

Buhalterinēs apskaitos teorija ir praktika ISSN 2538-8762 eISSN 1822-8682
2022, Nr. 25, DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2022.44>

Darbo užmokesčio ir jam įtaką darančių veiksnių vertinimas Lietuvoje

Gintarė Bruzdeilynaitė

Vilniaus universitetas, Lietuva

gintare.bruzdeilynaite@evaf.stud.vu.lt

Rasa Subačienė

Vilniaus universitetas, Lietuva

rasa.subaciene@evaf.vu.lt

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6559-8478>

Anotacija. Darbo užmokestis yra gana plačiai analizuojamas tiek teisine, tiek ekonomine, tiek socialinėmis prasmėmis. Ši kategorija atspindi daugelį aspektų, todėl atlieka reikšmingą vaidmenį tiek individui, kuriam tai dažnai yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis, tiek įmonei, kuriai darbuotojo darbo kompensavimas yra ir verslo sąnaudos, ir verslo vykdymo elementai, tiek valstybei, kuri savo reguliaciniais mechanizmais tiesiogiai daro įtaką darbo užmokesčiui ir kuriai darbo užmokesčio dydis yra svarbus visuomenės gyvenimo lygio indikatorius. Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos įmonėse taikomas darbo užmokesčio formas, sistemas bei jam įtaką darančius veiksnius. Tikslui pasiekti taikyti mokslinės literatūros analizės, informacijos grupavimo, sisteminimo, apibendrinimo metodai. Darbo užmokesčio formų ir sistemų bei jam įtaką darančių veiksnių vertinimui Lietuvoje atlikta anketinė apklausa. Tyrimo rezultatai rodo, jog didžiausią įtaką darbo užmokesčiui daro vidiniai veiksniai, iš išorinių veiksnių pažymėtini darbo užmokesčio lygis regione/šalyje, darbo rinkos sąlygos bei vyriausybės poveikis. Lietuvos įmonėse plačiausiai taikoma laikinė darbo užmokesčio forma, vienetinė forma taikoma 19 %, o mišri – 26 % visų įmonių. Tyrimo rezultatai rodo, jog darbo užmokesčio sistemų vystymosi tendencijos nukreiptos ugdyti darbuotojo individualius gebėjimus, skatinti jo motyvaciją siekti tiek asmeninių, tiek įmonės rezultatų, atlikto darbo

kompensavimo neapribojant piniginių išmokomis, siekiant maksimalaus sistemų apibrėžtumo, aiškumo ir objektyvumo.

Reikšminiai žodžiai: darbo užmokesčio formos, darbo užmokesčio sistemos, veiksniai, Lietuva.

JEL Code: M10, M50

<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

Copyright © 2022 Gintarė Bruzdeilynaitė, Rasa Subačienė. Published by [Vilnius University Press](#). This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Pateikta / Submitted on 09.08.2022

Evaluation of Salaries and Their Factors in Lithuania

Gintarė Bruzdeilynaitė

Vilnius University, Lithuania

gintare.bruzdeilynaite@evaf.stud.vu.lt

Rasa Subačienė

Vilnius University, Lithuania

rasa.subaciene@evaf.vu.lt

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6559-8478>

Annotation. Salaries and wages are widely analysed in legal, economic and social dimensions. Remuneration reflect many aspects, therefore, they play a significant role for the individual, for whom it is often the main source of livelihood, for the company, for which the compensation of the employee's work is both business expenses and elements of business execution, and for the state, which directly influences wages through its regulatory mechanisms and for which the amount of salary is an important indicator of society's standard of living. The purpose of the study is to evaluate the salaries forms and systems applied in Lithuanian companies and the factors affecting them. To achieve the goal, the methods of scientific literature analysis, information grouping, systematization, and generalization were

applied. A questionnaire survey was conducted in Lithuania in order to assess the forms and systems of salaries and the factors affecting them. The results of the study show that internal factors have the greatest influence on wages. External factors of greatest impact are the salary level in the region/country, labour market conditions, and the impact of the government. In Lithuanian companies, the time based form of salaries is most widely used, the unit based form is used in 19%, and the mixed form - in 26% of all companies. The research results show that the trends in the development of salaries' systems are aimed at developing the employee's individual abilities, promoting his motivation to achieve both personal and company results, compensation for the work performed on different forms, with the purpose to achieve maximum definiteness, clarity and objectivity of the systems.

Keywords: salaries' forms, salaries' systems, factors, Lithuania.

JEL Code: M10, M50

Copyright © 2022 Gintarė Bruzdeilynaitė, Rasa Subačienė. Published by [Vilnius University Press](#). This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Pateikta / Submitted on 09.08.2022

Įvadas

Darbo užmokestis yra gana plačiai analizuojamas tiek teisine, tiek ekonomine, tiek socialinėmis prasmėmis. Įmonėje ar organizacijoje samdančioje darbuotojus bei kiekvienam darbuotojui, darbo užmokestis atlieka itin reikšmingą vaidmenį galintį reikšmingai nulemti gyvenimo kokybę, pajamų šaltinį, o taip pat ir verslo tęstinumą. Kiekvienas dirbantysis suinteresuotas gauti kuo didesnę darbo užmokestį, nes tai dažniausiai yra vienintelis namų ūkių pragyvenimo šaltinis leidžiantis patenkinti savo, tuo pačiu ir savo šeimos narių fiziologinius poreikius, taip pat sukuriantis finansinio stabilumo jausmą bei sudarantis sąlygas kvalifikacijos tobulinimui ir kūrybinio potencialo plėtojimui. Tačiau, kad ir kaip darbuotojas norėtų gauti kuo didesnę darbo užmokestį, darbdavys – atvirkščiai darbo užmokestį siekia sumažinti, taip siekdamas sumažinti verslo vykdymo sąnaudas bei didinti jo pelningumą. Todėl darbo užmokesčio dimensijoje susiduria priešingos kryptys, siekiančios patenkinti priešingus dviejų skirtingų sandorio šalių poreikius.

Darbo užmokestis ir jo problematika nagrinėjama įvairių mokslininkų labai įvairiais aspektais, kurie dažniausia atspindi įvairių profesijų ar tam tikrų sektorių ar geografinių regionų apmokėjimą už darbą, darbo apmokėjimo modelių taikymą tam tikroms profesinėms grupėms, darbo sąlygų kompensavimą, streso ir darbo užmokesčio dydžio ryšį, investicijų ir darbo našumo ryšį, įmonės veiklos efektyvumo ir darbo užmokesčio atotrūkį, darbo efektyvumo, atlygio sistemos ir pasitenkinimo darbu sąveiką, atlygio darbuotojams valdymą bendrai ir skirtingoms specialistų grupėms, darbo užmokesčio lygio nustatymą, darbo vertinimo sistemas, įmonės darbo užmokesčio lygio modeliavimą, minimalų darbo užmokestį, darbo užmokesčio skirtumus tarp lyčių ir kitus klausimus (Yildirim ir kt., 2022; Rahrig Jenkins ir kt., 2022; Osiichuk, 2022; Saltiel ir Urzua, 2022; Adekanmbi ir Ukpere, 2021; Kuzmenko ir kt., 2021; Ogundeji ir kt., 2021; Meng ir kt., 2018; Taba, 2018; Raguckienė ir Staponienė, 2016; Pavelka, 2013; Tamašauskienė ir Stankaitytė, 2013; Beržinskienė ir Raziulytė, 2012). Lietuvių autoriai taip pat nagrinėjo darbo užmokesčio formas, sistemas, jam įtaką darančius veiksniai ir kitus klausimus (Žaptorius, 2014; Raziulytė, 2011; Aukščiūnas, Grigonienė, 2010; Vanagas, 2009; Bakanauskienė, 2008;

Žaptorius, 2007; Mačernytė – Panomariovienė, 2003), tačiau lietuvių autorių tyrimai, atspindintys darbo užmokesčio formų ir sistemų taikymą ar veiksmų įtaką darbo užmokesčiui Lietuvoje, remiasi daugiau kaip dešimties metų senumo tyrimo rezultatais, o reikšmingai keičiantis ekonominėms sąlygoms, svarbu įvertinti darbo užmokesčiui įtaką darančius veiksmus, darbo užmokesčio formų bei sistemų taikymą Lietuvos įmonėse bei dabartines vystymosi tendencijas.

Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos įmonėse taikomas darbo užmokesčio formas, sistemas bei jam įtaką darančius veiksmus. Tikslui pasiekti išskirti uždaviniai: darbo užmokesčio formų ir sistemų mokslinėje literatūroje analizė ir apibendrinimas; darbo užmokesčiui įtaką darančių veiksmų mokslinėje literatūroje analizė ir apibendrinimas; darbo užmokesčio formų ir sistemų bei jam įtaką darančių veiksmų tyrimo metodologijos sudarymas ir tyrimo rezultatų vertinimas. Atliekant tyrimą, taikyti mokslinės literatūros analizės, informacijos grupavimo, sisteminimo, apibendrinimo metodai. Darbo užmokesčio formų ir sistemų bei jam įtaką darančių veiksmų vertinimui Lietuvoje atlikta anketinė apklausa.

1. Darbo užmokesčio formos ir sistemos

Vienareikšmiškai darbo užmokesčio sąvoką apibūdinti gana sudėtinga. Mokslinėje literatūroje (Bakanauskienė, 2008; Mačernytė – Panomariovienė, 2003; Lapinskienė, 2014) vartojamos įvairios sąvokos: „darbo užmokestis“, „darbo apmokėjimas“, „atlyginimas“, „atlygis“, kurios būdamos panašios savo prasme gali turėti ir kiek kitokių aspektų.

L.Žiogelytė (2013) pastebi, jog darbo apmokėjimo ir darbo užmokesčio apibrėžimai ir skirtinga šių sąvokų interpretacija gali sukelti daug diskusijų, todėl autorė atsižvelgdama į šių sąvokų įvairovės galimas atsiradimo priežastis, apibendrina, jog darbo užmokesčio bei darbo apmokėjimo sąvokų įvairovė ir toliau lieka besiplečianti, dėka mokslinių tyrimų sričių tarpdiscipliniškumo plėtros, kuri papildo plačią žmonių išteklių valdymo, o kartu ir vieno jo sistemos elementą - darbo apmokėjimo tyrimų sferą (Žiogelytė, 2013). Tačiau nežiūrint skirtingų darbo užmokesčio sąvokos interpretacijų (Danilevičienė, 2019; Lapinskienė, 2014; Diamond, 2011; Hale, Whitlam, 2009; Vanagas, 2009; Fisher ir kt., 2006; Mačernytė – Panomariovienė, 2003 ir kt.), dažniausia naudojamas darbo užmokesčio terminas, o pats darbo užmokestis savo esme apibūdinamas, kaip darbdavio kompensacija darbuotojui už jo atliktą darbą.

Priklausomai nuo darbuotojo atliekamo darbo, jam priskirtų funkcijų bei kitų faktorių, darbo užmokestis gali būti mokamas įvairiomis formomis. Mokslinėje literatūroje išskiriamos tipinės darbo užmokesčio formos ir sistemos pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. **Darbo užmokesčio formos ir sistemos**

Darbo užmokesčio formos ir sistemos pavadinimas	Darbo užmokesčio formos ir sistemos ypatybės	Darbo užmokesčio formos ir sistemos pavadinimas	Darbo užmokesčio formos ir sistemos ypatybės
--	---	--	---

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

Vienetinė darbo užmokesčio forma

Laikinė darbo užmokesčio forma

Tiesioginė
vienetinė

Apskaičiuojama,
įkaini už atlikto
darbo vienetą
padauginus iš atlikto
darbų kiekio.

Paprastoji
laikinė

Darbuotojo darbo
užmokestis nustatomas
valandinį tarifinį atlygį
dauginant iš dirbtų
valandų skaičiaus

Progresinė
vienetinė

Sistemai būdinga tai,
kad tam tikra darbų
apimtis apmokama
pagal nominalius
įkainius, o darbai virš
numatytos apimties –
pagal padidintus.
Įkainiai didinami
atsižvelgiant į
moksliškai pagrįstų
darbo normų
įvykdymą procentais
pagal specialias
skales.

Su privaloma
atlikti
normuota
užduotimi

Ši atmaina taiko
privalomą kiekybinę
darbo normą, nors darbo
užmokestis yra
apskaičiuojamas
remiantis nustatyto
darbo laiku. Šiai
sistemai būdinga tai, kad
darbuotojui sumokama
už nustatytą dirbtą laiką,
tačiau jis privalo
įvykdyti nustatytą darbo
užduotį.

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

Regresinė
vienetinė

Taikant šią sistemą darbuotojas gautą darbo užmokestį, padidėjusį dėl didesnio darbo našumo, dalinasi su darbdaviu, kadangi būtent jis ir sudarė geras sąlygas tokiems darbams atlikti. Todėl kuo greičiau viršijamos normos, tuo lėčiau didėja darbo užmokestis.

Asmeninių
priedų

Šiai sistemai būdinga, jog valandinė darbo užmokesčio norma susideda iš kelių dalių: pagrindinė dalis susideda iš specialiųjų reikalavimų, darbo sąlygų. Antroji nustatoma pagal patikimumą ir lojalumą įmonei, pagal tai, kokius darbo rezultatus darbuotojas yra pasiekęs.

Diferencijuota
vienetinė

Šioje atmainoje naudojami skirtingi tarifiniai atlygiai, priklausantys nuo to, kiek įvykdytas normos lygis.

Dviejų
atlygių

Nustatomi bent du tarifiniai atlygiai, kurie taikomi darbuotojams, atsižvelgiant, kaip jie įvykdo nustatytas užduotis.

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

Fiksuotųjų
priedų

Ši sistema skatina
darbininkus didinti
gamybos apimtį – už
kiekvieną virš
nustatytos normos
pagamintą vienetą
mokamas fiksuotas
priedas

Japonų
tradicinė

Japonų tradicinė sistema
pagal amžių priklauso
nuo darbuotojų amžiaus,
pagal kurį taikomas
tarifinis atlygis.

Japonų tradicinė sistema
pagal rezultatus sistema
remiasi keliomis
tarifinėmis normomis:
individualiais (darbo
užmokestis priklauso
nuo darbuotojo amžiaus,
stažo) ir darbo (įgytos
patirties, darbo našumo).

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

Asmeninių
priedų
vienetinė

Sistemai būdinga tai,
kad tarifinis atlygis,
pagal kurį
skaičiuojamas
atlyginimas, susideda
iš priedo, kurį lemia
amžius ir stažas.
Asmeninis priedas
gali būti nustatomas
ir už gerus
asmeninius ar
kolektyvinius darbo
rezultatus.

Mišri darbo užmokesčio forma

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

**Darbo
užmokesčio
formos ir
sistemos
pavadinimas**

**Darbo užmokesčio
formos ir sistemos
ypatybės**

Netiesioginė
vienetinė

Pagal šią sistemą, darbuotojų uždarbis priklauso nuo jų aptarnaujamų darbininkų darbo rezultatu, tai yra nuo pagrindinių darbininkų išdirbio, ir apskaičiuojamas pagal netiesioginį vienetinį įkainį.

Premijinė

Šiai sistemai būdinga, jog iki tam tikro įmonės veiklos lygio darbuotojui atlyginama pagal vienetinės ar laikinės formos principus, o pasiekus nustatytą lygį mokamos premijos, atsižvelgiant į tai, kurias veiklas darbdavys nori skatinti (produkcijos kokybės gerinimą, produkcijos kiekį, taupumą, aptarnavimo kokybę ir kt.).

Darbo užmokesčio formos ir sistemos pavadinimas	Darbo užmokesčio formos ir sistemos ypatybės	Darbo užmokesčio formos ir sistemos pavadinimas	Darbo užmokesčio formos ir sistemos ypatybės
Akordinė vienetinė	Pasižymi tuo, kad atliekamų darbų apmokėjimo dydis nustatomas ne už kiekvieną gamybos operaciją atskirai, o už visą darbų kompleksą, tai yra už akordinę užduotį. Su darbuotojais atsiskaitoma, kai baigtas visas darbas	Priedų	Šiai sistemai būdinga tai, jog darbo užmokestis mokamas pagal vienetinę ar laikinę formą, tačiau atsižvelgiant į darbuotojo indėlių, siekiant įmonės veiklos rezultatų, apyvartos dydį, įgytą kvalifikaciją mokami priedai.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Mačernytė – Panomariovienė (2003), Bakanauskienė (2008), Žaptorius (2007), Vanagas (2009), Aukščiūnas, Grigonienė (2010), Žaptorius (2014).

Darbo užmokestis apima klasikines darbo užmokesčio formas: vienetinę ir laikinę, kurių taikymas priklauso nuo daugelio veiksnių, vieni jų siejami su darbuotojo atliekamu darbu, išdirbtu laiku, taikoma technologija, automatizuota gamyba bei pasiektais darbuotojo rezultatais. Darbo užmokesčio sistemos atsirandančios iš vienetinės ir laikinės darbo užmokesčio formų, pasižymi specifiskomis ir pakankamai detaliomis savybėmis. Tačiau išskirtina ir mišri darbo užmokesčio forma, apimanti vienetinės ir laikinės formų savybes. Mišri darbo užmokesčio forma sietina su darbuotojo turimais įgūdžiais, darbo atlikimo lygiu, įvertinamu premijomis, priedais bei komisinių mokėjimais.

2. Darbo užmokesčiui įtaką darantys veiksniai

Darbo užmokesčiui įtaką darantys veiksniai dažniausiai išskiriami atsižvelgus į įmonių vidines aplinkos ypatybes, ar tokias, kurios bendrai taikomos visoms verslo įmonėms veikiančioms tam tikroje ekonominėje veikloje. Darbo užmokesčiui įtaką darantys veiksniai vadinami išorinės aplinkos ir vidiniais organizacijos veiksniais (Martinkus ir kt., 2006; Žaptorius, 2005).

Vidiniais darbo užmokesčių įtakojančiais veiksniais dažniausiai laikomi – konkretaus darbo vertė, realiatyvioji darbuotojo vertė ir darbdavio išgalės mokėti (Žaptorius, 2014; Žiogelytė, 2010; Vanagas, 2009; Blažienė ir Gerikienė, 2003). Konkretaus darbo vertė yra itin reikšmingas vidinis veiksnys, kuriam didelę reikšmę turi formali darbo užmokesčio organizavimo sistema, kurios nebuvimas lemia subjektyvų darbo vertės nustatymą. Įmonės turinčios nuostatais reglamentuotą darbo užmokesčio organizavimo sistemą gali tam tikru vertinimo metodu nustatyti konkretaus darbo vertę ir tai pateikti kolektyvinėse sutartyse (Vanagas, 2009). Realiatyvioji darbuotojo vertė grindžiama lygybe bei teisingumu. Darbuotojai turintys vienodus gebėjimus turėtų gauti vienodą darbo užmokesčių. Visgi norint išlaikyti motyvuotą darbuotoją darbe yra daromos išimtys leidžiančios darbo užmokesčių individualizuoti pagal tai, kokia darbuotojo elgsena darbe, atliekamos funkcijos ir pagal tai pasitelkti įvairiais skatinimo būdais (Rudytė ir kt. 2008). Darbdavio išgalės mokėti priklauso nuo organizacijos veiklos rezultatų, darbuotojo darbo našumo, produktyvumo, gaunamo pelno. Ekonominės sąlygos bei konkurencija, kuri gali priversti sumažinti produkcijos kainas, taip pat gali itin įtakoti darbdavio mokamą darbo užmokesčių darbuotojams.

Išoriniai darbo užmokesčio veiksniai atspindi ekonominius, socialinius, teisinius bei politinius aspektus. Teisinės - politinės aplinkos veiksniais laikoma kolektyvinė sutartis, vidinė šalies politinė sistema, darbo užmokesčio reglamentavimas. Ekonominės - socialinės aplinkos veiksniai yra susiję su darbo rinkos sąlygomis, pragyvenimo ir darbo užmokesčio lygiu, santykiniu įvairių visuomenės grupių pragyvenimo lygiu (Raziulytė, 2011; Žiogelytė, 2010).

Darbo rinkos sąlygos atspindi kvalifikuotos darbo jėgos paklausos ir pasiūlos santykį. Kai pasiūla didesnė nei paklausa, tuomet darbdaviai savo darbuotojams gali mokėti mažiau. Kai kvalifikuotos darbo jėgos paklausa didesnė nei pasiūla, tada darbdaviai priversti didinti darbo užmokestį. Itin reikšmingas vaidmuo tenka ir profesinėms sąjungoms, kurios gali ir neatsižvelgti į paklausos ir pasiūlos santykį priversdamos darbdavius mokėti didesnę darbo užmokestį net jeigu ir yra šios profesijos sąjungos narių bedarbių (Žapatorius, 2014).

Darbo užmokesčio lygis regione reikšmingas tuo, jog leidžia darbuotojui lengviau orientuotis į tai, kokio darbo užmokesčio jis turėtų sulaukti regione už atitinkamą specialybę, kvalifikaciją. Tokiu atveju, darbdaviui sunku sudaryti darbo sutartį su darbuotoju siūlant mažesnę darbo užmokestį, nes darbuotojas reikalauja analogiškų profesijų darbuotojams kitose įmonėse gaunamų darbo užmokesčių bei supranta, jog gaunamas mažesnis darbo užmokestis apsunkintų tam regionui būdingoms asmeninio vartojimo reikmenims įsigyti (Rudytė ir kt., 2008). Vyriausybė nustato darbo užmokestį teisės aktų pagrindu, reglamentuoja minimalų darbo užmokestį. Pagrindinis darbo užmokestį Lietuvoje reglamentuojantis įstatymas yra Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, tačiau darbo užmokesčio nuostatos yra nustatytos ir kitais poįstatyminiais teisės aktais, apibrėžiančiais valstybės politikų, teisėjų ir valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo nuostatas, pradelstų mokėjimus, mokėjimus ir kompensacijas už konkrečias darbo sąlygas (Tamašauskienė ir kt., 2008). Kolektyvinėmis sutartimis įgyvendinama socialinė partnerystė, nustatomas konkretus valandinis tarifinis ar taikomas mėnesinis darbo užmokestis bei kitos su darbo užmokesčiu susijusios sąlygos. Kolektyvines sutartis darbuotojams sudaryti palanku, nes darbdaviai tuomet dėl darbo užmokesčio dydžio tariasi su profesinėmis sąjungomis, kurių tikslas pasiekti didesnę realųjį darbo užmokestį. Profesinės sąjungos visgi nėra vienintelės atstovaujanti darbuotojų interesus, svarbus vaidmuo tenka ir darbo taryboms, kurios nors ir neturi teisės vesti kolektyvinių derybų ar sudaryti kolektyvinių sutarčių, tačiau turi teisę imtis informavimo ar konsultavimo procedūrų, kuriomis darbuotojai ar jų atstovai turi įtakos darbdavio sprendimų priėmimui (Pollan, 2008; Vanagas, 2009; Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 2021).

Darbo užmokesčiui įtaką darantys veiksniai kai kurių autorių išskiriami, atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus. S. Raziulytė (2011) vidinius veiksnius grupuoja pagal priklausomybę nuo darbdavio (finansinės galimybės, darbo sąlygos, konkretaus darbo vertė) ir nuo darbuotojo (asmeninis darbuotojo indėlis, profesinė kompetencija), o išorinius – nuo ekonomikos priklausančius veiksnius (darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis bendrovėje, šakoje, regione, gyvenimo lygis) bei nuo vyriausybės politikos ir teisinių aktų priklausančius veiksnius (vyriausybės politika, profesinės sąjungos).

Verta pabrėžti, jog darbo užmokesčiui įtaką darantys veiksniai gali būti skirstomi į subjektyvius socialinius ir objektyvius socialinius veiksnius. Subjektyvus darbo vertinimas gali būti matomas per darbo vertintojo poziciją, jo individualus požiūris, supratimas gali turėti įtakos veiksnio svoriui nustatant darbo užmokestį. Vis labiau organizacijose sutinkamas komandinio darbo taikymas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, susidomėjimas darbuotojo požiūriu į darbą ir motyvacija lemia subjektyvaus socialinio darbo veiksnio sureikšminimą ir egzistavimą organizacijų darbo užmokesčio sistemose. Tuo tarpu, objektyviems socialiniams veiksniams neturi įtakos asmens pageidavimai, nusistatymas ir apima tik išorinio poveikio organizacijoje veiksnius, kurie susiformuoja per ilgesnį istorinį laikotarpį taip veikdami darbo užmokesčio lygį šalyje, darbo jėgos pasiūlą ir paklausą (Žiogelytė, 2013; Rudytė ir kt. 2008). Apibendrinti darbo užmokesčiui darantys įtaką veiksniai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Darbo užmokesčiui įtaką darantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Žaptorius, 2014; Žiogelytė, 2013; Raziulytė, 2011; Rudytė ir kt. 2008

3. Darbo užmokesčio formų ir sistemų bei jam įtaką darančių veiksnių tyrimo metodologija ir rezultatai

Siekiant įvertinti Lietuvoje taikomas darbo užmokesčio formas ir sistemas bei jam įtaką darančius veiksnius buvo atlikta apklausa. Apklausos laikomos kaip itin patikimas bei greitas duomenų rinkimo būdas leidžiantis išmatuoti didesnę tiriamąją grupės apimtį bei statistiškai pateikti apibendrintą statistinį tiriamojo reiškinių vertinimą. Apklausoje kiekvienas respondentas atsakinėja į identišką klausimą, kas leidžia atlikti palyginimus, taikyti statistinės analizės priemones ir taip pasiekti norimą tyrimo rezultatą. (Gaižauskienė, Mikėnė, 2014).

3.1. Tyrimo imties nustatymas bei duomenų rinkimo būdas

Tyrimo populiacija atspindi Lietuvoje veikiančias įmones, todėl nustatant tyrimo imtį, atsižvelgiama į įmonių skaičių, kuris 2022 m. pradžioje sudarė 93059 (Lietuvos statistikos departamentas..., 2022). Remiantis V.I. Paniotto formule (Kardelis, 2002), nustatytas reikiamas apklausti imties dydis, esant 95 % pasitikėjimo lygiui bei 7 % imties paklaidos dydžiui, yra 203. Viso tyrime dalyvavo 189 Lietuvos įmonės. Gautas atsakymų skaičius pasiskirstė tolygiai pagal įmonių kategorijas ir sudarė: labai mažos įmonės - 42, mažos – 50, vidutinės - 42, didelės – 55, kas iš esmės atitinka bendrą dirbančiųjų skaičiaus pasiskirstymo struktūrą pagal darbuotojų skaičių įmonėse Lietuvoje (remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2022), 2020 m. įmonėse iki 10 darbuotojų dirbo apie 33 % dirbančiųjų, įmonėse iki 50 darbuotojų – 22 %, įmonėse iki 250 darbuotojų – 20 % bei įmonėse virš 250 darbuotojų – 25 %). Paprastoji atsitiktinė imtis sudaryta iš įmonių, atsitiktinai paimtų iš juridinių asmenų įsteigtų Lietuvoje sąrašo, kurį sudaro įregistruotos įmonės nuo 1980 m. iki 2022 m. Šis sąrašas apima ne tik veikiančias įmones, bet ir tokias, kurios yra sustabdžiusios savo veiklą. Tad prieš išsiunčiant anketas įmonių nurodytais kontaktiniais elektroninio pašto adresais, kiekviena Lietuvos įmonė pasirinkta iš sąrašo, buvo patikrinta dėl savo veiklos statuso, remiantis juridinių asmenų registro svetainės pagalba. Didžioji dalis respondentų (įmonių darbuotojų) į tyrimą buvo įtraukiami

atsižvelgiant į jų pareigybes, tai asmenys atsakingi už darbo užmokesčio apskaičiavimą, sistemos formavimą, įmonių ar padalinių/skyrių vadovai, su apskaita susiję darbuotojai, kurie turėtų būti susipažinę su įmonėje taikomomis darbo užmokesčio formomis, sistemomis, struktūra ar dalyvauti darbo užmokesčio formavime. Tačiau anketa buvo paruošta taip, jog į ją galėtų atsakyti ir kitas pareigas užimantys darbuotojai.

3.2. Tyrimo procesas ir etapai

Tyrimas buvo atliekamas trimis etapais. Pirmame etape, remiantis mokslinės literatūros bei kitų šaltinių analize, buvo suformuotas teorinis kiekybinio tyrimo pagrindas. Antrame etape – atlikta anketinė apklausa: sudarytas ir išplatintas klausimynas, surinkti duomenys. Anketos struktūra bei klausimų formatas pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Anketos struktūra bei klausimų formatas

Struktūrinė dalis		Klausimo pobūdis	Klausimo tipas
I. Demografiniai respondentų duomenys	Įmonės identifikavimas	Įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių	uždaro
		Įmonės veiklos rūšis	uždaro, plataus pasirinkimo
	Respondento charakteristikos	Užimama pozicija įmonėje	uždaro
		Išsilavinimas	uždaro, plataus pasirinkimo
		Patirtis įmonėje	uždaro tipo

II. Darbo užmokestį įtakojančių veiksmų vertinimas	Išorinių veiksmų vertinimas	ranginės skalės
	Vidinių veiksmų vertinimas	ranginės skalės
III. Taikomų darbo užmokesčio formų vertinimas	Įmonėje taikomos darbo užmokesčio formos	uždaro, plataus pasirinkimo bei atviro
IV. Taikomų darbo užmokesčio sistemų vertinimas	Įmonėje taikomos vienetinės formos sistemos	nominalinės skalės ir atviro
	Įmonėje taikomos laikinės formos sistemos	nominalinės skalės ir atviro
	Įmonėje taikomos mišrios formos sistemos	nominalinės skalės ir atviro

Šaltinis: sudaryta autorių

Atliekant apklausą buvo naudojamas didžiausias pasaulinis profesinis socialinis tinklas „LinkedIn“. Šis tinklas talpina ne tik praktikos ir darbo pasiūlymus, tačiau ir įvairių sričių darbuotojų profilius, kuriems galima išsiųsti privačią žinutę ir stebėti, ar ji buvo perskaityta. Internetinė svetainė - „Rekvizitai“ buvo naudojama siekiant nustatyti įmonių kontaktinius

duomenis. Trečiame etape išanalizuoti gauti duomenys, apibendrinti tyrimo rezultatai.

3.3. Tyrimo rezultatai

2 paveikslo duomenys rodo pakankamai tolygų įmonių dydžio pagal darbuotojų skaičių pasiskirstymą bei platų įmonių veiklos rūšių diapazoną. Įmonėse iki 10 darbuotojų dominavo didmeninės ir mažmeninės prekybos, administracinės ir aptarnavimo veiklos, finansinės ir draudimo veiklos bei apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklos rūšys, įmonėse, kuriose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų – finansinės ir draudimo veiklos, didmeninės ir mažmeninės prekybos, administracinės ir aptarnavimo veiklos rūšys, įmonėse, kuriose dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų – finansinės ir draudimo veiklos, didmeninės ir mažmeninės prekybos, informacijos ir ryšių bei administracinės ir aptarnavimo veiklos rūšys, didžiausiose pagal darbuotojų skaičių įmonėse dominavo panašios veiklos rūšys: finansinė ir draudimo veikla, didmeninė ir mažmeninė prekyba, informacija ir ryšiai, apdirbamoji gamyba.



2 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių ir veiklos rūšį
Šaltinis: sudaryta autorių

3 paveiksle pateiktos respondentų charakteristikos, kurios rodo, kad daugiausia (26 %) apklausoje dalyvavo skyrių/padalinių vadovai iš didžiausių pagal darbuotojų skaičių įmonių, 17 % sudarė specialistai ir po 15 % - asmenys, atsakingi už personalo valdymą ir/ar darbo užmokesčio sistemos formavimą, sudarantys didžiausią dalį iš mažiausių pagal darbuotojų skaičių įmonių, bei vyr. specialistai.



3 pav. Respondentų charakteristikos
Šaltinis: sudaryta autorių

Tyrimo duomenys rodo, jog du trečdaliai respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 32 % iš šio skaičiaus dirba didžiausiose pagal

darbuotojų skaičių įmonėse, trečdalis iš visų dirbančiųjų, turinčių aukštąjį koleginių išsilavinimą dirba mažiausiose pagal darbuotojų skaičių įmonėse. 8 % respondentų turi aukštesnį ir vidurinį išsilavinimą. Vertinant respondentų patirtį pastebima, jog didžiausią dalį sudaro darbuotojai, turintys nuo 1m. iki 5 m. bei nuo 5 m. iki 10 m. patirties iš didžiausių pagal darbuotojų skaičių įmonių. Kitose kategorijose respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį reikšmingai nesiskiria.

Vertinant išorinių veiksnių įtaką darbo užmokesčiui, respondentai remdamiesi pateikta skale: nuo nulio (nedaro įtakos darbo užmokesčiui) iki trijų (stipriai įtakoja darbo užmokesčiui), turėjo įvertinti darbo užmokesčio įtakojančius veiksnius.

Kaip rodo 4 paveikslo duomenys, išoriniai veiksniai buvo vertinami gana panašiai, tačiau itin išsiskyrė kolektyvinės sutarties vertinimas. Gyvenimo lygis, darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione/šalyje, vyriausybės poveikis buvo vertinti apie 20 % visų respondentų, kaip visai neįtakojantys darbo užmokesčio, o kolektyvinės sutarties veiksnys čia siekė net 57 %. Vidutinę įtaką darbo užmokesčiui darantys išoriniai veiksniai respondentų buvo vertinami skirtingai. Itin išsiskyrė gyvenimo lygio veiksnys siekęs 44 %, darbo rinkos sąlygos ir darbo užmokesčio lygis regione/šalyje sudarė po 35%, vyriausybės poveikis – 29 %, o kolektyvinės sutarties veiksnys atitinkamai siekė tik 15%. Stipriausiai darbo užmokesčiui įtaką darantys veiksniai respondentų nuomone yra darbo užmokesčio lygis regione/šalyje, darbo rinkos sąlygos bei vyriausybės poveikis. Apibendrinant galima išskirti gana tolygų išorinių veiksnių vertinimą, išskyrus kolektyvinę sutartį.



4 pav. Išorinių veiksnių vertinimas

Šaltinis: sudaryta autorių

Tuo pačiu principu buvo vertinami ir vidiniai veiksniai (žiūr. 5 pav.). Tyrimo duomenys rodo, jog visus vidinius veiksnius respondentai vertina, kaip darančius reikšmingą įtaką darbo užmokesčiui - beveik du trečdaliai respondentų darbdavio išgales mokėti vertina, kaip didžiausią darbo

užmokesčiui įtaką darantį veiksnį, 65 % išskiria formalią darbo užmokesčio organizavimo sistemą ir 60 % - darbo vertės nustatymą.



5 pav. Vidinių veiksnų vertinimas

Šaltinis: sudaryta autorių

6 pav. pateiktos taikomos darbo užmokesčio formos. Tyrimo duomenys rodo, kad laikinė darbo užmokesčio forma vis dar išlieka populiariausia visose įmonėse ir sudaro apie 55 %. Ši forma labiausia taikoma įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius sudaro nuo 51 iki 250 bei virš 250, atitinkamai 57 % bei 58 %. Vienetinė darbo užmokesčio forma plačiausia taikoma mažiausiose pagal darbuotojų skaičių įmonėse (26 %), o mišri forma – įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius sudaro nuo 11 iki 50 darbuotojų. Bendrai vertinant vienetinė forma taikoma 19 %, o mišri – 26 % visų įmonių.



6 pav. Darbo užmokesčio formų taikymas

Šaltinis: sudaryta autorių

Vienetinės formos darbo užmokesčio sistemų taikymo rezultatų analizė (žr. 7 pav.) rodo itin aukštą šių sistemų netaikymo procentą (50 % - 70 %). Beveik trečdalis respondentų išskyrė, kaip labiausia taikomas asmeninių priedų bei tiesioginę vienetinę sistemas. Gana didelė dalis respondentų, svyruojanti nuo 19 % iki 29 %, negalėjo nustatyti, kokia vienetinė sistema taikoma.



7 pav. Vienetinės formos darbo užmokesčių sistemų taikymas

Šaltinis: sudaryta autorių

8 paveiksle pateikti laikinės formos darbo užmokesčio sistemų taikymo tyrimo rezultatai rodo, jog plačiausiai taikoma paprastoji laikinė darbo

užmokesčio sistema (68 %) bei asmeninių priedų sistema (31 %), kitų sistemų taikymas sudaro iki 10 %.



8 pav. **Laikinės formos darbo užmokesčių sistemų taikymas**

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinant mišrios formos sistemas (žiūr. 9 pav.) dominuoja priedų ir premijinė sistemos. Apibendrinant galima išskirti, kad vienetinės formos asmeninių priedų sistema bei tiesioginė vienetinė sistemos taikomos 4 % tirtų Lietuvos įmonių, laikinės formos paprastoji laikinė sistema – 30 %, asmeninių priedų – 14 %, mišrios formos priedų sistema – 12 % Lietuvos įmonių.



9 pav. **Mišrios formos darbo užmokesčių sistemų taikymas**

Šaltinis: sudaryta autorių

Sistemų taikymo klausimu buvo siekiama įvertinti ne tik mokslinėje literatūroje išskiriamas klasikinės darbo užmokesčio sistemas, tačiau ir nustatyti kitas, neišskirtas pasirinkimų skalėje, bet taikomas Lietuvos įmonėse sistemas, kurias respondentai galėjo nurodyti atviro tipo klausime. Tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvoje taikomos tokios sistemos, kaip „Merit“ sistema, plačiai naudojama Jungtinėse Amerikos Valstijose. Sistema pagrįsta įsitikinimu, kad žmonės yra racionalūs ir reaguoja į paskatas, gali padidinti našumą dėl tinkamų skatinimo priemonių, t. y. didesnio gaunamo darbo užmokesčio. Sistema itin naudojama mokyklose, jos pagrindu kuriamos mokytojų tobulinimo programos, kuriose darbo užmokesčio kėlimas pagrįstas studentų pasiekimais, mokytojų efektyvumu. „Hay“ lygių sistema siekiama didinti darbuotojų motyvaciją, suteikiant tinkamą kompensaciją. Darbo funkcijos ir reikalavimai formuojami kiekvienam darbuotojui, maksimaliai vengiant netikslumų ir neapibrėžtumų. Vertinami trys pagrindiniai, visuotinai taikomi veiksniai: žinių turėjimas, problemų sprendimas ir atsakingumas, tam tikrais atvejais yra įtraukiamas ir ketvirtas veiksnys skirtas išskirtinėms darbo sąlygoms vertinti, kurios negali būti įvertintos prieš tai įvardintais trimis veiksniais. 9

dėžučių modelio sistema galėtų atitikti matricos principą bei yra skirta nustatyti darbo užmokestį, kartu atskleidžiant darbuotojų našumą, gebėjimus ir potencialą. Modelį sudaro tinklelis su dviem ašimis, išskiriančiomis po tris lygius: žemą, vidutini/normalų ir aukštą. X ašis rodo darbuotojo našumą, Y ašis rodo potencialą, priklausantį nuo gebėjimo ugdyti darbuotojo talentą. Kartu šie deriniai sudaro devynias skirtingas dėžutes, kurių kiekviena turi savo ypatybes. Tada tinklelyje suvedami atskirų darbuotojų vardai taip vertinant kiekvieną darbuotoją individualiai. Kuo aukštesnis darbuotojo įvertinimas, tuo didesnis gaunamas darbo užmokesčio dydis. Pareigybės koeficiento sistema galėtų būti laikinės formos kelių tarifinių atlygių modifikacija. Konkrečioms pareigybės susijusioms su valstybės tarnyba yra nustatomas koeficientas pagal kurį yra apskaičiuojamas darbo užmokestis. Darbo sutartyje nurodomas koeficiento dydis. Koeficientai skirstomi pagal pareigybes, kurios skirstomos į 10 grupių: 1 grupė aukščiausia su aukščiausiu koeficientu, atitinkamai 10 grupės koeficientas žemiausias. Gana plačiai taikoma papildomų naudų paketų sistema galėtų būti išskiriama kaip mišrios formos besiformuojanti sistema, atspindinčią dalį darbo užmokesčio pinigine forma, kitą dalį – kitokiomis naudomis (gyvybės draudimo įmokos, papildomos pensijos įmokos, dovanos, kelionės, mokymai, automobilio naudojamas ir kt.), skatinančiomis lojalumą įmonei, darbuotojų motyvaciją.

Išvados

1. Darbo užmokestis yra prieštaringa bei daugiaplanė ekonominė kategorija, kurioje susikerta du visiškai skirtingi darbuotojo ir darbdavio interesai. Todėl ilgainiui yra susiformavusios kelios darbo užmokesčio nustatymo formos ir daugybė jų sistemų, kurios ir toliau vystosi. Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys pagrindinės darbo užmokesčio formos su jų sistemomis: vienetinė, laikinė bei mišri.

2. Darbo užmokesčio dydis priklauso nuo veiksnių, kurie mokslinėje literatūroje išskiriami į vidinius bei išorinius. Vidiniais darbo užmokesčiui įtaką darančiais veiksniais dažniausiai išskiriami – darbo vertė, formali darbo užmokesčio organizavimo sistema ir darbdavio išgalės mokėti. Išoriniais darbo užmokesčiui įtaką darančiais veiksniais išskiriami darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione/šalyje, kolektyvinė sutartis, vyriausybės poveikis, gyvenimo lygis.

3. Siekiant įvertinti darbo užmokesčiui įtaką darančius veiksnius bei jo formų ir sistemą taikymą Lietuvos įmonėse, buvo atlikta anketinė apklausa. Tyrimo rezultatai rodo, jog respondentų nuomone, didžiausią įtaką darbo užmokesčiui daro vidiniai veiksniai. Didžiausią įtaką darbo užmokesčiui darančiais išoriniais veiksniais tyrimo dalyviai išskyrė darbo užmokesčio lygį regione/šalyje, darbo rinkos sąlygas bei vyriausybės poveikį.

4. Vertinant darbo užmokesčio formų taikymą Lietuvos įmonėse išsiskiria laikinės formos taikymas ir sudaro 55 %, vienetinė forma taikoma 19 %, o mišri – 26 % visų įmonių. Vienetinės formos populiariausios asmeninių priedų bei tiesioginė vienetinė sistemos, laikinės formos – paprastoji laikinė darbo užmokesčio bei asmeninių priedų sistemos, mišrios formos – priedų ir premijinė sistemos. Tiek tyrimo rezultatai, tiek respondentų išskirtos kitos darbo užmokesčio sistemos rodo, jog darbo užmokesčio sistemų vystymosi tendencijos nukreiptos ugdyti darbuotojo individualius gebėjimus, skatinti jo motyvaciją siekti tiek asmeninių, tiek įmonės rezultatų, atlikto darbo kompensavimas neapsiriboja piniginėmis išmokomis, siekiama, kad pačios sistemos būtų aiškiai apibrėžtos bei būtų maksimaliai objektyvios.

5. Tolimesnės tyrimo kryptys galėtų apimti gilesnį darbo užmokesčio sistemų ypatybių tyrimą, jų taikymo vertinimą, atsižvelgiant į darbuotojo darbo efektyvumą, besikeičiančių darbo užmokesčio sistemų taikymo prižasčių nustatymą. Nors tyrimo rezultatai atskleidė pasikeitusias darbo užmokesčio formų ir sistemų taikymo Lietuvos įmonėse tendencijas, tačiau detalesnė pasirinktų atitinkamos įmonės veiklos rūšies atvejų analizė galėtų sąlygoti ne tik momentinį esamos situacijos vertinimą, tačiau ir rekomendacijų įmonių vadovams suformulavimą. Tyrimą taip pat galima būtų gilinti tam tikrose įmonių veiklos sektoriuose, darbuotojų profesinėse grupėse arba išplėsti ir kitose valstybėse.

Literatūra

Adekanmbi, F.Ph., Ukpere, W. 2021. Influence of minimum wage and prompt salary payment on teachers' effectiveness in public secondary schools, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 19, Issue 1 (19(1)). DOI: 10.21511/ppm.19(1).2021.10.

Amstrong, M.. 2019. *Handbook of reward management practice*. KoganPage. London. UK.

Aukščiūnas, V., Grigonienė, I. 2010. *Ekonomika*. Vilnius: Technika.

Bakanauskienė I. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Blažienė, L., Gerikienė, V. 2003. Minimalaus darbo užmokesčio diferencijavimas: tarptautinės nuostatos ir Europos Sąjungos šalių patirtis. *Jurisprudencija: mokslo darbai*. Nr. 40 (32), p. 56-64.

Bobinaitė, V., Konstantinavičiūtė, I., Cibinskienė, A., Dumčiuvienė, D. 2002. Labour Productivity as a Factor of Tangible Investment in Companies Producing Wind Energy Components and Its Impacts: Case of Lithuania, *Energles*, Vol. 15, Issue 13. DOI: 10.3390/en15134925

Danilevičienė, I. 2019. *Darbo apmokėjimo, užimtumo ir produktyvumo sąveika*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, ekonomika.

Diamond, P. 2011. Unemployment, Vacancies, Wages. *American Economic Review*.

Fisher, C. D., Schoenfeld, L. F, Shaw, J. B. 2006. *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 891 p.

Gaižauskienė, I., Mikėnė, S. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

Hale, R., Whitlam, P. 2009. *Efektyvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga.

Yildirim, U., Toygar, A., Colakoglu, C. 2022. Compensation effect of wages on decent work: A study on seafarers attitudes. *Marine Policy*, Vol. 143. DOI: 10.1016/j.marpol.2022.105155

Kardelis, K. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija.

Koisova, E., Masarova, J., Habanik, J. 2018. Regional differences in the labour market in Slovakia and the Czech Republic, *Journal of Competitiveness*, Vol. 10, Issue 2. DOI: 10.7441/joc.2018.02.07

Kuzmenko, H., Yahelska, K., Artyukh, O., Babich, I., Volenshchuk, N., Sulimenko, L. 2021. Improved Methodology of Accounting and Audit of Payments to Employees in Ukraine, *Universal Journal of Accounting and Finance* 9(1): 44-53. DOI: 10.13189/ujaf.2021.090105.

Lietuvos Respublikos Darbo Kodeksas. 2016. Suvestinė redakcija 2022 08 31. Prieiga per internetą: [XII-2603 Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas \(e-tar.lt\)](#) [žiūrėta 2022.08 04]

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316. 1999. Suvestinė redakcija 2022 08 31. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr> [žiūrėta 2022.08 04]

Lietuvos statistikos departamentas. 2022. Rodiklių duomenų bazė. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/> [žiūrėta

2022 08 02]

Mačernytė – Panomariovienė, I. 2003. *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: LTU.

Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. 2006. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.

Meng, Q., Zhu, H., Xiao, K., Xiong, H. 2018. Intelligent Salary Benchmarking for Talent Recruitment: A Holistic Matrix Factorization Approach, *Proceedings - IEEE International Conference on Data Mining, ICDM*, Vol. 2018-November, 337-346 p. DOI: 10.1109/ICDM.2018.00049.

Mulder, P. 2019. 9 box grid for talent management. Prieiga per internetą: <https://www.toolshero.com/human-resources/9-box-grid/> [žiūrėta 2022.08 04]

Ogundeji, Y. K., Quinn, A., Lunney, M., Chong, Ch., Chew, D., Danso, G., Duggan, Sh., Edwards, A., Hopkin, G., Senior, P., Sumner, G., Williams, J., Manns, B. 2021. Factors that influence specialist physician preferences for fee-for-service and salary-based payment models: A qualitative study, *Health Policy*, Volume 125, Issue 4, 2021, Pages 442-449, <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.12.014>.

Osiichuk, D. 2022. The Driver of Workplace Alienation or the Cost of Effective Stewardship? The Consequences of Wage Gap for Corporate Performance, *Sustainability*, Vol. 14, Issue 13. DOI: 10.3390/su14138006

Pollan, W. 2008. How large are wage differentials in Austria? *Empirija*. Vol. 36. Nr. 4.

Rahrig Jenkins, K., Stiehl, E., Bales, S. Sherman, B. 2022. Employee Sources of Stress and Their Associations with Absenteeism: Differences by Wage Category, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 64, Issue 7, 614-620p. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002546.

Raziulytė, S. 2011. Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė Lietuvos pavyzdžiu. *Socialiniai mokslai. Ekonomika. Jaunujų mokslininkų*

darbai. Nr. 4 (33).

Rudytė, D., Beržinskienė, D., Prichotskytė, F. 2008. Darbo užmokesčio diferenciacija: veiksniai ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.

Salimaki, A. 2009. *Psychological Mechanisms Explaining Merit Pay Acceptance and Effectiveness*. Doctoral dissertation. Prieiga per internetą: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4612/isbn9789512298358.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [žiūrėta 2022.08 03]

Saltiel, F., Urzua, S. 2022. Does an Increasing Minimum Wage Reduce Formal Sector Employment? Evidence from Brazil, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 70, Issue 4. DOI: 10.1086/714114

Skenes, C., Kleiner, B. H. 2003. "The HAY System of compensation", *Management Research News*, Vol. 26 Issue 2/3/4. <https://doi.org/10.1108/01409170310783826>

Taba, M. I. 2018. Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*. 37(1), 65-75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>

Tamašauskienė, Z., Šileika A., Mačiulytė, A. 2008. Theoretical and practical aspects of wages differentiation. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 13. P.165–178.

Vanagas, P. 2009. *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija,

Žaptorius, J. 2005. Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijos barometras. *Filosofija. Sociologija*. Nr. 4.

Žaptorius, J., 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. Nr.4.

Žaptorius, J., 2014. *Finansinė apskaita*. Vilnius: Technika.

Žiogelytė, L. 2010. Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje. *Ekonomika*, t. 2, Nr.2.

Žiogelytė, L. 2013. *Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas Lietuvos verslo organizacijose*: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba (03 S).

Gintarė Bruzdeilynaitė: Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, verslo ir teisės programos absolventė, bakalaurė. Mokslinių interesų sritys: verslas, apskaita. Institucijos adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222, Vilnius.

Gintarė Bruzdeilynaitė: Bachelour, graduate of program „Business and Law“ of Vilnius university, Faculty of Economics and Business Administration. Scientific interests: business, accounting. Address of institution: Saulėtekio av. 9, II building, LT-10222, Vilnius.

Rasa Subačienė: Profesorė, socialinių mokslų krypties, vadybos ir administravimo srities daktarė (03S). Mokslinių interesų sritys - finansinė apskaita, valdymo apskaita, įmonių veiklos analizė. Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Apskaitos ir audito katedra. Institucijos adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222, Vilnius.

Rasa Subačienė: Professor, doctor of social sciences field, management and administration. Scientific interests - financial accounting, management accounting, analysis of performance of enterprises. Vilnius university, Faculty of Economics and Business Administration, department of Accounting and Audit. Address of institution: Saulėtekio av. 9, II building, LT-10222, Vilnius.