

VILNIAUS UNIVERSITETAS TEISĖS FAKULTETAS
DARBO TEISĖS KATEDRA

Dieninio skyriaus
V kurso darbo teisės
studijų atšakos studentės
Arūnės Povilaikaitės

DARBUOTOJŲ SKATINIMAS UŽ GERĄ DARBĄ:

TEORIJA IR PRAKTIKA

Magistro darbas

Vadovas: as. Donatas Zdanavičius
Recenzentas: as. Vidmondas Vėgelis

Vilnius
2008

Turinys

Ižanga.....	3
1. Darbo drausmės ir darbuotojų skatinimo, kaip jos užtikrinimo priemonės, santykis.....	6
2. Darbuotojų skatinimo priemonių rūšys ir jų taikymas praktikoje.....	17
2.1. LR DK įtvirtintų darbuotojų skatinimo priemonių rūšys ir jų palyginimas su buvusiomis LTSR DĮK.....	17
2.2. Darbuotojų skatinimo priemonių, įtvirtintų kitų valstybių darbo kodeksuose, analizė.	21
2.3. Darbdavio iniciatyva skiriamos darbuotojų skatinimo priemonės ir jų praktinis taikymas.....	28
2.3.1. Piniginis skatinimas.....	31
2.3.2. Papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose.....	34
2.3.3. Papildomas sveikatos draudimas.....	35
2.3.4. Investicinis gyvybės draudimas.....	37
2.3.5. Akcijų opcionai	39
2.3.6. Skatinimas tobulėti, siekti karjeros.....	43
2.3.7. Transporto ir kitų papildomų darbo priemonių suteikimas bei jų naudojimosi apmokėjimas.....	45
2.3.8. Sveikatingumo paslaugos	46
2.3.9. Pramogų organizavimas	49
2.3.10. Rūpinimasis darbuotojo šeimyniniu gyvenimu.....	50
2.3.11. Maitinimo paslaugos	51
2.3.12. Nematerialinis skatinimas	55
Išvados.....	58
Santrauka.....	60
Summary.....	61
Literatūros sąrašas.....	62

Ižanga

Temos naujumas ir aktualumas. Įsigaliojus Lietuvos Respublikos Darbo kodeksui¹ (toliau – LR DK), buvo reformuota darbo teisė, naujai sureglamentuoti daugelis darbo santykių. Tam tikrų naujovių bei reglamentavimo ypatumų LR DK buvo suteikta ir darbo drausmės institutui, jos užtikrinimo priemonėms. Kaip žinia, darbo drausmė gali būti palaikoma skatinant už gerą darbą arba taikant drausminio poveikio priemones. Šios dvi priemonės yra viena kitai priešingas reiškinys, nors ir siekama to paties tikslo. Nagrinėjant drausmines nuobaudas galima rasti tikrai nemažai norminių teisės aktų, mokslinių publikacijų, teismų praktikos bei kitos medžiagos, kadangi pagrindė yra formuojama darbuotojų baudimo politika, ji labiausiai ir analizuojama. Deja, kalbant apie darbuotojų skatinimą teisinės medžiagos praktiškai nerasta. Todėl šiame darbe atlikta darbuotojų skatinimo priemonių analizė yra nauja ir aktuali praktine teisės taikymo prasme siekiant išsiaiškinti LR DK 233 str. tinkamo taikymo sąlygas, o taip pat suteikiant papildomos informacijos darbdaviams ir darbuotojams teisės normų sampratos, jų taikymo bei su šiomis LR DK normomis susijusių teisės aktų taikymo srityje. Be to, išsamus konkrečių darbuotojų skatinimo formų atskleidimas tam tikra prasme turėtų veikti kaip motyvacinė priemonė gerai ir našiai dirbti, tuo pačiu laikytis darbo drausmės, ko pasekoje būtų prevenciškai susilaikoma nuo netinkamų veiksmų, išvengiant darbo pareigų pažeidimo, kuriuo nusižengiama nustatytai darbo tvarkai.

Darbo tikslas. Remiantis galiojančiomis teisės normomis nustatyti ir ištirti darbuotojų skatinimo priemones, atskleisti jų taikymo teorinius ir praktinius ypatumus bei lyginamuoju aspektu išnagrinėti, kaip darbuotojų skatinimas yra reglamentuotas kitų valstybių darbo kodeksuose. Siekiant šio tikslo darbe bus sprendžiami tokie *uždaviniai*:

- 1) darbo drausmės ir darbuotojų skatinimo, kaip jos užtikrinimo priemonės, santykio analizė;
- 2) darbuotojų skatinimo priemonių rūšių ir jų taikymo praktikoje analizė.

Tyrimo objektas. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, skatinimo už gerą darbą priemonės, kurios analizuojamos ir vertinamos teisės teorijoje pateiktomis teisės normų aiškinimo principais, bei praktikoje egzistuojantys šių skatinimo priemonių taikymo ypatumai. Šiame darbe stengiamasi kaip įmanoma detaliau atskleisti kiekvienos darbuotojų skatinimo priemonės reikšmę. Todėl daugiausia dėmesio bus skiriama praktinėms jų taikymo

¹ Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

situacijoms, nes būtent taip galima visapusiškai įvertinti kiekvienos priemonės taikymo problematiką, jos plusus ir minusus.

Tyrimo metodai. Pats darbo tikslas apsprendžia metodą, kuriuo dažniausiai bus naudojama šiame darbe, tai yra loginis metodas – bus stengiamasi sukonkretinti, ką reiškia sąvoka „skatinimas“ konkrečioje situacijoje ir konkrečių subjektų atžvilgiu, kadangi įstatymų leidėjas nėra įvardinęs visų galimų skatinimo priemonių formų, taip įgaliodamas taikantį normą asmenį išplėsti sąrašą. Taip pat ne ką mažiau svarbus sisteminis metodas – siekiant išsiaiškinti skatinimo instituto prasmę, analizuojama, kokia jo yra vieta darbo drausmės instituto atžvilgiu, kaip darbuotojų skatinimo institutas atsispindi kitų teisės normų kontekste. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas (toliau – LAT) yra pažymėjęs, kad bet kuri teisės norma <...> gali būti tinkamai išaiškinta tik tada, jeigu bus atsižvelgta į jos sisteminius ryšius su kitomis to paties įstatymo, atitinkamos teisės šakos ar teisės instituto normomis, taip pat jos santykį su Konstitucija ir joje įtvirtintais bendraisiais teisės principais, esančiais visos teisės sistemos pagrindu². Nagrinėjamame darbe taip pat reikšmingas lingvistinis (kalbinis) metodas, kuris reiškia, kad žodis ar žodžių junginys turi būti suvokiamas ir aiškinamas pagal jo bendrąją prasmę, išskiriant atvejus, kai iš konteksto galima suprasti jo specialiąją prasmę. Be to, profesorius S. Vansevičius teigia, jog kalbinis aiškinimo būdas remiasi kalbos mokėjimu, sintaksės, morfologijos taikymu ir taisyklingu žodžių vartojimu³. Taikant istorinį aiškinimo metodą nustatoma LR DK įtvirtinto darbuotojų skatinimo instituto prasmė pagal jo atsiradimo sąlygas ir aplinkybes, remiantis prieš tai galiojusiu Lietuvos TSR Darbo įstatymų kodeksu⁴ (toliau – DĮK), šių dienų teisės aktų projektais, jų diskusijomis ir kt. Taip pat taikomas lyginamasis metodas, kuriuo remiantis lyginamos naujai priimtoms teisės normoms su buvusiomis senosiomis, taip pat yra lyginamas darbuotojų skatinimo instituto įtvirtimas LR DK ir kitų šalių darbo kodeksuose. Teleologinio metodo pagalba bus aiškinamas normos tikslas ir uždaviniai, o loginės sintezės ir analizės metodai panaudoti tiriant norminę bei specialiąją literatūrą, rengiant išvadas.

Darbo originalumas. Kaip buvo minėta prieš tai, mokslinių tyrimų ar publikacijų darbuotojų skatinimo už gerą darbą tema nuo LR DK įsigaliojimo beveik nėra. Darbo teisės teorijos šaltiniuose tik bendrais bruožais charakterizuojamas darbuotojų skatinimas. Tuo tarpu detalios ir išsamios konkrečių darbuotojų priemonių bei jų praktinio taikymo analizės nebuvo atliktos. Šio klausimo išnagrinėjimu ir yra grindžiamas darbo originalumas.

² LAT CBS teisėjų kolegijos 1999 m. Balandžio 12 d. nutartis c. b. H. Juchnevičius v. Vilniaus miesto valstybinė mokesčių inspekcija, Nr. 3K-3-50/1999, kat. 32.

³ Vansevičius S. Valstybės ir teisės teorija. – Vilnius: Justitia, 2000. P. 129.

⁴ Žinios. 1972, Nr. 18-137.

Atsižvelgiant į darbo originalumo priežastis, akivaizdi tampa ir atitinkamų *literatūros šaltinių* stoka, tai yra lietuvių autorių monografijų, mokslinių publikacijų, specialiosios literatūros šio darbo tyrimo objekto atžvilgiu beveik nėra. Todėl pagrįdė remiamasi Lietuvos Respublikos Darbo kodekso komentaru⁵ bei P. Čiočio „Teisės pagrindai“ 1999 m.⁶ ir 2002 m.⁷ leidimais, kuriuose buvo nagrinėjami darbo drausmės, tuo pačiu ir darbuotojų skatinimo institutams aktualūs aspektai, bei kita literatūra. Taip pat pagrindiniais magistro darbo šaltiniais pasirinkti šie teisės norminiai aktai: LR DK, DĮK, Lietuvos Respublikos įstatymai, Vyriausybės nutarimai, Baltarusijos, Rusijos, Azerbaidžano, Bulgarijos, Slovakijos, Vengrijos darbo kodeksai Latvijos darbo įstatymas ir kiti teisės aktai. Kaip žinia, teismų praktikos darbuotojų skatinimo instituto aspektu nėra, todėl teisės normų praktinio taikymo sampratos, situacijų ir taikymo problematikos pagrindiniais šaltiniais pasirinktos AB „Lietuvos dujos“, AB „Achema“, UAB „Kauno vandenys“, UAB „Delano“, UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinės sutartys, įvairios publikacijos, kuriose diskutuojama apie vienos ar kitos skatinimo priemonės taikymo svarbą, galimybes, tam reikalingų teisės aktų priėmimą ir panašiai.

Magistro darbą sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje analizuojamas darbo drausmės ir darbuotojų skatinimo, kaip jos užtikrinimo priemonės, santykis, antrojoje – darbuotojų skatinimo priemonių rūšys, tiek įtvirtintos Lietuvos, tiek kitų valstybių teisės aktuose, o taip pat galimos numatyti lokaliuose įmonių teisės aktuose, bei tų priemonių taikymo praktikoje ypatumai.

⁵ Autorių kolektyvas. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso komentaras. Antras tomas. – Vilnius: Justitia, 2004.

⁶ Čiočys P. Teisės pagrindai. – Vilnius: Kolpingo kolegija „Interverslas“, 1999.

⁷ Čiočys P. Teisės pagrindai. – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2002.

1. Darbo drausmės ir darbuotojų skatinimo, kaip jos užtikrinimo priemonės, santykis

Nors darbo drausmės užtikrinimas nėra priskirtas prie darbo santykių teisinio reglamentavimo principų, tačiau šis veiksnys neabejotinai turi įtakos bendrajam darbo santykių teisiniui reguliavimui, todėl galima sakyti, jog tai yra bet kokio darbo būtina sąlyga. Šiuolaikinėmis sąlygomis darbo drausmės laikymasis yra pagrįstas ne tik organizacine, socialine, bet ir ekonomine prasme. Darbdavys, samdydamas darbuotoją, siekia gauti pelną iš jo veiklos rezultatų ir jeigu jis nesugeba įvesti reikiamą darbo drausmę, gali patirti ne tik moralinių, bet ir materialinių nuostolių⁸. Darbuotojas savo ruožtu, būdamas suinteresuotas išsaugoti darbo vietą ir darbo užmokestį, pirmiausia privalo laikytis visiems darbo procese nustatytos tvarkos. Pačia bendriausia prasme darbo drausme vadinama darbovietėje darbo procese nustatyta darbuotojų elgesio tvarka ir atsakomybė už jos nesilaikymą⁹.

Darbo teisės instituto aspektu *darbo drausmė* – tai sistema teisės normų, nustatančių įmonės, įstaigos ar organizacijos darbo tvarką, darbuotojų ir darbdavio darbo pareigas, paskatinimus už sėkmingą darbą bei drausminę atsakomybę už darbo pareigų nevykdymą ar netinkamą vykdymą esant darbuotojo kaltei¹⁰.

Tuo pačiu darbo drausmė gali būti suprantama dvejopai, išskiriant objektyvią ir subjektyvią jos puses:

1. *Objektyvia prasme* darbo drausmė suprantama kaip visuma taisyklių, kuriomis yra nustatoma darbo tvarka ir darbuotojų pareigos. Šias taisykles gali nustatyti teisės normos, darbo tvarkos taisyklės, kiti įmonės, įstaigos ar organizacijos (darbdavio) lokalūs aktai, kolektyvinės sutartys, darbo sutartys, pareigų aprašymai ar nuostatai.
2. *Subjektyvia prasme* darbo drausmė suprantama kaip aiškiai apibrėžta konkretaus darbuotojo pareiga laikytis įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimų, įmonės, įstaigos ar organizacijos (darbdavio) lokalių aktų, darbo tvarkos taisyklių, kolektyvinių sutarčių, darbo sutarčių, pareigų aprašymų ar nuostatų.

Darbo tvarką darbovietėje paprastai reguliuoja darbo tvarkos taisyklės. Jos, kaip vietinis (lokalus) teisės aktas, taip pat reglamentuoja darbuotojų kolektyvo narių ir įmonės, įstaigos ar organizacijos tarpusavio santykius darbo procese. Darbo tvarkos taisyklės yra rengiamos remiantis LR DK ir kitais įstatymais, atsižvelgiant į darbovietės specifiką, darbo sutarties šalių pagrindines teises, pareigas ir atsakomybę, darbo ir poilsio laiką, darbuotojams

⁸ Čiočys P. Teisės pagrindai. – Vilnius: Kolpingo kolegija „Interverslas“, 1999. P. 233.

⁹ Čiočys P. Teisės pagrindai. – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2002. P. 254.

¹⁰ Ten pat. P. 254.

skiriamus skatinimus ir taikomas drausmines nuobaudas bei kitus darbo santykių reguliavimo klausimus.

Sovietmečiu buvo patvirtintos Tipinės darbo tvarkos taisyklės, kuriomis lyg etalonu turėjo visi vadovautis. Organizacijų darbo kolektyvai tvirtindami administracijos ir profsąjungos komiteto pateiktas vidaus darbo tvarkos taisykles, atsižvelgdavo į tos organizacijos darbo sąlygas, specialius poreikius. Atskirų organizacijų vidaus darbo tvarkos taisyklės negalėdavo prieštarauti Tipinėms ir šakinėms vidaus darbo tvarkos taisyklėms, taip pat darbo įstatymams. Buvo nusistovėjusi praktika, jog vidaus darbo tvarkos taisyklės visada iškabinamos cechuose ar skyriuose matomoje vietoje su tikslu, kad kiekvienas galėtų su jomis susipažinti ir laikytis jose įtvirtintų nuostatų. Paprastai organizacijos vidaus darbo tvarkos taisyklėse būdavo tie patys skyriai kaip ir Tipinėse taisyklėse, o tai yra:

- 1) bendrieji nuostatai;
- 2) darbininkų ir tarnautojų priėmimo bei atleidimo tvarka;
- 3) pagrindinės darbininkų ir tarnautojų pareigos;
- 4) pagrindinės administracijos pareigos;
- 5) darbo laikas ir jo panaudojimas;
- 6) paskatinimai už sėkmingą darbą;
- 7) atsakomybė už darbo drausmės pažeidimą.

Dabartiniai įstatymai darbo tvarkos taisyklių turinio nereglamentuoja, o tik nustato jų tvirtinimo tvarką – tvirtina darbdavys, prieš tai suderinęs su darbuotojų atstovais, t. y. su įmonėse, įstaigose ar organizacijose veikiančiomis profesinėmis sąjungomis ar darbo tarybomis.

Svarbu tik tai, kad šios darbo tvarkos taisyklės nepablogintų darbuotojo padėties, reglamentuotos įstatymais bei kitais viešais privalomais teisės aktais ir neprieštarautų jiems.

LR DK yra vartojama sąvoka „suderinus“, tačiau niekur neapibrėžta, ka ji reiškia. Bendrine prasme „suderinus“ reiškia sudarius galimybę darbuotojų atstovams pateikti pastabas. Ši „suderinimo“ sąvokos reikšmė dažnai suprantama tik viena prasme – kaip darbuotojų atstovų pritarimas. Tačiau yra atkreiptinas dėmesys, kad pritarimas – tai tik viena suderinimo formų. Esmė tame, jog darbo tvarkos taisyklių suderinimo su darbuotojų atstovais išraiška turėtų būti objektyviai įrodoma. Šiuo atveju darbdaviui rekomenduotina prieš tvirtinant darbo tvarkos taisykles gauti darbuotojų suderinimą (pritarimą) dėl konkrečios darbo tvarkos taisyklių redakcijos raštu, t. y. darbdavys gali pateikti darbuotojų atstovams darbo tvarkos taisykles derinti ir nustatyti terminą galimiems pasiūlymams pateikti. Jeigu yra pateikiamos pastabos, atsižvelgus į jų pagrįstumą, darbdavys gali nusiųsti derinti galutinį taisyklių variantą.

Tačiau šias įstatymo nuostatas bandant pritaikyti praktikoje, gali kilti nemažai problemų, pavyzdžiui, kaip darbdaviui elgtis tuomet, kai darbuotojų atstovai tiesiog nederina darbo tvarkos taisyklių arba kai darbuotojų atstovų įmonėje išvis nėra? LR DK yra įtvirtinta, kad įgyvendindami savo teises bei vykdydami pareigas, darbdaviai, darbuotojai bei jų atstovai turi laikytis įstatymų, gerbti bendro gyvenimo taisykles bei veikti sąžiningai, o taip pat vadovautis protingumo, teisingumo ir sąžiningumo principais bei nepiktnaudžiauti savo teisėmis. Dėl šių priežasčių, manytina, jog darbdaviui pateikus darbuotojų atstovams atitinkančias įstatymų reikalavimus darbo tvarkos taisykles derinti ir kai yra pateikiamos pastabos, atsižvelgus į pagrįstas pastabas, darbuotojų atstovams nepagrįstai vengiant jas galutinai suderinti arba vilkinant bet koki savo pastabų/pasiūlymų teikimą, darbdavys galėtų jas patvirtinti, t. y. kaip ir buvo minėta prieš tai, pritarimas tėra viena iš suderinimo formų. Be to, tokia nuomonė yra išreikšta Lietuvos Aukščiausiojo Teismo teismų praktikos apžvalgoje, patvirtintoje Lietuvos Aukščiausiojo Teismo senato 2004 m. birželio 18 d. nutarimu Nr. 45 „Dėl Darbo kodekso normų, reglamentuojančių darbo sutarties nutraukimą pagal Darbo kodekso 136 straipsnio 3 dalies 1 ir 2 punktus, taikymo teismų praktikoje“¹¹, t. y. konstatuota, kad jeigu darbovietėje yra darbuotojų atstovų (LR DK 19 straipsnis), tai darbdavys, prieš tvirtindamas darbo tvarkos taisykles, privalo jas suderinti su darbuotojų atstovais (LR DK 23 straipsnio 1 dalies 2 punktas, 230 straipsnis). Suderinimas LR DK 230 straipsnio prasme suprantamas kaip darbuotojų atstovų sutikimas su parengtu darbo tvarkos taisyklių projektu. Jei-gu darbuotojų atstovai ignoroja darbdavio kreipimąsi, vilkina sprendimo priėmimą arba nesutinka su darbdavio parengtu darbo tvarkos taisyklių projektu ir šių nesutarimų nepavyksta išspręsti derybomis, darbdavys turi teisę kreiptis teisminės gynybos, pavyzdžiui, su ieškiniu dėl leidimo patvirtinti jo parengtas darbo tvarkos taisykles (LR DK 23 straipsnio 2 dalis, 295 straipsnio 2 dalies 6 punktas). Remdamasis įsiteisėjusiu teismo sprendimu, darbdavys turi teisę patvirtinti darbo tvarkos taisykles be derinimo su darbuotojų atstovais.

Kitas atvejis, gana dažnai pasitaikantis praktikoje, yra tai, kad darbdaviai darbo tvarkos taisyklėse sureglamentuoja tik bendrus klausimus, tuo tarpu aktualesni klausimai darbdavio yra reglamentuojami kituose lokaliuose teisės aktuose, tokiuose kaip, administracijos darbo reglamentuose, darbdavio įsakymuose, vidaus politikose, memorandumuose, taisyklėse, nuostatuose ir kt.

Problema yra tame, kad nesuderinus darbo tvarkos taisyklių su darbuotojų atstovais ir tuo metu iškilus darbo ginčui, pavyzdžiui, skiriant drausminę nuobaudą darbuotojui (taip pat atleidžiant iš darbo už šiurkštų darbo pareigų pažeidimą) už tokių taisyklių pažeidimą,

¹¹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Senato 2004 m. birželio 18 d. nutarimas Nr. 45 „Dėl Darbo kodekso normų, reglamentuojančių darbo sutarties nutraukimą pagal Darbo kodekso 136 straipsnio 3 dalies 1 ir 2 punktus, taikymo teismų praktikoje“ // Teismų praktika Nr. 21. Vilnius, 2004.

darbo ginčą nagrinėjantis organas gali pripažinti, jog taisyklės yra patvirtintos pažeidžiant darbo įstatymais nustatytą tvarką, todėl jos negali būti pagrindas darbuotojų drausminės atsakomybės kilimui.

Taip pat yra visiškai įmanomas atvejis, jog darbo tvarkos taisyklių įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje gali ir nebūti. Tačiau tokiu atveju darbdavys rizikuoja pralaimėti galimus ginčus su darbuotojais, kai nevykdomos darbo pareigos, jei tos pareigos nėra raglamentuotos kokiame nors kitame akte. Be to, kai kurie darbo santykių klausimai, remiantis LR DK nuostatomis, turi būti sprendžiami kolektyvinėje sutartyje. Tais atvejais, kai įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje kolektyvinės sutarties nėra, siūloma tuos klausimus spręsti darbo tvarkos taisyklėse.

LR DK 231 straipsnis¹² taip pat numato, kad kai kuriose šalies ūkio šakose ir srityse atskirų darbuotojų kategorijų darbo drausmę reglamentuoja įstatymai, drausmės statutai ir nuostatai ar kiti specialūs teisės aktai. To būtinumą sąlygoja šios srities darbuotojų funkcijų visuomeninis reikšmingumas, galimybė darbo drausmės pažeidimais sukelti sunkių padarinių ne tik darbdaviui, bet ir tretiesiems asmenims ar jų grupėms, o tam tikrais atvejais net visuomenei, aplinkai, gamtai.

Kai kuriose profesijose ir tarnybose darbuotojų pareigas gali nustatyti ne tik darbo tvarkos taisyklės, drausmės statutai ar nuostatai, bet ir pareigybių aprašymai, techninės taisyklės, instrukcijos ir jų nuostatai.

LR DK¹³, kaip pagrindiniame teisės akte, reglamentuojančiame darbo drausmę, bendrais bruožais yra pateikiamos svarbiausios darbuotojų ir darbdavio pareigos, t. y. 228 straipsnyje įtvirtinta, kad darbuotojai turi dirbti dorai ir sąžiningai, laikytis darbo drausmės, laiku ir tiksliai vykdyti teisėtus darbdavio ir administracijos nurodymus, darbo normas, laikytis technologinės drausmės, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, tausoti darbdavio turtą, o 229 straipsnyje savo ruožtu yra numatyta, jog darbdavys ir administracija privalo tinkamai organizuoti darbuotojų darbą, laikytis darbo įstatymų, darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių bei kitų teisės aktų reikalavimų, rūpintis darbuotojų poreikiais.

Tuo pačiu, darbo tvarkos taisyklės ir kiti aukščiau paminėti norminiai teisės aktai konkretizuoja bei praplečia LR DK nuostatose įtvirtintas pagrindines darbines darbuotojų ir darbdavio teises, kurios be visa ko yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Taip galima teigti, kadangi vienos darbo sutarties šalies pareigoms atitinka kitos šalies teisės, o šios teisės ir pareigos kartu paėmus sudaro pagrindinį darbo teisinių santykių turinį.

¹² Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

¹³ Ten pat.

Tam, kad darbo teisiniai santykiai išliktų vieningoje darnoje, yra būtina imtis priemonių darbo drausmės užtikrinimui.

Darbo drausmė užtikrinama vadinamuoju „*saldainio ir lazdos*“ principu – skatinimu ir drausminės atsakomybės (drausminių nuobaudų) taikymu. Kai neveikia skatinimas, taikomos nuobaudos¹⁴.

Kokį darbo drausmės palaikymo metodą pasirinkti, yra darbdavio prerogatyva. Taikomos priemonės priklauso ir nuo to, kokių tikslų yra siekiama. Jeigu įmonėje yra svarbu, kad darbuotojai nepriekaištingai laikytųsi „geležinės tvarkos“, bijotų nusižengti darbo tvarkos taisyklių nuostatoms, tuomet ko gero veiksmingiausias būdas palaikyti darbo drausmę būtų griežtų sankcijų (drausminio poveikio priemonių) įtvirtinimas už darbo drausmės pažeidimus. Tačiau, įmonės vidaus politika gali būti formuojama taip, jog darbo drausmės palaikymo metodų tikslai būtų:

- 1) prevenciškai užkirsti kelią galimiems darbo drausmės pažeidimams;
- 2) siekti kiekvieno darbuotojo ir visos įmonės geresnių darbo rezultatų;
- 3) kelti įmonės veiklos efektyvumą ir kiekvieno darbuotojo darbo našumą;
- 4) skatinti darbuotojų entuziazmą, iniciatyvos rodymą darbe;
- 5) stiprinti darbo kolektyvo darną;
- 6) ugdyti įmonei lojalius darbuotojus;
- 7) padėti racionaliai panaudoti kiekvieno darbuotojo darbo laiką;
- 8) saugoti kiekvieno darbuotojo ir viso kolektyvo sveikatą ir kt.

Šiuo atveju yra tikslingiau darbo drausmę įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje palaikyti atsižvelgiant į galimus darbuotojų lūkesčius, jų psichologinę savijautą dirbant, tuo pačiu stengiantis sužadinti jų laimėjimų motyvaciją bei konkrečiomis priemonėmis skatinant už sąžiningą darbą.

Darbuotojų skatinimo ir vertinimo problema dabar mūsų krašte tampa kaip niekad aktuali. Kurį laiką įmonės rūpinosi pirmiausiai pardavimais – stengėsi patenkinti klientų ir potencialių klientų lūkesčius, t. y. jiems patikti. Na, dar tobulinti gamybos ar paslaugos teikimo technologiją, kad galėtų gerinti kokybę, mažinti sąnaudas, išsilaikytų rinkoje ir dar įgytų pagarbą savo srities specialistų bei kolegų (taip pat ir konkurentų) akyse¹⁵.

Visa tai, žinoma, puiku, tik štai ėmė aiškėti, kad kaip žemė toje senovinėje legendoje laikosi ant trijų banginių, taip ir įmonė be šių dviejų „ramsčių“ turi dar ir trečiąjį – tai savo darbuotojus. Ir, kas įdomiausia, jie, *darbuotojai, pasirodo, irgi turi savų lūkesčių įmonės,*

¹⁴ Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir Partneriai. Advokatų kontora. Darbo teisės žinynas. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui, 2004. Sk. 8.1. P. 1.

¹⁵ Masalskienė E., Masalskis V. Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=101> [Žiūrėta: 2007-11-11].

kurioje jie dirba, atžvilgiu! Jei tie lūkesčiai nėra patenkinami, šis „ramstis“ ima klibėti – lygiai kaip ir anie du, jei viltys nepasiteisina. „Klibantis“ personalas – nekas, mat jis arba nedirba taip, kaip reikia, arba iš viso išeina ieškoti, kur geriau. O naują darbuotoją rasti dabar, kaip daugelis sako, pasidarė ne taip jau paprasta – rinkos dėsniai veikia ir čia. Todėl nenuostabu, kad vadovai ėmė rūpintis ir šio trečiojo „ramsčio“ būklės priežiūra. Tik kaip tai daryti? *Skatinimas, dar vadinamas motyvacija, – viena šios priežiūros priemonių*¹⁶.

Yra nemažai veiksmų, kurie skatina ir nukreipia žmonių elgesį. Pavyzdžiui, biologinių poreikių motyvacija yra susijusi su alkio, troškulio ar kitų geismų patenkinimu, tačiau yra ir tokių motyvų, kurie nėra susiję su biologiniais poreikiais. Milijonieriai gali būti motyvuoti gauti dar daugiau pinigų, kino žvaigždės – dar labiau išgarsėti, politikai – pasiekti dar didesnės valdžios, o ekstremalai – ieškoti dar stipresnių pojūčių. Šie motyvai net ir juos patenkinus nesusilpnėja, t. y. kuo daugiau laimime, tuo dar daugiau norime laimėti. Tuo ir yra pagrįsta *laimėjimų motyvacija*, kuri pasireiškia kaip troškimas atlikti viską labai gerai, tobulinti savo įgudžius ir mąstymą, valdyti padėtį ir greitai pasiekti aukštą lygį.

Mokantis, dirbant ar sportuojant reiškiasi dvi laimėjimų motyvacijos rūšys:

1. *Vidinė motyvacija* – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos.
2. *Išorinė motyvacija* – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės.

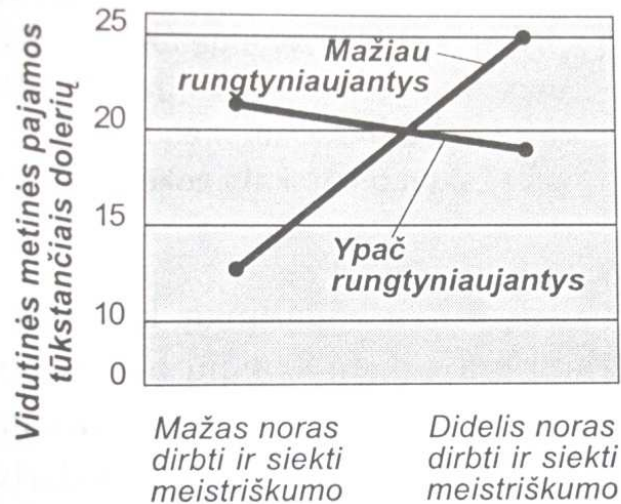
Išstudijavę studentų, mokslininkų, lakūnų bei sportininkų motyvaciją ir laimėjimus, Janet Spence ir Robertas Helmreichas (1983) padarė išvadą, kad vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė motyvacija (pavyzdžiui, noras turėti gerai apmokamą darbą) dažnai didelių laimėjimų nelemia. Spence ir Helmreichas išskyrė ir įvertino tris vidinės motyvacijos apraiškas:

- 1) *meistriškumo siekį* (pavyzdžiui, tai rodo tvirtas pritarimas teiginiui: „Jei aš kažką ne taip gerai darau, tai pasistengsiu išmokti daryti, kaip reikia, o ne pereisiu prie to, kas man puikiai sekasi“);
- 2) *norą dirbti* („Man patinka sunkus darbas“);
- 3) *rungtyniavimą* („Man patinka darbas, kur reikia įgudžių ir tenka rungtyniauti“)¹⁷.

Būdami panašių gabumų, paprastai daugiau laimi tie žmonės, kurie yra linkę siekti meistriškumo ar mėgstantys sunkų darbą. Ir tai nieko nuostabaus, tačiau stebina tai, kad Spence ir Helmreicho tyrimo duomenimis, tie asmenys, kurie ypač linkę rungtyniauti (o tai yra daugiau išorinis kryptingumas), dažnai pasiekia mažiau.

¹⁶ Masalskienė E., Masalskis V. Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=101> [Žiūrėta: 2007-11-11].

¹⁷ Myers D. G. Psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000. P. 427.



Aukščiau esančiame pavyzdyje matyti, kad siekiantys meistriškumo bei darbštūs žmonės pasiekia daugiau, jei jie nėra labai rungtyniaujantys. Tiems, kurie nemėgsta siekti meistriškumo ir sunkiai dirbti, rungtyniavimo dvasia padeda pasiekti didesnių laimėjimų. Šie rezultatai iliustruoja *sąveikos efektą*: du veiksniai sąveikauja, jei vieno veiksnio poveikis priklauso nuo kito veiksnio poveikio. Šiuo atveju noro rungtyniauti poveikis priklauso nuo to, kiek stiprus noras dirbti ir siekti meistriškumo kartu paėmus. Žmonėms, kurių nedžiugina meistriškumas ir sunkus darbas, rungtyniavimas padeda; tiems, kuriems svarbiausia meistriškumas ir darbas, naudingesnis mažesnis rungtyniavimas¹⁸.

Ko gero neginčijama, jog dažno vadovo svajonė yra, kad žmonės jo vadovaujamoje organizacijoje tiesiog dirbtų ir būtų laimingi dėl to, ką jie daro, nesvarbu ar tai vyksta siekiant meistriškumo, ar dėl pomėgio sunkiam darbui, ar šiaip iš rungtyniškumo paskatų. Tuomet įmonės vadovui nereiktų darbuotojų „gainioti“ ar „varinėti“ ir taip neliktų paties motyvacijos rūpesčio, jau nekalbant apie tai, kad nereiktų aukoti begalės laiko dažnam vadovui nelabai mėgstamai veiklai. Juk daugelis jų, ypač nedidelėse jaunosiose įmonėse, kokių mūsų krašte yra daug, patys sukūrė savo verslą ar organizaciją „nuo nulio“, ir tai padarė tik todėl, kad buvo stiprūs, kupini energijos ir entuziazmo, nebijantys sunkiai dirbti bei rungtyniauti. Dažniausiai daugelis šiomis savybėmis pasižyminčių žmonių sunkiai įsivaizduoja, kad gyvenime yra ir kitokių – t. y. neturinčių tiek vidinės jėgos ir energijos, nors galbūt pasižyminčių kitomis ne mažiau vertingomis savybėmis. Jei įmonė dar nėra pasiryžusi turėti personalo specialistą, kažkas iš vadovų vis tiek turi imtis rūpinimosi personalu – nuo darbuotojų parinkimo iki motyvacijos ir lojalumo skatinimo.

¹⁸ Myers D. G. *Psichologija*. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000. P. 427.

Jeigu darbo rezultatai vis dėlto priklauso nuo vidinės motyvacijos, t. y. to, kas priklauso nuo paties žmogaus požiūrio, tai, žinoma, kyla klausimas – koks šioje situacijoje yra vadovo vaidmuo? Gal jam iš tiesų visiškai nieko ir nereikia daryti, kad įmonės darbuotojai gerai atliktų savo pareigas?

Vadybos vadovėliuose rastumėte palyginimų, kad kaip pardavėjas, parduodamas prekę, sukuria tam tikrą „ pridėtinę vertę“, už kurią gauna skirtumą tarp pirkimo ir pardavimo kainos, taip ir vadovas, vadovaudamas personalui, sukuria kažką panašaus. Ir ta vertė gali būti ne tik „didesnė“ arba „mažesnė“, bet ir „plusinė“ arba „minusinė“. Na, dar gali būti ir „nulinė“ – kai jis iš tiesų nedaro jokios įtakos tam, kad jo darbuotojai turėtų geresnę motyvaciją. Bet tai būna gana retai. Jei vadovas, pavyzdžiui, demonstruoja abejingumą ar aiškia nuostata, kurią galėtume apibūdinti: „Tai jūsų pačių reikalas, man (įmonei) tai nesvarbu“, labai greitai darbuotojui gali ateiti į galvą mintis, jog ir jis pats, kaip žmogus, šiai įmonei yra nesvarbus, o svarbūs yra tik jo pasiekti rezultatai (sukurtas pelnas). Tai vargu ar palaikys jo vidinę motyvaciją, o sumažinti gali. Dar prasčiau gali būti, jei vadovas bandys tiesmukai „taisyti“, jo manymu, netinkamą vidinę motyvaciją siekdamas „perdaryti“ darbuotojo vertybes ar kitaip kliudys jam džiaugtis darbu, kurį jis dirba. Tai vidinę motyvaciją gali ne tik sumažinti, bet ir visai nuslopinti. O iš tiesų siekiama juk visai priešingo rezultato! Vadinas, *vadovo užduotis – sudaryti palankias sąlygas vidinei motyvacijai atsirasti ir pasireikšti*. Na, bent jau nekliudyti¹⁹...

Tokias palankias sąlygas sudaryti lengviau pavyksta tuomet, kai darbuotojų ir vadovų vertybės sutampa ar nors neprieštarauja vienos kitoms. Jei taip nėra, padėti išgelbėti gali tolerancija ir gebėjimas suprasti kitą žmogų. Bėda tik ta, kad šie dalykai „iš apačios į viršų“ atrodo ne taip, kaip „iš viršaus į apačią“... Kitaip sakant, jei vadovas tvirtina esąs tolerantiškas darbuotojų atžvilgiu, tai dar nereiškia, kad darbuotojas manys ir jaus, kad jo vadovas ir yra tolerantiškas jam²⁰.

Taigi, įmonės vadovui renkantis konkrečias darbuotojų skatinimo priemones, vis dėlto reikėtų atsižvelgti, kokių tikslų yra siekiama palaikant darbo drausmę, o tai lengviau nustatyti žinant darbuotojų lūkesčius. Kaip pagrindinius būtų galima išskirti šiuos tikslus, kurių turėtų siekti darbdavys:

1. *Darna*us kolektyvo subūrimas, kuriame vyrauja gera psichologinė atmosfera. Toks tikslas pateisintų lūkesčius tų darbuotojų, kurie labiau orientuoti į procesą – jis turi būti malonus ir dėl darbo turinio, ir dėl aplinkos, taip pat ir socialinės.

¹⁹ Masalskienė E., Masalskis V. Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=101> [Žiūrėta: 2007-11-11].

²⁰ Ten pat.

2. *Komandos formavimas* viena vertus, įmonei gali kainuoti (investicija į mokymus, komandos formavimo renginius ir pan.), kita vertus, norint pasiekti stiprų efektą, nebūtina investuoti labai daug. Svarbu, kokią atmosferą pavyksta sukurti – draugiški, neformalūs, praktiškai nieko papildomai nekainuojantys „kavagėrio“ pokalbiai gali padaryti daugiau nei brangus savaitgalio renginys.
3. *Geros psichologinės atmosferos palaikymas* – tai ne vien draugiški bendradarbiai. Tiesioginis vadovas ir jo gebėjimas bendrauti bei vadovauti ir, kas be ko, bendra įmonės socialinė aplinka, savotiška organizacijos mikrokultūra taip pat yra ne mažiau svarbu. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apšneka vieni kitus už nugarų, jeigu kolegos "kiša pagalius į ratus", nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet darbo santykiai virsta abipusiu karu, o energija iššvaistoma kivirčams, bet ne darbui. Vadovas turėtų pastebėti tokius reiškinius pats ar pasitelkęs tarpininkus ir užkirsti kelią nenormaliems, trukdantiems dirbti santykiams kolektyve.
4. *Darbuotojui malonaus darbo parinkimas* – tai dar vienas iš lūkesčių, kuris ypač svarbus darbo pradžioje. Darbuotojas turi dirbti tą darbą, kuris jam patinka. Ar darbo užduotys darbuotojui bus malonios, reikia išsiaiškinti prieš priimant jį į darbą. Nereikia priimti į darbą žmogaus tik dėl to, kad jam labai reikalingas darbas. Jeigu darbas bus nemalonus, tai ir vadovas, ir pats darbuotojas bus suinteresuotas išeiti į kitą darbovietę. Visa darbo energija bus iššvaistyta naujo darbo paieškoms, o ne pačiam darbui²¹.
5. *Darbuotojo entuziazmo palaikymas* yra ne ką mažiau svarbus veiksnys darbo eigoje. Kad ir koks malonus būtų darbas, visą laiką atliekamos tos pačios užduotys tampa nebeįdomios, nusibosta. O kai užduotys nuobodžios, darbuotojas dirba ne visu savo pajėgumu, taip sakant „be ugnelės“. Į tai atsižvelgiant vadovas turėtų suteikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu darbuotojui parodoma, kad vadovas juo pasitiki ir mano darbuotoją esant pakankamai sumanų, sugebantį atlikti sudėtingas užduotis. Taip skatinamas darbuotojo entuziazmas, vėl pažadinamas noras dirbti ir pradanginamas nuobodulys.
6. *Adekvataus darbo krūvio paskirstymas*. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškai pervargs. Kaip žinia persitempusio žmogaus darbas, kad ir kaip jis norėtų dirbti, nėra

²¹ Jermakovienė I. Kaip skatinti darbuotojus. Prieiga per internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6> [Žiūrėta: 2007-11-23].

efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai. O juk vadovui reikalingi sveiki darbuotojai. Todėl vertėtų kartkartėmis peržiūrėti savo darbuotojų krūvį²².

7. *Darbuotojų individualizuoto skatinimo užtikrinimas*, atsižvelgiant į konkretaus darbuotojo poreikius ir pasiektus darbo rezultatus, yra veiksmingas, nes darbuotojas jaučia:

- 1) kad jam rodomas išskirtinis dėmesys, taigi, jis yra vertingas organizacijai asmuo;
- 2) kad su juo elgiamasi teisingai, sąžiningai; jis gauna tai, ką pasiekė savo darbu, pastangomis;
- 3) kad jo pastangos yra pastebėtos ir įvertintos, nes jis yra skatinamas ne pagal planą, ne tuomet, kai premijas ar dovanėles gauna visi (pvz., Kalėdų proga), o tuomet, kai darbą atliko geriau, nei kiti²³.

8. *Darbuotojo įtraukimas į dalyvavimą priimant vienokius ar kitokius sprendimus įmonėje*. Įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais, darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas. Dalyvaudamas diskusijose jis sužino daug naujo, pasidalina patirtimi, mokosi iš savo kolegų, siūlo ir sužino nuomonę apie savo pasiūlymus. Dalyvavimas priimant sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų, o nuo to priklauso laimėjimo jausmas. Darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas gali į jį pažvelgti plačiau, suvokti savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą²⁴.

9. *Darbuotojo laimėjimo jausmo palaikymas* – yra svarbu kadangi, darbuotojui stengiantis, nuoširdžiai dirbant, su laiku jo energija gali atslūgti. Laimėjimo esmė – žmogaus suvokimas, kad tikslas, kurio siekia, yra jam svarbus. Laimėjimo jausmas kyla, kai žmogus aiškiai suvokia tikslą ir gali:

- 1) planuoti, kaip tą tikslą pasiekti;
- 2) įgyvendinti savo planą;
- 3) kontroliuoti rezultatus.

Užduotys, kai darbuotojui suteikiama laisvė ir teisė savarankiškai planuoti bei siekti numatytų tikslų, vadovui pateikiant galutinį rezultatą, sukuria laimėjimo jausmą, didina pasitikėjimą savimi, ugdo atsakomybę.

Kaip matyti, be visų kitų poreikių darbuotojui būdingas ir poreikis būti pripažintam, būti įvertintam. Įmonėse paprastai egzistuoja tam tikros vertinimo sistemos, naudojamos tam tikrais vertinimo būdais ir, žinoma, stengiamasi, kad jie būtų objektyvūs, kiek įmanoma labiau

²² Jermakovienė I. Kaip skatinti darbuotojus. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6> [Žiūrėta: 2007-11-23].

²³ Žmogaus studijų centras. Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737> [Žiūrėta: 2007-11-27].

²⁴ Ten pat.

išreikšti skaičiais. Taigi, norint, kad darbuotojo vertinimas nebūtų tiesiog būdas atlyginimo dydžiui ir jo priedams nustatyti, o tuo pačiu ir veiksminga skatinimo priemonė reikia, kad metinis pokalbis tiesioginio vadovo su kiekvienu darbuotoju, jei jis organizuojamas tinkamai, atrodytų ne kaip formalumas tiek vienai, tiek kitai pusei, o laukiama proga aptarti tikslus, lūkesčius, pasiekimus ir visa tai įvertinti. Tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.

Taigi, kaip matyti, neretam darbuotojui pagyrimai ir teigiami darbo įvertinimai yra svarbūs. Kai kuriais atvejais jie gali būti ir vieši – skelbiami įmonės laikraštyje, interneto svetainėje ar bendrų renginių metu. Tuomet pasiekiamas skatinamųjų priemonių tikslas – ne tik suteikti motyvaciją paskatintuosius siekti tolesnių pasiekimų darbe, bet ir atitinkamai motyvuoti kitus darbuotojus sėkmingai dirbti²⁵.

Šioje dalyje išnagrinėjus darbo drausmės institutą darbuotojų ir darbdavio tarpusavio santykių kontekste, galima teigti, jog darbo drausmės svarba tikrai didelė norint išlaikyti harmoningus darbinius santykius. Tokiu atveju darbdavio pareiga nesibaigia vien darbo tvarkos laikymosi principų įtvirtinimu darbuotojams privalomame teisės taikymo akte, jis taip pat turi imtis tinkamų priemonių darbo drausmės užtikrinimui. Žinoma, lengviausias kelias būtų nustatyti griežtas sankcijas už darbo drausmės pažeidimus, tačiau vargu ar tai įkvėptų noro geriau dirbti, būti lojaliam organizacijai, kuriai kaip asmenybė visai nerūpi. Tuo tarpu, sumanus darbdavys, tiksliau sakant darbdavio kaip įmonės interesus atstovaujantis jos vadovas, turėtų siekti kuo geresnių įmonės veiklos rezultatų, kas sunkiai įmanoma be motyvuotų, aktyvių ir talentingų darbuotojų. Taigi, darbo drausmę yra tikslingiau užtikrinti nusistatant konkrečius tikslus, kaip elgtis su darbuotojais, atsižvelgus į tai, kokių jie turi lūkesčių bei kas juos skatina gerai atlikti savo darbines pareigas.

²⁵ Гусов К. Н., Толкунова В. Н. Трудовое право России. Учебник. 2-е изд., доп., испр. – Москва: Юрист, 1997. С. 313.

2. Darbuotojų skatinimo priemonių rūšys ir jų taikymas praktikoje

2.1. LR DK įtvirtintų darbuotojų skatinimo priemonių rūšys ir jų palyginimas su buvusiomis LTSR DĮK

LR DK XVI skyriaus „Darbo drausmė“ 233 straipsnyje²⁶ yra įtvirtinta, kad už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.).

Šiame straipsnyje yra pateiktas pavyzdinis darbuotojų skatinimo būdų (formų) sąrašas. Įmonių, įstaigų, organizacijų darbo tvarkos taisyklėse, kolektyvinėse sutartyse, kituose vietiniuose (lokaliuose) teisės aktuose, taip pat specialiuose norminiuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose darbo drausmę, gali būti numatyta ir kitokių paskatinimų, kuriuos skiria darbdavys. Šiuose teisės aktuose reglamentuota ir paskatinimų skyrimo tvarka²⁷.

Darbuotojams skiriamus paskatinimus darbdavys įformina teisės taikymo aktu, pavyzdžiui, įsakymu, potvarkiu, sprendimu ir kitais. Taikydamas paskatas jis paprastai atsižvelgia į darbuotojų atstovų, t. y. profesinių sąjungų ar darbo tarybų, nuomonę, tačiau galutinis sprendimas vis dėlto yra darbdavio. Be to, darbuotojams tuo pačiu metu gali būti taikomi tiek materialinio, tiek moralinio skatinimo būdai, kurie sudarydami vieningą organinę sistemą, turi savo vertę užtikrinant darbo drausmę, tvarkos laikymąsi bei organizuotumą kiekvienoje organizacijoje²⁸. Jie turėtų būti skiriami ir skelbiami iškilmingoje aplinkoje (dalyvaujant darbuotojų kolektyvui ir pan.).

Viena iš LR DK 233 straipsnio²⁹ rekomenduojamųjų skatinimo priemonių yra *papildomų atostogų* darbuotojui suteikimas už gerus darbo rezultatus. Tai gan neįprasta skatinimo priemonė, kadangi LR DK 168 straipsnio 1 dalyje³⁰ yra nustatyta, kad kasmetinės

²⁶ Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

²⁷ Autorių kolektyvas. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso komentaras. Antras tomas. – Vilnius: Justitia, 2004. P. 327.

²⁸ Гусов К. Н., Толкунова В. Н. Трудовое право России. Учебник. 2-е изд., доп., испр. – Москва: Юрист, 1997. С. 312.

²⁹ Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

³⁰ Ten pat.

papildomos atostogos darbuotojams gali būti suteikiamos už darbą sąlygomis, neatitinkančiomis normalių darbo sąlygų, ilgalaikį nepertraukiamą darbą toje darbovietėje bei ypatingą darbų pobūdį. Šias nuostatas konkretizuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarimas Nr. 497³¹, kuriuo yra patvirtinta kasmetinių papildomų atostogų trukmė, suteikimo sąlygos ir tvarka, tačiau ir jis nenustato papildomų atostogų už gerą darbo pareigų vykdymą. Nepaisant to, tiek LR DK, tiek minėtame LR Vyriausybės nutarime yra įtvirtinta nuostata, teigianti, jog darbo, kolektyvinėje sutartyje arba darbo tvarkos taisyklėse gali būti nustatomos didesnės trukmės ir kitų rūšių kasmetinės papildomos atostogos, taigi, tame tarpe ir papildomos atostogos už gerus darbo rezultatus.

Žvelgiant į kitas darbuotojų skatinimo rūšis, kaip pavyzdines nurodytas LR DK, dėl jų sampratos ir taikymo galimybės didesnių neaiškumų nekyla, todėl šiame skyriuje detaliau nebus nagrinėjama. Tuo tarpu, koks jų tikslingumas ir kaip yra taikomos praktikoje, analizuojama kitame skyriuje.

Norminiuose teisės aktuose yra numatyta, kad darbdavys, norėdamas paskatinti darbuotojus už gerą darbo pareigų vykdymą bei kitus darbo rezultatus, gali ne tik pats vienokiu ar kitokiu būdu tai daryti, bet ir, esant įstatymų nustatytais sąlygomis, siūlyti apdovanoti valstybės apdovanojimais, ginklais, suteikti geriausią metų tos specialybės darbuotojo vardą ir kt. Tačiau galutinį sprendimą dėl apdovanojimų priima ne darbdavys, o tą funkciją atliekančios valstybės institucijos ar pareigūnai, todėl detaliau jų skyrimo pagrindai ir tvarka šiame darbe nebus nagrinėjami.

Kur kas labiau reglamentuotas norminiais teisės aktais darbuotojų skatinimas buvo iki įsigaliojant dabartiniam LR DK, todėl lyginamuoju-istoriniu metodu yra pravartu iširti, kiek ano laikmečio norminių teisės aktų nuostatos skiriasi nuo dabartinių, o gal kai kas vis dėlto nepasikeitė.

1972-06-01 priimtame ir nuo 1973-01-01 galiojusiame DĮK XX skirsnio „Darbo drausmė“, 154 straipsnyje³² buvo įtvirtintas konkretus skatinamųjų priemonių sąrašas nurodant, kad už pavyzdingą darbinių pareigų vykdymą, laimėjimus socialistiniame lenktyniavime, darbo našumo didinimą, produkcijos kokybės gerinimą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, novatoriškumą darbe ir kitus pasiekimus darbe skiriami šie paskatinimai:

- 1) padėkos paskelbimas;
- 2) premijos davimas;
- 3) apdovanojimas vertinga dovana;

³¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarimas Nr. 497 „Dėl Kasmetinių papildomų atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“ // Žinios. 2003, Nr. 39-1787.

³² Žinios. 1972, Nr. 18-137.

- 4) apdovanojimas Garbės raštu;
- 5) įrašymas Garbės knygoje, Garbės lentoje.

Tai pavyzdinė paskatinimų sistema už sėkmingą darbą. Šakinėse ir vietinėse vidaus darbo tvarkos taisyklėse bei drausmės statuteose galėjo būti numatoma ir kitokių darbuotojams skiriamų paskatinimų.

Be to, kai kuriose organizacijose papildomi paskatinimai būdavo nustatomi vidaus socialistinio lenktyniavimo sąlygose, kolektyvinėse sutartyse, darbo šlovės kodeksuose ir kituose lokaliuose teisės aktuose.

Kaip matyti, tuo metu ypatingai buvo akcentuojamas socialistinis lenktyniavimas, nuolatinis penkmečio planų didinimas, todėl ir skatinama buvo tuo pagrindu, kad darbuotojai neprarastų motyvacijos dirbti, jaustųsi išskirtiniai šiose lenktynėse. Šiuo metu LR DK tokių nuostatų nebelikę, kadangi kur kas svarbiau yra ne tai, jog bet kokia kaina būtų siekiama sunkiai pasiekiamo, o protingas motyvavimas, racionalus požiūris į darbo rezultatus. Taigi, tokie skatinimo būdai, kaip apdovanojimas Garbės raštu, įrašymas Garbės knygoje ar Garbės lentoje yra netekę savo aktualumo ir reikšmingumo.

Dar viena skatinimo priemonė buvo įtvirtinta DĮK 156 straipsnyje³³, nurodant, kad pirmiausia darbininkams ir tarnautojams, sėkmingai ir sąžiningai atliekantiems savo darbinės pareigas, teikiamos pirmenybės ir lengvatos socialinio-kultūrinio ir butų-buitinio aptarnavimo srityje (kelialapiai į sanatorijas ir poilsio namus, butų sąlygų pagerinimas ir pan.).

Tokiems tarnautojams taip pat teikiama pirmenybė, keliant į aukštesnes pareigas darbe.

Iš to sekė TSRS Ministrų Tarybos ir VPSCT 1983 m. liepos 28 d. nutarimo Nr. 745 3 p. nuostatos, kad susivienijimų, įmonių, įstaigų, organizacijų vadovai, profsąjunginės organizacijos turi plačiau numatyti ir taikyti gamybos pirmūnams ir novatoriams, taip pat asmenims, ilgą laiką sąžiningai dirbantiems organizacijose, lengvatas ir pirmenybes iš skatinimo fondų. Reikia labiau atsižvelgti į darbuotojų darbo rezultatus nustatant atostogų laiką, skirstant butus, kelialapius į sanatorijas ir poilsio namus³⁴.

Tuo pačiu TSKP CK, TSRS Ministrų Taryba ir VPSCT 1979 m. gruodžio 13 d. nutarimo Nr. 1117 10 p. suteikė susivienijimų, įmonių ir organizacijų vadovams, jiems suderinus su profsąjungos komitetu ir atsižvelgiant į darbo kolektyvų rekomendacijas, teisę skirti skatinimo fondų lėšas neatlygintinai materialinei paramai teikti bei banko kreditui kooperatinių ir individualių gyvenamųjų namų statybai iš dalies padengti darbuotojams, išdirbusiems tose organizacijose ne mažiau kaip penkerius metus, o jaunavedžiams – ne

³³ Žinios. 1972, Nr. 18-137.

³⁴ Autorių kolektyvas. Lietuvos TSR Darbo įstatymų kodekso komentaras. – Vilnius: Mintis, 1988. P. 255.

mažiau kaip dvejus metus. Išeinant darbuotojams iš darbo savo noru be svarbių priežasčių arba atleidžiant juos iš darbo už drausmės pažeidimą, skatinimo fondų lėšos, skirtos neatlygintinai paramai teikti arba banko kreditui padengti, turi būti gražintos susivienijimams, įmonėms ir organizacijoms per penkerius metus³⁵.

Remiantis minėtomis nuostatomis, susivienijimų, įmonių, organizacijų ir ūkių vadovai bei profsąjunginės organizacijos privalėjo sugriežtinti drausminį ir materialinį poveikį piktybiškiems darbo drausmės pažeidėjams, t. y. nesuteikinti jiems lengvatinių kelialapių į sanatorijas ir poilsio namus, perkelti juos eilėje gyvenamajam plotui gauti, pakeisti kasmetinių atostogų davimo laiką į mažiau palankų bei taikyti kitas poveikio priemones. O kelialapių į sanatorijas, pensionus, poilsio namus ir ambulatoriniam gydymui planavimo, skirstymo ir davimo tvarkos instrukcijoje, patvirtintoje VPSCT Prezidiumo 1962 m. spalio 5 d. nutarimu (1969 m. rugpjūčio 1 d. redakcija), 23 p. buvo nurodyta, kad sanatoriniam gydymui ir poilsiui kelialapiai pirmiausia turi būti duodami gamybos pirmūnams ir novatoriams, kadriniams darbuotojams ir kt.³⁶.

Įmonėse, įstaigose ir organizacijose lengvatų ir pirmenybių teikimas pirmūnams, novatoriams bei kitiems sėkmingai ir sąžiningai atliekantiems darbinės pareigas darbuotojams buvo konkretizuojamas kolektyvinėse sutartyse.

Tais atvejais, kai įstatymai specialiai tokių pirmenybių nenumatė, gerai dirbantys darbuotojai naudojosi pirmenybės teise atžvilgiu tų darbuotojų, kurie pagal įstatymus neturėjo pirmenybės teisės kitais pagrindais, (pavyzdžiui, pirmenybės teisę gauti komunalinį butą turėjo Didžiojo Tėvynės karo invalidai (dabar – neįgalieji), asmenys, gyvenantys rūsiose ir kt.). Pirmenybės teisę naudotis atitinkamomis lengvatomis atsižvelgiant į jų darbą turėjo ir atitinkamų kategorijų darbuotojai vienas kito atžvilgiu.

Taip pat, ne ką mažiau reikšminga skatinimo forma buvo perkėlimas į aukštesnes pareigas arba į daugiau apmokamą, ar kuriame buvo sudarytos geresnės sąlygos darbą. Šiuo atveju atestuojamus darbuotojus perkelti į aukštesnes pareigas administracijai galėjo siūlyti atestacinė komisija.

Rengiant ar skirstant kadrus, keliant jų kvalifikaciją plačias teises turėdavo darbo kolektyvai. Jas įgyvendindavo rekomenduojant darbe pasižymėjusius kolektyvo narius kategorijos (klasės) pakėlimui arba paaukštinimui darbe, tvirtinant gamybos pirmūnų kandidatūras siuntimui mokytis į aukštąsias ir specialiąsias vidurines mokyklas, o paskirtų mokslų metu mokant įmonių, organizacijų stipendijas.

³⁵ Autorių kolektyvas. Lietuvos TSR Darbo įstatymų kodekso komentaras. – Vilnius: Mintis, 1988. P. 255.

³⁶ Ten pat. P. 255-256.

Kadangi šiuo metu rinka yra pakankamai užpildyta visomis žmogui reikalingomis prekėmis bei paslaugomis, nebėra deficito, tai ir tokia skatinimo priemonė, kaip pirmenybių ar lengvatų teikimas norint ką nors įsigyti ar kur išvykti, yra nebeaktuali, praradusi savo reikšmingumą, todėl nei dabartiniame LR DK, nei kituose įstatymuose nėra reglamentuojama. Šiuo atveju už gerus darbo rezultatus darbdavys savo nuožiūra galėtų suteikti darbuotojui papildomų atostogų, kurių metu šis pailsėtų sanatorijoje ar poilsio namuose, padėtų paimti iš banko lengvatinėmis sąlygomis paskolą ar pats suteiktų beprocentį kreditą tam tikrą laiką įmonėje išdirbusiems darbuotojams, sudarytų palankias sąlygas kvalifikacijos kėlimui ir pan., kas ne tik padėtų asmeniui savarankiškai įgyvendinti savo norus, bet ir tuo pačiu ugdytų darbuotojo lojalumą įmonei.

Taip pat, dabartiniu metu darbdavys, sprenddamas ar paaukštinti darbuotoją pareigose, išskirtinai vadovaujasi savo nuomone vertindamas jo darbo rezultatus. Kitų darbuotojų nuomonė (pvz. tiesioginio viršininko) gali būti tik patariamoji, ji tokios didelės įtakos neturi, kaip būdavo iki įsigaliojant LR DK.

Taigi, palyginus darbuotojų skatinimo priemonių įtvirtinimą anksčiau galiojusiam DĮK su dabartiniame LR DK esančiomis teisės normomis, galima rasti nemažai panašumų, pavyzdžiui, už gerą darbą darbuotojams tiek tuomet, tiek dabar skiriamos premijos, dovanojamos dovanos, pareiškiami padėka. Tuo tarpu pagrindiniai skirtumai būtų tokie, kad LR DK yra atsisakyta pernelyg detalaus bei griežto darbuotojų skatinimo reglamentavimo, kadangi kur kas tikslingiau yra tam tikras darbuotojų skatinimo rūšis bei jų skyrimo tvarką nustatyti atskiruose įstatymuose bei kituose norminiuose teisės aktuose ar tiesiog palikti laisvai darbdavio improvizacijai, taip pat nebelikę tų nuostatų, kurios esant sparčiam gyvenimo tempui, keičiantis politinei padėčiai, tapo nebereikšmingos įvedus naują valstybės valdymo santvarką bei pakitus žmonių savimonei.

2.2. Darbuotojų skatinimo priemonių, įtvirtintų kitų valstybių darbo kodeksuose, analizė

Istoriniu-lyginamuoju metodu išnagrinėjus LR DK ir DĮK teisės normas, apibrėžiančias darbuotojų skatinimą už gerą darbą, matyti, kaip bėgant laikui pasikeitė reglamentavimas, kokie išryškėjo tokio teisės normų įtvirtinimo privalumai ir trūkumai. Tuo pačiu, norint susidaryti visapusiškesnę nuomonę apie tai, kiek toli yra pažengusi mūsų valstybė būten šiuo – darbuotojų skatinimo už gerą darbą – klausimu, naudinga išnagrinėti ir

kitų šalių darbo kodeksus, atkreipiant dėmesį, kiek jie skiriasi ar siejasi su mūsų LR DK, įvertinant, koks reglamentavimas vis dėlto yra tobulesnis.

Pažvelgus į 1999-06-08 priimtą ir nuo 1999-06-30 galiojantį Baltarusijos Respublikos Darbo kodeksą (toliau – BR DK), jo XIII skyriaus „Darbo drausmė“ 196 straipsnyje³⁷ matome įtvirtintas tokias nuostatas:

1. Darbdavys turi teisę skatinti už darbą.
2. Darbuotojų skatinimo už darbą rūšys nustatomos kolektyvinėje sutartyje, susitarime arba vidaus darbo tvarkos taisyklėse, taip pat drausmės įstatuose ir nuostatuose.
3. Už ypatingus darbinis nuopelnus organizacijai ir valstybei, esant įstatymo numatytais sąlygomis, darbuotojai gali būti siūdomi valstybės apdovanojimams.

Visų pirma, kalbant apie skatinimo teisę, verta išsiaiškinti, kokius atvejus įstatymų leidėjas laiko darbiniais nuopelnais, už kuriuos gali būti pagerbiamas tiek atskiras darbuotojas, tiek darbo kolektyvas, taip pat skiriamos lengavatos, premijuojama ir kt. Kaip matyti šiuo atveju, įstatymų leidėjo yra nustatyti pagrįste du atvejai, kuomet skatinimi darbuotojai: už sėkmę darbe bei už ypatingus nuopelnus organizacijai ir valstybei.

Valstybės apdovanojimai – viena svarbiausių moralinių paskatų vystant darbinį ir visuomeninį piliečių aktyvumą, ryški jų nuopelnų pripažinimo forma gamybinėje ir socialinėje-kultūrinėje veikloje. Baltarusijos Respublikos valstybės apdovanojimai yra: ordinais, medaliai ir garbės vardai, o aukščiausias pasižymėjimo laipsnis – „Baltarusijos didvyrio“ vardo suteikimas³⁸.

Tuo tarpu LR DK yra akcentuojamas tik geras darbuotojo pareigų vykdymas bei kiti darbo rezultatai, o ypatingi nuopelnai valstybei, už kuriuos darbdaviui atsirastų galimybė darbuotoją siūlyti valstybės bei kitiems panašioms apdovanojimams, reglamentuoti specialiuose įstatymuose. Taip yra todėl, kadangi, pavyzdžiui, valstybės apdovanojimus Lietuvoje turi teisę skirti ne darbdavys, o Lietuvos Respublikos Prezidentas Vyriausybės, Seimo Pirmininko ir jo pavaduotojų, Ministro Pirmininko, Vyriausybės narių, krašto apsaugos ministro, teisingumo ministro bei vidaus reikalų ministro teikimu, Valstybės apdovanojimų įstatymo³⁹ nustatyta tvarka. Taigi, tokios norminių teisės aktų nuostatos nedaug ką turi bendro su darbuotojų ir darbdavių tiesioginiais darbo santykiais, todėl LR DK nėra reglamentuotos.

Baltarusijos Respublikos darbo įstatymų nuostatos neįvardija darbuotojų skatinimo priemonių sąrašo, kurios galėtų būti paskirtos už pavyzdingą darbo pareigų įvykdymą. Todėl kolektyvinėmis sutartimis, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, drausmės įstatais ir nuostatais

³⁷ Трудовой кодекс Республики Беларусь. 1999. Prieiga per internetą:

<http://pravo.by/webnpa/text.asp?RN=HK9900296#&Article=196> [Žiūrėta: 2008-02-05].

³⁸ Коллектив авторов. Комментарий к трудовому кодексу Республики Беларусь. – Москва: Амалфея, 2000. С. 539-540.

³⁹ Žinios. 2002, Nr. 68-2762.

bei kitais lokaliais teisės aktais gali būti nustatomos konkrečios skatinimo priemonių formos, taip pat ir materialinės. Šiais teisės aktais gali būti įvesti ir savi garbės vardai, kurie galiotų toje įmonėje⁴⁰.

Skirtingai nei Lietuvoje, Baltarusijoje darbdaviams nustatant darbuotojų skatinimo formas galima remtis Tipinėmis taisyklėmis, kuriose yra įtvirtintos pavyzdinės paskatinimų rūšys. Tai būtų: padėkos pareiškimas, premijavimas, apdovanojimas vertinga dovana, Garbės raštu, įrašymas į Garbės knygą ar Garbės lentą.

Kaip matyti, šios darbdavio taikomos skatinimo formos yra analogiškos buvusiems DĮK įtvirtintiems paskatinimams. Tai nėra atsitiktinis sutapimas, kadangi ir DĮK, ir Tipinės taisyklės yra sudaryti remiantis sovietiniu Rusijos Darbo įstatymų kodeksu bei jį 1992 m. rugsėjo 25 d. pakeitusiu Rusijos Federacijos Darbo įstatymų kodeksu⁴¹, kuriuose galime rasti lygiai tokias pačias nuostatas. Skirtumas tik toks, kad Lietuvos Respublikoje DĮK nebegalioja, jame buvusios teisės normos yra iš esmės pakeistos, o Tipinės taisyklės Baltarusijos Respublikoje vis dar turi teisinę galią, yra reikšmingos konkretizuojant BR DK nuostatas. Taigi, Baltarusijoje vis dar jaučiama Rusijos įstatymų įtaka, deja, lig šiol nesugebėta atsisakyti pasenusių teisės normų...

Tuo tarpu 2001 m. gruodžio 31 d. priimto Rusijos Federacijos Darbo kodekso (toliau – RF DK) XXX skyriaus „Darbo drausmė“ 191 straipsnyje⁴² nurodoma:

1. Darbdavys skatina darbuotojus, kurie stropiai atlieka savo darbo pareigas (oficialiai padėkoja, moka premiją, apdovanoja vertingomis dovanomis, garbės raštais, pasiūlo suteikti „Geriausias toje Specialybėje“ darbuotojo vardą).
2. Kitos darbuotojų skatinimo už gerą darbą rūšys yra apibrėžtos kolektyvinėje sutartyje ar įmonės vidaus darbo tvarkos taisyklėse, taip pat įstatuose ir nuostatuose. Už ypatingus darbinius nuopelnus visuomenei ir valstybei darbuotojai gali būti siūlomi valstybės apdovanojimams.

Toks reglamentavimas gana artimas BR DK nuostatoms, nes yra įtvirtinta, kad skatinama gali būti tiek už gerą darbo pareigų atlikimą, tiek už ypatingus nuopelnus visuomenei ir valstybei. Taigi, galima daryti išvadą, jog Rusijos Federacijoje valstybės apdovanojimams vis dėlto turi gana didelę reikšmę visų galimų paskatinimų hierarchijoje, todėl

⁴⁰ Коллектив авторов. Комментарий к трудовому кодексу Республики Беларусь. – Москва: Амалфея, 2000. С. 539-540.

⁴¹ Коллектив авторов. Комментарий к кодексу законов о труде Российской Федерации. – Москва: Юрист, 2000. С. 342-343.

⁴² Labour Code of the Russian Federation. 2001. Prieiga per internetą: <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/60535/65252/E01RUS01.htm#chap31> <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/60535/65252/E01RUS01.htm#chap31> [Žiūrėta: 2007-10-12].

galimybė į juos pretenduoti yra įtvirtinta RF DK, nors jų skyrimas ir nėra darbdavio prerogatyva.

Tačiau lyginant su LR DK, taip pat galima rasti panašumų. Šiandieninėje RF DK redakcijoje yra atsisakyta buvusio pernelyg detalaus darbuotojų skatinimo reglamentavimo, t. y. dabar pateikiamas tik pavyzdinis galimų paskatinimų sąrašas, nurodant, kad kitokios jų formos gali būti numatytos įmonės, įstaigos ar organizacijos kolektyvinėje sutartyje ar kituose lokaliuose teisės aktuose. Taip pat RF DK nebėra įtvirtintos paskatinimų skyrimo tvarkos, tai paliekant nustatyti įstatymams ar kitiems norminiams teisės aktams.

Panašiai darbuotojų skatinimas už gerą darbą reglamentuojamas ir 1999 m. vasario 1 d. priimtame Azerbaidžano Respublikos Darbo kodekse (toliau – AR DK). Jo VII skyriaus „Darbo ir pareiginė drausmė“ 185 straipsnyje⁴³ nustatyta, jog darbuotojai, pasižymėję profesionaliai atliekant savo pareigas ar už vidaus darbo drausmės laikymąsi, darbdavio gali būti skatinami:

- 1) pinigais ir vertingomis dovanomis;
- 2) papildomomis atostogomis;
- 3) individualiais priedais prie atlyginimo;
- 4) individualiu didesnės vertės draudimu;
- 5) apmokant gydymą kurorte ir kelionės išlaidas;
- 6) esant Valstybės apdovanojimų įstatymo nustatytoms sąlygoms, darbuotojai gali būti apdovanojami ir kitokiais paskatinimais pretenduojant į valstybės apdovanojimus.

Kaip matyti, šiame straipsnyje, kaip ir kitų valstybių darbo kodeksų straipsniuose, yra akcentuojamas nepriekaištingas darbo pareigų atlikimas bei darbo drausmės įmonėje laikymasis, už ką darbuotojai gali būti skatinami darbdavių. Skirtumas tik toks, kad AR DK yra numatytas kur kas platesnis skatinamųjų priemonių sąrašas. Iš esmės jos yra panašios į LR DK įtvirtintąsias, pavyzdžiui, skatinimas pinigais ir vertingomis dovanomis, papildomomis atostogomis, tačiau čia nebėra užsimenama apie padėkos pareiškimą ar kitokias moralines paskatas. Taigi, darytina išvada, jog Azerbaidžano Respublikoje vis dėlto reikšmingais laikomi pagrinde materialiniai darbuotojų skatinimo būdai, jiems skiriamas pagrindinis dėmesys. Be to, įdomu tai, kad jų tarpe yra reglamentuoti ir gana šiuolaikiški paskatinimai, tokie kaip, gydymo ir kelionės išlaidų apmokėjimas, darbuotojo draudimas. Tai parodo darbdavio rūpestį kiekvienu individualiu darbuotoju, jo sveikata, socialinėmis garantijomis. Tuo pačiu ugdomas darbuotojo pasitikėjimas, saugumo jausmas, lojalumas įmonei, kas yra ypač svarbu darbdaviui norint išlaikyti profesionalius darbuotojus.

⁴³ Labour Code of the Republic of Azerbaijan. 1999. Prieiga per internetą: <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/54131/65184/E99AZE01.htm> [Žiūrėta: 2008-03-03].

Be visa ko, AR DK yra numatyta galimybė pretenduoti ir į valstybės apdovanojimus, tačiau konkrečios sąlygos ir apdovanojimų skyrimo tvarka reglamentuota specialiaame įstatyme.

Tuo tarpu žvelgiant į Europos Sąjungos (toliau – ES) valstybių narių darbo teisės aktus, pavyzdžiui, į mūsų kaimynės Latvijos Respublikos Darbo įstatymą⁴⁴ (toliau – LVR DĮ), kuris yra darbo kodekso atitikmuo, matomas visai kitoks reglamentavimas nei LR DK. Šiame įstatyme apskritai nėra skyriaus, kuriame būtų reglamentuojami darbuotojų skatinimo, kaip darbo drausmės užtikrinimo priemonės klausimai. Todėl tikrai remiantis atskirų straipsnių nuostatomis, galima daryti prielaidą, jog darbuotojai gali būti skatinami.

LVR DĮ 59 straipsnyje yra apibrėžta darbo užmokesčio sąvoka, t. y. darbo užmokesčiu laikoma reguliari išmoka darbuotojui už darbą, susidedanti iš atlyginimo ir priedų, kurie tiksliai apibrėžti tai reguliuojančių įstatymų, kolektyvinės sutarties ar darbo sutarties, o taip pat premijų ir kitokių su darbu susijusių išmokų.

Tuo pačiu LVR DĮ 17 straipsnyje, nustatančiame kolektyvinės sutarties turinį, įtvirtinta, jog kolektyvinio susitarimo šalys turi susitarti dėl darbo teisinius santykius reglamentuojančių sąlygų, o ypač dėl darbo užmokesčio ir darbo saugos organizavimo, darbo santykių atsiradimo ir pasibaigimo, kvalifikacijos kėlimo, darbo tvarkos, darbuotojų socialinės apsaugos ir kitų su darbo teisiniais santykiais susijusių klausimų, tai pat turi nustatyti abipuses teises bei pareigas.

Kadangi darbuotojų skatinimas už gerą darbą yra viena iš darbo drausmės užtikrinimo priemonių, įgyvendinama vystantis darbo teisiniams santykiams, todėl šis klausimas taip pat gali būti reglamentuotas kolektyvine sutartimi. Be to, skatinimas gali pasireikšti ir kaip pinigine išmoka, tad tai numačius kolektyvinėje sutartyje ar kitame norminiame teisės akte, ši išmoka gali būti traktuojama kaip darbo užmokesčio dalis (plačiaja prasme).

Taigi, nors LVR DĮ tiesiogiai ir nėra įtvirtinta, kad darbuotojai gali būti skatinami už gerą darbo pareigų atlikimą, tačiau įstatymai nedraudžia to numatyti kolektyvinėje sutartyje ar kitame norminiame teisės akte.

Dar mažiau užuominų apie darbuotojų galimą skatinimą yra Bulgarijos Respublikos Darbo kodekse⁴⁵ (toliau – BGR DK). Čia konkretesnių teisės normų, susijusių su darbo drausme, vargu ar įmanoma rasti, praktiškai tik 50 straipsnyje yra įtvirtinta, kad kolektyvine sutartimi reglamentuojami tie darbuotojų darbo ir socialinės apsaugos santykiai, kurie nėra

⁴⁴ Labour Law of the Republic of Latvia. 2001. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN018399.pdf> [Žiūrėta: 2008-01-21].

⁴⁵ Labour Code of the Republic of Bulgaria. 1986. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN016079.pdf> [Žiūrėta: 2008-01-23].

sureglamentuoti privalomų teisės nuostatų. Taigi, ir šiuo atveju kolektyvinėje sutartyje nedraudžiama nustatyti, kad darbuotojams už gerą darbą gali būti taikomos skatinamosios priemonės.

Lygia greta išnagrinėjus Slovakijos Respublikos Darbo kodeksą⁴⁶ (toliau – SR DK) taip pat nerasime jokio straipsnio, konkrečiai reglamentuojančio darbuotojų skatinimo galimybę. Tik kai kurių kodekso straipsnių, ypač esančių skyriuje „Įmonės socialinės veiklos kryptis“, nuostatas galima traktuoti kaip skatinamąsias priemones. Pavyzdžiui, 118 straipsnyje įtvirtinta, kad susitarus darbuotojui gali būti skiriama išmoka darbo sukakties toje įmonėje ar asmeninio jubiliejaus proga. Tiesa, šiame straipsnyje minėta išmoka traktuojama kaip darbo užmokestis, tačiau, realiai tai būtų galima laikyti premija, kuria apdovanojami ilgamečiai įmonės darbuotojai.

Tai pat nemažas dėmesys skiriamas darbuotojų maitinimo problemai. SR DK 152 straipsnyje teigiama, jog darbdavys yra įpareigotas užtikrinti tiesiogiai darbovietėje ar artimoje kaiminystėje visų pamainų darbuotojams viešojo maitinimo galimybes, atitinkančias deramos mitybos normas. Ši pareiga pasireiškia tuo, kad darbuotojams turi būti sudaryta galimybė gauti šilto maisto savoje darbovietėje, kitos įmonės maitinimo įstaigoje arba maistas turi būti tiekiamas į įmonę, tą paslaugą turinčio teisę teikti asmens. Be to, darbdavys turi padengti bent 55 proc. maitinimosi kainos. Tokių sąlygų sudarymą taipogi galima laikyti darbuotojų skatinimu, nes gero maitinimosi, kuris subsidijuojamas darbdavio, užtikrinimas yra svarbus motyvuojamasis veiksnys.

Išanalizavus šias ir kitas panašias SR DK teisės normas, teigtina, jog kai kurios nuostatos vis dėlto atspindi darbuotojų skatinimo principus, kadangi rūpinimasis dirbančiųjų socialine gerove, jų pagerbimas ypatingomis progomis, parodo, koks svarbus įmonei yra pats asmuo, koks jis yra vertinamas bei reikalingas. Tuo pačiu tai ugdo darbuotojų motyvaciją stengtis tobulėti, siekti geresnių rezultatų bei būti lojaliais organizacijai, kuri jiems stengiasi suteikti kuo geresnes sąlygas.

Įdomu yra ir tai, jog LR DK yra sudarytas remiantis Vengrijos Respublikos Darbo kodekso⁴⁷ (toliau – VR DK) pavyzdžiu. Nepaisant to, išstudijavus šį kodeksą, matyti, kad darbuotojų skatinimo reglamentavimas visiškai skirtingas nei LR DK. Tiksliau sakant, VR DK tokio reglamentavimo praktiškai nėra. Tik skyriaus „Socialinės lengvatos“ 165 straipsnyje įtvirtinta, kad darbdaviai gali skirti lėšų darbuotojų kultūrinėms, socialinio aprūpinimo ir sveikatos priežiūros reikmėms, o taip pat jų gyvenimo lygio pagerinimui.

⁴⁶ Labour Code of the Republic of Slovakia. 2006. Prieiga per internetą: www.employment.gov.sk/new/index.php?id=12044 [Žiūrėta: 2008-02-02].

⁴⁷ Act XXII of 1992 on the Labor Code. Prieiga per internetą: <http://www2.ohchr.org/english/bodies/cescr/docs/E.C.12.HUN.3-Annex4.pdf> [Žiūrėta: 2008-02-11].

Numatytos papildomos lengvatos turi būti išdėstytos kolektyvinėje sutartyje, be to, darbdaviai gali numatyti papildomą paramą darbuotojams. Iš šių nuostatų galima daryti išvadą, kad darbdaviams skyrus papildomų lėšų darbuotojų reikmėms, toks veiksmas laikytinas darbuotojų skatinimu, kadangi skatinimas ir yra tai, kas papildomai yra suteikiama, kas papildomai motyvuoja ir ko paprastai nerasime standartinėse darbo sutarties sąlygose.

Išanalizavus visus aukščiau minėtus norminius teisės aktus, pagrindė išskiriamos dvi grupės pagal tai, kaip juose yra įtvirtintas darbuotojų skatinimas. Pirmajai grupei priklauso Lietuvos, Baltarusijos, Rusijos, Azerbaidžano darbo kodeksai, kuriuose yra aiškiai reglamentuota, jog darbuotojai gali būti skatinami už gerą darbą įvairiomis skatinamosiomis priemonėmis, tai smulkiau aptariant kolektyvinėje sutartyje ir kitame norminiame teisės akte. Tuo tarpu antrajai grupei priklauso minėtų ES šalių norminiai teisės aktai, t. y. Latvijos darbo įstatymas, Bulgarijos, Slovakijos bei Vengrijos darbo kodeksai. Juose nerasime konkrečių su darbuotojų skatinimu susijusių teisės normų, tačiau, darbo kodeksą laikant vieningu teisės aktu, išstudijavus atskirus straipsnius ir juos sistemiškai apjungus, galima daryti išvadą, kad ir tose valstybėse darbuotojai gali būti skatinami darbdavių, konkrečias priemones numatant kolektyvinėse sutartyse ar kituose norminiuose teisės aktuose.

Ar darbuotojų skatinimą įtvirtinti darbo kodekse, ar ne, yra kiekvienos valstybės pasirinkimas. Svarbu tik tai, kad apskritai tokia galimybė egzistuotų, kad jos nedraustų įstatymai, o detalesnis reglamentavimas būtų galimas kolektyvinėje sutartyje ar kitame lokaliame teisės akte.

Manyčiau abu variantai yra geri, tačiau, jeigu turėčiau galimybę spręsti numatyti darbuotojų skatinimą darbo kodekse ar ne, tai pasirinkčiau tokį variantą, koks ir yra dabartiniame mūsų DK. Tokį sprendimą sąlygotų tai, kad, mano nuomone, yra reikalinga DK įtvirtinti visas pagrindines teisės normas, susijusias su darbo teisiniais santykiais, tuo pačiu ir reglamentuojančias darbo drausmės užtikrinimo priemones. DK nenumačius, jog darbuotojai gali būti skatinami už gerą darbą, tai ko gero nepablogintų jų padėties, tačiau, juo labiau ir nepagerintų, kadangi mūsų visuomenėje toli gražu ne kiekvienas darbdavys yra linkęs skatinti darbuotojus, dar ne kiekvienas supranta tinkamo motyvavimo svarbą, todėl nesant atitinkamos nuostatos DK, kai kurie gali tiesiog nesusimąstyti, jog darbo drausmę galima užtikrinti ne tik taikant drausmines nuobaudas už pažeidimus, bet ir skatinant. Be to, manyčiau, DK nėra būtinas labai detalus skatinimo priemonių išvardijamas ar jų taikymo tvarkos nustatymas. Kur kas tikslingiau tai numatyti kolektyvinėje sutartyje ar kitame lokaliame įmonės teisės akte, leidžiant kiekvienam darbdaviui individualiai spręsti, kiek įmonė nori ir gali sau leisti skirti žmogiškųjų ir materialiuųjų resursų šio klausimo sprendimui.

2.3. Darbdavio iniciatyva skiriamos darbuotojų skatinimo priemonės ir jų praktinis taikymas

Pramonės, arba organizacinė psichologija tiria, kaip vadovai turėtų:

- 1) atrinkti motyvuotus, geriausiai tinkančius darbuotojus;
- 2) paskirti žmonėms geriausiai jiems tinkančias užduotis;
- 3) sukurti darbo aplinką, kuri gerintų nuotaiką ir produkciją, mažintų pravaikštų skaičių bei darbo kaitą;
- 4) įvertinti atliktą ir sukurti paskatas už labai gerą darbą;
- 5) skatinti bendrą komandos darbą bei grupės laimėjimus⁴⁸.

Taigi, kiekvienam įmonės vadovui būtų pravartu žinoti, kaip jis turi veikti, kad darbuotojai dirbtų noriai, produktyviai, siektų kuo efektyviau panaudoti savo gabumus ir būtų patenkinti savo darbu. Vadovas turėtų vadovautis veiksniais, kuriais "įdėjęs vieną litą, uždirbtų tris", t. y. kurie atneštų naudos organizacijai.

Aukščiau minėti veiksniai visų pirma yra susiję su darbuotojų motyvavimu, kitaip tariant skatinimu. Esant tokiai situacijai, kiekvienam darbdaviui yra svarbu, kad tai būtų ne tik aiškiai reglamentuota įstatymų, bet ir įgyvendinama praktiškai. Kadangi LR DK tik abstrakčiai yra numatyta, jog už gerą darbą darbuotojai gali būti skatinami, todėl praktikoje šis klausimas dažniausiai sprendžiamas darbuotojų skatinimo sąlygas, priemones bei jų skyrimo tvarką įtvirtinant įmonės kolektyvinėje sutartyje ar kitame lokaliame teisės akte.

Derybinėms grupėms ruošiant įmonės, įstaigos ar organizacijos kolektyvinės sutarties projektą, gali kilti keblumų sprendžiant, kokia turėtų būti kolektyvinės sutarties struktūra ir kuriame skyriuje tikslingiausia numatyti darbuotojų skatinimą. Kad palengvėtų užduotis, šiam tikslui kompetentingi specialistai yra sudarę kolektyvinės sutarties maketą. Formuojantis naujai praktikai socialiniams partneriams konstruktyviai bendradarbiaujant kolektyvinės sutarties maketas gali būti koreguojamas. Tačiau šiai dienai rekomenduotina kolektyvinėje sutartyje numatyti tokius skyrius⁴⁹:

1. Bendroji dalis.
2. Darbo sutarčių sudarymo, keitimo ir nutraukimo taisyklės.
3. Darbo ir poilsio laikas.
4. Darbo apmokėjimas.
5. Socialiniai klausimai.

⁴⁸ Myers D. G. Psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000. P. 428.

⁴⁹ Kasiliauskas N. Socialinė partnerystė: kolektyvinės derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje. – Vilnius: UAB BSPB, 2006. P. 166-182.

6. Darbų sauga.
7. Profesinių sąjungų veiklos garantijos.

Darbuotojų skatinimas gali pasireikšti daugybę formų, tad ir jų reglamentavimas kolektyvinėje sutartyje yra skirtingas. Pavyzdžiui, už gerą darbą darbuotojui suteikiant papildomų atostogų, tai gali būti numatoma kolektyvinės sutarties skyriuje „Darbo ir poilsio laikas“; vykdant bendrovės darbuotojų mokymą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą darbdavio sąskaita – skyriuje „Darbo apmokėjimas“, o organizuojant ir finansuojant pagal sutartą sąmatą kultūros ir sporto renginius darbuotojams – skyriuje „Socialiniai klausimai“ ir panašiai.

Tačiau, kaip minėta prieš tai, šis kolektyvinės sutarties maketas yra tik pavyzdinis, jo neprivaloma griežtai laikytis, todėl praktikoje rengiant kolektyvinę sutartį gali būti pasirinkta visiškai kitokia jos struktūra. Tokiu keliu nuėjo UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinės sutarties⁵⁰ rengėjai. Šios kolektyvinės sutarties struktūra iš pirmo žvilgsnio labai panaši į maketo, joje yra visi pagrindiniai rekomenduotini skyriai, bet esminis skirtumas toks, kad maketo kiekviename skyriuje yra pateiktos pavyzdinės nuostatos, kurios turėtų būti numatytos kolektyvinėje sutartyje, tuo tarpu UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinėje sutartyje be konkrečių teisės normų, įtvirtinačių sutarties šalių teises bei pareigas, yra ir apstrakčių tezių, norodant, kad detaliau vienas ar kitas klausimas bus reglamentuotas kitame lokaliame teisės akte.

Aiškinantis, kaip darbuotojų skatinimas reglamentuojamas UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinėje sutartyje, atkreiptinas dėmesys į kelis straipsnius. Pavyzdžiui, skyriaus „Darbo organizavimas ir apmokėjimas“ 4.11 str. numatoma, kad darbdavys premijuoja darbuotojus pagal UAB „Lietuva Statoil“ patvirtintus premijavimo nuostatus. Premijavimo nuostatus tvirtina UAB „Lietuva Statoil“ Valdyba, pasikonsultavus su Profesinės sąjungos komitetu. Taip pat 4.12 str. teigiama, kad už atliktus ypatingus darbuotojo veiksmus, dėl kurių buvo apsaugotas Bendrovės turtas arba buvo išvengta Bendrovės turto nuostolių, darbuotojas gali būti premijuojamas. Kaip matyti, nors ir užsimenama apie galimą premijų skyrimą, tačiau detalesnio reglamentavimo dėl darbuotojų premijavimo sutartyje nėra, tai paliekant įtvirtinti premijavimo nuostatuose.

Įdomu dar ir tai, kad skyriuje „Socialinės priemonės“ yra vienintelis 6.1 straipsnis, kuriame teigiama, kad siekiant sudaryti geresnes darbo ir tarpusavio supratimo sąlygas, paskatinti darbuotojų motyvaciją įgyvendinti Bendrovės tikslus, UAB „Lietuva Statoil“ Valdyba, sekdama korporacijos patirtimi, turi teisę skirti lėšų, formuoti biudžetą, tvirtinti, pakeisti ir atšaukti Socialinių priemonių programą kiekvieniems metams. Ši programa nebus

⁵⁰ UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinė sutartis. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.

laikoma šios Kolektyvinės sutarties dalimi, tačiau, jeigu tokia programa patvirtinta, bus sudaroma galimybė visiems Bendrovės darbuotojams su ja susipažinti, jiems to pageidaujant.

Iš to galima daryti išvadą, jog darbuotojų skatinimas vis dėlto labai specifinis klausimas, kurio nesiryžtama spręsti UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinėje sutartyje. Tai yra suprantama, kadangi norint numatyti konkrečias skatinimo priemones, reikia atsižvelgti į begalę dalykų, tokių kaip, bendrovės tikslai, jos veiklos pelningumas ir galimų skatinimui skirti lėšų tikimybė, darbuotojų lūkesčiai ir prioritetų skyrimas skirtingoms motyvavimo priemonėms bei kt., kurie reikalauja gilesnės analizės, be to su laiku yra kintantys.

Taip pat darbuotojų skatinimas gali būti įtvirtinamas įmonės vadovo įsakyme, kuomet yra skatinama spontaniškai, tik tuo konkrečiu atveju, o ne įsipareigojant tai daryti nuolat. Praktikoje tai dažniausiai taikoma, kai įmonės vadovas nori išreikšti ypatingą padėką darbuotojams už konkrečius darbo rezultatus, pavyzdžiui, laimėjus konkursą.

Kitu atveju, skatinamosios priemonės gali būti numatytos darbo sutartyje, tuomet jos įgaus privalomąją reikšmę konkretaus darbuotojo atžvilgiu ir visą laiką, kol jis dirbs toje įmonėje, bus taikomos tik jam, o ne visam kolektyvui. Suprantama, jei kokiame įmonės lokaliame teisės akte bus numatomi visiems darbuotojams skiriami paskatinimai, jie taip pat bus taikomi ir tam konkrečiam darbuotojui lygia greta jo darbo sutartyje įtvirtintų skatinimo priemonių.

Idomu dar ir tai, kad paprastai manoma, jog darbuotojų skatinimas teisiškai gali būti įforminamas tik darbdaviui priimant lokalius darbo teisės aktus (įsakymus, nuostatus) arba sudarant kolektyvinę sutartį, patvirtinant darbo tvarkos taisykles. Tačiau, pasitaiko ir tokių atvejų, kai taikant skatinamąsias priemones tarp darbdavio ir darbuotojo atsiranda civiliniai sutartiniai santykiai. Sutartį pasirašyti yra reikalinga, kai darbdavys ruošiasi už darbuotoją mokėti draudimo, papildomos pensijos kaupimo įmokas ir pan. Tuomet susiklosto trišaliai teisiniai santykiai tarp darbdavio, darbuotojo ir konkrečios bendrovės. Nepaisant šių santykių civilinės prigimties, jie yra glaudžiai susiję su darbo teisiniais santykiais.

Vis dėlto, ne tiek labai svarbu, kaip yra reglamentuotas darbuotojų skatinimas, kur kas svarbiau, kad tai būtų aiškiai išreikšta rašytine forma. Taip galima teigti, kadangi darbdaviui abstrakčiai įtvirtinus, jog darbuotojai gali būti skatinami, praktikoje tokia nuosta bus neveiksminga, nes ji sukuria tik teisę, o ne pareigą skatinti. Tuo tarpu darbuotojų skatinimo reglamentavimas bus rezultatyvus, kai realiai bus įtvirtinta darbuotojui teisė tikėtis būti skatinamam, o darbdaviui pareiga skatinti už nuopelnus įmonės labui, konkrečią formą parenkant kiekvienu individualiu atveju.

Tačiau ir tokiu atveju kyla diskusinių klausimų, pavyzdžiui, ar galimas visų darbuotojų vienodas skatinimas? Teoriškai viskas atrodo labai paprasta – jei visa komanda

vienodai dirbo prie bendro projekto, tai ir, pavyzdžiui, premijos visiems mokamos vienodos. Tačiau praktikoje neretai atsitinka taip, kad premijas gauna ne visi arba ne vienodo dydžio... Ar šiuo atveju atsiranda jų negavusiems darbuotojams teisė reikalauti lygaus skatinimo, ar darbdavys privalo visus skatinti vienodai, kokie yra darbuotojų išskyrimo kriterijai?

Vienareikšmiškų atsakymų į šiuos ir panašius klausimus ko gero neįmanoma rasti. Mano nuomone, skatinant už vienodą darbą turėtų būti vadovaujama protingumo, sąžiningumo ir lygiateisiškumo principais, t. y. visi turėtų būti skatinami vienodai. Deja, neretai nugalė žmogiškosios ambicijos, simpatijos ir antipatijos, todėl ir yra išskiriami verti paskatinimų darbuotojai ir jų nenusipelnantys. Tokiu atveju visiškai teisėtai asmeniui būtų galima reikalauti būti įvertintam lygiai su kitais, tačiau kultų darbo ginčo galimybė, o to paprastai yra vengiama, nenorima galutinai sugadinti esamų santykių. Taigi, praktiškai yra taip, kad darbdavys turi teisę rinktis ką ir koku būdu skatinti, o ko ne.

Kaip matyti, pirmą kartą susidūrus su tokiu reiškiniu, kaip darbuotojų skatinimas, gali kilti nemažai klausimų, pavyzdžiui, kokiomis dar priemonėmis, nei kad yra numatyta LR DK, gali būti skatinama; koks yra kiekvienos iš jų veiksmingumas; kokios numatytos įstatymų lengvatos, leidžiančios jas efektyviai pritaikyti praktikoje? Tokie bei panašūs klausimai ir bus nagrinėjami šiame skyriuje.

2.3.1. Piniginis skatinimas

Atsižvelgiant į darbuotojų vertybes ir poreikius, pirma mintis, kuri asocijuojasi su skatinimu yra – *pinigai*. Savaime aišku, be jų negalime apsieiti nė vienas. Ir kaip darbas bežavėtų, realybė diktuoja savo.

Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės "TNS Gallup" 2006 m. atliktas tyrimas, kurio metu apklausta per 300 įmonių atstovų Lietuvos didžiausiuose miestuose, rodo, kad bazinis *darbo užmokestis*, kaip darbuotojų skatinimo priemonė, užima trečiąją vietą. Nepaisant to, darbdaviai pažymi, jog daugumai darbuotojų efektyviausia motyvacija – geras atlyginimas. Tik tuomet, kai jo dydis tenkina darbuotoją, veiksmingomis tampa ir kitos skatinimo priemonės. Taip yra todėl, kadangi, jei darbuotojas darbo užmokestį laikys nekonkurencingu, neteisingu ar paprasčiausiai nepakankamu, tai bus rimtas nepasitenkinimo šaltinis. Įmonės talentingi žmonės taps labiau pažeidžiami ir prieinami „talentų vagystei“ arba patys ims ieškoti ko nors geriau, ypač jeigu darbo rinka tam palanki.

Tokią darbdavių nuomonę parėmė Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos generalinis direktorius Danas Arlauskas interviu su naujienų agentūra UAB BNS metu. Jo tvirtinimu vienoje ministerijoje buvo pareikšta, kad žmonės emigruoja iš Lietuvos ne dėl ekonominių priežasčių, o dėl to, kad darbo vietoje nesijaučia patogiai. Esą išlūsus darbdaviai juos skriaudžia, seksualiai priekabiauja. Tačiau realiai Lietuvoje pagrindinis darbuotojų skatinimas – atlyginimas⁵¹.

Tos pačios apklausos metu panašiai pasisakė ir “Utenos trikotažo” generalinė direktorė Regina Sajienė, kuri teigė, jog atlyginimas kiekvienam darbuotojui dabar yra numeris vienas, jį peržiūrėti yra labai svarbu norint išsaugoti žmones. Pragyvenimas nuolat brangsta. Vis daugiau išleidžiama maistui, transportui. Žmogus dirba, kad patenkintų gyvybiškai svarbius poreikius ir galėtų apsirengti. Paskui kalbama apie paskolas būstui, automobiliui – tam taip pat reikia nuolatinės darbo vietos ir atlyginimo⁵².

Kaip matyti, pakankamas atlyginimas vis dėlto yra gana svarbus darbuotojų skatinimo būdas. Su juo susijusios vienos iš populiariausių skatinimo priemonių yra priedai prie atlyginimų (taip skatina 65 proc. Lietuvos darbdavių) ar nuo darbo rezultatų priklausančios metinės premijos (jomis skatina 48 proc. Lietuvos darbdavių). Kokį būdą pasirinkti – mokėti maksimaliai galimus atlyginimus, premijas ar taip vadinamus „13-uosius atlyginimus“ metų pabaigoje, sprendžia kiekviena įmonė atskirai. Tai iliustruoja ir kai kurių bendrovių vadovų pasisakymai interviu su DELFI internetinio portalo žurnalistais metu.

Bendrovės „Vaičiulis Human Resources Consulting“ direktorius Aidas Vaičiulis teigė, kad 13-ąjį atlyginimą arba piniginę premiją dažniausiai moka įmonės, kurių skatinimo sistemos susietos su įmonės rezultatais, pavyzdžiui, pasiekti metinę tam tikro dydžio apyvartą arba užimti tam tikrą rinkos dalį. Tačiau jeigu įmonė turi fiksuotą atlygio sistemą ir, pavyzdžiui, yra užsibrėžusi tikslą, kad darbo užmokestis per metus pakils 7 proc., tokiu atveju, darbuotojai prieš Kalėdas skatinami ne pinigais, o, tarkime, bendra kelione⁵³.

Tuo tarpu „Aprangos“ grupės generalinis direktorius Rimantas Perveneckas pasidalino patirtimi, jog įmonėje niekada nebuvo 13-ojo atlyginimo tradicijos, tačiau pasitaikydavo metų, kai visiems darbuotojams būdavo išmokamos vienodo dydžio premijos. Jo teigimu, kiekvienos įmonės strategija, kada mokėti daugiau pinigų darbuotojams – per Kalėdas, prieš atostogas ar kas mėnesį⁵⁴.

⁵¹ BNS. Lietuvoje geriausias darbuotojų skatinimas – geras atlygis. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/44103> [Žiūrėta: 2007-11-17].

⁵² Ten pat.

⁵³ Lukaitytė R. 13-asis atlyginimas – atgyvena, bet priedai ir koncertai – dabartis. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=15324138> [Žiūrėta: 2008-03-27].

⁵⁴ Ten pat.

Šio asmens vadovaujama įmonė nuėjo tuo keliu, kad darbuotojams yra maksimaliai mokame kiekvieną mėnesį. Taikomos skirtingos metodikos, tačiau rezultatas pasiekiamas daugiau mažiau tas pats. Įmonė 2007 metų rugsėjį gerokai padidino atlyginimus darbuotojams, manydama, kad tame turėtų būti kažkuria prasme ir įvertinti metiniai rezultatai, tačiau švenčių progomis taip pat tradiciškai yra taikomos vienokios ar kitokios skatinimo priemonės.

Kaip žinia, rinkos dėsniai daro savo, todėl yra galimos ir tokios situacijos, kad mažoms įmonėms kai kurios darbuotojų skatinimo už gerą darbą priemonės tiesiog neįkandamos. Pavyzdžiui, Mažeikių rajone įsikūrusiosios riestainius, meduolius ir avižinius sausainius gaminančios bendrovės „Riestlita“ DELFI kalbinto vadovo Lino Pakamanio nuomone 13-asis atlyginimas yra gera motyvavimo priemonė, deja, jis įmonėje kol kas neįmanomas.

Pašnekovo teigimu piniginių premijų per Kalėdas įmonė darbuotojams neskiria. Tik tuomet, kai įmonė galės sau leisti dirbti su „padoriais“ nors 10 proc. antkainiais, turint pakankamai lėšų bus galima motyvuoti darbuotojus ir 13-uoju atlyginimu. Tuo tarpu švenčių proga, kaip ir kiekvienais metais, darbuotojai yra pradžiuginami reginiu.

Be to, bendrovėje „Rieslita“ darbuotojai yra skatinami ir kitokiais būdais. Jos vadovas Linas Pakamanis patvirtino, kad kiekvieną mėnesį geriausiai dirbusiems gamybos darbuotojams išmokamos premijos, o „garbės“ lentoje šalia motyvuojamų nurodomi ir nemotyvuojami, kuriems atlyginimai mažinami už tam tikrus prasižengimus⁵⁵.

Tačiau *piniginė motyvacija*, nepaisant jau to, kad yra tiesiog brangi ir nėra neišsemiamą, efektyviai veikia ne visada vienodai – tik iki tam tikros ribos. Gali kilti klausimas, ar darbo sutarty numatyta pastovi atlyginimo dalis ar priedai ir premijos yra tai, kas turi motyvuoti, ir kas gi motyvuos stipriau. Absoliuti galimų užsidirbti pinigų suma, žinoma, yra svarbi, kintama darbo užmokesčio dalis turi savų plusų – *ji skatina judėti, neapsnūsti, bet taip pat neleidžia ir atsipalaiduoti*. Saugumo poreikio ji ne tik kad netenkina, bet, jei sudaro didžiąją darbo užmokesčio dalį, gerokai jį menkina. Darbuotojams, mėgstantiems rizikuoti ir turintiems stiprią vidinę motyvaciją, tai labai tinka. Tiems, kas turi stiprų saugumo poreikį, toks piniginis skatinimas gali būti visai ne skatinimas. Kitaip sakant – tai gali juos paskatinti tik ieškoti saugesnės darbo aplinkos⁵⁶.

Taigi, kiekvienas darbdavys turėtų stengtis kiek tik įmanoma paveikti savo organizacijos darbo užmokesčio programas. Tuo pačiu užtikrinti, kad atlyginimai būtų

⁵⁵ Lukaitytė R. 13-asis atlyginimas – atgyvena, bet priedai ir koncertai – dabartis. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=15324138> [Žiūrėta: 2008-03-27].

⁵⁶ Masalskienė E., Masalskis V. Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=101> [Žiūrėta: 2007-11-11].

konkurencingi bei teisingi ir tik tuomet ieškoti, kas dar galėtų padėti išlaikyti talentingus darbuotojus.

2.3.2. Papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose

Nors Lietuvoje skatinant darbuotojus prioritetas teikiamas darbo užmokesčio kėlimui bei papildomoms išmokoms, tačiau pasaulyje populiariausių skatinimo priemonių dešimtuose yra visai kitokios skatinimo priemonės.

Užsienio šalyse darbdaviai kur kas dažniau linkę mokėti už gerai atliekančių savo darbines pareigas darbuotojų *papildomos pensijos kaupimą pensijų fonduose*. Tokia skatinimo priemonė gana praktiška, turinti nemažai privalumų.

Visų pirma papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose yra naudingas darbuotojui, nes siejasi su jo ateitimi, t. y. su tuo laikotarpiu, kuomet jis nebedirbs ir pagrindiniu pragyvenimo šaltiniu taps pensija. Todėl kiekvienas yra suinteresuotas, kad iki to laiko būtų sukaupta kuo didesnė suma, kurios dėka toliau būtų galima gyventi kiek įmanoma pilnavertiškesnį gyvenimą.

Tuo turėtų būti suinteresuoti ir darbdaviai, kadangi ši priemonė kainuoja kur kas mažiau nei atrodo iš pradžių, o naudą turi dvigubą. Pavyzdžiui, remiantis Lietuvos Respublikos Gyventojų pajamų mokesčio įstatymu⁵⁷ asmenims, dalyvaujantiems papildomos pensijos kaupimo programoje, taikoma gyventojų pajamų mokesčio lengvata, kuri įgyvendinama tokiu būdu:

- 1) 2007 metais nuo per metus sumokėtų įmokų gali būti susigrąžinama iki 27 procentų (nuo 2008-01-01 iki 24 proc.);
- 2) atsiimant pinigus – suma, viršijanti sumokėtas įmokas (prieaugis), neapmokestinama;
- 3) atsiimant pinigus 15 proc. tarifu apmokestinamos tik įmokėtos įmokos.

Susigrąžinti gyventojų pajamų mokesčių galima nuo ¼ apmokestinamų pajamų per metus. Šia gyventojų pajamų mokesčio lengvata galima pasinaudoti, jeigu lėšos iš pensijų fondo atsiimamos vienu iš sekančių atvejų:

- 1) praėjus 10 metų po sutarties pasirašymo;
- 2) vyrui sulaukus 57,5 metų;
- 3) moteriai sulaukus 55 metų;

⁵⁷ Žinios. 2002, Nr. 73-3085.

- 4) pensijų fondo dalyviui, Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pripažintam nedarbingu ar iš dalies darbingu.

Suprantama, kad turėtų realios naudos, tokia investicija turi būti ilgalaikė. Tačiau to nereikėtų laikyti trūkumu, anaiptol pranašumas yra tame, kad darbuotojai yra labiau linkę dirbti tokioje įmonėje, kuri į juos investuoja, suteikia ateities garantijas, nei įmonėje, iš kurios bet kurią dieną gali būti atleisti. Toks darbuotojų pasitikėjimas bei lojalumas darbdaviui irgi yra svarbūs, nes jis tuomet gali būti garantuotas, jog nepraras tikrai gerų specialistų, o taip pat po kurio laiko galės susigrąžinti dalį savo investicijų.

2.3.3. Papildomas sveikatos draudimas

Dar viena panaši darbuotojų skatinimo priemonė yra *papildomas sveikatos draudimas*. Nors labiausiai išsivysčiusiose užsienio valstybėse tai gana neblogai išplėtotą ir taikoma ne vienerius metus, tačiau Lietuvoje vis dar yra kliūčių, trukdančių reformos įgyvendinimui.

Lietuvos Respublikos Sveikatos draudimo įstatymo 2 str. 5 p.⁵⁸ įtvirtinta, kad papildomasis (savanoriškasis) sveikatos draudimas – papildomojo (savanoriškojo) sveikatos draudimo sutartyse nustatytos asmens sveikatos priežiūros paslaugos, atlyginamos pagal šias sutartis po papildomojo sveikatos draudimo draudiminio įvykio. Papildomasis (savanoriškasis) sveikatos draudimas vykdomas šio Įstatymo, Draudimo įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

Nepaisant šios įstatymo nuostatos, savanoriškasis sveikatos draudimas Lietuvoje iš esmės nėra plėtojamas – tesurenkama apie 12 mln. litų per metus. Lietuva yra palyginti maža valstybė, čia maža draudimo rinka, todėl ji nėra patraukli draudimo bendrovėms. Be to, ilgą laiką įstatymų nuostatos, reglamentuojančios darbdavių draudimo įmokų mokėjimą iš pelno, taip pat stabdė papildomo sveikatos draudimo produkto plėtrą šalyje. Dėl nepalankių mokesčių darbdavys, besirūpindamas savo darbuotojų gerove, patirdavo nepagrįstai didelius kaštus.

Tuo tarpu papildomas savanoriškas sveikatos draudimas yra žmogiškuosius resursus stiprinantis veiksnys, todėl tokio draudimo įmokos apmokestinimas buvo nepagrįstas.

⁵⁸ Žinios. 1996, Nr. 55-1287.

Norint ištaisyti įstatymo klaidą, 2005 m. liepos mėnesį Seimas pritarė Sveikatos reikalų komiteto pirmininkės Dangutės Mikutienės pateiktam Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymo 26 straipsnio pakeitimo įstatymo projektui⁵⁹.

Buvo manoma, kad minėto LR Pelno mokesčio įstatymo 26 straipsnio pakeitimo įstatymo įgyvendinimas paskatins gyventojus dalyvauti sveikatos priežiūroje darbdavio lėšomis nustatant, kad draudimo įmokos darbuotojų naudai už papildomą savanorišką sveikatos draudimą, kai draudimo objektas yra apdraustojo sveikatos priežiūros paslaugų apmokėjimas, priskiriamas ribojamų dydžių leidžiamiems atsiskaitymams iš pajamų, kaip ir darbuotojų naudai mokamos gyvybės draudimo įmokos ir įmokos į dalyvių pensijų sąskaitas pensijų fonduose⁶⁰.

Padėtis dar labiau pagerėjo, kai nuo 2007 m. liepos 1 d. Lietuvoje įsigaliojusiai Valstybinio socialinio draudimo įstatymo pataisai⁶¹ darbdaviai, apdraudžiantys darbuotojus papildomu sveikatos draudimu, nebeprivalo nuo įmokų skaičiuoti „Sodros“ mokesčio.

Tuo metu savo mintimis apie įstatymo pataisą pasidalino Lietuvos darbdavių konfederacijos generalinis direktorius Danas Arlauskas. Anot jo, papildomas sveikatos draudimas yra viena patikimiausių priemonių įmonei užsitarnauti darbuotojų lojalumą ir juos išlaikyti. Taip yra, kadangi kalbama apie socialinį paketą. Juk žmonės ne vien dėl atlyginimų išvažiuoja į kitas šalis. Jei jiems būtų apmokėta už apsilankymus Sveikatos centruose, stomatologo paslaugas ir panašiai, žmonės jaustų, kad darbovietėse jais rūpinasi, ir tai būtų svarbiau nei pora šimtų litų didesnis atlyginimas⁶².

Mokesčio panaikinimui pritarė ir "If draudimo" verslo direktorius Saulius Peleckas teigdamas, kad įmonės draudė darbuotojus sveikatos draudimu ir be lengvatos, nors gana sunkiai. Bendrovės, kurios šią paslaugą pirko, vėl norės ją įsigyti, o tie, kurie jos dar neturi, sako, kad pirks. Bendraujant su rinka matoma, kad yra didelis poreikis šiam produktui. Jis taip pat prognozavo, kad sveikatos draudimo rinka vystysis laipsniškai ir pirmiausia įmonės draus administracijos darbuotojus, geriausius specialistus⁶³.

Vis dėlto iki 2007 metų pabaigos papildomo sveikatos draudimo plėtra Lietuvoje pasistūmėjo labai nedaug. Todėl buvo suburtos net dvi darbo grupės turinčios parengti kuo efektyvesnius modelius, iliustruojančius kaip gali būti suaktyvintas papildomas (savanoriškas) sveikatos draudimas.

⁵⁹ Žinios. 2005, Nr. 88-3292.

⁶⁰ Jurgaitienė L. Privatus sveikatos draudimas: reali alternatyva vieninteliam finansavimo šaltiniui – PSDF. Prieiga per internetą: <http://www.medicine.lt/index.php?pagrid=leidiniai&subid=gm&strid=2538> [Žiūrėta: 2008-03-28].

⁶¹ Žinios. 2007, Nr. 43-1630.

⁶² Razmaitė I. Sulaukyti darbuotojus padės sveikatos draudimas. Prieiga per internetą: <http://www.info.lt/index.php?page=naujienos&view=naujiena&id=104720> [Žiūrėta: 2008-01-15].

⁶³ Ten pat.

Po ilgų diskusijų, kurių metu buvo siūloma net keletą variantų, buvo prieita prie bendros nuomonės, kad reiktų įvesti „savanoriškai privalomą“ papildomą sveikatos draudimą. Jo principas – nuo 2008-01-01 sumažėjus fizinių asmenų pajamų mokesčiui nuo 27 iki 24 proc., tie 3 proc. atitektų ne žmonėms į kišenę, o būtų pervedami į specialias kaupiamąsias korteles. Kortelėje pinigai kauptųsi, neišnaudoti niekur nedingtu, o naudoti juos būtų galima tik sveikatos reikmėms.

Tokiam papildomo draudimo modeliui iš esmės pritarė ir Vyriausybės Strateginio planavimo komitetas, ketino teikti jį svarstyti Seimui, tačiau... Staiga procesas kažkodėl sustojo ministerijose, papildomojo sveikatos draudimo plėtros klausimą nutarta spręsti vėliau kartu su privalomojo sveikatos draudimo sistemos pertvarkymu⁶⁴.

Taigi, belieka tikėtis, kad greitai laiku bus sukurta reikiama teisinė bazė papildomojo sveikatos draudimo įgyvendinimui Lietuvoje ir jis taps tokia pat populiaria skatinimo priemone, kaip ir užsienio valstybėse.

2.3.4. Investicinis gyvybės draudimas

Yra atkreiptinas dėmesys į dar vieną darbuotojų skatinimo priemonę – *investicinį gyvybės draudimą*. Ši forma, kaip ir prieš tai išnagrinėtosios, yra labai populiari užsienyje, na o Lietuvoje dar tik diegiami pamatai, stengiamasi žmonėms išaiškinti jos reikšmingumą.

Nors ir pamažu, bet yra sudaromos palankios sąlygos vystyti šiai draudimo formai Lietuvoje. Ypač svarbu, jog valstybė skatina draustis gyvybę – patobulinta teisinė bazė ženkliai pagerino asmenų padėtį, kadangi remiantis jau minėto LR Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo⁶⁵ nuostatomis asmenys gali susigrąžinti tam tikrą dalį pajamų mokesčio (nuo 2008-01-01 iki 24 proc.), taip pat yra taikomos ir kitos mokestinės lengvatos.

Įvairūs bankai bei kitos draudimo kompanijos taip pat stengiasi pasiūlyti klientams kuo lankstesnę sistemą, pavyzdžiui, pateikiant pasirinkti:

- 1) vieną iš kelių galimų pagrindinių gyvybės draudimo sąlygų;
- 2) vieną ar kelias papildomo draudimo sąlygas;
- 3) gyvybės draudimo ir papildomo draudimo sumas;
- 4) draudimo įmokas ir investavimo programą (investavimo kryptis);
- 5) draudimo sutarties laikotarpį ir kt.

⁶⁴ Respublika. Draudimo įstatymai ir realios galimybės nesutampa. Prieiga per internetą: <http://www.balsas.lt/naujiena/188561> [Žiūrėta: 2008-03-27].

⁶⁵ Žinios. 2002, Nr. 73-3085.

Nepaisant to, iki šiol veikianti investicinio gyvybės draudimo sistema nesulaukė didelio darbdavių susidomėjimo dėl pernelyg sudėtingo administravimo, o ir darbuotojo nelabai motyvuodavo įmonės valdoma draudimo sutartis, nes išėjus iš darbo, sutartį tekdavo išpirkti arba ji atitekdavo kitam.

Esant tokiai situacijai, UAB „Hansa gyvybės draudimas“ buvo ieškoma problemos sprendimo būdų, o juos radus direktorius Mindaugas Jusius 2008-03-06 vykusioje spaudos konferencijoje pasidalino draudimo bendrovės nauja taktika. Ji pasireiškia tuo, kad AB bankas „Hansabankas“, atsižvelgdamas į vangiai darbuotojams sveikatos, gyvybės ar pensijų draudimą perkančius darbdavius, paprastina šį motyvavimo būdą. Bankas darbdaviams siūlo tiesiog įmokėti tam tikrą sumą į paties darbuotojo atidarytą ir pasirinktą draudimo sąskaitą.

M. Jusiaus nuomone, organizacija turėtų rūpintis plačiau negu tik numesti atlyginimą darbuotojui laiku, tai turi būti standartas. Tokią poziciją aiškino teigdamas, jog nors iš esmės darbdavys ir nepririša darbuotojo, ir negali disponuoti tais pinigais, tačiau toks modelis būtų naudingesnis darbdaviui dėl visai kitų dalykų. Pirmiausiai, tai yra mažesnės administravimo sąnaudos, mokesčių lengvatos, nes išmokos už darbuotojo draudimą yra atimamos iš apmokestinamojo pelno⁶⁶.

Tokia sistema yra ne ką mažiau naudinga ir kitai šaliai, kadangi darbuotojas sutartį gali sudaryti kiekviename banko skyriuje, o pačiam darbuotojui nuolat įmokų į šią sąskaitą įmokėti nebūtina. Darbdavys taip pat neprivalo į sąskaitą kas mėnesį pervesti konkrečios sumos pinigų, jis renkasi, kada ir kiek tam skirti pinigų – tai priklauso nuo to, ar tą mėnesį darbuotojas nusipelnė būti skatinamas, kokia yra įmonės finansinė padėtis ir kitokių veiksnių, kuriuos savo nuožiūra įvertina darbdavys. Be to, pakeitus darbą sudaryta draudimo sutartis niekur nedingsta, ji ir toliau lieka darbuotojui, o šis sukauptas lėšas gali sekti ne tik pasiteiraudamas banko skyriuose, bet ir internete.

AB banko „Hansabankas“ atstovai tikisi, kad šia paslauga pirmiausiai susidomės ne pirmus metus Lietuvoje veikiančios, greičiausiai užsienio kapitalo įmonės.

Įdomu ir tai, kad pernai iš viso Lietuvoje sumokėta 788 mln. Lt gyvybės draudimo įmokų, iš jų, banko skaičiavimu, vos 25 mln. Lt sumokėjo darbdaviai už savo darbuotojus. O M. Jusiaus teigimu, vertinant kitų šalių ir kaimyninės Lenkijos patirtį, su laiku darbdavių dalis iš visų gyvybės draudimo įmokų turėtų sudaryti maždaug trečdalį⁶⁷.

Taigi, išanalizavus dabartinę situaciją, galima daryti prielaidą, kad investicinio gyvybės draudimo, kaip darbuotojų skatinamosios priemonės taikymas Lietuvoje bus

⁶⁶ DELFI. Darbuotojo motyvacijai – jo gyvybės draudimo sąskaitos pildymas. Prieiga per internetą: http://www.draudimas.info/?mod=view_news_item&news_item_id=2197&parent_id=52&id=161 [Žiūrėta: 2008-03-10].

⁶⁷ Ten pat.

tobulinamas keičiant draudimo įmonių politiką, įstatyminę bazę taip sudarant palankesnius sąlygas darbdaviams ir darbuotojams.

2.3.5. Akcijų opcionai

Sekant didesnę patirtį darbuotojų skatinimo srityje turinčių šalių pavyzdžiu, Lietuvoje vis dažniau naudojamos progresyvios motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, įvairūs pačios įmonės ar pasirinktos grupės, kuriai priklauso darbdavys, įmonės *akcijų opcionų* planai, suteikiantys darbuotojui teisę dalyvauti pasirinktos įmonės nuosavybėje.

Opcionas yra sandoris, kuris jo pirkėjui suteikia teisę, bet neįpareigoja, už sutartą kainą pirkti arba parduoti tam tikrą turtą iki sutartos datos ateityje. Opcionas kaip ir akcija ar obligacija yra vertybinis popierius. Į jį galima žiūrėti kaip į sutartį, su detaliais ir tiksliai apibrėžtomis sąlygomis bei savybėmis⁶⁸.

Akcijų opcionai yra ilgalaikė motyvavimo priemonė, ugdanti darbuotojų lojalumą, kadangi nustatomas opciono išlaikymo laikotarpis, per kurį darbuotojas negali pasinaudoti opcionu.

Opciono įsigaliojimo dieną galimi įvairūs jo įgyvendinimo variantai, todėl atsižvelgiant į praktines darbuotojų skatinimo schemas, galima pateikti tokius akcijų opcionų planų pavyzdžius⁶⁹:

1) *premiavimo planas (angl. award plan).*

Darbuotojams gali būti suteikiama teisė nemokamai gauti nustatytą skaičių akcijų, tačiau jų perdavimas darbuotojui yra atidedamas tam tikram laikotarpiui.

Pasibaigus opciono išlaikymo laikotarpiui, darbuotojas gali nemokamai gauti jam paskirtas akcijas arba gauti piniginę išmoką, atitinkančią jam paskirtų akcijų rinkos kainą, buvusią pirmą dieną po opciono išlaikymo laikotarpio pabaigos;

2) *„klasikinis“ opciono planas.*

⁶⁸ Traders. Pažintis su opcionais. Prieiga per internetą: <http://www.traders.lt/page.php?id=309> [Žiūrėta: 2008-02-07].

⁶⁹ Mokesčių žinios. Aktualūs mokesčių pasikeitimai. Aiškesnis darbuotojų motyvavimo priemonių apmokestinimas. Prieiga per internetą: http://www.mzinios.lt/lt/2007-03-09/straipsniai/komentarai/aktualus_mokesciu_pasikeitimai.html [Žiūrėta: 2008-12-05].

Darbuotojams gali būti suteikiama teisė praėjus nustatytam opciono išlaikymo laikotarpiui nuo jo suteikimo dienos įsigyti nustatytą skaičių akcijų už kainą, kuri yra užfiksuojama opciono suteikimo dieną.

Opciono suteikiamos teisės gali būti įgyvendinamos per tam tikrą laikotarpį nuo opciono įsigaliojimo dienos (pvz., per trejus metus), t. y. per opciono įgyvendinimo laikotarpį.

Jei darbuotojas per nustatytą opciono įgyvendinimo laikotarpį nepasinaudoja opciono suteiktomis teisėmis, opcionas netenka galios;

3) *opciono planas su taupymo galimybėmis.*

Darbuotojui gali būti suteikiama galimybė dalyvauti plane, pagal kurį darbuotojas nusprendžia, kokią sumą darbdavys turėtų kiekvieną mėnesį išskaičiuoti iš jo atlyginimo (atėmus mokesčius) ir pervesti į specialiai jam atidarytą sąskaitą užsienio banke.

Šios sumos uždirbs darbuotojui palūkanas pagal normą, nustatomą opciono suteikimo dieną.

Pasibaigus planui darbuotojas gali pasitraukti iš plano, nepasibaigus opciono išlaikymo (taupymo) laikotarpiui – darbuotojui gražinama jo į specialią sąskaitą pervesta suma be sukauptų palūkanų, arba opciono įgyvendinimo dieną įsigyti akcijų už opciono suteikimo dieną nustatytą įsigijimo kainą.

Taip pat darbuotojas opciono įgyvendinimo dieną gali nuspręsti nepirkti akcijų, tuomet jis atgauna sutaupyta sumą bei uždirbtas palūkanas;

4) *opciono planas su apribota akcijų disponavimo teise.*

Akcijos į darbuotojų sąskaitas yra pervedamos per kelis mėnesius po opciono suteikimo, tačiau yra nustatomas papildomas akcijų išlaikymo laikotarpis (pvz., dveji metai), per kurį darbuotojas perima visas akcijų suteikiamas teises (t. y. balsavimo, dividendų gavimo teisė), tačiau negali laisvai disponuoti akcijomis (jų parduoti, įkeisti ir kt.).

Bendrovėms yra naudinga taikyti akcijų opcionus kaip talentingų darbuotojų, ypač vadybininkų pritraukimo ir skatinimo priemonę, kadangi darbuotojas, turėdamas bendrovės akcijų opcionų bus suinteresuotas dėl gerų bendrovės veiklos rezultatų ir jos akcijų vertės kilimo.

Toks skatinimas yra kur kas naudingesnis įmonei ir finansiškai lyginant, pavyzdžiui, kiek papildomai lėšų atsieina darbuotojų darbo užmokesčio didinimas ar premijų skyrimas. Tai yra išnagrinėjusi „PricewaterhouseCoopers“ Mokesčių skyriaus vyresnioji vadybininkė

Jūratė Stulgytė, kuri siūlo verslininkams atkreipti dėmesį į tai, kad Lietuvoje taikoma itin palanki akcijų pasirenkamųjų sandorių (opcionų) apmokestinimo tvarka.

J. Stulgytė pažymi, kad akcijų pasirenkamasis sandoris suteikia teisę už sutartą kainą įsigyti akcijų po tam tikro laikotarpio. Kai tokia teisė suteikiama ir kai ja darbuotojas pasinaudoja, t. y. įsigyja akcijų, pajamų mokesčio mokėti nereikia. Tiesa, kad jie nebūtų apmokestinti, tokie pasirenkamieji sandoriai turėtų būti bendrovės darbuotojų motyvacinės sistemos dalimi. Svarbu paminėti, kad nėra apribojimų, kiek laiko turi praeiti nuo teisės įsigyti akcijų suteikimo iki akcijų įsigijimo: metai, dveji, o gal tik pusė metų⁷⁰.

Kad būtų lengviau suprasti, kaip veikia akcijų opcionai, išanalizuosime tokį pasirenkamojo sandorio pavyzdį: įmonėje šiuo metu akcijų kaina siekia 10 Lt ir darbdavys suteikia teisę darbuotojui įsigyti 5.000 akcijų už tą pačią kainą po 3 m. Tarkime, kad akcijų kaina per šiuos trejus metus išaugo 60 proc. Darbuotojas po trejų metų sumoka 50.000 Lt už akcijas, kurios tuo metu vertos jau 80.000 Lt, taigi, tokio opciono dėka gauta nauda darbuotojui yra lygi 30.000 Lt.

Sprendžiant ar opcionas bus apmokestinamas, yra atsižvelgiama į tai, ar akcijos vertė skiriasi nuo rinkos kainos. Pavyzdžiui, tokiu atveju, kai pasirenkamasis sandoris darbuotojui suteikiamas už rinkos kainą, t. y. kai akcijos kaina, už kurią darbuotojui suteikiama teisė įsigyti akcijų, nesiskiria nuo akcijos kainos rinkoje, mokesčių mokėti nereikia. Tačiau, J. Stulgytės teigimu, jeigu suteikiama teisė įsigyti akcijų ateity, pavyzdžiui, už 5 Lt ar iš viso už dyką, tuomet nuo skirtumo tarp kainos, už kurią suteikta teisė įsigyti akcijų, ir tuo metu galiojusios rinkos kainos pagal šiuo metu galiojančius „Sodros“ išaiškinimus reikia sumokėti „Sodros“ įmokas⁷¹.

Tuo tarpu, kai darbuotojas jau yra įsigijęs bendrovės akcijų ir vėliau nori jas parduoti, pajamų apmokestinimas visų pirma priklauso nuo to, po kiek laiko akcijos parduodamos. Darbuotojų parduotos akcijos neapmokestinamos, jeigu išlaikomos 366 d. ir gyventojas 3 metus iki mokesčio laikotarpio, kurį akcijos buvo parduotos, turėjo ne daugiau kaip 10 proc. bendrovės akcijų. Kad nereikėtų mokėti mokesčių, akcijos taip pat turi būti parduodamos ne jas išleidusiai bendrovei. Kitais atvejais pelnas iš akcijų perleidimo apmokestinamas 15 proc. tarifu.

Užsienio bendrovėse, įgyvendinus pasirenkamųjų sandorių planus, įprasta vadovams ar kitiems darbuotojams suteikti teisę įsigyti akcijų kiekvienais metais. Jeigu toks pasirenkamasis sandoris bus suteiktas vieną kartą, tai, pavyzdžiui, vadovai, gali siekti, kad

⁷⁰ Žeimantas V. Akcijų pasirenkamieji sandoriai geriau nei premijos. Prieiga per internetą: <http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=c79649aa-621f-46f6-9937-7696dfb67ecc> [Žiūrėta: 2008-01-17].

⁷¹ Ten pat.

bendrovės rezultatai būtų maksimalūs tik to vieno pasirinkamojo sandorio įgyvendinimo metu⁷².

Tačiau, kad ir kaip patraukliai iš pirmo žvilgsnio atrodo skatinimas akcijų opcionais, kad ir kokios palankios sąlygos yra sudaromos jo populiarinimui, vis dėlto ir šioje srityje yra savų minusų, verčiančių ieškoti alternatyvų. Žinoma, Lietuvoje labai didelės patirties taikant akcijų opciones nėra, bet žvelgiant į vakarų valstybių patirtį matome, jog verslo pasaulis jau gana smarkiai yra nukentėjęs per savo dosnumą, dalijant opciones darbuotojams. To pasekoje „Microsoft“ jau nustojo dalyti darbuotojams opciones bendrovės akcijoms įsigyti, o kiek dar įmonių pasekė šiuo pavyzdžiu... Be to, Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau – JAV) finansinės apskaitos standartų valdyba buvo iškėlus siūlymą, kad įmonės pradėtų opciones traktuoti kaip pinigines išmokas. Tuo tarpu daugybė kompanijų įniko į karštus ginčus dėl opcionų veiksmingumo, motyvuojant darbuotojus.

Esant tokiai situacijai, Harvardo universiteto verslo mokyklos profesorius Brajenas Holas (Brian Hall) straipsnyje „Bėdos su akcijų opcionais“, išspausdintame „Journal of Economic Perspectives“ žurnale, nagrinėja opcionų pritaikymą ilgalaikiuose darbuotojų skatinimo planuose. Jis atkreipia dėmesį, kad opcionai nėra paveiki motyvavimo priemonė rinkos nuosmukio laikais. Kita vertus, kai rinka auga, opcionai suteikia nepelnytai didelį atlygį prastai ir vidutiniškai dirbantiems darbuotojams⁷³.

Sprendžiant susidariusią problemą yra pastebimas tendencingas didesnis ilgalaikių skatinimo planų diversifikavimas. Kai kurios įmonės mažina darbuotojams teikiamų akcijų opcionų kiekį, pakeisdamos juos riboto disponavimo akcijomis, kurių vertė siejama su bendrovėje išdirbto laiko ir pasiektų finansinių rezultatų verte. Be to, kai kurios firmos keičia dalį dabartinių ilgalaikio skatinimo programų finansinių instrumentų grynaisiais pinigais programose vidurinėsios ir žemesnėsios grandies vadovams. Tai daroma nustačius, kad pagal opciones akcijų įsigiję darbuotojai vėliau vis tiek jas dažniausiai parduoda, kad gautų grynujų pinigų⁷⁴.

Kaip pavyzdį išnagrinėsime JAV, Filadelfijoje įsikūrusios finansinių paslaugų kontoros „Lincoln National“ naują ilgalaikio skatinimo priemonių planą, kuris pakeitė iki tol buvusius darbuotojams siūlomus opciones.

Pasak bendrovės viceprezidento žmogiškiesiems ištekliams Džordžo Deiviso (George Davis), darbuotojas gali rinktis, kokia forma norėtų gauti skatinamuosius priedus prie atlyginimo. Kad būtų atspindėta skirtinga rizika, susijusi su kiekviena siūloma pasirinktimi,

⁷² Ten pat.

⁷³ Knygų serija: Rezultatyviam vadovavimui. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. P. 188.

⁷⁴ Ten pat.

darbuotojas gali pasirinkti gauti 100 procentų nustatytos skatinamojo priedo vertės akcijų opcionais, 80 procentų – akcijomis arba 67 procentus – grynaisiais.

Dar viena naujovė „Lincoln National“ skatinimo priemonių plane yra ta, kad darbuotojai gali panaudoti opcionus ir pasirašyti akcijas tik tuo atveju, jei pasiekia užsibrėžtus veiklos rezultatus⁷⁵.

Vertinant akcijų opcionus kaip darbuotojų paskatą, manyčiau, jog tai vis dėlto yra gera ilgalaikė, darbuotojų iniciatyvumą bei lojalumą įmonei skatinanti priemonė. Tereikia ją sumaniai naudoti, skatinant galbūt ne visus, o tik labiausiai to nusipelnčius darbuotojus, kurie daugiausiai yra prisidėję prie įmonės veiklos vystymo, tuo pačiu ir akcijų vertės didėjimo. Taip pat naudinga yra įvesti tam tikrus apribojimus, kad ši teisė netaptų per daug laisvai interpretuojama. Tuo pačiu, kad neliktų nuskriausti kiti, mažiau prie įmonės klestėjimo prisidėję darbuotojai, jiems būtų galima taikyti alternatyvias paskatas, tokias kaip apribotųjų akcijų ar tiesiog piniginių premijų suteikimą.

2.3.6. Skatinimas tobulėti, siekti karjeros

Žinoma, kitų šalių patirtis labai svarbi jos nekažin kiek turintiems kaupiant informaciją, analizuojant galimus veikimo variantus ir visa, kas geriausia bandant pritaikyti savoje veikloje. Tačiau, kai kurie Lietuvos darbdaviai irgi jau turi savas darbuotojų skatinimo tradicijas, todėl greta prieš tai išstudijuotų užsienio valstybėse ypač populiarių darbuotojų motyvacijos formų verta išnagrinėti ir kitas Lietuvoje plačiai taikomas *materialinio skatinimo formas*. Jos suprantamos, kaip bet kokia kita forma nei pinigai gaunama apčiuopiama, materialiai nauda, turinti begalę atmainų.

Galima sakyti pati populiariausia skatinamoji priemonė tarp Lietuvos darbdavių yra *darbuotojo skatinimas tobulėti, karjeros siekimo sąlygų sudarymas*, (tai apima net 86 proc.⁷⁶ visų skatinimo atvejų), kas pasireiškia kaip seminarų organizavimas, kvalifikacijos kėlimo kursų ar kitokių darbuotojų mokymų rengimas, kurie vyksta tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse ir yra visiškai ar bent didžiąja dalimi darbdavio apmokami.

⁷⁵ Ten pat. P. 191.

⁷⁶ BNS. Lietuvoje geriausias darbuotojų skatinimas – geras atlygis. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/44103> [Žiūrėta: 2007-11-17].

Darbuotojų profesijos, specialybės įgijimo, kvalifikacijos kėlimo bei perkvalifikavimo politika vadovaujasi ir AB „Lietuvos dujos“, kurios kolektyvinės sutarties⁷⁷

7.1. straipsnyje numatyta, kad darbdavys įsipareigoja:

1. skirti lėšų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, persikvalifikavimui ar profesijos bei specialybės įsigijimui;
2. siųsti darbuotojus bendrovės lėšomis į seminarus, stažuotes, mokymo kursus, paskaitas kvalifikacijai kelti, profesinių žinių gilinimui;
3. darbuotojui darbo metu esant kursuose, seminaruose, stažutėse, paskaitose dėl kvalifikacijos kėlimo mokėti jo darbo užmokestį;
4. naujai priimtus darbuotojus, kuriems pagal pareigines funkcijas būtinas specialus leidimas, pažymėjimas dirbti, bendrovės sąskaita apmokyti iki darbuotojas gaus specialų leidimą, pažymėjimą dirbti;
5. bendrovės lėšomis rengti išplėstinius teisinio švietimo ar kitais svarbiais visuomeninio gyvenimo klausimais seminarus, kursus, paskaitas;
6. darbdavio lėšomis organizuoti ir apmokėti pavojingus darbus dirbančių darbuotojų periodinį mokymą ir atestavimą.

Be to yra įdomi tos pačios kolektyvinės sutarties 7.4. str. nuostata teigianti, jog Generalinis direktorius savo nuožiūra turi teisę priimti sprendimą dėl apmokėjimo už mokslą darbuotojams, kurie mokosi aukštosiose mokyklose arba studijuoja magistratūroje ar doktorantūroje.

Panašiai darbuotojų kvalifikacijos kėlimas bei kiti su tuo susiję klausimai yra reglamentuojami UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinėje sutartyje⁷⁸. Be kitų standartinių nuostatų yra kelios gana originalios, įtvirtintos skyriuje „Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas ir naujų darbo vietų steigimas“. Šio skyriaus 3 str. teigiama – esant gamybiniam būtinumui ir neprieštaraujant įstatymams, numatytais atvejais galima organizuoti užsienio kalbos kursus apmokant 100 proc. arba pagal pateiktą sąskaita (besimokantiems savo iniciatyva). Taip pat 5 str. įtvirtinta, kad darbuotojams, su kuriais numatoma nutraukti darbo sutartį darbdavio iniciatyva, atsižvelgus į jų kvalifikaciją, pasiūlyti darbą į esamas laisvas ir naujai steigiamas vietas.

Matoma, kad šios įmonės tikrai yra suinteresuotos turėti kuo daugiau kvalifikuotų, apsišvietusių darbuotojų bei juos išlaikyti. Skatindamos mokytis bendrovės padeda savo darbuotojams nuolatos augti, tobulėti ir įgyti vis naujų įgūdžių, tuo pačiu didina savo organizacijos konkurencingumą.

⁷⁷ AB „Lietuvos dujos“ kolektyvinė sutartis. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁷⁸ UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinė sutartis. 2003-04-15 – 2008-04-15. Oficialiai tekstas neskelbtas.

2.3.7. Transporto ir kitų papildomų darbo priemonių suteikimas bei jų naudojimosi apmokėjimas

Dar viena itin plačiai taikoma darbuotojų skatinimo forma pasireiškia *transporto priemonių suteikimu*. Gana neretai darbuotojui yra sudaroma galimybė naudotis įmonės automobiliu (taip, beje, Lietuvoje skatina net 60 proc. darbdavių⁷⁹), o jei darbo metu naudojamas nuosava transporto priemonė, už tai išmokama tam tikro dydžio kompensacija. Taip pat, kai kurios įmonės savo praktikoje taiko tokią taktiką, kai išsimokėtinai įmonės vardu yra paimamas automobilis, kas mėnesį bankui už jį mokamos įmokos (tokio dydžio, kokia būtų kompensacija, jei darbuotojas naudotų darbo tikslais savo automobilį), o po kurio laiko jis tampa darbuotojo asmenine nuosavybe. Be visa ko, kas mėnesį skiriama tam tikra suma degalams ar duodama kreditinė kortelė, su kuria numatyto tinklo degalinėje per mėnesį darbuotojas gali įsipilti tam tikrą kiekį degalų. O tokiais atvejais, kai įmonė minėtų galimybių neturi, darbuotojams gali būti kompensuojamos kelionės išlaidos iš/i darbą arba į darbo vietą atvežama įmonės transportu⁸⁰.

Iš pirmo žvilgsnio visos šios alternatyvos gali neatrodyti kaip darbuotojų skatinimas, greičiau kaip darbo priemonių suteikimas ar būtinų pareigų vykdymas. Tačiau, jeigu jų nebūtų, jei darbuotojui kasdien reikėtų važinėti darbo reikalais savu automobiliu negaunant jokios kompensacijos, jei vidurnaktį pasibaigus pamainai kaskart kiltų keblumų grįžtant namo, tai vargu ar kuris asmuo norėtų ilgai užsilaikyti tokioje įmonėje, nors ir patiktų darbas. Iš kitos pusės, jei yra sudaromos galimybės greitai ir saugiai atvykti į darbą bei išvykti iš jo, jei nenukenčia sava kišenė tvarkant įmonės reikalus, tuo labiau jeigu pažadama, kad po kelių metų automobilis, kuris šiuo metu priklauso įmonei, taps darbuotojo nuosavybe, kaip atpildas už gerą darbą, tai kiekvienas dirbantysis gali jausti, kad yra svarbūs ne tik jo darbo rezultatai, bet ir jis kaip asmuo, kad juo rūpinamasi, suteikiama tam tikrų privilegijų, todėl ir darbas tokiu atveju atrodo mielesnis, o įmonė verta atitinkamo indėlio, pagarbos ir lojalumo.

Labai panašiai yra skatinama suteikiant darbuotojams *papildomas darbo priemones* ar apmokant naudojimąsi jomis. Pavyzdžiui, gali būti duodamas darbinis telefonas, kad tos įmonės darbuotojai tarpusavyje galėtų kalbėtis nemokamai ar už minimalų, tarkim 0,02 Lt/min, mokestį. Tuo pačiu tiems darbuotojams, kuriems daug tenka bendrauti su klientais ar

⁷⁹ BNS. Lietuvoje geriausias darbuotojų skatinimas – geras atlygis. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/44103> [Žiūrėta: 2007-11-17].

⁸⁰ Vikipedija. Darbuotojų motyvavimas. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Darbuotoj%C5%B3_motyvavimas [Žiūrėta: 2007-12-05].

verslo partneriais, dažniausiai apmokama tam tikra suma už pokalbius (limito dydis paprastai priklauso nuo darbuotojo užimamų pareigų lyginant su kitais darbuotojais toje pačioje įmonėje). Taip pat gali būti nuperkamas specialiai tam darbuotojui skirtas nešiojamasis kompiuteris, spausdintuvas ir kitos darbo premonės, kurios panaudojus darbe ir po kurio laiko pakeitus naujomis, atiduodamos darbuotojo asmeninė nuosavybėn.

Toks skatinimas gali atrodyti ne itin vertinamas, laikytinas darbdavio pareiga, o ne teise. Tačiau tokių komfortabilių darbo sąlygų sudarymas, kai nereikia visam skyriui dalintis vienu stacionariu telefono aparatu, kai nebaigtus darbus galima pabaigti turint kompiuterį namie, o ne sėdint viršvalandžius biure, kai nereikia keliese stumdytis prie vieno spausdintuvo, taip pat įtakoja darbuotojo požiūrį į darbą, įmonę bei vadovus, jo motyvaciją našiai dirbti, o ne imituoti darbą.

2.3.8. Sveikatingumo paslaugos

Itin reikalinga skatinimo priemonė yra *sveikatingumo paslaugų* darbuotojams suteikimas. Šios paslaugos apima gydymą ar reabilitavimą įmonės įkurtuose profilaktoriuose, sanatorijose, poliklinikose, medicinos punktuose ar trečiųjų asmenų teikiamas gydymo ar reabilitavimo paslaugas. Taip pat yra įmonių, kurios įsipareigoja apmokėti darbuotojų periodiškus sveikatos patikrinimus, skiepų injekcijas, kad sumažėtų grėsmė susirgti virusinėmis ligomis ir kuo daugiau išliktų darbingų asmenų net ir nepalankiomis klimato sąlygomis. O esant reikalui, kompensuoja bent dalį vaistų, vitaminų ar maisto papildų kainas.

Ypač didelį dėmesį šiam klausimui teikia AB „Achema“, kurios kolektyvinės sutarties⁸¹ 5.1.11. straipsnyje numatoma – bendrovės administracija siekia gerinti prisirašiusių filiale „Achemos poliklinika“ asmenų medicininį aptarnavimą ir gydymą. Įvykus sudėtingesniems nelaimingiems atsitikimams darbe (traumoms, apsinuodijimams), nukentėjusiam turi būti organizuota papildoma kvalifikuota medicininė pagalba LR gydymo įstaigose bendrovės sąskaita. Odontologijos kabinetuose atliekama šiuolaikinė periodontozės ligų profilaktika ir gydymas poliklinikos sąlygomis. Kasmet, esant epidermiologinei situacijai, pagal administracijos siūlomą sąrašą skiepyti bendrovės darbuotojus nuo gripo. Darbuotojus, kuriems pagal darbo pobūdį reikia dirbti pievose ir miškingose vietose, kasmet

⁸¹ AB „Achema“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.

skiepyti nuo erkinio encefalito, o filialo „Achemos poliklinika“ medicinos darbuotojus nuo hepatito B, bendrovės sąskaita.

Be to, viena aktualiausių šių dienų problemų yra dirbančiųjų kompiuteriais ar daug skaitančiųjų nuolatos silpstantis regėjimas. Dirbant tokio pobūdžio darbą šis reiškinys yra neišvengiamas, tad kai kurios įmonės skiria lėšų darbuotojams, kad šie galėtų pasikonsultuoti su specialistu ir įsigyti akinius ar kontaktinius lęšius.

Įdomu yra tai, kad egzistuoja ir tokių įmonių, kurios darbuotojų sveikatą saugo labai neįprastu būdu, t. y. prevenciškai stengiasi užkirsti kelią itin sunkiems sveikatos sutrikimams.

Viena tokių priemonių, taikoma JAV įsikūrusios bendrovės, yra atitinkamo dydžio piniginių premijų mokėjimas darbuotojams už kiekvieną numestą kilogramą. Tokia iniciatyva reikšminga tuo, kad netinkama mityba sąlygoja ne tik antsvorio atsiradimą, kuris net labai gali apsunkinti žmogaus gyvenimą, bet ir kraujotakos sistemos ligas ar skrandžio vėžį. Taigi, toks skatinimas priverčia susimąstyti net ir didžiausius skeptikus.

Tuo tarpu Lietuvoje elektroninių komponentų prekyba užsiimanti bendrovė „Elgerta“ jau daugiau kaip trejus metus remia nerūkančiuosius. Jei darbuotojas nusprendžia mesti rūkyti, jam taip pat mokamas didesnis atlyginimas.

Darbdaviai suskaičiavo, kad darbe per dieną rūkymui darbuotojai vidutiniškai skiria 20 minučių ir daugiau, o tai sudaro apie 5 valandas per mėnesį. Bendrovės komercijos direktorius Egidijaus Besecko teigimu nerūkantieji šį laiką gali skirti darbui arba mankštai. Tuo ir motyvuotas įmonės sprendimas žalingo įpročio neturintiems darbuotojams mokėti daugiau⁸².

Su tokia įmonės politika sutinka ir medikai. Nacionalinės tabako ir alkoholio kontrolės koalicijos prezidento dr. Aurelijaus Verygos samprotavimu nerūkantis žmogus yra aktyvesnis ir darbingesnis, sumažėja galimybė susirgti. Įmonei tai naudinga, nes darbuotojai mažiau serga, todėl gali daugiau laiko skirti tiesioginiam darbui. Taip pat pasak gydytojo, premijos už nerūkymą negalėtų būti laikomos rūkančiųjų diskriminacija. Europos Teisingumo Teismas yra išaiškinęs, kad darbdavys netgi gali nepriimti į darbą rūkančio žmogaus, ir tai nebus laikoma žmogaus teisių pažeidimu⁸³.

Ir vis dėlto, pinigine premija vargu ar gali būti pagrindinis motyvas asmeniui atsisakyti žalingo įpročio. Tai greičiau viena iš priemonių priversti žmogų susimąstyti apie rūkymo žalą tiek sau, tiek aplinkiniams.

Tuo pačiu sveikatingumo užtikrinimo klausimą traktuojant plačiau, tai pačiai skatinamųjų priemonių grupei gali būti priskiriami abonementų į sporto klubus, plaukimo

⁸² Vaitkevičius K. Metantiems rūkyti – priedas prie algos. Prieiga per internetą:

<http://www.vtv.lt/naujienos/darbo-rinka/metantiems-rukyti-priedas-prie-algos-2.html> [Žiūrėta: 2008-03-18].

⁸³ Ten pat.

baseinus išdavimas, šokių pamokų finansavimas, sporto salių, aikštelių nuoma ir pan. siekiant, kad darbuotojai būtų fiziškai stiprūs, emociškai pailsėję, atsipalaidavę.

Darbuotojų sveikatingumui nemažai dėmesio skiria UAB „Kauno vandenys“. Šios įmonės kolektyvinės sutarties⁸⁴ skyriaus „Socialinė rūpyba“ 32 str. numatoma bendrovės vyrų krepšinio komandai ir Lietuvos vandens tiekėjų asociacijos organizuojamiems sąskrydžiams-spartakiadoms, dalyvių maitinimui, sportinio inventoriaus įsigijimui, sporto salės nuomai ir kitoms reikmėms skirti iki 20 tūkstančių litų per metus bei aprūpinti transportu vykstant į varžybas. Taip pat 33 str. įsipareigojama bendrovės darbuotojams, norintiems naudotis plaukymo baseinu, išnuomoti pagal poreikį – vieną ar du baseino takelius vieną kartą savaitėje apmokant 50 proc. nuomos kainos.

Toks skatinimas tikrai sveikintinas, kadangi sportavimas ne tik padeda stiprėti fiziškai, bet ir suteikia galimybę artimesniam bendravimui, kolektyvo narių vienas kito pažinimui, komandos formavimui – šis formuojamas bendrumo jausmas ypač svarbus atliekant komandinius darbus.

Taip pat darbuotojai gali būti skatinami apmokant kelialapius į įmonės įkurtas ar tretiesiems asmenims priklausančias poilsia vietas ar vasaros/žiemos poilsio stovyklas, kas ne tik padeda pailsėti, bet ir suteikia energijos (galbūt netgi kūrybingumo) naujiems darbams bei iššūkiams. Pavyzdžiui, jau minėtoje AB „Kauno vandenys“ kolektyvinėje sutartyje yra numatyta galimybė įmonės darbuotojams bei jų šeimos nariams skirti nemokamus ar 50 proc. kompensuojamus poilsinius kelialapius į poilsio namus „Vilnelė“ Šventojoje. Tačiau ne vien fizinė sveikata yra svarbi, ne ką mažesnės įtakos darbingumui turi asmens psichinė pusiausvyra.

Hansas Selye‘as, streso valdymo srities „krikštaitėvis“ yra pasakęs: „Nejausti streso reiškia būti mirusiam“. Sutinkame, kad pats gyvenimas dažnai kelia stresą. Tačiau Selye‘as ir kiti yra pastebėję, kad nors optimalus streso lygis padeda pasiekti geriausių rezultatų, per didelės jo dozės neabejotinai gali atnešti prastų rezultatų ir netgi sukelti negalavimų⁸⁵.

Norint išmokti kovoti su stresu, įmonėse gali būti proporcingiau paskirstomas darbo krūvis darbuotojams, daroma daugiau pertraukų, racionaliau sudaroma dienvakė, o taip pat organizuojami streso valdymo ar jogos užsiėmimai.

Ir tik visuma priemonių, sukuriančių sveiką aplinką, kurioje asmuo galėtų jausti tiek emocinį, tiek psichinį, tiek fizinį tvirtumą, ugdys darbingus, kūrybingus ir uolius darbuotojus.

⁸⁴ UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinė sutartis. 2003-04-15 – 2008-04-15. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸⁵ Kaye B., Jordan-Evans S. Mylėkita juos arba praraskite. – Vilnius: Alma litera, 2006. P. 266-267.

2.3.9. Pramogų organizavimas

Vis dėlto yra ir daugiau skatinamųjų priemonių, suteikiančių energijos bei motyvacijos – tai *pramogų organizavimas*. Tyrimai rodo, kad linksmybės darbe sukelia aistrą – o ši savo ruožtu skatina didesnę produktyvumą, geresnį klientų aptarnavimą, pozityvų požiūrį į kompaniją ir didesnę tikimybę, kad įmonės talentingi žmonės pasiliks joje⁸⁶.

Norint paskatinti, suteikti darbuotojams malonumo gali būti organizuojami Kalėdiniai, gimtadieniniai ir kitokie šventiniai vakarėliai, kolektyvo savaitgalinės išvykos į kaimo turizmo sodybą, turistinės kelionės jachtomis, dviračiais ir pan. tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų, ekskursijos po lankomiausias Lietuvos vietas ar į užsienį, apsilankymas koncertuose, spektakliuose ar kituose renginiuose ir t. t.

Pramogų organizavimas paprastai reglamentuojamas įmonės kolektyvinėje sutartyje, pavyzdžiui, UAB „Delano“ kolektyvinės sutarties⁸⁷ skyriaus „Socialinės garantijos“ 7.3 str. numatoma, kad Kalėdų proga darbuotojams organizuojamas šventinis vakaras. Vakaro organizavimas aptariamas su Profesinės sąjungos komitetu. Tuo pačiu UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinės sutarties skyriaus „Socialinė rūpyba“ 7 str. įtvirtinta, kad darbuotojams pageidaujant nemokamai skirti bendrovės autobusą į koncertus ir spektaklius, o vykstantys į ekskursijas moka už sunaudotus degalus. Tačiau praktikoje gana dažni atvejai, kai įmonės vadovas tiesiog įsakymu skiria tam tikrą sumą pinigų, kuria padengiamos darbuotojų kelionės, vakarėlio ar pan. išlaidos.

Ir vienu, ir antru atveju toks darbuotojų skatinimas teisiškai įtvirtintas tinkamai, bet skirtumas toks, kad pramogų organizavimą numačius kolektyvinėje sutartyje, darbdaviui atsiranda pareiga nuolat jomis pasirūpinti, jas finansuoti. Tuo tarpu tokio pobūdžio įsakymas vadovo pasirašomas kiekvienu konkrečiu atveju, jo iniciatyva pramogos organizuojamos tik tą vieną kartą neįpareigojant to daryti ateityje. Iš vienos pusės gerai yra tai, kad darbuotojai nuolat gali tikėtis vienokių ar kitokių pramogų, praskaidrinančių kasdienybę, kitavertus spontaniškai suorganizuota savaitgalinė pramoga, pavyzdžiui, sėkmingai įgyvendinto projekto proga, gali kur kas labiau pradžiuginti, netgi įkvėpti naujiems darbams, jaučiant, jog yra įvertintos konkrečios pastangos.

Taigi, darbdaviai turėtų nevengti įsipareigoti pasirūpinti darbuotojų pramogomis, kurios stiprintų komandos jausmą, padėtų geriau vieniems kitus pažinti, tai įtvirtinant kolektyvinėje sutartyje, tuo pačiu vadovams irgi būtų pravartu parodyti iniciatyvą kartas nuo

⁸⁶ Ten pat. P. 130.

⁸⁷ UAB „Delano“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.

karto nustebinant pavaldinius, o darbo metu tiesiog leidžiant reikštis kitų humorui ar žaismingumui. Visa paslaptis paprastume – nors darbuotojai labai vertina originalias išvykas, vakarėlius, daugelis jų teigia, kad svarbiausia yra maloni kasdienė darbo atmosfera. Ji turi kelti nuotaiką.

2.3.10. Rūpinimasis darbuotojo šeimyniniu gyvenimu

Ne paskutinėje vietoje skatinamųjų priemonių sąrašė turėtų likti ir rūpinimasis darbuotojo *šeimyniniu gyvenimu*. Nuovokūs darbdaviai leidžia talentingiems darbuotojams lanksčiai pasirinkti, kaip, kada ir dažniausiai net – kur jie norėtų dirbti. Jie suteikia darbuotojams galimybę vykdyti asmeninius įsipareigojimus, tuo pat metu neprarandant darbo produktyvumo.

Šeimai palankios programos gali būti suprantamos kaip vaikų priežiūros paslaugos, t. y. organizuojamos mažamečių vaikų priežiūros grupės, apmokama už vaikų darželius, išleidžiama ilgesnių ir kūrybingų motinystės ar tėvystės atostogų, rengiamos įvairios (Kalėdinės, Velykinės, vaikų dienos) šventės vaikams; lankstaus darbo grafiko sudarymas, suteikiant galimybę netgi dirbti namie; pagyvenusiųjų priežiūros pagalbos teikimas, organizuojant paramos programas ir kt. Kartais net menkiausias dėmesys gali būti ypač svarbus darbuotojams, kurie žongliuoja savo darbo ir šeimos gyvenimais.

Tokios iniciatyvos yra ėmusis AB „Lietuvos dujos“. Šios įmonės kolektyvinės sutarties⁸⁸ skyriaus „Socialinės garantijos“ 8.2. str. numatyta, kad darbdavys skiria lėšų kalėdinėms dovanoms darbuotojų vaikams (iki 12 metų imtinai), o taip pat darbuotojui registruojant santuoką, darbuotojui už kiekvieną gimusį vaiką skiriama 1,5 MMA dydžio pašalpa. Neatsilieka ir AB „Achema“, kurios kolektyvinės sutarties⁸⁹ skyriaus „Socialinės garantijos“ 6.1.9. įtvirtinta, jog šeimoms, auginančioms tris ir daugiau vaikų, taip pat šeimoms, kurių abu sutuoktiniai dirba bendrovėje ir bent vienas iš jų yra jaunesnis kaip trisdešimties metų, sumokamas lopšelių darželių išlaidos, jei kiekvienam šeimos nariui tenka mažiausiai trys MGL per mėnesį. Tuo pačiu UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinės sutarties⁹⁰ skyriaus „Socialinė rūpyba“ 8 str. įsipareigojama – buvusiems Bendrovės darbuotojams, šiuo metu esantiems pensijoje, kreipinatis į buvusio savo padalinio vadovą, pagal galimybes padėti spręsti iškilusias buitines problemas.

⁸⁸ AB „Lietuvos dujos“ kolektyvinė sutartis. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸⁹ AB „Achema“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁹⁰ UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinė sutartis. 2003-04-15 – 2008-04-15. Oficialiai tekstas neskelbtas.

Visa tai leidžia darbuotojui atsiriboti nuo buitinių rūpesčių ir lengviau susikoncentruoti ties atliekamu darbu. Taip pat atsiranda saugumo, lojalumo įmonei jausmas, nes darbuotoju (net ir išėjus į pensiją) bei jo šeimos nariais yra rūpinamasi, o darbas nesudaro per didelių kaštų šeimos narių atžvilgiu.

2.3.11. Maitinimo paslaugos

Ne ką mažiau svarbus ir, beje, sukėlęs itin daug diskusijų, yra *maitinimo paslaugų* teikimo darbuotojams klausimas. Jis gali būti sprendžiamas įrengiant savą valgyklą įmonės patalpose, kurią subsidijuotų darbdavys ir kainos būtų kur kas mažesnės nei esančios rinkoje; skiriant maisto kuponų, už kuriuos darbuotojai galėtų pavalgyti konkretaus tinklo maitinimo įstaigose; užsakant kolektyvui maistą į įmonę ar suorganizuojant bendrus pietus/vakarienę kavinėje ar restorane įmonės sąskaita; o maisto gaminyje besispecializuojančių įstaigų (kavinių, restoranų) darbuotojams skiriant nemokamą ar didžiąja dalimi kompensuojamą maitinimą. Pavyzdžiu galėtų būti tai, kaip šį klausimą sprendžia UAB „Delano“. Įmonės kolektyvinės sutarties⁹¹ skyriaus „Socialinės garantijos“ 7.5 str. yra numatyta, kad darbuotojams, kurie dėl specialaus darbo pobūdžio negali palikti darbo vietos, sudaromos sąlygos pavalgyti specialiai įrengtose patalpose, aprūpintose mikrobangų krosnelėmis, elektriniais virduliais, šaldytuvais, būtiniais indais.

Lietuvoje maitinimo paslaugų teikimo galimybėmis darbuotojams ypač susidomėta po to, kai 2004 m. rugsėjį su šalies ministerijose dirbančiais valdininkais susitikę Prancūzijos koncerno "Accor Services" atstovai pristatė savo planus Lietuvoje įdiegti "Ticket restaurant" projektą.

Prancūzai siūlė darbdaviams be atlyginimo darbuotojui duoti ir čekį tam tikrai sumai. Darbuotojas galėtų už nurodytą sumą maitintis konkrečiose kavinėse ar kavinių tinkle. Visos išlaidos galėtų būti dalinamos ir tarp darbdavio bei darbuotojo. Tai būtų lyg papildomos šeimos pajamos, bet ne socialinė parama, mat darbdavys galėtų tokį čekį duoti visiems, o ne atsižvelgęs į darbuotojo materialinę padėtį⁹².

Tačiau, pagal tuo metu galiojusius Lietuvos įstatymus, darbdavio suteikta nauda turėjo būti apmokestinama. Apmokestinamoji vertė nustatoma natūrinių pajamų gavimo

⁹¹ UAB „Delano“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁹² Vainorius M. Šalies įstatymai trukdo skatinti darbuotojus. Prieiga per internetą: <http://www.ve.lt/?data=2004-09-15&id=1095178728&rub=1078895039> [Žiūrėta: 2007-10-10].

momentu buvusia rinkos kaina. Pavyzdžiui, natūra gautam atlyginimui už darbą tuo metu buvo taikomas 33 proc. tarifas.

Ir vis dėlto, kad ir kokia patraukli atrodė maisto kuponų idėja, darbdavius labiausiai gąsdino galimų mokesčių našta. To pasekoje, 2005 m. birželio 7 d. Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymo 31 str. buvo papildytas 16 punktu⁹³ ir nuo to momento iš gautų pajamų nebegali būti atskaitomas socialinis mokestis. Taigi, darbdaviams savų pajamų lėšomis remiant darbuotojus, teikiant papildomas legvatas, jos yra nebeapmokestinamos.

Įsigaliojus įstatymo numatytoms lengvatoms, imta rimčiau svarstyti darbuotojų maitinimo klausimą, o 2006 m. balandžio 25 d. Seimo Socialinių reikalų ir darbo komiteto pirmininkas Algirdas Sysas Seime įregistravo Lietuvos Respublikos Darbuotojų maitinimo įstatymo projektą⁹⁴, kuriame numatyta, kad tuo metu maksimali darbdavio skiriamo kupono vertė vienam darbuotojui vienai dienai būtų 10 Lt – 0,8 proc. praėjusių metų trečio ketvirčio oficialiai paskelbto šalies vidutinio atlyginimo.

Tuo tikslu Seime surengtoje konferencijoje „Naujas požiūris į darbuotojų mitybą darbe“ iš vienos pusės projektas buvo vertinamas teigiamai, pabrėžiant prasto maitinimosi trūkumus – kai darbuotojai prastai maitinasi, jiems trūksta jėgų, energijos, mažėja darbo našumas, mažėja konkurencingumas, be abejo, lieka maži atlyginimai, darbuotojai lieka neturtingi. Tačiau, buvo susilaukta ir kritikos. Buvo manoma, jog nuostatos, kad pietų kuponais bus galima atsiskaityti maisto prekių parduotuvėse arba tai, kad darbuotojų maitinimo organizatoriaus įstatinis kapitalas neturėtų būti mažesnis nei 150 tūkst. Lt, mažins smulkių įmonių konkurencingumą⁹⁵.

Pats A. Sysas aiškino, kad jo pagrindinė idėja buvo padėti žmogui, nes šiuo metu Lietuvoje yra problema su maitinimu. Alkanas žmogus našiai nedirba, jis būna piktesnis, irzlesnis. Visi tai priėmė kaip maitinimą per šiaudelį ar šaukšteliu, tačiau prievartos tikrai nėra.

Vis dėlto, atsižvelgiant į kritiką ir rekomendacijas, projektas buvo tobulinamas, taisomas. Pavyzdžiui, iš pradžių buvusios numatytos nuostatos, kad darbuotojų maitinimo organizatoriaus įstatinis kapitalas negali būti mažesnis nei 150 tūkstančių Lt, atsisakyta. Tačiau, vis dar diskutiniu klausimu liko, ar už maisto kuponus leisti pirkti produktus parduotuvėse, o ne tik maitintis kavinėse ar valgyklose.

⁹³ Žinios. 2005, Nr. 76-2740.

⁹⁴ Lietuvos Respublikos Darbuotojų maitinimo įstatymo projektas. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=274565 [Žiūrėta: 2008-02-20].

⁹⁵ Lukaitytė R. Darbuotojų maitinimo šalininkai: alkanas darbuotojas – silpnas darbuotojas. Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/content/view/275/32/> [Žiūrėta: 2007-10-22].

Įdomumo dėlei buvo apklausti šalies gydymo įstaigų vadovai. Tačiau, jų reakcija į šį sumanymą buvo gana įvairi. Vieni šypstelėjo užsimindami, kad grįžtama prie sovietinės talonų sistemos. Kiti skundėsi – net ir labai norėdami darbuotojų pietums negalės skirti nė lito.

Interviu metu Radviliškio ligoninės direktorė Danutė Povelauskienė teigė, kad siūlymui maitinti darbuotojus už kuponus pritarianti, tačiau artimiausiu metu ligoninė tokios sistemos negalėtų įsivesti, nes neturi tam lėšų. Be to abejojanti kažin, ar gerai išprausti darbuotojus į tam tikrus rėmus – sudarius sutartį su viena maitinimo įstaiga versti juos pietauti tik ten. Anot direktorės, ligoninės personalas netrukus galės nebrangiai papietauti darbovietėje, kur jau ruošiamos patalpos kavinei. Kol kas darbuotojai pietauja, kas kur gali – netoli esančiose kavinėse arba maisto atsineša iš namų⁹⁶.

Tuo tarpu, vienoje didžiausių šalies ligoninių – Santariškių klinikose nemaža dalis medikų pietauja čia pat ne taip seniai įsikūrusioje valgykloje. Į ją kone kasdien užsukantis gydytojas neurologas Arūnas Vaitkevičius tvirtino, kad talonų sistema ligoninėse būtų puiki mintis. Vis dėl to ne visi spėtų atbėgti papietauti į valgyklą. Daugelis dėl laiko trūkumo negali visavertiškai maitintis, ką ne ką užkanda darbo vietoje. Jo kolegės, gydytojos neurologės Kristinos Ryliškienės manymu, didžiausia problema dėl maitinimosi iškyla naktinių budėjimų metu. Anot pašnekovės ne visi medikai turi laiko ir galimybių normaliai pavalgyti darbo metu. Tie, kas turi, paprastą darbo dieną gali tai padaryti ligoninės valgykloje. Tačiau, ką daryti, kai tenka budėti visą parą? Tuomet namie turi prisiruošti sumuštinių ar ko kito. Darbovietėje nėra nei šaldytuvo, nei kur atsineštą maistą pasišildyti. Taigi tuomet, kada gydytojas sunkiausiai dirba, kada jam labiausiai reikėtų pilnavertiškai maitintis, jam sudarytų sąlygų nėra. Ir maisto kuponai čia niekuo nepadės⁹⁷.

Buvo ir daugiau pasisakiusiųjų, bet koks būdas yra geriausias užtikrinant gydytojo maitinimą, vis dėlto liko neaišku.

Tuo pat metu, sustabdant visas diskusijas, LR Vyriausybė 2007 m. rugpjūčio 22 d. priėmė nutarimą Nr. 882 „Dėl Lietuvos Respublikos darbuotojų maitinimo įstatymo projekto nr. XP-1322, Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo 26 straipsnio papildymo įstatymo projekto nr. XP-1323, Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 17 straipsnio papildymo įstatymo projekto nr. XP-1324 ir Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymo 8 straipsnio papildymo įstatymo projekto nr. XP-1325“⁹⁸, kuriuo nutarta nepritari visiems šiems projektams dėl sekančių priežasčių:

⁹⁶ Adomaitytė I., Ruškutė G. Maisto kuponų sistema – neįmanoma misija ligoninėms? Prieiga per internetą: http://www.lsveikata.lt/index.php?page_id=57&s=2210 [Žiūrėta: 2007-11-19].

⁹⁷ Ten pat.

⁹⁸ Žinios. 2007, Nr. 94-3785.

1. Lietuvos Respublikos trišalė taryba 2007 m. gegužės 15 d. posėdyje nepritarė Lietuvos Respublikos darbuotojų maitinimo įstatymo projektui Nr. XP-1322 ir pasiūlė socialiniams partneriams parengti socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymo projektą, kuris reglamentuotų ne tik darbuotojų maitinimą, bet ir kitas darbdavio teikiamas paslaugas darbuotojams.
2. Šiuo metu teisės aktai nedraudžia teikti maitinimo paslaugų darbuotojams, o nustatyta mokesstinė lengvata sumažintų Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto pajamas. Parengus socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymo projektą, bus parengtas atitinkamas Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo (Žin., 2001, Nr. 110-3992) pakeitimo projektas – tokį įstatymą lydintis teisės aktas.
3. Pasiūlymas leisti nuo kuponų vertės nemokėti socialinio draudimo įmokų skatintų darbdavius mokėti darbuotojams maisto kuponais užuot didinus darbo užmokestį.

Tokiam LR Vyriausybės nutarimui pritarė Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, kritiškai vertinusi Seimui pateiktą Darbuotojų maitinimo įstatymo projektą. Ji taip pat siūlė parengti ir priimti įstatymą, reglamentuojantį viso socialinių paslaugų paketo teikimą įmonių darbuotojams. Į paketą įeitų ne vien tik maitinimas, bet ir darbuotojų rehabilitacija, poilsis, gydymo paslaugos.

Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos pirmininko Artūro Černiausko teigimu, geriausia būtų skirti darbuotojui pinigų maistui įsigyti, o tokios paramos tvarką ir kontrolę būtų galima aptarti kolektyvinėje sutartyje. Tačiau, anot jo, yra kita alternatyva – svarstyti įvairių socialinių paslaugų teikimo įmonių darbuotojams, reglamentavimą teisės aktais. Tokios paslaugos darbuotojams galėtų būti įtrauktos į įmonių gamybos kaštus. Minėtas įstatymas turėtų skatinti įmones teikti įvairias socialines paslaugas bei tapti profilaktoriumu, polikliniku, medicinos punktu, poilsiaviečiu, maitinimo kompleksu, vaikų darželiu, poilsio stovyklų darbuotojų vaikams ir kitų socialinių paslaugų steigėjais⁹⁹.

Kaip viso to išdava, 2007 m. rugsėjį Lietuvos pramonininkų konfederacijos kartu su partneriais buvo parengtas ir viešoms diskusijoms pristatomas Lietuvos Respublikos Socialinių iniciatyvų (įmonių socialinės atsakomybės) skatinimo įstatymo projektas¹⁰⁰, kuriame siūloma darbuotojų gyvenimą gerinti įmonės sąskaita apmokant jų gydymą, abonementus į sporto klubus, kultūros renginius, poilsio stovyklas, maitinimą, transportą, studijas, pagelbėti įsigyti būstą.

⁹⁹ Vilniaus profesinė sąjunga „Solidarumas“. Aktualijos. Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija mano, kad Darbuotojų maitinimo Įstatymas problemos neišspręs. Prieiga per internetą: http://www.solidarumas.lt/info_aktualijos.htm [Žiūrėta: 2008-03-17].

¹⁰⁰ Lietuvos Respublikos Socialinių iniciatyvų (įmonių socialinės atsakomybės) skatinimo įstatymo projektas. Prieiga per internetą: http://www.lps.lt/usr_img/Socialiniu_iniciat_ist_projektas_2007_09_27.doc [Žiūrėta: 2007-10-25].

Be minėtų socialinių paslaugų projekte dar nurodomos: motyvacinės sistemos kūrimas, pavyzdžiui, rengti specialius kursus, apdovanoti darbuotojus, investavimas į darbo priemones ir infrastruktūrą, darbuotojų šeimos gerovės tobulinimas, pavyzdžiui, vasaros ir žiemos poilsio stovyklų, lopšelio, darželio organizavimas, psichologo paslaugos.

Projekto rengėjai siūlo leisti įmonėms pačioms pasirinkti, ar nori jos taip motyvuoti savo dirbančiuosius, o tų, kurios vis dėlto imsis teikti socialines paslaugas savo darbuotojams, šias išlaidas įtraukti į bendrovės sąnaudas ir neapmokestinti pelno mokesčiu¹⁰¹.

Taip pat už minėtas priemones darbuotojams, įmonės norėtų ne tik nuo dalies pelno nemokėti pelno mokesčio, bet ir turėtų kai kurių preferencijų, kurios būtų numatytos Viešųjų pirkimų įstatyme, tačiau kokių, dar nenurodoma. Be to norima, kad darbuotojams, savo įmonėje gaunantiems socialines paslaugas, būtų taikomos gyventojų pajamų mokesčio lengvatos¹⁰².

Šis projektas buvo svarstomas bei koreguojamas ir 2008 metų pradžioje Seimui pateiktas pakeistas Lietuvos Respublikos Socialinių iniciatyvų įstatymo projektas¹⁰³. Jame, lyginant su pirminiu variantu, aiškiau suformuoti šio įstatymo tikslas ir paskirtis, patikslinamas socialinių iniciatyvų rūšių bei teikiamų paslaugų sąrašas ir kt.

Nors tai dar tik projektas ir neaišku ar jo pagrindu bus priimtas LR Socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymas, tačiau pati idėja yra sveikintina, kadangi LR DK yra tik vienas straipsnis, reglamentuojantis darbuotojų skatinimą, o jį lydinčių norminių teisės aktų praktiškai nėra. Todėl darbdaviai, net ir norėdami skatinti darbuotojus, gali tiksliai nežinoti, kokių darbuotojų skatinimo priemonių geriausia imtis, su kuo derinti įtvirtinant jų taikymą, kokios paramos tikėtis iš valstybės ir t. t. Visa tai ir dar daugiau numačius įstatyme, būtų lengviau pasiekiamas socialinių iniciatyvų įgyvendinimo tikslas – sukurti tokią visuomeninę aplinką, kurioje verslininkai būtų vertinami ne tik todėl, kad jie gauną pelną, bet ir todėl, kad jie atsakingai vykdo savo veiklą.

2.3.12. Nematerialinis skatinimas

¹⁰¹ Lukaitytė R. Mainais į mokesčių lengvatas įmonės siūlo maitinti, gydyti ir ilsinti darbuotojus. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=14568549> [Žiūrėta: 2008-03-18].

¹⁰² Lukaitytė R. Mainais į mokesčių lengvatas įmonės siūlo maitinti, gydyti ir ilsinti darbuotojus. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=14568549> [Žiūrėta: 2008-03-18].

¹⁰³ Lietuvos Respublikos Socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymo projektas. Prieiga per internetą: http://www.lps.lt/usr_img/Istatymo%20projektas,%20koreguotas.doc [Žiūrėta: 2008-03-22].

Išanalizavus visas prieš tai paminėtas pinigines ir kitas materialines skatinimo priemones, būtų sunku nesutikti su tuo, kad norint išlaikyti talentingus darbuotojus įmonėje, reikia jiems užtikrinti pakankamą, konkurencingą darbo užmokestį, taip pat ieškoti kuo daugiau galimybių įvairių lengvatų ir privilegijų suteikimui – rūpintis darbuotojų sveikata, šeimyniniu gyvenimu, laisvalaikiu ir kt. Ir vis dėlto negalima ties tuo sustoti. Vien materialinės vertybės nepadės išlaikyti darbuotojų, kurie savo darbą laiko nuobodžiu, jiems nepatinka viršininkas ar nemato kompanijoje karjeros perspektyvų. Tyrimų nustatyta, jog žmonėms vieni pagrindinių motyvuojamųjų veiksnių yra iššūkiai, lankstumas, puikūs bendradarbiai, prasmingas darbas, geras vadovas ir pripažinimas už puikius darbo rezultatus, t. y. *nematerialinės skatinimo formos*.

Darbuotojų galimi lūkesčiai ir darbdavio siektini tikslai jau buvo išnagrinėti pirmoje darbo dalyje, todėl šiame skyriuje bus pateiktos tik konkrečios su pinigais nesusijusios darbuotojų pripažinimo formos.

Paprastai darbdaviai nematerialiniam skatinimui daug dėmesio neskiria – kolektyvinėse sutartyse tokia galimybė dažniausiai nėra numatoma, nebent darbo tvarkos taisyklėse įtvirtinama lakoniška LR DK 233 straipsnio normas atkartojanti nuostata, pavyzdžiui, AB „Lietuvos dujos“ darbo tvarkos taisyklių¹⁰⁴ 30 straipsnyje įtvirtinta, kad už gerą pareigų vykdymą, ilgalaikį ir neprikiaštingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, premijuoti, apdovanoti: pinigine dovana, Bendrovės Atminimo medaliu).

Taip yra, kadangi nematerialinio skatinimo esmė tokia, jog jis praktiškai nieko nekainuoja, todėl paprastai nesureikšminamas ir teisiškai neregamentuojamas, tačiau net ir tokiu atveju yra labai reikalingas. Esant tokiai situacijai, iniciatyvos turėtų imtis įmonių vadovai, kurių net ir paprasčiausias dėmesys darbuotojui būtų efektyvi paskata.

Apklaustos metu buvo nustatyta, kad jei darbuotojai turėtų galimybę rinktis, koks jų darbo įvertinimas būtų maloniausias, tai skirtas vadovui sąrašas atrodytų maždaug taip:

- 1) apdovanojimas, pageidautina, įteiktas kolegų akivaizdoje;
- 2) plokštelė su įrašu pasikabinti ant sienos;
- 3) raštiška viršininko padėka;
- 4) pranešimas mano viršininko vadovui apie puikų mano pasirodymą;
- 5) dažni patapšnojimai per petį;
- 6) vienos iš mano idėjų realus įgyvendinimas;
- 7) galimybė dalyvauti provokuojančiame konkurencingame projekte;
- 8) laisvadienis;

¹⁰⁴ AB „Lietuvos dujos“ darbo tvarkos taisyklės. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.

- 9) pagyrimas mano šeimos akivaizdoje;
- 10) galimybė papietauti su aukštesniais vadovybės atstovais;
- 11) galimybė dirbti su žmonėmis iš kitų kompanijos departamentų;
- 12) galimybė dalyvauti vieno iš svarbiausių valdančiųjų komitetų veikloje;
- 13) paaukštinimas;
- 14) darbinio titulo pakeitimas;
- 15) mažas suvenyras ar dovanėlė;
- 16) šiek tiek lankstesnė dienotvarkė;
- 17) daugiau laisvės ir autonomijos;
- 18) seminaras ar mokymų kursas ir kt.¹⁰⁵.

Vis dėlto nereikėtų pamiršti, kad kiekvienas asmuo yra individualus, tad ir skatinimo būdai ne visiems gali būti taikomi vienodai. Reikėtų rasti laiko pabendrauti su darbuotojais, išsiaiškinti, kam kiekvienas iš jų teikia prioritetus, o tuomet pasistengti atrasti naujų, originalių būdų, kaip galima būtų apdovanoti ir pripažinti savo darbuotojus.

Beje, vienas iš labiausiai darbuotoją pagerbiančių skatinimo būdų yra darbuotojų asmeninių (20, 30, 40, 50, 60, 70 metų) ar nepertraukiamo darbo (10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 metų) bendrovėje jubiliejų paminėjimas. Daugelyje kolektyvinių sutarčių yra numatytos įmonių skiriamos piniginės dovanos jubiliatams, tačiau, kur kas ilgiau atmintyje išlieka vadovų įteikti padėkos raštai ar net bendrovės Atminimo medaliai.

Išanalizavus darbdavių taikomas skatinimo priemones, galima suprasti jų teikiamą naudą – kai motyvuojami žmonės siekti sėkmės, jų energija ir kūribingumas nuvilnija per visą organizaciją. Motyvuoti darbuotojai į eilinių darbo užduočių vykdymą įtraukia kolegas bei įkvėpia kitus darbuotojus aplink matyti galimybes veikiau nei tik problemas. Jie jaučiasi atsakingi už viso verslo sėkmę, ne tik už savo pačių užduotis. Tokie darbuotojai taip pat siekia „išjudinti“ žinias – perduoti geriausią praktiką kitiems skyriams ir kitas funkcijas atliekantiems kolegoms, kad ji suteiktų naudos visai kompanijai. Ugdomas platesnis pareigos jausmas, jei paaiškinami darbuotojams esminiai bendrovės tikslai ir būdai, kuriais vertinama pažanga. Taigi, žmonės turėtų būti raginami siūlyti naujų veiklos galimybių, veiksmingiau taikant savo patirtį, taip pat turėtų būti užtikrinama, kad darbuotojai suprastų, kaip vienas su kitu yra susiję visi organizacijos padaliniai¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Kaye B., Jordan-Evans S. Mylėkite juos arba praraskite. – Vilnius: Alma litera, 2006. P. 204-205.

¹⁰⁶ Knygų serija: Rezultatyviam vadovavimui. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. P. 105.

Išvados

1. Tam, kad darbo teisiniai santykiai būtų vieningoje darnoje, svarbu imtis priemonių darbo drausmės instituto reglamentavimui, tai yra visų pirma reikia svarbiausius darbuotojų kolektyvo narių ir įmonės, įstaigos ar organizacijos tarpusavio santykių darbo procese klausimus tinkamai įtvirtinti darbo tvarkos taisyklėse ar kitame teisės akte.

2. Darbo drausmė yra užtikrinama skatinant už gerą darbą arba taikant drausminio poveikio priemones. Kokį darbo drausmės palaikymo metodą pasirinkti, yra darbdavio prerogatyva. Taikomos priemonės priklauso ir nuo to, kokių tikslų yra siekiama, kokia bendra įmonės politika, koks požiūris į darbuotoją kaip į asmenybę ir kitų veiksnių.

3. Darbuotojų skatinimo reikšmingumas pasireiškia tuo, kad skatinant, atsižvelgus į darbuotojų turimus lūkesčius, yra ugdoma jų laimėjimų motyvacija, t. y. troškimas atlikti viską labai gerai, tobulinti savo įgudžius ir mąstymą, valdyti padėtį ir greitai pasiekti aukštą lygį, to pasekoje didėja darbo našumas, įmonės konkurencingumo galimybės ir pan. Tuo pačiu skatinimas veikia kaip prevencinė priemonė, užkertanti kelią galimiems darbo drausmės pažeidimams.

4. Išanalizavus LR DK įtvirtintas darbuotojų skatinimo teisės normas ir jas palyginus su buvusiomis iki tol galiojusiomis DĮK, randama nemažai panašumų. Tuo tarpu pagrindinis šių dviejų teisės aktų skirtumas toks, kad LR DK yra atsisakyta pernelyg detalaus bei griežto darbuotojų skatinimo reglamentavimo, kadangi kur kas tikslingiau yra tam tikras darbuotojų skatinimo priemonės bei jų skyrimo tvarką nustatyti atskiruose įstatymuose bei kituose norminiuose teisės aktuose ar tiesiog palikti laisvai darbdavio improvizacijai, taip pat nebelikę tų nuostatų, kurios esant sparčiam gyvenimo tempui, keičiantis politinei padėčiai, tapo nebereikšmingos įvedus naują valstybės valdymo santvarką bei pakitus žmonių savimonei.

5. Išstudijavus Latvijos darbo įstatymą, taip pat Baltarusijos, Rusijos, Azerbaidžano, Bulgarijos, Slovakijos bei Vengrijos darbo kodeksus ir palyginus, kaip įtvirtintas darbuotojų skatinimas juose ir LR DK, matoma, jog yra galimi du reglamentavimo variantai. Pirmuoju atveju gali būti aiškiai reglamentuota, jog darbuotojai skatinami už gerą darbą įvairiomis skatinamosiomis priemonėmis, tai smulkiau aptariant kolektyvinėse sutartyse ar kituose norminiuose teisės aktuose. Tuo tarpu pasirinkus kitokį reglamentavimo būdą, darbo kodekse nerasime konkrečių su darbuotojų skatinimu susijusių teisės normų, tačiau jį laikant vieningu teisės aktu, išanalizavus atskirus straipsnius ir juos sistemaiškai apjungus, galima daryti prielaidą, kad ir tokiu atveju darbuotojai gali būti skatinami darbdavių, konkrečias priemones numatant kolektyvinėse sutartyse ar kituose teisės norminiuose aktuose. Taigi, nėra didelio skirtumo koks reglamentavimo variantas pasirenkamas, svarbu, kad įstatymai nedraustų skatinti darbuotojus.

6. Kiekviena darbuotojų skatinimo priemonė, nesvarbu ar ji pasireikštų pinigine, kita materialia ar nematerialia forma, jei yra tinkamai ir laiku taikoma, teikia daug daugiau naudos nei gali atrodyti. Vienaip ar kitaip skatinant ne tik pagerėja darbuotojų socialinė gerovė, bet ir įkvepiama daugiau energijos, kūrybiškumo vykdant užduotis, pastūmėjama veiksmingiau taikyti savo patirtį, taip pat ugdomas platesnis pareigos jausmas bei lojalumas įmonei. Ypač svarbu, kad šios iniciatyvos imtųsi ne tik darbdaviai, o tuo pačiu būtų kuriama tam palanki teisinė bazė – būtų nustatytos mokesčių lengvatos darbdaviams dėl įvairių priemonių darbuotojams taikymo, būtų priimti įstatymai ar net poįstatytminiai aktai, reglamentuojantys visų socialinių priemonių paketą, kad jas norintiems taikyti būtų kuo mažiau neaiškumų bei kuo daugiau privilegijų iš valstybės pusės, nes darbuotojų socialinė gerovė yra ne tik darbdavių rūpestis.

Santrauka

Magistro darbe analizuojami darbo drausmės ir darbuotojų skatinimo už gerą darbą, kaip jos užtikrinimo priemonės, aspektai. Darbe remiantis galiojančiais teisės aktais (pagal jų aktualią 2008 m. kovo 30 d. redakciją), kai kurių teisės aktų projektais, bei pasirinktų įmonių kolektyvinėmis sutartimis bandoma nustatyti ir iširti darbuotojų skatinimo priemones, atskleisti jų taikymo teorinius ir praktinius ypatumus bei lyginamuoju aspektu išnagrinėti, kaip darbuotojų skatinimas yra reglamentuotas kitų valstybių darbo kodeksuose.

Darbą sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje analizuojamas darbo drausmės ir darbuotojų skatinimo, kaip jos užtikrinimo priemonės, santykis, antrojoje – darbuotojų skatinimo priemonių rūšys, tiek įtvirtintos Lietuvos, tiek kitų valstybių teisės aktuose, o taip pat galimos numatyti lokaliuose įmonių teisės aktuose, bei tų priemonių taikymo praktikoje ypatumai.

Reziumuojant galima pasakyti, kad konkrečių darbuotojų skatinimo priemonių taikymas tam tikra prasme turėtų veikti kaip motyvacinis veiksnys gerai ir našiai dirbti, tuo pačiu laikytis darbo drausmės, ko pasekoje būtų prevenciškai susilaikoma nuo netinkamų veiksmų, išvengiant darbo pareigų pažeidimo, kuriuo nusižengiama nustatytai darbo tvarkai. Taip pat pastebėtina ir tai, kad plėtojant skatinimo priemonių taikymą, visų pirma reikalinga sukurti tam palankią teisinę bazę, kurios kol kas Lietuvoje praktiškai nėra.

Summary

Employee Performance Incentives: Theory and Practice

The master thesis provides the analysis of aspects of labour discipline and employee performance incentives as its security means. Following the valid legislation (pursuant to the current version of 30 March 2008), some of them projects and the collective agreements of chosen companies' the paper aims at the determination and investigation of employee incentives, discovery its application theoretical and practical peculiarities and exploration employee performance regulation in other countries' Labour Codes by comparative aspect.

The thesis consists of two parts. The first of which analyses the relation of labour discipline and employee performance incentives as its security means. The second section focuses on the issue of the brands of employee incentives means, which are regulated in Lithuanian and other countries' legislation, also in companies' local legislation, and the peculiarities of these means' application.

To sum up, it may be emphasized that application of specific employee incentives means' in particular way suppose to act as motivation to work well and high-performance, herewith to follow labour discipline, which result would be preventive abstention from improper actions avoiding the breach of work duties whereby is offended for settled labour order. Even though, first at all it is necessary to create well-disposed legal base developing application incentives means, which practically there is not in Lithuania yet.

Literatūros sąrašas

Teisės norminiai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas // Žinios. 2002, Nr. 64-2569.
2. Lietuvos TSR Darbo įstatymų kodeksas // Žinios. 1972, Nr. 18-137.
3. Lietuvos Respublikos Darbuotojų maitinimo įstatymo projektas. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=274565 [Žiūrėta: 2008-02-20].
4. Lietuvos Respublikos Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas // Žinios. 2002, Nr. 73-3085.
5. Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymo 26 straipsnio pakeitimo įstatymas // Žinios. 2005, Nr. 88-3292.
6. Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymo 31 straipsnio papildymo įstatymas // Žinios. 2005, Nr. 76-2740.
7. Lietuvos Respublikos Socialinių iniciatyvų (įmonių socialinės atsakomybės) skatinimo įstatymo projektas. Prieiga per internetą: http://www.lps.lt/usr_img/Socialiniu_iniciat_ist_projektas_2007_09_27.doc [Žiūrėta: 2007-10-25].
8. Lietuvos Respublikos Socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymo projektas. Prieiga per internetą: http://www.lps.lt/usr_img/Istatymo%20projektas,%20koreguotas.doc [Žiūrėta: 2008-03-22].
9. Lietuvos Respublikos Sveikatos draudimo įstatymas // Žinios. 1996, Nr. 55-1287.
10. Lietuvos Respublikos Valstybės apdovojimų įstatymas // Žinios. 2002, Nr. 68-2762.

11. Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo įstatymas // Žinios. 2007, Nr. 43-1630.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarimas Nr. 497 „Dėl Kasmetinių papildomų atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“ // Žinios. 2003, Nr. 39-1787.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimas Nr. 882 „Dėl Lietuvos Respublikos darbuotojų maitinimo įstatymo projekto nr. Xp-1322, Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo 26 straipsnio papildymo įstatymo projekto nr. Xp-1323, Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 17 straipsnio papildymo įstatymo projekto nr. Xp-1324 ir Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymo 8 straipsnio papildymo įstatymo projekto nr. Xp-1325“ // Žinios. 2007, Nr. 94-3785.
14. Act XXII of 1992 on the Labor Code. Prieiga per internetą: <http://www2.ohchr.org/english/bodies/cescr/docs/E.C.12.HUN.3-Annex4.pdf> [Žiūrėta: 2008-02-11].
15. Labour Code of the Republic of Azerbaijan. 1999. Prieiga per internetą: <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/54131/65184/E99AZE01.htm> [Žiūrėta: 2008-03-03].
16. Labour Code of the Republic of Bulgaria. 1986. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN016079.pdf> [Žiūrėta: 2008-01-23].
17. Labour Code of the Republic of Slovakia. 2006. Prieiga per internetą: www.employment.gov.sk/new/index.php?id=12044 [Žiūrėta: 2008-02-02].
18. Labour Code of the Russian Federation. 2001. Prieiga per internetą: <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/60535/65252/E01RUS01.htm#chap31>
<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/60535/65252/E01RUS01.htm#chap31> [Žiūrėta: 2007-10-12].
19. Labour Law of the Republic of Latvia. 2001. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN018399.pdf> [Žiūrėta: 2008-01-21].
20. Трудовой кодекс Республики Беларусь. 1999. Prieiga per internetą: <http://pravo.by/webnpa/text.asp?RN=HK9900296#&Article=196> [Žiūrėta: 2008-02-05].

Specialioji literatūra:

1. Autorių kolektyvas. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso komentaras. Antras tomas. – Vilnius: Justitia, 2004.
2. Autorių kolektyvas. Lietuvos TSR Darbo įstatymų kodekso komentaras. – Vilnius: Mintis, 1988.
3. Čiočys P. Teisės pagrindai. – Vilnius: Kolpingo kolegija „Interverslas“, 1999.
4. Čiočys P. Teisės pagrindai. – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2002.
5. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
6. Kasiliauskas N. Socialinė partnerystė: kolektyvinės derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje. – Vilnius: UAB BSPB, 2006.
7. Kaye B., Jordan-Evans S. Mylėkita juos arba praraskite. – Vilnius: Alma litera, 2006.
8. Knygų serija: Rezultatyviam vadovavimui. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. – Vilnius: Verslo žinios, 2006.
9. Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir Partneriai. Advokatų kontora. Darbo teisės žinynas. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui, 2004.
10. Myers D. G. Psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000.
11. Vansevičius S. Valstybės ir teisės teorija. – Vilnius: Justitia, 2000.
12. Гусов К. Н., Толкунова В. Н. Трудовое право России. Учебник. 2-е изд., доп., испр. – Москва: Юрист, 1997.
13. Коллектив авторов. Комментарий к кодексу законов о труде Российской Федерации. – Москва: Юрист, 2000.
14. Коллектив авторов. Комментарий к трудовому кодексу Республики Беларусь. – Москва: Амалфея, 2000.

Praktinė medžiaga:

1. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Senato 2004 m. birželio 18 d. nutarimas Nr. 45 „Dėl Darbo kodekso normų, reglamentuojančių darbo sutarties nutraukimą pagal Darbo kodekso 136 straipsnio 3 dalies 1 ir 2 punktus, taikymo teismų praktikoje“ // Teismų praktika Nr. 21. Vilnius, 2004.
2. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 1999 m. Balandžio 12 d. nutartis c. b. *H. Juchnevičius v. Vilniaus miesto valstybinė mokesčių inspekcija*, Nr. 3K-3-50/1999, kat. 32.
3. AB „Achema“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.
4. AB „Lietuvos dujos“ darbo tvarkos taisyklės. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.
5. AB „Lietuvos dujos“ kolektyvinė sutartis. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.
6. UAB „Delano“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.
7. UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinė sutartis. 2003-04-15 – 2008-04-15. Oficialiai tekstas neskelbtas.
8. UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinė sutartis. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.

Elektroniniai dokumentai:

1. Adomaitytė I., Ruškutė G. Maisto kuponų sistema – neįmanoma misija ligoninėms? Prieiga per internetą: http://www.lsveikata.lt/index.php?page_id=57&s=2210 [Žiūrėta: 2007-11-19].
2. BNS. Lietuvoje geriausias darbuotojų skatinimas – geras atlygis. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/44103> [Žiūrėta: 2007-11-17].
3. DELFI. Darbuotojo motyvacijai – jo gyvybės draudimo sąskaitos pildymas. Prieiga per internetą: http://www.draudimas.info/?mod=view_news_item&news_item_id=2197&parent_id=52&id=161 [Žiūrėta: 2008-03-10].
4. Jermakovienė I. Kaip skatinti darbuotojus. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6> [Žiūrėta: 2007-11-23].
5. Jurgaitienė L. Privatus sveikatos draudimas: reali alternatyva vieninteliui finansavimo šaltiniui – PSDF. Prieiga per internetą: <http://www.medicine.lt/index.php?pagrid=leidiniai&subid=gm&strid=2538> [Žiūrėta: 2008-03-28].

6. Lukaitytė R. Darbuotojų maitinimo šalininkai: alkanas darbuotojas – silpnas darbuotojas. Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/content/view/275/32/> [Žiūrėta: 2007-10-22].
7. Lukaitytė R. Mainais į mokesčių lengvatas įmonės siūlo maitinti, gydyti ir ilsinti darbuotojus. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=14568549> [Žiūrėta: 2008-03-18].
8. Lukaitytė R. 13-asis atlyginimas – atgyvena, bet priedai ir koncertai – dabartis. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=15324138> [Žiūrėta: 2008-03-27].
9. Masalskienė E., Masalskis V. Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=101> [Žiūrėta: 2007-11-11].
10. Mokesčių žinios. Aktualūs mokesčių pasikeitimai. Aiškesnis darbuotojų motyvavimo priemonių apmokestinimas. Prieiga per internetą: http://www.mzinios.lt/lt/2007-03-09/straipsniai/komentarai/aktualus_mokesciu_pasikeitimai.html [Žiūrėta: 2008-12-05].
11. Razmaitė I. Sulaikyti darbuotojus padės sveikatos draudimas. Prieiga per internetą: <http://www.info.lt/index.php?page=naujienos&view=naujiena&id=104720> [Žiūrėta: 2008-01-15].
12. Respublika. Draudimo įstatymai ir realios galimybės nesutampa. Prieiga per internetą: <http://www.balsas.lt/naujiena/188561> [Žiūrėta: 2008-03-27].
13. Traders. Pažintis su opcionais. Prieiga per internetą: <http://www.traders.lt/page.php?id=309> [Žiūrėta: 2008-02-07].
14. Vainorius M. Šalies įstatymai trukdo skatinti darbuotojus. Prieiga per internetą: <http://www.ve.lt/?data=2004-09-15&id=1095178728&rub=1078895039> [Žiūrėta: 2007-10-10].
15. Vaitkevičius K. Metantiems rūkyti – priedas prie algos. Prieiga per internetą: <http://www.vtv.lt/naujienos/darbo-rinka/metantiems-rukyti-priedas-prie-algos-2.html> [Žiūrėta: 2008-03-18].
16. Vikipedija. Darbuotojų motyvavimas. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Darbuotoj%C5%B3_motyvavimas [Žiūrėta: 2007-12-05].
17. Vilniaus profesinė sąjunga „Solidarumas“. Aktualijos. Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija mano, kad Darbuotojų maitinimo įstatymas problemos neišspręs. Prieiga per internetą: http://www.solidarumas.lt/info_aktualijos.htm [Žiūrėta: 2008-03-17].

18. Žeimantas V. Akcijų pasirenkamieji sandoriai geriau nei premijos. Prieiga per internetą: <http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=c79649aa-621f-46f6-9937-7696dfb67ecc> [Žiūrėta: 2008-01-17].
19. Žmogaus studijų centras. Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737> [Žiūrėta: 2007-11-27].