees have also reduced base salaries for CEO. Managers faced deterioration in the work–life balance and more responsibility. Based on the results of the research, it can be assumed that both the organizational and personal characteristics of the CEO, as well as external factors, had a complex effect on the changes in the structure of CEOs’ pay. It has been observed that CEOs tend to take on even greater responsibilities during the COVID-19 pandemic, leading to a deterioration in the work–life balance due to the need for rapid decisions. CEO had to take on more responsibility and demonstrate leadership.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	9
Paveikslų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių COVID-19 pandemijos metu problemos analizė	13
2. Teoriniai aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių COVID-19 pandemijos metu sprendimai	17
2.1. Atlygio sąvokos ir atlygio sistemos sampratos apibendrinimas.....	17
2.2. Aukščiausio lygio vadovų sampratos ir jų atlygį grindžiančių teorijų analizė.....	21
2.3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra ir ją lemiantys veiksniai.....	24
2.4. COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms.....	34
2.5. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius lemiančių veiksnių COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinis modelis	39
3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodologija	41
4. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai ir diskusija.....	44
4.1. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčių COVID-19 pandemijos metu rezultatų bendra apžvalga	44
4.2. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros ir COVID-19 poveikio atlygio struktūrai rezultatų analizė.....	49
4.3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius lemiančių veiksnių analizė	57
4.4. Apibendrintos tyrimo išvados ir diskusija.....	61
Išvados ir rekomendacijos	64
Literatūros sąrašas	66
Priedai.....	69

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Principinė atlygio už darbą sistemos struktūra	18
2 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemas grindžiančios teorijos (pagal Otten'ą, 2017)	22
3 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros apibendrinimas, remiantis Armstrong'o modeliu	27
4 lentelė. Veiksnių, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui apibendrinimas.....	33
5 lentelė. COVID-19 poveikio organizacijoms apibendrinimas	36
6 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių apibendrinimas, remiantis Batish'u ir kt. (2020)	38
7 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų organizacijų charakteristika	42
8 lentelė. Tyrimo transkripcijų dažniausiai pasikartojantys kodai	45
9 lentelė. Tyrimo transkripcijų reikšminiai žodžiai	45

Paveikslų sąrašas

1 pav. Perrin'o atlygio sistemos modelis (pagal Armstrong, 2007).....	19
2 pav. Brown'o ir Armstrong'o atlygio sistemos modelis (pagal Armstrong, 2007)	20
3 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra 1936–2005 m. (pagal Edmans'ą ir kt., 2017)...	24
4 pav. Kitų vadovų atlygio struktūra 1992–2014 m. (pagal Edmans'ą ir kt., 2017).....	25
5 pav. Konceptinis tyrimo modelis (sudarytas autorės)	39
6 pav. Sutrumpinta kokybinio tyrimo kodų sistema	44
7 pav. COVID-19 pandemijos poveikio organizacijoms kodų sistema	46
8 pav. COVID-19 pandemijos poveikio organizacijoms vieno kodo modelis.....	49
9 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros kodų sistema	50
10 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros vieno kodo modelis.....	52
11 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto darbo užmokesčio struktūros modelių palyginimas	52
12 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto naudų struktūros modelių palyginimas	53
13 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto mokymo ir ugdymo struktūros modelių palyginimas	53
14 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto darbo aplinkos struktūros modelių palyginimas .	53
15 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių kodų sistema	54
16 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių vieno kodo modelis.....	56
17 pav. Veiksnių, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai kodų sistema	58
18 pav. Veiksnių darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai vieno kodo modelis .	60

Įvadas

Temos aktualumas. Aukščiausio lygio vadovo atlygis yra individualus, sudėtingas ir atsakingas valdybos įmonės sprendimas, kuris daro įtaką ne tik įmonės struktūrai ir ypatybėms, akcininkų požiūriui ar tendencijoms rinkoje. Generalinio direktoriaus (angl. CEO) atlygio sistemos strategija turi didelę įtaką įmonei ilgalaikėje jos veiklos perspektyvoje.

Aukščiausio lygio vadovų atlyginimai įmonėse yra reguliariai peržiūrimi, atsižvelgiant į įmonės dydį, struktūrą ir atlygio santykį su veiklos rezultatais. Suinteresuotosios šalys nori žinoti, ar generaliniams direktoriams mokama teisinga suma, ar atlygio struktūra skatina siekti įmonės tikslų, ir, galiausiai, – ar gaunamas atlygis yra susijęs su pasiektais rezultatais. Ekonominė krizė dėl netikėtų išorinių jėgų, COVID-19 pandemijos, yra negailestinga. Nėra aišku kokį atlyginimą turėtų gauti generaliniai direktoriai, kai kenčia įmonių pelningumas, ir kaip turėtų pasikeisti vadovų atlygis, nenumatyto veiklos nuosmukio laikotarpiu. Tinkamo atlygio klausimas sulaukia didelio visuomenės dėmesio, kai įmonės yra priverstos imtis išlaidas mažinančių veiksmų, tokių kaip atleidimai, organizacijų pertvarkymai ar atlyginimų sumažinimai darbuotojams, kurie, kaip ir jų vadovai, nesukėlė nuosmukio.

COVID-19 pandemija suteikia unikalią galimybę išnagrinėti, kaip įvairių organizacijų valdybos kovojo su šiais klausimais visos ekonomikos sulėtėjimo metu. Skirtingai nuo ankstesnių nuosmukių, įskaitant 2008 m. finansų krizę, generaliniai direktoriai nėra atsakingi už dabartinio nuosmukio sukėlimą. Taip pat jie nėra atsakingi ir už netinkamų strateginių sprendimų priėmimą, kai tuos sprendimus pasiūlė ir patvirtino valdyba. Vietoje to įmonių vadovai turėjo reaguoti į ekonomikos sulėtėjimą, kurį sukėlė išorės jėgos, – darbuotojams, akcininkams ir kitoms suinteresuotoms šalims padengiant išlaidas.

Kaip įmonės reagavo? Kiek jų pakeitė generalinio direktoriaus atlyginimą ir kiek buvo nepakeitusių? Kokios buvo įmonės, kurios pakeitė atlyginimą? Ar šių įmonių vadovai pasidalijo sunkumais susimąžindami atlyginimus ir netekdami premijų? O galbūt gavo kompensacijas, kurios apsaugojo juos nuo prarastos vertės?

Problema: kokie veiksniai lemia aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu?

Tyrimo objektas: veiksniai, lemiantys aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo tikslas: atskleisti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. teoriškai pagrįsti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrą ir ją lemiančius veiksnius;
2. atskleisti COVID-19 pandemijos poveikį aukščiausio lygio vadovų atlygį lemiantiems veiksniams, sudarant konceptualų teorinį tyrimo modelį;
3. empiriškai ištirti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai: tyrimas atliekamas naudojantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, jų sisteminimu ir interpretavimu.

Empirinis tyrimas atliekamas naudojant kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu metodą. Tyrimų rezultatai susistemunami, palyginami ir apibendrinami.

1. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių COVID-19 pandemijos metu problemos analizė

Pastaraisiais metais, dar prieš prasidedant COVID-19 pandemijai, vis didėjantys aukščiausio lygio vadovų atlyginimai visuomenę privertė suabejoti, ar vadovai neturi per daug įtakos savo pačių atlyginimams. Įprastai organizacijos turi atlygio politiką ir atlygio sistemą, tačiau jos yra taikomos visiems darbuotojams, išskyrus aukščiausio lygio vadovus. Atlygio politikos tikslas – centralizuotai taikant standartizuotus procesus bei principus, užtikrinti organizacijos konkurencingumą ir atitikimą šiuolaikinėms atlygio rinkos tendencijoms. Vienas iš sprendimų, kuriuos priima atlygio komitetas, vadovaudamasis atlygio politika, yra individualaus pareiginio atlyginimo nustatymas darbuotojams bei atlygio už darbą sistemos sudarymas. Šios sistemos yra analizuojamos intensyviai.

Atlygio už darbą sistema yra sudėtinga finansinė schema, organizacijoje diegiama taip, kad organizacija išlaikytų konkurencingą darbo rinkoje, pritrauktų bei išlaikytų kvalifikuotus ir motyvuotus darbuotojus, taip pat atitektų įstatymų nustatytus reikalavimus. Kiekvienos organizacijos atlygio už darbą sistema yra specifinė, tam įtakos turi organizacijos veiklos kryptis, tikslai ir strategija. Dauguma organizacijų šias sistemas turi ir taiko savo veikloje, tačiau tik nedidelė dalis jų gali užtikrinti, kad jų aukščiausio lygio vadovų atlygiui formuoti yra naudojama sistema, kuri yra objektyvi ir nėra šališka kuriai nors organizacijos valdybos ar akcininkų pusei.

Literatūroje pastebima, kad mokslininkai aukščiausio lygio vadovų atlygį ir jo sistemą grindžia tam tikromis teorijomis, tokiomis kaip klasikinės ekonomikos, užmokesčio efektyvumo, žmogiškojo kapitalo ar atstovavimo teorija. Atlygio struktūros ir pačio atlygio dydžio skirtumai šiose teorijose remiasi skirtingais aspektais. Pavyzdžiui, klasikinės ekonomikos teorija teigia, kad atlygio dydis yra grindžiamas situacija darbo rinkoje; darbo užmokesčio efektyvumo teorijoje remiamasi tikėjimu, kad didesnis atlyginimas padidins įmonės produktyvumą. Otten'as (2007), Gomez–Mejia (1994), Balsam'as (2002) ir kiti tyrėjai savo darbuose pateikia konkrečiai aukščiausio lygio vadovų atlygį pagrindžiančias teorijas, tokias kaip superžvaigždės, klasės hegemonijos, turnyro ar kt. Įvairios teorijos paaiškina kodėl skirtingose atlygio sistemos modeliuose yra pateikiamos skirtingos modelio dedamosios, o joms įtaką daro skirtingi veiksniai. Pasak Edmans'as ir kt. (2017) daugumos vadovų atlygio sistemos sudarytos iš keturių pagrindinių komponentų: atlyginimo, metinės premijos, ribotos pasirinkimo dotacijos ir ribotos akcijų dotacijos.

Šiems atlygio struktūros elementams įtaką daro labai skirtingi veiksniai: tiek asmeninės vadovo savybės, tokios kaip išsilavinimas, amžius ar lytis; tiek organizacijos charakteristika – struktūra ar socialinė atsakomybė; tiek išorės veiksniai, tokie kaip inovacijos ar rinka. Visuotinai pripažinta, kad atlygio paketai gali vaidinti svarbų vaidmenį motyvuojant aukščiausio lygio vadovus, todėl svarbu suprasti, kaip korporacijos nustato aukščiausio lygio vadovų atlyginimų paketus ir ar yra ryšys tarp jų atlygio ir veiklos rezultatų (Ozkan'as, 2011). Šis ryšys yra plačiau išnagrinėtas JAV ir Kinijos rinkose. Tyrimus, kokią įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio dydis turi organizacijos veiklos rezultatams, atliko Sigler'as (2011), Ozkan'as (2011), Matolcsy's ir Wright'as (2011) bei kiti. Palyginti su JAV, empirinė literatūra apie aukščiausio lygio vadovų atlyginimus kitose šalyse yra gana ribota. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje atlikti tyrimai dėl aukščiausio lygio vadovų atlygio ir organizacijos veiklos rezultatų nėra laikomi patikimais, nes ankstesni tyrėjai kaip aukščiausio lygio vadovų atlyginimo dydį rėmėsi bendru atlyginimu grynaisiais (tai yra darbo užmokesčio ir piniginių premijų suma). Dėmesys nebuvo kreipiamas į nuosavybę pagrįstus kompensacijų komponentus, kuriuos paveikia įmonės veiklos rezultatai (Frydman'as, Jenter'as, 2010). Atlikus mokslinės

literatūros analizę buvo pastebėta, dauguma atliktų tyrimų, vertinančių veiksmų, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui, tikslas buvo nustatyti kokią įtaką jie daro pačiam atlygio dydžiui ar organizacijos veiklos rezultatams, tačiau tik bendroju atveju, kai tiek ekonominė situacija, tiek organizacijos veikla yra stabili. Netikėtai pasikeitusiomis sąlygomis ir ekonomikai sulėtėjus dėl visuotinės COVID-19 pandemijos, aukščiausio lygio vadovų atlygis įgauna visiškai kitą prasmę ir kiekvienas pokytis tiesiogiai veikia ne tik organizacijos veiklą, bet ir reputaciją visuomenėje. Jei aukščiausio lygio vadovų atlyginimų paketai buvo laikomi vienu iš būdų švelninant interesų konfliktą tarp vadovų ir akcininkų korporacijose, pandemijos akivaizdoje šis klausimas tampa daug jautresnis kiekvienam organizacijos darbuotojui ir visuomenei apskritai. COVID-19 pandemija suteikia galimybę išnagrinėti, kaip organizacijų valdybos kovojo su šiuo iššūkiu ekonomikos sulėtėjimo metu, kai sprendimus teko priimti greitai, bet labai atsakingai.

Tokiu atveju, organizacijos valdyba turi priimti teisingiausią sprendimą ekonominiu ir visuomenės požiūriu. Viena vertus, valdyba gali norėti išsaugoti aukščiausio lygio vadovams siūlomas paskatas, pripažindama, kad dėl atlygio sumažėjimo talentingi vadovai yra baudžiami ne dėl jų pačių kaltės, turint omeny, kad pastarieji turi alternatyvių karjeros galimybių konkuruojančiose įmonėse. Toks valdybos požiūris rodo, kad organizacijai stengiasi kiek įmanoma išlaikyti atlygio už darbą lygį. Taip pat, valdyba gali skirti diskrecines premijas, kad vadovams būtų kompensuota už prarastas premijas, kurios tapo neįmanomos dėl nepasiekiamų tikslų. Vadovai sprendžia, ar skirtis papildomas paskatas, kuriomis siekiama kompensuoti prarastą vertę dėl mažėjančios akcijų kainos, arba palengvinti veiklos tikslus, kad būtų išsaugota neįvykdytų ilgalaikių paskatų programos vertė.

Kita vertus, išlaikyti ar didinti generalinio direktoriaus atlyginimą tuo metu, kai įmonė atleidžia darbuotojus – žiūrint iš visuomenės pusės, atrodo blogai. Vietoje to, valdyba ir generalinis direktorius gali norėti pranešti apie norą pasidalinti sunkumais, priimdami atlyginimo mažinimą, atsisakydami metinių premijų arba leisdami nustoti veikti ilgalaikėms paskatoms, kol ekonominė situacija nepagerės. Su tuo susijęs klausimas, ar atlygio pakeitimas yra būtinas, ar apskritai tinkamas veiksmas. Visų atlygio susitarimų kontraktuose yra numatytas tam tikras rizikos elementas. Kartais atlygis nebus išmokėtas, o kartais gerokai viršys pirminius lūkesčius. Nors neigiami pandemijos įvykiai daro neigiamą įtaką rezultatams, neigiami įvykiai gali turėti netikėtą teigiamą poveikį (angl. „pay for luck“), todėl tiek teigiama, tiek neigiama darbo aplinka turėtų būti laikoma vadovams keliamos rizikos dalimi.

Batish'as ir kt. (2020) atliko tyrimą kaip COVID-19 pandemijos laikotarpiu JAV valstybinių bendrovės reagavo į nuosmukį, kiek esamų generalinių direktorių atlyginimai kito ir kiek liko nepakitę, kokios buvo įmonės, kurios pakeitė vadovo atlygį, ar šių įmonių vadovai pasidalijo sunkumais mažindami atlyginimus ir netekdami premijų. Tyrėjai, naudodamiesi „Equilar“ pateiktais duomenimis, išnagrinėjo visų „Russell 3000“ bendrovių aukščiausio lygio vadovų atlyginimų informaciją nuo 2020 m. sausio 1 d. iki birželio 30 d. Batish'as ir kt. (2020) nustatė, kad per šį matavimo laikotarpį tik maža dalis įmonių koregavo aukščiausio lygio vadovų atlyginimus, premijas, ilgalaikio skatinimo programas (angl. LTIP – *Long-Term Incentive Plan*) ir valdybos narių atlygį.

Kalbant apie industriją, mažmeninės prekybos, apdirbamosios gamybos ir transporto kompanijos buvo vienos iš labiausiai linkusių koreguoti aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimus. Maisto ir tabako bei komunalines paslaugas teikiančios įmonės buvo vienos mažiausiai tikėtinų daryti pokyčius. Nenuostabu, kad įmonės, kurios koregavo aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimus, buvo vienos labiausiai nukentėjusių vertinant akcijų kainų rodiklius. Svarbu paminėti, kad bendrovės,

kurios pakeitė aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimus, buvo daug labiau linkusios vykdyti atleidimus ir mažinti darbuotojų kaštus. Batish'as ir kt. nustatė, kad didžioji dalis įmonių, kurios ėmėsi aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimo pokyčių veiksmų, taip pat sumažino darbo jėgos sąnaudas atleidžiant iš darbo bei mažinant atlyginimus. Priešingai, tik maža dalis įmonių, kurios paliko aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimus nepakitusius, skelbė atleidimus iš darbo. Įmonės, pakeitusios aukščiausio lygio vadovo atlyginimą, tai padarė bent vienu iš trijų būdų. Didžioji dauguma sumažino atlyginimų dydį, o likusi dalis atidėjo atlyginimus arba pasiūlė atlyginimą iškeisti į nuosavą kapitalą. Kelios įmonės ėmėsi daugiau nei vieno veiksmo, pavyzdžiui, sumažino atlyginimą ir sumokėjo jį nuosavu kapitalu. Pavyzdžiui, „Ford Motor“ nusprendė atidėti 50 proc. vadovo atlyginimo iki 2020 m. rugsėjo mėn. ankstesnio metinio atlyginimo. Prekių gamintojas „Freeport McMoRan“ sumažino savo generalinio direktoriaus atlyginimą 25 proc., o 90 proc. sumažintos sumos turėjo sumokėti nuosavybe, o likusius 10 proc. – grynaisiais. Tarp tų, kurie sumažino atlyginimą, vidutiniškai sumažino jį maždaug 50 proc., tačiau aplink šį vidurkį buvo didelė dispersija – kai kuriose įmonėse sumažėjimas siekė vos 10 proc., o kitose – net 100 proc.

Atliktame tyrime daugiausiai dėmesio buvo skiriama tiriant materialinio aukščiausio lygio vadovų atlygio pokyčiams, tokiems kaip atlyginimas, dividendai, metinės premijos ar ilgalaikio skatinimo premijos. Pavyzdžiui, bendrovės, kurios ėmėsi aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimo pokyčių veiksmų, taip pat dažniau sumažino arba panaikino dividendus. Remdamiesi tomis pačiomis 50 firmų pavyzdžių tyrėjai nustatė, kad 32 proc. įmonių, pakeitusių aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimus, sumažino, praleido arba sustabdė dividendus; 18 proc. jų išlaikė arba pakėlė (50 proc. šių firmų anksčiau nebuvo mokami reguliarūs dividendai) ir tik 4 proc. įmonių, kurios nekeitė aukščiausio lygio ir kitų vadovų atlyginimo, sumažino arba sustabdė dividendus, o 56 proc. išlaikė arba padidino dividendus (40 proc. anksčiau nebuvo mokėję dividendų).

Kalbant apie metinių premijų programas, šios buvo keičiamos mažiau – tik 92 įmonės atliko pakeitimus. Tarp jų 44 įmonės sumažino einamųjų ar praėjusių metų premijų mokėjimus, o 17 įmonių atidėjo anksčiau uždirbtų įmokų mokėjimą. Dešimt bendrovių premijas sumokėjo iš grynųjų į nuosavą kapitalą. Pavyzdžiui, kazino operatorius „Golden Entertainment“ nusprendė nemokėti 2019 m. premijų, siekdamas taupyti grynuosius pinigus ir padėti sušvelninti COVID-19 protrūkio poveikį verslui. Bendrovė nenurodė, ar premijos bus mokamos vėliau. Reklamos agentūra „Omnicom Group“ atidėjo premijas, kurios istoriškai būtų buvusios mokamos balandžio mėn., kitiems metams. Biotechnologijų bendrovė „Athenex“ atidėjo premijas ir pasiūlė vykdomiesiems vadovams teisę gauti mokėjimą grynaisiais arba nuosavu kapitalu. Tik 31 įmonė pakeitė einamųjų metų premijos struktūrą, siekdama suteikti potencialiai palankias kompensacijas generaliniam direktoriui: 3 įmonės pakeitė einamųjų metų premiją iš tikslinės premijos į diskrecinę, 8 – į išlaikymo premiją (tai reiškia premija būtų mokama nuolat dirbant, o ne pasiekus veiklos tikslų), o 20 pakeitė kriterijus, naudojamus premijoms skirti, sumažinant tikslus, palyginti su tuo, kokie jie buvo iki COVID-19 protrūkio. Pavyzdžiui, „Retail Opportunity Investment Corp“ pakeitė savo einamųjų metų premijų programą į diskrecinę premiją, o „Whiting Petroleum“ – į išlaikymo premiją. Panašiai pasielgė ir „Darden Restaurants“, kurie ketina pakeisti premijos formulę ir naudos iš anksto nustatytus tikslus, tačiau šie tikslai bus nustatyti kitais metais, kai įmonė geriau matys savo veiklos aplinką.

Labai nedaug įmonių pakeitė savo ilgalaikio skatinimo programas (angl. LTIP). Devynios įmonės sumažino tikslinę LTIP vertę. Kiti įmonių pakeitimai apėmė premijų suteikimo priemonių persvarstymą, pvz. efektyvumo vienetų dalies sumažinimą ir ribotų vienetų padidinimą, kriterijų

keitimą, kad būtų suteiktas *LTIP*, ir *LTIP* pakeitimą į išlaikymo premiją arba diskrecinę premiją. Pavyzdžiui, „Inspired Entertainment“, nuomojanti lažybų ir žaidimų įrangą restoranams ir barams, nusprendė neskirti papildomų *LTIP* premijų 2020 m. pagal savo 2018 m. programą ir nekurs *LTIP* struktūros 2021–2023 m. premijoms, nes „dėl sumažėjusios mūsų akcijų kainos mūsų valdantieji gali sukelti nenumatytus netikėtumus“. Vertindami kartu metines premijas su *LTIP*, tyrėjai nustatė, kad maždaug 60 proc. atliktų pokyčių, stipriai sumažino aukščiausio lygio vadovų atlygio vertę. Kiti 40 proc. buvo pokyčiai, kurie suteikė aukščiausio lygio vadovams galimybę užsidirbti vertę, kurią jie galbūt būtų praradę, pavyzdžiui, keisdami pinigines premijas į nuosavą kapitalą, galėdami padidinti vertę atsigavus akcijų kainai, keisdami struktūrą į diskrecines ar išlaikymo premijas, arba finansinių tikslų/kriterijų palengvinimas siekiant nustatyti galutinę premijų vertę.

Studija, koks buvo COVID-19 pandemijos poveikis aukščiausio lygio vadovų atlygiui ir kokius atlygio sistemos pokyčius ji lėmė, yra labai siaura. Pagal Batish'ą ir kt. (2020) atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad mažiau nei 2 proc. „Russell 3000“ įmonių ėmėsi veiksmų, siekdami išsaugoti jų aukščiausio lygio vadovų per pirmuosius šešis 2020 m. mėnesius siūlomos kompensacijos skatinamąją vertę, keisdami trumpalaikių ar ilgalaikių premijų programas. 15 proc. įmonių sumažino atlyginimus aukščiausio lygio ir kitiems vadovams, norėdami taupyti pinigus arba pranešti akcininkams, darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims, kad įmonių vadovai ketina pasidalyti ekonomine našta. Likę 83 proc. įmonių nepakeitė aukščiausio lygio vadovų atlyginimo, kurį reikėjo pateikti, tačiau verta paminėti, kad kitos įmonės ateityje gali sumažinti atlygį. Kiti gali skirti papildomas premijas vadovams kompensuoti prarastą nuosavybės vertę po pandemijos atslūgimo. Taip pat, gali būti, kad per tyrėjų vertinimą laikotarpį įmonės skyrė didesnes nei įprastai (arba didesnes nei anksčiau planuota) akcijų dotacijas, kurios nebuvo vertinamos jų analizėje. Svarbu paminėti, kad tyrėjai pastebėjo, jog vidutiniškai aukščiausio lygio vadovai prarado 47 proc. atlyginimo. Taigi, nepaisant metinių atlygio pokyčių, kuriuos atliko įmonės, vadovai patyrė didelių turto nuostolių dėl savo tiesioginės nuosavybės į bendrovės akcijas.

Apibendrinant, nors informacijos apie pokyčius, kuriuos aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai COVID-19 pandemijos metus darė organizacijos, jau šiek tiek yra, visgi šios srities tyrimų yra nedaug. Tyrėjai daugiausia analizavo kokie pokyčiai materialiam atlygiui buvo padaryti, tačiau jų darbuose nebuvo kalbama apie konkrečius veiksnius, kurie darė įtaką šių sprendimų priėmimui. Taip pat, atliktuose tyrimuose nebuvo kalbama apie nematerialaus atlygio pokyčius, kuris visgi yra ne mažiau svarbus nei materialus atlygis. Todėl tenka konstatuoti, kad aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiai COVID-19 pandemijos metu kol kas dar nėra tinkamai ištirti.

2. Teoriniai aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių COVID-19 pandemijos metu sprendimai

Šioje dalyje, remiantis esamų teorijų ir tyrimo metodų panaudojimo galimybėmis, pasiūlomi teoriniai adaptuoti sprendimai, pritaikyti nagrinėjamai aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių COVID-19 pandemijos metu problemai spręsti.

2.1. Atlygio sąvokos ir atlygio sistemos sampratos apibendrinimas

Atlygis. Atlygis už darbą įvairiuose literatūros šaltiniuose dažnai apibūdinamas kaip viena iš pagrindinių taikomų priemonių, siekiant pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus. Visgi kiekvienas autorius, aiškindamas atlygio už darbą sampratą, pateikia vis kitokius jo aspektus. Taip pat, yra nemažai sąvokų, su kuriomis yra painiojama atlygio sąvoka.

Kalbant apie darbo apmokėjimą yra vartojamos įvairios sąvokos – „alga“, „atlyginimas“, „atlygis“, „darbo užmokestis“. Kadangi vieningos sąvokos, apibūdinančios darbo atlygintinumą, nėra, gali kilti klausimas, ar šios sąvokos yra sinonimai, ar kiekviena jų turi skirtingą reikšmę. Įvairiuose mokslo leidiniuose jos yra aiškinamos vienos kitomis. Pavyzdžiui, Dabartinės lietuvių kalbos žodynas žodį „atlygis“ aiškina taip: „atlyginimas, atpildas“, o žodį „atlyginimas“ – „užmokestis už darbą“. Žodis „užmokestis“ šiame žodyne apibūdinamas kaip „atlyginimas“ ir pateikiamas pavyzdys „darbo užmokestis, tarifinis užmokestis“. Sąvoka „alga“ tame pačiame žodyne aiškinama kaip „darbininko ar tarnautojo darbo užmokestis, atlyginimas“. Tarp šių sąvokų ir jų aiškinimo yra panašumų, tačiau jų tapatinimas su atlygiu už darbą nėra teisingas. Atlygiui už atliktą darbą įvardyti Europos terminų žodyne „Eurovoc“ pateikiami trys sinonimiški terminai: alga, atlyginimas, darbo užmokestis. Pagal Valstybinę lietuvių kalbos komisiją šnekamojoje kalboje atlyginimas ir atlygis vartojami sinonimiškai (fiksuotas atlyginimas už darbą), tačiau kaip ekonomikos terminai jie skiriami: atlygis yra atlyginimo įkainis. Toliau apžvelgiama kaip literatūros šaltiniuose autoriai apibrėžia atlygį už darbą.

Sąvokos „darbo užmokestis“ ir „alga“ yra apibūdinamos per finansinius skatinimo elementus – darbo užmokestį, premijas, darbuotojų naudas, todėl atlygis yra suprantamas kaip tiesioginės ir netiesioginės piniginės išmokos darbuotojui (Armstrong, 2007). Darbuotojai aktyviai siekia organizacijos tikslų tuomet, jei yra įsitikinę, kad kartu patenkins ir savo poreikius. Šiuo atveju sąvoka „atlygis“ įgyja platesnę reikšmę nei pinigai. Atlygis yra visa tai, ką žmogus vertina ir brangina. Kadangi žmonių vertybės yra skirtingos, to paties atlygio supratimas gali būti skirtingas. Šiai nuomonei pritaria tyrėjai Yao ir Fang'as (2005). Atlygį už darbą jie apibūdina kaip svarbiausią darbdavio ir darbuotojo santykių parametą. Šiems santykiams svarbus darbuotojo atsidavimas organizacijai bei kompetencija ir įgūdžiai, kurių dėka yra pasiekiami įmonės tikslai. Mainais už įdėtą pastangas ir atliktus rezultatus, darbuotojas siekia iš organizacijos gauti viską, kas jam yra naudinga ir svarbu.

Šiuolaikinėse organizacijose į atlygį už darbą žvelgiama plačiau, apimant ne tik piniginę išraišką, tokią kaip alga, naudos, bet ir sukuriama vertę darbuotojui – turėti galimybę save realizuoti, siekti karjeros, būti atsakingam bei mokytis ir tobulėti (Armstrong, 2007). Pastarieji elementai skatina darbuotojo vidinę motyvaciją, kuri atsiranda dėl pasitenkinimo darbu ir kokybiška darbo aplinka. Atlygio už darbą sąvoka apima visa tai, ką darbuotojai vertina darbo aplinkoje. Atlygis gali būti dvejopas: vidinis ir išorinis. Darbas, kurį žmogus dirba, suteikia vidinį atlygį. Jį sudaro

pasitenkinimas pasiektu rezultatu, reikšmingu ir turiningu darbu, taip pat draugystė, savigarba ir bendravimas. Paprasčiausias būdas užtikrinti vidinį atlygį – duoti aiškias užduotis bei sudaryti geras darbo sąlygas. Išorinį atlygį suteikia organizacija ir jis nepriklauso nuo paties darbo. Kitaip sakant, tai alga, tarnybinės padėties ir prestižo simboliai bei papildomi apdovanojimai.

Apibendrinant įvairių mokslininkų atlygio sampratai artimų terminų apibrėžimus galima teigti, kad atlygis ir atlygio sistema yra daug platesnė sąvoka nei atlyginimas ir atlyginimų sistema, todėl toliau pateikiami teoriniai atlygio už darbą sistemos sprendiniai.

Atlygio sistema. Atlygio sistema – visuma atlygio paketo elementų, kuriuos įmonė naudoja siekdama pritraukti pačius geriausius darbuotojus, juos motyvuoti ir išlaikyti (Karalius, 2013). Pagal Karalių (2013), darbuotojams skiriamą atlygio paketą sudaro finansinių ir nefinansinių elementų derinys (bazinis atlyginimas, kintamasis atlygis, papildomos naudos ir nefinansiniai elementai). Bendroju atveju sistemą galima apibūdinti kaip materialinių ir moralinių atlygio elementų visumą.

Materialiniai atlyginimo už darbą elementai skiriami į tiesioginius, kurie yra išmokami darbuotojui tiesiogiai (darbo užmokestis, premijos ir pan.) ir netiesioginius, kurie kompensuoja privilegijomis ir naudomis (įmonės automobilis, sveikatos draudimas, dovanos ir pan.). Materialinis atlyginimas už darbą skirtas skatinti išorinę darbuotojų motyvaciją. Moralinis/emocinis atlyginimas skatina darbuotojų vidinę motyvaciją. Principinė atlygio už darbą sistemos struktūra pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Principinė atlygio už darbą sistemos struktūra

Materialiniai atlyginimo už darbą elementai			+	Moraliniai atlyginimo už darbą elementai
Tiesioginiai	+	Netiesioginiai		

Bazinis atlyginimas – darbuotojui mokamas fiksuotas darbo užmokestis, kurio dydis yra nurodomas darbo sutartyje. Bazinis atlyginimas gali būti mėnesinis ar valandinis ir priklauso nuo organizacijos veiklos specifikos ir atlygio politikos. Bazinio atlyginimo dydį lemia ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai, todėl jis turėtų būti peržiūrimas periodiškai, įvertinant infliaciją, atlyginimų rinkos pokyčius, organizacinius pokyčius, veiklos rezultatus, atlygio politiką ar jos pokyčius (Lawler'is, 2000).

Kintamasis atlygis – atlygis, mokamas darbuotojui kaip priedas prie bazinio atlyginimo, kuris priklauso nuo nustatytų kriterijų, pavyzdžiui, darbo rezultatų pagal išskeltus tikslus, veiklos atitiktis nustatytiems reikalavimams (Sigler'is, 2011). Kintamąją dalį gali sudaryti metinės premijos už individualius ir organizacijos veiklos rezultatus, ketvirčio (ar pusmečio) premijos už individualius veiklos rezultatus (Lawler'is, 2000). Taip pat, prie tokios atlygio dalies priskiriamas ir ilgalaikis skatinimas: dalyvavimas organizacijos pelno paskirstymo programose. Išskiriamos ir kitos vienkartinės premijos darbuotojams, pvz. už inovacijas, naujų darbuotojų rekomendacijas, sėkmingą projektų įgyvendinimą, vadovavimą komandai, darbuotojų mokymą (Sigler'is, 2011).

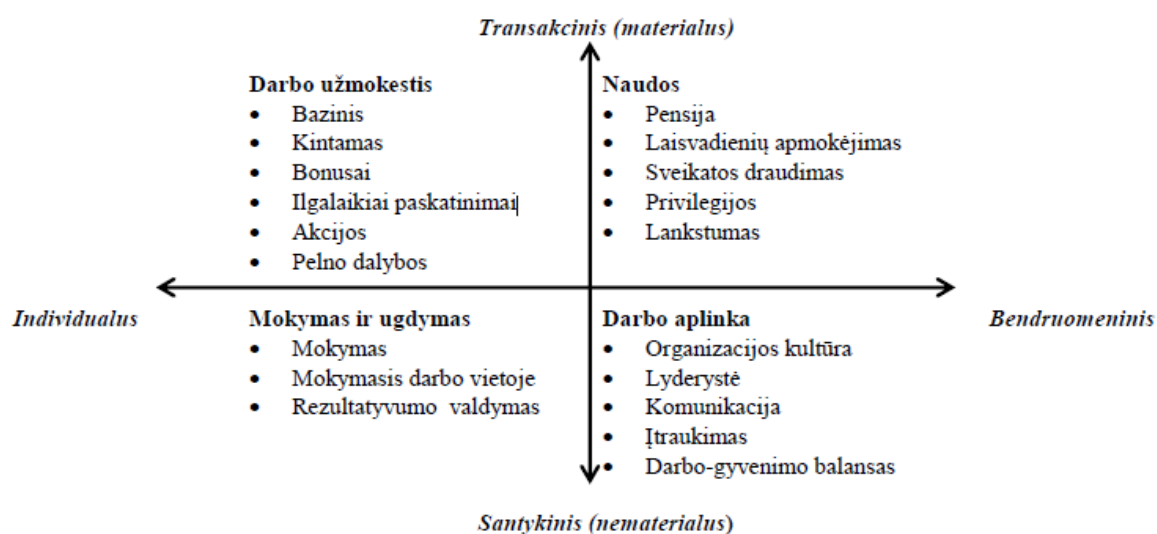
Premijos gali būti skaičiuojamos procentais nuo individualaus darbuotojo bazinio atlyginimo (pavyzdžiui, metinė premija – 15 proc. metinio atlyginimo, kai darbuotojas pasiekia nustatytus tikslus, ir 30 proc. maksimali premija, kai tikslai viršyti). Kitas variantas, kuo didesnis yra individualus darbuotojo atlyginimas, tuo didesnę premijos sumą jis gauna. Taip pat, premiją gali sudaryti fiksuota suma, kuri nepriklauso nuo individualaus darbuotojo atlyginimo. Tokio premijos

nustatymo pranašumas: darbuotojai, kurių bazinis atlyginimas yra mažesnis (pvz. jaunesnieji vadybininkai), turi galimybę uždirbti tokio paties dydžio premiją, kaip ir vyresnieji kolegos, jeigu jų darbo rezultatai yra tokie pat geri (Lawler'is, Jenkins'as, 1992). Pagal Armstrong'ą (2007), įmonės naudoja kintamojo atlygio elementus kaip priemonę tiesiogiai siejant darbuotojo (taip pat ir grupės darbuotojų ar visos organizacijos apskritai) veiklos rezultatus ir jų sėkmę su finansiniu skatinimu. Kintamojo atlygio elementų taikymas organizacijoje leidžia lanksčiai naudoti darbuotojų atlygio biudžetą, išlaikant išlaidų lygį pagal veiklos rezultatus. Nefinansinius atlygio elementus sudaro įvairūs sveikatos draudimai, įmonės kultūra, papildomos atostogos ar darbo aplinka.

Kitu požiūriu yra skiriamos dvi pagrindinės atlygio kategorijos (Armstrong'as, 2007):

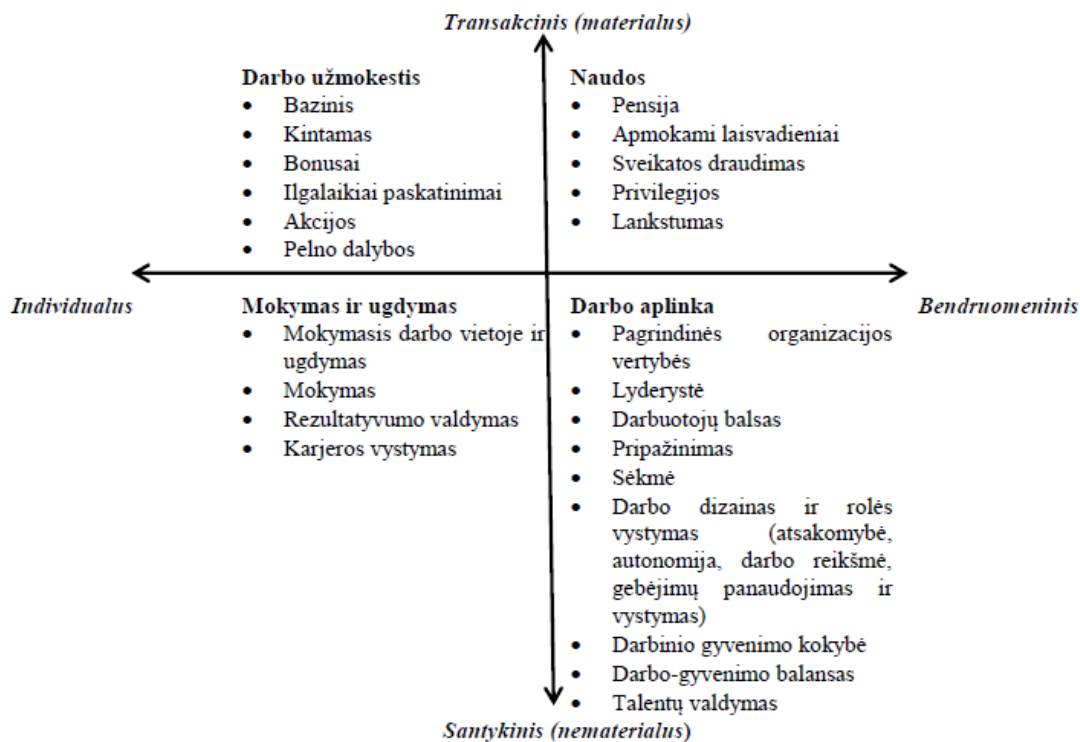
- transakcinis atlygis – materialus atlygis, kylantis iš sandorio tarp darbuotojo ir darbdavio dėl darbo užmokesčio ir naudų;
- santykinis atlygis (socialinis–psichologinis) – tai nematerialus atlygis, susijęs su mokymu, ugdymu ir darbo aplinka.

Žinomiausi atlygio už darbą sistemos modeliai yra Perrin'o bei Brown'o ir Armstrong'o. Pagal Armstrong'ą (2007), Perrin'o atlygio modelį (žr. 1 pav.) sudaro keturių kvadrantų matrica. Viršutinėje dalyje yra transakcinės dedamosios, apatinėje – santykinės. Darbo užmokestis ir naudos yra transakcinės prigimties bei finansinio pobūdžio ir skirti pritraukti bei išlaikyti darbuotojus, šie elementai gali būti lengvai kopijuojami kitų įmonių. Mokymas bei ugdymas ir darbo aplinka yra santykinės prigimties bei nefinansinio pobūdžio, todėl sunkiai perkeliama iš kitų organizacijų, tačiau būtent jie sukuria darbo apmokėjimo sistemos išskirtinumą ir suteikia konkurencinį pranašumą.



1 pav. Perrin'o atlygio sistemos modelis (pagal Armstrong, 2007)

Brown'o ir Armstrong'o modelyje (žr. 2 pav.) taip pat išskiriamos dvi pagrindinės atlygio kategorijos: transakcinis atlygis ir santykinis atlygis. Viršutinėje matricos dalyje yra transakcinės dalies elementai, o apatinėje – santykinės. Darbo užmokestis ir naudos yra finansinio pobūdžio, jos skirti pritraukti ir išlaikyti darbuotojus. Mokymo ir ugdymo bei darbo aplinkos elementai suteikia nematerialųjį darbo užmokestį, kuris atlygio sistemoje suteikia unikalumą bei konkurencinį pranašumą rinkoje.



2 pav. Brown'o ir Armstrong'o atlygio sistemos modelis (pagal Armstrong, 2007)

Analizuojant atlygio sistemos už darbą dedamąsias, tikslinga jas vertinti kaip visumą, kurioje visi elementai yra integruoti ir tarpusavyje susiję (Armstrong'as, Murlis, 2007). Pasak tyrėjų, kiekviena dedamoji atskirai neturi tiek daug įtakos, kiek jų sinergiškas veikimas kartu – veiksmingas yra ne atskirų atlygio už darbą dedamųjų taikymas, o atlygio už darbą sistema.

Svarbu, kad skirtingi atlyginimo sistemos elementai būtų susiję, papildytų vienas kitą ir sustiprintų vienas kito efektą. Atlygio sistemos dedamąsias parenkamos taip, kad organizacija (Akelis, 2016):

- pritrauktų, motyvuotų ir išlaikytų aukštos kvalifikacijos darbuotojus;
- skatintų darbuotojus tobulėti;
- laikytusi vidaus teisingumo principo, atlyginama už darbą ir darbuotojų pastangas;
- siekdama didinti produktyvumą nuolat gerintų darbuotojų sąlygas;
- prisidėtų prie efektyvaus personalo kaštų valdymo;
- motyvuotų darbuotojus, suteikdama jiems papildomų naudų paketą.

Pastaruju metu daugelis organizacijų pereina nuo pareigybe grįstų kompensavimo sistemų prie sąlyginių, individualizuotų sistemų metodų (Mahoney'is, 1989). Šių modifikacijų tikslas – organizacijoms suteikti galimybę geriau susidoroti su šiuolaikinio darbo pasaulio pokyčiais, kuriems reikalingas didesnis dėmesys strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui (Heneman'as, Ledford'as ir Gresham'as, 2000). Iš šių individualizuotų atlygio sistemų viena iš labiausiai išvystytų yra įgūdžiais pagrįstas atlygis (angl. *SBP, Skills Based Pay*), kuris gali palengvinti verslo strategijos įgyvendinimą ir padėti pasiekti aukštus organizacijos rezultatus (Lawler'is, 2000; Lawler'is, Jenkins'as, 1992). Paprasčiau tariant, *SBP* metodas yra pagrindas atlygio sistemos, struktūrizuojančios atlygio dydį ir skirtumus, palyginus darbuotojų turimus ar demonstruojamus įgūdžius (Jenkins'as ir kt. 1992).

Atlygis šiose sistemose priklauso nuo to, ką žmogus sugeba atlikti, o ne tik nuo konkrečios pareigybės vaidmens (Hills'as, 1989).

Praktika rodo, kad tai, kas turi įtakos vienam darbuotojui, nebūtinai turės kitam, o tie patys atlygio elementai yra nevienodai svarbūs visiems organizacijos darbuotojams. Jie skiriasi savo išsilavinimu, pažiūromis, patirtimi ir vieta visuomenėje, o tai lemia skirtingus poreikius. Formuojant atlygio už darbą sistemą, parenkant sistemos elementus, organizacijoms rekomenduojama sistemą individualizuoti.

Privačios organizacijos atlygio sistemas kuria pačios, kartais tam steigiamas atlygio komitetas, kuris nustato įmonės atlygio politiką. Valstybinių įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių darbuotojams atlygio sistemos yra sudarytos LR Vyriausybės. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimą Nr. 1341 „Dėl valstybės įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių, uždarytųjų akcinių bendrovių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių darbo apmokėjimo“, Valstybės įmonių vadovų atlygį nustato LR Vyriausybė. Jį sudaro mėnesinė alga ir premija. Valstybės įmonės kategorija, pagal kurią yra skaičiuojamas generalinio direktoriaus atlyginimas, yra nustatoma atsižvelgiant į praėjusių finansinių metų rodiklius, tokius kaip pardavimo ir (ar) paslaugų apimtis ir vidutinis darbuotojų skaičius. Valstybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija nustato valstybės įmonės vadovo mėnesinę algą (pastovioji dalis kartu su kintamąja dalimi), kuri negali būti didesnė už praėjusių finansinių metų valstybės įmonės darbuotojų 8 vidutinius mėnesinius darbo užmokesčius. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimą Nr. 1341, valstybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija už gerus darbo rezultatus ir gerą darbo pareigų vykdymą, pasibaigus finansiniams metams ir patvirtinus finansinių ataskaitų rinkinius, valstybės įmonės vadovui iš valstybės įmonės pelno gali skirti premiją, kurios dydis negali viršyti jo 4 mėnesinės algos pastoviosios dalies dydžių, arba iš sutaupytų lėšų, skirtų darbo užmokesčiui, – premiją, kurios dydis negali viršyti jo vienos mėnesinės algos pastoviosios dalies dydžio. Kai kuriose įmonėse šis nutarimas taikomas ne tik įmonės generaliniam direktoriui ir jų pavaduotojams, bet ir tiesiogiai vadovui pavaldiems direktoriams.

Apibendrinant galima teigti, kad vieno teisingo ir veiksmingo visoms organizacijoms atlygio už darbą sistemos modelio nėra. Nors modelių struktūra ir sistemos dedamosios yra panašios, visgi renkantis modelį reikia atsižvelgti į organizacijos charakteristiką bei strateginius tikslus.

2.2. Aukščiausio lygio vadovų sampratos ir jų atlygį grindžiančių teorijų analizė

Aukščiausio lygio vadovų samprata. Santrumpa CEO yra sutrumpinta iš angl. *Chief Executive Officer*. Lietuviškas šių pareigų pavadinimas – generalinis direktorius, tačiau taip gali būti vadinamas ir valdybos pirmininkas, kompanijos prezidentas ir pan. Generalinis direktorius – asmuo, organizuojantis ir atsakantis už veiksmingą organizacijos, įmonės, bendrovės ar institucijos veiklą¹.

Generalinis direktorius turi savo aukščiausio lygio vadovų komandą, kurioje būna:

- finansų direktorius (angl. CFO) – asmuo, atsakingas už finansus;
- vykdomasis direktorius (angl. COO) – asmuo, atsakingas už visas verslo operacijas;

¹ *Vadovai ir vadybininkai: trikalbis [lietuvių-anglų-prancūzų] aiškinamasis žodynelis, 2006.*

- technologijų direktorius (angl. CTO) – asmuo, atsakingas už gamybos procesus, kuris reikalingas gamybinėms įmonėms;
- IT direktorius (angl. CIO) – asmuo atsakingas už informacijos srauto tvarkymą.

Vadovai tipiška yra atsakingi už rezultatus, pasiekiamus tinkamai vadovaujant pavaldiniams. Vadovų darbas apima tikslų kėlimą, veiklos planavimą (poveikio mastas) ir verslo žinių bei bendravimo įgūdžių taikymą (veiklos svertai), siekiant užtikrinti rezultatų pasiekimą ir verslo plėtrą (atsakomybė).

Aukščiausio lygio vadovų atlygį grindžiančios teorijos. Otten'as (2007), išplėtęs ankstesnius Gomez-Mejia (1994) ir Balsam'o (2002) tyrimus, pateikia 16 aukščiausio lygio vadovų atlygį pagrindžiančių teorijų, kurios gali būti skirstomos į tris grupes. Klasifikacija pagrįsta pagrindiniu atlygio vaidmeniu konkrečioje teorijoje ir pagrindiniais atlygio argumentais jose. Išskiriamos trys požiūrių grupės:

1. Vertės požiūris, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas klausimui – kiek mokėti vadovams? Šiame požiūryje teigiama, kad atlyginimą nustato rinkos jėgos ir jis yra laikomas vykdomųjų paslaugų rinkos verte.
2. Agentūros požiūris, kuriame atlyginimas laikomas agentūros problemų pasekme ir daugiausia dėmesio skiriama klausimui – kaip mokėti vadovams? Atlyginimo dydis ir struktūra yra grindžiami rinkos jėgų argumentais ir rizikų vadovų atlyginimų sampratomis.
3. Simbolinis požiūris, kuris atlyginimą laiko lūkesčių, statuso, orumo bei pasiekimų atspindžiu ir vaidina antraeilį vaidmenį vadovo motyvacijai. Šio požiūrio argumentai vadovų atlyginimams yra pagrįsti įsitikinimais apie buvimo vadovo pareigose pasekmes. Požiūris yra daugiausiai susijęs su klausimu – kaip socialiai sukonstruoti įsitikinimai daro įtaką tam, ką turėtų atspindėti atlyginimas?

2 lentelėje pateikiama 16 skirtingų teorijų apžvalga ir jų klasifikavimas pagal tris skirtingus požiūrius.

2 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemas grindžiančios teorijos (pagal Otten'ą, 2017)

Vertės požiūris	Agentūros požiūris	Simbolinis požiūris
Ribinio produktyvumo (angl. Marginal Productivity) teorija. Įdėtų pastangų vertė, lygi ribiniam pajamų produktyvumui; lygi pusiausvyrai rinkoje.	Sutarties (angl. Complete Contract) teorija. Įveikti paskatų nesutapimą, remiantis rizikos nuostatomis.	Turnyro (angl. Tournament) teorija. Aukščiausia konkurso kaina, motyvacija žemesnio lygio darbuotojams.
Efektyvaus darbo užmokesčio (angl. Efficiency Wage) teorija. Ribinis produktyvumas ir paskata, kurie padidina produktyvumą ir mažina kaitą.	Perspektyvos (angl. Prospect) teorija. Paskatų derinimas, kurį įtakoja nuostolių vengimo nuostatos.	Rolių (angl. Figurehead) teorija. Vykdomosios valdžios mandatas kaip pasiekimas.
Žmonių kapitalo (angl. Human Capital) teorija. Galimybių ir įgūdžių vertė rinkoje.	Vadybos (angl. Managerial) teorija. Galios demonstravimas derantis dėl sutarties.	Valdymo (angl. Stewardship) teorija. Antrinė, vidinė motyvacija yra svarbesnė.
Alternatyviųjų sąnaudų (angl. Opportunity Cost) teorija. Alternatyviosios sąnaudos, kurios būtų geriausios vadovui.	Klasės hegemonijos (angl. Class Hegemony) teorija. Valdžios naudojimas ir vadovų klasės apsauga.	Išstūmimo (angl. Crowding-out) teorija. Išorinės motyvacijos dalis.

Superžvaigždės (angl. Superstar) teorija. Neproporcingas atlyginimas už netobulą pavadavimą.		Socialiai priimta proporcingumo (angl. Socially Enacted Proportionality) teorija. Socialiai priimtų hierarchinių lygių skirtumų rezultatas.
		Socialinio palyginimo (angl. Social Comparison) teorija. Remiamasi panašių vadovų atlyginimais. Tikėtina, kad viršys etalono normą.
		Numanoma/psichologinė sutarčių (angl. Implicit/Psychological Contract) teorija. Padėkos, pasiekimų ir orumo simbolis.

Kaip matome 2 lentelėje, pirmųjų 5 teorijų klasteris yra suskirstytas pagal vertės požiūrį. Agentūros požiūris, antrasis teorijų klasteris, susideda iš 2 grupių, kurias kiekviena susideda iš 2 teorijų. Vienos grupės teorijos teigia, kad atlygio planavimas yra (dalinis) agentūros problemų sprendimas, o kitos grupės teorijos teigia, kad atlygio nustatymą įtakoja vadovų diskrecija, o vadovų atlyginimas yra ne agentūros problemų sprendimas, o pačios agentūros problema. Trečiasis ir paskutinis klasteris, kurį sudaro 7 teorijos, pagrįstas simboliniu požiūriu.

Vertės požiūrio pagrindiniai argumentai, grindžiantys vadovų atlyginimus yra pagrįsti rinkos mechanizmais ir rinkos jėgomis. Pagrindinis šio požiūrio indėlis – kaip ekonomikos teorija gali prisidėti prie bendro rinkų supratimo ir rinkos neefektyvumo, nustatant vadovų atlyginimus. Visgi, vertės požiūris negali paaiškinti klausimų, susijusių su faktiniais sprendimais dėl vadovų atlygio įmonės valdyme, t.y. tuo pačiu spręsti, kaip organizuojamas valdymas įmonėje ir už jų ribų.

Agentūros požiūrį sudarančios teorijos aiškiai parodo įmonių valdymo priemonių svarbą nacionaliniu ir įmonės lygmeniu. Valdymo problemos, tokios kaip agentavimo, derybų dėl sandorių valdymo problemos – rodo, kad įmonių valdymo mechanizmai yra reikalingi, tačiau įmonės sutarčių tyrimai yra per maži, todėl nesugebama kelti klausimų apie centralizuotas institucines konfigūracijas, pagal kurias būtų sudaromos idealios sutartys. Galia pagrįsto požiūrio grupė, viena iš dviejų agentūros požiūrio grupių, rodo, kad galios santykiai tarp derybose dėl sutarties sąlygų dalyvaujančių šalių daro įtaką atlyginimų nustatymo praktikai ir jų rezultatams, tačiau pagal šį požiūrį įmonė vis dar laikoma aiškių sutarčių sąsaja. Tai savo ruožtu sukelia konceptualią problemą, susijusią su įmonių hierarchine struktūra ir pasekmėmis įmonių valdymo susitarimams.

Simbolinis požiūris suteikia papildomų įžvalgų apie atlygio, kaip socialinio reiškinių, sampratą. Tam tikri atlygio lygiai ir struktūros organizacijoje atspindi vadovo vaidmenį joje ir (ar) visuomenėje. Vadovų atlygis už darbą šį požiūrį grindžiamas argumentais, kuriais sprendžiami socialiai konstruojami įsitikinimai. Kriterijai, kuriuos apibūdina atlygis, atspindi socialinį įsitikinimą, kas yra tinkama mokėti vadovui ir koks yra vadovo vaidmuo.

2.3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra ir ją lemiantys veiksniai

Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra. Pasak Edmans'o ir kt. (2017), nepaisant labai nevienodos atlyginimų praktikos įmonėse, daugumoje vadovų atlygio sistemų yra penki pagrindiniai komponentai:

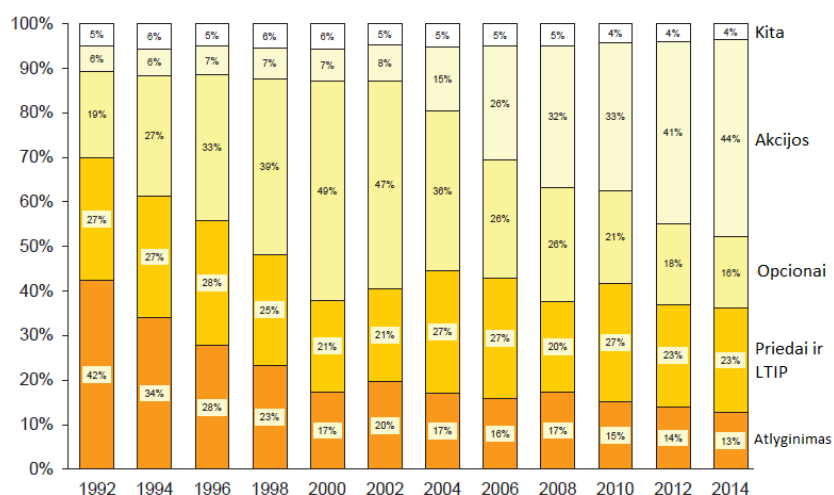
- atlyginimas;
- premijos;
- ilgalaikiai paskatinimai;
- opcionai;
- akcijos.

Be to, aukščiausio lygio vadovai palikdami organizaciją, dažnai gauna privilegijas, nustatytų išmokų pensijų planus ir išeitines išmokas. Santykinė šių kompensavimo elementų svarba laikui bėgant labai pasikeitė.

3 paveiksle pavaizduota 50 didžiausių JAV firmų 1936–2005 m. vadovų svarbiausių atlygio sistemos komponentų svarba, remiantis Frydman'o ir Saks'o (2010) duomenimis. Nuo 1936 m. iki 1950 m. atlygį daugiausia sudarė atlyginimas ir metinės premijos. Kaip ir šiandien, premijos paprastai nėra susietos su vienu ar daugiau metinių apskaitos rezultatų rodiklių ir yra mokamos grynaisiais arba akcijomis. LTIP pradėjo ryškėti nuo 1960 m. LTIP – tai premijų planai, pagrįsti daugiamečiu rezultatu, dažnai išmokami per kelerius metus grynaisiais pinigais arba akcijomis. Ryškiausiai išsiskiriantis modelis yra labai padidėjęs akcijų pasirinkimo sandorių kompensavimas, prasidėjęs devintojo dešimtmečio pradžioje. Opcionų naudojimas buvo nereikšmingas iki 1950 m., kai mokesčių reforma leido tam tikrus opcionų atsipirkimus apmokestinti daug mažesniu kapitalo prieaugio tarifu. Nors daugelis įmonių atsakė sudaryti opcionų planus, iki 1970-ųjų pabaigos opcionų dotacijos liko nedidele viso atlyginimo dalimi. Devintajame ir devintajame dešimtmetyje pasirinkimo galimybės tapo didžiausia vadovų darbo užmokesčio dalimi. Tokia didelių įmonių vadovų raida nuo 1992 iki 2014 m. (žr. 4 pav.) ir bet kuri teorija, paaiškinanti vadovų atlyginimo padidėjimą, turi atsižvelgti ir į šį svarbų atlyginimo struktūros pokytį. Opcionų augimas įvyko ne kitų darbo užmokesčio komponentų sąskaita.



3 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra 1936–2005 m. (pagal Edmans'ą ir kt., 2017)



4 pav. Kitų vadovų atlygio struktūra 1992–2014 m. (pagal Edmans'ą ir kt., 2017)

Antras svarbus darbo užmokesčio struktūros pokytis įvyko po 1990-ųjų dešimtmečio technologijų bumo pabaigos ir akcijų rinkos nuosmukio 2000–2001 m. Pasirinkimo sandoriai sparčiai smuko tiek santykinė, tiek absoliutine verte, o iki 2006 m. ribotos akcijų dotacijos išpopuliarėjo. 2000–2014 m. pasirinkimo sandoriai sumažėjo, o ribotos akcijos – padidėjo. Ribotų akcijų padidėjimą lydėjo dar vienas svarbus pokytis: įprastų su laiku suteikiamų akcijų pakeitimas dotacijomis, kurioms suteiktų akcijų skaičius priklauso nuo vieno ar daugiau veiklos rodiklių.

Atlygio už darbą sudėtis taip pat keitėsi ir kitų aukščiausio lygio vadovų atžvilgiu. Įmonių vadovai, kurie nėra generaliniai direktoriai, gavo šiek tiek mažesnę atlyginimo dalį ir pasirinkimo sandorius nei generaliniai direktoriai. Atlyginimų struktūros pokyčiai laikui bėgant abiem vadovų grupėms buvo beveik vienodi: pasirinkimo galimybių padidėjimas iki 2000 m., po to – laipsniškas jų pakeitimas ribotomis akcijomis.

Pastebima, kad mažesnių firmų vadovai gavo mažesnę atlygį akcijomis ir pasirinkimo sandoriais bei didesnę atlyginimą. Atlygio struktūros raida, ypač opcijų padidėjimas iki 2000 m. ir vėlesnis jų pakeitimas ribotomis akcijomis, yra panašus įvairių dydžių įmonėse. Išaiškinti šiuos drastiškus atlygio už darbą pokyčius nuo aštuntojo dešimtmečio, ypač dėl opcijų kompensavimo didėjimo ir jo pakeitimo ribotomis akcijomis, išlieka iššūkiu.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų atlygio sudėtis laikui bėgant labai pasikeitė. Kartu su darbo užmokesčio dydžio pokyčiais, Antrojo pasaulinio karo laikotarpį galima suskirstyti į tris skirtingus laikotarpius. Iki aštuntojo dešimtmečio atlyginime vyravo atlyginimas ir metinės premijos, o nuosavybės lygis kito. Nuo aštuntojo dešimtmečio vidurio iki dešimtojo dešimtmečio pabaigos pasirinkimo galimybės išaugo ir tapo didžiausia aukščiausio lygio vadovų atlygio sudedamąja dalimi, o 2001–2004 m. rezultatai pagrįstos akcijos pakeitė opcionus kaip populiariausią nuosavybės kompensavimo formą.

Kiti svarbūs vadovų kompensacijų komponentai, kuriems literatūroje skirta mažiau dėmesio, yra:

- privilegijos;
- pensijos;
- išeitinės išmokos.

Privilegijos apima įvairiausias prekes ir paslaugas, teikiamas vadovui, įskaitant korporacijos lėktuvus, narystę klube ir asmeninį saugumą. Istorinių duomenų apie nustatytų išmokų pensijas yra gana nedaug. Bebchuk'as ir Jackson'as (2005) pensijų išmokas vertino nedidelėje „S&P 500“ vadovų imtyje. Pasak tyrėjų, jei organizacijoje taikomas pensijų planas, vidutinė vertė išėjus į pensiją atitinka maždaug 35 proc. viso aukščiausio lygio vadovo atlyginimo per visą jo kadenciją. Remiantis didesne „Fortune 500“ generalinių direktorių 1996–2002 m. imtimi, Sundaram'as ir Yermack'as (2007) apskaičiavo, kad metinis pensijų vertės padidėjimas yra maždaug 10 proc. viso jo atlyginimo. Nuo 2006 m. JAV valstybinės įmonės privalo atskleisti dabartinę vadovų sukauptos pensijos išmokos vertę ir jos pokyčius kiekvienais metais. Cadman'as ir Vincent'as (2015) teigia, kad nustatytų išmokų pensijų planų naudojimas sumažėjo po to, kai buvo sugriežtinti informacijos atskleidimo reikalavimai.

Lengvai prieinamų duomenų trūkumas taip pat apsunkino išeitinių išmokų tyrimą. Tyrėjai turėjo rankiniu būdu rinkti informaciją iš darbo sutarčių, darbo sutarties nutraukimo ir kitų įmonių dokumentų. Pasak jų, yra dvi išeitinių išmokų rūšys: auksiniai rankos paspaudimai, kurie skiriami į pensiją išeinantiems ar atleistiems vadovams, ir auksiniai parašiotai, kurie skiriami vadovams, netekusiems darbo, kai įsigyjama jų įmonė. Rusticus (2006) teigia, kad atskyrimo sutartys, pasirašytos priimant į darbą aukščiausio lygio vadovą, yra įprastos ir vidutiniškai žada auksinius rankos paspaudimus, lygius 2 kartus didesnei aukščiausio lygio vadovo piniginei kompensacijai. Yermack'as (2006) teigia, kad auksinių rankos paspaudimų mokėjimai taip pat yra įprasti, tačiau jų vertė yra vidutiniškai didelė. Goldman'as ir Huang'as (2015) teigia, kad nemaža dalis generalinių direktorių atskyrimo užmokestį gauna didesnę, nei nurodyta jų išankstinėje išeitinės sutartyje. Galiausiai, auksiniai parašiotai paplitę 1980-aisiais ir 1990-aisiais, paprastai yra aukščiausio lygio vadovų atlygio sutarčių dalis, tačiau taip pat dažnai padidėja tuo metu, kai patvirtinamas susijungimas (Hartzell'as, Ofek'as ir Yermack'as, 2004).

Pagal Brown'o ir Armstrong'o atlygio sistemos modelį, atlygį sudaro ne tik materialus ir nematerialus finansinis, bet ir moralinis (emocinis) atlyginimas. Deja, bet aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje šis atlyginimas įprastai nėra matomas. Moralinis atlyginimas skatina vidinę motyvaciją ir yra susijęs su mokymu, ugdymu ir darbo aplinka. Moralinis atlyginimas, pinigine verte dažniausiai neišreiškiamas, tačiau turi psichologinį poveikį ir yra gaunamas už veiklą, kuri teikia malonumą (Armstrong'as, 2007). Tyrėjas teigia, jog moralinio poveikio priemonių tikslas yra sudaryti psichologinį komfortą, įgalinantį didinti darbo produktyvumą ir siekti idealios kokybės. Jis išskiria nemažai būdų, kuriais moralinis atlyginimas pasireiškia karjeros ir tobulėjimo galimybėmis, pripažinimu, autonomija ir laisve priimti sprendimus, gerais tarpusavio santykiais, lyderyste, statusu, rezultatyvumo valdymu, darbo-gyvenimo balansu ir kt. Silverman'as (2000) pritaria ir prideda kitus moralinio atlyginimo priemones, tokias kaip užimtumo laiko reguliavimas, darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas, pripažinimo priemonių programa, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos, socialinių ir kultūrinių priemonių programos ir kt.

Pavyzdžiui, užimtumo laiko reguliavimas pasireiškia papildomų išėginių dienų (atostogų) skyrimu, atostogų laiko pasirinkimu ir pailginimu, lankstaus darbo grafiko nustatymu, darbo dienos laiko sutrumpinimu ir pan. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas pasireiškia kūrybinių elementų darbo procese įdiegimu ir tobulinimas, kūrybinėmis komandiruotėmis ir kt. Pripažinimo priemonių programa įgyvendinama vizitais pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimu, apdovanojimais pereinamąja taure, nuotrauka garbės lentoje ir kt. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos įgyvendinamos tobulinimusi darbo vietoje, kursais, seminarais, stažuotėmis užsienyje, savarankišku mokymusi ir kt. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos pasireiškia galimybe dalyvauti organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimu bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

Pasak Jensen'as ir Murphy's (1990), tokie pranašumai kaip galia, prestižas ir visuomenės matomumas, taip pat turi įtakos piniginės kompensacijos lygiui, kuris reikalingas aukštos kvalifikacijos žmonėms pritraukti į verslo sektorių. Tyrėjai teigia, kad moralinis atlygis paprastai motyvuoja aukščiausio lygio vadovus imtis veiksmų, kurie sumažina produktyvumą ir kenkia akcininkams. Vadovus motyvuoja įsigyti kitas įmones ir išplėsti organizacijos įvairovę, nors įsigijimai dažnai sumažina akcininkų turtus. Būdami žymiais savo bendruomenės nariais, aukščiausio lygio vadovai patiria spaudimą išlaikyti atidarytas neekonomiškas gamyklas, išlaikyti taiką su profesinėmis sąjungomis, nepaisant įtakos konkurencingumui, ir išlaikyti intensyvų spaudimą.

Armstrong'as (2007) teigia, kad jei žmonės gauna atlygį tiek iš išorės, tiek iš bendrai, tai padeda skatinti įsitraukimą į darbą, atsidavimą organizacijai ir teigiamą diskrecinį elgesį, pavyzdžiui, atliekant daugiau darbo, nei iš jų tikimasi, ar užduotims, kurios nėra jų pareigybės aprašyme. Pasiekę santykinį finansinio komforto ir saugumo lygį, Hendry's (2012) apklausti aukščiausio lygio vadovai teigia, juos juos labiau motyvavo moralinis atlygis nei tai, ką jie gavo kaip piniginę kompensaciją. Moralinis atlyginimas yra labai svarbi atlygio dedamoji, tačiau plačios studijos apie ją aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje nėra, nors COVID-19 pandemijos kontekste šios žinios būtų labai vertingos, kadangi neįprastos situacijos akivaizdoje iš vadovų tikimasi išskirtinės motyvacijos ir lyderystės. 3 lentelėje pateikiamas aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros apibendrinimas, remiantis Armstrong'o modeliu.

3 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros apibendrinimas, remiantis Armstrong'o modeliu

Armstrong atlygio sistemos modelio dalys	Atlygio priemonės	Tyrėjai, metai	
Darbo užmokestis	Atlyginimas	Edmans'as ir kt. (2017), Armstrong'as (2007), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as, ir Murlis (2007)	
	Ilgalaikiai paskatinimai		
	Premijos		
	Opcionai		
	Akcijos		
Naudos	Pensija		
	Privilegijos		
	Išeitinės išmokos		
Mokymas ir ugdyimas	Užimtumo laiko reguliavimas		Armstrong'as (2007), Silverman'as (2000), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as ir Murlis (2007)
	Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas		
	Pripažinimo priemonių programa		
	Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos		
	Socialinių ir kultūrinių priemonių programos		

Darbo aplinka	Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Armstrong'as (2007), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as ir Murlis (2007)
	Autonomija ir laisvė priimti sprendimus	Armstrong'as (2007), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as ir Murlis (2007), Jensen'as ir Murphy's (1990)
	Gerai tarpusavio santykiai	Armstrong'as (2007), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as ir Murlis (2007), Hendry's (2012)
	Lyderystė	Armstrong'as (2007), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as ir Murlis (2007), Hendry's (2012)
	Prestižas	Jensen'as ir Murphy's (1990), Hendry's (2012)
	Visuomenės matomumas	Jensen'as ir Murphy's (1990)
	Rezultatyvumo valdymas	Armstrong'as (2007), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as ir Murlis (2007), Hendry's (2012)
	Darbo-gyvenimo balansas	Armstrong'as (2007), Armstrong'as ir kt. (2010), Armstrong'as ir Murlis (2007), Hendry's (2012)

Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrą lemiantys veiksniai. Atlikus mokslinių straipsnių analizę buvo pastebėta, kad išsiskiria 3 grupės veiksnių, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui. Tai organizacijos charakteristika, asmeninė charakteristika ir išoriniai veiksniai. Yra atlikta nemažai tyrimų, kokią įtaką įvairūs veiksniai turi aukščiausio lygio vadovų atlygio dydžiui bei organizacijos veiklos rezultatams. Toliau pateikiama platesnė šių veiksnių literatūros analizė.

Organizacijos struktūra. Organizacijos struktūra apibrėžiama dviem parametrais (Akelis, 2016):

- Organizacijos poveikio mastas – įmonė nekontroliuoja kitų verslo vienetų ar kontroliuoja kitus verslo vienetus.
- Geografinė aprėptis – vietinio kapitalo ar tarptautinio kapitalo organizacija. Tarptautinio kapitalo organizacijomis laikomos organizacijos, atitinkančios bent vieną iš šių kriterijų:
 - daugiau kaip 25 proc. darbuotojų dirba skirtingose šalyse ir (ar);
 - daugiau kaip 25 proc. produkcijos pagaminama skirtingose šalyse.

Modern Portfolio Theory teorija tvirtina, kad korporacijos nuosavybės struktūra gali arba apriboti aukščiausio lygio vadovų galią, arba priešingai, juos įgalinti (Tosi's ir kt., 2000). Pavyzdžiui, kai organizacijos savininkai turi didelius akcijų paketus, jie yra labiau priklausomi nuo įmonės veiklos rezultatų. Be to, stambieji savininkai gali labiau apsaugoti savo interesus naudodamiesi formalia įtaka, pavyzdžiui, skirdami direktorius ir balsuodami už juos, bei neformaliai bendraudami su vadovybe (Smith'as, 1996). Tyrėjas teigia, kad korporacijos, turinčios koncentruotesnes nuosavybės struktūras, gali geriau apriboti generalinių direktorių galią.

Socialinė atsakomybė. Nors organizacijos socialinės atsakomybės (ang. CRS – *Corporate Social Responsibility*) veikla nėra pagrindinis jos verslo tikslas, visgi atlikti tyrimai kelia klausimą, kodėl CSR ketinama įtraukti į aukščiausio lygio vadovų veiklą. Teorija, kurią pristatė Jensen'as ir Meckling'as (1976), teigia, kad vadovai yra labiau linkę siekti savo interesų, o ne maksimaliai padidinti akcininkų vertę. Pavyzdžiui, aukščiausio lygio vadovų linkę investuoti į CSR norėdami paslėpti savo padarytus pažeidimus, pavyzdžiui, netinkamą elgesį, arba padidinti naudą sau, pavyzdžiui, sustiprintą savo reputaciją ir derybinę galią (Karim'as, Lee ir Suh, 2018). Aukščiausio

lygio vadovų atlygio struktūra yra esminis veiksnys, skatinantis juos imtis rizikingesnių investicijų ir siekti ilgalaikio pelno, atsižvelgiant į akcininkų interesus. Jei vadovai investuoja į CSR savo interesų labui akcininkų sąskaita, įmonių CSR rezultatus galima susieti su atlygio kompensacijų, tokių kaip atlyginimas ir premijos, dalimi. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad materialaus atlygio dalis mažėja, atsižvelgiant į CSR rezultatus, o nuosavybės vertybinių popierių kompensacijų dalis didėja. Šie rezultatai paneigia vadovų oportunistinį elgesį įsitraukiant į CSR savo interesų labui. Be to, tai rodo, kad aukščiausio lygio vadovų socialinės atsakomybės veikla yra naudinga akcininkams, pakeitus jų atlygio struktūrą taip, kad būtų išvengta atstovavimo problemų. Taip pat, pastebima, kad socialiai atsakingos organizacijos aukščiausio lygio vadovai paprastai gauna palyginti didelę kompensaciją, pagrįstą nuosavybe, ir santykinai nedidelę kompensaciją grynaisiais pinigais. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad generaliniai direktoriai užsiima CSR kaip verslo veikla, kad pagerintų savo santykius su kitomis suinteresuotosiomis šalimis ir padidintų įmonės vertę.

Veiklos rezultatai. Essen'as, Otten'as ir Carberry's (2015) tyrimo rezultatai rodo, kad vadovavimo galios teorija yra apibūdinama pagrindiniais atlygio sistemos kintamaisiais, tokiais kaip materialūs atlyginimas ir bendras atlygis, tačiau joje yra per mažai studijų, kad būtų galima prognozuoti kiek aukščiausio lygio vadovo atlygis yra jautres organizacijos veiklos rezultatų pokyčiams. Tyrėjai tvirtina, kad kai organizacijos vadovas turi didesnę valdžią valdyboje, jie turi didesnę įtaką derantis dėl atlygių tvarkos, tenkinančios jų pačių interesus. Tai reiškia, kad jie galės derėtis dėl didesnio savo atlygio, kuris būtų mažiau priklausomas nuo organizacijos veiklos rezultatų. Ilgesnės kadencijos aukščiausio lygio vadovai taip pat gali daryti didesnę įtaką atlygio komitetui. Atlikti tyrimai rodo, kad atlygio komiteto nariai, kurie organizacijoje pradėjo dirbti vėliau nei aukščiausio lygio vadovas, yra linkę jam skirti didesnę atlyginimą (Main'as ir kt., 1995). Taip pat pastebėta, kad ryšys tarp įmonės veiklos rezultatų ir aukščiausio lygio vadovo atlyginimo silpnėja didėjant kadencijai (Hill'as, Phan'as, 1991). Pastaraisiais metais politikai ir žiniasklaida tvirtina, kad aukščiausio lygio vadovams mokama per daug ir kad dabartinė kompensavimo praktika verčia juos prisiimti trumpalaikę riziką, neatsižvelgiant į ilgalaikį poveikį jų įmonėms. Aukščiausio lygio vadovų per didelis atlygis yra neigiamai susijęs su būsima įmonės grąža ir veiklos rezultatais (Cooper'is, Gulen'as ir Rau, 2016).

Sigler'is (2011) taip pat teigia, kad yra reikšmingas ryšys tarp aukščiausio lygio vadovo atlygio ir įmonės rezultatų. Tyrimas rodo, įmonės dydis yra svarbiausias veiksnys nustatant bendrą aukščiausio lygio vadovo atlyginimo dydį pagal rezultatus, o vadovo kadencija yra kitas reikšmingas kintamasis. Matolcsy's ir Wright'as (2011) sukūrė modelį, pagrįstą organizacijos ypatybėmis, kad nustatyti, ar aukščiausio lygio vadovas turėtų gauti tik materialinį atlygį, ar nuosavybės vertybiniais popieriais pagrįstą kompensaciją. Rezultatai rodo, kad įmonės, kurių vadovai gauna kompensacijas, neatitinkančias jų įmonės ypatybių, turi prastesnius veiklos rezultatus, palyginus su tomis įmonėmis, kurių vadovų atlyginimai atitinka jų įmonės ypatybes.

Atlygio sistemos modelis. „Hay Group“ atliko metinį tyrimą, kurio metu buvo išnagrinėta, kaip aukščiausio lygio vadovams buvo atsiskaitoma visų rūšių atlyginimais 2009-aisiais fiskaliniiais metais. Paaiškėjo, kad užuot pastebėjusios kardinalius atlyginimų pokyčius 2009 m., daugelis kompanijų buvo susitelkusios į stipriausių talentų išlaikymą, teikdamos reikšmingas ilgalaikes paskatas aukščiausio lygio vadovams ir mažindamos metinių veiklos tikslų ribą. Nors pareigybės vertinimas paprastai naudojamas nustatant darbuotojų atlyginimą organizacijose, vadovų atlyginimams įtaką daro atlygio komiteto, kurį sudaro keli arba visi bendrovės direktorių valdybos nariai, nuomonė (Sigler'is, 2011). Į skatinimo planus yra įtrauktos piniginės premijos, kurios

paprastai išmokamos vienkartinė suma metų pabaigoje. Skatinamasis atlyginimas susideda iš piniginių premijų vadovybei, pasiektus numatytus tikslus, o premijos yra tiesiogiai susijusios su vykdomosios valdžios atsakomybe. Šis atlygio tipas yra skirtas motyvuoti aukščiausio lygio vadovus sutelkti dėmesį į organizacijos veiklos rezultatus, taip didinant jo asmenines pajamas. Ilgalaikis skatinimo planas yra svarbus norint motyvuoti aukščiausiąją vadovybę siekti įmonės tikslų. Šie planai suteikia vadovams paskatą ilgą laiką siekti tų tikslų, taip pat neleidžia aukščiausiems vadovams pereiti dirbti į kitas organizacijas.

Sigler'is (2011) teigia, kad vykdomosios valdybos nuosavybė iš esmės padaro aukščiausią vadovą firmos savininku. Tai daroma siekiant suderinti jo interesus su bendrovės akcininkų tikslais. Grynujų pinigų skatinimo priemonėmis vadovai apdovanojami už trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų įgyvendinimą. Atidėta kompensacija sudaro paskatos, kurios išlaikomos per tam tikrą laiką ir yra mokamos laikotarpio pabaigoje. Paprastai jomis apdovanojama kas treji – penkeri metai. Ši kompensacijos rūšis gali būti labai naudinga išlaikant aukščiausio lygio vadovus, tačiau ji nėra tokia populiari, nes gavėjas turi laukti išmokėjimo. Kitos išmokos, kurios gali būti vykdomosios valdžios atlygio dalimi, yra išėjimo į pensiją planai, gyvybės bei sveikatos draudimas, įmokos už automobilį, narystės sporto klubuose, kelionių kompensacijos ar apmokamos atostogos. Aukščiausiosios vadovybės apdovanojimas įvairiomis akcijų kompensavimo formomis gali nepakankamai susieti vadovų pastangas su įmonės rezultatais. Akcijų kaina gali kilti ar kristi dėl rinkos jėgų, o ne dėl organizacijos vadovų pasiektų pokyčių. Aukščiausio lygio vadovas gali tapti turtingas būdamas tinkamoje vietoje tinkamu laiku, o ne atlikdamas nuopelnus organizacijos veiklos rezultatams.

Išsilavinimas. Tyrimų įvairovė patvirtina vadovų išsilavinimo ir asmeninių savybių sąsajas. Dollinger'is (1984) nustatė ryšį tarp išsilavinimo ir tolerancijos dviprasmiškumui. Kiti tyrėjai nustatė ryšius tarp išsilavinimo lygio, įmonių inovacijų lygio ir strateginių pokyčių tikimybės (Bantel'is, Jackson'as, 1989). Jalbert'as, Furumo'as ir Jalbert'as (2010) tyrime buvo nagrinėjamas JAV įmonių vadovų išsilavinimas, pagal „Forbes“ generalinių direktorių atlyginimų sąrašus ir „Compustat“ duomenis, apimančius virš 500 įmonių, analizuojant 1997–2006 metus. Universitetai JAV yra reitinguojami pagal generalinius direktorius, kurie šias pareigas užėmė po studijų jose, skaičių. 50 geriausių aukštųjų mokyklų suteikė išsilavinimą apie 73,3 proc. visų JAV generalinių direktorių. Universitetai taip pat klasifikuojami pagal bendrą atlygį, kurį jų absolventai uždirba eidami generalinio direktoriaus pareigas. Turbūt įdomiausias tyrimo atradimas buvo tas, kad nors Harvardo universitetas turi daugiausiai absolventų užimančių generalinio direktoriaus pareigas, Harvardo absolventai duoda mažesnę grąžą organizacijos investuotojams. Jalbert'as, Furumo'as ir Jalbert'as (2010) nustatė, kad aukščiausio lygio vadovai, neturintys bakalauro laipsnio, uždirba daugiau nei tie, kurie jį turi. Tokiam teiginiui yra paaiškinimai. Gali būti, kad aukštosios mokyklos nebaigę aukščiausio lygio vadovai užima savo pareigas dėl šeimos santykių ar šeimos turimų akcijų, o ne dėl išsilavinimo, tačiau prestižinių universitetų baigimas daro įtaką gaunamam atlyginimui ir premijoms. Didžiausią atlygį gauna aukščiausio lygio vadovai, išsilavinimą įgiję TOP 5 universitetuose, mažesni – baigę TOP 25 universitetus.

Darbo patirtis. Brockman'as, Lee ir Sal'as (2016) tyrime nagrinėjamas ryšys tarp generalinio direktoriaus atributų (generalistas – specialistas, vidinis – išorinis žmogus) ir vadovų atlyginimų modelių. Tyrimo rezultatai parodė, kad generalistams organizacijos moka premijas, nes joms vis labiau reikia pagrindinių direktoriaus įgūdžių. Reikšmingi generalisto ir specialisto direktoriaus atlyginimų dydžio ir sudėties skirtumai atsispindi esminiuose įgūdžiuose, kurie reikalingi valdyti vis

sudėtingesnėms korporacijoms vis konkurencingesnėje aplinkoje. Šie generalisto ir specialisto direktoriaus atlyginimų skirtumai išlieka pastovūs visą jo kadenciją. Pastebima, kad žymiai didesnis poveikis generalinio direktoriaus atlyginimo dydžiui ir sudėčiai yra generalisto – specialisto kompetencijos skirtumai nei tai, ar direktorius yra vidinis organizacijos žmogus ar prisijungęs iš kitos organizacijos. Direktoriai generalistai – išoriniai vadovai gauna didžiausią atlygį, o mažiausią specialistai – išoriniai vadovai. Labiausiai vertinami įmonės darbuotojai ir potencialūs kandidatai į direktoriaus poziciją yra valdybos nariai, tačiau kai kurie darbuotojai, viešai neatskleista informacija, gali būti valdybos nariais vien dėl lojalumo jam (Mobbs'as, Raheja, 2012). Vargu ar šie valdytojai gali kandidatuoti į dabartinio direktoriaus poziciją, ypač jei jie yra labiau priklausomi nuo užimamų pareigų, o ne nuo savo talentų. Talentingiausi generaliniai direktoriai, turintys stiprius sprendimų priėmimo ir kontrolės įgūdžius, valdybos pozicijas įgija už savo nuopelnus (Mobbs'as, 2013).

Amžius. Yim'as (2013) tyrimas parodo, kad įmonių įsigijimai yra susiję su dideliu ir nuolatiniu aukščiausio lygio vadovų atlyginimų didėjimu, todėl sumažėja paskata vykdyti įsigijimus visu karjeros laikotarpiu. Dėl šios priežasties aukščiausio lygio vadovų amžius tampa svarbiu įmonės įsigijimo veiklos veiksniu: įmonei, kurios vadovas yra 20 metų vyresnis, 30 proc. rečiau paskelbs naują įsigijimą. Taip pat, Yim'as (2013) teigia, kad daugybė psichologinių ir fiziologinių aukščiausio lygio vadovų savybių gali skirtis priklausomai nuo amžiaus. Tokios savybės kaip per didelis pasitikėjimas savimi, energija, išmintis ir užmojai laikui bėgant gali keistis ir tiesiogiai paveikti vadovų polinkį įsigijimams.

Lytis. Nors moterų, užimančių aukščiausio lygio vadovų pareigas, vis dar yra tik apie 4 proc. 1000 geriausių JAV bendrovių, Lam'as, McGuinness'as ir Vieito (2013) tyrimas rodo, kad 2008 metais Kinijoje aukščiausio lygio vadovų populiacija sudarė apie 5,5 proc. Jų tyrimas įvertino kiek aukščiausio lygio vadovų lytis koreliuoja su įmonės veiklos rezultatais. Tyrėjai nustatė, kad moterys, siekiančios aukščiausio lygio vadovo pareigų paprastai būna jaunesnės nei vyrai. Kai kuriais atvejais moterys, siekiančios aukšto lygio pareigų, savo darbovietę renkasi esančias tam tikru geografiniu spinduliu nuo sutuoktinio darbo vietos. Vadovės moterys gali sąmoningai paaukoti asmeninį atlyginimą, kad būtų maksimaliai padidintos šeimos pajamos. Didesnės moterų vadovų išėtinės taip pat gali būti veiksnys paaiškinantis žinomą darbo užmokesčio skirtumą tarp skirtingų lyčių vadovų. JAV kontekste pastebima sąsaja tarp aukščiausio lygio vadovų lyties ir įmonės veiklos rezultatų (Krishnan'as, Parsons'as, 2008). Adams'as ir Ferreira (2009) teigia, kad lyčių įvairovė daro teigiamą poveikį įmonių, kurios turi silpną valdybą, rezultatams. Organizacijose, turinčiose stiprią valdybą, lyčių kvotos valdyme galiausiai sumažina akcininkų vertę. Norėdamos įveikti diskriminacinį spaudimą, vadovės moterys turi rodyti stiprią profesinę kompetenciją (Huang'as, Kisgen'as, 2009). Moterys direktorėmis labiau tampa dėl jų specifinių profesinių žinių, o ne dėl vadovavimo ar politinės kompetencijos (Fan'as ir kt., 2007). Kalbant apie aukščiausio lygio vadovų atlygius, Kinijoje moterys vadovės gauna mažesnę atlyginimą nei vyrai.

Asmeninės savybės. Otto'as (2014) interpretuoja, kad vadovavimo stilius ir asmeninės savybės daro įtaką įmonės politikai, veiksams ir veiklos rezultatams. Dvi savybės, kurios aprašytos psichologijos literatūroje (Taylor'as, Brown'as, 1988) ir pastaruoju metu sulaukusios daug dėmesio ekonomikos ir finansų srityse, yra per didelis pasitikėjimas savimi ir optimizmas. Mokslinėje literatūroje pateikta daugybė įrodymų apie jų įtaką įmonių veiklai. Pavyzdžiui, Ben-David'as, Graham'as ir Harvey's (2013) nustato, kad jei finansų vadovai yra pernelyg pasitikintys savimi ir optimistiškai, įmonės

investicijos didėja. Naudodamas duomenis apie kompensacijas JAV įmonėse, Otto'as (2014) teigia, kad vadovai, kurių sprendimai ir prognozuojamos pajamos rodo optimistinius įsitikinimus, gauna mažesnes akcijų dotacijas, mažiau premijų ir mažesnę bendrą atlygį nei jų kolegos. Tyrėjo nauji empiriniai tyrimai rodo, kad organizacijos valdyba, nustatydamą generalinio direktoriaus atlyginimą, atsižvelgia į aukščiausio lygio vadovų optimizmą dėl įmonės ateities perspektyvų, tačiau šie duomenys nereiškia, kad visos firmos turėtų samdyti optimistiškus vadovus. Nors optimistai gali būti mažiau apmokami, jie taip pat gali turėti brangiai kainuojančią įtaką organizacijos politikai. Įmonės siūlo didesnes paskatas pernelyg pasitikintiems savimi aukščiausio lygio vadovams, kad šie pasinaudotų teigiamai šališku požiūriu į įmonės perspektyvas (Humphery-Jenner'as, Lisic'as, Nanda, Silveri, 2016). Pernelyg savimi pasitikintys aukščiausio lygio vadovai, gaunantys didelį permokėtą atlyginimą, vykdo tokią veiklą, kaip per didelės investicijos ir vertę mažinantys susijungimai ir įsigijimai, dėl kurių prarandami akcininkų turtai (Cooper'is, Gulen'as ir Rau, 2016). Šis efektas yra stipresnis įmonėse, kuriose įmonės valdyba yra silpna.

Inovacijos. Franc'is, Hasan'as ir Sharma (2011) tyrime nagrinėjamas atlygio sutarčių ir inovacijų santykis. Jų teigimu, novatoriška veikla pasižymi didele rizika ir nesėkmės tikimybe. Inovacijų pobūdis yra toks, kad standartinės atlygio sutartys nesudaro tinkamų paskatų. Teorija rodo, kad atlygio sutartys, tinkamos naujovėms, turėtų turėti dvi svarbias sąlygas: jos turėtų suteikti ilgalaikį išsipareigojimą ir apsaugoti nuo nesėkmių. Be to, tyrime parodoma, kad vadovų atlygio sutartys yra labai svarbios naujovėms, nes jos yra tiek statistiškai, tiek ekonomiškai reikšmingos, net ir kontroliuojant daugybę veiksnių, tokių kaip: kapitalo struktūra, valdymas ir konglomeracija bei kiti kintamieji, kurie turi įtakos inovacijoms.

Rinka. Pastaruoju metu, padidėjus aukščiausio lygio vadovų atlyginimams, daugelį privertė suabejoti ar vadovai neturi per daug įtakos savo pačių atlyginimams (Faulkender'is, Yang'as, 2010). Ištyrę rinkos, organizacijos dydžio, matomumo, generalinio direktoriaus atsakomybės ir talentų srautus, tyrėjai pastebėjo, kad įmonės pasirenka gerai apmokamus darbuotojus, kad pateisintų jų generalinio direktoriaus atlyginimą, ir šis poveikis yra stipresnis tose įmonėse, kur atlygio kolegų grupė yra mažesnė, kur generalinis direktorius yra valdybos pirmininkas ir kur generalinis direktorius eina ilgesnę kadenciją.

4 lentelėje pateikiamas veiksnių, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui apibendrinimas.

4 lentelė. Veiksnių, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui apibendrinimas

Veiksniai	Veiksnių poveikis aukščiausio lygio vadovų atlygiui	Tyrėjai, metai
Organizacijos charakteristika		
Struktūra	Korporacijos nuosavybės struktūra gali apriboti arba apriboti aukščiausio lygio vadovo galią, arba ją įgalinti.	Tosi's ir kt. (2000)
	Naudodamiesi formalia įtaka aukščiausio lygio vadovas gali apsaugoti savo interesus.	Smith'as (1996)
Socialinė atsakomybė	Aukščiausio lygio vadovai yra linkę investuoti į socialinės atsakomybės veiklas, jei tai padidintų naudą sau.	Karim'as ir kt. (2018)
Veiklos rezultatai	Aukščiausio lygio vadovai, turintys didesnę valdžią valdyboje, derėtis dėl didesnio savo atlygio, kuris būtų mažiau priklausomas nuo organizacijos veiklos rezultatų.	Essen'as ir kt. (2015)
	Per didelis aukščiausio lygio vadovų atlygis yra neigiamai susijęs su būsimais organizacijos veiklos rezultatais.	Cooper'is ir kt. (2016)
	Organizacijos, kurių aukščiausio lygio vadovai gauna atlygį, neatitinkantį jų įmonės ypatybių, turi prastesnius veiklos rezultatus.	Matolcsy's ir Wright'as (2011)
Atlygio sistemos modelis	Aukščiausio lygio vadovų atlygiams įtaką daro atlygio komiteto, kurį sudaro keli arba visi bendrovės direktorių valdybos nariai, nuomonė.	Sigler'is (2011)
Asmeninė charakteristika		
Išsilavinimas	Didžiausią atlygį gauna aukščiausio lygio vadovai, išsilavinimą įgiję JAV TOP 5 universitetuose.	Jalbert'as ir Furumo (2010)
Darbo patirtis	Direktoriai generalistai – išoriniai vadovai gauna didžiausią atlygį, o mažiausią – specialistai – išoriniai vadovai.	Brockman'as ir kt. (2016)
	Potencialūs kandidatai į aukščiausio lygio vadovo poziciją yra valdybos nariai.	Mobbs'as ir Raheja (2012)
Amžius	Vyresni aukščiausio lygio vadovai rečiau rizikuoja ir vykdo naujus įsigijimus.	Yim'as (2013)
Lytis	Moterys, siekiančios aukščiausio lygio vadovo pareigų paprastai būna jaunesnės nei vyrai.	Lam'as ir kt. (2013)
	Aukščiausio lygio vadovės moterys turi rodyti stipresnę profesinę kompetenciją nei vyrai.	Huang'as ir Kisgen'as (2009)
	Kinijoje moterys aukščiausio lygio vadovės gauna mažesnę atlyginimą nei vyrai.	Fan'as ir kt. (2007)
Asmeninės savybės	Įmonės investicijos didėja, kai aukščiausio lygio vadovai yra pernelyg pasitikintys savimi ir optimistiški.	Ben-David'as ir kt. (2013)
	Optimistai aukščiausio lygio vadovai gali būti „pigiesni“, tačiau tai gali turėti brangiai kainuojančią įtaką organizacijos politikai.	Otto's (2014)
	Pernelyg savimi pasitikintys aukščiausio lygio vadovai vykdo tokią veiklą, dėl kurios gali būti prarandami akcininkų turtais.	Cooper'is ir kt. (2016)
Išoriniai veiksniai		
Inovacijos	Aukščiausio lygio vadovų atlygio sutartys yra svarbios naujovėms, nes jos yra tiek statistiškai, tiek ekonomiškai reikšmingos.	Franc'is ir kt. (2011)
Rinka	Įmonės pasirenka gerai apmokamus darbuotojus, kad pateisintų jų aukščiausio lygio vadovų atlyginimus.	Faulkender'is ir Yang'as (2010)

2.4. COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms

COVID-19 protrūkis sukėlė rimtą poveikį sveikatos apsaugai, ekonomikai, transportui ir kitoms pramonės šakoms. Dėl karantino politikos, dėl kurios susilpnėjo perkamoji galia ir sulėtėjo ekonomika, gyventojų mobilumas labai sumažėjo. Makrolygiu COVID-19 protrūkis sukėlė didžiausią pasaulinę recesiją. Organizacijų lygmeniu COVID-19 protrūkis gali turėti įtakos vertybinių popierių rinkai, įmonės veiklos rezultatams ir kitiems aspektams (Shen'as ir kt., 2020).

Shen'as ir kt. (2020) pastebi bendrą neigiamą COVID-19 pandemijos poveikį G-20 šalių akcijų rinkoms. Tyrėjai atskleidžia, kad socialinės distancijos priemonės ir kelionių apribojimai prisidėjo prie ekonominės veiklos sulėtėjimo. Tyrėjai teigia, kad COVID-19 padarė didelę įtaką įmonės likvidumui visame pasaulyje ir jie prognozuoja, kad dešimtadalis įmonių per šešis mėnesius nuo pandemijos pradžios taps nelikvidžiomis, jei vyriausybės nesikiš ir nesumažins COVID-19 poveikio. COVID-19 protrūkis greičiausiai sukels bankrotą daugeliui gerai žinomų prekių ženklų daugelyje pramonės šakų, nes vartotojai lieka namuose (Tucker'is, 2020). Kelionių pramonė yra labai paveikta, 80 proc. viešbučių kambarių yra tušti (Asmelash'as, Cooper'is, 2020), oro linijos sumažina savo darbo jėgą 90 proc., o turizmo vietovės 2020 m. greičiausiai negaus pelno. Be to, ekspozicijos, konferencijos, sporto renginiai ir kiti dideli susibūrimai ar kultūros įstaigos, tokios kaip galerijos ir muziejai, buvo priverstos sustabdyti savo veiklą.

Įmonės lygmeniu naujausiuose įmonių finansiniuose rodikliuose, kurie nagrinėjami COVID-19 pandemijos metu, buvo tiriami skirtingų įmonių struktūros ir įmonių politikos poveikis jos rezultatams pandemijos metu. Tyrėjai teigia, kad įmonės, kurių finansai prieš pandemiją buvo stipresnis ir kurios vykdė socialinės atsakomybės veiklą, mažiau kenčia nuo pandemijos. Panašiai teigia Acharya ir Steffen'as (2020), kad įmonėms, turinčioms didesnę finansinį lankstumą, geriau išgyventi per šią krizę. Li ir kt. (2020) teigia, kad stiprios kultūros įmonės yra atsparesnės pandemijai, o Pagano ir kt. (2020) teigia, kad įmonės, kurios labiau naudojosi technologijomis bei inovacijomis, taip buvo mažiau paveiktos socialinio atsiribojimo, yra stipresnės pandemijos metu. Hassan'as ir kt. (2020) tvirtina, kad įmonės, anksčiau patyrusios SARS ar H1N1 protrūkius, sugeba geriau kovoti su COVID-19 pandemija.

Shen'as ir kt. (2020) tyrimas parodė, kad COVID-19 protrūkis daro reikšmingą neigiamą poveikį biržoje kotiruojamų bendrovių veiklai mažindamas investicijų mastą ir mažindamas bendras pajamas. Pandemijos paveiktose pramonės šakose, tokiose kaip turizmas, maitinimas ir transportas, per pirmąjį 2020 m. ketvirtį smarkiai sumažėjo įmonių veikla. Pandemija turi neigiamą poveikį šių pramonės šakų gamybai, veikimui ir pardavimams, kuris galiausiai atsispindi neigiamame gražos rodiklyje. Kartu su regionine dimensija neigiamas poveikis yra daug ryškesnis tose vietovėse, kuriose buvo įvestos griežtos karantino sąlygos, nes jos riboja vartojimą ir gamybą, o tai neigiamai atsiliepė vadovams ir kitoms suinteresuotosioms šalims.

Song'as ir kt. (2020) teigia, kad nuosekli ir išsami sistema, kuri buvo plačiai pripažinta strateginio valdymo srityje, rodo, kad įmonės įgyja ilgalaikių konkurencinių pranašumų įgyvendindamos strategijas, naudodamos savo vidines stiprybes ir neutralizuoja išorines grėsmes. Remdamasis prielaida, kad įmonės gali būti nevienalytės turimų strateginių išteklių atžvilgiu, Song'as ir kt. (2020) pasiūlė tvirtus išteklius kaip ilgalaikių konkurencinių pranašumų šaltinį. Organizacijos ištekliai reiškia visą turtą, galimybes, įmonės savybes, informaciją ir žinias, kurios leidžia joms įgyvendinti strategijas, kurios pagerina jos efektyvumą. Tarp įvairių rūšių įmonės išteklių ypač daug dėmesio

skiriama organizacijos ypatybėms, kurios gali padėti įmonėms suvokti vertės kūrimo strategijas ir padaryti įmones atsparesnes neigiamam šokui, konkrečiai – COVID-19 pandemijai. Song'o ir kt. (2020) atliktame tyrime daugiausia dėmesio skiriama 3 įmonės lygmens dimensijoms – finansinėms sąlygoms, įmonių strategijoms ir nuosavybės struktūrai, nes akcininkai ir potencialūs investuotojai greičiausiai atkreips dėmesį į įmonės likvidumą ir verslo riziką, kai įvyksta staigūs išoriniai pokyčiai. Kalbant apie finansines sąlygas, tyrimas parodė, kad įmonės dydis ir pinigų srautai teigiamai sumažina ryšį tarp COVID-19 ir akcijų gražos. Šie rezultatai rodo, kad didesnės įmonės, turinčios daugiau grynųjų, vidutiniškai yra linkusios efektyviau toleruoti sunkų laikotarpį, finansuodamos save, o tai lemia teigiamą investuotojų rinkos vertinimą, lyginti su panašiomis įmonėmis. Panašiai teigia Ding'as ir kt. (2020), manydami, kad įmonės, turinčios geresnes finansines sąlygas (finansiskai stabilios) iki 2020 m. – daugiau grynųjų, mažiau skolų ir didesnę pelną – geriau reagavo į akcijų kainą į COVID-19, nei panašios įmonės. Taip pat, tyrėjai mano, kad pandemijos sukeltas akcijų kainų kritimas buvo didesnis tarp įmonių, kurios buvo labiau veikiamos COVID-19 pandemijos per savo tarptautines tiekimo grandines ir klientų lokacijas.

Remiantis verslo konsultacijų bendrovės „PwC“ atlikta pasauline Finansų vadovų nuomonių dėl COVID-19 apklausa (angl. „COVID-19 CFO Pulse Survey“) (2020), didžiausią rūpestį finansų vadovams kelia pasaulio ekonomikos nuosmukio poveikis (60 proc.), naujos užkrato bangos tikimybė (58 proc.) ir finansinis poveikis jų įmonėms (47 proc.) Įmonės jau priėmė neatidėliotinus finansinius sprendimus, kurie iki šiol padėjo joms tęsti veiklą, tačiau norint, kad jos sėkmingai judėtų į priekį, joms reikės toliau generuoti pajamas. Daugeliu atvejų tai reikš būtinybę kurti naujus produktus ir paslaugas, kurie vartotojams pasitarnaus naujoje realybėje ir tai kelia finansų vadovams didesnių iššūkių. Apie tai apklausoje pažymi ir respondentai. Vienas iš pagrindinių prioritetų – tiek pasaulio, tiek ir Lietuvos finansų vadovams (63 proc.) – ieškoti naujų produktų ar paslaugų, sustiprinti esamus, taip akcentuojant, jog inovacijos bus pagrindinis atsigavimą skatinantis veiksnys. Didės poreikis rinktis naujus darbo būdus, siekiant didinti kūrybiškumą, kurio reikia inovacijoms palaikyti – pavyzdžiui, naujiems įrankiams, naujiems elgesio modeliams ir sustiprintoms paskatoms bei atlygiui.

Taip pat numatoma keisti kainodaros strategijas (48 proc.), didinant ar mažinant kainas, ar pasiūlyti skirtingas atsiskaitymo sąlygas, taip pat alternatyvias paskirstymo strategijas, pavyzdžiui, pereinant nuo asmeninio prie virtualaus pardavimo ar pristatymo (36 proc.). Paskutinėje vietoje finansų vadovai nurodo susijungimų ir įsigijimų sritį (25 proc.). Lietuvoje finansų vadovai didžiausią dėmesį planuoja ne tik skirti produktų ir paslaugų vystymui, bet ir akcentuoja galimus pokyčius kainodaroje (57 proc.), telkia dėmesį į paslaugos ar produkto pristatymo kanalus (43 proc.). Išlaidų ribojimas ir investicijų atidėjimas ar atšaukimas – tai dažniausiai svarstomos priemonės dėl COVID-19. 81 proc. finansų vadovų sako, kad taupys reaguodami į koronavirusą, tačiau daugiau negu pusė respondentų (56 proc.) svarsto atidėti arba atšaukti anksčiau planuotas investicijas. Dažniausiai išskiriama sritis, kurioje gali būti mažinamos investicijos, išlieka infrastruktūros ir ilgalaikės investicijos (82 proc.).

5 lentelėje pateikiamas COVID-19 poveikio organizacijoms apibendrinimas.

5 lentelė. COVID-19 poveikio organizacijoms apibendrinimas

Pokyčių lygmuo	COVID-19 poveikis organizacijoms	Tyrėjai, metai
Makrolygmuo	Ekonomikos sulėtėjimas	Shen'as ir kt. (2020); Hassan'as ir kt. (2020); Song'as ir kt. (2020)
	Perkamosios galios susilpnėjimas	Shen'as ir kt. (2020); Ding'as ir kt. (2020)
	Šalių akcijų rinkos silpnėjimas	Shen'as ir kt. (2020); Ding'as ir kt. (2020)
	Karantino ribojimai industrijos įmonėms	Shen'as ir kt. (2020)
Mikrolygmuo	Mažėjantys įmonės veiklos rezultatai	Shen'as ir kt. (2020)
	Mažėjanti organizacijos akcijų kaina	Shen'as ir kt. (2020)
	Išlaidų ribojimas	„COVID-19 CFO Pulse Survey“, 2020; Song'as ir kt. (2020); Pagano ir kt. (2020)
	Investicijų atidėjimas ar atšaukimas	„COVID-19 CFO Pulse Survey“, 2020; Song'as ir kt. (2020)
	Darbuotojų atleidimai	Shen'as ir kt. (2020); Batish'as ir kt. (2020); „COVID-19 CFO Pulse Survey“, 2020
	Atlyginimų mažinimai	Shen'as ir kt. (2020); Batish'as ir kt. (2020); „COVID-19 CFO Pulse Survey“, 2020

Studijos, kokią įtaką COVID-19 pandemija turėjo verslams ir jų veiklai bendraja prasme, atlikta nemažai, tačiau to negalima pasakyti apie organizacijų aukščiausio lygio vadovus. Mokslinėje literatūroje pavyko rasti Hu ir kt. (2020) tyrimą, kuriame jie aiškino generalinių direktorių, konkrečiai pernelyg pasitikinčių savimi, vaidmenį padedant įmonėms išgyventi COVID-19 pandemijos sukeltą ekonominę katastrofą. Tokiais precedento neturinčiais laikotarpiais firmos generaliniai direktoriai vaidina svarbų vaidmenį valdant krizę, siekiant užtikrinti verslo išlikimą. Vadybos mokslininkai jau seniai nustatė, kad generaliniai direktoriai galutinai kontroliuoja ir vadovauja įmonių korporatyvinėms strategijoms, tačiau taip pat yra gerai ištirta, kad pernelyg pasitikintys savimi generaliniai direktoriai linkę nuvertinti riziką ir pervertinti grąžą, todėl jie galėtų priimti neoptimalius sprendimus, kurie sunaikintų organizacijos vertę. Hu ir kt. (2020) teigia, kad nors pernelyg pasitikintys savimi aukščiausio lygio vadovai yra linkę nuvertinti riziką ir pervertinti grąžą, dispozininis optimizmas vaidina lemiamą vaidmenį siekiant sėkmės įvairiuose kontekstuose.

COVID-19 atnešė nepakartojamą kapitalo rinkos neapibrėžtumą ir nepastovumą. Savimi pasitikintis aukščiausio lygio vadovas galėtų būti laikomas būtinu norint parodyti lyderystę, parengti švelninimo planus ir įnešti investuotojų pasitikėjimo šios krizės metu. Hu ir kt. (2020) teigia, kad pernelyg pasitikintys savimi vadovai yra geresni lyderiai, nes suinteresuotosios šalys, tokios kaip tiekėjai ir darbuotojai, labiau tikėtų aukščiausio lygio vadovo vadovybe. Tyrėjai taip pat teigia, kad pernelyg didelis pasitikėjimas savimi gali pritraukti panašių įsitikinimų darbuotojus. Svarbu tai, kad galinga lyderystė galėtų būti būtina norint nukreipti ir nuraminti darbuotojus sunkiu COVID-19 krizės metu. Pernelyg didelis aukščiausio lygio vadovo pasitikėjimas savimi, panašus į pernelyg didelį optimizmą, taip pat galėtų būti naudingas tiems vadovams, kurie greitai parengė savo veiksmų planus, kad galėtų

pereiti per tokią sudėtingą verslo aplinką. Didesnis optimizmas gali lemti geresnius ekonominius pasirinkimus, o savimi pasitikintys vadovai gali apsidrausti ir apdrausti savo riziką taikydami greitesnes ir ryžtingesnes veiklos ar finansines strategijas. Kita vertus, įmonės, turinčios savimi nepasitikinčius vadovus, gali būti neryžtingos kuriant neatidėliotinus veiksmus reaguojant į COVID-19 pandemiją, o jų neveikimas gali pakenkti akcininkų turtui.

Batish'as ir kt. (2020) atliko tyrimą kaip COVID-19 pandemijos laikotarpiu JAV bendrovės reagavo į nuosmukį, kiek esamų aukščiausio lygio vadovų atlyginimai kito ir kiek liko nepakitę, ar jie pasidalijo sunkumais mažindami atlyginimus ir netekdami premijų. Tyrime pastebima, kad vienos iš labiausiai linkusių koreguoti aukščiausio lygio vadovų atlyginimus buvo įmonės iš transporto, mažmeninės prekybos ir apdirbamosios gamybos industrijų. Maisto, tabako ir komunalines paslaugas teikiančios įmonių buvo vienos mažiausiai daryčios pokyčius. Įmonės, kurios koregavo aukščiausio lygio vadovų atlyginimą, buvo vienos iš labiausiai nukentėjusių vertinant akcijų kainų rodiklius. Organizacijos, kurios pakeitė aukščiausio lygio vadovų atlyginimus, buvo labiau linkusios vykdyti atleidimus ir mažinti darbuotojų kaštus. Batish'as ir kt. (2020) nustatė, kad didžioji dalis įmonių, kurios ėmėsi aukščiausio lygio vadovų atlyginimo pokyčių veiksmų, tuo pačiu sumažino ir darbo jėgos sąnaudas atleidžiant iš darbo bei mažinant atlyginimus visiems darbuotojams, o tik maža dalis įmonių, palikusių aukščiausio lygio vadovų atlyginimus nepakitusius, vykdė atleidimus iš darbo. Įmonės, pakeitusios aukščiausio lygio vadovų atlyginimus, tai padarė bent vienu iš 3 būdų: sumažino atlyginimų dydį, atidėjo atlyginimus arba pasiūlė atlyginimą iškeisti į nuosavą kapitalą. Kai kurios įmonės ėmėsi daugiau nei vieno veiksmo, pavyzdžiui, sumažino atlyginimą ir sumokėjo jį nuosavu kapitalu.

Tyrime daugiausiai dėmesio buvo skiriama materialinio aukščiausio lygio vadovų atlygio pokyčiams, tokiems kaip atlyginimas, dividendai, ilgalaikio skatinimo premijos ar metinės premijos. Pavyzdžiui, organizacijos, kurios ėmėsi atlyginimo pokyčių, taip pat dažniau mažino arba visai panaikino dividendus. Tyrėjai nustatė, kad 32 proc. įmonių, pakeitusių vadovų atlyginimus, sumažino, praleido arba sustabdė dividendus; 18 proc. juos išlaikė arba pakėlė ir tik 4 proc. įmonių, nekeitusių aukščiausio lygio vadovų atlyginimo, mažino arba sustabdė dividendus, o 56 proc. išlaikė arba padidino dividendus.

Kalbant apie metinių premijų programas, jos buvo keičiamos rečiau. Dalis įmonių sumažino einamųjų ar praėjusių metų premijų mokėjimus, kita dalis – atidėjo anksčiau uždirbtų įmokų mokėjimą, o mažiausia dalis sumokėjo premijas iš grynųjų į nuosavą kapitalą. Kai kurios įmonės pakeitė einamųjų metų premijų struktūrą, siekdama suteikti palankias kompensacijas aukščiausio lygio vadovams: dalis jų pakeitė einamųjų metų premiją iš tikslinės premijos į diskrecinę, kiti – į išlaikymo premiją, o dauguma pakeitė kriterijus, kurie naudojami premijoms skirti, sumažinant tikslus, lyginant su tais, kurie buvo taikomi iki COVID-19 protrūkio.

Labai nedaug įmonių pakeitė savo ilgalaikio skatinimo programas (angl. LTIP). Vienos jų sumažino tikslinę LTIP vertę, kitų įmonių pakeitimai apėmė premijų suteikimo priemonių persvarstymą ir LTIP pakeitimą į išlaikymo arba diskrecinę premiją. Vertindami kartu metines premijas su LTIP, Batish'as ir kt. (2020) nustatė, kad maždaug 60 proc. atliktų pokyčių ženkliai sumažino aukščiausio lygio vadovų atlyginimo vertę, o kiti 40 proc. buvo pokyčiai, kurie suteikė vadovams galimybę uždirbti galimai prarastą vertę. Pavyzdžiui, į nuosavą kapitalą keisdami pinigines premijas, į diskrecines ar išlaikymo premijas keisdami LTIP struktūrą, arba palengvindami finansinių tikslų siekimą, nustatant galutinę premijų vertę.

Pagal Batish'ą ir kt. (2020) atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad mažiau nei 2 proc. „Russell 3000“ įmonių ėmėsi veiksmų, kuriais buvo siekiama išsaugoti jų aukščiausio lygio vadovams siūlomos kompensacijos skatinamąją vertę (per pirmuosius šešis 2020 m. mėnesius), keičiant trumpalaikių ir (ar) ilgalaikių premijų programas. 15 proc. įmonių sumažino atlyginimus aukščiausio lygio vadovams, norėdami taupyti pinigus ir tokiu būdu pranešti akcininkams, darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims, kad vadovai ketina pasidalinti ekonomine našta. Likę 83 proc. įmonių duomenų apie aukščiausio lygio vadovų atlygio pakeitimą nepateikė, nors ateityje ketina mažinti jų atlygį. Taip pat, kai kurios įmonės gali skirti papildomas premijas aukščiausio lygio vadovams, siekiant kompensuoti prarastą nuosavybės vertę jau po pandemijos atslugimo.

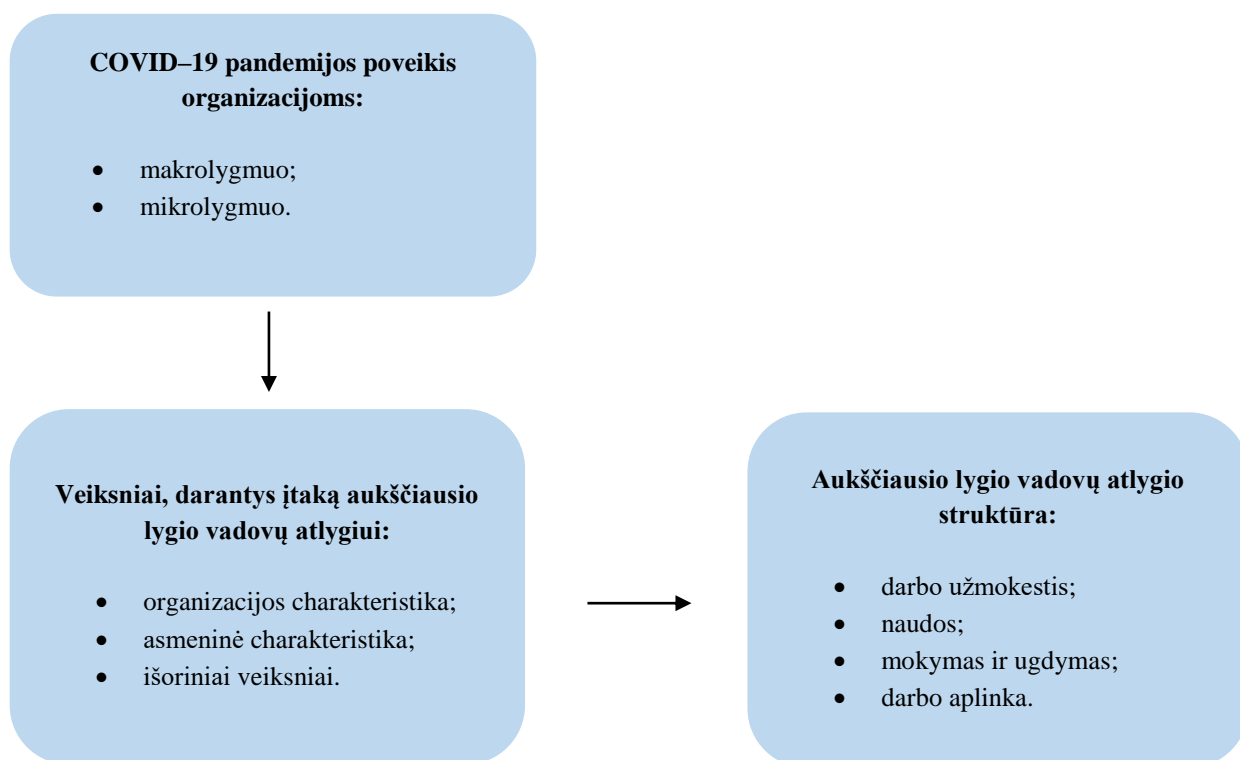
Apibendrinant, COVID-19 pandemijos poveikį organizacijoms ir jų veiklai, galima pastebėti, kad įvairūs veiksniai lėmė skirtingą organizacijų reakciją, norint sėkmingai judėti į priekį ir toliau generuoti pajamas. Batish'as ir kt. (2020) pastebėjo, kad pandemijos laikotarpiu, aukščiausio lygio vadovai vidutiniškai prarado 47 proc. savo atlygio ir nepriklausomai nuo metinių atlygio pokyčių, kuriuos atliko įmonės, vadovai patyrė reikšmingų turto nuostolių dėl savo tiesioginės nuosavybės į organizacijos akcijas. 6 lentelėje pateikiamas aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai daromų pokyčių COVID-19 pandemijos metu apibendrinimas pagal Batish'o ir kt. (2020) tyrimą, iš kurio matoma, kad pokyčiai atliekami tik materialiam, bet ne moraliniam atlygiui.

6 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių apibendrinimas, remiantis Batish'u ir kt. (2020)

Atlygio struktūros elementai	Atlikti pokyčiai	Detalizavimas
Atlyginimas	Aukščiausio lygio vadovų atlyginimo mažinimas	Suinteresuotoms šalims pranešant, kad aukščiausio lygio vadovai ketina pasidalinti ekonomine našta
Ilgalaikiai paskatinimai	Pakeista ilgalaikio skatinimo programos	Palengvinant finansinių tikslų siekimą
	Ilgalaikiai paskatinimai pakeisti į išlaikymo arba diskrecinę premiją	–
Premijos	Pakeista einamųjų metų premijų struktūra	Suteikiant palankias kompensacijas aukščiausio lygio vadovams
	Pakeisti kriterijai, kurie naudojami premijoms skirti	Palengvinant finansinių tikslų siekimą
	Pakeista trumpalaikių premijų skyrimo programa	Siekama išsaugoti aukščiausio lygio vadovams siūlomos kompensacijos skatinamąją vertę
	Piniginės premijos keičiamos į nuosavą kapitalą	–
Dividendai	Sumažinti arba visai panaikinti dividendai	–

2.5. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius lemiančių veiksnių COVID-19 pandemijos metu tyrimo teorinis modelis

Siekiant sudaryti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių ir juos lemiančių veiksnių COVID-19 pandemijos laikotarpiu modelį, kuriuo galėtų remtis organizacijos, siekiančios sėkmingai prisitaikyti šio ekonominio sulėtėjimo metu, antroje darbo dalyje buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Atlikus ją buvo aptarta ir aprašyta aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra, teorijos grindžiančios aukščiausio lygio vadovų atlygį bei veiksniai, darantys įtaką jiems, taip pat COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms. Pagal gautus literatūros analizės rezultatus yra sudarytas tyrimo modelis. Tyrimo modelį sudaro COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms, veiksniai, darantys įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui ir aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra (žr. 5 pav.).



5 pav. Konceptinis tyrimo modelis (sudarytas autorės)

Teorinio tyrimo modelio dalyje „COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms“ bus analizuojami dviejų lygmenų poveikiai: makrolygmuo – apimantis ekonomikos sulėtėjimą, perkamosios galios susilpnėjimą, šalių akcijų rinkos silpnėjimą ir karantino ribojimus industrijos įmonėms; mikrolygmuo – apimantis mažėjančius įmonės veiklos rezultatus, mažėjančią organizacijos akcijų kainą, išlaidų ribojimą, investicijų atidėjimą ar atšaukimą, darbuotojų atleidimus ir atlyginimų mažinimus.

Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių tyrimui pasirenkamas Armstrong'o atlygio sistemos modelis, kuris yra pritaikomas kuriant aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemas. Šį modelį sudaro 4 pagrindinės dalys: darbo užmokestis, naudos, mokymas ir ugdymas bei darbo aplinka. Darbo užmokestis ir naudos sudaro transakcinį (materialų) atlygį, o mokymas ir ugdymas bei darbo aplinka – santykinį (nematerialų) atlygį. Tolesniam tyrimui pasirenkami šie atlygio struktūros elementai: atlyginimas, ilgalaikiai paskatinimai, premijos, opcionai ir akcijos (darbo užmokesčio dedamųjų grupė); pensija, privilegijos ir išėtinės išmokos (naudų dedamųjų grupė); pripažinimo priemonių

programa, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos bei socialinių ir kultūrinių priemonių programos (mokymosi ir ugdymo dedamųjų grupė); autonomija, lyderystė, prestižas, geri tarpusavio santykiai, darbo-gyvenimo balansas, rezultatyvumo valdymas bei visuomenės matomas (darbo aplinkos dedamųjų grupė). Pagal šiuos atlygio struktūros elementus sudaryta aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros tyrimo modelio dalis.

Toliau darbe bus aptiriamas kokybinis tyrimas, atliktas remiantis teoriniu tyrimo modeliu. Tyrimo metu bus siekiama ištirti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius. Teorinėje literatūros analizės dalyje buvo išgryninta nemažai veiksnių, kurie lemia aukščiausio lygio vadovų atlygį ir jo struktūrą, o šiuo kokybiniu tyrimu norima sužinoti kurie iš jų lemia aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu.

3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodologija

Šioje dalyje apibūdinama aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčių COVID-19 pandemijos metu problema ir uždaviniai, pateikiami ir pagrindžiami tyrimo metodai bei tyrimo instrumentas, transkribavimo principai, aptariama tyrimo eiga ir rezultatų interpretavimas.

Tyrimo tikslas: empiriškai ištirti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu;
2. nustatyti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrą COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius.

Duomenų rinkimo metodas ir instrumentas. Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Kardelis (2002) teigia, kad kokybiniai tyrimai yra taikomi jautrioms ir specifinėms temoms, kai dirbama su žodinėmis išraiškomis ir gilumine konceptualine atvejų analize. Kokybinis tyrimas turi keturias ypatybes: padeda suprasti tyrime dalyvaujančių dalyvių reikšmę; tiria konkrečių aplinkybių, kuriose egzistuoja individai ar veiklos, įtaką tiriamiesiems; padeda išsiaiškinti procesus, kurie lemia veiksnį, įtakojančių tiriamuosius, atsiradimą; įtraukia tyrėjo subjektyvumą. Šiam tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, įvertinus, kad tyrimo tema yra žinoma, specifinė ir gana konkreti. Pusiau struktūruotame interviu tyrėjas išlaiko dalį turinio ir krypties kontrolės, tuo tarpu, tyrimo dalyviai turi galimybę detalizuoti aptariamą klausimą arba nukrypti į naujas, tačiau susijusias temas. Tiriantysis taip pat turi daugiau laisvės interviu metu ir, siekiant išgirsti detalesnius atsakymus tyrimui aktualia tema, gali užduoti papildomus klausimus atsižvelgiant į respondento ankstesnius atsakymus. Tokiu būdu tyrėjas turi puikias galimybes pasitikslinti, paklausti konkrečiai tada, kai reikia gilesnės informacijos, neišeinant iš numatytos temos ribų.

Tyrimui atlikti naudojamą pusiau struktūruoto interviu klausimyną sudaro 4 dalys. Pirmoje dalyje respondentų prašoma apibūdinti COVID-19 pandemijos poveikį jų organizacijai, antroje – apibūdinti aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemą, kuri yra taikoma jų organizacijoje. Trečiojoje dalyje respondentų prašyta apibūdinti aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčius COVID-19 pandemijos metu, o ketvirtojoje – įvardinti pagrindines priežastis, kurios jų nuomone lėmė pokyčius. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas pateikiamas 1 priede.

Analizės vienetai. Planuojant atlikti kokybinį tyrimą, analizės vienetais pasirinkti generalinio direktoriaus arba personalo vadovo pareigas užimantys asmenys.

Tyrimo imties parinkimas. Tyrimu siekiama duomenų prisotinimo, todėl respondentų skaičius koreguotas tyrimo eigoje. Tyrimas atliktas apklausiant 6 respondentus, kurio metu pasiektas duomenų prisotinimas. Tyrimui atlikti naudota patogioji ir sniego gniūžtės atranka, pasirinkti lengviau prieinami respondentai. Vykdamas respondentų atranką taikyti reikalavimai: organizacija yra didelio arba vidutinio dydžio ir veiklą vykdo Lietuvoje.

Tyrimo etika ir apribojimai. Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, tyrime ir jo analizėje neatskleidžiami respondentų vardai ar jų bei reprezentuojamos įmonės tapatybę galinti atskleisti informacija. Kiekvienas respondentas tyrime dalyvavo laisva valia ir interviu pradžioje gavus leidimą daryti garso įrašą, respondentai informuoti, kad tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais, o transkribavus garso įrašą – įrašas bus sunaikintas.

Apribojimas, su kuriuo susidurta atliekant pusiau struktūruotus interviu – ribotas respondentų skaičius. Kadangi tyrimo tema yra jautri ir specifinė, net ir taikant patogiosios ir sniego gniūžtės atranką, potencialūs respondentai nesutiko kalbėti tyrimo tema. Nors potencialūs respondentai buvo informuoti, kad interviu bus vykdomas mokslinio tyrimo tikslais, nebus atskleistos įmonės ir pašnekovo tapatybės, kalbant apie atlygio struktūrą turima omenyje atlygio elementų visumą – t.y. nesirišama prie dydžių ar sumų, o tik prie pačios atlygio formos ar susitarimų dėl jos, pašnekovai nedrįso dalintis savo organizacijos patirtimi.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai. Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, tyrimo metu gautos transkripcijos užkoduojamos, kiekvienai transkripcijai suteikiant numerį (pagal interviu atlikimo datą) nuo „R1“ iki „R6“. Duomenys apie tyrime dalyvavusius respondentes ir jų reprezentuojamas įmones pateikti 7 lentelėje. Kaip matyti iš lentelėje pateiktos imties charakteristikos, tyrime visos dalyvavusios įmonės yra iš privataus sektoriaus, o jų veiklos sritys skiriasi. Tyrime dalyvavo 2 vidutinės (iki 250 darbuotojų) iki 4 didelės (virš 250 darbuotojų) organizacijos, iš kurių 2 pašnekovai buvo personalo vadovai, o likusieji – generaliniai direktoriai.

7 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų organizacijų charakteristika

Respondento numeris	Organizacijos veiklos sritis	Sektorius	Organizacijos dydis	Pašnekovas
R1	Kompiuterinės programinės įrangos kūrimas	Privatus	370+	Generalinis direktorius
R2	Muitinių paslaugos	Privatus	350+	Generalinis direktorius
R3	SPA centrai, viešbučiai	Privatus	350+	Generalinis direktorius
R4	Automobilių prekyba ir dalys, autoservisai	Privatus	130+	Personalo vadovas
R5	Dažai, lakai, gamyba, mažmeninė prekyba	Privatus	50+	Generalinis direktorius
R6	Elektros dalys ir įranga, gamyba	Privatus	690+	Personalo vadovas

Tyrimo eiga. Pusiau struktūruoti interviu buvo atliekami 2021 m. kovo–balandžio mėn. respondentams patogiu metu. Interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu, pasitelkiant išmaniąsias technologijas – „Google Chat“ programą. Pokalbių garso įrašai atlikti „Voice Memos“ programa. Tyrimui atlikti naudojamas pusiau struktūruotas interviu su iš anksto paruoštais, kryptį nustatančiais ir temą išlaikančiais klausimais. Atliekant tyrimą remtasi pusiau struktūruoto interviu planu ir numatytais klausimais (žr. 1 priedą), tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti į planą neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad taip būtų galima praturtinti tyrimą.

Transkribavimo principai. Vykdamas pusiau struktūruotus interviu, visų pokalbių metu buvo daromas garso įrašas. Prieš pradėdamas interviu, respondantai buvo informuoti, kad pokalbis bus įrašomas. Klausiant garso įrašų, transkribavimas atliktas taikant pažodinę transkripcijos strategiją, t.y. transkribuotojas užrašo visą interviu tekstą, kai išstarti žodžiai užrašomi literatūrine kalba, o garsai (išiktukai, jaustukai ir kt.) yra praleidžiami.

Tyrimo rezultatų interpretavimas. Kokybinio tyrimo metu gautų interviu transkripcijų kodavimas, analizavimas ir vizualizavimas atliekamas naudojant kokybinių duomenų analizės programinės įrangos paketo „MaxQda Analysis Pro 2020” versija.

4. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai ir diskusija

Šioje dalyje pateikiami atlikto kokybinio tyrimo rezultatai bei jų interpretacija, pagrindžiamas rezultatų patikimumas. Pateikiama tyrimo rezultatus apibendrinanti diskusija, argumentuojami tyrimo apribojimai bei tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos, pateikiami siūlymai, susiję su aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiais COVID-19 pandemijos metu.

4.1. Aukščiausio lygio vadovų atlygio sistemos pokyčių COVID-19 pandemijos metu rezultatų bendra apžvalga

Analizuojant „MaxQda“ programa 6 respondentų interviu transkripcijas, buvo sudaryta bendra kodų sistema. Šią sistemą sudaro 4 kodų kategorijos, kurioms priklauso: COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms, aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra ir jos pokyčiai bei veiksniai, darantys įtaką atlygio struktūrai. 6 paveiksle pateikiama sutrumpinta kodų sistema su kodų pasikartojimų skaičiumi, o detalizuota sistema pateikiama 2 priede.

Code System	256
COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms	0
Bendra situacija rinkoje	10
Veiklos organizavimo atžvilgiu	52
Karantino ribojimai	41
Plėtros atžvilgiu	7
Darbuotojų atžvilgiu	17
CEO atlygio struktūra	0
Darbo užmokestis	17
Naudos	9
Mokymas ir ugdymas	6
Darbo aplinka	8
CEO atlygio struktūros pokyčiai	0
Darbo užmokestis	18
Naudos	2
Mokymas ir ugdymas	3
Darbo aplinka	16
Veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio struktūrai	0
Organizacijos charakteristika	19
Asmeninė CEO charakteristika	26
Išoriniai veiksniai	5

6 pav. Sutrumpinta kokybinio tyrimo kodų sistema

Pirmąją kategoriją sudaro 5 kodų grupės, kuriose užkoduotas bendras COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms. Antrąją ir trečiąją kategorijas – aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra ir aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiai sudaro 4 kodų grupės, o ketvirtąją – veiksniai, darantys įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai, sudaro 3 kodų grupės. Visų keturių kategorijų bendras subkodų skaičius, kuris atitinka kategorijų dedamąsias – 56 subkodai. Apžvelgiant visus kodų sistemos kodus ir jų pasikartojimus visuose pusiau struktūruotų interviu transkriptuose pastebima, kad didžiausią pasikartojimų skaičių turintys kodai yra nuotolinis darbas, vidinės komunikacijos didinimas ir fizinės veiklos ribojimai. Šie kodai priklauso pirmajai kodų sistemos

kategorijai – COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms. 8 lentelėje pateikiami daugiausiai pasikartojimų interviu transkripcijose turintys kodai.

8 lentelė. Tyrimo transkripcijų dažniausiai pasikartojantys kodai

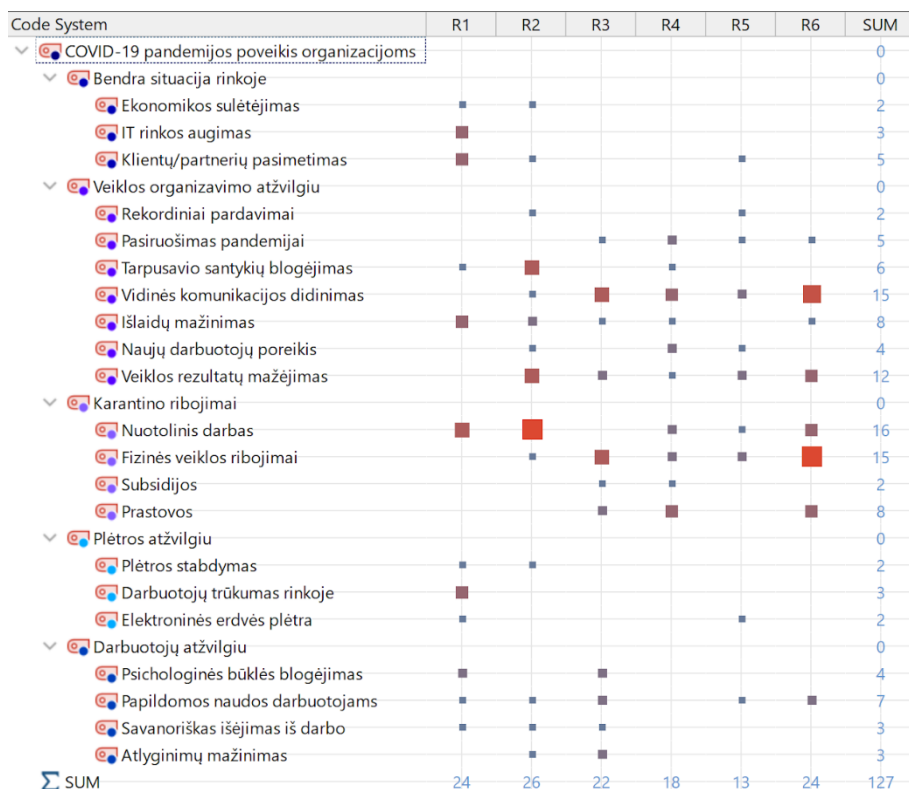
Kodai	Pasikartojimų skaičius	Pasikartojimų dažnis, proc.
Nuotolinis darbas	16	6,25
Vidinės komunikacijos didinimas	15	5,86
Fizinės veiklos ribojimai	15	5,86
Veiklos rezultatų mažėjimas	12	4,69
Organizacijos vertybės	10	3,91
Atsakomybė	10	3,91
Bazinis atlyginimas	8	3,13
Darbo-gyvenimo balanso blogėjimas	8	3,13
Didesnės atsakomybės prisiėmimas	8	3,13
Išlaidų mažinimas	8	3,13
Prastovos	8	3,13
Papildomos naudos darbuotojams	7	2,73
Tarpusavio santykių blogėjimas	6	2,34
Privilegijos	6	2,34
Lyderystė	6	2,34

Atlikus tyrimo transkripcijų reikšminių žodžių paiešką, vieni dažniausiai minimų žodžių yra „mes” ir „darbuotojai”, skirtinguose linksniuose, o žodžiai „aš” ir „vadovas” buvo minimi ženkliai rečiau (žr. 9 lentelę). Iš to galime daryti prielaidą, kad pandemijos akivaizdoje organizacijos į krizinę situaciją reagavo kaip darni komanda, kuriai svarbus kiekvienas darbuotojas.

9 lentelė. Tyrimo transkripcijų reikšminiai žodžiai

Žodis	Pasikartojimo dažnis
Mes/mus/mūsų	196
Darbuotojai (-ų, -ams, -us)	70
Aš	68
Vadovas (-o, -ą, -ui)	59
Pandemija	48
Atlyginimas/atlygis	43
Komanda	26
Tikslai	20
CEO	18
Mažinti	23

COVID-19 pandemijos poveikio organizacijoms tyrimo rezultatai. Vykdamt pusiau struktūruotus interviu, respondentai pasakojo kokį poveikį jų organizacijai turėjo COVID-19 pandemija. Gautus duomenis struktūravus pastebėta, kad išsiskiria 5 kategorijos: bendra situacija rinkoje, karantino ribojimai, poveikis veiklos organizavimo atžvilgiu, poveikis plėtos atžvilgiu ir poveikis darbuotojų atžvilgiu. Kiekvienai kategorijai priskirti kodai, atitinkantys kategorijos dedamąsias. COVID-19 pandemijos poveikio organizacijoms kodų sistema ir pasikartojimų skaičius pateikiami 7 paveiksle. Šie duomenys pateikiami atsižvelgiant į kodų pasikartojimą kiekvieno respondento interviu transkripte. Kvadratėlių dydis vizualiai parodo pasikartojimų dažnumą kiekvieno respondento interviu tekste, kai didžiausias kvadratėlis – daugiausiai pasikartojimų, kvadratėlio nėra – konkretus poveikis organizacijoje nepasireiškė.



7 pav. COVID-19 pandemijos poveikio organizacijoms kodų sistema

Analizuojant gautus tyrimo duomenis pastebėta, kad daugiausiai kartų transkripcijose buvo paminėtas nuotolinis darbas (R6: „mes visi dirbom nuotoliniu būdu, išskyrus gamybos darbuotojus“, R4: „darbas iš namų, nėra komandos“, R2: „Mes organizuojame įmonei pusryčius. Kiekvieną pirmadienį 9 val. ryto [...] dabar visi vyksta online“). Organizacijose nuotoliniu būdu buvo ne tik dirbama, bet ir organizuojamos veiklos ne darbo valandomis, pvz. šventės (R1: „Kalėdų vakarėlį atšaukėme, paprastesnį renginį darėme metų gale online“, R2: „padarėme Kalėdinį vakarėlį per „Zoom“ su vedėjais, su apdovanojimais“).

Neišvengiamai, kartu su nuotoliniu darbu, organizacijos susidūrė su poreikiu padidinti vidinę komunikaciją, kadangi pandemijos akivaizdoje buvo jaučiama nežinomybė. Komunikacijos didinimas pasireiškė reguliariais elektroniniais laiškais ar video pranešimais, kuriuose aukščiausio lygio vadovas pranešdavo aktualiausias naujienas (R6: „Mes reguliariai darėme direktoriaus komunikavimą jo vardu. Tai buvo kas savaitę. Iš pradžių, pandemijos pradžioje, išleisdavome kas dieną laišką apie padėtį, nes reikėjo keisti tvarkas, taisykles dėl nuotolinio darbo“, R4:

„komunikavom ir atsiradus atvejams organizacijoje, kuriuos evakuojam, kurie išeina karantinuotis, kad kuo daugiau aiškumo būtų”, R2: „Aš kontaktavau vos ne kas kelios dienos ar paskui kas antrą savaitę. Paskui retinau ir rašydavau tokių apie COVID laišką – kaip ir ką darysim, kas bus ir t.t. Šito bendravimo iki to laiko nebuvo”). Dėl karantino ribojimų pilnai sustabdytoje SPA viešbučių industrijoje komunikacija apie tai buvo daroma tiesiai iš generalinio direktoriaus, o ne tiesioginių vadovų, kaip įprastai (R3: „Kadangi darbuotojai mūsų visi išėjo su sustabdyta veikla, tai jiems trūksta informacijos, jiems trūksta tikrumo, jiems trūksta saugumo ir t.t. [...] Aš turėjau asmeniškai pokalbius su visais darbuotojais, aišku grupėmis. Mano atveju tai buvo 250 darbuotojų, ko nėra buvę niekada anksčiau. Tu, kaip CEO, perimi komunikaciją iš jų tiesioginių vadovų į savo rankas, nes nenori, kad būtų neteisingų supratimų arba žinučių išsikreipimo, kai pereina per dvi ar tris ausis”). Taip pat, organizacijų viduje buvo rengiami ir nuotoliniai pokalbiai ne darbinėmis temomis (R4: „stengėmės visokių nuotolinių ir renginių mini daryti ir pokalbių, tokių tiesiog „prie kavos““).

Nuotolinis darbas taip pat yra susijęs ir su tarpusavio santykių pablogėjimu. Organizacijos susidūrė su elementariomis bendravimo nuotoliniu būdu problemomis, kurių pagrindinė priežastis – fizinio, emocinio ryšio trūkumas (R1: „Tarpusavio santykiai pasikeitė, nes negali matyti. Kai per ekraną pasižiūri, komunikacija daug sunkesnė”, R2: „Kai mes dirbdavom, matyt, ofise, tai tas automatiškai pavykdavo. Draugas draugo paklausdavo, o čia kiekvienas nulindo į savo online, matyt. Kada neturi srauto, nematai to žmogaus, neprisimeni tų darbų ir labai suprastėjo tas darymas”). Su komunikacijos problemomis, kurios lėmė tarpusavio santykių pablogėjimą, susidūrė ir vadovai, bendraudami su savo pavaldiniais (R4: „Tada vadovai irgi pergyvent pradėjo, kaip čia tą komandą sugaudyti. Lyg parašau laišką ir reakcija į laišką jau ne per 5 min, bet per pusę valandos. Skambutį irgi ne iš karto atskambina, o vėliau. Tai tokių prasidėjo visokių trinčių”).

Fizinės veiklos ribojimus patyrė taip pat beveik visos organizacijos, išskyrus programinės įrangos kūrėjus. Vienoms iš jų, dėl šalyje taikomų karantino ribojimų, teko uždaryti fizines parduotuves (R4: „galvoti kaip išeiti iš tos situacijos, kai tiesiog privalomai buvo uždarytos parduotuvės”, R5: „šeštadienio vakare pranešė apie pandemijos pradžią, kad nuo pirmadienio uždaromos parduotuvės”), kitoms – mažinti darbuotojų skaičių biuro ar gamybinėse patalpose (R2: „Pavyzdžiui, jeigu yra skyriuje 2 darbuotojai, tai jie rotuoja. Jie turi pasidarę grafiką ir, pavyzdžiui, pirmadienį, antradienį – vienas, trečiadienį, ketvirtadienį, penktadienį – kitas, o kitą savaitę – atvirkščiai”, R6: „kad neįvyktų užsikrėtimas viduje”), o SPA viešbučių sektoriui – pilnai stabdyti veiklą (R3: „Mus kovo 16 dieną uždarė pilnai ir mūsų verslas tiesiog sustojo iki 0. Tada mes atsidarinėjom birželį, man atrodo. Vienas viešbutis – birželį, kitas – gal gegužės mėnesį ir dienos centras – irgi gegužę. Ir toliau vėl nuo lapkričio 9 dienos mes buvom uždaryti. Tada mus palietė labai tiesiogiai – tai, ko pramonėje nėra buvę, bent jau mūsų pramonės šakoje”).

Kitas svarbus COVID-19 pandemijos sąlygotas poveikis organizacijoms – veiklos rezultatų mažėjimas. Tai patyrė beveik visos tyrime dalyvavusios organizacijos, išskyrus programinės įrangos kūrėjus. Veiklos rezultatų mažėjimas daugiausiai susijęs su karantino ribojimais (R5: „kritom 50 proc. per pandemiją, bet dėl to, kad tiekėjai, tinklai užsidarė”, R2: „sumažėjus srautams 30 proc.”, R3: „mūsų verslas tiesiog sustojo iki 0”, R6: „pačioje pradžioje pandemijos, antrą ketvirtį šių metų, krito labai stipriai užsakymai”).

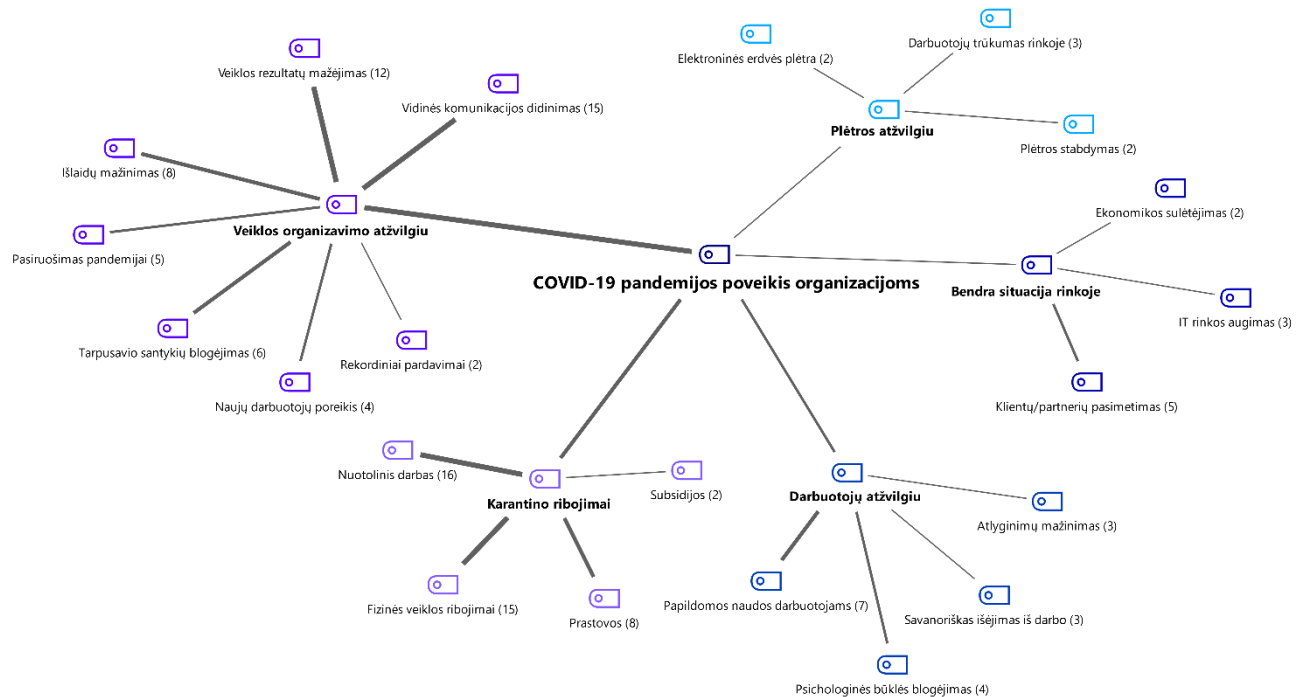
Dauguma tyrime dalyvavusių organizacijų (5 iš 6), siekdamos išlaikyti darbuotojus ir veiklią įmonę, priėmė sprendimus, kuriais buvo mažinamos bendros išlaidos (R4: „*peržiūrėjom savo sąnaudas, ką mes galime sutaupyti ir ko atsisakyti*”, R6: „*reikėjo rasti taupymo sprendimus*”, R1: „*mes taupėm pinigų tam, kad išlaikytume žmones*”, R2: „*sumažėjus srautam 30 proc., jeigu nemažinsi 30 proc. išlaidų, tai tu per tuos 3 mėn. labai greitai suvalgysi kompanijos tą vadinamą „riebalą“, todėl reikėjo greitai reaguoti*”). Pora organizacijų, mažindami išlaidas, stabdė plėtrą tiek darbuotojų (R1: „*Mes taupėm, konservatyviai žiūrėjom: neėmėm rizikingesnių projektų, rizikingesnių klientų, nesirašėm pavojaingesnių sutarčių. Mes atsargiau žiūrėjom į plėtrą. Žymiai mažiau samdėm nei būtume galėję*”), tiek verslo atžvilgiu (R2: „*Mes esam tarptautinis verslas, mūsų stojo plėtra kitose šalyse, nes yra uždarytos sienos ir negalim fiziškai apžiūrėti žemės sklypų, negalim priimti sprendimų*”).

Tyrime dalyvavusioms organizacijoms, kurios dėl pandemijos ir karantino ribojimų valstybių lygmeniu, dalinai ar visiškai negalėjo vykdyti savo veiklos, turėjo naudotis valstybės parama ir darbuotojus leisti į prastovas – pilnas arba dalines (R3: „*visi darbuotojai, įskaitant ir CEO buvo pervesti į prastovą, CEO į dalinę prastovą*”, R6: „*turėjome 3 mėn. iš eilės mažinti gamybos apimtis ir eiti į prastovas*”). Analizuojant interviu transkriptus pastebėta, kad kai kurios organizacijos, kurių fizinė veikla buvo ribojama ir joms teko naudotis prastovomis, darbuotojų atlyginimų nemažino (R4: „*visų kiti atlyginimai nelietėm, bet mes vaikščiojom į prastovas*”, R6: „*mes antrą ketvirtį praėjusių metų, 3 mėn. iš eilės ėjom į prastovas, tačiau atlyginimų nemažinom*”), tačiau SPA viešbučių sektoriaus įmonė, kurių veikla buvo pilnai sustabdyta – ne tik naudojosi prastovomis, bet ir mažino atlyginimą (R3: „*mūsų atveju buvo priimtas sprendimas mokėti visiems darbuotojams, įskaitant CEO, 40 proc. nuo jo vidutinio buvusio, bet kadangi pirmas karantinas tęsėsi toliau, tai mes fiksavomės 40 proc, o antru karantinu peržiūrėjom ir padidinom fiksuotą dalį abiem CEO, kad ji būtų šiek tiek artimesnė jų gautos dalies*”).

Nors daugumos interviu transkriptuose buvo minimas išlaidų mažinimas ir veiklos optimizavimas kaštų atžvilgiu, didžioji dalis respondentų (4 iš 6) įvardino pandemijos metu skyrę papildomas naudas, susijusias su sveikatos apsauga, darbuotojams (R1: „*organizavome psichologus darbuotojams ir girdėjau, kad labai didelis poreikis*”, R3: „*pačioj pradžioj, kai buvo pirmas karantinas, kai trūko kaukių, jas skraidinimonės iš Kinijos ir išdalinom visiems darbuotojams, kad turėtų*”, R5: „*apmokėjau visiems taksi paslaugas, kad nevažiuotų nei vienas darbuotojas su visuomeniniu transportu*”, R6: „*papildomų naudų atsirado, kas susiję su sveikatos apsauga, gerinimu – testai, skiepai*”).

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių organizacijų (4 iš 6) respondentų paminėjo, kad jie ruošėsi pandemijai ir ėmėsi strategiškai apgalvotų veiksmų anksčiau, nei jų būtų reikėję imtis (R4 „*Dar pandemijai neatėjus į Lietuvą, jis (CEO) jau padarė vadovų susirinkimą ir pasakė, kad: „Komanda, reikia kažką daryti, nes pamatysit kaip ateis iki Lietuvos“. Davė tam tikrus uždavinius, kuriuos turėjo įgyvendinti, sakykim, pirkimų skyrius*“, R6: „*Pirmiausiai tiriam visą tą veiklą, kad viskas, kas vyko Kinijoje ir iš jų iš karto mokomės. Tai mes, iš tikrųjų, labai anksti pradėjom visus veiksmus taikyti*”, R5: „*nutikus pandemijai, nujautėm, kad užsidarys parduvėms ir mūsų prekybos vietas*“). SPA viešbučiai pandemijai ruošėsi kiek kitaip – ji strategiškai apgalvojai stabdė savo veiklą, kad panaikinus karantino ribojimus, jų verslas galėtų veikti it toliau (R3 „*tai reiškia, tu turi, nežinau, dienom skaičiuoji, dieną dvi, kad tu turi išsivalyti, užkonservuoti viską, uždaryti, užtikrinti, kad būtų saugu, kad kai grįšim, grįžtume į tokias pačias gerai sutvarkytas patalpas kaip ir palikai*”).

Analizuojant interviu transkriptus buvo pastebėtas įdomus pandemijos poveikis, kai organizacijų klientai, kitų organizacijų atveju – partneriai, neapibrėžtoje pandemijos situacijoje stagnavo ir nesugebėjo priimti greitų sprendimų, kurie buvo būtini (R2: „*Pasimetė mūsų klientai, nežinojo kaip bus, nežinojo kaip reaguoti ir padarė pauzę ir ta pauzė nukrito maždaug ant 30 proc. (apyvartos)*”, R5: „*matėm iš savo partnerių ką darė, kad pasimetė visi ir sėdėjo, laukė kol kažkas įvyks, kol valstybė ateis ir juos pradės saugoti*”, R1: „*kiekvieną klientą daugiau reikia įtikinėti, daugiau šokinėti aplink juos*”).



8 pav. COVID-19 pandemijos poveikio organizacijoms vieno kodo modelis

Apibendrinant COVID-19 pandemijos poveikį organizacijoms, 8 paveiksle pateiktame vieno kodo modelyje pavaizduotas COVID-19 pandemijos poveikio organizacijoms vertinimas. Analizuojant gautus rezultatus, didžiausią poveikį organizacijoms turėjo pokyčiai, atlikti veiklos organizacijos atžvilgiu tokie kaip vidinės komunikacijos didinimas, veiklos rezultatų mažėjimas, išlaidų mažinimas ir tarpusavio santykių pablogėjimas. Kita sritis, kuri turėjo didelį poveikį organizacijoms – karantino ribojimai valstybės lygmeniu, kurie skirti pandemijos padėčiai valdyti. Organizacijos susidūrė su veiklos rezultatų mažėjimu, kuris labiausiai yra susijęs su karantino ribojimais, t.y. fizinės veiklos ribojimais ir nuotoliniu darbu. Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad nuotolinis darbas ir kiti karantino ribojimai sąlygojo darbuotojų tarpusavio santykių ir psichologinės būklės pablogėjimą, todėl organizacijoms teko didinti vidinę komunikaciją, taip siekiant kuo daugiau informuoti darbuotojus ir organizacijos padėtį bei valdymą komunikuoti kuo skaidriau.

4.2. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros ir COVID-19 poveikio atlygio struktūrai rezultatų analizė

Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros tyrimo rezultatai. Pusiau struktūruotų interviu metu respondentai įvardijo kokia aukščiausio lygio vadovų atlygio sistema yra taikoma jų organizacijoje ir iš ko susideda jo atlygis. Teorinės analizės dalyje plačiau aprašytas ir interviu klausimyne buvo

naudotas Armstrong'o atlygio sistemos modelis. Pagal jį, aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra susideda iš 4 kategorijų: darbo užmokesčio, naudų, mokymų ir ugdymo bei darbo aplinkos. Kiekvienai kategorijai kodų sistemoje buvo priskirti kodai, atitinkantys kategorijos dedamąsias. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros kodų sistema, bendras pasikartojimų skaičius kodų pasikartojimų skaičius kiekvieno respondento interviu transkriptuose pateikiami 9 paveiksle.

Code System	R1	R2	R3	R4	R5	R6	SUM
CEO atlygio struktūra							0
Darbo užmokestis							0
Bazinis atlyginimas	■	■	■	■	■	■	8
Kintama dalis			■		■		3
Metinės premijos	■	■				■	3
Dividendai				■			1
Akcijos	■					■	2
Naudos							0
Tarybinis automobilis		■		■		■	3
Privilegijos		■	■	■			6
Mokymas ir ugdymas							0
Mokymai		■	■	■	■		5
Konferencijos		■					1
Darbo aplinka							0
Atsakomybė			■				3
Visuomenės matomumas		■				■	3
Socialinė atsakomybė		■		■			2
SUM	3	9	10	9	4	5	40

9 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros kodų sistema

Remiantis struktūruotų interviu metu gautais duomenimis, visų 6 organizacijų, dalyvavusių tyrime, aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje yra bazinis atlyginimas, kuris yra fiksuotas ir mokamas kiekvieną mėnesį (R1: „yra bazinė alga”, R2: „jis gauna fiksuotą darbo užmokestį”, R6: „Pirmiausiai yra bazinis atlyginimas pagal korporacijos atlyginimų režius. Mūsų generalinis yra priskirtas tam tikram lygmeniui ir jis turi fiksuotą dalį atlyginimo”). Kitos materialinio atlygio dalys, priskiriamos darbo užmokesčio kategorijai yra kintama dalis, metinės premijos, dividendai ir akcijos. Metinės premijas, kurių dydis priklauso nuo pasiektų rezultatų, aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje turi pusė (3 iš 6) tyrime dalyvavusių organizacijų (R2: „vieną kartą į metus gauna priedą, vadinamą trylikta atlyginimą [...] yra iki 30 proc. viso metinio atlyginimo”, R6: „turi kintamą dalį – metinės programos premija”). Metinės premijos dydis yra skaičiuojamas kasmet, remiantis iš anksto nurodytais rodikliais ir jų vertėmis, t.y. priklauso nuo pasiektų rezultatų. Organizacijose šie rodikliai skiriasi, priklausomai nuo organizacijos struktūros ir susitarimo (R2: „Priklauso nuo trijų KPI’s: pelnas, skolų dydis ir šiuo atveju pas yra įdėtas efektyvumas. Jis, tas trečias, keičiasi kasmet”, R6: „susietas su 4 tokiais komponentais, tokiais kaip įmonės finansiniai rezultatai, asmeniniai tikslai, akcijų kaina biržoje (kadangi mes esame biržoje kotiruojama kompanija, globali korporacija) ir būtent mūsų vietinės įmonės rezultatai”). Kitos dvi organizacijos yra pasirinkusios atlygio dalį, priklausančią nuo rezultatų aukščiausio lygio vadovui mokėti ne kas metus, metinių premijų forma, bet kintama atlyginimo dalimi, mokama kiekvieną mėnesį (R3: „Yra kintama dalis [...] priklauso nuo rezultato, kuris yra padaromas vadovo arba jo komandos. Vėlgi, priklauso nuo pasiektų tikslų ir jų viršijimo”). Tarptautinės įmonės, priklausančios korporacijoms, aukščiausio lygio vadovams suteikia galimybę įsigyti akcijų ir tokiu būdu gauti didesnę atlyginimą (R6: „jis dar turi kažkokią dalį įmonės akcijų”, R1: „kartą į 5 ar 3 metus suteikiama galimybė nusipirkti akcijų”). Paskutinioji dalis, kuria aukščiausio lygio vadovai gauna darbo užmokestį, paminėta tik vienos tyrime dalyvavusios organizacijos transkripte – dividendai (R4: „jis atsiimdavo savo atlygio dalį per dividendus”).

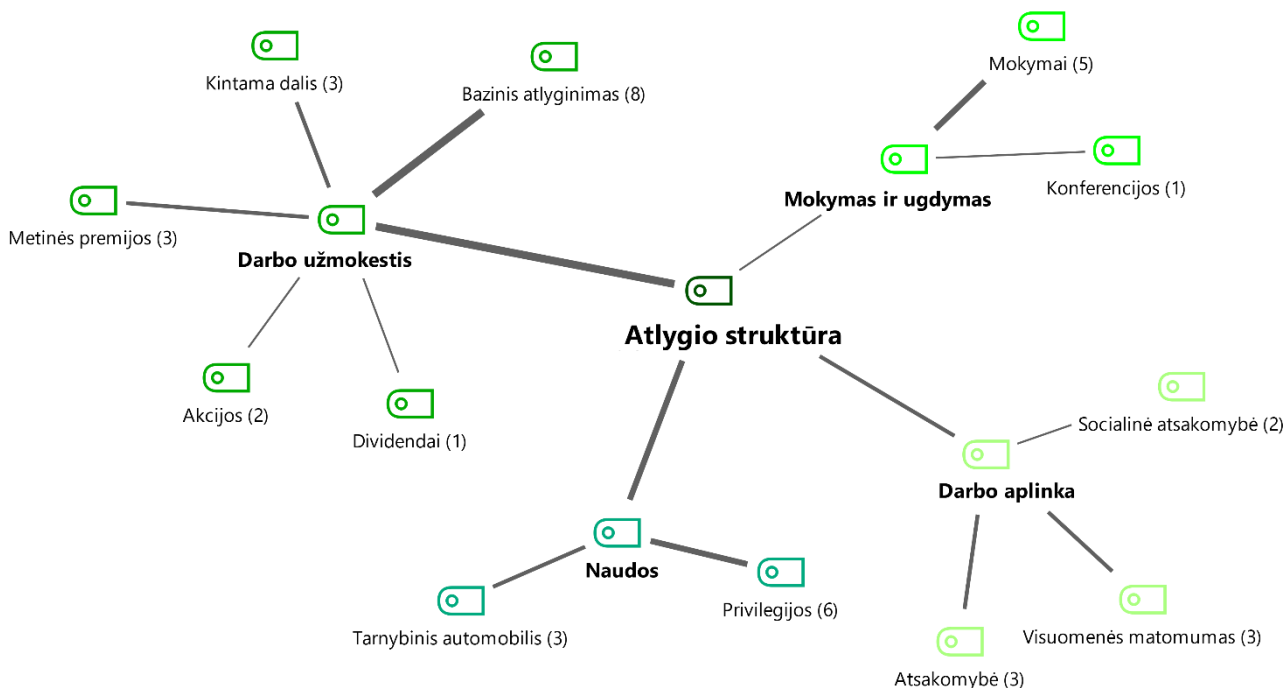
Antroji atlygio struktūros kategorija, pagal Armstrong'o modelį, kuria atlygį aukščiausio lygio vadovai gauna beveik visose tyrime dalyvavusios organizacijos (5 iš 6) – naudos. Interviu transkriptuose buvo minimos dvi naudų kategorijos dedamosios – tarnybinis automobilis ir kitos privilegijos. Privilegijos aukščiausio lygio vadovui pasireiškia įvairiomis formomis, tokiomis kaip marketinginės lėšos (R2: „jis turi iki 100 eur marketinginių lėšų, kurias gali skirti restoranams, dovanoms ir visiems kitiems dalykams”), sveikatinimo paslaugos (R3: „gauna tam tikrą dalį pinigų kiekvienais metais paslaugoms sveikatinimuisi”), įvairios narystės (R4: „turėjo narystės ir į Žalgirio areną, VIP ložes”, R4: „turėdavo prisijungimus prie Verslo žinių“), individualiai pasirinktos darbo priemonės (R3: „telefonai, kompiuteriai [...] mes galvojam, kad būtų resursų švaistymas, jeigu žmogus turėtų vieną telefoną sau, ir vieną darbovietei”) ir kt. Kitas svarbus naudų atributas – tarnybinis automobilis. Pastarąjį aukščiausio lygio vadovui suteikia pusė (3 iš 6) tyrime dalyvavusių organizacijų (R6: „automobilis yra suteikiamas”). Vienose organizacijose biudžetas tarnybinio automobilio yra ribotas (R2: „tarnybinis automobilis irgi priklauso nuo vadovo lygmens, tam yra skiriamas biudžetas”), kitose – priešingai, neribotas (R4: „Automobilių jis turėjo daug [...] gal iki 7 automobilių, nes tiesiog tai yra jo hobis”). Naudų biudžeto ribojimas yra susijęs su aukščiausio lygio vadovo statusu organizacijos struktūroje. Pavyzdžiui, kai organizacijos generalinis direktorius yra ir įkūrėjas, ir vienas valdytojas – jis pats sprendžia biudžeto dydį.

Trečioji atlygio struktūros kategorija, pagal Armstrong'o modelį, kuria atlygį aukščiausio lygio vadovai gauna didžiojoje dalyje tyrime dalyvavusių organizacijų (4 iš 6) – mokymai ir ugdymas. Interviu transkriptuose buvo minimos dvi šios kategorijos dedamosios – mokymai ir konferencijos. Aukščiausio lygio vadovams suteikiama galimybė ugdyti savo kompetencijas ir tobulintis įvairiuose mokymuose (R5: „kiekvienais metais važiuojam mokytis”). Taip pat, analizuojant interviu transkriptus pastebėta, kad aukščiausio lygio vadovai už mokymų ir jų turinio pasirinkimą yra atsakingi patys (R2: „neribojamas mokymosi paketas”, R4: „ką jis nori mokytis, jis tą ir nusiperka [...] pagal savo poreikį ir savo suvokimą pirkdavo tuos mokymus ir eidavo į juos”). Kitas būdas, kuriuo aukščiausio lygio ir kitiems vadovams suteikiama galimybė tobulėti bei sekti rinkos tendencijas – dalyvavimas įvairių sričių konferencijose (R2: „nuperkam bilietus į didžiausias vadovų konferencijas – į „Pardavimų formulę“, į „HR savaitę“, į „Ebit“ ir pan.”).

Paskutinioji, ketvirtoji atlygio struktūros kategorija pagal Armstrong'o modelį – darbo aplinka. Tiek vykdant pusiau struktūruotus interviu, tiek analizuojant jų transkriptus pastebėta, kad šios kategorijos atlygį paminėjo ir tiksliau įvardinti galėjo tik maža dalis respondentų. Visuomenės matomumą, kaip moralinio atlygio dalį paminėjo 2 respondentai. Vienu atveju visuomenės matomumas įvardijamas kaip savęs – lyderio pozicionavimas viešumoje (R2: „leidžiam komunikuoti, save pozicijuoti kaip lyderį [...] kuriu savo prekinį ženklą ir man neprieštarauja kaip daryti, bet tai yra daugiau mano iniciatyva”), tačiau organizacija tai palieka paties aukščiausio lygio vadovo atsakomybėje (R2: „įmonė to nedraudžia ir daugumos įmonių nedraudžia, bet jos ir nefinansuoja”). Kito respondento manymu, jų organizacijoje visuomenės matomumas įvardijamas kaip organizacijos reprezentavimas viešumoje, dalinantis įmonės rezultatais ir patirtimi (R6: „buvo keletas straipsnių, kuriuose pasakojo kaip sekėsi suvaldyti, kaip sekasi mums finansiškai”). Kitas respondentų paminėtas darbo aplinkos kategorijos elementas – socialinė atsakomybė. Aukščiausio lygio vadovams yra suteikiama galimybė patiems užsiimti organizacijos socialinės atsakomybės projektais ir patiems spręsti apie jų vykdymo viešinimą (R4: „jis daro tą tyliai, niekas nežino ir net neleidžia komunikuoti marketingui, bet jis turi

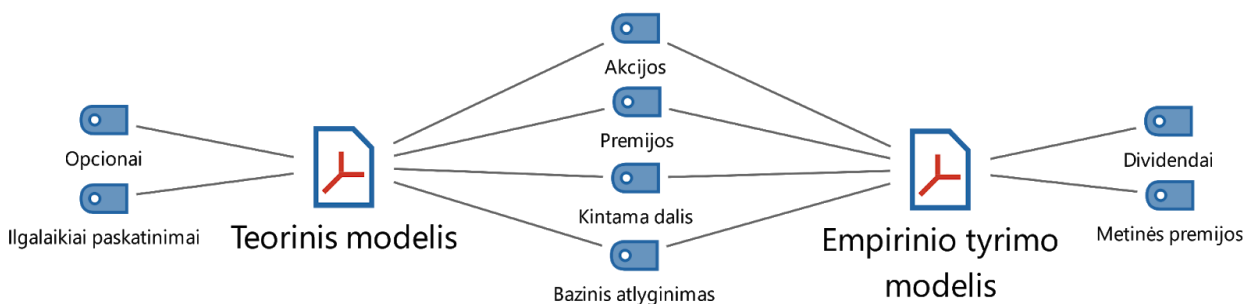
tam tikrus fondus, kur kiekvienais metais skiria pinigų”). Svarbu paminėti, kad tik vieno respondento interviu transkripte galimybė prisiimti atsakomybę buvo įvardinta kaip motyvacinė priemonė, priskiriama prie atlygio struktūros (R3: „labiausiai CEO žmones motyvuoja veikla, pokytis, kurį jie gali padaryti, atsakomybė, kurią gali prisiimti ir veiklos pobūdis, kurį jie dirba”).

10 paveiksle pateiktame vieno kodo modelyje pavaizduotas aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros vertinimas. Analizuojant gautus rezultatus, dažniausiai interviu transkripcijose buvo minima darbo užmokesčio kategorija, konkrečiai bazinis atlyginimas. Naudų kategorijoje daugiausiai kartų pasikartoję privilegijos, kurias organizacijos suteikia aukščiausio lygio vadovams.



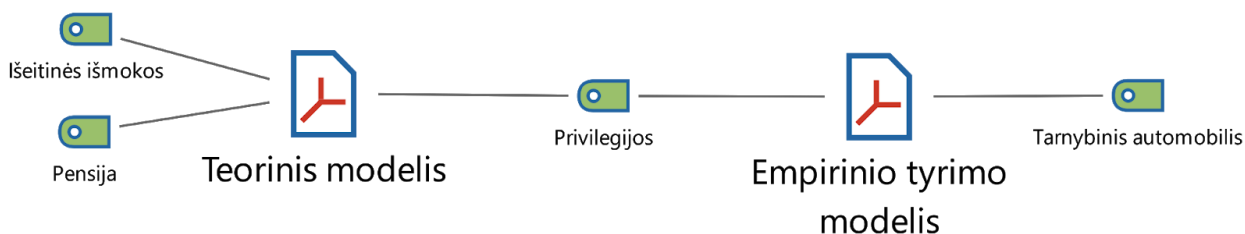
10 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros vieno kodo modelis

Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto modelio palyginimas. Empirinio tyrimo metu gautas aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros modelis, lyginant su teorinės analizės metu analizuotu Armstrong'o modeliu, turi ir panašumų, ir skirtumų. 11–14 paveiksluose pavaizduotas atskirų atlygio struktūros dedamųjų (darbo užmokesčio, naudų, mokymo ir ugdymo bei darbo aplinkos) palyginimas.



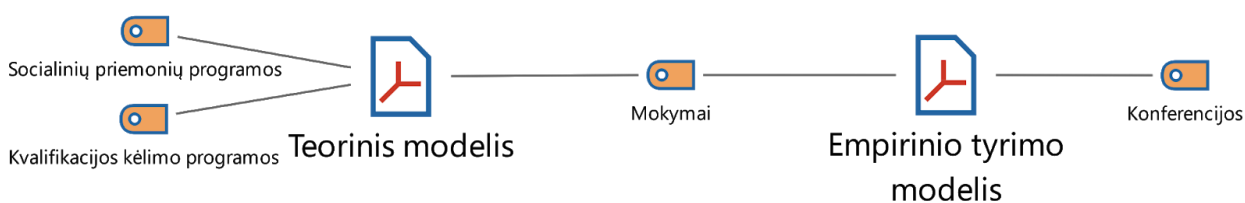
11 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto darbo užmokesčio struktūros modelių palyginimas

Lyginant darbo užmokesčio struktūros modelius, tiek teoriniame Armstrong'o, tiek empirinio tyrimo metu gautame modelyje sutampa net 4 elementai – bazinis atlyginimas, kintama dalis, premijos ir akcijos. Teoriniame modelyje pateikti opcionai ir ilgalaikiai paskatinimai nebuvo paminėti pusiau struktūruotų interviu metu, tačiau empirinis tyrimas atskleidė 2 naujus elementus – dividendus ir metines premijas.



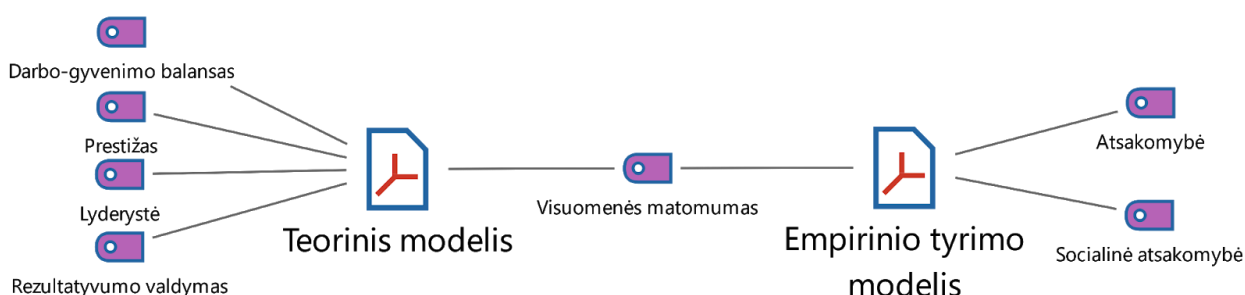
12 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto naudų struktūros modelių palyginimas

Teoriniame naudų struktūros modelyje pateikiami 3 elementai – išeitinės išmokos, pensija ir privilegijos. Tik pastarasis buvo minimas respondentų pusiau struktūruotų interviu metu. Taip pat, analizuojant tyrimo transkripcijas pastebėta, kad respondantai išskyrė vieną iš privilegijų – tarnybini automobilį. Teoriniame modelyje šis išskyrimas nepateikiamas.



13 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto mokymo ir ugdymo struktūros modelių palyginimas

Lyginant mokymo ir ugdymo struktūros modelius, tiek teoriniame Armstrong'o, tiek empirinio tyrimo metu gautame modelyje sutampantis elementas yra privilegijos. Teoriniame modelyje pateiktos išeitinės išmokos ir pensija nebuvo paminėta pusiau struktūruotų interviu metu, tačiau empirinis tyrimas atskleidė naują elementą – konferencijas.



14 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo metu gauto darbo aplinkos struktūros modelių palyginimas

Teoriniame darbo aplinkos struktūros modelyje pateikiami 5 elementai – darbo-gyvenimo balansas, prestižas, lyderystė, rezultatyvumo valdymas ir visuomenės matomumas. Tik pastarais buvo minimas respondentų pusiau struktūruotų interviu metu. Taip pat, analizuojant tyrimo transkripcijas išskiriami

dar 2 nauji elementai – atsakomybė ir socialinė atsakomybė. Šie elementai teoriniame Armstrong'o modelyje nėra pateikiami, tačiau mokslinėje literatūroje, kuri buvo analizuota ankstesniame skyriuje, elementai yra paminėti.

Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių tyrimo rezultatai. COVID-19 pandemijos metu, kartu su kitais pokyčiais organizacijose, pokyčiai buvo daromi ir aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje. 15 paveiksle pateikiama aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių sistema, kurią sudaro tos pačios 4 atlygio struktūros kategorijos, remiantis Armstrong'o modeliu. Kiekvienai kategorijai kodų sistemoje buvo priskirti kodai, atitinkantys kategorijos dedamąsias, jų pasikartojimų skaičius ir kodų pasikartojimų skaičius kiekvieno respondento interviu transkriptuose pateikiami 15 paveiksle.

Code System	R1	R2	R3	R4	R5	R6	SUM
CEO atlygio struktūros pokyčiai							0
Darbo užmokestis							0
Metinių premijų atšaukimas						2	2
Darbo užmokesčio įšaldymas						3	3
Bazinio atlyginimo mažinimas		1	1	1			5
Nekoreguojami tikslai	1						4
Dividendų sumažėjimas				1			1
Tikslų koregavimas		1			1		3
Naudos							0
Privilegijų atsisakymas			1	1			2
Mokymas ir ugdymas							0
Mokymų turinio pasikeitimas						1	1
Mokymų atsisakymas			1	1			2
Darbo aplinka							0
Darbo-gyvenimo balanso blogėjimas	1	1			1	1	8
Didesnės atsakomybės prisiėmimas		1	1		1	1	8
Σ SUM	6	7	5	6	3	12	39

15 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių kodų sistema

Analizuojant pusiau struktūruotų interviu duomenis, gautus tyrimo metu, vienintelė aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros kategorija, kuri buvo paminėta visų respondentų, kalbant apie COVID-19 pandemijos laikotarpį ir aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius – darbo užmokestis. Kai visų respondentų interviu transkriptuose buvo paminėta bazinio atlyginimo dalis, pusė iš jų (3 ir 6) paminėjo, kad pandemijos laikotarpiu jų organizacijoje buvo mažinamas aukščiausio lygio vadovo bazinis atlyginimas (R2: „*visai bendrovei, tame tarpe ir vadovams, mes sumažinom darbo užmokestį 30 proc.*“). Net ir SPA viešbučių paslaugas teikiančioje organizacijoje, kuri dėl karantino ribojimų buvo priversta visiškai stabdyti veiklą, leisti darbuotojus į prastovas ir naudotis valstybės skiriamomis subsidijomis, aukščiausio lygio vadovo bazinis atlyginimas vis tiek buvo mažinamas ženkliai (R4: „*atlyginimas buvo pradėtas mokėti prastoviniu tarifu [...] 40 proc. nuo jo vidutinio buvusio*“). Taip pat, analizuojant tyrimo interviu transkriptus ir juose minimą bazinio atlyginimo sumažinimą, vienos organizacijos generalinis direktorius buvo vienintelis žmogus, kuriam šis mažinimas buvo atliktas – jis tą nusprendė pats (R4: „*Vienintelis kas susimąžino drastiškai atlyginimą pandemijos metu, tai buvo pats CEO. Jis 50 proc. susimąžino savo atlygį*“). Dar vienas pastebėtas atvejis, analizuojant darbo užmokesčio pasikeitimus – darbo užmokesčio įšaldymas. Jei organizacijoje buvo įprasta kasmet peržiūrėti ir kelti atlyginimus, pandemijos metu jo buvo atsisakyta (R6: „*Mes turim tokį procesą pas save organizacijoje, kur kasmet yra su veikla susijusi atlyginimo peržiūra – ji buvo atšaukta. Mes*

nedidiname atlyginimų, bet nemažiname nė kiek. [...] atlyginimai išaldyti visiems, tai ir jam išaldytas”).

Kitos darbo užmokesčio dedamosios, kurių skaičiavimuose buvo daromi pokyčiai – kintama dalis ir premijos, konkrečiai – rodiklių, pagal kuriuos vertinamas atlygio dydis pokyčiai. Naujos rodiklių vertės buvo skaičiuojamos ir jiems pasiekti skirti tikslai koreguojami, įvertinus organizacijos padėtį pandemijos laikotarpiu. Vienos organizacijos atveju tai buvo daroma atsižvelgus į kritusius pardavimus (R5: *„tikslai buvo koreguojami, sumažinom tikslus, nes kaip ir minėjau, 30 proc. krito apyvartos“*), kitu atveju – į veiklos strategijos keitimą (R2: *„tikslai keitėsi, [...] pakeitėme KPI į praeitų metų rodiklius [...] buvom išsikėlę augimą gal 33 proc. ir kadangi sumažėjo pirmą mėnesį 30 proc. [...] sprendimas sumažinti ir likti prie senų rodiklių“*). Šiais atvejais tikslų koregavimą galime laikyti kaip papildomos motyvacijos priemonę aukščiausio lygio ir kitiems vadovams. Visgi, analizuojant programinės įrangos kūrėjų organizacijos pašnekovo interviu transkriptą, pastebėta, kad jų aukščiausio lygio vadovų metinės premijos tikslai nebuvo mažinami, o priešingai – palikti tokie pat ambicingi, kaip ir prieš pandemiją (R1: *„nors laikai sunkūs, bet nepasikeitė, nesumažėjo metiniai tikslai [...] kaip taisyklė visiems tie patys tikslai palikti, ir gana ambicingi“*).

Dar vienas pokytis, kuris pastebėtas analizuojant tyrimo duomenis – metinių premijų atšaukimas, kuris buvo taikomas kartu su darbo užmokesčio išaldymu (R6: *„kaip ir didinimas, taip ir kintama dalis (premija), ji buvo atšaukta būtent pandemijos metu“*). Sprendimo priėmimas yra siejamas su korporacijos, kuriai priklauso organizacija, globaliu sprendimu (R6: *„čia korporacijos mastu, ne tik Lietuvoje išskirtinai“*), o organizacija, kurioje aukščiausio lygio vadovo dalis darbo užmokesčio mokama dividendais, susidūrė su dividendų mažėjimu (R4: *„dividendai buvo, bet gal ne tokie kaip, sakykim, tuo laikmečiu, kai viskas buvo gerai ir greičiausiai, kad buvo mažesni“*).

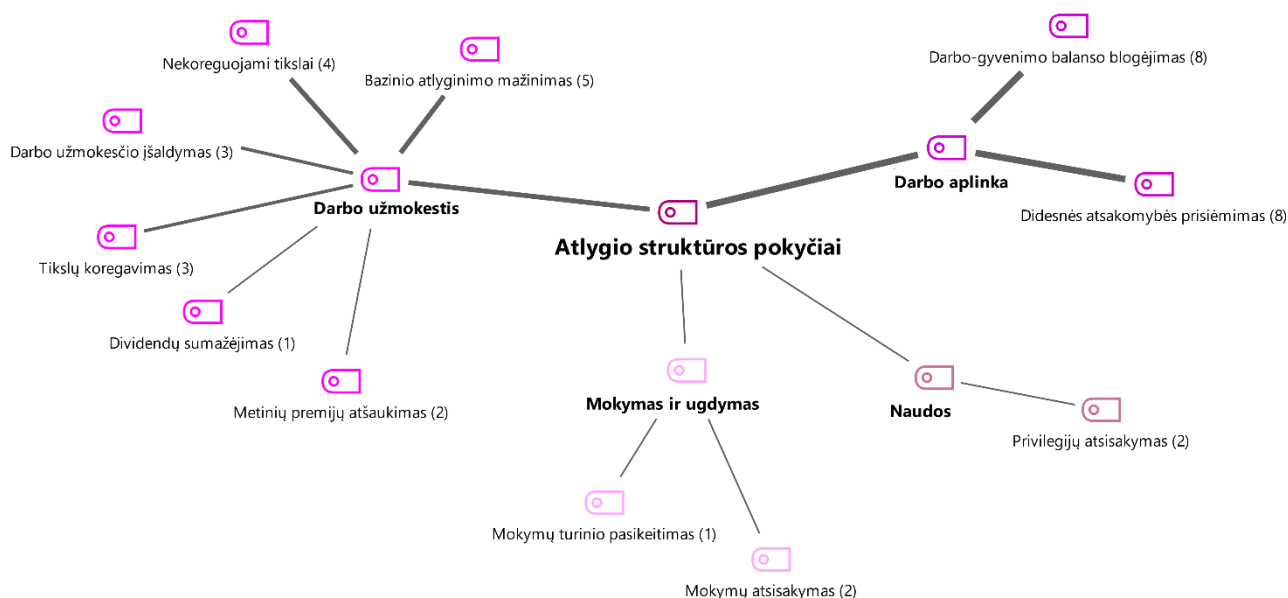
Kita svarbi aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros kategorija, kuri buvo paminėta daugumos respondentų (5 iš 6), kalbant apie COVID-19 pandemijos laikotarpį ir aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius – darbo aplinkos pokyčiai. Aukščiausio lygio vadovams jie pasireiškė darbo-gyvenimo balanso pablogėjimu ir didesnės nei įprastai atsakomybė prisiėmimu. Darbo-gyvenimo balansas aukščiausio lygio vadovams pasireiškė ilgomis darbo valandomis, kai sprendimų priėmimo greitis buvo kritiškai svarbus (R6: *„kadangi reikia labai staigiai priimti įvairius sprendimus, iš to ateina šis (ribos) išnykimas, gyvenimo ir darbo balanso nebuvimas“*, R6: *„labai ilgos darbo valandos, tikrai labai daug dirba [...] greitai reikia atlikti daug veiksmų, negali vėluoti“*), sudėtingesnėmis aplinkybėmis (R1: *„darbo-gyvenimo balansas pablogėjo stipriai [...] nesvarbu, kad rezultatai geresni, bet darbo trigubai daugiau turi įdėti“*), atsakomybe krizės akivaizdoje (R5: *„darbas–laisvalaikis labai pasikeitė į blogą pusę [...] tu esi reikalingas tuo momentu įmonei“*, R6: *„ypatingai matėm tai su generaliniu, nes jo atsakomybė didžiulė“*). Taip pat, darbo-gyvenimo balanso pablogėjimas yra susijęs ir su nuotoliniu darbu bei jo keliamais sunkumais (R6: *„ką nuotolinis darbas, darbas iš namų daro, tai gyvenimo–darbo balansas yra praktiškai išnykęs“*).

Didesnės atsakomybės prisiėmimas aukščiausio lygio vadovui darbo aplinkoje vienoje organizacijoje pasireiškė autonomija priimant sprendimus ir juos komunikuojant (R2: *„Man reikėjo išeiti į pirmas gretas ir aš priiminėjau sprendimus. Aš savo vardu sakiau, kad mažinu visiems atlyginimus“*), dalies atsakomybių perėmimu iš žemesnės grandies vadovų (R2: *„sprendimus priiminėjau aš pats, nors jeigu taip standartiškai, tai ką priimti, ką atleisti, priiminėtų to skyriaus vadovas“*, R3: *„tu kaip CEO*

perimi komunikaciją iš jų tiesioginių vadovų į savo rankas”), didesniu komunikavimu darbuotojams (R6: „Direktoriaus vardu komunikacija vyko. Iš tikrųjų, leido komunikacijos komanda kartu su personalu, bet direktorius labai buvo stipriai įsitraukęs”).

COVID-19 pandemijos akivaizdoje pusė (3 iš 6) tyrime dalyvavusių respondentų pusiau struktūruotų interviu metu paminėjo aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros mokymų ir ugdymo kategorijos pokyčius. Analizuojant interviu transkriptus pastebėta, kad šios kategorijos pokyčiai pasireiškė dviem būdais – mokymų atsisakymu arba mokymų turinio pasikeitimu. Mokymų atsisakymo atveju, kai organizacija priėmė sprendimą mažinti organizacijos išlaidas, tai buvo nekvestionuojamas sprendimas (R4: „į jokių mokymus nėjo, buvo uždarytas klausimas”, R3: „būtų neprotinga ir nesolidu iš komandos narių pusės”). Visgi, vieno respondento interviu transkripte paminėta, kad organizacijoje pandemijos metu galimybė ugdyti kompetenciją mokymuose nebuvo panaikinta, tačiau buvo keičiamas mokymų turinys. Sprendimas priimtas neatsitiktinai – organizacijoje didėjo poreikis gebėti valdyti krizinę situaciją (R6: „buvo skirti mokymai: bendradarbiavimo tarp padalinių, psichologinio atsparumo, krizių valdymo mokymai, [...] mokymai apie pandemijos padėties suvaldymą, [...] mokymų turinys pasikeitė, kad būtų aktualus šiai dienai, pandemijos situacijai valdyti”).

Analizuojant pusiau struktūruotų interviu duomenis, gautus tyrimo metu, aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros naudų kategorija, COVID-19 pandemijos laikotarpiu taip pat paminėta. Naudų pokyčiai atlygio struktūroje pasireiškė privilegijų atsisakymu. Atsisakoma buvo įprasto organizacijai reguliaraus darbo priemonių atnaujinimo (R3: „dabar nieko, jokių mašinų ar telefonų neperkam”), persvartomi anksčiau priimti sprendimai dėl tarnybinių automobilių įsigijimo (R4: „privertė jį susimąstyti ar tikrai yra geras sprendimas tiek jų turėti”) ir kt.



16 pav. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių vieno kodo modelis

Apibendrinant aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu, 16 paveiksle pateiktame vieno kodo hierarchiniame modelyje pavaizduotas aukščiausio lygio vadovų

atlygio struktūros pokyčių vertinimas. Pokyčiai buvo atliekami visose 4 atlygio struktūros (pagal Armstrong'o modelį) dalyse. Analizuojant pusiau struktūruotų interviu transkriptus pastebėta, kad daugiausia pokyčių buvo atlikta darbo užmokesčio kategorijoje. Tai pasireiškė bazinio atlyginimo mažinimu, metinių premijų atšaukimu arba tikslų joms ir kitam atlyginimui gauti koregavimu, darbo užmokesčio įšaldymu bei dividendų sumažėjimu. Tikslų koregavimas yra siejamas su organizacijos veiklos rezultatų mažėjimu, kurį labiausiai sąlygojo karantino ribojimai valstybės lygmeniu. Taip pat, pastebima tendencija, kad organizacijos, kurios atlyginimus mažino visiems darbuotojams, aukščiausio lygio vadovams taip pat sumažino bazinį atlyginimą. Pandemijos laikotarpiu kai kurių organizacijų aukščiausio lygio vadovai patys priėmė sprendimą atsisakyti turimų naudų, privilegijų bei įvairių mokymų. Svarbu paminėti, kad pokyčių pastebėta ir aukščiausio lygio vadovų darbo aplinkoje. Pastarieji susidūrė su darbo-gyvenimo balanso pablogėjimu ir didesnės atsakomybės prisiėmimu. Darbo-gyvenimo balanso pablogėjimas pastebėtas organizacijose, kuriuos turėjo dirbti nuotoliniu būdu, o aukščiausio lygio vadovai turėjo priimti daugiau atsakomybių, kurias iš dalies sąlygojo vidinės komunikacijos didinimas organizacijoje.

Atsižvelgiant į respondentų interviu transkripcijose pažymėtus aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu, pastebėta, kad pokyčiai buvo atlikti ir tiems atlygio struktūros elementams, kurie apibūdinant atlygio struktūrą nebuvo paminėti. Galima daryti prielaidą, kad tai galėjo nutikti dėl vieno iš apribojimų – ne visi respondentai kai kuriuos atlygio struktūros elementus laiko atlygio dalimi, pvz. darbo-gyvenimo balansas. Apibendrinant, COVID-19 pandemijos metu pokyčiai atlygio struktūrai buvo daromi beveik visiems atlygio struktūros elementams, išskyrus akcijas, visuomenės matomumą ir socialinę atsakomybę.

4.3. Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius lemiančių veiksnių analizė

Vykdamas pusiau struktūruotus interviu, respondentai įvardijo pagrindines priežastis, kurios, jų manymu, buvo pagrindinės, lemiančios aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu. Analizuojant gautus duomenis pastebėta, kad išsiskiria 3 veiksnių grupės: organizacijos charakteristika, asmeninė charakteristika ir išoriniai veiksniai. Kiekvienai veiksnių grupei priskirti kodai, atitinkantys kategorijos dedamąsias. Pokyčius lemiančių veiksnių kodų sistema, bendras kodų pasikartojimų skaičius ir pasikartojimų skaičius kiekvieno respondento interviu transkripcijose pateikiami 17 paveiksle. Kvadratėlių dydis vizualiai parodo pasikartojimų dažnumą kiekvieno respondento interviu tekste, kai didžiausias kvadratėlis – daugiausiai pasikartojimų, kai kvadratėlio nėra – veiksnys nebuvo paminėtas.

Code System	R1	R2	R3	R4	R5	R6	SUM
Veiksniai, darančys įtaką CEO atlygio struktūrai							0
Organizacijos charakteristika							0
Organizacijos politika						2	2
Žemesnės grandies vadovų nepasitikėjimas savimi		4			4		4
Žemesnės grandies vadovų lyderystė				3			3
Organizacijos vertybės			10		4	6	10
Asmeninė CEO charakteristika							0
Pasimetimas kritinėje situacijoje				1			1
Vyresnis amžius				3			3
Atsakomybė		4	4	4	4	4	10
Strateginis mąstymas			2	2			2
Pasitikėjimas savimi		4		4			4
Lyderystė		6			4	6	6
Išoriniai veiksniai							0
Neprognozuojama situacija						3	3
Padidėjęs poreikis rūpintis klientais	2						2
Σ SUM	2	8	8	11	4	17	50

17 pav. Veiksnių, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai kodų sistema

Analizuojant pusiau struktūruotų interviu duomenis, gautus tyrimo metu, pastebėta, kad daugiausiai kartų buvo minimos priežastys, susijusios su organizacijos ir asmeninėmis charakteristikomis. Iš organizacijos charakteristikos veiksmų grupės, daugiausiai (10) kartų buvo įvardijamos organizacijos vertybės, kurios krizinės situacijos laikotarpiu yra kartinės, priimant organizacijos lygmens sprendimus (R3: „mes turim apibrėžę tam tikras vertybes, kuriomis remiamės, kai nežinom ką daryti, [...] privalomai vadovavomės tomis pačiomis vertybėmis“, R6: „tiesiogiai susiję su korporacijos vertybėmis“). Priklausomai nuo organizacijos, pagrindinės įvardintos vertybės yra rūpestingumas (R3: „viena iš tų vertybių yra rūpestis, rūpestingumas ir mes ją demonstruojame savo klientams, savo darbuotojams“), pagarba (R5: „nustatę esam vertybes, misiją ir viziją įmonės, pagarba darbuotojui yra vienas pirmųjų mūsų prioritetų“), sąžiningumas (R6: „Mūsų viena iš vertybių yra sąžiningumas. Mes vertybių vedami emėmės dar didesnio skaidrumo“) ir kt. Įmonių, kurios priklauso tarptautinėms organizacijoms atveju, vertybės yra apibrėžtos vienodos (R6: „tai ateina iš mūsų korporacijos vertybių“). Kai kurių respondentų interviu transkriptuose buvo minima, kad organizacijos vertybės – svarbiausias veiksnys, lemiantys įvairius sprendimus jų organizacijoje (R3: „kai dirbome, vadovavomės tomis vertybėmis, o kai nedirbome – lygiai taip pat, vertybinis pagrindas nesikeičia“, R6: „vis tiek pirminis veiksmas buvo korporacijos vertybės“). Kita svarbi organizacijos charakteristika, įvardijama kaip veiksnys, lemiantis aukščiausio lygio vadovų ir visų darbuotojų atlygio pokyčius – organizacijos politika (R6: „tokia yra korporacijos politika“).

Taip pat, pandemijos metu, krizinės situacijos valdyme, svarbų vaidmenį atlieka ne tik aukščiausio lygio, bet ir žemesnės grandies vadovai. Analizuojant tyrimo metu atliktus interviu transkriptus pastebėta, kad žemesnės grandies vadovai prarado pasitikėjimą savimi (R2: „norėjom sutaupyti laiko ir čia gal pasitikėjimo klausimas, nes labai krito vadovų pasitikėjimas savimi“) arba neturėjo stipriai išvystytos šios savybės jau anksčiau (R5: „iš 5 vadovų vienas tikrai pasimetė [...] vienam padaliniui aš pats asmeniškai važiauvau, kad jam padėčiau“). Žemesnės grandies vadovų nepasitikėjimas savimi turėjo tiesioginės įtakos gen. direktoriui. Pastarajam teko rodyti didesnę lyderystę ir priimti didesnę atsakomybę (R2: „labai daug pas mane grįžo tokių klausimų, kurių anksčiau nebūdavo, lyg nebūtų pasitikėjimo“, R5: „lyderio pozicijos pokyčių buvo“). Žemesnės grandies vadovų nepasitikėjimą savimi galima sieti patirties krizės valdyme trūkumu (R2: „reikėjo greitai reaguoti, o vadovai buvo nepatyrę“). Visgi, vieno respondento interviu transkripte buvo paminėta priešinga situacija –

žemesnės grandies vadovų lyderystės demonstravimas, kurio pasekoje aukščiausio lygio vadovas prarado dalį turėtos autonomijos (R4: „*greičiau buvo iniciatyva iš jau sekančios grandies vadovų, [...] labai gerai komanda buvo susidirbusi ir tiesiog pati rodė tą lyderystę, kad mes einam už organizaciją, turim atsakomybių už darbuotojus, už rodikius ir jau pačiam CEO labai daug kažko daryti nereikėjo, [...] jis nuėjo į antrą planą*“).

Antra veiksmų, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiams COVID-19 pandemijos metu, grupė – asmeninė charakteristika. Įvairias aukščiausio lygio vadovų asmenines savybes interviu transkriptuose paminėjo didžioji dalis respondentų (5 iš 6). Visi jie įvardijo, kad jų organizacijos aukščiausio lygio vadovas pasižymi atsakomybe (R6: „*atsakomybė prieš visą organizaciją, prieš žmonės*“), kuri pandemijos laikotarpiu tampa kritiškai svarbi (R4: „*aš turiu atsakomybę prieš visus darbuotojus ir man svarbu irgi užtikrinti jiems tą gerovę tokiu sunkiu laikmečiu*“). Kai organizacijoje yra daromi įvairaus lygio pokyčiai, aukščiausio lygio vadovai prisiima atsakomybę rūpintis organizacijos veiklumu (R6: „*organizacija turi sėkmingai išgyventi šį laikotarpį ir pirmiausiai visi žiūri į direktorių, am krūvis yra didžiausias*“, R4: „*jis atsižvelgė į tai, kad mes galėtume išmokėti darbuotojams atlyginimus ir nebūtų mums klausimo svarstyti ar turim kažką atleisti*“). Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti prielaidą, kad aukščiausio lygio vadovų atsakomybė yra susijusi su patirtimi (R2: „*aš gyvenime esu matęs daug daugiau visokių situacijų ir blogų įvykių, [...] nebijau tos atsakomybės ir kiekvieną iššūkį priimu kaip iššūkį*“).

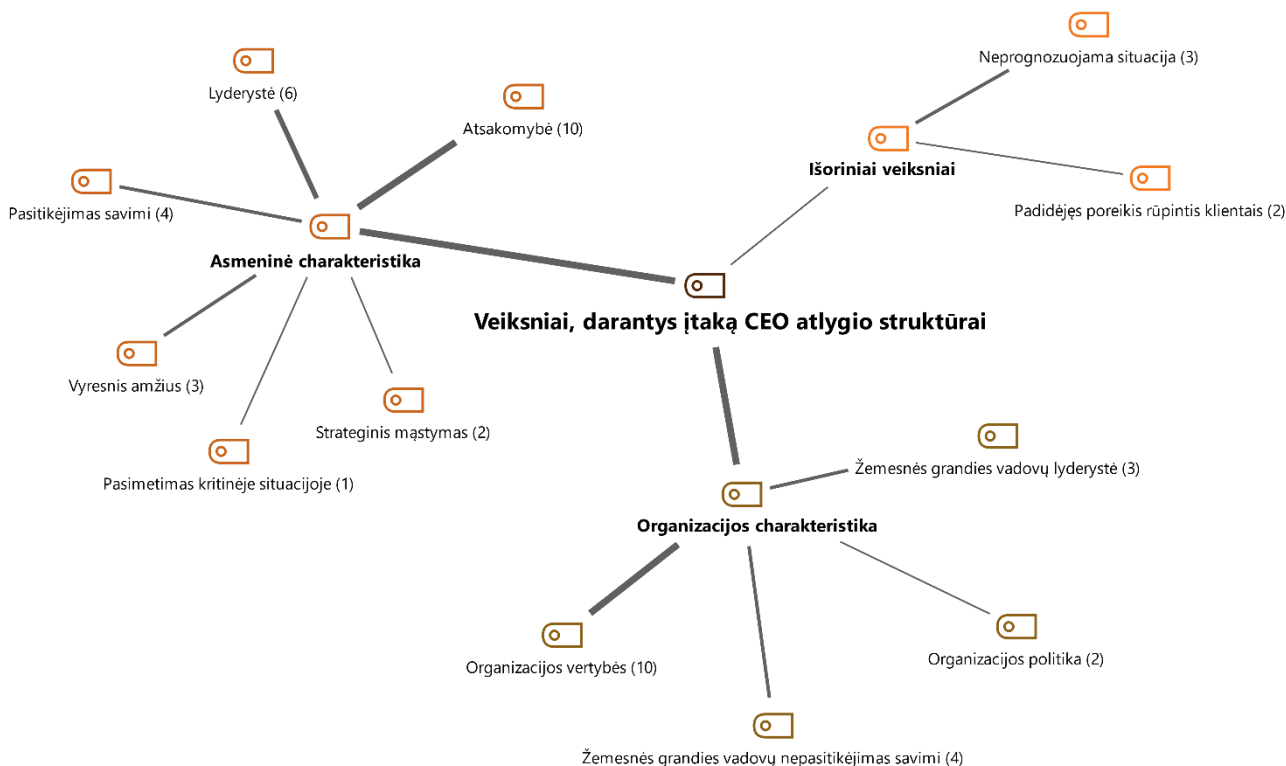
Kita tyrimo interviu transkriptuose dominuojanti aukščiausio lygio vadovų savybė, įvardijama priežastimi, turėjusia įtakos jo atlygio struktūros pokyčiams – lyderystė (R6: „*tiesiogiai susiję su korporacijos vertybėmis ir su lyderyste*“). Pusė (3 iš 6) respondentų savo organizacijos vadovą įvardijo kaip žmogų, pasižymintį lyderystės kompetencija (R6: „*gera lyderystė pasižymi tuo, kad jis kartu rizikuoja su tais pačiais gamybos žmonėmis, būna tam pačiam lygmeny, pačioj gamyboj, ofise – ten, kur yra žmonės*“). Pandemijos laikotarpiu, neapibrėžtos situacijos akivaizdoje, lyderio vaidmuo yra labai svarbus (R6: „*reikalingas vienas aiškus lyderis, aiškiai pasakantis žmonėms ką daryti, kokia situacija, įvardijantis visas problemas*“). Taip pat, pusė (3 iš 6) respondentų kartu su lyderyste minėjo ir aukščiausio lygio vadovo pasitikėjimą savimi. Šios savybės kompleksiskai veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vadovo sprendimais, ypač pandemijos laikotarpiu (R6: „*reikia drąsaus, aiškaus lyderio, kuris keltų pasitikėjimą žmonėms ir sąžiningai komunikuotų*“).

Dar viena pusiau struktūruotų interviu transkriptuose (2 iš 6) paminėta aukščiausio lygio vadovų asmeninė savybė – strateginis mąstymas. Krizės valdymo akivaizdoje organizacijos vadovo apgalvoti strateginiai sprendimai padėjo ruošti iš anksto (R4: „*mes labai stipriai susiorientavom iš karto, nes mūsų CEO turi labai gerą strateginį mąstymą*“), o eigoje padėjo spręsti kylančias problemas (R3: „*kitu atveju tai gali lygiai tokią situaciją turėti – žmonės ant mažo atlyginimo, tik šalia to dar ir nepatenkinti, o čia šiuo atveju bandom padaryti, kad jie būtų tiesiog dar ir patenkinti*“).

Taip pat, skirtingi vadovai pasižymi skirtingais vadovavimo stiliais. Analizuojant gautus tyrimo duomenis pastebėta, kad vadovavimo stilius yra siejamas su vadovo amžiumi (R4: „*jis tikrai labai vyresnio amžiaus, jam yra 60 metų*“). Net ir ne pandemijos laikotarpiu ši charakteristika lėmė konservatyvų požiūrį į organizacijos valdymą (R4: „*jis supranta, kad reikia organizacijoje būti ir reikia reikštis, reikia dar jausti tą pulsą kiek įmanoma daugiau, nors, iš tikrųjų, yra sustatyta visai gera vadovų grandis, kuri visai puikiai gali tą įmonę valdyti ir jau šiek tiek kitaip, nei jo požiūriu*“),

R4: „jei mes kurioj nors vietoj inovatyviau padarydavom, būdavo momentų, kai jis gal nelabai supranta ir jam nėra kaip pasakyti, kad jis nesupranta”). Taip pat, pandemijos metu, vyresnio amžiaus žmonės yra priskiriami didesnės rizikos užsikrėsti virusu grupei, vyresnis amžius sąlygoja darbų perskirtumą organizacijoje (R4: „mes rekomendavom jam likti namie dėl jo amžiaus ir didelės rizikos, o savo ruožtu darėm strateginius susitikimus”).

Pandemijos laikotarpiu, viena iš priežasčių, lemiančių aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius, kuri pastebėta analizuojant tyrimo interviu transkriptus – aukščiausio lygio vadovo pasimetimas kritinėje situacijoje. Ši savybė pasireiškia nežinojimu ir sprendimų priėmimo stagnavimu (R4: „nežinojimas, kad neturėjau patirties tokioj krizėje, [...] aš gal tada atsitraukiu ir leidžiu jiems”). Klientų generalinių direktorių pasimetimas taip pat yra susijęs ir su padidėjusiu poreikiu rūpintis jais (R1: „kiekvieną klientą daugiau reikia įtikinėti, daugiau šokinėti aplink juos”).



18 pav. Veiksnų darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai vieno kodo modelis

Apibendrinant, 18 paveiksle pateiktame vieno kodo modelyje pavaizduotas aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius lemiančių veiksnių vertinimas. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, galima daryti prielaidą, kad tiek organizacijos, tiek asmeninė aukščiausio lygio vadovų charakteristika, tiek išoriniai veiksniai kompleksiskai veikė daromus pokyčius. Analizės metu pastebėta, kad aukščiausio lygio vadovai, pasižymintys didele atsakomybe, COVID-19 pandemijos laikotarpiu buvo linkę prisiimti dar didesnes atsakomybes. Vienos iš jų yra perimtos iš žemesnės grandies vadovų, kurie krizės metu nesugebėjo greitai reaguoti ir patys priimti sprendimų, kitos – didinant vidinės komunikacijos srautą, kai organizacijoje buvo reikalinga tai daryti. Akivaizdu, kad didesnės atsakomybės prisiėmimas aukščiausio lygio vadovams sąlygojo darbo-gyvenimo balanso pablogėjimą, nes sprendimus reikėjo priimti greitai, o darbo atsirado daug daugiau. Prie darbo-gyvenimo balanso pablogėjimo taip pat prisideda ir padidėjęs poreikis rūpintis klientais, kurie krizės

akivaizdoje pasimetė. Šis veiksnys parodo, kad aukščiausio lygio vadovams teko prisiimti didesnę atsakomybę ir demonstruoti lyderystę.

4.4. Apibendrintos tyrimo išvados ir diskusija

Šio tyrimo metu buvo siekiama ištirti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu ir nustatyti juos lemiančius veiksnius. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo atskleisti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius. Vadovaujantis aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių ir veiksnių, darančių jiems įtaką COVID-19 pandemijos metu analize, yra žinoma, kad atlygio struktūrą gali lemti įvairių veiksnių grupės, priklausančios nuo išorinių veiksnių, organizacijos ar asmeninės vadovo charakteristikos. Taip pat, yra žinoma, kad pandemijos metu gali kisti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra ir visos atlygio dedamosios.

Apibendrinant COVID-19 pandemijos poveikį organizacijoms pastebima, kad tiek teorinėje mokslinės literatūros, tiek kokybinio tyrimo analizėje didžioji dalis jų sutampa. Vertinant poveikį makrolygmeniu, organizacijos susidūrė su ekonomikos sulėtėjimu (Hassan'as ir kt., 2020), bendra situacija rinkoje ir karantino ribojimais (Shen'as ir kt., 2020). Shen'as ir kt. (2020) tyrimuose teigia, kad organizacijos susidūrė su mažėjančia akcijų kaina, tačiau kokybinio tyrimo metu apie tai nebuvo užsiminta, nes tik vieno iš respondentų atstovaujama įmonių yra kotiruojama akcijų biržoje ir apie akcijų kainos mažėjimą neužsiminė. Vertinant poveikį mikrolygmeniu, kokybinio tyrimo rezultatai stipriai išplėtė mokslinės literatūros analizės rezultatus. Shen'o ir kt. (2020), Batish'o ir kt. (2020) bei Song'o ir kt. (2020) tyrimuose minimi mažėjantys įmonės veiklos rezultatai, išlaidų ribojimas, investicijų atidėjimas ar atšaukimas, darbuotojų atleidimai ir atlyginimų mažinimai. Šiuos duomenis papildant su kokybinio tyrimo metu gautais rezultatais, COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms makrolygmeniu gali būti skirstomas į kategorijas: veiklos organizavimo, darbuotojų ir plėtros atžvilgiu. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, didžiausią poveikį turėjo pokyčiai, atlikti veiklos organizacijos atžvilgiu, tokie kaip vidinės komunikacijos didinimas, veiklos rezultatų mažėjimas, išlaidų mažinimas ir tarpusavio santykių pablogėjimas. Didelį poveikį organizacijoms turėjo ir karantino ribojimai, kurie valstybės lygmeniu skirti pandemijos padėčiai valdyti. Taip pat, organizacijos susidūrė su veiklos rezultatų mažėjimu, kuris yra susijęs su karantino ribojimais, tokiais kaip fizinės veiklos ribojimai ir nuotolinis darbas. Galima daryti prielaidą, kad karantino ribojimai sąlygojo darbuotojų tarpusavio santykių ir psichologinės būklės blogėjimą, todėl organizacijoms teko imtis vidinės komunikacijos didinimo veiksmų. Autoriai Shen'as ir kt. (2020) bei Batish'as ir kt. (2020) atliktuose tyrimuose nustatė, kad COVID-19 pandemijos metu organizacijoms teko optimizuoti darbuotojų skaičių, tačiau kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentų atstovaujamos įmonės neteko taikyti darbuotojų atleidimų. Jei darbuotojų skaičius pandemijos metu ir sumažėjo, tai vyko tik dėl savanoriško išėjimo iš darbo.

Pasak Armstrong'o (2007), darbuotojams skiriamą atlygio paketą sudaro tam tikras finansinių ir nefinansinių elementų derinys. Teorinį Armstrong'o atlygio sistemos modelį sudaro 4 dalys – bazinis atlyginimas, naudos, mokymas ir ugdymas bei darbo aplinka. Tiek teorinis modelis, tiek empirinio tyrimo metu gautas modelis turi bendrus pagrindinius elementus – bazinis atlyginimas, kintama dalis, premijos, akcijos, privilegijos, mokymai ir visuomenės matomumas. Empirinio tyrimo metu buvo gauti 3 atlygio struktūros elementai, kurie teoriniame modelyje nėra paminėti. Tai yra dividendai, konferencijos ir tarnybinis automobilis. Armstrong'as (2007) teigia, kad jei žmonės gauna ne tik

finansinį, bet ir moralinį atlygį, tai padeda skatinti įsitraukimą į darbą, atsidavimą organizacijai ir teigiamą diskrecinį elgesį. Silverman'as (2000) tyrimuose atskleidžia moralinio atlygio priemones, tokias kaip užimtumo laiko reguliavimas, darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas, pripažinimo priemonių programa, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos, ir kt. Pastebima, kad kokybinio tyrimo metu, kalbant apie moralinio atlygio elementus, respondentai šios atlygio dedamųjų grupės elementų kaip atlygio neįvardino, tačiau kituose interviu klausimuose juos paminėjo, todėl tokie elementai kaip darbo-gyvenimo balansas, tarpusavio santykiai ar lyderystė yra priskiriami prie aukščiausio lygio vadovų vadovų atlygio.

Apibendrinant aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu pastebima, kad kokybinio tyrimo analizė praplečia mokslinės literatūros žinias. Remiantis Batish'o ir kt. (2020) tyrimo rezultatais, pokyčiai buvo atliekami tik materialiam aukščiausio lygio vadovo atlygiui, pvz. mažinant bazinį atlyginimą, keičiant einamųjų metų premijų struktūrą ar kriterijus, kurie naudojami joms skirti, panaikinti dividendai ir kt. Atlikus kokybinio tyrimo analizę pastebėta, kad daugiausia pokyčių, kaip ir minima Batish'o ir kt. (2020), buvo atlikta darbo užmokesčio kategorijoje. Tai pasireiškė bazinio atlyginimo mažinimu, metinių premijų atšaukimu arba tikslų joms gauti koregavimu, darbo užmokesčio įšaldymu ir dividendų sumažėjimu. Pastebima tendencija, kad organizacijos, kurios sumažino atlyginimus visiems darbuotojams, aukščiausio lygio vadovams taip pat jį sumažino. Pandemijos laikotarpiu kai kurių organizacijų vadovai patys priėmė sprendimą ir atsisakė turimų naudų, privilegijų bei įvairių mokymų. Svarbu paminėti, kad pokyčių pastebėta ir aukščiausio lygio vadovų darbo aplinkoje, kurių Batish'o ir kt. (2020) tyrime nėra įvardijama. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad vadovai susidūrė su darbo-gyvenimo balanso blogėjimu ir didesnės atsakomybės prisiėmimu. Darbo-gyvenimo balanso blogėjimas pastebėtas organizacijose, kurios turėjo dirbti nuotoliniu būdu, o aukščiausio lygio vadovams teko priimti daugiau atsakomybių, kurias sąlygojo vidinės komunikacijos didinimas organizacijoje.

Atliktas empirinis tyrimas atskleidė veiksnius, darančius įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui COVID-19 pandemijos metu, kurie gali būti išskiriami į trys pagrindinės veiksnių grupės: išoriniai veiksniai, asmeninė vadovo ir organizacijos charakteristika. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo išskirtos tos pačios trys veiksnių grupės, tačiau ne visi veiksniai sutampa su kokybinio tyrimo metu gautais. Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus pastebėta, kad aukščiausio lygio vadovų atlygiui COVID-19 pandemijos metu, kalbant apie organizacijos charakteristiką, didžiausią įtaką tam darė organizacijos politika, vertybės ir žemesnės grandies vadovai, jų lyderystė arba nepasitikėjimas savimi, kai autoriai Tosi's ir kt. (2000), Sigler'is (2011) bei Karim'as, Lee ir Suh'as (2018) tyrimuose įvardija organizacijos struktūrą, socialinę atsakomybę ir atlygio sistemos modelį. Kalbant apie asmeninės vadovo charakteristikos veiksnių grupę, kokybinis tyrimas atskleidžia asmeninės savybės kaip pasitikėjimas savimi, lyderystė, patirtis ir amžius. Šie rezultatai patvirtina autorių Cooper'io, Gulen'o ir Rau (2016), Brockman'o, Lee ir Sal'o (2016) bei Yim'o (2013) tyrimų rezultatus, kurie darbuose taip pat atskleidžia šiuos veiksnius. Kokybinio tyrimo rezultatai papildė asmeninės charakteristikos veiksnių sąrašą tokiomis savybėmis kaip atsakomybė ir strateginis mąstymas. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, aukščiausio lygio vadovo lytis COVID-19 pandemijos metu neturėjo įtakos jo atlygiui, kaip kad bendruoju teoriniu atveju buvo įvardijama. Mokslinės literatūros analizėje pateikti veiksniai, darančys įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui yra bendruoju atveju, ne konkrečiai COVID-19 pandemijos metu, todėl atliktas kokybinis tyrimas praplečia žinias šioje srityje.

Apibendrinant galima pastebėti, kad kokybinio tyrimo metu gauti duomenys ne tik sutampa su mokslinės literatūros analizėje gautais rezultatais, tačiau ir praplečia žinias. Projekto tikslas atskleisti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu lemiančius veiksnius yra pasiektas, tačiau siekiant dar didesnio duomenų prisotinimo tyrimą reikėtų tęsti, atsižvelgiant į organizacijų veiklos sritį ir dydį. Siekiant gauti tikslesnius atlygio struktūros pokyčius ir jiems įtaką darančius veiksnius, reikėtų duomenų palyginimo tarp toje pačioje industrijoje veikiančių organizacijų.

Išvados ir rekomendacijos

1. Aukščiausio lygio vadovai yra organizuojantys ir atsakantys už veiksmingą organizacijos, įmonės, bendrovės ar institucijos veiklą. Vadovai yra atsakingi už rezultatus, pasiekiamus tinkamai vadovaujant pavaldiniams, o jų darbas apima tikslų kėlimą, veiklos planavimą ir verslo žinių bei bendravimo įgūdžių taikymą, siekiant užtikrinti rezultatų pasiekimą ir verslo plėtrą. Jų atlygis yra individualus, sudėtingas ir atsakingas organizacijos sprendimas, kuris daro įtaką ne tik jos struktūrai ir ypatybėms, akcininkų požiūriui ar tendencijoms rinkoje. Aukščiausio lygio vadovo atlygio sistemos strategija turi didelę įtaką įmonei ilgalaikėje jos veiklos perspektyvoje, o COVID-19 pandemija suteikia unikalią galimybę išnagrinėti veiksnius, lemiančius aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius ekonomikos sulėtėjimo metu.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę daroma išvada, kad nepaisant labai nevienodos atlyginimų praktikos organizacijose, daugumoje vadovų atlygio sistemų yra penki pagrindiniai elementai: bazinis atlyginimas, premijos, ilgalaikiai paskatinimai, opcionai ir akcijos. Kiti svarbūs vadovų atlygio struktūros elementai, kuriems literatūroje skirta mažiau dėmesio yra privilegijos, pensijos ir išeitinės išmokos. Deja, bet aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje įprastai yra matomas tik šis, materialus atlygis. Remiantis teorija, atlygį sudaro ne tik finansinis, bet ir moralinis atlygis, kuris pinigine verte dažniausiai neišreiškiamas, tačiau turi psichologinį poveikį. Susiteminus mokslinę literatūrą pateikiamas teorinis atlygio struktūros modelis, kurį sudaro keturios dalys: darbo užmokestis, naudos, mokymas ir ugdymas bei darbo aplinka.
3. Siekiant sudaryti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių ir juos lemiančių veiksnių COVID-19 pandemijos laikotarpiu teorinį tyrimo modelį, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Atlikus ją buvo aptarta ir aprašyta aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra, teorijos grindžiančios aukščiausio lygio vadovų atlygį bei veiksniai, darantys įtaką jiems, taip pat ir COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms. Pagal gautus literatūros analizės rezultatus buvo sudarytas teorinis tyrimo modelis, kurį sudaro COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms (mikro- ir makrolygmeniu), veiksniai, darantys įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygiui (išoriniai veiksniai, asmeninė vadovo ir organizacijos charakteristika) ir aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūra (darbo užmokestis, naudos, mokymas ir ugdymas bei darbo aplinka).
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, didžiausią poveikį organizacijoms turėjo pokyčiai, atlikti veiklos organizacijos atžvilgiu, tokie kaip vidinės komunikacijos didinimas, veiklos rezultatų mažėjimas, išlaidų mažinimas ir tarpusavio santykių pablogėjimas. Taip pat, organizacijoms poveikį turėjo karantino ribojimai valstybės lygmeniu. Jos susidūrė su veiklos rezultatų mažėjimu ir galima daryti prielaidą, kad nuotolinis darbas ir kiti karantino ribojimai sąlygojo darbuotojų tarpusavio santykių ir psichologinės būklės pablogėjimą, todėl organizacijoms teko didinti vidinę komunikaciją, taip siekiant kuo daugiau informuoti darbuotojus apie organizacijos padėtį bei valdymą komunikuojant kuo skaidriau.
5. Atliktas empirinis atskleidė aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčius COVID-19 pandemijos metu ir juos lemiančius veiksnius:
 - daugiausia pokyčių atlygio struktūroje buvo atlikta darbo užmokesčio kategorijoje – labiausiai tai pasireiškė bazinio atlyginimo mažinimu, metinių premijų atšaukimu ir

- tikslų joms gauti koregavimu ir darbo aplinkoje – vadovai susidūrė su darbo-gyvenimo balanso pablogėjimu, didesnės atsakomybės prisiėmimu ir lyderystės demonstravimu;
- tiek organizacijos, tiek asmeninė aukščiausio lygio vadovų charakteristika, tiek išoriniai veiksniai kompleksiskai veikė vadovų atlygio struktūrai daromus pokyčius, o labiausiai iš jų – asmeninės savybės kaip atsakomybė ir lyderystė bei organizacijos vertybės;
 - tikslų koregavimas yra siejamas su organizacijos veiklos rezultatų mažėjimu ir pastebima tendencija, kad organizacijos, kurios atlyginimus mažino visiems darbuotojams, aukščiausio lygio vadovams taip pat sumažino bazinį atlyginimą;
 - pastebėta, kad aukščiausio lygio vadovai, pasižymintys didele atsakomybe, COVID-19 pandemijos laikotarpiu buvo linkę prisiimti dar didesnes atsakomybes, o tai sąlygojo darbo-gyvenimo balanso pablogėjimą, nes sprendimus reikėjo priimti greitai, todėl aukščiausio lygio vadovams teko prisiimti didesnę atsakomybę ir demonstruoti lyderystę.

Rekomendacijos organizacijoms. Aukščiausio lygio vadovų atlygis yra individualus, sudėtingas ir atsakingas organizacijos sprendimas, kuris turi didelę įtaką ilgalaikėje organizacijos veiklos perspektyvoje, ypač pandemijos laikotarpiu, kai pokyčiai yra daromi tiek darbuotojų, tiek organizacijos veiklos, tiek plėtros atžvilgiu. Atliekant pokyčius aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūroje COVID-19 pandemijos metu, rekomenduojama atsižvelgti į patirtą pandemijos poveikį organizacijai ir sprendimus priimti vadovaujantis organizacijos politika ir vertybėmis bei pasitikinti aukščiausio lygio vadovais, jų atsakomybe ir lyderyste. Taip pat, atliekant pokyčius aukščiausio lygio vadovų atlygiui, rekomenduojama atkreipti dėmesį į tai, kad atlygio struktūroje yra ir moralinis atlygis, kuris pinigine verte nėra išreiškiamas, tačiau turi psichologinį poveikį ir pandemijos laikotarpiu yra kritiškai svarbus.

Rekomendacijos tyrėjams. Naudojantis sukurtu tyrimo instrumentu, ateities tyrėjams rekomenduojama atlikti aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimą didesnėje tyrimo imtyje, taip gaunant tikslesnius ir daugiau nuomonių apimančius rezultatus. Taip pat, siekiant gauti tikslesnius tyrimo rezultatus tam tikrame sektoriuje, rekomenduojama empirinį tyrimą atlikti su daugiau nei vienu respondentu iš tam tikro sektoriaus, taip sudarant galimybę daryti išvadas ir teikti rekomendacijas konkretiems sektoriams.

Literatūros sąrašas

1. Adams, R.B., Ferreira, D., (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94 (2), 291–309.
2. Akelis, Ž. (2016). *Efektyvios atlygio sistemos kūrimas*. OD&M Consulting. https://pvpa.lt/wp-content/uploads/2016/12/Atlygio-sistema_Zilvinas-Akelis.pdf
3. Andriuškevičienė, D., Tamulevičius, A., Valiukėnas, V. (2006). *Vadovai ir vadybininkai: trikalbis [lietuvių-anglų-prancūzų] aiškinamasis žodynelis*. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba.
4. Armstrong, M. (2007). *A handbook of Employee reward management and practice. 2nd edition*. London: Kogan Page.
5. Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P. (2010). *Evidence-Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices*. London: Kogan Page.
6. Armstrong, M., Murlis, H. (2007). *Reward Management. A handbook of remuneration strategy and practise*. 5th ed. London: Kogan Page.
7. Bantel, K.A. & S.E. Jackson (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal* vol. 10, p. 107–124.
8. Batish, A., Gordon, A., Larcker, D. F., Tayan, B., Watts, E. M., Yu, C. (2020). Sharing the pain: How did boards adjust CEO pay in response to COVID-19? Stanford Closer Look Series. *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance* No. CGRP–86.
9. Ben-David, I., Graham, J., Harvey C. (2013). Managerial miscalibration. *Quarterly Journal of Economics*, 128 (2013), pp. 1547–1584
10. Brockman, P., Lee, H.S., Salas, J.M. (2016). Determinants of CEO compensation: Generalist–specialist versus insider–outsider attributes. *Journal of Corporate Finance* 39 (2016) 53–77
11. Cooper, M.J., Gulen, H. & Raghavendra Rau, P. (2016). Performance for pay? The relation between CEO incentive compensation and future stock price performance. Prieiga per internetą: 10.2139/ssrn.1572085.
12. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt/home>.
13. Dollinger, M.J. (1984). Environmental Boundry Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 351–368
14. Edmans, A., Gabaix, X., Jenter, D. (2017). Executive compensation: A survey of theory and evidence. Prieiga per internetą: <http://www.nber.org/papers/w23596>.
15. Essen, M., Otten, J., Carberry, E.J. (2015). Assessing Managerial Power Theory: A MetaAnalytic Approach to Understanding the Determinants of CEO Compensation. *Journal of Management* Vol. 41 No. 1, January 2015 164–202
16. Fan, P.H., Wong, T.J., Zhang, T., (2007). Politically connected CEOs, corporate governance, and post-IPO performance of China's newly partially privatized firms. *Journal of Financial Economics* 84 (2007), 330–357.
17. Faulkender, M. & Yang, J. (2009). Inside the black box: The role and composition of compensation peer groups. *Journal of Financial Economics* 96 2010 257–270.

18. Francis, B., Hasan, I. & Sharma, Z. (2011). Incentives and innovation: evidence from CEO compensation contracts. *SSRN Electronic Journal* · February 2011.
19. Frydman, C. & Jenter, D. (2010). CEO Compensation. *The Annual Review of Financial Economics* 2010 2:75–102.
20. Heneman, R. L., Ledford, G. E., & Gresham, M. T. (2000). The changing nature of work and its effects on compensation and delivery. *Compensation in organizations*: 195–240. San Francisco: Jossey–Bass.
21. Hendry, J. (2012). CEO Pay, Motivation And The Meaning Of Money. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=2021972>
22. Hill, C. W. L., & Phan, P. (1991). CEO tenure as a determinant of CEO pay. *Academy of Management Journal*, 34: 707–717.
23. Hills, F. S. (1989). Internal pay relationships. *Compensation and benefits*: 29–62. Washington, DC: BNA Books.
24. Huang, J., Kisgen, D.J., (2009). Gender and corporate finance. Prieiga per internetą: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1263990.
25. Humphery–Jenner, M., Lisic, L.L., Nanda, V., Silveri, S.D. (2016). Executive overconfidence and compensation structure. *Journal of Financial Economics* 119 (2016) 533–558
26. Jalbert, T., Furumo, K. & Jalbert, M. (2010). Does Educational Background Affect CEO Compensation and Firm Performance? *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 15–40, 2010.
27. Jenkins, G. D., Jr., Ledford, G. E., Gupta, N., & Doty, D. H. (1992). Skill–based pay: Practices, payoffs, pitfalls, and prescriptions. *Phoenix, AZ: American Compensation Association*.
28. Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1990). CEO Incentives–It’s Not How Much You Pay, But How. *Harvard Business Review* May–June 1990.
29. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–350.
30. Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L., (2009). Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 11.
31. Karalius, M. (2013). *Svarbiausi darbuotojo atlygio sistemas elementai*. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/archive/article/2013/7/6/svarbiausi-darbuotojo-atlygio-sistemas-elementai>.
32. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
33. Karim, K., Lee, E., Suh, S. (2018). Corporate social responsibility and CEO compensation structure. *Advances in Accounting* 40 (2018) 27–41.
34. Krishnan, G.V., Parsons, L.M., (2008). Getting to the bottom line: an exploration of gender and earnings quality. *Journal of Business Ethics* 78, 65–76.
35. Lam, K.C.K., McGuinness P.B. & Vieito J.P. (2012). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. *Pacific–Basin Finance Journal* 21 2013 1136–1159.
36. Lawler, E. E., III, & Jenkins, G. D., Jr. (1992). Strategic reward systems. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1009–1055. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*.

37. Lawler, E. E., III. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Lietuvos Respublikos terminų bankas. Prieiga per internetą: <http://terminai.vlkk.lt/paieska?search=generalinis+direktorius&limit=15>
39. Mahoney, T. A. (1989). Employment compensation planning and strategy. *Compensation and benefits*: 1–25. Washington, DC: BNA Books.
40. Main, B. G. M., O'Reilly, C. A., & Wade, J. (1995). The CEO, the board of directors, and executive compensation: Economic and psychological perspectives. *Industrial and Corporate Change*, 4: 293–332.
41. Matolcsy, Z. & Wright, A. (2011). CEO compensation structure and firm performance. *Accounting and Finance* 51 2011 745–763.
42. Mobbs, S. (2013). CEOs Under Fire: The Effects of Competition from Inside Directors on Forced CEO Turnover and CEO Compensation. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 48, No. 3 (JUNE 2013), pp.669–698.
43. Mobbs, S. & C. Raheja (2012). Internal Managerial Promotions: Insider Incentives and CEO Succession. *Journal of Corporate Finance*, 18 (2012), 1337.
44. Otten, J. (2007). Theories on executive pay. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=1088272>
45. Otto, C.A. (2014). CEO optimism and incentive compensation. *Journal of Financial Economics*, 114 (2014) 366–404.
46. Sigler, K.J. (2011). CEO Compensation and Company Performance. *Business and Economics Journal*, Volume 2011: BEJ–31.
47. Smith, M. P. (1996). Shareholder activism by institutional investors: Evidence from CalPERS. *Journal of Finance*, 51: 227–252.
48. S. Taylor, J. Brown (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103 (1988), pp. 193–210
49. Tosi, H., Werner, S., Katz, J., & Gomez-Mejia, L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26: 301–339.
50. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas. Prieiga per internetą: <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/>
51. Yao, X. G., & Fang, Y. C. (2005). Empirical Study on Effect of Hi-tech Enterprise' Salary System. *Technological Economy*, 11, 58–59.
52. Yim, S. (2012). The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. *Journal of Financial Economics* 108 2013 250–273.
53. Zingheim, P. K., Shuster J. R. (2000). *Pay people right*. Breakthrough reward strategies to create great companies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Priedai

1 Priedas. Pusiau struktūruotų interviu klausimynas







































Interviu vykdomas mokslinio tyrimo tikslais, gauti duomenys bus panaudoti KTU magistro baigiamajame projekte „Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčiai COVID-19 pandemijos metu“. Siekiant kuo atviresnių atsakymų, nebus atskleistos įmonės ir pašnekovo tapatybės, o įrašas po teksto transkribavimo – sunaikintas.








































Sąvokų paaiškinimas. Kalbant apie atlygio struktūrą turima omenyje atlygio elementų visumą – t.y. nesirišama prie dydžių ar sumų, o tik prie pačios atlygio formos ar susitarimų dėl jos. Atlygio struktūros elementais laikomi ne tik materialaus, bet ir moralinio atlygio elementai, tokie kaip lyderystė, prestižas, visuomenės matomumas, rezultatyvumo valdymas ir kt. Tyrimo subjektas – aukščiausio lygio vadovas.

Įvadiniai klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
Apibūdinkite COVID-19 pandemijos poveikį Jūsų organizacijai.	Apibūdinkite COVID-19 pandemijos poveikį Jūsų organizacijai makro ir mikro lygmenyje. Apibūdinkite ekonomikos sulėtėjimo, perkamosios galios susilpnėjimo poveikį jūsų organizacijai. Papasakokite kokie karantino ribojimai buvo taikomi jūsų industrijos įmonėms. Papasakokite kokių veiksmų pandemijos metu ėmėsi jūsų organizacija (pvz. darbuotojų atleidimai, atlyginimų mažinimai ir pan.).
Papasakokite, kokia aukščiausio lygio vadovų atlygio sistema taikoma Jūsų organizacijoje.	Apibūdinkite aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrą. Papasakokite apie atskirus atlygio struktūros elementus – kokia forma yra atlyginama už darbą. Papasakokite kokias būdais jūsų organizacijoje gaunamas moralinis atlygis.
Aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūros pokyčių identifikavimo klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
Papasakokite, kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų darbo užmokesčio struktūra?	Papasakokite kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų atlyginimas, ilgalaikiai paskatinimai, premijos, opcionai ir akcijos.
Papasakokite, kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų naudų struktūra?	Papasakokite, kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų pensija, privilegijos, išėtinės išmokos.
Papasakokite, kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų mokymo ir ugdymo struktūra?	Papasakokite, kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų užimtumo laiko reguliavimas, pripažinimo priemonių programa, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos, socialinių ir kultūrinių priemonių programos.
Papasakokite, kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų darbo aplinka?	Papasakokite, kaip pasikeitė aukščiausio lygio vadovų tarpusavio santykiai organizacijoje, lyderystė, prestižas, visuomenės matomumas, rezultatyvumo valdymas, darbo-gyvenimo balansas.
Veiksnių, darančių įtaką aukščiausio lygio vadovų atlygio struktūrai, identifikavimo klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
Apibūdinkite pagrindines priežastis, kurios lėmė darbo užmokesčio struktūros pokyčius.	Kokios organizacijos charakteristikos lėmė šiuos pokyčius? Kokios asmeninės charakteristikos lėmė

	juos? Kokie išoriniai veiksniai, tokie kaip teisinis, valstybinis reguliavimo poveikis, turėjo įtakos?
Apibūdinkite pagrindines priežastis, kurios lėmė naudų struktūros pokyčius.	Kokios organizacijos charakteristikos lėmė šiuos pokyčius? Kokios asmeninės charakteristikos lėmė juos? Kokie išoriniai veiksniai, tokie kaip teisinis, valstybinis reguliavimo poveikis, turėjo įtakos?
Apibūdinkite pagrindines priežastis, kurios lėmė mokymo ir ugdymo struktūros pokyčius.	Kokios organizacijos charakteristikos lėmė šiuos pokyčius? Kokios asmeninės charakteristikos lėmė juos? Kokie išoriniai veiksniai, tokie kaip teisinis, valstybinis reguliavimo poveikis, turėjo įtakos?
Apibūdinkite pagrindines priežastis, kurios lėmė darbo aplinkos pokyčius.	Kokios organizacijos charakteristikos lėmė šiuos pokyčius? Kokios asmeninės charakteristikos lėmė juos? Kokie išoriniai veiksniai, tokie kaip teisinis, valstybinis reguliavimo poveikis, turėjo įtakos?

2 Priedas. Kokybinio tyrimo kodų sistema

●  Code System	256
▼ ●  COVID-19 pandemijos poveikis organizacijoms	0
▼ ●  Bendra situacija rinkoje	0
●  Ekonomikos sulėtėjimas	2
●  IT rinkos augimas	3
●  Klientų/partnerių pasimetimas	5
▼ ●  Veiklos organizavimo atžvilgiu	0
●  Rekordiniai pardavimai	2
●  Pasiruošimas pandemijai	5
●  Tarpusavio santykių blogėjimas	6
●  Vidinės komunikacijos didinimas	15
●  Išlaidų mažinimas	8
●  Naujų darbuotojų poreikis	4
●  Veiklos rezultatų mažėjimas	12
▼ ●  Karantino ribojimai	0
●  Nuotolinis darbas	16
●  Fizinės veiklos ribojimai	15
●  Subsidijos	2
●  Prastovos	8
▼ ●  Plėtros atžvilgiu	0
●  Plėtros stabdymas	2
●  Darbuotojų trūkumas rinkoje	3
●  Elektroninės erdvės plėtra	2
▼ ●  Darbuotojų atžvilgiu	0
●  Psichologinės būklės blogėjimas	4
●  Papildomos naudos darbuotojams	7
●  Savanoriškas išėjimas iš darbo	3
●  Atlyginimų mažinimas	3
▼ ●  CEO atlygio struktūra	0
▼ ●  Darbo užmokestis	0
●  Bazinis atlyginimas	8
●  Kintama dalis	3
●  Metinės premijos	3
●  Dividendai	1
●  Akcijos	2
▼ ●  Naudos	0
●  Tarnybinis automobilis	3
●  Privilegijos	6

▼ ●  Mokymas ir ugdymas	0
●  Mokymai	5
●  Konferencijos	1
▼ ●  Darbo aplinka	0
●  Atsakomybė	3
●  Visuomenės matomumas	3
●  Socialinė atsakomybė	2
▼ ●  CEO atlygio struktūros pokyčiai	0
▼ ●  Darbo užmokestis	0
●  Metinių premijų atšaukimas	2
●  Darbo užmokesčio įšaldymas	3
●  Bazinio atlyginimo mažinimas	5
●  Nekoreguojami tikslai	4
●  Dividendų sumažėjimas	1
●  Tikslų koregavimas	3
▼ ●  Naudos	0
●  Privilegijų atsisakymas	2
▼ ●  Mokymas ir ugdymas	0
●  Mokymų turinio pasikeitimas	1
●  Mokymų atsisakymas	2
▼ ●  Darbo aplinka	0
●  Darbo-gyvenimo balanso blogėjimas	8
●  Didesnės atsakomybės prisiėmimas	8
▼ ●  Veiksniai, darantys įtaką CEO atlygio struktūrai	0
▼ ●  Organizacijos charakteristika	0
●  Organizacijos politika	2
●  Žemesnės grandies vadovų nepasitikėjimas sav...	4
●  Žemesnės grandies vadovų lyderystė	3
●  Organizacijos vertybės	10
▼ ●  Asmeninė CEO charakteristika	0
●  Pasimetimas kritinėje situacijoje	1
●  Vyresnis amžius	3
●  Atsakomybė	10
●  Strateginis mąstymas	2
●  Pasitikėjimas savimi	4
●  Lyderystė	6
▼ ●  Išoriniai veiksniai	0
●  Neprognozuojama situacija	3
●  Padidėjęs poreikis rūpintis klientais	2