

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Alma MAČIULYTĖ

**DARBO UŽMOKESTIS IR JO TOBULINIMO KRYPTYS
„SPLIUS“ ĮMONIŲ GRUPĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

SANTRAUKA

Alma Mačiulytė

Darbo užmokestis ir jo tobulinimo kryptys „Splius“ įmonių grupėje.

Magistro darbas.

Magistro darbe išnagrinėti teoriniai darbo užmokesčio klausimai: nustatyta darbo užmokesčio struktūra, išanalizuotos pagrindinės darbo užmokesčio funkcijos, išskirti ir susisteminti darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksniai, įvertinti darbų ir pareigybių vertinimo modeliai, atskleisti pagrindiniai darbo užmokesčio diferenciacijos aspektai, aptarti darbo užmokesčio modeliai, formos ir sistemos. Išsamiai išanalizuota „Splius“ įmonių grupės darbo užmokesčio sistema, ypatingą dėmesį skiriant pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikai. Numatytos „Splius“ įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos tobulinimo kryptys, kurių pagrindas - pareigybių vertinimas ir darbo užmokesčio skaičiavimas pagal Darbo ir socialinių tyrimų instituto parengtą metodiką. Šiame skyriuje taip pat įvertinti „Splius“ įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio lygio pokyčiai pritaikius minėtą metodiką.

SUMMARY

Alma Mačiulytė

The Wage and Ways of it's Improvement in the "Splius" Corporate Group.

Master's Thesis.

The present master's thesis examines the core theoretical issues of wages: the wages framework is established, the basic function of wages are analyzed, the influential factors of an increase in wages are distinguished and systematized, assessment models of tasks and positions are evaluated, the key aspects of wages differentiation are disclosed and models, forms and systems of wages are discussed. Thesis presents a comprehensive analysis of the wages framework of the enterprise group 'Splius' with a focus on the estimation technique of the basic wages. Projects the strategies for improvements in the estimation technique of the basic wages in the enterprise group 'Splius' which should be based on the assessment of positions and estimation of wages in accordance with methodology prepared by the Institute of Labour and Social Research. The last section also introduces variations in the level of the basic wages within the enterprise group 'Splius' upon application of the above mentioned methodology.

TURINYS

LENTELĖS.....	4
ILIUSTRACIJOS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI DARBO UŽMOKESČIO KLAUSIMAI.....	11
1.1. Darbo užmokesčio samprata ir struktūra.....	11
1.1.1. Darbo užmokesčio funkcijų analizė.....	17
1.1.2. Darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių analizė.....	22
1.2. Darbų ir pareigybių vertinimas bei darbo užmokesčio diferenciacija.....	28
1.3. Darbo užmokesčio modeliai, formos ir sistemos.....	33
2. „SPLIUS“ ĮMONIŲ GRUPĖS DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS ANALIZĖ.....	40
2.1. „Splus“ įmonių grupės socialinė-ekonominė charakteristika.....	40
2.2. „Splus“ įmonių grupės valdymo struktūros ir padalinių tikslų analizė.....	43
2.2.1. UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ struktūra.....	43
2.2.2. UAB „SPT“ struktūra.....	46
2.3. „Splus“ įmonių grupės darbo užmokesčio sistemos analizė.....	48
3. „SPLIUS“ ĮMONIŲ GRUPĖS DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS.....	68
3.1. Administracijos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	73
3.2. Buhalterinės apskaitos skyriaus pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	78
3.3. Abonentinio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	83
3.4. Marketingo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	87
3.5. Tinklo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	92
3.6. Regioninės TV tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	103
3.7. „ŠIAULIAI plus“ redakcijos pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	106
3.8. UAB „SPT“ darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	111
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	114
LITERATŪRA.....	117
PRIEDAI	
1 priedas. Atlyginimo už darbą struktūra.....	121
2 priedas. Darbo užmokesčio apibrėžimai.....	122
3 priedas. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai.....	123
4 priedas. Darbo užmokesčio priklausomybė nuo darbo pasiūlos ir paklausos.....	124

5 priedas. Pagrindinės darbo užmokesčio teorijos.....	125
6 priedas. Darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, jų lygiai ir vertė (balais ir procentais).....	126
7 priedas. Darbo vietos vertinimo kortelė.....	129
8 priedas. Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai.....	130
9 priedas. Specialių žinių įvertinimo schema.....	131
10 priedas. Vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos (sistemos).....	132
11 priedas. Laikinės darbo užmokesčio formos atmainos (sistemos).....	133
12 priedas. „Splius“ įmonių grupės pagrindinės ekonominės-socialinės charakteristikos.....	134
13 priedas. Gyventojų pajamų mokesčio neapmokestinamosios dalies tarifai.....	135
14 priedas. Mėnesinio pagrindinio neto darbo užmokesčio ir darbdavio išlaidų skaičiavimo rezultatai.....	136
15 priedas. Mėnesinio pagrindinio darbo užmokesčio bei darbdavio išlaidų pokytis pritaikius DSTI metodiką.....	142
16 priedas. UAB „SPT“ darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	145

LENTELĖS

1 lentelė. Premijų rūšys.....	15
2 lentelė. Mėnesinio bruto darbo užmokesčio struktūra.....	16
3 lentelė. Darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai ir jų charakteristikos.....	31
4 lentelė. Darbo užmokesčio diferencijavimo kriterijai pagal darbo užmokesčio modelius.....	34
5 lentelė. „Splus“ įmonių grupės bendrovių pagrindiniai rekvizitai.....	40
6 lentelė. „Splus“ įmonių grupės darbo užmokesčio struktūra.....	48
7 lentelė. UAB „Telereņa“ ir UAB „Lignita“ pareigų lygis ir darbo užmokesčio ribos.....	49
8 lentelė. Atsakomybės lygio nustatymas ir vertinimas balais.....	50
9 lentelė. Kvalifikacijos lygio nustatymas ir vertinimas balais.....	51
10 lentelė. Darbo sudėtingumo lygio nustatymas ir vertinimas balais.....	52
11 lentelė. Profesinės ir vadovavimo patirties lygio nustatymas ir vertinimas balais.....	53
12 lentelė. UAB „Telereņa“ ir UAB „Lignita“ pareigybių vertinimo balais rezultatai.....	54
13 lentelė. UAB „Telereņa“ ir UAB „Lignita“ pareigų struktūra, lygis ir darbo užmokesčio ribos.....	62
14 lentelė. UAB „SPT“ pareigų struktūra, lygis ir darbo užmokesčio ribos.....	64
15 lentelė. „Splus“ įmonių grupės kasmėnesinio kintamo priedo mokėjimo pagrindas.....	65
16 lentelė. Modifikuota specialių žinių įvertinimo schema.....	70
17 lentelė. Administracijos darbuotojų pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis.....	73
18 lentelė. Buhalterinės apskaitos skyriaus pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis.....	79
19 lentelė. Abonentinio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	84
20 lentelė. Marketingo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	88
21 lentelė. Tinklo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis (1).....	92
22 lentelė. Tinklo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis (2).....	98
23 lentelė. Regioninės TV tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	104
24 lentelė. „ŠIAULIAI plus“ redakcijos darbuotojų pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis.....	107

ILIUSTRACIJOS

1	paveikslas. Darbo užmokesčio struktūra.....	12
2	paveikslas. Pagrindiniai darbų vertinimo metodai.....	19
3	paveikslas. Pagrindiniai darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai.....	23
4	paveikslas. Išorinė ir vidinė kompetencija.....	27
5	paveikslas. Vienetinė darbo užmokesčio forma.....	35
6	paveikslas. Laikinė darbo užmokesčio forma.....	36
7	paveikslas. Darbo užmokesčio formos ir sistemos.....	37
8	paveikslas. „Splius“ valdymo struktūra.....	43
9	paveikslas. UAB „SPT“ valdymo struktūra.....	46
10	paveikslas. Pareigybių vertinimo ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo kelias.....	69
11	paveikslas. Administracijos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	77
12	paveikslas. Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	82
13	paveikslas. Abonentinio skyriaus darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	86
14	paveikslas. Marketingo tarnybos pareigų hierarchinė struktūra.....	87
15	paveikslas. Marketingo tarnybos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	91
16	paveikslas. Tinklo tarnybos pareigų hierarchinė struktūra.....	92
17	paveikslas. Tinklo tarnybos darbuotojų bruto darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	102
18	paveikslas. Darbdavio išlaidos Tinklo tarnybos darbuotojų darbui apmokėti.....	102
19	paveikslas. Regioninės TV tarnybos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	106
20	paveikslas. „ŠIAULIAI plus“ redakcijos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	109
21	paveikslas. UAB „SPT“ darbuotojų bruto darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	112
22	paveikslas. Darbdavio išlaidos UAB „SPT“ darbuotojų darbui apmokėti.....	112

IVADAS

Kiekvienas žmogus, sutinkamai su individualiu suvokimu ir gyvenimo eigoje susiformavusiomis nuostatomis bei interesais, siekia kuo aukštesnio materialinės, fizinės, psichologinės ir socialinės gyvenimo gerovės lygio. Mokslinėse publikacijose (Chung, M. Ch., 1997, p. 81; Cummins, R.A., 2005, p. 670; Akranavičienė, D., Ruževičius, J., 2007, p. 48) išskiriama gana daug gyvenimo kokybės rodiklių: fizinė būklė, materialinė būklė, emocinė būklė, socialinių santykių vertė, asmenybės tobulėjimo, mokymosi ir saviraiškos galimybės, poilsis, saugumas ir aplinka. Taigi, gyvenimo kokybę lemia daugybė veiksnių ir aplinkybių, tačiau visi šie veiksniai mažiau ar daugiau yra priklausomi nuo žmogaus gaunamų pajamų. Pagrindinis, o dažnai ir vienintelis, žmogaus pajamų šaltinis yra darbo užmokestis, todėl jis turi ypatingą reikšmę. Darbo užmokestis turi ne tik padengti žmogaus išlaidas maistui, drabužiams, namų ūkio reikmėms, medicininiam aptarnavimui (visais gyvenimo etapais), tačiau ir sudaryti sąlygas kvalifikacijai bei kūrybiniam potencialui plėtoti. Be to, žmogus turi turėti galimybę dalį darbo užmokesčio pajamų kaupti. Tai ypatingai aktualu dabartinėmis Lietuvoje susiklosčiusiomis aplinkybėmis, kadangi egzistuojanti privalomo socialinio draudimo ir laisvai pasirenkamų pensijinių fondų sistema negali užtikrinti pakankamų pajamų senatvėje.

Vis dėl to, atsižvelgiant į tai, kad tiek darbai, tiek darbuotojai yra heterogeniški, skirtingoms pareigybėms negali būti nustatytas vienodas darbo užmokesčio lygis – darbo užmokestis turi būti diferencijuojamas. O tam, kad darbo užmokesčio diferenciacija būtų objektyvi, įmonėse ir organizacijose turėtų būti naudojamos aiškios ir suprantamos darbo užmokesčio sistemos, numatančios mokslškai pagrįstas pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo ir diferencijavimo sąlygas. Šiuo metu Lietuvoje galiojančiame Darbo kodekso 186 str. taip pat numatyta, kad darbo užmokestis turi priklausyti nuo atlikto darbo kiekio ir kokybės. Tačiau ši nuostata Lietuvoje nėra tinkamai įgyvendinta.

Centralizuotos planinės ekonomikos sąlygomis darbo apmokėjimas Lietuvoje buvo reguliuojamas direktyvine tvarka. Centralizuotai buvo nustatomi ne tik tarifiniai atlygiai, bet ir premijavimo sąlygos. Pagal dabartines nuostatas, kaip numatyta ir Darbo kodekso 188 str., darbo apmokėjimo sąlygos, dydžiai, profesijų ir pareigų tarifiniai ir kvalifikaciniai reikalavimai, darbo normos, darbų ir darbuotojų tarifavimo tvarka turėtų būti nustatomi kolektyvinėse sutartyse. Kadangi Lietuvoje daugelyje įmonių ir organizacijų nėra įkurtų profesinių sąjungų, o ir egzistuojančios neturi pakankamai galios, tokios nuostatos įtakojo dabartinį Lietuvoje susiklosčiusį požiūrį darbo išteklių valdyme, kuris labiau orientuotas į vienos pusės – darbdavio interesus ir nesusieja darbuotojo kainos su darbo rezultatais. Kaip teigia A. Šileika ir kt. (2004, p. 5), dėl individualaus darbuotojo darbo užmokesčio darbdavys dažniausiai tiesiog susitaria su darbuotoju, todėl konkretaus darbuotojo darbo

užmokestį tokiu atveju labiau lemia subjektyvios, o ne objektyvios priežastys, ir jau susiklostė tokia praktika, kai darbuotojams, atliekantiems panašaus sudėtingumo darbus panašiomis sąlygomis, yra mokami labai nevienodi atlyginimai. Siekiant išspręsti šią problemą, 2004 m. Darbo ir socialinių tyrimų institutas (Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu, pritariant LR Trišalei tarybai) parengė Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką (toliau – DSTI Metodika), numatančią moksliskai pagrįstas pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo ir diferenciacijos sąlygas. Kaip nurodo autoriai (Šileika, A. ir kt., 2004, p. 5), šios Metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviai įvertinti darbų (pareigybių) sudėtingumą, jų lygius įmonėse ir organizacijose bei pasitarnautų nustatant pagrindinio darbo užmokesčio tarifus tiek atskiruose ūkiniuose vienetuose, tiek ūkio šakose. Todėl šią Metodiką reikėtų populiarinti, tačiau pirmiausia derėtų įgyvendinti pilotinį projektą – pritaikyti šią Metodiką praktiškai bent vienoje iš Lietuvos įmonių, o dar geriau - įmonių grupėje. Tai leistų pagrįsti taikomos Metodikos naudą. Šiam tikslui pasiekti, buvo būtina surasti įmonę siekiančią sukurti objektyvią ir pagrįstą darbo užmokesčio sistemą. Šiuos kriterijus atitinka „Splus“ įmonių grupė, kuriai priklauso UAB „Telerena“, UAB „Lignita“ ir UAB „SPT“.

UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ yra telekomunikacijų paslaugas teikiančios bendrovės. Jų pagrindinės veiklos kryptys – kabelinės televizijos, Interneto ir balso telefonijos paslaugų teikimas. Tuo tarpu, UAB „SPT“ teikia nekilnojamojo turto ir telekomunikacijų tinklų priežiūros bei eksploatavimo paslaugas. Bendrovėms susijungus po vienu ženklu, buvo suformuota bendra strategija, tikslai ir uždaviniai. Vienas iš „Splus“ įmonių grupės tikslų - sukurti ir įdiegti darbo užmokesčio sistemą, kuri padėtų įmonių grupei konkuruoti darbo išteklių rinkoje, racionaliai panaudoti piniginius fondus, motyvuoti personalą. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, Splus įmonių grupėje buvo sukurta ir 2005 m. įdiegta nauja darbo užmokesčio sistema, kuri apima pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo, atsižvelgiant į pareigybės vertę, metodiką ir premijavimo nuostatus. Ši sistema pagrindė darbuotojams mokamo darbo užmokesčio diferenciaciją ir dalinai įgalino taikyti lygaus apmokėjimo už lygiavertį darbą principą. Tačiau, kadangi pagal šią metodiką pareigybei yra nustatytas ne konkretus darbo užmokestis, o priskirtos atlyginimo ribos, tai nustatant konkretaus darbuotojo darbo užmokestį atsiranda nemažai subjektyvizmo. Dėl tos pačios priežasties, kai kurių darbuotojų atliekančių tą patį darbą pagrindinis darbo užmokestis skiriasi. Pavyzdžiui, vieno iš apskaitininkų pagrindinis mėnesinis bruto darbo užmokestis yra 1600 Lt, o kito 1700 Lt. Taigi, Splus įmonių grupės darbo užmokesčio sistemą būtina tobulinti arba keisti. Tuo yra suinteresuoti tiek darbuotojai, tiek darbdaviai.

Tikėtina, kad Splus įmonių grupės darbuotojų pagrindiniam darbo užmokesčiui nustatyti pritaikius DSTI Metodiką, išryškėtų Splus įmonių grupės taikomos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai, o tai leistų pateikti jos tobulinimo kryptis. Be to, sėkmingas Metodikos

pritaikymas praktikoje būtų naudingas ir visos šalies mastu, nes tai galima būtų pateikti kaip Metodikos pritaikomumo praktikoje pavyzdį.

Atskleidus tyrimo problemą ir aktualumą bei įvertinus galimą praktinę naudą, nustatytas tyrimo objektas, suformuluotas tikslas ir uždaviniai, iškeltos dvi hipotezės.

Tyrimo objektas – „Splus“ įmonių grupėje taikoma darbo užmokesčio sistema.

Darbo tikslas – atlikti „Splus“ įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio sistemos analizę, siekiant nustatyti jos tobulinimo kryptis.

Šiam tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Atskleisti darbo užmokesčio esmę ir apibendrinti pagrindinius jo diferencijavimo principus.
2. Išskirti esminius DSTI Metodikos bruožus.
3. Išanalizuoti „Splus“ įmonių grupėje taikomą darbo užmokesčio sistemą, akcentuojant darbų (pareigybių) vertinimo ypatumus.
4. Pagrįsti ir pateikti „Splus“ įmonių grupėje taikomos pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos tobulinimo kryptis.

Hipotezės:

1. Splus įmonių grupėje taikomos darbo užmokesčio sistemos tobulinimui galima pritaikyti Darbo ir socialinių tyrimų instituto parengtos Darbų ir pareigybių vertinimo metodikos principus.

2. Pritaikius DSTI Metodiką Splus įmonių grupės pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio skaičiavimui, pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos padidėtų neženkliai; jos tiesiog būtų perskirstytos.

Darbe naudojami **tokie tyrimo metodai**: mokslinės literatūros ir norminių aktų analizė, svarbiausių grandžių atrinkimas, sisteminimas, lyginimas ir interpretavimas; duomenų klasifikavimas ir grupavimas; lyginamoji analizė; statistiniai ir matematiniai metodai; gautų rezultatų grafinis atvaizdavimas.

Darbo struktūrą sudaro trys skyriai. *Pirmasis skyrius* tai konceptualioji darbo dalis, kurioje analizuojami pagrindiniai darbo užmokesčio klausimai. Šioje dalyje atskleista darbo užmokesčio samprata, kuri apima darbo užmokesčio funkcijas ir veiksnius įtakančius darbo užmokesčio dydį, pateikta darbo užmokesčio struktūra. Šioje darbo dalyje taip pat išanalizuoti pagrindiniai darbo užmokesčio diferencijavimo principai, atskleisti esminiai DSTI Metodikos aspektai. Be to, aptarti darbo užmokesčio modeliai, formos ir sistemos.

Pažymėtina, kad siekiant atskleisti darbo užmokesčio sampratą susidurta su tam tikromis mokslinėmis problemomis. Nepaisant to, kad darbo užmokesčio tema plačiai analizuojama tiek mokomojoje literatūroje, tiek mokslinėse publikacijose, vis dėl to, nepakankamas dėmesys yra skiriamas darbo užmokesčio funkcijų analizei, ypač Lietuvos autorių darbuose. O būtent analizuojant

darbo užmokesčio funkcijas geriausiai atsiskleidžia darbo užmokesčio esmė. Lietuvių autorių darbuose (Martinkus, B., Savanevičienė, A., 1996, p. 103; Stancikas, E., 1997, p. 56; Paulavičius, K.B, 2002, p. 136; Klupšas, F., 2004, p. 7) paprastai minimos tik dvi, trys darbo užmokesčio funkcijos, o jų aprašymas apsiriboja vienu ar dviem sakiniais. Tik A. Šileikos ir I. Blažienės straipsnyje „Wages as the Key Factor of Human Resources“, publikuotame Lenkijoje, žurnale „Zaradzane zasobami ludzkimi“, mūsų nuomone, išvardytos ir aptartos visos pagrindinės darbo užmokesčio funkcijos.

Dar viena mokslinė problema, išryškėjusi rengiant konceptualiąją tyrimo dalį, yra tai, kad nėra vieningos nuomonės nei dėl darbo užmokesčio apibrėžimo, nei dėl darbo užmokesčio struktūros. Be to, net naujausiuose lietuvių autorių (Mačernytė-Panomariovienė, I., 2003, p. 11; Andrijauskienė, A., 2004, p. 67; Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venckus, R., 2005, p. 97) moksliniuose leidiniuose pateikiami darbo užmokesčio apibrėžimai nebeatitinka šiuolaikinio požiūrio į darbo užmokesčių, kadangi, kaip taisyklė, atspindi tik ekonominį arba teisinį darbo užmokesčio aspektą, nepaliesdami socialinio. Dėl šios priežasties, darbo užmokesčio samprata apibrėžta įvertinus pagrindines darbo užmokesčio funkcijas, atsižvelgiant į užsienio autorių požiūrį, o siekiant pateikti darbo užmokesčio struktūrą, remtasi Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos norminiais dokumentais.

Tuo tarpu lietuvių autorių nuomonė dėl darbo užmokesčio modelių, formų ir sistemų gana vieninga. Galima daryti prielaidą, kad taip yra, todėl, kad visų autorių, kurių darbai šia tema buvo analizuoti, požiūrį suformavo G. A. Cole (1998) darbai, kuriais autoriai pagrindinai remiasi.

Čia derėtų pažymėti ir tai, kad kai kurių autorių darbuose išskiriamas ir atskirai aptariamas darbininkų, specialistų ir vadovų darbo apmokėjimas. Šiame darbe nuo tokio skirstymo atsiribojama ir šis darbo užmokesčio aspektas neanalizuojamas. Šio darbo kontekste šis aspektas ne aktualus, kadangi darbe rekomenduojama visų darbuotojų (tiek vadovų, tiek specialistų, tiek darbininkų) pareigybes įvertinti ir darbo užmokesčių apskaičiuoti pagal tą pačią metodiką.

Antroje darbo dalyje, siekiant įgyvendinti trečiąjį darbe iškeltą uždavinį, išanalizuota „Splus“ įmonių grupėje taikoma darbo užmokesčio sistema.

„Splus“ įmonių grupės darbuotojų darbo užmokesčių sudaro trys dalys: pagrindinis darbo užmokestis, reguliariai (kas mėnesį) mokamas kintamas priedas ir nereguliarūs priedai, už ypatingus veiklos rezultatus. Darbe didžiausias dėmesys skiriamas pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos analizei, o kintamos dalies nustatymo aspektai giliai neanalizuojami, kadangi norint išsamiai išanalizuoti ir kintamos darbo užmokesčio dalies skaičiavimo ypatumus, juos įvertinti ir numatyti galimas tobulinimo kryptis, reikia atlikti dar vieną, atskirą tyrimą, kuris savo apimtimi būtų nemažesnis už šį tyrimą.

Trečioje darbo dalyje pateikiamos Splus pagrindinio darbo užmokesčio sistemos tobulinimo kryptys, kurių pagrindą sudaro DSTI Metodikoje pagrįsti darbų ir pareigybių vertinimo principai ir kriterijai.

Rašant darbą *naudotasi*:

- ✓ Mokslinėmis publikacijomis leidiniuose „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“, „Inžinerinė ekonomika“, „Ekonomika“, „Personalo vertė ir vadyba“ ir kt.
- ✓ Mokslinėmis publikacijomis užsienio leidiniuose: „Journal of Intellectual Disability Research“, „Integrated Manufacturing Systems“, „Zaradzane zasobami liudzkimi“, „Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены“, „Экономическая социология“;
- ✓ Naujausiais S. Bagdanavičiaus, I. Blažienės, V. Dubino, B. Martinkaus, K.B. Paulavičiaus, E. Stanciko, A. Sakalo, A. Šileikos, P. Vanago, Z. Tamašauskienės, ir kitų Lietuvos autorių darbais;
- ✓ Užsienio autorių G.A. Coole, R.A. Cummins, M.Ch. Chung, V. Gilgeous, L.P. Vladimirovnos, I. Perovos, T.L. Serikovos ir kitų autorių darbais;
- ✓ Mokslinių konferencijų medžiaga, mokslo daktarų disertacijomis, magistro tezėmis;
- ✓ Lietuvos Respublikos norminiais dokumentais: LR Darbo kodeksas, LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas; Valstybės politikų, teisėjų ir valstybės pareigūnų darbo apmokėjimo įstatymas; Delspinigių nustatymo už išmokų, susijusių su darbo santykiais, pavėluotą mokėjimą įstatymas; Kompensacijų už ypatingas darbo sąlygas apskaičiavimo ir išmokėjimo tvarka ir kt.
- ✓ Europos Sąjungos norminiais dokumentais: Steigimo dokumentų rinktinė;
- ✓ Tarptautinės darbo organizacijos dokumentais: Internationale Labour Conventions and Recommendations 1919-1956;
- ✓ Lietuvos Statistikos departamento leidiniais;
- ✓ „Splus“ įmonių grupės vidiniais veiklos dokumentais: metinėmis veiklos ataskaitomis, generalinio direktoriaus įsakymais;
- ✓ Lietuvos Darbo ir socialinių tyrimų instituto parengta Darbų ir pareigybių vertinimo metodika.

1. TEORINIAI DARBO UŽMOKESČIO KLAUSIMAI

1.1. Darbo užmokesčio samprata ir struktūra

Siekiant įgyvendinti darbe iškeltą tikslą ir uždavinius, prieš pradėdant analizuoti Šplius įmonių grupės darbo užmokesčio sistemą, pirmiausia būtina atskleisti darbo užmokesčio esmę, kuri apima darbo užmokesčio sampratą, įskaitant darbo užmokesčio funkcijas bei veiksnius įtakojančius darbo užmokesčio dydį, darbo užmokesčio modelius, formas ir sistemas bei kitus darbo užmokesčio organizavimo principus, kurie sudaro pagrindą darbo užmokesčio diferencijavimui. Tam, kad atskleisti darbo užmokesčio sampratą pirmiausia dera pateikti darbo užmokesčio apibrėžimą. Tačiau prieš tai būtina atkreipti dėmesį į tai, kad tiek mokslinėje literatūroje, tiek norminiuose dokumentuose, yra vartojamos kelios sąvokos: alga, atlyginimas, atlygis, darbo užmokestis. Tam, kad darbe minimi terminai būtų suprantami vienareikšmiai, tikslinga apibrėžti jų sampratą.

Pagal Europos Bendrijos Steigimo sutarties (EBS sutartis) 119 straipsnio 2 dalį „atlyginimas reiškia įprastą pagrindinį ar minimalų darbo užmokestį arba kitą atlyginimą (tiek grynais pinigais, tiek natūra), kurį darbuotojas tiesiogiai arba netiesiogiai gauna už savo darbą iš darbdavio“¹. Taigi, iš pateikto apibrėžimo matyti, kad atlyginimo sąvoka yra kur kas platesnė nei darbo užmokesčio.

Kaip teigia B. Martinkus ir S. Žičkienė (2002, p. 99), „atlyginimas – tai visa, ką gali vadovas pavaldiniui duoti už darbą“. Tai reiškia, kad atlyginimo už darbą sistema apima tiek piniginių atpildą už darbą, tiek atpildą materialinėmis vertybėmis, tiek moralinio skatinimo priemonės. Šios nuomonės laikosi ir kiti autoriai (Bučiūnienė, I., 2002, p. 52; Bagdžiūnienė, V., 2005, p. 101; Gerikienė, V., Marčinskas, A., 2002, p. 38; Martocchio, J. J., 2002, p. 24; Sakalas, A. ir kt., 2000, p. 471), nors jie atlyginimą už darbą struktūrizuoja skirtingai. Šių autorių išskirtos atlyginimo už darbą sudedamosios dalys susistemintai pateiktos 1-ame darbo priede.

Pritarus tokiai atlyginimo už darbą sąvokai, tikslinga pažymėti, kad mokslinėje ir publicistinėje literatūroje, kaip lygiareikšmė šiai sąvokai, dažnai yra naudojama sąvoka „atlygis už darbą“. Vis dėl to sutinkama ir sąvoka „tarifinis ir/arba valandinis/mėnesinis atlygis“, kuri nėra sąvokos „atlyginimas“ ar „atlygis“ sinonimas, o reiškia pagrindinio darbo užmokesčio valandinį ar mėnesinį įkainį.

1-ame darbo priede pateikiama atlyginimo už darbą struktūros analizė, parodo ir tai, kad nėra vieningos nuomonės ne tik dėl atlyginimo už darbo sistemos sudedamųjų dalių, bet ir dėl darbo užmokesčio struktūros. Nors visi minėti autoriai darbo užmokestį traktuoja kaip atlyginimo už darbą sistemos dalį, tačiau vieni autoriai (Bagdžiūnienė, V., Gerikienė, V., Marčinskas, A.) premijas,

¹ Europos Sąjunga. Steigimo dokumentų rinktinė. Vilnius, 1988, p. 242

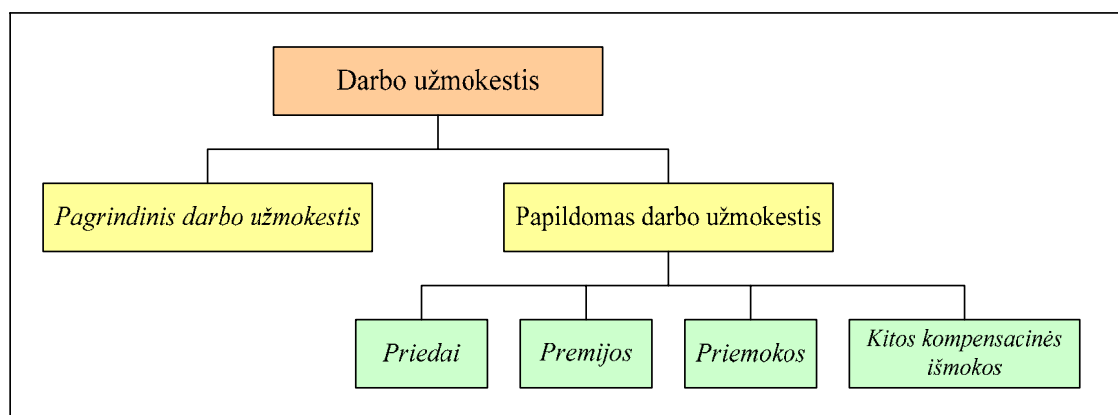
priemokas ir priedus traktuoja kaip darbo užmokesčio sudėtinę dalį, kiti autoriai (Bučiūnienė, I., Sakalas, A. ir kt.) juos išskiria kaip atskiras atlyginimo už darbą sistemos dalis. Vadinasi ir šiuo atveju, siekiant pagrįsti darbo užmokesčio sąvoką bei išskirti darbo užmokesčio sudedamąsias dalis, tikslingiausia remtis norminiais dokumentais.

Pagal Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos Nr. 95 „Dėl darbo užmokesčio apsaugos“² 1 straipsnį, darbo užmokestis reiškia bet kokią paskirtą ar apskaičiuotą atlyginimą arba uždarbį, išreikštą pinigais, nustatytą abipusiu susitarimu arba pagal nacionalinius įstatymus ar kitus teisės aktus, ir kurį darbdavys moka įdarbintam asmeniui rašytinės arba žodinės sutarties pagrindu už padarytą ar sutartą padaryti darbą arba už suteiktas ar sutartas paslaugas. Šis apibrėžimas rodo pagrindinius darbo užmokesčio požymius:

- ✓ tai piniginis atlygis už darbą;
- ✓ dydis ir atlygio išmokėjimo sąlygos nustatomos susitarimu arba įstatymais;
- ✓ darbo užmokesčio išmokėjimo teisės ir pareigos kyla sudarius sutartį.

Būtina pažymėti ir tai, kad darbo užmokestis apima ne tik asmenų, dirbančių pagal darbo sutartis, bet ir laisvų profesijų atstovų, individualių įmonininkų, dirbančių pagal civilinės teisės sutartis, apmokėjimą už jų darbą arba atliktas paslaugas, kai yra tiesiogiai susitariama dėl dirbamo darbo ar atliekamų paslaugų.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 186 straipsnyje nurodyta, kad „darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį“. Taip pat nurodoma, kad darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Pabrėžiama ir tai, kad darbo užmokestis mokamas pinigais. Vadinasi, galima sudaryti tokią darbo užmokesčio struktūrą:



1 pav. Darbo užmokesčio struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės

² ILO. Internationale Labour Conventions and Recommendations 1919-1956. Geneva. Volume I.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, darbo užmokestis susideda iš dviejų dalių – pagrindinės ir papildomos. Pagrindinė darbo užmokesčio dalis yra pastovi, o papildoma – kintanti. Kaip teigia L.P. Vladimirovna (2000, p. 167), darbo užmokesčio skirstymas į pastovią ir kintamą dalis yra labai svarbus darbo užmokesčio organizavimo aspektas.

Pastovią darbo užmokesčio dalį sudaro *pagrindinis darbo užmokestis*, kuris, kaip nurodoma literatūroje (Paulavičius, K.B., 1998, p. 45), yra darbuotojo darbo apmokėjimas pagal tarifinius atlygius, kurie atspindi pastovaus darbo sudėtingumo, kvalifikacijos, išsilavinimo, užimamų pareigų skirtumus. Šią darbo užmokesčio dalį rekomenduojama (Sakalas, A. ir kt., 2000, p. 471) nustatyti analitiniais kiekybiniais darbų vertinimo metodais. Pažymėtina, kad kai kuriuose šaltiniuose naudojamas pagrindinio darbo užmokesčio sąvokos atitikmuo – pareiginė alga arba tiesiog alga.

L.P. Vladimirovnos nuomone (2000, p. 168), pastovi darbo užmokesčio dalis „išmokama darbuotojui už vidutines darbo sąlygas ir nustatytą darbo normų įvykdymą“.

Papildoma darbo užmokesčio dalis – tai paskata už papildomus individualius ir kolektyvinius rezultatus palyginti su nustatyta norma ar gamybine užduotimi arba kompensacija už išskirtines darbo sąlygas. Taigi, ši darbo užmokesčio dalis yra kintama ir pagrindinai priklauso nuo darbuotojo ar komandos pastangų. Tokiu būdu, kintama darbo užmokesčio dalis „atlieka motyvacinį vaidmenį, sukeltą darbuotojo suinteresuotumą pagerinti darbo rezultatus ir taip pasididinti darbo užmokestį“ (Vladimirovna, L.P., 2000, p. 168).

Papildomas darbo užmokestis, kaip taisyklė, apskaičiuojamas procentais nuo pagrindinio darbo užmokesčio, tačiau gali priklausyti ir nuo atlikto darbo kiekio (suteiktų paslaugų ar pagamintų gaminių skaičiaus) arba įmonės veiklos rezultatų (pardavimų apyvartos, sutaupytų išlaidų, pelno).

Papildomą darbo užmokestį sudaro *priedai, priemokos ir premijos*. Kaip teigia L.P. Vladimirovna (2000, p. 169), kiekvienas darbo užmokesčio elementas atlieka tam tikras funkcijas. Autorė priedus ir priemokas, pagal charakterį, siūlo skirstyti į skatinamąsias ir kompensacines.

Priedai - tai skatinamojo pobūdžio išmokos už darbuotojų profesionalumą, iniciatyvumą, universalumą, darbo stažą, didelį atsakomybės laipsnį, darbo kokybę. A. Sakalas ir kt. (2000, p. 471) rekomenduoja priedą už darbo kokybę mokėti, kai darbuotojas atlieka darbą kokybiškai arba neslepia savo arba bendradarbių klaidų ir savo iniciatyva nurodo jų priežastis, būdus, kaip šias klaidas pašalinti ir jų išvengti ateityje, kaip pagerinti darbų kokybę. Taip pat priartėjus prie idealios kokybės laipsnio.

L.P. Vladimirovna (2000, p. 171) skatinamiesiems priedams priskiria priedus:

- ✓ už aukštą kvalifikaciją (specialistams),
- ✓ už profesionalumą (darbininkams),
- ✓ už darbą su mažesniu darbuotojų skaičiumi,

- ✓ už pareigybių sugretinimą,
- ✓ už kito darbuotojo pavadavimą,
- ✓ už veiklos zonos išplėtimą arba darbų apimtį padidinimą,
- ✓ už papildomai atliekamą darbų apskaitą,
- ✓ už technikos priežiūrą ir kt.

Priemokos – kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio dienomis, naktį ir viršvalandžius. LR Darbo kodekse 192 str. nurodoma, kad „jeigu yra nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, už darbą tokiomis sąlygomis mokamas padidintas, palyginti su normaliomis sąlygomis, tarifinis atlygis“. Konkretūs apmokėjimo dydžiai nustatomi kolektyvinėse ir darbo sutartyse. LR Darbo kodeksas reglamentuoja ir kitas **kompensacines išmokas**:

- ✓ už viršvalandžius ir nakties darbą;
- ✓ už darbą poilsio ir švenčių dienomis;
- ✓ už prastovos ne dėl darbuotojo kaltės laiką;
- ✓ kompensacijos tarnybinių komandiruočių atveju;
- ✓ kompensacijos priimant arba perkeliant į kitoje vietovėje esantį darbą;
- ✓ kompensacijos darbuotojams, kurių darbas yra kilnojamojo pobūdžio ar susijęs su kelionėmis;
- ✓ atostogų kompensacijos,
- ✓ išeitinės kompensacijos.

Kaip matyti, „priedai ir priemokos turi stabilumo bruožų ir yra personalizuotos t.y. nustatomos konkrečiam darbuotojui, tad savo prigimtimi yra artimos pagrindiniam darbo užmokesčiui, tačiau nuo pareiginės algos ar tarifinio atlygio skiriasi pagal išmokėjimo periodiškumą“ (Vladimirovna, L.P., 2000, p. 169).

Premijos – labiausiai kintanti darbo užmokesčio dalis: priklausomai nuo darbuotojo pastangų premijos gali būti išmokamos arba ne. „Premija – tai darbuotojo paskatinimas už darbą viršijantį laukiamą rezultatą“ (Vladimirovna, L.P., 2000, p. 173). Kaip teigia V. Dubinas (1995, p. 33), jos paprastai skiriamos už nekasdienius unikalios veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ar pagerinus veiklos kokybę. Autorius išskiria individualų ir kolektyvinių premijavimą (žiūr. 1 lentelę).

Premijų rūšys

Premijos rūšis	Apibūdinimas
<i>Individualus premijavimas</i>	
Už racionalizacinius pasiūlymus	Mokamos įdiegus racionalizacinius pasiūlymus ir priklauso nuo gauto ekonominio efekto. Dalį premijos gauna autorius, dalį kolektyvas įdiegęs pasiūlymą, dar kita dalis patenka į bendrą premijų fondą.
Už darbinės veiklos zonos išplėtimą	Skatina darbuotojus aptarnauti kuo daugiau įrengimų, imtis kuo platesnės veiklos sferos, daugiau projektų, turėti kuo daugiau pavaldinių. Tai didina darbo našumą.
Už geresnį darbo laiko panaudojimą	Susijusios su darbo laiko nuostolių mažinimo svarba. Mokama sumažinus savaitės darbo laiko nuostolius iki moksliskai pagrįsto minimumo - 13 proc. savaitės darbo laiko fondo.
Už broko sumažinimą	Skatina gerinti gaminamos produkcijos kokybę ir grindžiamas leidžiamu broko normatyvu, kuris paprastai yra ne didesnis kaip 5 proc. gamybos apimties.
<i>Kolektyvinis premijavimas</i>	
Už gerus gamybinius rezultatus	Mokamos siekiant suinteresuoti darbuotojus našesniu darbu per visus metus.
Už kolektyvinio darbo kokybę	Padeda nuolat tobulinti viename ar kitame padalinyje išleidžiamos produkcijos kokybę, taupyti pinigines lėšas, skirtas kokybės kontrolei, broko šalinimui, skatina racionalizacinius pasiūlymus.
Už energijos, įrengimų, žaliavų ir medžiagų taupymą	Mokamos siekiant sumažinti gamybos kaštus.
Už darbo užmokesčio fondo taupymą	Mokama tada, kai įmonių padaliniai atlieka jiems pavestas užduotis, įdarbindami mažesnę negu techniškai pagrįstą ar panaudojamą analogiškuose padaliniuose darbuotojų skaičių.

Šaltinis: Dubinas, V. (1995). *Darbo apmokėjimo organizavimas*. Vilnius: LII, p. 33-34

1 lentelėje, išvardinti premijavimo atvejai, be abejo, yra ne vieninteliai. Įmonės, priklausomai nuo tikslų, gali taikyti ir kitas premijavimo rūšis.

Pateikus darbo užmokesčio struktūrą, kuri atitinka Lietuvos Respublikos norminių dokumentų nuostatas, ir apibūdinus jos sudedamąsias dalis, tikslinga pažymėti ir tai, kad yra išskiriamas nominalusis ir realusis darbo užmokestis.

„**Nominalusis darbo užmokestis** – tai pinigų suma, kurią darbuotojas gauna už savo darbo jėgą, išdirbęs tam tikrą laiką ar pagaminęs tam tikrą kiekį produkcijos (paslaugų)“ (Klupšas, F., 2004, p. 120). Pažymėtina, kad nominalusis darbo užmokestis neatspindi besikeičiančios pinigų perkamosios galios, mokesčių normos bei infliacijos įtakos.

„**Realusis darbo užmokestis** – tai materialinių gėrybių ir paslaugų suma, kurią darbo jėgos savininkas gali įsigyti už nominalųjį darbo užmokestį“ (Klupšas, F., 2004, p. 123). Jis apskaičiuojamas, nominalųjį darbo užmokestį koreguojant pagal kainų pokyčius, t.y. atsižvelgiant į infliaciją. Jo lygi

lemia du veiksniai: nominalusis darbo užmokestis ir perkamų materialių prekių bei paslaugų kainų indeksas.

Lietuvos nacionalinėje statistikoje vartojami du nominalaus darbo užmokesčio sąvokos analogai: *bruto darbo užmokestis* ir *neto darbo užmokestis*. Pažymėtina, kad gali būti skaičiuojami valandinis, savaitinis, mėnesinis, metinis bei vidutinis bruto ir/ar neto darbo užmokestis. Vis dėl to, Lietuvos statistinėje atskaitomybėje dažniausiai skaičiuojami mėnesinis, metinis ir vidutinis darbo užmokestis.

*Mėnesinis bruto darbo užmokestis*³ – tai darbdavio reguliariai kas mėnesį darbuotojui mokamas darbo užmokestis pinigais, įskaitant mokesčius ir socialinio draudimo įmokas, kurias moka darbuotojas.

2 lentelė

Mėnesinio bruto darbo užmokesčio struktūra

Įskaitoma	Neįskaitoma
Darbo užmokestis už ataskaitinį laikotarpį (įskaitant darbo užmokestį už viršvalandžius, priemokas už naktį, poilsio ir švenčių dienomis, darbą pamainomis ir kt.)	Per ataskaitinį laikotarpį išmokėtos išmokos už kitus laikotarpius
Reguliariai – kiekvieną mokėjimo periodą mokamos premijos ir išmokos, net jeigu kiekvieną mokėjimo laikotarpį išmokamos skirtingos sumos	Neregulios išmokos, ne kiekvieną mokėjimo periodą mokamos premijos ir kitos piniginės išmokos
Išmokos už nedirbtą laiką ir prastovas, kai už tai visą sumą (ne mažesnę negu darbo užmokestis) sumoka darbdavys	Išmokos už nedirbtą laiką, už kurį sumažintu tarifu sumoka darbdavys
Kitos išmokos, nustatytos kolektyvinėje sutartyje ar darbdavio mokamos savanoriškai ir pan.	Įstatymo nustatyta tvarka mokamos pašalpos šeimai
	Kelionių, pragyvenimo ar kitos išlaidos, susijusios su darbdavio pavedimų vykdymu ir kt.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas (2002). *Darbo užmokesčio struktūra Europos Sąjungos šalyse*, p. 11

*Metinis bruto darbo užmokestis*³ – tai bruto darbo užmokestis pinigais ir natūra, apskaičiuotas per ataskaitinius metus, įskaitant mokesčius ir socialinio draudimo įmokas, kurias moka darbuotojas. Įskaitomos darbdavio reguliariai (kiekvieną mokėjimo laikotarpį) ir nereguliariai darbuotojui mokamos išmokos (vadinamasis „tryliktasis“ ar keturioliktasis“ darbo užmokestis, premijos iš pelno ir pan.).

Vidutinis bruto darbo užmokestis – tai ikimokestinis darbo užmokestis, tenkantis vienam samdomam darbuotojui (neatskaičius mokesčių ir socialinio draudimo įmokų, kurias moka darbuotojas) (Klupšas, F., 2004, p. 120).

³ LR Statistikos deprtamentas (2002). *Darbo užmokesčio struktūra Europos Sąjungos šalyse*, p. 11

Neto darbo užmokestis – tai pomokestinis darbo užmokestis, apskaičiuojamas iš bruto darbo užmokesčio atimant mokesčių ir socialinio draudimo sumas, kurias moka darbuotojai (Klupšas, F., 2004, p. 122).

Pateikus, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos norminiuose dokumentuose pateiktus darbo užmokesčio apibrėžimus, tikslinga pažymėti, kad kituose šaltiniuose (mokomojoje literatūroje, mokslinėse publikacijose), priklausomai nuo darbo užmokesčio analizės krypties, sutinkamos ir kitokios darbo užmokesčio sąvokos interpretacijos, kurios pateikiamos 2-ame darbo priede. Šios sąvokos akcentuoja skirtingus darbo užmokesčio bruožus, tačiau viena kitai neprieštarauja, greičiau viena kitą papildo.

Nepaisant to, kad buvo pateikti darbo užmokesčio apibrėžimai, išanalizuota darbo užmokesčio struktūra, to nepakanka darbo užmokesčio sampratai atskleisti.

Geriausiai darbo užmokesčio esmė atsiskleidžia analizuojant *darbo užmokesčio funkcijas*.

1.1.1. Darbo užmokesčio funkcijų analizė

Mokslinėje literatūroje nurodoma nemažai darbo užmokesčio funkcijų. K.B. Paulavičiaus (2002, p. 136) nuomone, darbo užmokestis atlieka dvi pagrindines funkcijas – *reprodukcinę ir skatinamąją*. E. Stancikas (1997, p. 56), B. Martinkus, A. Savanevičienė (1996, p. 103) išskiria *atstatomąją, skatinamąją ir socialinių garantijų darbo užmokesčio funkcijas*. F. Klupšas (2004, p. 7), be jau paminėtų funkcijų, išskiria reguliuojamąją funkciją. A. Šileika, I. Blažienė (2006, p. 59) papildomai nurodo *kompensacinę* bei *kaupiamąją* darbo užmokesčio funkcijas.

Atstatomosios (reprodukcinės) funkcijos pavadinimas kilo iš termino „darbo jėgos atstatymas“. Darbo proceso metu eikvojama fizinė ir protinė energija turi būti kompensuojama, nes priešingu atveju darbuotojas negalės efektyviai dirbti. Atkurti sugebėjimą dirbti, I. Mačernytė-Panamariovienės (2003, p. 15) teigimu, yra svarbiausias darbo užmokesčio tikslas. Jei nebūtų kompensuoti būtini paprasto, nekvalifikuoto darbo pragyvenimo kaštai, dirbantis asmuo negalėtų normaliai funkcionuoti. Tai yra viena iš priežasčių, dėl kurių vyriausybės nustato minimalų darbo užmokestį.

L.P. Vladimirovna (2002, p. 146) darbo jėgos atstatymo išlaidoms priskiria ne tik išlaidas maistui, drabužiams, namų ūkio reikmenims, būstui, mediciniam aptarnavimui, bet ir išlaidas socialinių poreikių patenkinimui visais gyvenimo etapais – nuo darbo santykių pradžios iki pabaigos, bei išlaidas vaikų, pensininkų, nedarbingų asmenų bei bedarbių išlaikymui.

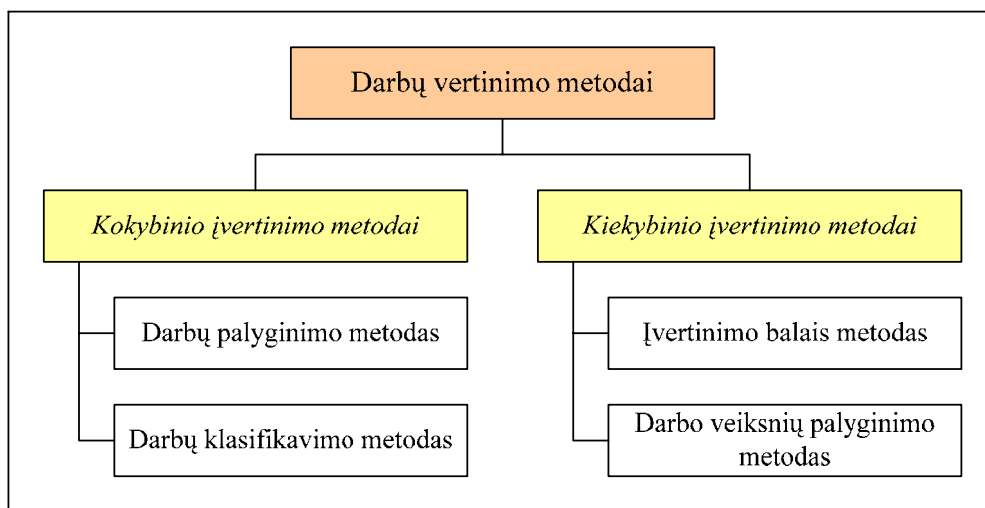
Taigi, normaliomis sąlygomis darbo jėga yra atkuriamą ne tik patenkinant fiziologinius poreikius, bet ir sudarant patenkinamas sąlygas darbuotojų kvalifikacijai kelti bei kūrybiniam

potencialui plėtoti. Čia susiduriama su žmogiškojo kapitalo sąvoka. Kaip teigia, A. Šileika ir Z. Tamašauskienė (2003, p. 147), žmogiškasis kapitalas dažniausiai apibūdinamas kaip žmogaus žinios, įgūdžiai, patirtis, motyvacija, energija, sveikata, kurie naudojami gamybos ar paslaugų srityje, siekiant gaminti produktus ir gauti didesnes pajamas. Mokslinės-techninės revoliucijos ir visuomenės pažangos sąlygomis, žmogiškojo kapitalo klausimas tampa vis svarbesnis, nes, kaip teigia J. Bagdanavičius (2002, p. 12), nuolat keičiasi protinės ir fizinės veiklos elementų santykis žmonių darbe – didėja protinio darbo dalis. Jei manufaktūrinės gamybos sąlygomis iš žmogaus buvo reikalaujama raumenų jėgos, ištvermingumo, virtuoziško, o darbuotojo patyrimas turėjo didesnę reikšmę nei išsilavinimas, tai šiandienos sąlygomis akivaizdu, kad darbuotojo išsilavinimas bei kvalifikacija turi lemiamą reikšmę jo darbo kokybei ir našumui. Taigi, kuo didesnį išsilavinimą žmogus gauna, tuo lengviau jis prisitaiko prie šiuolaikinės gamybos reikalavimų, besikeičiančių darbo rinkos pokyčių. Taip pat nemažą reikšmę turi ir žmogaus sveikatos būklė, nes sveikas žmogus daugiau laiko sunaudoja produktyviai dirbdamas, ilgesnis jo darbingumo amžius.

Be to, kaip nurodo J. Bagdanavičius (2002, p. 15), žmogiškojo kapitalo efektyvumo tyrimais yra nustatyta, kad žmogiškasis kapitalas turi didelę įtaką nacionalinių pajamų augimui. Kaip nurodo minėtas autorius, JAV ekonomistas E. Denissonas, ištyrė net 25-is veiksniai, turinčius įtaką nacionalinių pajamų augimui. Tarp jų – darbo jėgos skaičius, lytis, amžius, išsilavinimo lygis, kvalifikacijos augimas, išradimai, žinių gerinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad vien dėl žmogiškojo kapitalo (išsimokslinimo, kvalifikacijos kėlimo, žinių gerinimo, sveikatos ir t.t.) nacionalinės JAV pajamos 1929-1957 metais padidėjo beveik 50 procentų. Taigi, akivaizdu, kad darbuotojams turėtų būti sudaromos visos sąlygos kelti kvalifikacijos lygį, kurį lemia keturi pagrindiniai veiksniai: bendrasis išsimokslinimas, visų formų specialusis išsimokslinimas, įgūdžiai, įgyti praktiniame darbe, įgimtos asmeninės-dalykinės savybės. Šie veiksniai turėtų būti įvertinti diferencijuojant darbo užmokestį, siekiant užtikrinti ne tik paprasto, nekvalifikuoto, bet ir sudėtingesnio, kvalifikuoto darbo sąnaudas. Čia ir pasireiškia darbo užmokesčio *socialinių garantijų funkcija*.

Pažymėtina, kad, kaip rekomenduoja A. Šileika ir Z. Tamašauskienė (2003, p. 148), vertinant investicijų į išsimokslinimą kaštus, tikslinga įvertinti ne tik tiesiogines išlaidas susijusias su išsilavinimo įgijimu (mokestis už mokslą, išlaidos knygoms, drabužiams, pragyvenimui, transportui), bet ir „prarastus uždarbius“, t.y. galimas pajamas, kurias besimokantysis gautų, jei ne mokytusis, o dirbtų. Tačiau reikia nepamiršti iš minėtų tiesioginių ir netiesioginių kaštų „atimti išteklius (pinigus), kurie prieinami studentams stipendijų ar paskolų forma mokantis“ (Šileika, A., Tamašauskienė, Z., 2003, p. 148).

Darbo užmokestis atlieka dar vieną labai svarbią funkciją – *skatinamąją*, kuri reikalauja aiškios ir įmonės darbuotojams suprantamos darbo apmokėjimo sistemos. Įmonėse, kuriose slepiamas atlyginimas už darbą ir veikia neobjektyvus atlyginimo už veiklos rezultatus mechanizmas, slopinamas darbuotojų aktyvumas, atsiranda nepasitenkinimo ir skriaudos jausmai, kolektyvuose bręsta konfliktinė situacija. Kad taip nenutiktų, nustatant pagrindinį darbo užmokestį, rekomenduojama vertinti ne darbuotoją, o darbą (pareigybę) ir atsižvelgiant į gautus vertinimo rezultatus darbo užmokestį diferencijuoti. Pažymėtina, kad egzistuoja gana daug darbų ir pareigybių vertinimo būdų, tačiau autoriai dažniausiai išskiria 4 pagrindinius (Sakalas, A. ir kt., 2000, p. 456; Žaptorius, J., 2005, p. 57).



2 pav. Pagrindiniai darbų vertinimo metodai

Šaltinis: A. Sakalas ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 456

Naudojant *darbų palyginimo metodą*, įmonėje atliekami darbai išdėstomi nuosekliai pagal jų reliatyvią vertę. Toks darbų palyginimo metodas patogus, tačiau tik tada, kada reikia įvertinti mažose įmonėse ne daug darbų.

Darbų klasifikavimo metodu darbai klasifikuojami ir grupuojami pagal keletą iš anksto nustatytų darbo užmokesčio lygių. Tam tikram lygiui priskiriami darbai plačiai apibūdinami. Norint koki darbą įvertinti, jis palyginamas su aprašytais darbais, nedetalizuojant šio darbo, nuodugnai nenagrinėjant veiksmų, lemiančių darbo turinį.

Pagrindinis šio metodo trūkumas yra tas, kad sunku aprašyti tam tikrą lygį tokiomis sąvokomis ir terminais, pagal kuriuos būtų lengva tiksliai priskirti darbus vienam ar kitam iš anksto aprašytam lygiui.

Darbo veiksmų palyginimo metodu darbai vertinami pagal ekspertų parinktus svarbiausius reprezentacinio turinio ir apmokėjimo įmonėje darbus. Ekspertai parenka keletą veiksmų (kvalifikaciją, fizinius reikalavimus, atsakomybę, darbo sąlygas, protinius reikalavimus ir kitus), už kuriuos reiktų

mokėti darbo užmokestį. Po to svarbiausieji įmonės darbai surašomi stulpeliu ir nustatomas jų eiliškumas kiekvieno veiksnio atžvilgiu. Taip ranguodami darbus pagal veiksnius ir žinodami už kiekvieną darbą mokamą darbo užmokestį, ekspertai paskirsto šį užmokestį atskiriems veiksniams, jų nuomone, teisingiausiai. Visi kiti darbai lyginami pagal kiekvieną veiksnį su svarbiausiais darbais, ir taip randamas valandinis darbo užmokestis už kiekvieną įmonės darbą.

Vis dėl to, autorės nuomone, objektyviausiai pagrindinis darbo užmokestis nustatomas *balų metodu*, kurio svarbiausia sudedamoji dalis yra balų lentelės, kuriose aprašomi veiksniai ir veiksnių lygiai, į kuriuos pagal šį veiksnį gali būti suskirstyti visi šiuo metodu vertinami darbai. Kiekvienas darbas įvertinamas balų suma. Ją sudaro balai veiksnio, kurio darbai įvertinti. Balų skirtumas kiekviename aukštesniame lygyje auga aritmetine progresija. Šio metodo pagrindas yra Tarptautinės darbo organizacijos 1950 m. apibendrinti darbo vietų (pareigybių) įvertinimo kriterijai, kurie buvo pavadinti Ženevos schema (Martinkus, B., 2003, p. 117, Šileika, A. ir kt., 2004, p. 6; Žaptorius, J., 2005, p. 58). Pareigybės pagal šiuos kriterijus vertinamos pagal 4 bendruosius darbo veiksnius, išreikštus balais: darbo sudėtingumas, socialinė reikšmė, atsakomybė, darbo sunkumas ir sąlygos. Darbo užmokesčio diferenciacijos pagal šiuos kriterijus išeities taškas turėtų būti ir Vyriausybės nustatytas minimalus darbo užmokestis. Jis Lietuvoje šiuo metu yra 800 Lt.

Pažymėtina, kad minėta Ženevos schema yra pagrindas DSTI Metodikos, kuri bus taikoma Splys įmonių grupės atveju. Tik, kaip nurodo autoriai (Šileika, A. ir kt., 2004, p. 10), ji modifikuota atsižvelgiant į išsivysčiusių šalių patirtį kuriant bazinio darbo užmokesčio skales, Lietuvos valstybės tarnybos pareigybių vertinimo praktiką bei darbdavių ir darbuotojų atstovų nuomonę apie darbų (pareigybių) vertinimo kriterijų svarbą.

Pateikus ir apibūdinus atstatomąją, socialinių garantijų bei skatinamąją darbo užmokesčio funkcijas, be abejo, būtina apibūdinti ir likusias: kompensacinę bei kaupiamąją.

Kompensacinę funkciją darbo užmokestis atlieka tuo atveju, kai darbuotojas dirba blogesnėmis nei socialiai priimtomis darbo sąlygomis. Nepaisant to, kad LR Konstitucija, Darbo saugos ir sveikatos įstatymas ir kiti darbuotojų saugos ir sveikatos norminiai teisės aktai garantuoja darbuotojo teisę turėti saugias ir sveikas darbo sąlygas, kurias darbuotojams privalo sudaryti darbdaviai⁴, dažnai darbuotojams tenka dirbti potencialiai pavojingomis, kenksmingomis, didelės įtampos reikalaujančiomis darbo sąlygomis. Šioms kategorijoms priskiriami darbai aukštyje, iškasose, šaltyje, karštyje, darbas su pavojingomis cheminėmis ir biologinėmis medžiagomis ir preparatais, darbas su metalo ir medienos apdorojimo įrenginiais, darbas su sprogiomis ir degiomis medžiagomis, darbas veikiant radiacijai,

⁴ LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas 2003-07-01 Nr. IX-1672, Žin., 2003, Nr. 70-3170, 3str.

darbas veikiant triukšmui ir vibracijai ir kt. Dirbant kenksmingomis darbo sąlygomis neretai išsivysto profesinės ligos. Kaip nurodo Valstybinė darbo inspekcija⁵, kasmet nustatoma per 600 profesinių ligų, iš kurių vyraujančios yra vibracinė ir klausos pažeidimų ligos. Be, abejo tokiomis sąlygomis, dirbti nori ne kiekvienas, todėl siekiant pritraukti darbuotojus, jiems turėtų būti mokamas didesnis darbo užmokestis.

Pažymėtina, kad pagal Lietuvos Valstybinės darbo inspekcijos atliktus įmonių patikrinimus ir skaičiavimus, įmonės kasmet darbuotojams išmoka apytiksliai 900 mln.litų priemonių už darbą kenksmingomis ir labai kenksmingomis darbo sąlygomis⁵.

Darbo užmokestis turi atlikti ir dar vieną labai svarbią funkciją – *kaupiamąją*. Kaip žinoma, gyvenime visuomet egzistuoja netikėtumo faktorius. Visada egzistuoja tikimybė, kad sveikas žmogus gali susirgti, darbingas žmogus gali tapti nedarbingu, arba dalinai darbingu. Be to, kiekvienas žmogus siekia užsitikrinti priimtina pragyvenimo lygį senatvėje, nori turėti galimybę padėti savo vaikams siekti išsimokslinimo ir t.t. Todėl, kad žmogus jaustųsi saugus bei užtikrintas savo ir vaikų ateitimi, jis turi turėti galimybę dalį savo pajamų kaupti. Be to, santaupos gali būti skirtos ne tik atidėtam vartojimui, apimančiam materialių prekių ir paslaugų pirkimą, mokesčių mokėjimą, bet ir vertybiniam popieriams ir kitoms finansinėms priemonėms įsigyti bei materialioms investicijoms, kurios leistų ateityje gauti papildomų pajamų.

Kaip teigia O.G. Rakauskienė (1998, p. 40), „gyventojų santaupos yra viena iš svarbiausių gyvenimo lygio charakteristikų, jų veiksmingos veiklos rezultatas, kartu ir paskata“. Be to, „gyventojų santaupos, kaip pinigų elementas, paskolų ir investicijų šaltinis, yra šalies ekonomikos bei gamybos raidos veiksnys“ (O.G. Rakauskienė, 1998, p. 40).

Išanalizavus darbo užmokesčio funkcijas, pagrįstai galima teigti, kad „darbo užmokestis - tai darbo jėgos kaina, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos atstatymą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių ir dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę“ (Vladimirovna, L.P., 2000, p. 144). Kaip matyti, šis apibrėžimas atskleidžia ne tik ekonominį, bet ir socialinį darbo užmokesčio aspektą, be to apima ne tik darbuotojo asmeninių poreikių patenkinimo perspektyvas, bet ir jo šeimos narių.

Taigi, darbo užmokestis, kartu su kitomis pajamomis, turi užtikrinti normalų darbo jėgos reproduktivumą sutinkamai su darbo jėgos kvalifikaciniu lygiu. Vis dėl to, darbo užmokesčio dydį lemia ne tik darbuotojo kvalifikacija, bet ir daugelis kitų veiksnių, kuriuos, norint iki galo atskleisti darbo užmokesčio sampratą, būtina išanalizuoti.

⁵ 2002-05-24 LR Vyriausybės nutarimu Nr. 730 patvirtinta valstybės darbo saugos ir sveikatos programa, Žin. 2002, Nr. 53-2075

1.1.2. Darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių analizė

Lietuvoje nuo 1991-02-01 iki 2002-06-04 galiojusio Lietuvos Respublikos Darbo apmokėjimo įstatymo 1-ame straipsnyje buvo nurodyta, kad „darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje, darbo kiekio ir kokybės bei įmonės veiklos rezultatų“. Tos pačios nuostatos išliko ir LR Darbo kodekse.

Vis dėl to, darbo užmokestį analizavę autoriai (A. Sakalas, K.B. Paulavičius, P. Vanagas, B. Martinkus, A. Savanevičienė, V. Dubinas ir kt.) išskiria daugiau darbo užmokesčio dydį įtakančių veiksnių.

P. Vanagas (1994, p. 8), B. Martinkus, S. Žičkienė (2006, p. 110), A. Sakalas ir kt. (2002, p. 464), V. Dubinas (1995, p. 43) darbo užmokesčio veiksniais skirsto į vidinius ir išorinius, o K.B. Paulavičius (1998, p. 135), kaip jų atitikmenį naudoja terminus „subjektyvieji“ ir „objektyvieji“ veiksniai.

P. Vanago, V. Dubino, A. Sakalo ir kt., B. Martinkaus, S. Žičkienės aukščiau minėtuose šaltiniuose pateikta darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių schema atvaizduota 3-ame darbo priede. Iš jos matyti, kad autoriai išoriniams veiksniams sąlygojantiems darbo užmokesčio lygį priskiria darbo rinkos sąlygas, darbo užmokesčio lygį regione, gyvenimo lygį, kolektyvinę sutartį, vyriausybės poveikį. Vidiniams veiksniams – konkretaus darbo vertę, darbuotojo reliatyvaus darbo vertę, darbdavio išgales mokėti.

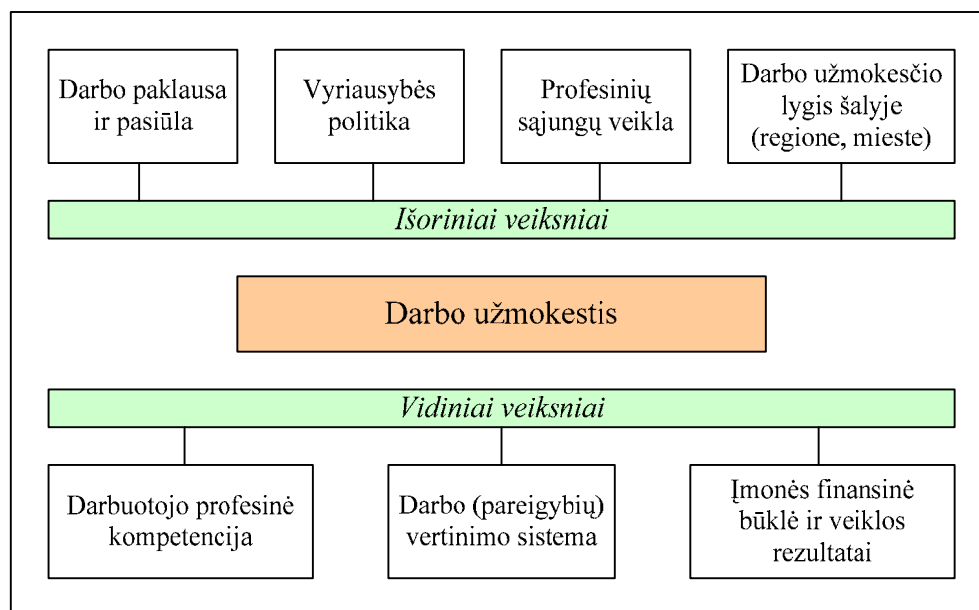
K.B. Paulavičius (1998, p. 135) prie vidinių veiksnių priskiria darbo kiekį ir kokybę, išsilavinimą ir kvalifikaciją, darbo stažą ir pareigybę, ūkinę iniciatyvą ir ryžtą. Kaip papildomą išorinį veiksniį jis išskiria gamtinę (geografinę) aplinką.

A. Jakutis, V. Petraškevičius kaip papildomą išorinį darbo užmokestį įtakančią veiksnių išskiria monopolizaciją.

Pagal Gary Dessler (2001, p. 125), darbo užmokestį lemia keturi veiksniai: teisiniai aktai, profsąjungos, kompanijos darbo užmokesčio politika ir teisingo apmokėjimo samprata.

Kaip nurodo, A. Andrijauskienė (2004, p. 67) „šiuo metu išsivysčiusiose rinkos ekonomikos šalyse daug dėmesio skiriama darbo užmokesčio priklausomybei nuo šalies ekonominio lygio, darbo turinio kaitos, darbuotojų kvalifikacijos, darbo sąlygų bei įmonės specifikos“.

Įvertinus analizuotoje literatūroje pateikiamus darbo užmokestį lemiančius veiksniais, galima būtų išskirti pagrindinius iš jų, kurie atvaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Pagrindiniai darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, vienam iš pagrindinių išorinių darbo užmokesčio dydį įtakančių veiksnių yra priskiriama **darbo paklausa ir pasiūla** arba kitaip vadinamos darbo rinkos sąlygos. Tarp darbo paklausos ir darbo užmokesčio yra tiesioginė priklausomybė: didėjant darbo paklausai darbo užmokestis didėja, o darbo paklausai mažėjant – darbo užmokestis mažėja. Tarp darbo pasiūlos ir darbo užmokesčio yra atvirkštinė priklausomybė: darbo pasiūlai didėjant darbo užmokestis mažėja, o darbo pasiūlai mažėjant, darbo užmokestis didėja. Darbo užmokesčio priklausomybė nuo darbo paklausos ir pasiūlos grafiškai atvaizduota 4-tame darbo priede.

Dar vienas labai svarbus darbo užmokesčio lygį įtakojantis, nuo įmonės bei darbuotojo norų, savybių bei pastangų nepriklausantis, veiksnys yra **Vyriausybės vykdoma darbo apmokėjimo politika**. Vyriausybė darbo užmokesčio dydį įtakoja per įstatyminę bazę. Lietuvoje pagrindinis darbo apmokėjimą reglamentuojantis įstatymas yra nuo 2002-06-04 galiojantis LR Darbo kodeksas, tačiau darbo apmokėjimo nuostatos yra įtvirtintos ir kitais įstatymais, bei norminiais aktais: Valstybės politikų, teisėjų ir valstybės pareigūnų darbo apmokėjimo įstatymas; delspinigių nustatymo už išmokų, susijusių su darbo santykiais, pavėluotą mokėjimą įstatymas; kompensacijų už ypatingas darbo sąlygas apskaičiavimo ir išmokėjimo tvarka ir kt.

LR Darbo kodekso 187 str., nurodyta, kad Vyriausybė Trišalės tarybos teikimu nustato minimalųjį valandinį atlygį ir minimaliąją mėnesinę algą. Be to, numatyta, kad atskiroms ūkio šakoms, regionams ar darbuotojų grupėms Vyriausybė Trišalės tarybos teikimu gali nustatyti skirtingus minimaliojo valandinio atlygio ir minimaliosios algos dydžius. Nuo 2007-07-01 Lietuvoje patvirtinta

minimalioji mėnesinė alga yra 800 Lt, o minimalus valandinis atlygis – 4,19 Lt. Padidėjus minimaliajai algai, darbdaviai yra priversti padidinti darbo užmokestį ne tik darbuotojams gaunantiems minimalųjį darbo užmokestį, bet ir kitiems darbuotojams, kadangi aukštesnės kvalifikacijos, sudėtingesnį darbą atliekančių darbuotojų darbo užmokestis turi būti didesnis už mažiau kvalifikuotą darbą atliekančių darbuotojų.

Be to, darbo užmokesčio dydį įtakoja ir apmokėjimo už ypatingas darbo sąlygas nuostatos. Pavyzdžiui, LR Darbo kodekso 192 str. numatyta, kad už darbą esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų turi būti mokamas padidintas tarifinis atlygis, 193 str. reglamentuotas apmokėjimas už viršvalandinį ir nakties darbą (turi būti mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojui nustatyto valandinio atlygio (mėnesinės algos)), o 194 str. reglamentuotas apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis (mokamas ne mažesnis kaip dvigubas valandinis arba dieninis atlygis).

Analizuojant Vyriausybės vykdomos darbo apmokėjimo politikos įtaką darbo užmokesčio dydžiui, tikslinga paminėti ir tai, kad neto darbo užmokesčio dydį lemia ir nustatytas darbo užmokesčio neapmokestinamosios dalies dydis: sumažėjus darbo užmokesčio neapmokestinamajai daliai, neto darbo užmokestis sumažėja, ir atvirkščiai – padidėjus darbo užmokesčio neapmokestinamajai daliai, neto darbo užmokestis padidėja.

Profesinių sąjungų veikla taip pat įtakoja darbo užmokesčio dydį. „Profesinė sąjunga, tai organizacija atstovaujanti visus ar dalį įmonės ar šakos darbuotojų ekonominius bei socialinius interesus ir ginanti savo narių teises“ (Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A., 2006, p. 233). Svarbiausias profesinės sąjungos uždavinys yra ginti savo narius bei tenkinti jų interesus dėl darbo užmokesčio normų ir darbo sąlygų.

Kaip nurodo B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2006, p. 235), „kaip profesinės sąjungos gali paveikti darbo užmokesčio lygį priklauso nuo dviejų pagrindinių veiksnių: nuo atitinkamo produkto (paslaugos) paklausos elastingumo ir nuo dalies, kurią darbo užmokestis sudaro bendruose gamybos kaštuose. Jei produkto (paslaugos) paklausa elastinga, t.y. jei nedidelis jo kainos pakilimas sukelia ženklų paklausos sumažėjimą ir jei darbo užmokesčio dalis to produkto (paslaugos) gamybos kaštuose yra didelė, profsąjungų galia išreikalauti padidinti darbo užmokestį yra labai ribota, kadangi, bent kiek padidinus darbo užmokestį, labai sumažės produkto (paslaugos) paklausa, ir tai lems profsąjungos narių nedarbą“. Taigi, profsąjunga gali pasiekti darbo užmokesčio padidinimo kurioje nors šakoje ar įmonėje iki tokio lygio, kokį pateisina ribinis darbo našumas. Jei gamyba šakoje ar įmonėje sparčiai didėja ir to pasėkoje didėja pelnas, profesinė sąjunga gali reikalauti prieaugio dalies samdomiems darbuotojams, tačiau jei šaka neklesti (ar įmonės rezultatai negerėja) darbo užmokestis negali būti didinamas.

Dera paminėti ir tai, kad profsąjungos gali įtakoti netiesioginį darbo užmokesčio padidinimą tariantis dėl trumpesnės darbo savaitės, papildomų atostogų trukmės arba ankstesnio išėjimo į pensiją, nes šie pokyčiai padidintų darbo paklausą, o tai lemtų darbo užmokesčio didėjimą.

Vis dėl to, profesinės sąjungos įtaka darbo užmokesčiui turėtų pasireikšti per siekį garantuoti lygų apmokėjimą už lygiavertį darbą, o tai įmanoma pasiekti tik nustatant darbo užmokestį pagal objektyvius kriterijus (darbo sudėtingumas, socialinė reikšmė, atsakomybė, darbo sunkumas ir sąlygos bei kt.).

Kaip teigia, G. Davulis (2003, p. 141), „Lietuvos profsąjungos dar neturi tokios patirties ir tokios įtakos kaip Vakarų šalyse“. Tačiau, Lietuvos darbo rinkoje jos veikia ir daro tam tikrą įtaką. Kaip jau buvo minėta analizuojant Vyriausybės darbo apmokėjimo politikos įtaką darbo užmokesčio dydžiui, principinius klausimus, susijusius su darbo santykiais, sprendžia LR Trišalė taryba, į kurią įeina LR Vyriausybės, darbdavių ir profesinių sąjungų atstovai.

Darbo užmokesčio lygis šalyje, šakoje bei analogiškose įmonėse taip pat įtakoja darbo užmokesčio dydį. Darbdavio interesas yra darbo užmokesčio kaštų mažinimas, todėl jis nemokės nepagrįstai didesnio darbo užmokesčio negu tuo metu yra nusistovėjęs šalyje, o taip pat ir šakoje ar mokamas analogiškoje įmonėje. Kita vertus, siekdamas išlaikyti darbuotojus, ypač kvalifikuotus specialistus, darbdavys privalės mokėti ne mažesnę atlyginimą už mokamą kitose šalies ar šakos įmonėse.

Išanalizavus išorinius, t.y. nepriklausančius nuo darbdavio valios ar darbuotojo kvalifikacijos bei pastangų, veiksnius įtakojančius darbo užmokesčio dydį, dera išanalizuoti ir **vidinius**. Vidiniai darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai turi ypatingą reikšmę, kadangi nuo jų priklauso darbo užmokesčio diferenciacija įmonėje.

Vienas pagrindinių darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių **yra atliekamas darbas (užimamos pareigos) ir darbo (pareigybių) vertinimo sistema**. Kaip teigia B. Martinkus, V. Žilinskas (2001, p. 246) „įmonės, kurios neturi darbų (pareigybių) vertinimo sistemos ar darbo užmokesčio apskaitos nuostatų, dažniausiai darbo užmokestį apskaičiuoja netiksliai, ne pagal darbo kiekį ir kokybę“. Tokiose įmonėse, darbo užmokestis nustatomas subjektyviai, dažni atvejai, kai vertinamas žmogus, o ne darbas (pareigybė). Subjektyvaus vertinimo padarinys – nepagrįstai mažas, arba nepagrįstai didelis darbo užmokestis, ko pasėkoje kolektyve atsiranda nepasitenkinimo, skriaudos jausmas, bręsta konfliktinė situacija.

Įmonei (šakai) pasirinkus vienokią ar kitokią darbo (pareigybės) vertinimo sistemą, darbo užmokesčio dydis priklausys nuo konkrečių darbo (pareigybės) vertinimo kriterijų, pagal kuriuos įmonėje (šakoje) bus diferencijuojamas darbo užmokestis, vertinimo sistemos atskaitos taško bei

diferencijavimo diapazono. Rekomenduotini darbo (pareigybės) vertinimo kriterijai t.y. diferenciacijos veiksniai bus aptarti sekančiame poskyryje, analizuojant darbo užmokesčio diferenciacijos teorinius pagrindus.

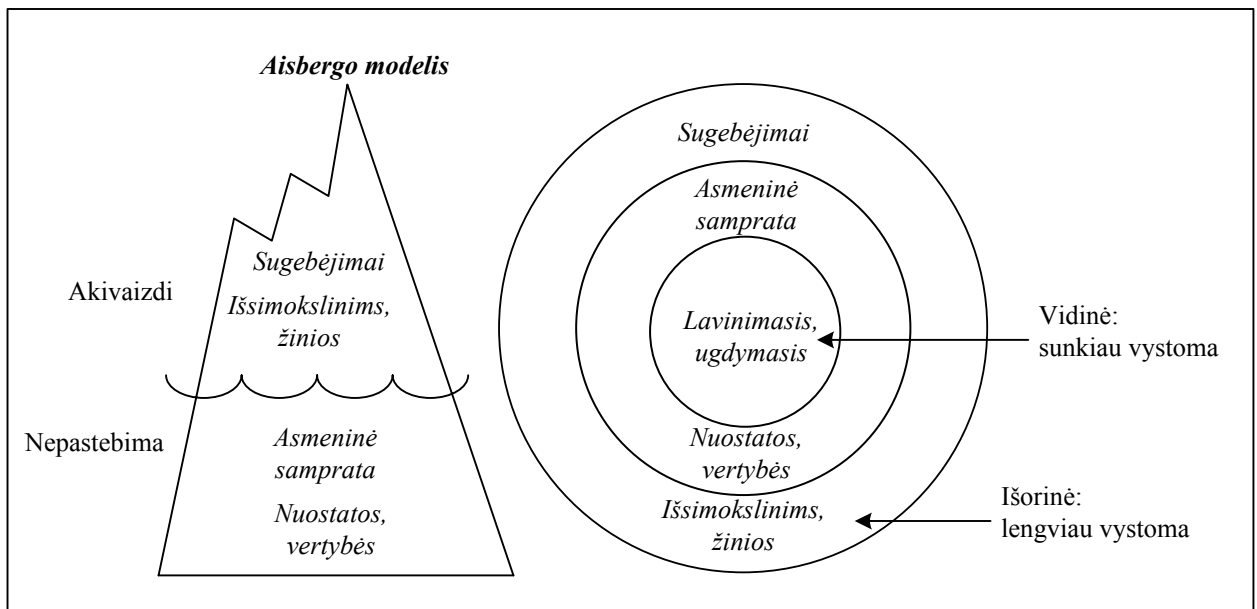
Konkrečiau žmogaus atliekamas darbas (užimamos pareigos) priklauso nuo darbuotojo *profesinės kompetencijos*, kurią P. Vanagas (1994, p. 8), B. Martinkus, S. Žičkienė (2006, p. 110), A. Sakalas ir kt. (2002, p. 464) įvardija kaip reliatyvią darbuotojo vertę. Tai dar vienas veiksnys įtakojantis konkretaus darbuotojo darbo užmokesčio dydį.

Darbuotojo profesinę kompetenciją lemia tokie pagrindiniai veiksniai, kaip bendrasis išsimokslinimas, visų formų specialusis išsimokslinimas, įgūdžiai įgyti praktiniame darbe, įgimtos asmeninės-dalykinės savybės. Taigi, pagrįstai galima teigti, kad profesinės kompetencijos pagrindas yra darbuotojo žinios. D. Dumčiuvienė, G. Startienė ir R. Morkvėnas 2006 m. atliko darbo jėgos žinių lygio ir vidutinės darbo užmokesčio koreliacijos tyrimą, kuriuo įrodė, kad „egzistuoja ryšys tarp darbuotojų žinių ir darbo užmokesčio“ (Dumčiuvienė, Startienė, Morkvėnas, 2006, p. 76). Autoriai teigia, kad jei darbuotojas neatnaujina savo kvalifikacijos ir netobulėja, atsiranda grėsmė prarasti pajamų šaltinį.

Kad kompetencija įtakoja darbo užmokesčio dydį nurodo ir A. Šileika bei Z. Tamašauskienė. Jie teigia, kad „atlyginimo padidėjimas baigus aukštąjį mokslą yra žymus visose EBPO šalyse, ypač didelis JAV, Prancūzijoje ir Jungtinėje Karalystėje“ (Šileika, Tamašauskienė, 2003, p. 147). Tame pačiame šaltinyje nurodyta, kad Lietuvoje aukštąjį mokslą baigusio darbuotojo vidutinis metinis darbo užmokestis, atskaičius mokesčius, 2000 m. buvo 5701,92 Lt didesnis negu nekvalifikuoto darbuotojo.

Pagrindus kompetencijos įtaką darbo užmokesčio dydžiui, dera atkreipti dėmesį ir į tai, kad tai vienintelis iš išvardintų darbo užmokesčio dydį įtakančių veiksnių, kuris priklauso nuo paties darbuotojo. Kitų veiksnių (Vyriausybės politika, darbo jėgos paklausa ir pasiūla, darbo užmokesčio lygis šakoje, darbų (pareigybių) vertinimo sistema ir kt.) darbuotojas tiesiogiai įtakoti negali. Todėl kompetencijos sąvoką tikslinga panagrinėti išsamiau. L.M. Spencer (2000, p. 11) išskiria vidinę ir išorinę kompetenciją. Be to, tame pačiame šaltinyje pateikia ir Aisbergo modelį, kuriame išskiriama akivaizdi ir nepastebima kompetencija (žiūr. 4 pav.).

L.M. Spencer (2000, p. 11) išorinei kompetencijai priskiria išsimokslinimą, žinias ir sugebėjimus. Šie kompetencijos komponentai yra akivaizdesni, juos lengviau įvertinti. Be to, juos lengviau vystyti (išskyrus įgimtus sugebėjimus). Tuo tarpu vidinei kompetencijai priskiriamos darbuotojo nuostatos, vertybės, samprata, savarankiškas lavinimasis ir ugdymasis. Šie kompetencijos komponentai mažiau pastebimi, juos sunkiau įvertinti.



4 pav. Išorinė ir vidinė kompetencija

Šaltinis: L.M. Spencer (2000). Competence at work: Models for Superior Performance.

New York: John Wiley&Sons, Inc, p. 11

Be jau išvardintų vidinių darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių, esminę įtaką darbo užmokesčio lygiui įmonėje daro **įmonės finansinė būklė ir veiklos rezultatai**. Įmonės veiklos rezultatai gali lemti pagrindinio darbo užmokesčio diferenciacijos įmonėje atskaitos tašką t.y. mažiausias pagrindinis darbo užmokestis gali būti šalyje nustatyto minimalaus darbo užmokesčio dydžio arba didesnis. Šis veiksnys taip pat gali įtakoti pagrindinio darbo užmokesčio diferenciacijos diapazoną. Vis dėl to, stipriausiai įmonės darbo rezultatų įtaka darbo užmokesčio dydžiui pasireiškia per premijinę darbo užmokesčio dalį. Priklausomai nuo įmonės veiklos kokybės, taigi ir jos finansinės būklės bei rezultatų, premijos gali būti mokamos arba ne.

Išanalizavus veiksnius, įtakojančius darbo užmokesčio dydį, nepaisant to, jog autoriai, kurių darbai šia tema buvo aptarti išskiria skirtingus darbo užmokesčio dydį įtakojančius veiksnius ir skirtingai juos interpretuoja, apibendrintai galima teigti, kad išskirti pagrindiniai veiksniai lemia ir darbo užmokesčio diferenciaciją. Atsižvelgiant į tai, kad darbo užmokesčio diferenciacijos kriterijai yra pagrindas objektyvios atlyginimo už darbą sistemos, juos tikslinga aptarti plačiau. Tai bus padaryta kitame poskyryje, analizuojant darbo užmokesčio diferenciacijos teorinius pagrindus ir darbų (pareigybių) vertinimo metodus.

1.2. Darbų (pareigybių vertinimas) bei darbo užmokesčio diferenciacija

Darbo užmokesčio diferenciacija yra įtakojama darbų ir darbuotojų heterogeniškumo ir grindžiama filosofine hedonizmo koncepcija, iš kurios išplaukia, kad žmonės siekia to, kas teikia naudingumą ir vengia to, kas sukelia nepatogumus. Remiantis hedonistine teorija, darbuotojai yra suinteresuoti maksimizuoti gryną naudingumą (šiuo atveju, darbinės pajamas) ir minimizuoti nenaudingumą (nepatogumus, šiuo atveju nemalonus darbo sąlygas).

Heterogeniniai darbai skiriasi darbų sunkumu, sudėtingumu, saugumu, be to, reikalauja skirtingo išsimokslinimo laipsnio, profesinės patirties, atsakomybės laipsnio. Taip pat skiriasi darbo sąlygomis. Šie skirtumai sąlygoja darbo užmokesčio diferenciaciją. Kadangi, remiantis hedonistine darbo teorija, esant vienodam darbo užmokesčiui darbuotojai rinktųsi mažiau sudėtingą, lengvesnį, saugesnį, mažesnio atsakomybės laipsnio reikalaujantį darbą, todėl norint pritraukti darbuotojus dirbti sudėtingesnėmis, nesaugiomis, daugiau įgūdžių ar atsakomybės reikalaujančiomis darbo sąlygomis, jiems būtina mokėti daugiau.

Kita vertus, heterogeniniai yra ne tik darbai, bet ir darbuotojai, kadangi jie skiriasi žmogiškojo kapitalo atsargomis, t.y. žiniomis, įgūdžiais, patirtimi, motyvacija, energija, sveikata, kurios gali būti panaudotos darbe. Skirtingos žmogiškojo kapitalo atsargos gali būti susijusios su nevienodomis įgimtomis ar finansinėmis išsimokslinimo galimybėmis. Be to, varijuoja ir išsimokslinimo kokybė. Išsimokslinimo laipsnis mažai žinomoje arba žemų reitingų aukštojoje mokykloje gali neužtikrinti tokio pat atlyginimo nei universitetinis išsilavinimas.

Be šių savybių, „žmonės taip pat yra heterogeniniai vertindami: dabartines pajamas su būsimomis bei darbo neuždirbio aspektus“ (Stancikas, E., 1997, p. 62). Kai kurie žmonės labai vertina dabartį, nepakankamai dėmesio skiria ateičiai ar visiškai ją ignoruoja. Kiti turi didelį norą ar galimybę aukoti dabartinį pasitenkinimą dėl ateities atpildo. Heterogeniškumas neuždarbio aspektų vertinime pasireiškia, tuo, kad kai kurie darbuotojai aukštai vertina darbo saugumą, kiti darbuotojai mokamas atostogas ir panašiai.

Darbų ir darbuotojų heterogeniškumas yra pagrindiniai darbo užmokesčio diferenciaciją lemiantys veiksniai, tačiau darbo užmokesčio diferenciaciją įtakoja ir kiti veiksniai, tokie kaip šalies ekonominis lygis, skirtingas įmonių rentabilumas, darbo pasiūla ir paklausa ir kt. Kaip jau žinoma, šie veiksniai lemia ne tik darbo užmokesčio diferenciaciją, bet ir bendrą darbo užmokesčio lygį. Todėl jie jau buvo aptarti analizuojant darbo užmokesčio dydį įtakančius veiksnius ir pakartotinai analizuojami nebus. Darbe nebus analizuojamos ir literatūroje darbo užmokesčio tema minimos darbo užmokesčio teorijos: kapitalo, sutarčių, kvazirentos, segmentuotos darbo rinkos, atlyginimo-fondo, ribinė-našumo ir

kitos, kadangi ir jos pagrįstos tais pačiais (jau aptartais) darbo užmokesčio diferenciaciją ir darbo užmokesčio lygį įtakančiais veiksniais. Vis dėl to, jų pagrindiniai aspektai pateikiami 5 darbo priede.

Taigi, aptartus darbo užmokesčio diferenciaciją sąlygojančias aplinkybes, galima teigti, kad darbo užmokesčiui būdinga profesinė, šakinė bei regioninė diferenciacija. Šias darbo užmokesčio diferenciacijos rūšis išskiria ir V. Dubinas (1996, p. 56) bei J. Žaptorius (2005, p. 57).

Pasak autorių, **šakinė darbo užmokesčio** diferenciacija atsiranda dėl skirtingo pramonės ir verslo sričių potencialo ir rentabilumo. Kaip teigia minėti autoriai, paprastai didžiausias darbo užmokestis vyrauja naftos perdirbimo ir gavybos pramonėje, o mažiausias siuvimo ir tekstilės pramonėje. Taip pat galima teigti, kad įvairiose šalyse šakinė diferenciacija remiasi bendromis tendencijomis, ir šakos įvertinimas yra labai panašus visose valstybėse.

„Darbo užmokesčio diferenciacija pagal profesines darbuotojo kvalifikacijas priklauso nuo atskiro specialisto paklausos, profesinės kvalifikacijos įgijimo ir paruošimo sunkumo bei kitų profesinių savybių“ (Dubinas, V., 1996, p. 56; Žaptorius, J., 2005, p. 57).

„Regioninė darbo užmokesčio diferenciacija ryškiausia tarptautiniame lygmenyje. Ją lemia darbo rinkos reguliavimo per minimalaus darbo užmokesčio nustatymą aspektai bei ekonominė atskiro regiono plėtra“ (Dubinas, V., 1996, p. 56; Žaptorius, J., 2005, p. 57).

Be jau išvardintų darbo užmokesčio rūšių, derėtų išskirti ir **darbo užmokesčio diferenciaciją įmonės lygmenyje**, kurią pagrindinai lemia darbų (pareigybių) vertinimo kriterijai – diferenciacijos veiksniai. Pagrindinių darbų (pareigybių) vertinimo metodų esminiai aspektai buvo aptarti analizuojant darbo užmokesčio funkcijas, todėl pakartotinai juos analizuoti būtų netikslinga. Tikslingiausia pereiti prie konkrečių darbų (pareigybių) vertinimo kriterijų, kurie lemia darbo užmokesčio diferenciacijos objektyvumą, analizės.

Pažymėtina, kad autoriai, kurių darbais yra remiamasi, išskiria skirtingus darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnius (kriterijus). Toliau pateikiami keletas autorių požiūriai.

B. Loenienė (2001, p. 153) išskiria pastoviosios darbo užmokesčio dalies diferenciacijos veiksnius ir kintamos darbo užmokesčio dalies diferenciacijos veiksnius. Pagal autore, *pastoviosios darbo užmokesčio dalies* dydį turėtų lemti:

- ✓ darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso kokia darbuotojo kvalifikacija reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti;
- ✓ nervinės įtampos lygis darbe;
- ✓ konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas,
- ✓ atsakomybės lygis,
- ✓ kvalifikacija.

„Kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma atsižvelgiant į darbuotojo darbo kokybę, darbų atlikimo punktualumą, užsienio kalbos mokėjimą, mokėjimą dirbti kompiuteriu, iniciatyvumą, universalumą“ (Loeonienė, B., 2001, p. 153).

K.B. Paulavičius (1998, p. 135), darbo užmokesčio diferenciacijos įmonės lygmenyje kriterijams priskiria:

- ✓ darbo kiekį ir kokybę,
- ✓ išsilavinimą ir kvalifikaciją,
- ✓ darbo stažą ir pareigybę,
- ✓ ūkinę iniciatyvą ir ryžtą.

I. Bakanauskienės, A. Bakanausko ir V. Liesionio (2003, p. 31) nuomone, darbo užmokesčio diferenciaciją įmonės lygmenyje pagrindinai lemia šie veiksniai:

- ✓ darbo laikas ir panaudota energija,
- ✓ darbo turinys ir vertingumas organizacijai,
- ✓ darbuotojo kompetencija,
- ✓ darbo atlikimo kokybė.

V. Dubinas (1998, p. 16) teigia, kad darbo užmokesčio diferencijavimo kriterijai yra šie:

- ✓ kvalifikacija,
- ✓ profesinis mobilumas,
- ✓ sugebėjimas greitai adaptuotis naujoje darbo aplinkoje,
- ✓ kūrybinis mąstymas,
- ✓ savarankiškumas,
- ✓ išradingumas ir polinkis naujovėms,
- ✓ komunikabilumas,
- ✓ fiziniai duomenys,
- ✓ asmeniniai ryšiai.

Vis dėl to, analizuojant darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnius tikslingiausia būtų remtis jau minėta Ženevos schema. Šioje schemoje nurodyti darbo užmokesčio diferenciacijos kriterijai apima darbuotojo kvalifikaciją, fizines ir protines pastangas, atsakomybę bei darbo sąlygas.

Pažymėtina, kad šie veiksniai yra pagrindas vieno plačiausiai naudojamo analitinio-balinio darbų (pareigybių) vertinimo metodo, kuriuo yra pagrįsta DSTI Metodika, kuri bus praktiškai pritaikyta diferencijuojant Splus įmonių grupės darbuotojų pagrindinį darbo užmokestį.

Šioje metodikoje, yra išskirti aštuoni darbo užmokesčio diferenciacijos veiksniai, kurie išvardyti ir apibūdinti 3 lentelėje.

Darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai ir jų charakteristikos

Veiksniai	Apibūdinimas	Rekomendacijos
<i>Išsimokslinimas</i>	Apibūdina žinių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti, lygį.	Nustatant išsimokslinimo lygį, reikia atsižvelgti į tai, ar jis atitinka atliekamo darbo (profesijos, pareigybės) specifiką.
<i>Profesinė patirtis</i>	Apibūdina, kokia profesinę patirtis būtina ir pakankama konkrečiam darbui efektyviai atlikti.	Vertinant reikia atsižvelgti į darbo stažą atliekant panašaus pobūdžio darbus, o ne bendrą darbuotojo darbo stažą. Be to, vertinant specialistų ir vadovų darbą, svarbu pasverti gebėjimus analizuoti ir apibendrinti duomenis, gebėjimus spręsti įvairaus sudėtingumo problemas bei turimus reikalingus vadovavimo įgūdžius.
<i>Pareigų ir vadybos lygiai</i>	Apibūdina darbo svarbą ir reikšmę pagal Lietuvos profesijų klasifikatoriuje nurodytas profesijų grupes, nurodo įmonės pareigų hierarchiją bei vadovujančių darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius.	Pareigų ir vadybos, kaip veiksnio, įvertinimo reikšmės balais turėtų didėti priklausomai nuo pareigybės lygio valdymo hierarchijoje.
<i>Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė</i>	Apibūdina sugebėjimą priimti sprendimus ar savarankiškumą, atliekant konkrečius darbus.	Be to, derėtų atsižvelgti į problemų apibrėžtumą, kontrolės lygį bei priimamų sprendimų įtaką priimančiojo veiklos rezultatams ar visai organizacijai.
<i>Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe</i>	Savarankiškumas ir kūrybingumas darbe apibūdina atliekamų darbų struktūrizavimo lygį – nuo pasikartojančių darbų, atliekamų pagal apibrėžtus standartus, iki kūrybinių darbų, reikalaujančių aukšto išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių supratimo.	
<i>Atsakomybė</i>	Numato atsakomybės laipsnį už darbo priemones (jų sugadinimą, sunaikinimą ar vagystes), materialines (finansines vertybes), susijusias su nuostolių tikimybe, taip pat už personalo tinkamą administravimą, darbo įstatymų laikymąsi, verslo klientų išsaugojimą.	
<i>Darbo sunkumas</i>	Įvertina reikalavimus darbo ištermei bei savitvardai, dirbant sunkų fizinį darbą arba intensyvių ir įtemptą protinį darbą	Įvertinant šį veiksnį, būtina atsižvelgti į tai, kad protinė, fizinė ir nervinė įtampa priklauso nuo atliekamo darbo sudėtingumo, atsakomybės laipsnio ir darbo sąlygų.
<i>Darbo sąlygos</i>	Numato darbo vietoje esančių sanitarinių-higieninių bei psichologinių darbo sąlygų būklę ir aplinką, kurioje pagal nustatytą darbo grafiką atliekamos darbo funkcijos.	

Šaltinis: Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. (2004). Darbų ir pareigybių vertinimo metodika.

Vilnius: DSTI, p. 15-16

Lentelėje išvardytus ir apibūdintus veiksnius, pagrįstai galima laikyti pagrindiniais darbo užmokesčio diferenciacijos kriterijais.

Kadangi DSTI Metodika, bus taikoma praktiškai ją dera išanalizuoti plačiau. Šioje metodikoje darbų (pareigybių) vertinimo veiksniai (išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos) yra skirstomi į lygius.

Kaip nurodo metodikos autoriai (Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V., 2004, p. 18), lygių skaičius priklauso nuo konkretaus veiksnio specifikos, galimybės visapusiškiau ir objektyviau atskleisti jo reikšmę. Kiekvieno veiksnio lygis įvertintas balais; jie išdėstyti pagal svarbą – didėjančia tvarka. Rekomenduojami veiksmų lygiai ir jų vertė nurodyti Darbų (pareigybių) vertinimo scheme, kuri pateikta 6-tame darbo priede. Vertinant darbą (pareigybę) pagal šią schemą, autoriai rekomenduoja atsižvelgti į tai, kad:

- vertinamas darbas (pareigybė), o ne žmogus;
- įvertinimo rezultatai yra santykiniai, o ne absoliutūs, nes nuo surinktų balų skaičiaus priklausys tarifinė kategorija, į kurią pateks vertinamas darbas (pareigybė);
- pagrindinė informacija, naudojama įvertinant darbą (pareigas) yra gaunama iš darbo analizės ir darbų (pareigybių) aprašymo, kuriuose atsispindi darbo turinys ir atliekamos funkcijos;
- darbo (pareigybių) įvertinimas suteikia pagrindą bazinio darbo užmokesčio skalėms įmonėje nustatyti.

Įvertinus pareigybes pagal minėtą schemą, konkrečios darbo vietos vertinimo rezultatus (darbo vietos vertę balais) rekomenduojama surašyti Darbo vietos vertinimo kortelėje, kurios pavyzdys pateikiamas 7-tame darbo priede.

Priklausomai nuo surinktų balų skaičiaus, konkreti darbo vieta priskiriama vienai iš 25 tarifinių kategorijų pagal 8-tame darbo priede pateiktus darbo vietos (pareigybės) vertės balų intervalus.

Pažymėtina ir tai, kad prie konkrečios darbo įvertinimo balais sumos galima pridėti papildomus balus už specialius darbo vietai keliamus reikalavimus: kalbų žinojimo, sudėtingų technologijų išmanymo, kompiuterių ir automašinių valdymo (tame tarpe ir programavimo). Be to, papildomais balais gali būti įvertintas ir darbo vietos įnašas į padalinio, verslo vieneto ar organizacijos veiklos rezultatus. Skiriant papildomus balus rekomenduojama naudotis 9-tame darbo priede pateikta Specialių žinių įvertinimo schema. Ši schema, be abejo, gali būti modifikuota priklausomai nuo įmonės, kurios pareigybės vertinamos, specifikos. Pridėti papildomi balai pakoreguotą tarifinę kategoriją ir tuo pačiu pagrindinį darbo užmokestį.

Darbo užmokesčio lygis, nustatomas kiekvienai tarifinei kategorijai, pirmiausia turėtų priklausyti nuo įmonės finansinių galimybių. Dėl šios priežasties, nustatant darbo užmokestį konkrečiai darbo vietai, turėtų būti pasirenkama darbo užmokesčio diferencijavimo bazė t.y. mažiausias darbo užmokestis, kuris bus taikomas pirmai tarifinei kategorijai, ir įmonei priimtinas darbo užmokesčio diapazonas, t.y. santykis tarp žemiausio ir aukščiausio darbo užmokesčio. Pasirinkus šiuos parametrus, visoms kategorijoms yra nustatomi tarifiniai darbo užmokesčio koeficientai. Juos rekomenduojama nustatyti naudojant progresyvinį darbo užmokesčio augimo principą, kurį pritaikius tarifinis darbo

užmokesčio koeficientas augtų tuo sparčiau, kuo aukštesnė tarifinė kategorija. Kaip teigia DSTI Metodikos autoriai (2004, p. 23), šio principo taikymas skatina darbuotoją kelti kvalifikaciją, tobulėti ir, pereinant iš žemesnės tarifinės kategorijos į aukštesnę, gauti didesnį darbo užmokestį.

Sudauginus darbo užmokesčio koeficientą ir pirmos kategorijos darbo užmokestį, gaunamas kategorijos, o tai reiškia – konkrečios pareigybės, darbo užmokestis.

Atskleidus pagrindinius darbo užmokesčio diferencijavimo aspektus, apibendrintai galima teigti, kad darbo užmokesčio diferenciacija yra pagrįsta darbuotojų ir darbų heterogeniškumu. O regioninius, šakinius bei profesinius darbo užmokesčio skirtumus atitinkamai lemia tokie darbo užmokesčio diferenciacijos veiksniai kaip šalies ekonominis lygis, šakos rentabilumas, profesijos pasiūla ir paklausa. Tuo tarpu darbo užmokesčio diferenciacijos įmonės lygmenyje pagrindiniams veiksniams priskiriami išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos. Diferencijuojant darbuotojų pagrindinį darbo užmokestį atsižvelgiant į šiuos veiksnius, galima objektyviai nustatyti kiekvienos pareigybės darbo užmokesčio lygį. Šie veiksniai yra ir pareigybių vertinimo pagal DSTI metodiką kriterijai. Todėl galima teigti, kad šią metodiką tikslinga taikyti įmonėse tiek diegiant naujas, tiek tobulinant senas darbų (pareigybių) vertinimo bei darbo užmokesčio sistemas.

Baigiant teorinių darbo užmokesčio klausimų nagrinėjimą, būtina bent trumpai aptarti darbo užmokesčio modelius, formas ir sistemas, nes šios sąvokos plačiai naudojamos literatūroje apie darbo užmokestį. Be to, jos praktiškai taikomos tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių įmonėse.

1.3. Darbo užmokesčio modeliai, formos bei sistemos

Tiek mokomojoje, tiek mokslinėje-publicistinėje literatūroje darbo užmokesčio klausimais išskiriami trys darbo užmokesčio modeliai: Amerikietiškas, Japoniškas ir Vakarų Europos šalių.

Kaip nurodo J. Žaptorius (2005, p. 54), B. Martinkus (2003, p. 103), V. Dubinas (1995, p. 8), **Amerikietiškam modeliui** būdingas griežtas atliekamo darbo identifikavimas. Tiksliai apibūdinamas atliekamo darbo turinys, darbuotojui keliami kvalifikacijos, darbo stažo, dalykinių bei asmeninių savybių reikalavimai.

Pasak autorių, **Japoniškajame modelyje** darbo užmokestis organizuojamas remiantis darbuotojo anketiniais duomenimis, t.y. atsižvelgiant į jo amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą ir samdos formą. Šiuo atveju, diferencijuojant darbo užmokestį, darbo turinys ir darbuotojų kvalifikacija ne tokie reikšmingi kaip Amerikietiškajame modelyje.

Vakarų Europos šalių modelis yra tarpinis tarp dviejų minėtų modelių. Čia svarbiausias darbo užmokesčio dydžio kriterijus yra „darbuotojo profesinis pasirengimas, pagal kurį vertinamas darbo sudėtingumas“ (Žaptorius, J., 2005, p. 55). Darbuotojo amžius ir darbo stažas šiame modelyje yra tik papildomi darbo apmokėjimo kriterijai.

Kaip matyti, darbo užmokesčio modeliai pagrindinai skiriasi darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniais. V. Dubinas išskyrė daugiau Amerikietiška, Japoniškame ir Vakarų Europos šalių modeliuose taikomų darbo užmokesčio diferencijavimo kriterijų, kurie susistemintai pateikiami 4-oje lentelėje.

4 lentelė

Darbo užmokesčio diferencijavimo kriterijai pagal darbo užmokesčio modelius

Darbo užmokesčio modeliai		
<i>Amerikietiškas</i>	<i>Japoniškas</i>	<i>Vakarų Europos</i>
Kvalifikacija	Darbuotojo amžius	Formalaus išsilavinimo lygis
Savarankiškumas	Darbuotojo lytis	Profesinis mobilumas
Dalyvavimas rengiant strategijas	Formalus išsimokslinimo lygis	Sugebėjimas greitai adaptuotis naujoje darbo aplinkoje
Darbų apimtis	Darbo stažas kompanijoje	
Asmeniniai ryšiai	Bendras darbo stažas	Kūrybinis mąstymas
Kontaktai su klientais	Darbo sutarties forma	Išradingumas ir polinkis naujovėms
Fiziniai reikalavimai		Komunikabilumas
Darbo aplinka		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal: Dubinas, V. (1998). Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas. Vilnius: LII

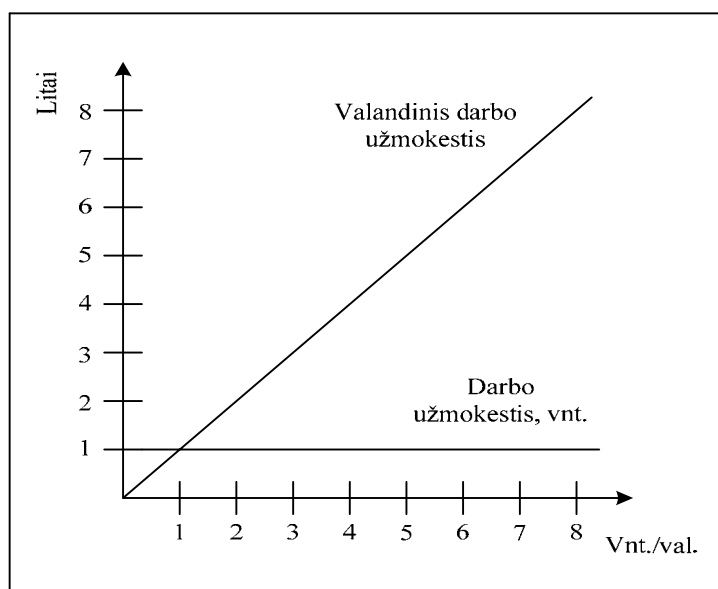
Šiais modeliais yra pagrįstos darbo užmokesčio formos ir sistemos. Visi autoriai (Cole, G.A., 1988, p. 491; Vanagas, P., 1994, p. 20; Dubinas, V., 1995, p. 11; Sakalas, A. ir kt., 2000, p. 465; Martinkus, B., 2003, p. 105), kurių darbai darbo užmokesčio tematika buvo išanalizuoti, išskiria dvi pagrindines darbo užmokesčio formas: vienetinę ir laikinę.

Vienetinė darbo užmokesčio forma yra viena seniausių. Jos esmė yra ta, kad darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo atlikto nustatytos kokybės darbo kiekio. Jos pagrindą sudaro „vienetinis įkainis – darbo užmokesčio dydis už atlikto darbo vienetą (operacija, detalę, gaminį ir kt.)“ (Sakalas ir kt., 2000, p. 466). Šiuo atveju, darbo užmokestis apskaičiuojamas atlikto darbo kiekį dauginant iš vieneto įkainio:

$$Du = N \cdot L \quad [1 \text{ formulė}]$$

Čia Du – darbo užmokestis, N – atlikto darbo kiekis, L – vienetinis įkainis.

Šios darbo užmokesčio formos privalumai ir trūkumai atspindėti 5 paveiksle.



5 pav. Vienetinė darbo užmokesčio forma

Šaltinis: Martinkus, B. 2003. Darbo procesų valdymas. Šiauliai: ŠU leidykla, p. 105

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, už kiekvieną papildomą produkcijos vienetą, darbuotojas gautų po 1 litą. Vadinasi, per valandą pagaminęs ne 4, o 7 vienetus, jis gaus ne 4 litus, o 7. Tuo tarpu darbo užmokesčio dalis gaminių savikainoje išliks ta pati. Vis dėl to, kadangi ši forma skatina išdirbį, gali nukentėti kokybė. Vadinasi, ši forma racionali tuo atveju, kai įmonei svarbiausias yra kiekybinis rezultatas. Be to, daug darbo sąnaudų reikalauja išdirbio normų ir vienetinio įkainio skaičiavimas. Kaip teigia, B. Martinkus, S. Žičkienė (2006, p. 112), dėl šios priežasties smulkiose įmonėse, kuriose gaminama produkcija mažomis serijomis arba dažnai keičiamos technologijos, įrengimai, ši darbo užmokesčio forma ekonomiškai neefektyvi.

V. Dubino (1996, p. 7) nuomone, vienetinis darbo užmokestis yra neefektyvus tiek produkcijos išdirbio didinimo, tiek produkcijos kokybės gerinimo prasme. „Išdirbio didinimas šiuolaikinėmis sąlygomis daugiau priklauso nuo kolektyvo bendrų pastangų geriau naudoti įrengimus, žaliavas ir medžiagas, darbo laiką. Individualios darbuotojų pastangos yra svarbios, bet, taikant šiuolaikines gamybos technologijas, nėra lemiamos bendram gamybos efektyvumui didinti“ (Dubinas, 1996, p. 7).

G. A. Cole (1988, p. 491) teigia, kad taikant šią darbo užmokesčio formą, ekonominiais svertais sunku kontroliuoti pagrindinio ir papildomo užmokesčio išlaidas t.y. negalima sustabdyti šių išlaidų didėjimo, o tai savo ruožtu sukelia infliaciją.

Be to, norint taikyti vienetinę darbo užmokesčio formą, būtinos tam tikros prielaidos, kurias įvardija tiek V. Dubinas (1996, p. 7), tiek A. Sakalas ir kt. (2000, p. 465), tiek B. Martinkus (2003, p. 105), tiek I. Mačernytė-Panomariovienė (2003, p. 15):

- ✓ darbas turi būti vertinamas natūrine forma;

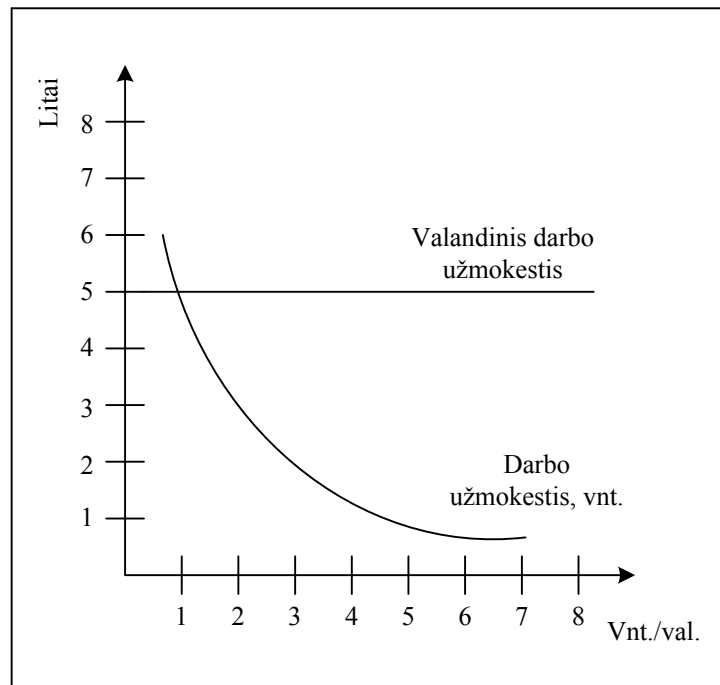
- ✓ didelis darbo greitis neturi turėti įtakos atliekamo darbo kokybei,
- ✓ didžiausią įtaką darbo rezultatams turi turėti pats darbuotojas.

Šiuo metu, kai produkcijos apimtis ir kokybė daugiau priklauso nuo gamybos technologijos ir įrengimų našumo negu nuo darbininko pastangų, kai dažnai atnaujinant produkciją padidėja eksperimentinių darbų apimtis, sparčiai plinta **laikinė darbo užmokesčio forma**. Vienas iš šios formos privalumų yra paprastas darbo užmokesčio skaičiavimas:

$$Du = A_v \cdot T_f \quad [2 \text{ formulė}]$$

Čia Du – darbo užmokestis, A_v – valandinis atlygis, T_f – faktiškai dirbtas valandų skaičius.

Vis dėl to, geriausiai šios darbo užmokesčio skaičiavimo formos privalumai atsiskleidžia analizuojant 6 paveikslą.

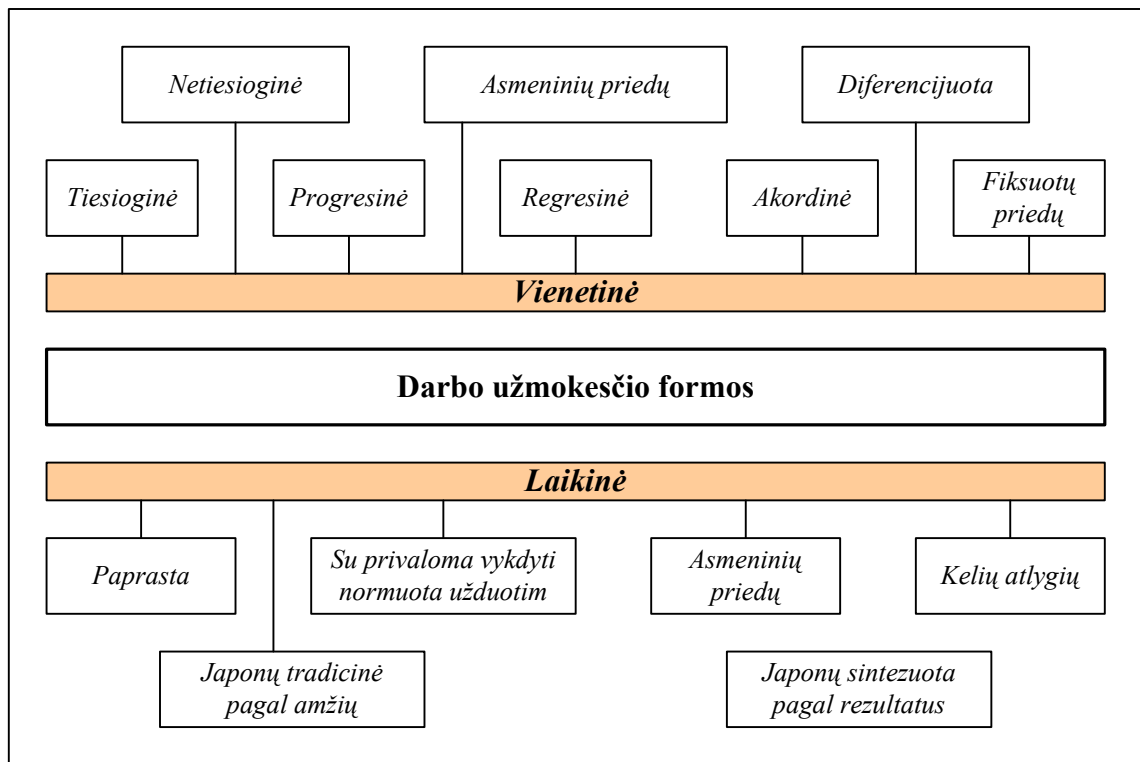


6 pav. Laikinė darbo užmokesčio forma

Šaltinis: Šaltinis: Martinkus, B. 2003. Darbo procesų valdymas. Šiauliai: ŠU leidykla, p. 105

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, valandinis darbo užmokestis, skirtingai nei vienetinis, išlieka toks pat, nepriklausomai nuo pagamintos produkcijos kiekio. Tai reiškia, kad darbo užmokesčio dalis, tenkanti vienam vienetui, mažėja, o tai sąlygoja ir savikainos mažėjimą. Tačiau, ši darbo užmokesčio forma neskatina darbuotojo gaminti daugiau, todėl darbuotojas turi būti papildomai motyvuojamas.

Pateikus darbo užmokesčio formų apibūdinimą, naudojimo aspektus, išryškinus jų pozityvius ir neigiamus bruožus, būtina pažymėti, kad praktikoje egzistuoja gana daug tiek vienetinės, tiek laikinės darbo užmokesčio formos atmainų, kurios yra vadinamos darbo užmokesčio sistemomis (žiūr. 7 pav.).



7 pav. Darbo užmokesčio formos ir sistemos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis analizuota literatūra

Paveiksle atspindėtų darbo užmokesčio sistemų apibūdinimai pateikti 10-tame ir 11-tame darbo prieduose. Darbe, dėl darbo apimtys ribojimo, aptariamos tik tos, kurios naudojamos „Splus“ įmonių grupėje, kadangi būtent šios įmonių grupės darbo užmokesčiai darbe analizuojamas.

Splus įmonių grupėje naudojama mišri darbo užmokesčio forma, kuri turi tiek vienetinės, tiek laikinės darbo užmokesčio sistemos bruožų. Pagrindiniam Splus įmonių grupės darbuotojų darbo užmokesčiui taikoma **paprastoji laikinė darbo užmokesčio sistema** t.y. darbuotojams mokama už dirbtą laiką pagal tarifinį atlygį. Kaip teigia A. Sakalas ir kt. (2000, p. 467), taikant šį apmokėjimo būdą, darbuotojų darbo užmokesčiai nesiejamas su pasiektais rezultatais, todėl neskatina darbuotojų siekti gerų kokybinių ir kiekybinių rodiklių. Tai pagrindinis, šios darbo užmokesčio sistemos trūkumas. Todėl, siekiant ištaisyti minėtus darbo užmokesčio sistemos trūkumus, Splus įmonių grupėje papildomai darbo užmokesčio daliai taikoma **tiesioginė vienetinė darbo užmokesčio sistema** (Klientų aptarnavimo konsultantų, Marketingo vadybininkų, Tinklo tarnybos inžinierių, specialistų ir meistrų darbams apmokėti). Kaip teigiama literatūroje (Dubinas, V., 1996, p. 8), ši darbo užmokesčio sistema numato tiesioginę priklausomybę tarp darbo rezultatų ir darbo užmokesčio didėjimo. Taikant šią sistemą, darbo užmokesčio dydis tam tikram darbuotojui skaičiuojamas už atlikto darbo vienetą. Ši sistema skatina darbuotojus dirbti intensyviau, tačiau šiuo atveju gali nukentėti darbų kokybė.

Aptarus pagrindines darbo užmokesčio formas ir sistemas, tikslinga pažymėti ir tai, kad B. Martinkus, A. Sakalauskas ir A. Savanevičienė (2006, p. 228) jas priskyrė tradicinėms, o be jų išskyrė naujas, dar neminėtas, darbo užmokesčio sistemas: kafeterijos, dalyvavimo pelnuose ir kolektyvinio apmokėjimo. Pastaroji, autorės nuomone, yra akordinės vienetinės darbo užmokesčio sistemos analogas, todėl plačiau analizuojama nebus.

Kafeterijos darbo užmokesčio sistema pagrįsta tuo, kad darbuotojams leidžiama pasirinkti iš siūlomo paketo, kuri darbo užmokesčio sistema jam priimtinausia. Darbuotojas renkasi darbo užmokesčio sistemą priklausomai nuo asmeninių tikslų, kurie gali būti įvairūs. Keletą jų įvardino B. Martinkus, A. Sakalauskas, A. Savanevičienė (2006, p. 228): siekti maksimalaus uždarbio šiandien; galima dalį užmokesčio įnešti į specialius fondus, finansuoti įmonės kapitalą ir tikėtis sutartų procentų ir įneštos dalies grąžinimo vėliau; galimas dalies darbo užmokesčio įnašas į specialius pensinio draudimo fondus ir didesnės pensijos, greitesnio išėjimo į pensiją užtikrinimas; galima pretenduoti į maitinimą pagal savikainą įmonės kavinėje; galimi ir kai kurie prestižo dalykai: atskiras kabinetas, personalo mašina ir kt. Kaip teigia autoriai, kiekvienas žmogus yra heterogeninis, todėl įmonė patenkindama kiekvieno savitus poreikius padidina jų motyvaciją ir tai teigiamai įtakoja jų darbo rezultatus.

Dalyvavimo pelnuose sistema įtraukia darbuotojus į įmonės valdymą, kadangi priklausomai nuo įmonės veiklos rezultatų, darbuotojai gali būti skatinami papildomomis išmokomis arba įmonės akcijomis. Tokio skatinimo pagrindas yra darbuotojo dalyvavimas įmonės veikloje, dėl kurio įmonė pasiekia gerų rezultatų, kurių sąskaita ir tampa įmanomos jiems įmonės išmokos pinigais arba akcijomis. Kaip teigia B. Martinkus, A. Sakalauskas, A. Savanevičienė (2006, p.228) pagrindinis šios darbo užmokesčio sistemos privalumas yra tai, kad ši sistema leidžia suderinti darbdavio ir darbuotojų interesus, ugdomas darbuotojų lojalumas įmonei (sumažėja tekamumas, nes jie yra patenkinti darbu įmonėje) ir sukuriama bendradarbiavimo atmosfera.

Vis dėl to, ši darbo užmokesčio sistema gana sudėtinga, kadangi turi būti apspręsta kokiu principu bus nustatomos individualios kvotos, paskirstant išskirto pelno dalį; kuri pelno dali bus skirta darbuotojų dividendams mokėti, kada tikslinga vietoj mokėjimo grynais pinigais atsiskaityti įmonės akcijomis.

Kafeterijos ir dalyvavimo pelnuose darbo užmokesčio sistemos Splus įmonių grupėje netaikomos, tačiau atsižvelgiant į autorių (B. Martinkus, A. Sakalauskas, A. Savanevičienė) suformuoto požiūrio naujumą, jas aptarti buvo tikslinga.

Išanalizavus darbo užmokesčio teorinius klausimus nustatyta, kad nėra vieningos nuomonės nei dėl visos darbo užmokesčio sistemos nei dėl darbo užmokesčio sudedamųjų dalių. Vieni autoriai atlygi

už darbą skirsto į išorinį ir vidinį, kiti – į tiesioginį ir netiesioginį, treči į materialinį ir moralinį. Šiuo atveju, remiantis ES norminiais dokumentais, padaryta išvada, kad atlyginimo už darbą sistema apima tiek piniginių atpildą už darbą, tiek atpildą materialinėmis vertybėmis, tiek moralinio skatinimo priemonės. O atsižvelgiant į LR norminių dokumentų nuostatas išskirtos tokios darbo užmokesčio sudedamosios dalys: pagrindinis darbo užmokestis, priedai, premijos, priemokos ir kitos kompensacinės išmokos.

Analizuojant darbo užmokesčio funkcijas, nustatyta, kad darbo užmokestis turėtų ne tik padengti darbo jėgos atstatymo išlaidas, bet ir sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti bei kūrybiniam potencialui plėtoti, užtikrinti priimtina pragyvenimo lygį senatvėje. O tais atvejais, kai darbuotojas dirba blogesnėmis nei socialiai priimtinos sąlygomis, darbo užmokestis turi kompensuoti šiuos nepatogumus. Be to, darbo užmokestis turi atlikti ir skatinamąją funkciją, kuri reikalauja aiškios ir įmonės darbuotojams suprantamos darbo apmokėjimo sistemos.

Darbe taip pat nustatyta, kad darbo užmokesčio dydį įtakoja daug veiksnių, kurios priimtina skirstyti į vidinius ir išorinius. Pagrindiniai išoriniai veiksniai lemiantys darbo užmokesčio lygį yra darbo paklausa ir pasiūla, Vyriausybės politika, Profesinių sąjungų veikla, darbo užmokesčio lygis šalyje, šakoje bei analogiškose įmonėse. Pagrindiniams vidiniams veiksniams įtakojantiems darbo užmokesčio lygį, priskirta darbuotojo profesinė kompetencija, įmonėje naudojama darbo (pareigybių) vertinimo sistema ir įmonės finansinė būklė. Šie veiksniai atitinkamai lemia regioninę, šakinę ir/ar profesinę darbo užmokesčio diferenciaciją.

Taip pat padaryta išvada, kad darbo užmokesčio diferenciaciją konkrečioje įmonėje turėtų lemti darbui atlikti reikalingas išsimokslinimo, profesinės patirties, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos bei įmonės finansinė būklė.

Šie išskirti darbo užmokesčio diferenciacijos veiksniai yra darbų ir pareigybių vertinimo pagal DSTI metodiką pagrindas. Atsižvelgiant į šį faktą, įvertinus tai, kad ši metodika atitinka Tarptautinės darbo organizacijos apibendrintus darbų ir pareigybių vertinimo kriterijus ir yra LR Trišalės tarybos rekomenduota diegimui, ji bus pritaikyta Splus įmonių grupės pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio nustatymui.

2. „SPLIUS“ ĮMONIŲ GRUPĖS DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS ANALIZĖ

2.1. „Splus“ įmonių grupės socialinė-ekonominė charakteristika

Pradedant tirti ir analizuoti „Splus“ įmonių grupės (toliau – Splus įmonių grupė) darbo užmokesčio sistemą, pirmiausia tikslinga pateikti trumpą įmonės istoriją, susipažinti su įmonės strateginiais tikslais ir uždaviniais, pagrindinėmis veiklos charakteristikomis.

Splus įmonių grupę sudaro uždaroji akcinė bendrovė „Telerena“, uždaroji akcinė bendrovė „Lignita“ ir uždaroji akcinė bendrovė „SPT“. Pagrindinės minėtų bendrovių socialinės-ekonominės charakteristikos pateiktos 12-tame darbo priede, o pagrindiniai rekvizitai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Splus įmonių grupės bendrovių pagrindiniai rekvizitai

Pavadinimas	UAB "Telerena"		UAB "Lignita"		UAB "SPT"	
Adresas	Tilžės g. 74, LT-78140 Šiauliai					
Kodas	145221538		144792320		145866649	
PVM mok. kodas	LT452215314		LT447923219		LT458666414	
Įkūrimo metai	1996 m.		1993 m.		2002 m.	
Akcininkai ir jiems priklausančios akcijų dalys	A. Klapatauskas	20,11%	A. Klapatauskas	20,07%	UAB "Telerena"	50%
	UAB "Lignita"	42,41%	UAB "Telerena"	42,29%	UAB "Lignita"	50%
	I. Šniukienė	13,87%	I. Šniukienė	13,84%		
	V. Mačiulis	13,29%	V. Mačiulis	13,35%		
Pagrindinės veiklos kryptys	Kabelinė ir skaitmeninė televizijos (tinklų statyba ir programų retransliavimas), regiono TV, tame tarpe reklamos gamyba ir transliavimas, Internetas, fiksuotas ryšys, savaitraščio "Šiauliai plus" leidyba.				Kabelinės televizijos ir kitų telekomunikacijų tinklų priežiūra ir eksploatavimas; tiekimo paslaugos; patalpų ir teritorijų valymo ir priežiūros paslaugos.	

Šaltinis: UAB „Telerena“, UAB „Lignita“ ir UAB „SPT“ steigimo ir bendradarbiavimo sutartys

UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ po bendru Splus prekiniu ženklu susibūrė 1996 m. liepos mėn., kai UAB „Telerena“ laimėjo Ryšių ir Informatikos ministerijos skelbtą konkursą kabelinės televizijos paslaugoms teikti ir gavo licenciją tiesti kabelinės televizijos (KTV) tinklus $\frac{3}{4}$ Šiaulių miesto teritorijos. Tuo tarpu UAB „Lignita“ turėjo licenciją tiesti KTV tinklus $\frac{1}{4}$ Šiaulių miesto teritorijos. Šios bendrovės pasirašė bendradarbiavimo sutartį „Dėl vieningos informacinės erdvės kūrimo Šiaulių mieste“. Kaip teigiama Splus tinklapyje, „ši sutartis leido mažesnėmis sąnaudomis vartotojui pateikti kokybiškesnę ir turtingesnę kabelinės televizijos paslaugą“. Pažymėtina, kad nuo 1996 m. Splus visos pastangos buvo nukreiptos viena linkme – Šiaulių miesto kabelinės televizijos plėtros. 1998 m. buvo pradėta plėsti veiklos zona: kabelinės televizijos paslaugos pradėtos teikti Joniškio, Radviliškio ir Kuršėnų m. gyventojams.

Nuo 2000 m. Splus pradėjo teikti naują paslaugą – Internetas kabelinės televizijos tinklais. Šiuo metu Splus jau turi virš 19000 interneto paslaugos naudotojų (abonentų) ir užima 79,2 proc. Interneto paslaugų rinkos Šiaulių mieste⁶.

2003 m. pradžioje Lietuvos radijo ir televizijos komisija Splus skyrė antrąją metrinių televizijos bangų dažnį regioninei televizijai transliuoti, tad nuo 2003 m. gegužės mėn. Šiaulių, Radviliškio, Kuršėnų, Kelmės, Užvenčio ir kitų (maždaug 40 km. spinduliu nutolusių nuo Šiaulių miesto) miestų ir miestelių žiūrovai gali žiūrėti Splus televiziją. Splus regioninė televizija transliuoja:

- ✓ Autorines laidas: tiesioginė politinė pokalbių laida „Kartu su Jumis“, pažintinė laida „Baltų žygiai“, tiesioginė socialinė pokalbių laida „Požiūris“, laida apie gamtą „Girių takais“, publicistinė laida, skirta gyventojų su negalia problemoms paviešinti, „Atsigręžk“ ir kt.;

- ✓ Laidą „Šiaulių žinios“;

- ✓ Įvairius kino filmus (meninius, istorinius ir kt.).

Pradėjus transliuoti regiono televiziją, pradėta teikti ir nauja Splus paslauga – reklamos gamyba ir transliacija.

2004 m. gegužės 28 d. Splus išleido pirmąjį savaitraščio „ŠIAULIAI plus“ numerį. Šiuo metu laikraščio tiražas – 22,5 tūkstančio.

2007 m. Splus pradėjo teikti dar vieną paslaugą – NTT⁷ fiksuotas ryšys.

Tuo tarpu, 2002 m. įsteigta UAB „SPT“ teikia patalpų valymo, eksploatavimo, priežiūros ir administravimo paslaugas; medžiagų, įrenginių, įrankių ir kt. prekių tiekimo paslaugas bei kabelinės televizijos tinklų eksploatavimo paslaugas uždarosioms akcinėms bendrovėms „Telerena“ ir „Lignita“.

Splus įmonių grupės vizija – tapti pirmaujančia kabelinės televizijos ir Interneto paslaugų teikėja bei viena iš labiausiai pripažįstamų darbdavių Šiaulių regione.

Splus įmonių grupės misija:

- Šiaulių regiono verslo klientams ir gyventojams teikti profesionalias ir kokybiškas kabelinės televizijos, Interneto ir fiksuoto NTT ryšio paslaugas, atitinkančias jų poreikius;

- Pateikti objektyvią informaciją apie Šiaulių miesto įdomiausias įvykius ir žmones savaitraštyje „ŠIAULIAI plus“ ir regioninės televizijos laidoje „Šiaulių žinios“;

- Transliuoti regioninės televizijos programą atitinkančią įvairaus amžiaus, įvairių pomėgių ir požiūrių žiūrovų skonį;

- Dalyvauti Šiaulių krašto visuomeninėje veikloje: remti Šiaulių krašto kultūrinius ir sportinius renginius, teikti paramą vaikų globos įstaigoms, vaikų lopšeliams-darželiams.

⁶ LR Ryšių reguliavimo tarnyba. Apžvalga pagal elektroninių ryšių operatorių ir paslaugų teikėjų pateiktą informaciją už 2007 metus. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/index.php?-1859156062>

⁷ NTT – Nacionalinis telekomunikacijų tinklas

Splius įmonių grupės strateginiai tikslai:

- Subalansuoti teikiamų paslaugų tarifus optimizuojant kainos ir kokybės santykį;
- Kurti naujus, patrauklesnius kabelinės televizijos paslaugų paketus;
- Plėsti veiklos zoną;
- Modernizuoti tinklo infrastruktūrą, diegti naujausias technologijas;
- Didinti produktyvumą ir darbo efektyvumą;
- Sukurti ir įdiegti motyvuojančią ir konkurencingą darbo užmokesčio sistemą.

Kaip matyti, paskutinysis Splius įmonių grupės strateginis tikslas siejasi su vizija tapti viena iš labiausiai pripažįstamų darbdavių Šiaulių regione. Siekiant įgyvendinti šį tikslą 2005 m. Splius įmonių grupėje buvo sukurta ir įdiegta nauja darbo užmokesčio sistema, kurios pagrindą sudaro nustatytos, atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus, pareigybių pagrindinio darbo užmokesčio ribos ir premijavimo nuostatai. Iki šio laikotarpio UAB „Lignita“ ir UAB „Telereina“ pagrindinis darbo užmokestis buvo nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu, atsižvelgiant į rinkoje vyraujančią analogiškų įmonių, atitinkamos pareigybės darbo užmokesčio lygį. Tuo tarpu UAB „SPT“ nuo pat įkūrimo pradžios t.y. 2002 m. naudojama darbo užmokesčio sistema buvo pagrįsta pareigybių vertinimu rangavimo būdu t.y. buvo nustatyti pareigybių lygiai ir kiekvienam lygiui buvo priskirtas atitinkamas pareigybinis (pagrindinis) darbo užmokestis. 2005 m. Splius įmonių grupėje įdiegta nauja darbo užmokesčio sistema pagrindė darbuotojams mokamo darbo užmokesčio diferenciaciją ir dalinai įgalino taikyti lygaus apmokėjimo už lygiavertį darbą principą. Vis dėl to, kadangi pareigybei yra nustatytos tam tikros darbo užmokesčio ribos, nustatant konkretų darbo užmokestį konkrečiam žmogui atsiranda nemažai subjektyvumo. Be to, nustatant darbo užmokesčio ribas buvo įvertinti ne visi kriterijai, į kuriuos rekomenduojama atsižvelgti vertinant pareigybę. Tikėtina, kad šie Splius darbo užmokesčio sistemos trūkumai atsirado todėl, kad sistemą kūrė ne profesionalai, o atskirų padalinių įgalioti atstovai (pagrindiniai tarnybų vadovai). Atsižvelgiant į pateiktus faktus, galima daryti išvadą, kad siekiant įgyvendinti vieną iš Splius įmonių grupės strateginių tikslų – sukurti ir įdiegti motyvuojančią ir konkurencingą darbo užmokesčio sistemą, jau įdiegtą darbo užmokesčio sistemą reikia tobulinti. Tačiau, kad numatyti tobulinimo kryptis, pirmiausia tikslinga atlikti išsamesnę Splius įmonių grupės darbo užmokesčio sistemos analizę.

Vis dėl to, prieš pradėdant Splius įmonių grupės darbo užmokesčio sistemos analizę, pirmiausia tikslinga išanalizuoti bendrovių struktūrą, struktūrinių padalinių tikslus ir uždavinius, nuo kurių priklauso ir pareigybėms keliami reikalavimai, o tai reiškia, kad įtakoja ir pareigybių (darbų) vertinimą, kuris lemia darbuotojų darbo užmokesčio dydį ir diferenciaciją.

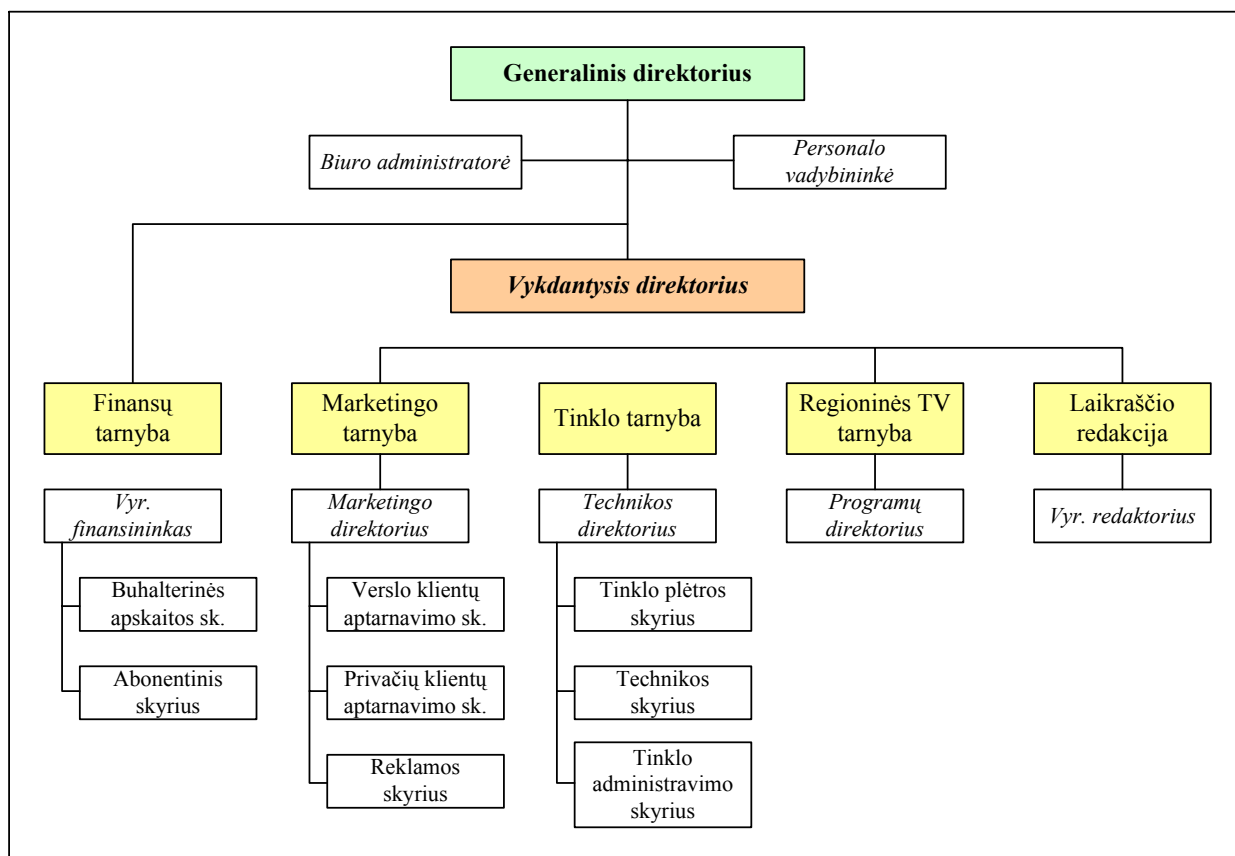
2.2. „Splus“ įmonių grupės valdymo struktūros bei padalinių tikslų analizė

2.2.1. UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ struktūra

UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“, susibūrusios po „Splus“ prekinio ženklu, nuo 1996 m. veiklą vykdo bendrai, todėl ir 2005 m. balandžio 21 d. akcininkų susirinkime buvo patvirtinta bendra šių bendrovių valdymo struktūra. Toliau darbe ši struktūra bus vadinama – Splus valdymo struktūra.

Atsižvelgiant į tai, kad 2002 m. įkurta UAB „SPT“ vykdoma veikla skiriasi nuo minėtų bendrovių veiklos, tai, nepaisant to, kad ši bendrovė taip pat priklauso Splus įmonių grupei, yra patvirtinta atskira šios bendrovės valdymo struktūra, kuri darbe ir bus vadinama – UAB „SPT“ valdymo struktūra.

Naujojoje Splus valdymo struktūroje aiškiai pastebima orientacija į vertikalų ir centralizuotą valdymą (žiūr. 8 pav.).



8 pav. Splus valdymo struktūra

Šaltinis: 2005-04-21 „Splus“ įmonių grupės akcininkų susirinkimo protokolas

Kaip matyti iš 8 paveikslėlio, Splus valdymo struktūros pagrindą sudaro Finansų, Marketingo, Tinklo, Regioninės TV tarnybos ir laikraščio „ŠIAULIAI plus“ redakcija.

Už **Finansų tarnybos** veiklą ir rezultatus atsako vyr.finansininkas, kuris atskaitingas generaliniam direktoriui.

Finansų tarnybą sudaro Buhalterinės apskaitos ir Abonentinis skyriai.

Pagrindinės *Buhalterinės apskaitos skyriaus funkcijos* yra UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ ūkinės ir finansinės veiklos buhalterinės apskaitos vedimas, turto apskaita, mokėjimų ir sąnaudų apskaita, gautinų sumų ir pajamų apskaita, bendrovių biudžeto planavimas, statistikos duomenų rinkimas ir analizė, darbo užmokesčio apskaita, ataskaitų rengimas, verslo efektyvumo analizavimas.

Abonentinis skyrius yra atsakingas: už Splus paslaugų naudotojų aptarnavimą, informacijos apie teikiamas paslaugas bei įkainius suteikimą, sąskaitų už suteiktas paslaugas išsiuntimą klientams, už klientų pretenzijų nagrinėjimą, už paslaugų teikimo sutarčių nutraukimą, už sukčiavimo prevenciją, už skolų išieškojimą bei delspinigių skaičiavimą.

Marketingo tarnyba – vienas svarbiausių Splus padalinių, kadangi šio padalinio veikla labiausiai įtakoja visos Splus įmonių grupės veiklos rezultatus. Marketingo tarnybai vadovauja ir už jos rezultatus atsako Marketingo direktorius. Tarnybą sudaro Verslo klientų aptarnavimo skyrius, Privačių klientų aptarnavimo skyrius ir Reklamos skyrius.

Verslo ir privačių klientų aptarnavimo skyriai iš esmės atlieka tas pačias funkcijas, tik viename iš jų aptarnaujami juridiniai, kitame – fiziniais asmenys. Šių skyrių darbuotojai yra atsakingi už Splus kabelinės televizijos ir Interneto paslaugų pardavimą, pardavimo sąlygų nustatymą, naujų paslaugų kūrimą bei jau teikiamų paslaugų modifikavimą, paslaugų teikimo sutarčių sudarymą ir nutraukimą.

Reklamos skyriaus veikla yra vykdoma trim kryptimis:

- ✓ Rinkos tyrimai ir analizė;
- ✓ Splus įmonių grupės paslaugų populiarinimas ir reklama;
- ✓ Reklamos agentūros paslaugos.

Taigi, Reklamos skyrius yra atsakingas už Splus pozicionavimo ir populiarinimo strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, reklamos laiko regioninėje TV bei reklaminių ploto savaitraštyje „ŠIAULIAI plus“ pardavimą, reklamos gamybą, atsiskaitymų už reklamą apskaitą ir administravimą.

Vis dėl to, visi pagrindiniai technologiniai resursai, įgalinantys Splus teikti kabelinės televizijos, Interneto bei telefonijos paslaugas, yra įdiegiami, apskaitomi ir administruojami **Tinklo tarnyboje**, kuriai vadovauja technikos direktorius. Pagrindinis šios tarnybos tikslas – užtikrinti efektyvią Splus kabelinės televizijos tinklo (įskaitant ir Interneto bei telefonijos prieigas) plėtrą ir efektyvų tinklo išteklių naudojimą. Tarnybą sudaro: Tinklo plėtos skyrius, Technikos skyrius, Tinklo administravimo skyrius.

Tinklo plėtos skyriaus pagrindinės funkcijos: tinklo modeliavimas ir plėtra, investicijų į tinklo plėtrą poreikio įvertinimas pagal gautas paraiškas ir paslaugų pardavimo planus, investicinių

planų rengimas, investicijų įsisavinimas ir turto pridavimas. Šis skyrius taip pat atsakingas už naujų tinklo technologijų (įskaitant galinius įrenginius) tyrimus ir diegimą. O už kabelinės televizijos, Interneto ir telefonijos paslaugų įdiegimą vartotojui yra atsakingas **Technikos skyrius**. Pagrindinės šio skyriaus funkcijos yra ištirti paslaugų pajungimo technines galimybes, numatyti reikiamus resursus paslaugai aktyvuoti, įdiegti paslaugą (įskaitant galinių įrenginių prijungimą kliento namuose ar darbovietėje), atlikti paslaugos testavimą. Esant reikalui – pateikti paraišką Tinklo plėtros skyriui dėl KTV linijos įrengimo.

Įrengtas KTV linijas, o tiksliau – visą telekomunikacijų infostruktūrą, administruoja *Tinklo administravimo skyrius*. Šiame skyriuje apskaitomi visi technologiniai tinklo resursai, taip pat vykdoma gedimų registracija, informacijos apie gedimus perdavimas už gedimų šalinimą atsakingam UAB „SPT“ Tinklo eksploatavimo skyriui ir gedimo pašalinimo laiko registravimas. Šis skyrius taip pat atsakingas už paslaugų kokybės tyrimus, kurie atliekami analizuojant gedimų skaičių per tam tikrą laikotarpį ir jų pašalinimo laiką, bei tiesiogiai apklausiant paslaugų vartotojus.

Regioninės TV tarnyba atlieka dvi pagrindines funkcijas:

- ✓ tam tikrų TV kanalų programų retransliacija;
- ✓ regioninės TV programos sudarymas ir transliacija.

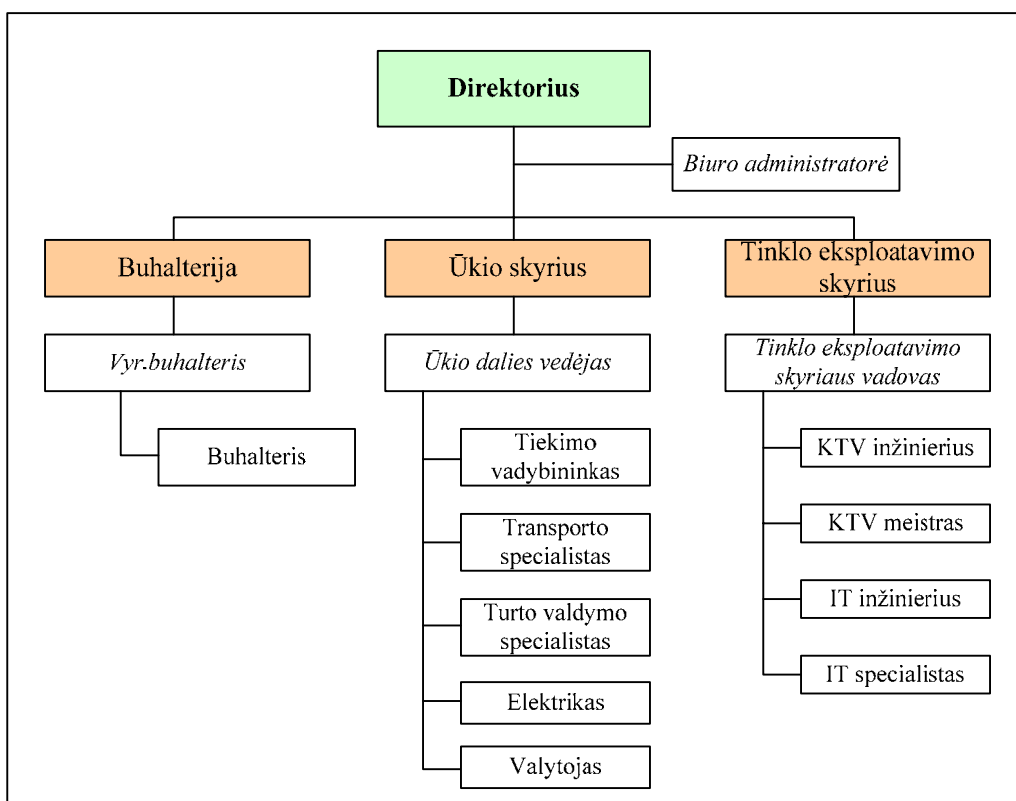
Programų retransliacijai pagrindiniai keliami kokybės reikalavimai, kurie tiesiogiai priklauso nuo naudojamos technologijos ir KTV linijų kokybės, todėl Regioninės TV tarnyba programų transliacijos srityje atlieka tik administratoriaus vaidmenį. Taigi, pagrindinis šios tarnybos tikslas – kurti ir transliuoti regioninės TV programas pagal numatytą programos laikinį grafiką. Šiam tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai: kurti, filmuoti, montuoti ir transliuoti įvairias autorines laidas, siužetus bei reportažus; rengti, montuoti ir perduoti reportažus kitoms televizijoms, radijo stotims ar informacijos agentūroms su kuriomis pasirašyta bendradarbiavimo sutartis; gauti atitinkamus leidimus transliuoti įvairius filmus ir laidas. Pažymėtina, kad rengiant autorines laidas, siužetus bei reportažus, turi būti laikomasi teisingumo, tikslumo ir nešališkumo principų.

Laikraščio tarnyba, kuriai vadovauja vyr. redaktorius, yra atsakinga už savaitraščio „ŠIAULIAI plus“ savalaikį išleidimą ir naujausios, aktualios informacijos apie Šiaulių krašto esminius įvykius pateikimą. Šiam tikslui pasiekti tarnybos korespondentai dalyvauja įvairiuose Šiaulių krašto visuomeniniuose renginiuose, sporto šventėse, renka informaciją apie įdomiausius krašto žmones ir įvykius, rašo straipsnius, kurie publikuojami laikraštyje.

Išanalizavus UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ struktūrą (kuri yra bendra), struktūriniais padaliniais keliamus tikslus ir uždavinius bei šiems tikslams pasiekti atliekamas funkcijas, prieš apibendrinant pateiktą informaciją ir darant išvadas, būtina atitinkamai išanalizuoti ir UAB „SPT“ struktūrą, struktūrinių padalinių tikslus, uždavinius ir priskirtas funkcijas.

2.2.2. UAB „SPT“ struktūra

UAB „SPT“ struktūros pagrindą sudaro trys padaliniai: Buhalterija, Ūkio skyrius ir Tinklo eksploatavimo skyrius (žiūr. 9 pav.). Visi šie padaliniai yra tiesiogiai pavaldūs uždarosios akcinės bendrovės direktoriui.



9 pav. UAB „SPT“ struktūra

Šaltinis: 2005-04-21 „Splus“ įmonių grupės akcininkų susirinkimo protokolas

Kaip matyti iš 9 paveikslo, vienas iš UAB „SPT“ padalinių yra **Buhalterija**. Šis padalinys atlieka tas pačias funkcijas kaip ir UAB „Telerena“ bei „Lignita“ buhalterija, skiriasi tik darbų apimty, todėl šias funkcijas pakartotinai analizuoti būtų netikslinga.

Kitas UAB „SPT“ padalinys – **Ūkio skyrius**. Šiam skyriui yra keliami gana daug uždavinių. Vienas iš jų - užtikrinti visų Splus įmonių grupės struktūrinių padalinių veiklą, aprūpinant reikiama įranga, įrankiais, medžiagomis, biuro reikmenimis ir kitomis priemonėmis. Tam, kad pasiekti šį tikslą Ūkio skyrius atlieka šias funkcijas: kaupia ir sistemina prekių paklausos informaciją; ieško tinkamų tiekėjų, skelbia konkursus, apibendrina ir įvertina konkursinę medžiagą ir parengia sutartis su tiekėjais; perka prekes, paslaugas bei darbus palankiausiomis sąlygomis pagal patvirtintas paraiškas, kurios gaunamos iš Splus įmonių grupės struktūrinių padalinių. Šias funkcijas atlieka tiekimo vadybininkai, vadovaujami ūkio dalies vedėjo.

Dar vienas Ūkio skyriaus uždavinys – aprūpinti Splus įmonių grupę techniškai tvarkingomis transporto priemonėmis bei mechanizmais pagal nustatytą planą, kontroliuoti kuro

sunaudojimo normų laikymąsi. Už šio tikslo įgyvendinimą atsakingas transporto specialistas, kuris atlieka šias funkcijas: prižiūri Splus įmonių grupės transporto priemones (organizuoja profilaktinę patikrą bei gedimų šalinimą), administruoja transporto duomenų bazę, kontroliuoja kuro sunaudojimo normų laikymąsi; apdraudžia transporto priemones; formina draudiminiuosius įvykius.

Trečiasis UAB „SPT“ Ūkio skyriaus uždavinys – administruoti ir eksploatuoti Splus įmonių grupės pastatus. Kad įgyvendinti šį uždavinį Ūkio skyriaus Turto valdymo specialistas organizuoja profilaktinę pastato inžinerinių tinklų ir įrenginių (tame tarpe santechninių bei šildymo įrenginių) patikrą, stogo apžiūrą; organizuoja pastatų einamąjį bei kapitalinį remontą; sudaro ir administruoja sutartis su šilumos, vandens bei elektros tiekėjais ir jas administruoja.

Tinklo eksploatavimo skyriaus pagrindinis tikslas yra užtikrinti kokybišką Splus kabelinės televizijos, įskaitant Internetą bei telefoniją, ryšio tinklo darbą. Siekiant įgyvendinti šį tikslą Tinklo eksploatavimo skyriaus darbuotojai atlieka šias funkcijas: gedimų nustatymas, šalinimo organizavimas bei šalinimas, gedimų prevencija, tinklo modernizavimas ir palaikymas, techninio broko analizė ir atstatymas, naujų tinklų tiesimas; Splus galinės įrangos priežiūra ir remontas.

Išanalizavus Splus įmonių grupės struktūrą bei struktūrinių padalinių tikslus ir uždavinius, apibendrintai galima teigti, kad *skirtingoms struktūrinių padalinių funkcijoms atlikti būtini skirtingi, kai kuriais atvejais net specifiniai, įgūdžiai bei skirtinga profesinė darbuotojų patirtis. Taip pat būtina pažymėti, kad kai kurioms vieno ar kito padalinio funkcijoms atlikti užtenka vidurinio ar profesinio išsilavinimo, kitoms funkcijoms atlikti būtinas aukštesnysis arba aukštasis išsilavinimas. Be to, vienos funkcijos apima paprastus, standartinius žemos kvalifikacijos darbus, o kitos funkcijos susijusios operatyvinių sprendimų, kurie nulemia padalinio ar net visos bendrovės veiklos rezultatus, priėmimu, taigi šias funkcijas gali atlikti tik padalinių vadovai. Priklausomai nuo tam tikroms funkcijoms atlikti reikalingo pareigų ir vadybos lygio, be abejo, skiriasi ir atsakomybės lygis, darbo sunkumas. Padalinių atliekamos funkcijos skiriasi ir savarankiškumo bei kūrybiškumo reikalavimais ir net darbo sąlygomis.*

Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad *į visus šiuos paminėtus veiksnius (išsimokslinimą, profesinę patirtį, pareigų ir vadybos lygį, sprendimų priėmimo mastą ir veikimo laisvę, savarankiškumą ir kūrybingumą darbe, atsakomybę, darbo sunkumą bei darbo sąlygas) reiktų atsižvelgti vertinant Splus įmonių grupės pareigybes, siekiant nustatyti pagrindinį darbo užmokestį. Kad nustatyti kurie iš šių veiksnių įvertinti, o į kuriuos neatsižvelgiama nustatant Splus pareigybinį (pagrindinį) darbo užmokestį, būtina atlikti taikomos darbo užmokesčio sistemos analizę.*

2.3. „Splius“ įmonių grupės darbo užmokesčio sistemos analizė

Splius įmonių grupės darbo užmokesčio sandara ir struktūra yra patvirtinta 2005 m. gegužės 12 d. generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 24 „Dėl darbo užmokesčio sandaros ir nustatymo tvarkos patvirtinimo“. Minėtu įsakymu patvirtintoje, darbo užmokesčio sandaros ir nustatymo tvarkoje nurodyta, kad šios tvarkos nustatymo tikslas yra užtikrinti motyvuojančią, dinamišką darbo užmokesčio sistemą, atsižvelgiant į darbo užmokesčio fondo lygį ir realizuojant darbo užmokesčio išorinio konkurencingumo bei vidinio teisingumo (objektyvumo) principą. Vadinasi, Splius įmonių grupės darbuotojų darbo užmokestis turėtų būti ne mažesnis nei mokamas analogiškose įmonėse. Taip būtų užtikrintas išorinis konkurencingumas. O tam, kad būtų užtikrintas vidinio teisingumo principas, darbo užmokestis turėtų būti diferencijuojamas pagal objektyvius vertinimo kriterijus.

Splius įmonių grupės darbo užmokestį sudaro reguliariai mokamas atlyginimas už darbą, kurį sudaro fiksuota ir kintanti dalys bei nereguliarūs vienkartiniai priedai.

6 lentelė

Splius įmonių grupės darbo užmokesčio struktūra

Sudedamoji dalis		Apibūdinimas
<i>Fiksuota dalis</i>	Pagrindinis darbo užmokestis	Mokamas atsižvelgiant į darbuotojo užimamą pareigybę ir turimą kompetenciją
<i>Kintanti dalis</i>	Santykinai pastovus darbo užmokesčio priedas	Mokamas reguliariai, įvertinus darbuotojo nuolatinį išmatuojamą indėlį į Splius veiklos rezultatus
	Vienkartiniai nereguliarūs priedai	Mokami už veiklos planuose nenumatytus pasiekimus, atnešusius Splius apčiuopiamų rezultatų

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2005-05-12 UAB „Telereña“ generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 24

Splius įmonių grupės darbuotojų darbo užmokesčio fiksuota ir kintanti dalys bei vienkartiniai priedai nustatomi pagal atskiras, generalinio direktoriaus įsakymu patvirtintas metodikas. Šias metodikas, kaip ir visą darbo užmokesčio nustatymo tvarką, kūrė 2004-11-24 generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 78 „Dėl Splius įmonių grupės darbo užmokesčio sandaros ir nustatymo tvarkos kūrimo ir įgyvendinimo darbo grupės sudarymo“ paskirta komisija, kurią sudarė komisijos pirmininkas – UAB „Telereña“ generalinis direktorius bei 4 nariai: personalo vadybininkas, vyr. finansininkas, marketingo direktorius, technikos direktorius.

Taigi, Splius įmonių grupės **pagrindinis darbo užmokestis** nustatomas pagal 2005-05-12 generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 25 „Dėl pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos patvirtinimo“. Šiame įsakyme nurodoma, kad „pagrindinis Splius įmonės darbuotojų darbo užmokestis nustatomas įvertinant užimamų pareigybių lygį, kurį pagrindinai lemia atsakomybės

laipsnis, darbo sudėtingumas, pareigybei keliamas kvalifikacijos lygis bei profesinė ir vadovavimo patirtis“.

Splius įmonių grupėje išskirta 10 pareigybinių lygių, o kiekvienam pareigybės lygiui nustatytos tam tikros pagrindinio darbo užmokesčio ribos. Pareigų lygis skiriasi pagal pareigų reikšmingumo vertinimą. Lygiai išdėstyti pagal svarbą mažėjančia tvarka: 10 lygis – reikšmingiausia pareigybė, kuriai priskirtas didžiausias darbo užmokestis, 1 lygis – mažiausiai reikšminga pareigybė, todėl jai priskirtas mažiausias darbo užmokestis.

Pareigybių įvertinimą ir priskyrimą vienam ar kitam lygiui atliko jau minėta komisija. Pažymėtina ir tai, kad vienokios atlyginimų ribos yra nustatytos UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybėms, o kitokios UAB „SPT“ pareigybėms. UAB „Telerena“ generalinio direktoriaus, kuris atsakingas už visos Splius įmonių grupės veiklą, teigimu, taip yra, todėl, kad darbo užmokesčių lygis nustatytas atsižvelgiant į analogiškų įmonių darbo užmokesčio lygį. UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ – telekomunikacijų bendrovės, tuo tarpu UAB „SPT“ – nekilnojamojo turto priežiūros. LR Statistikos departamento duomenimis⁸, vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis pašto ir telekomunikacijų įmonėse, privačiame sektoriuje, 2007 m. ketvirtą ketvirtį buvo 3319,6 Lt, o nekilnojamojo turto priežiūros – 2133,90 Lt t.y. 35,72 proc. mažesnis.

Be to, skirtingais būdais nustatomi ir UAB „Telerena“, UAB „Lignita“ bei UAB „SPT“ pareigų lygiai. Atsižvelgiant į tai, darbe pirmiausia pateikiami ir analizuojami UAB „Telerena“ ir „Lignita“ pareigybių lygiai, jų nustatymo kriterijai ir darbo užmokesčio ribos, o po to – UAB „SPT“ pareigybių lygiai, jų nustatymo būdas ir darbo užmokesčio ribos.

7 lentelė

UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigų lygis ir darbo užmokesčio ribos

Balų skaičius	Pareigų lygis	Darbo užmokesčio ribos
39 - 40	10 lygis	6000 - 6999
35 - 38	9 lygis	5000 - 5999
31 - 34	8 lygis	4000 - 4999
27 - 30	7 lygis	3200 - 3999
23 - 26	6 lygis	2700 - 3199
19 - 22	5 lygis	2200 - 2699
15 - 18	4 lygis	1900 - 2199
11 - 14	3 lygis	1600 - 1899
7 - 10	2 lygis	1300 - 1599
3 - 6	1 lygis	1000 - 1299

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2005-05-12 generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 25 „Dėl pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos patvirtinimo“

⁸ LR Statistikos departamentas. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis. Požymiai: sektorius, ekonominės veiklos rūšis ir ketvirtis. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt>

Kaip matyti iš 7 lentelėje pateiktų duomenų, UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ žemiausia atlyginimo riba yra 1000 Lt, o aukščiausia – 7000 Lt. Vadinasi, šiuo atveju darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas yra 1:7. Pažymėtina, kad kiekvieno pareigybės lygio darbo užmokesčio ribos auga dalinai pagal tiesinį augimo principą, dalinai pagal progresinį.

Dešimto, devinto ir aštunto pareigų lygio žemiausia ir aukščiausia pagrindinio darbo užmokesčio riba skiriasi 1000 Lt, t.y. šiems lygiams priskirtas pareigas einančių darbuotojų pagrindinis darbo užmokestis gali svyruoti 1000 Lt ribose. Septintojo pareigų lygio žemiausia ir aukščiausia pagrindinio darbo užmokesčio riba skiriasi 800 Lt, šeštojo ir penktojo – 500 Lt, o nuo ketvirto iki pirmo - 300 Lt.

Iš 7 lentelės taip pat matyti, kad pareigybė vienam ar kitam lygiui yra priskiriama pagal pareigybės vertę balais. Siekiant nustatyti pareigybės vertę, pirmiausia nustatomi pareigybei keliami darbo užmokesčio diferencijavimo veiksmų lygiai ir jiems priskiriamas atitinkamas balų skaičius. Po to visų veiksmų vertinimo rezultatai sumuojami ir taip nustatoma pareigybės vertė balais.

Vertinami šie pagrindinio darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai (vertinimo kriterijai): atsakomybė, kvalifikacija, darbo sudėtingumas bei profesinė ir vadovavimo patirtis.

8 lentelė

Atsakomybės lygio nustatymas ir vertinimas balais

<i>Lygis</i>	<i>Atsakomybės lygio nustatymo kriterijai</i>	<i>Balai</i>
<i>1 lygis</i>	Atsakomybė tik už pateiktų užduočių savalaikį įgyvendinimą	1
<i>2 lygis</i>	Atsakomybė už asmeninių tikslų įgyvendinimą, vadovybės nurodymų vykdymą, ryšių tarp padalinių palaikymą	2
<i>3 lygis</i>	Atsakomybė už asmeninių tikslų įgyvendinimą bei klientų aptarnavimą, teisingos informacijos jiems suteikimą	3
<i>4 lygis</i>	Atsakomybė už asmeninių tikslų įgyvendinimą, LR įstatymų ir kitų norminių dokumentų taikymą	4
<i>5 lygis</i>	Atsakomybė už asmeninių ir/ar grupinių tikslų įgyvendinimą, didelė atsakomybė už klientų pritraukimą ir išsaugojimą arba už kokybišką KTV tinklo darbą	5
<i>6 lygis</i>	Atsakomybė už skyriaus darbuotojų veiklos administravimą, skyriaus veiklos planavimą, iškeltų grupinių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą	6
<i>7 lygis</i>	Didelė asmeninė atsakomybė už viso KTV tinklo darbą	7
<i>8 lygis</i>	Atsakomybė už aukščiausio lygio struktūrinio padalinio - tarnybos veiklos administravimą, iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, pasiūlymų dėl tarnybos veiklos tobulinimo teikimą	8
<i>9 lygis</i>	Atsakomybė už bendrovės veiklos rezultatus, numatytos strategijos, tikslų ir uždavinių įgyvendinimą	9
<i>10 lygis</i>	Atsakomybė už Splus įmonių grupės veiklos rezultatus, įmonių grupės veiklos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą	10

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2005-05-12 generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 25 „Dėl pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos patvirtinimo“

Kaip matyti iš 8 lentelėje pateiktos informacijos, yra išskirta 10 atsakomybės lygių. Atsakomybės lygis atitinka jo vertę balais.

Atsakomybės lygis priklauso nuo to ar pareigas einantis darbuotojas yra atsakingas už visos Splus įmonių grupės veiklos rezultatus, ar už konkrečios uždarnosios akcinės bendrovės, ar už tarnybos ar skyriaus tikslų įgyvendinimą, ar tik už asmeninių tikslų pasiekimą, pateiktų konkrečių užduočių savalaikį įgyvendinimą. Nustatant pareigybės atsakomybės lygį, taip pat atsižvelgiama į pareigybės poveikį klientų pritraukimui ir išsaugojimui, įtaka viso kabelinės televizijos tinklo darbo kokybei.

Kitas pareigybių vertinimo kriterijus – kvalifikacija.

9 lentelė

Kvalifikacijos lygio nustatymas ir vertinimas balais

<i>Lygis</i>	<i>Kvalifikacijos lygio nustatymo kriterijai</i>	<i>Balai</i>
<i>1 lygis</i>	Darbai išsimokslinimas nebūtinai	0
<i>2 lygis</i>	Reikalingas vidurinis išsimokslinimas	1
<i>3 lygis</i>	Reikalingas profesinis išsimokslinimas	2
<i>4 lygis</i>	Aukštasis neuniversitetinis arba aukštesnysis išsilavinimas	4
<i>5 lygis</i>	Aukštasis išsilavinimas, bakalauro	7
<i>6 lygis</i>	Aukštasis išsilavinimas, magistras	10

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2005-05-12 generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 25 „Dėl pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos patvirtinimo“

Kaip matyti iš 9 lentelėje pateiktos informacijos, priklausomai nuo to kokie išsimokslinimo reikalavimai keliami darbuotojui siekiančiam užimti minėtą pareigybę, yra išskirti 6 kvalifikacijos lygiai. Šiuo atveju, veiksnio lygis neatitinka jo vertės balais. 1 kvalifikacijos lygiui priskiriamos pareigos, kurioms užimti išsimokslinimas nebūtinai, todėl 1-am kvalifikacijos lygiui priskirtos pareigybės vertinamos 0 balų. 2-am lygiui priskiriami darbai, kuriuos atlikti reikalingas vidurinis išsimokslinimas. Šis kvalifikacijos lygis vertinamas – 1 balu. 2 balais vertinami darbai, kuriems atlikti reikalingas profesinis pasirengimas; 4 balais – darbai, kuriems atlikti reikia aukštesniojo išsilavinimo, 7 balais – darbai, kuriems atlikti reikia bakalauro laipsnio, 8 balais – darbai, kuriems atlikti reikia magistro laipsnio.

Kaip matyti, daktaro laipsnio kvalifikaciniai reikalavimai nekeliami nei vienai Splus įmonių grupės pareigybei.

Dar vienas darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys, į kurį atsižvelgiama vertinant Splus įmonių grupės pareigybes yra darbo sudėtingumas.

Darbo sudėtingumo lygio nustatymas ir vertinimas balais

<i>Lygis</i>	<i>Darbo sudėtingumo lygio nustatymo kriterijai</i>	<i>Balai</i>
<i>1 lygis</i>	Nesudėtingas fizinis darbas	1
<i>2 lygis</i>	Sudėtingas, sunkus fizinis darbas	2
<i>3 lygis</i>	Nesudėtingas protinis darbas; veikla susijusi su įprastų taisyklių ir instrukcijų taikymu	3
<i>4 lygis</i>	Veikla nelabai sudėtinga, susijusi su įprastų procedūrų taikymu, tačiau reikalingi bendravimo su klientais įgūdžiai	4
<i>5 lygis</i>	Veikla vidutinio sudėtingumo; būtina gebėti spręsti įvairias vidutinio sudėtingumo situacijas gerai pažįstamoje aplinkoje	5
<i>6 lygis</i>	Veikla vidutinio sudėtingumo, sprendžiamos įvairios vidutinio sunkumo situacijos, tačiau palaikomi nuolatiniai ryšiai su klientais (fiziniais ir/arba juridiniais asmenimis)	6
<i>7 lygis</i>	Sudėtinga protinė veikla; susiduriama su sudėtingomis problemomis. Sprendimų priėmimui reikalingos gilios atitinkamos srities žinios	7
<i>8 lygis</i>	Sudėtinga protinė veikla; sprendimų priėmimui reikalingos nuodugnios atitinkamos srities žinios, gebėjimas analitiškai įvertinti ir apibendrinti problemas; būtina vadovavimo patirtis	8
<i>9 lygis</i>	Labai sudėtinga protinė veikla; priimami sprendimai lemia bendrovės veiklos rezultatus; reikalingos įvairių veiklos sričių žinios, analitinis mąstymas, didelė vadovavimo patirtis	9
<i>10 lygis</i>	Labai sudėtinga protinė veikla, susijusi su visos įmonių grupės vizijos, veiklos strategijos ir perspektyvinių planų kūrimu; reikalingos įvairių veiklos sričių žinios, analitinis mąstymas, labai didelė vadovavimo patirtis	10

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2005-05-12 generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 25 „Dėl pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos patvirtinimo“

Darbo sudėtingumo, kaip ir atsakomybės lygio, yra išskiriama 10 lygių, kurie atitinka jų vertę balais. Vertinant darbo sudėtingumą, darbai skirstomi į fizinius ir protinius. Fiziniai darbai skirstomi į nesudėtingus ir sudėtingus fizinius darbus, o protiniai darbai - į nesudėtingus, vidutinio sunkumo, sudėtingus ir labai sudėtingus darbus.

Nesudėtingai protinei veiklai priskiriama veikla susijusi su įprastų procedūrų ir taisyklių taikymu, kai nereikalingas kūrybiškumas. Šie darbai priskiriami trečiam darbo sudėtingumo lygiui. Vis dėl to, jei darbas ir yra nesudėtingas, tačiau susijęs su klientų aptarnavimu, tai jis yra priskiriamas aukštesniam - ketvirtam lygiui. Tikėtina, kad šiam darbo sudėtingumo lygiui yra priskiriamos Abonentinio skyriaus klientų aptarnavimo konsultanto ir vadybininko pareigybės.

Vidutinio sudėtingumo veiklai priskiriami darbai, kuriuos atliekant reikia spręsti vidutinio sudėtingumo situacijas gerai pažįstamoje aplinkoje. Ir šiuo atveju, už darbą su klientais, tiksliau - už nuolatinį ryšį su jais palaikymą, skiriamas papildomas balas.

Sudėtingai protinei veiklai priskiriama veikla, kuri susijusi su sudėtingų problemų sprendimu, kai reikalingos gilios atitinkamos srities žinios (technologijos išmanymas, pardavimų

skatinimas, finansų valdymas ir kt.). Šiuo atveju papildomas balas skiriamas, jei darbui atlikti reikalinga ir vadovavimo patirtis.

Labai sudėtingai protinei veiklai priskiriama veikla, kuriai atlikti reikalingos įvairių sričių žinios, analitinis mąstymas, didelė vadovavimo patirtis. Šie darbai susiję su veiklos strategijos kūrimu. Jie gali būti priskirti 9-tam arba 10-tam darbo sudėtingumo lygiui priklausomai nuo to ar veikla lemia bendrovės ar visos įmonių grupės rezultatus.

Paskutinis veiksnys, kurio lygis yra nustatomas vertinant Splus įmonių grupės darbuotojų pareigybę, yra profesinė ir vadovavimo patirtis.

11 lentelė

Profesinės ir vadovavimo patirties lygio nustatymas ir vertinimas balais

<i>Lygis</i>	<i>Profesinės ir vadovavimo patirties lygio nustatymo kriterijai</i>	<i>Balai</i>
<i>1 lygis</i>	Darbui atlikti patirtis nereikalinga	1
<i>2 lygis</i>	Reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 3 mėn.	2
<i>3 lygis</i>	Reikalingas apmokymas iki 6 mėn. ir atitinkamos srities specialios žinios (paslaugų ar technologijos išmanymas)	3
<i>4 lygis</i>	Reikalinga 1 metų darbo patirtis	4
<i>5 lygis</i>	1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis	5
<i>6 lygis</i>	2-3 metų vadovavimo 5-10 asmenų grupei; 1 metų darbo patirtis atitinkamoje sferoje	6
<i>7 lygis</i>	3-4 metų to paties specifinio pobūdžio darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	7
<i>8 lygis</i>	3-5 metų vadovavimo patirtis atitinkamai funkciniai veiklos kryptiniai (marketingas, finansų valdymas, KTV tinklų statyba)	8
<i>9 lygis</i>	4-5 metų vadovavimo kokiais nors funkciniai veiklos kryptiniai patirtis; 3 metų patirtis telekomunikacijų sferoje	9
<i>10 lygis</i>	Didesnė nei 5 metai vadovavimo įmonei patirtis; bent 3 metų patirtis telekomunikacijų sferoje	10

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2005-05-12 generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 25 „Dėl pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos patvirtinimo“

Siekiant nustatyti pareigybei priskiriamą profesinės ir vadovavimo patirties lygį, atsižvelgiama į tai ar darbui atlikti užtenka apmokymo darbo vietoje, ir kokia turėtų būti jo trukmė, ir į tai ar reikalinga panašaus pobūdžio darbo patirtis, atitinkamos srities žinios, kvalifikacijos kėlimas bei vadovavimo patirtis. Kuo didesnė profesinė ir vadovavimo patirtis reikalinga darbui atlikti, tuo aukštesnis nustatomas pareigybei priskiriamas profesinės ir vadovavimo patirties lygis. Šio darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnio lygių, kaip ir atsakomybės bei darbo sudėtingumo, yra išskiriama 10 ir veiksnio lygis atitinka jam skiriamų balų skaičių.

Išanalizavus, pagal kokius kriterijus yra nustatomi pareigybei priskiriami atsakomybės, kvalifikacijos, darbo sudėtingumo bei profesinės ir vadovavimo patirties lygiai, kurie lemia pareigybės vertę balais, o tai reiškia, kad ir pareigas einančio darbuotojo pagrindinį darbo

užmokestį, būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad pareigų lygiams priskirtos UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ administracijos, Finansų, Marketingo ir Tinklo tarnybų pareigybės. Tuo tarpu Regioninės TV tarnybos ir laikraščio „ŠIAULIAI plus“ redakcijos pareigybės į lygius neskirstomos, kadangi šių struktūrinių padalinių didžiosios daugumos darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo atlikto darbo kiekio t.y. jų darbo apmokėjimui taikoma ne laikinė, o vienetinė darbo užmokesčio forma. Be to, kai kurių darbuotojų (korespondentų bei autorinių laidų kūrėjų/vedėjų) darbas apmokamas pagal autorinio darbo sutartis. Todėl Splus įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikoje ir yra nurodyta, kad „Šiaulių regioninės TV ir laikraščio „ŠIAULIAI plus“ darbuotojų darbo užmokestis yra nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu, atsižvelgiant į darbo rinkoje vyraujančią atitinkamos pareigybės darbo užmokesčio lygį“. O darbo apmokėjimo sąlygos aptariamos darbo sutartyse, su kuriomis susipažinti autorė neturėjo galimybių.

Tuo tarpu administracijos, Buhalterijos, Marketingo ir Tinklo tarnybų pareigybių vertinimo balais rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybių vertinimo balais rezultatai

Pareigybė	Pareigybės vertinimo kriterijai				Viso:
	Atsakomybė	Kvalifikacija	Darbo sudėtingumas	Patirtis	
Administracija					
Generalinis direktorius	10	10	10	10	40
Vykdantysis direktorius	9	7	9	10	35
Biuro administratorė	2	1	2	2	7
Personalo vadybininkas	4	4	3	2	13
Buhalterinės apskaitos skyrius					
Vyr. finansininkas	8	7	7	8	30
Ekonomistas	4	7	6	5	22
Vyr. buhalteris	5	7	5	5	22
Apskaitininkas	2	4	3	3	12
Abonentinis skyrius					
Vedėja	5	7	6	5	23
Klientų aptarnavimo konsultantas	3	1	4	3	11
Klientų aptarnavimo vadybininkas	5	4	6	3	18
Marketingo tarnyba					
Marketingo direktorius	8	7	8	8	31
Verslo klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	6	7	6	6	25
Privačių klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	6	7	6	6	25
Reklamos skyriaus vadovas	6	7	6	6	25
Marketingo vadybininkas	5	4	6	3	18
Reklamos vadybininkas	3	4	4	3	14
Dizaineris	2	4	5	5	16

lentelė tęsiama

Pareigybė	Pareigybės vertinimo kriterijai				Viso:
	Atsakomybė	Kvalifikacija	Darbo sudėtingumas	Patirtis	
Tinklo tarnyba					
Technikos direktorius	8	7	8	9	32
Tinklo plėtros vadovas	6	7	8	8	29
Tinklo administratorius	7	7	7	7	28
Programuotojas	5	7	7	5	24
Techninio skyriaus vadovas	6	7	7	6	26
Vyr.tinklo inžinierius	5	7	5	5	22
Telefonijos vyr.inžinierius	5	7	5	5	22
Projektuotojas	4	7	5	4	20
KTV inžinierius	2	7	5	4	18
IT inžinierius	2	7	5	4	18
Telefonijos inžinierius	2	7	5	4	18
Interneto aptarnavimo inžinierius	2	7	5	4	18
Tinklo inžinierius	2	7	5	4	18
Dispečeris	3	1	3	3	10
IT specialistas	2	4	4	3	13
Interneto aptarnavimo specialistas	2	4	4	3	13
KTV meistras	2	0	2	2	6
IT meistras	2	0	2	2	6
Telefonijos meistras	2	0	2	2	6

Šaltinis: Darbo užmokesčio sandaros ir nustatymo tvarkos kūrimo ir įgyvendinimo darbo grupės 2005-05-27 susirinkimo protokolas Nr. 6

Kaip matyti, UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybių vertinimo rezultatai pateikti pagal bendrovių struktūrinius padalinius, todėl atrodytų, kad tiksliausia būtų pirmiausia išanalizuoti visų vieno padalinio pareigybių vertinimo rezultatus, po to kito ir taip toliau. Tačiau, kai kurios šių bendrovių pareigybės yra įvertintos vienodai t.y. joms priskirtas vienodas balų skaičius. Vadinasi šių pareigybių vertinimą pagal atsakomybės, kvalifikacijos, darbo sudėtingumo ir darbo patirties bei vadovavimo kriterijus, tikslinga analizuoti kartu. O kadangi yra vienodai įvertintų skirtingų padalinių pareigybių, prieš tai minėtas analizės eiliškumas netinka. Be to, derėtų atsižvelgti ir pareigybės svarbą ir pirmiau analizuoti aukštesniu balų skaičiumi įvertintas pareigybes. Įvertinus visus šiuos argumentus, pasirinktas toks vertinimo eiliškumas: pirmiausia analizuojamos pareigybės surinkusios aukščiausių balų skaičių, po to – vienodai įvertintos pareigybės (pagal pareigybės reikšmingumą), o tada likusios neįvertintos pareigybės pagal struktūrinius padalinius.

Prieš pradėdant analizę, būtina pažymėti ir tai, kad tais atvejais kai kyla abejonių dėl pareigybei priskirto atsakomybės, kvalifikacijos, darbo sudėtingumo bei profesinės ir vadovavimo

patirties vertinimo objektyvumo ir pagrįstumo, tam, kad padaryti išvadas, šie vertinimai lyginami su pareiginiuose nuostatuose nurodytais reikalavimais, to paties pobūdžio (profilio) pareigybių vertinimai lyginami tarpusavyje.

Maksimalų galimą balų skaičių (40 balų) surinko **generalinio direktoriaus pareigybė**, t.y. šiai pareigybei nustatytas 10-tas atsakomybės, 10-tas kvalifikacijos, 10-tas darbo sudėtingumo bei 10-tas profesinės ir darbo patirties lygiai. Tokiam vertinimui prieštarauti būtų nelogiška, kadangi generalinis direktorius atsako už visos įmonių grupės veiklos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, visos įmonių grupės veiklos rezultatus.

Net 35 balais, iš galimų 40 balų, įvertinta **vykdančiojo direktoriaus pareigybė**. Pagal atsakomybės, kvalifikacijos, darbo sudėtingumo, profesinės ir vadovavimo patirties vertinimo lenteles bei vykdančiojo direktoriaus pareiginius nuostatus matyti, kad šias pareigas einantis asmuo yra atsakingas už UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ veiklos rezultatus, numatytos strategijos ir tikslų įgyvendinimą. Atliekant šį darbą reikalingos įvairių sričių žinios, analitinis mąstymas, didesnė nei 5-erių metų vadovavimo patirtis bei 3-jų metų darbo patirtis telekomunikacijų sferoje. Todėl, vykdančiojo direktoriaus pareigybė priskirta labai svarbiai protinei veiklai, kuri įvertinta 9 balais.

Panaši vertė balais nustatyta **vyr. finansininko** (31 balas), **marketingo direktoriaus** (31 balas) ir **technikos direktoriaus** pareigybėms. Šias pareigas atliekantys darbuotojai – aukščiausio lygio vadovai, vadovaujantys aukščiausio lygio struktūriniais padaliniais - tarnyboms (Finansų, Marketingo, Tinklo), todėl šioms pareigybėms nustatytas 8 atsakomybės lygis.

Šias pareigas einantis asmuo privalo turėti aukštąjį išsimokslinimą (bakalauro laipsnį), kuris vertinamas 7 balais. Be to, šioms pareigybėms nustatytas vienodas – 8-tas darbo sudėtingumo laipsnis. Skiriasi tik profesinės ir vadovavimo patirties vertinimas: vyr. finansininkas ir marketingo direktorius privalo turėti 3-5 metų vadovavimo atitinkamai funkciniai veiklos krypties patirtį, o technikos direktorius – 4-5 metų vadovavimo patirtį ir 3 metų darbo patirtį telekomunikacijų sferoje.

Visiškai vienodai (25 balais) yra įvertintos Verslo **klientų aptarnavimo skyriaus, Privačių klientų aptarnavimo skyriaus** bei **Reklamos skyriaus vadovų pareigybės** ir tik 1-nu balu skiriasi **Techninio skyriaus vadovo pareigybės** vertinimas. Šias pareigas einantys darbuotojai yra atsakingi už atitinkamo skyriaus darbuotojų veiklos administravimą, skyriaus veiklos planavimą, iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, todėl šioms pareigybėms nustatytas 6-tas atsakomybės lygis. Verslo klientų aptarnavimo, Privačių klientų aptarnavimo ir Reklamos skyrių vadovų darbas priskirtas vidutinio sudėtingumo veiklai, tačiau kadangi jie yra atsakingi už klientų pritraukimą ir išsaugojimą, tai šioms pareigybėms priskirtas ir 6-tas darbo sudėtingumo lygis. Tuo tarpu Techninio skyriaus vadovo pareigybei priskirtas 7-tas darbo sudėtingumo lygis.

Skyriaus vadovo pareigoms atlikti reikalinga 2-3 metų vadovavimo 5-10 asmenų grupei patirtis ir 1-erių metų darbo patirtis atitinkamoje sferoje: Verslo klientų aptarnavimo skyriaus ir Privačių klientų aptarnavimo skyriaus vadovams – pardavimų srityje, Reklamos skyriaus vadovui - reklamos srityje, Techninio skyriaus vadovui – telekomunikacijų srityje. Be to, skyriaus vadovo pareigas einantis asmuo turi turėti aukštąjį išsimokslinimą (bakaluro laipsnį).

Panašiai įvertinta ir **Abonentinio skyriaus vedėjo pareigybė**. Skiriasi tik pareigybei keliami kvalifikacijos bei profesinės ir vadovavimo patirties reikalavimai. Abonentinio skyriaus vedėjai užtenka turėti aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsimokslinimą bei 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirties ir 1-rių metų vadovavimo patirties.

Be jau išvardintų pareigybių, vienodą balų skaičių surinko ir **klientų aptarnavimo vadybininko** bei **marketingo vadybininko** pareigybės. Jos įvertintos 18 balų: 5 balais įvertintas pareigybei keliamas atsakomybės lygis, 4 balais – kvalifikacijos lygis, 6 balais – darbo sudėtingumas ir 3 balais – profesinės patirties lygis. Taigi, vadybininkas privalo turėti aukštesnįjį išsilavinimą, be to, jam reikalingas apmokymas darbo vietoje, kuris gali trukti iki 6 mėn. Per šį laikotarpį vadybininkai turėtų įsisavinti Splus teikiamų paslaugų charakteristikas, atsiminti tarifus, jų taikymo aplinkybes ir kitą informaciją, reikalingą darbui atlikti. Nors vadybininkų veikla yra susijusi su įprastų taisyklių ir instrukcijų taikymu, tačiau darbui atlikti reikalingi darbo su klientais įgūdžiai, nes šias pareigas einantys asmenys yra atsakingi už klientų pritraukimą ir išsaugojimą.

Tuo tarpu **reklamos vadybininkas** atlieka rinkos tyrimus, priima prašymus dėl reklamos kūrimo ir patalpinimo savaitraštyje „ŠIAULIAI plus“ arba transliavimo Šiaulių regioninėje TV. Vadinasi, reklamos vadybininkas yra atsakingas už iškeltų asmeninių tikslų įgyvendinimą bei klientų aptarnavimą. Atsižvelgiant į tai, šiai pareigybei priskirtas 3-čias atsakomybės lygis ir 4-tas darbo sudėtingumo lygis. Splus įmonių grupės Reklamos vadybininku gali dirbti asmuo turintis aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą ir jam reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 6 mėn., kadangi tokio laikotarpio reikia išmokti apdoroti tyrimų rezultatus su SPSS programa. Įvertinus šiuos faktus, reklamos vadybininko pareigybei priskirtas 3-čias kvalifikacijos ir 3-čias darbo patirties lygis.

Išanalizavus Abonentinio skyriaus vedėjos ir klientų aptarnavimo vadybininko pareigybių vertinimus, būtina išanalizuoti ir trečiosios šio padalinio pareigybės - **klientų aptarnavimo konsultanto** – vertinimą. Ši pareigybė įvertinta vienuolika balų: 3 balais įvertintas pareigybei keliamas atsakomybės lygis, 1 balu – kvalifikacija, 4 balais – darbo sudėtingumas, 3 balais – darbo patirtis. Toks pareigybės vertinimas grindžiamas tuo, kad konsultantas atsakingas tik už informacijos apie atsiskaitymą už paslaugas įvedimą į duomenų bazę, mokesčių priėmimą, informacijos apie klientui priskaičiuotus mokesčius suteikimą. Taigi, konsultanto veikla nelabai sudėtinga, susijusi su įprastų procedūrų taikymu, tačiau šias pareigas atliekančiam asmeniui būtini

bendravimo su klientais įgūdžiai. Vis dėl to, tam užtenka vidurinio išsilavinimo bei apmokymo darbo vietoje iki 6 mėn.

Išanalizavus visų Abonentinio skyriaus pareigybių vertinimą, būtina pabaigti analizuoti ir Marketingo tarnybos pareigybių vertinimą. Liko neišanalizuotas tik vienos Marketingo tarnybos pareigybės – *dizainerio* – vertinimas. Dizaineris, pagal pateiktus klientų prašymus, kuria reklaminius tekstus ir klipus. Taigi, jis yra atsakingas už gautų užsakymų savalaikį įgyvendinimą, todėl šiai pareigybei priskirtas 2 atsakomybės lygis. Veikla nėra sudėtinga, todėl darbo sudėtingumas įvertintas 5 balais. Darbuotojas atliekantis šį darbą turėtų turėti aukštesnį išsilavinimą ir 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirties, todėl šiai pareigybei priskirtas 4-tas kvalifikacijos lygis ir 5-tas darbo patirties lygis. Pagal šį pateiktą dizainerio pareigybės aprašymą matyti, kad šis darbas yra labai kūrybiškas, todėl, autorės nuomone, vertinant šią pareigybę būtinai turėtų būti įvertintas kūrybiškumas, o Splus pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodika to nenumato. Vadinasi, prie Splus įmonių grupės pareigybių vertinimo kriterijų derėtų įtraukti ir tokį darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnį, kaip kūrybiškumas.

Dar vienas padalinys, kurio pareigybių vertinimas nepabaigtas išanalizuoti yra Buhalterinės apskaitos skyrius. Šiam padaliniui priskiriamos 4-rių pareigybės: vyr.finansininko pareigybė, kurios vertinimas jau išanalizuotas, ekonomisto, vyr.buhalterio ir apskaitininko.

Kaip matyti iš 12 lentelėje pateiktų UAB „Telereņa“ ir UAB „Lignita“ pareigybių vertinimo rezultatų, *ekonomisto pareigybei* yra nustatytas 4 atsakomybės lygis. Šis lygis yra nustatomas kai pareigybei yra keliami atsakomybė tik už asmeninių tikslų įgyvendinimą ir LR įstatymų ir kitų norminių aktų taikymą. Tačiau, ekonomisto pareiginiuose nuostatuose yra nurodyta, kad ekonomistas „analizuoja įmonės ir jos padalinių ūkinę veiklą, rengia priemones, kaip užtikrinti ekonomiją, didinti gamybos rentabilumą, darbo našumą, mažinti paslaugų gamybos ir realizavimo išlaidas, šalinti nuostolius ir negamybines išlaidas“. Vadinasi ekonomisto veikla įtakoja visos įmonių grupės rezultatus. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad ekonomisto pareigybei yra nustatytas per žemas atsakomybės lygis.

Autorės nuomone, nepagrįstai mažu balų skaičiumi įvertintas ir darbo sudėtingumas, kuriam nustatytas 6 lygis t.y. darbas priskirtas vidutinio sudėtingumo veiklai. Vis dėl to, šioms pareigoms atlikti reikalingos gilios ekonomikos srities žinios, reikalingas kūrybiškumas, savarankiškumas, todėl, autorės nuomone, ekonomisto pareigybei turėtų būti nustatytas aukštesnis darbo sudėtingumo, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnio, lygis. Be to, papildomi balai turėtų būti skiriami už sprendimų priėmimo mąstą, bei kūrybiškumą, deja, to Splus pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodika nenumato.

Pagal vertinimo rezultatus, taip pat matyti, kad ekonomistas privalo turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakaluro laipsnį) ir 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtį, tuo

tarpu ekonomisto pareiginiuose nuostatuose nurodyta, kad „ekonomistu skiriamas asmuo, turintis aukštąjį profesinį (ekonominį) išsilavinimą ir ne mažesnę nei 3 metų ekonomisto darbo stažą“. Tai reiškia, kad ekonomisto pareigybei nustatytas per žemas ir profesinės patirties, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnio, lygis. Vadinasi, ekonomisto pareigybę būtina įvertinti iš naujo ir į tai reikia atsižvelgti teikiant rekomendacijas dėl Splus pagrindinio darbo užmokesčio sistemos tobulinimo ir pareigybių vertinimo.

Vertinant *vyr.buhalterio pareigybę*, nustatytas vienodas 5-tas atsakomybės, darbo sudėtingumo ir profesinės patirties lygis. O tai reiškia, kad vyr.buhalteris atsako už iškeltų grupinių tikslų įgyvendinimą, buhalterinės apskaitos organizavimą. Veikla priskirta vidutinio sudėtingumo veiklai, kurią atlikti reikalinga 1-2 metų panašaus pobūdžio darbo patirtis. Autorės nuomone, šiuo atveju nustatyti per žemi darbo sudėtingumo ir kvalifikacijos lygiai, kadangi šiam darbui atlikti, sprendimams priimti reikalingos gilios buhalterinės apskaitos žinios, įskaitant ir apskaitos, mokesčių ir kitų įstatymų žinojimą, be to, pareiginiuose nuostatuose nurodyta, kad „vyr. buhalteriu skiriamas asmuo, turintis aukštąjį profesinį (ekonominį ar finansinį) išsilavinimą ir ne mažesnę nei 3 metų finansininko, buhalterio ar ekonomisto darbo stažą“.

Apskaitininko pareigybę įvertinta 12 balų. Šiai pareigybei nustatytas 2-as atsakomybės, 3-čias darbo sudėtingumo, 4-tas kvalifikacijos ir 3-čias darbo patirties lygiai. Vadinasi apskaitininkas atsakingas tik už jam skirtų užduočių (asmeninių tikslų) įgyvendinimą. Darbas priskirtas nesudėtingai protinei veiklai, susijusiai su įprastų taisyklių taikymu. Vertintojų nuomone, šiam darbui atlikti reikia aukštesniojo išsimokslinimo ir apmokymo darbo vietoje iki 6 mėn. Tokiam vertinimui prieštarauti nėra motyvų, kadangi Splus apskaitininkas atlieka tik tam tikras buhalterinės apskaitos duomenų registravimo funkcijas, tad darbas nėra sudėtingas, reikalingas tik kruopštumas ir apskaitos programos išmanymas.

Išanalizavus Abonentinio skyriaus, Marketingo tarnybos bei Buhalterijos pareigybių vertinimo ypatumus, toliau bus vertinamos Tinklo tarnybos pareigybės, o pirmiausia iš jų tos, kurios įvertintos tuo pačiu balų skaičiumi.

Vienodai yra įvertintos ir šios Tinklo tarnybos pareigybės: tinklo vyr. inžinieriaus ir telefonijos vyr. inžinieriaus – 22 balais; KTV inžinieriaus, IT inžinieriaus, telefonijos inžinieriaus ir Interneto aptarnavimo inžinieriaus – 18 balų; IT specialisto ir Interneto aptarnavimo specialisto – 13 balų; KTV meistro, IT meistro, telefonijos meistro – 6 balais.

„Pagrindinis *vyr. inžinieriaus* uždavinys – užtikrinti visų duomenų perdavimo tinklų funkcionalumą, kokybinių tinklo parametrų stabilumą“⁹. Vadinasi šias pareigas einančių darbuotojų darbas įtakoja viso KTV tinklo kokybę, o tai reiškia – kartu ir teikiamų televizijos, Interneto ir telefonijos paslaugų kokybę. Atsižvelgiant į tai, vyr. inžinieriams priskirtas 5 atsakomybės lygis.

⁹ UAB „Lignita“ vyr.inžinieriaus pareiginių nuostatų, patvirtintų direktoriaus Z.Kiudulo 2005-03-31, 2.1 punktą

Šioms pareigybėms priskirtas ir 5 darbo sudėtingumo lygis t.y. darbai priskirti vidutinio sudėtingumo veiklai, kadangi vyr.inžinieriai sprendžia vidutinio sudėtingumo situacijas gerai pažįstamoje aplinkoje. Vyr. inžinieriai privalo turėti aukštąjį išsilavinimą (bakaluro laipsnį) ir 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirties.

Aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakaluro laipsnį) privalo turėti ir **inžinieriai**, tačiau jiems pakanka 1 metų panašaus darbo patirties. Inžinierių, kaip ir vyr. inžinierių, darbo sudėtingumas įvertintas 5 balais, o tai reiškia, kad ir vienos ir kitos profesijos darbas priskirtas vidutinio sudėtingumo veiklai. Toks vertinimas, autorės nuomone, nepagrįstas ir tai patvirtina inžinieriaus pareigybės atsakomybės vertinimas. Inžinieriaus pareigybė įvertinta tik 2 balais, vadinasi inžinierius yra atsakingas tik už asmeninių tikslų įgyvendinimą. Kadangi taip akivaizdžiai skiriasi inžinieriaus ir vyr.inžinieriaus atsakomybė, tai galima daryti prielaidą, kad turėtų skirtis ir darbo sudėtingumo vertinimas. Autorės nuomone, šiuo atveju yra nepakankamai įvertintas vyr.inžinieriaus darbo sudėtingumas, be to, nustatytas per žemas inžinieriaus pareigybės atsakomybės lygis. Tai patvirtina ir vyr. inžinieriaus bei inžinieriaus pareiginiai nuostatai, kuriuose nurodoma, kad vyr. inžinierius yra atsakingas ir už „naujos technikos ir technologijų, bei programinės įrangos diegimus“¹⁰, o tai reiškia, kad vyr. inžinierius turi spręsti problemas ne tik gerai pažįstamoje aplinkoje, bet ir diegiant naujoves. Todėl, teikiant pasiūlymus dėl Splus įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio sistemos tobulinimo, būtina giliau išanalizuoti ir įvertinti šias prielaidas.

Specialisto pareigybei yra nustatytas 4 kvalifikacijos lygis, kuris reiškia, kad specialistas privalo turėti aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą, bei 3-čias darbo patirties lygis t.y. specialistui reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 6 mėn. ir atitinkamos srities žinios. Pagal nustatytą atsakomybės lygį, galima teigti, kad specialistas atsakingas tik už nustatytų asmeninių tikslų įgyvendinimą. Specialisto darbas yra nelabais sudėtingas, susijęs su įprastų taisyklių ir procedūrų taikymu, todėl šiai pareigybei nustatytas 4 darbo sudėtingumo lygis.

Meistro pareigybei nustatyta žemiausia pareigų vertė, kadangi meistras yra atsakingas tik už ryšių kabelių pratiesimą nuo skirstomosios dėžutės iki kliento pageidaujamos vietos ir prijungimą prie galinio įrenginio (televizoriaus, kompiuterio ar telefono). Vis dėl to, kadangi meistras tenka tiesti ryšių kabelius ne tik pastatuose, bet ir tranšėjose, tai šis darbas priskiriamas sudėtingam fiziniam darbui, kuris vertinamas 2 balais. Šiam darbui atlikti išsimokslinimas nebūtinai, užtenka apmokymo darbo vietoje iki 3 mėn.

Išanalizavus Tinklo tarnybos pareigybių, kurioms buvo priskirti tie patys atsakomybės, kvalifikacijos, darbo sudėtingumo bei vadovavimo ir darbo patirties lygiai, vertinimą, liko išanalizuoti pareigybių, kurioms būtinas individualus vertinimas (kadangi jos nepalyginamos su

¹⁰ UAB „Lignita“ vyr.inžinieriaus pareiginių nuostatų, patvirtintų direktoriaus Z.Kiudulo 2005-03-31, 2.2 punktą

kitomis pareigybėmis), priskyrimą vienam ar kitam lygiui, nustatyti tokio vertinimo motyvus. Taigi, liko neišanalizuotos šios Tinklo tarnybos pareigybės: tinklo plėtros vadovo, tinklo administratoriaus, programuotojo, projektuotojo ir dispečerio.

Tinklo plėtros vadovas yra tinklų projektavimo, statybos montavimo ir modernizavimo darbų vadovas. Be to, jis atsakingas už Tinklo plėtros skyriaus darbą, todėl šiai pareigybei priskirtas 6-tas atsakomybės lygis. O atsižvelgiant į tai, kad jis privalo laisvai skaityti ir braižyti brėžinius ir schemas, gerai žinoti optinio ir radijo dažnių televizijos ir duomenų perdavimo tipologijas, struktūras ir jungimo schemas, jų privalumus ir trūkumus, naudojamos įrangos technines charakteristikas ir eksploatacinius parametrus ir kita, pareigybei priskirtas 8-tas darbo sudėtingumo lygis. Asmuo einantis šias pareigas privalo turėti aukštąjį išsilavinimą (bakaluro laipsnį) bei 3-5 metų vadovavimo tinklų statybai patirtį.

Tinklo administratorius pareigybė įvertinta 28 balais: 7 balais įvertintas ir atsakomybės, ir kvalifikacijos, ir darbo sudėtingumo ir darbo patirties lygis. Vadinasi, tinklo administratorius atsakingas už viso duomenų perdavimo tinklo darbą ir šis darbas priskirtas sudėtingai protinei veiklai, kurią atlikti reikalingos gilios atitinkamos srities (programavimo, kodavimo, duomenų perdavimo tinklų techninių parametrų). Be to, šiam darbui atlikti būtinas aukštasis universitetinis išsilavinimas (bakaluro laipsnis) ir net 3-4 metų to paties pobūdžio darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas. Autorės nuomone, šis vertinimas yra pagrįstas, kadangi „pagrindinis tinklo administratoriaus uždavinys – užtikrinti visų duomenų perdavimo tinklų funkcionalumą, kokybinių tinklo parametrų stabilumą, kaupiamosios informacijos surinkimą, ir apsaugą nuo nesankcionuoto priėjimo“. Be to, jis atsakingas už naujų technologijų bei programinės įrangos, naujų paslaugų diegimą, darbuotojų apmokymą. Vis dėl to, šiuo atveju, turėtų būti įvertintas ir savarankiškumas bei kūrybiškumas darbe, sprendimų priėmimo mastas.

Dispečeris priima ir registruoja duomenų bazėje kabelinės televizijos ir duomenų perdavimo tinklo gedimus ir sutrikimus, perduoda informaciją UAB „SPT“ Tinklo eksploatacijos skyriui, fiksuoja kompiuteryje darbo eigos pakitimus. Taigi, dispečerio darbas yra nesudėtingas, jis atsako tik už savalaikį jam priskirtų užduočių įgyvendinimą. Darbui atlikti užtenka vidurinio išsilavinimo ir apmokymo darbo vietoje iki 6 mėn. Atsižvelgiant į tai, pareigybei nustatytas 3-čias atsakomybės, darbo sudėtingumo ir darbo patirties bei 2-as kvalifikacijos (1 balas) lygis. Bendras pareigybės vertinimas – 10 balų.

Įvertinus UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybes balais pagal atsakomybės, kvalifikacijos, darbo sudėtingumo bei vadovavimo ir darbo patirties kriterijus, visos pareigybės pagal 2.2 lentelėje pateiktą schemą priskirtos tam tikram pareigų lygiui, nuo kurio priklauso pagrindinio darbo užmokesčio ribos. Galutiniai pareigybių vertinimo rezultatai (nustatytas pareigų lygis ir pagrindinio darbo užmokesčio ribos) pateikiami 13 lentelėje.

UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigų struktūra, lygis ir darbo užmokesčio ribos

Pareigų lygis	DU ribos	Pareigybė				
		Administracija	Buhalterija	Abonentinis skyrius	Marketingo tarnyba	Tinklo tarnyba
10 lygis	6000-6999	Generalinis direktorius				
9 lygis	5000-5999	Vykdantysis direktorius				
8 lygis	4000-4999	Vyr.finansininkė			Marketingo direktorius	Technikos direktorius
7 lygis	3200-3999					Tinklo administratorius
						Tinklo plėtros vadovas
6 lygis	2700-3199				Verslo klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	Techninio skyriaus vadovas
					Privačių klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	Programuotojas
					Reklamos skyriaus vadovas	
5 lygis	2200-2699		Ekonomistas	Vedėja		Vyr.tinklo inžinierius
			Vyr.buhalteris			Telefonijos vyr.inžinierius
						Projektuotojas
4 lygis	1900-2199			Klientų aptarnavimo vadybininkas	Marketingo vadybininkas	KTV inžinierius
					Dizaineris	IT inžinierius
						Telefonijos inžinierius
						Interneto aptarnavimo inžinierius
						Tinklo inžinierius
3 lygis	1600-1899	Personalo vadybininkas	Apskaitininkas	Klientų aptarnavimo konsultantas	Reklamos vadybininkas	IT specialistas
						Interneto aptarnavimo specialistas
2 lygis	1300-1599	Biuro administratorė				Dispečeris
1 lygis	1000-1299					KTV meistras
						IT meistras
						Telefonijos meistras

Šaltinis: 2005-06-03 generalinio direktoriaus įsakymas Nr. 31 „Dėl Splus pareigybių struktūros, pareigų lygio ir bazinio darbo užmokesčio ribų patvirtinimo

Kadangi Splus įmonių grupės pareigybėms yra nustatytos tam tikros pagrindinio darbo užmokesčio ribos, o ne konkretus darbo užmokestis, būtina išanalizuoti pagal kokius kriterijus yra nustatomas konkretus atlyginimas, nustatytose ribose.

Jau minėtoje Splus pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikoje, nurodyta, kad nustačius pareigybės darbo užmokesčio ribas, konkretus darbo užmokestis patvirtinamas atsižvelgiant į struktūrinio padalinio vadovo rekomendacijas. Struktūrinio padalinio vadovas, teikdamas rekomendacijas dėl darbuotojo pagrindinio darbo užmokesčio (nustatytose ribose), patvirtinimo, privalo atsižvelgti į darbuotojo darbo intensyvumą (lyginant su kitais atitinkamos pareigybės darbuotojais), iniciatyvumą, darbo stažą Splus įmonių grupėje. Didesnis darbo užmokestis skiriamas ir darbuotojams turintiems aukštesnę nei reikalaujama kvalifikacijos lygį. Kadangi metodikoje nenurodyta, kaip (kokia pinigų suma ar balų skaičiumi) turėtų būti vertinami minėti veiksniai, sprendimai gali būti įtakoti tiesioginio vadovo simpatijų ar antipatijų, subjektyvaus supratimo. Todėl pagrįstai galima teigti, kad konkretus darbo užmokestis (nustatytose ribose) yra nustatomas subjektyviai, ir tai yra vienas iš metodikos trūkumų.

Išanalizavus UAB „Telerena“ ir „Lignita“ pareigų lygio nustatymo ypatumus, kaip ir buvo numatyta, toliau analizuojama UAB „SPT“ pareigybių priskyrimo tam tikram lygiui metodika. Ir šiuo atveju, atsižvelgiama į tuos pačius darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnius: atsakomybė, kvalifikacija, darbo sudėtingumas, darbo patirtis. Tačiau, šie veiksniai nebuvo vertinami balais, o pareigybės ekspertiniu būdu tiesiog palygintos tarpusavyje ir taip nustatytas pareigų lygis t.y. pareigybės įvertintos darbų palyginimo metodu. Kadangi UAB „SPT“ pareigybių yra ne daug, šis metodas pareigybių vertinimui yra tinkamas. Vis dėl to, šiuo atveju, pareigybės vertinimas priklauso nuo vertintojų patirties, žinių, profesionalumo, todėl vertinime gali būti nemažai subjektyvumo. Be to, bendrovės veikla gali plėstis, ir tuo atveju, autorės nuomone, palyginti pareigybes tarpusavyje pasidarys keblu.

UAB „SPT“ pareigybių priskyrimo lygiams rezultatai ir nustatytos pagrindinio darbo užmokesčio ribos pateiktos 14 lentelėje.

UAB „SPT“ pareigų struktūra, lygis ir darbo užmokesčio ribos

Pareigų lygis	Pareigybė	Darbo užmokesčio ribos
10 lygis	Direktorius	3000-3500
9 lygis	Tinklo eksploatavimo skyriaus vadovas	2500-2999
8 lygis	Vyr.buhalteris	2000-2499
7 lygis	KTV inžinierius	1500-1599
	IT inžinierius	
6 lygis	Buhalteris	1400-1499
	Ūkio dalies vedėjas	
5 lygis	IT specialistas	1300-1399
4 lygis	Tiekimo vadybininkas	1200-1299
3 lygis	Biuro administratorė	1100-1199
2 lygis	Ūkvedys	900-1099
	Elektrikas	
1 lygis	Valytojas	800-899

Šaltinis: 2005-06-03 generalinio direktoriaus įsakymas Nr. 31 „Dėl Splus pareigybių struktūros, pareigų lygio ir bazinio darbo užmokesčio ribų patvirtinimo“

Kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų duomenų, UAB „SPT“ žemiausia atlyginimo riba yra 800 Lt, o aukščiausia – 3500 Lt. Vadinasi, šiuo atveju darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas yra apytiksliai 1:4. Ir šiuo atveju, kiekvieno pareigybės lygio darbo užmokesčio ribos auga dalinai pagal tiesinį augimo principą, dalinai pagal progresinį.

Dešimto, devinto ir aštunto pareigų lygio žemiausia ir aukščiausia pagrindinio darbo užmokesčio riba skiriasi 500 Lt, t.y. šiems lygiams priskirtas pareigas einančių darbuotojų pagrindinis darbo užmokestis gali svyruoti 500 Lt ribose, o likusių pareigų lygių (7-1) žemiausia ir aukščiausia pagrindinio darbo užmokesčio riba skiriasi tik 100 Lt.

Pagal kokius kriterijus nustatytos Splus įmonių grupės atlyginimų ribos neaišku, todėl autorės nuomone, jos yra nepagrįstos.

Išanalizavus visos Splus įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo ypatumus, būtų galima pateikti galutinį vertinimą ir suformuluoti išvadas, tačiau prieš tai būtina pateikti bendruosius kintamos darbo užmokesčio dalies nustatymo principus. Atsižvelgiant į darbo įvade pateiktus argumentus, kintamos darbo užmokesčio dalies nustatymo metodika giliai analizuojama nebus.

Splus įmonių grupės *kintanti darbo užmokesčio dalis* nustatoma pagal 2005-05-12 generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 26 „Dėl darbo užmokesčio priedo mokėjimo tvarkos ir darbų įkainių patvirtinimo“. Pagal šią tvarką, kas mėnesinį darbo užmokesčio priedą turi teisę gauti

Abonentinio skyriaus konsultantai, Marketingo tarnybos vadybininkai bei Tinklo tarnybos inžinieriai, specialistai ir meistrai.

15 lentelė

Splius įmonių grupės kas mėnesinio kintamo priedo mokėjimo pagrindas

Padalinio pavadinimas	Pareigybė	Priedo mokėjimo pagrindas
Abonentinis skyrius	Klientų aptarnavimo konsultantai	Už kiekvieną paslaugos užsakymo formos užpildymą
Verslo klientų aptarnavimo skyrius	Marketingo vadybininkas	Už kiekvieną parduotą ir aktyvuotą skaitmeninės televizijos, Interneto ar telefonijos paslaugą
Privačių klientų aptarnavimo skyrius		
Tinklo tarnyba	Inžinierius, specialistas, meistras	Kabelio klojimas telefoninėje kanalizacijoje
		Vamzdžio klojimas ir tvirtinimas
		Kabelio klojimas namo rūsyje ir tarp aukštų
		Elektros kabelio klojimas
		KTV dėžės statymas
		KTV dėžės montavimas
		Daliklio montavimas
		Magistralinio daliklio montavimas
		Daliklio montavimas šulinyje
		Dėžutės montavimas Internetui
		Modemo statymas
		16 porų plinto montavimas
		25 porų plinto montavimas
		HUB montavimas
		Stiprintuvo montavimas ir derinimas
		Automatinio jungiklio montavimas
		RJ45 jungčių uždėjimas daugiaporei v.p.
		Paketavimas 5a namo viena laiptinė
Transformatoriaus statymas		
Daugiaporės vytos poros kabelio paklojimas		
Ethernet dėžės statymas		
Laiptinės perdarymas		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Generalinio direktoriaus įsakymą Nr. 2 „Dėl darbo užmokesčio priedo mokėjimo tvarkos ir darbų įkainių patvirtinimo“

15 lentelėje išvardyti darbai, už kurių atlikimą yra mokamas kas mėnesinis darbo užmokesčio priedas, yra apmokami pagal patvirtintus įkainius. Šie įkainiai ir jų nustatymo pagrindumas darbe nebus analizuojamas dėl dviejų priežasčių:

- ✓ pagrindinis šio darbo tikslas yra pateikti Splius įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio tobulinimo kryptis;
- ✓ Splius įmonių grupės vadovybės prašymas darbe nepateikti darbų įkainių.

Išanalizavus Spliers įmonių grupės darbo užmokesčio nustatymą tvarką, matyti, kad buvo siekta sukurti efektyvią, motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą, kadangi darbo užmokestį sudaro ne tik pagrindinis darbo užmokestis bei įstatymais numatyti priedai, bet ir kintama darbo užmokesčio dalis, kurios dydis priklauso nuo pasiektų rezultatų, pagal patvirtintus darbų įkainius.

Išanalizavus Spliers įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodiką, matyti, kad kuriant šią metodiką yra siekta pareigybes įvertinti analitiniu darbų vertinimo metodu t.y. atskirai vertinant darbų sudedamąsias dalis, kurios darbe vadinamos pareigybių vertinimo kriterijais arba pagrindinio darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniais. Vadinasi, buvo siekta pagrindinį darbo užmokestį nustatyti objektyviai, tačiau šis tikslas nebuvo tinkamai įgyvendintas. Tokia išvada daroma atsižvelgiant į tai, kad analizės metu nustatyta nemažai Spliers įmonių grupėje taikomos metodikos trūkumų. Visų pirma pareigybės vertinamos tik pagal keturis kriterijus (atsakomybė, kvalifikacija, darbo sudėtingumas, vadovavimo ir darbo patirtis). Tuo tarpu, rekomenduojama vertinti mažiausiai 5-8 veiksniais (Dubinas, V., 1995, p. 8). Be to, atsižvelgiant į Tarptautinės darbo organizacijos 1950 m. apibendrintas darbo vietų (pareigybių) vertinimo rekomendacijas (Ženevos schemą), turėjo būti įvertinti ir tokie pagrindinio darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai kaip pareigybės socialinė reikšmė, darbo sunkumas ir sąlygos, o tai nepadaryta.

Kad Spliers metodika apima per mažai pareigybių vertinimo kriterijų, patvirtino UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybių vertinimo analizė, kurios metu nustatyta, kad Spliers įmonėje yra pareigybių, kurioms atlikti reikalingas labai didelis kūrybiškumas, savarankiškumas, todėl šiuos veiksniai būtinai reikia įvertinti, o Spliers pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodika to nenumato. Be to, pagal Spliers struktūrinių padalinių tikslų ir uždavinių analizės rezultatus buvo padaryta išvada, kad turėtų būti įvertinti ir tokie iki šiol nepaminėti darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai kaip pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė. Kad į šiuos veiksniai turėtų būti atsižvelgta, atliekant pareigybių vertinimus buvo nuspręsta ir konceptualiojoje darbo dalyje.

Nepakankamas pareigybių vertinimo kriterijų skaičius yra tik vienas iš Spliers įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo trūkumų. Dar vienas šios metodikos trūkumas yra tai, kad vertinant pareigybes visiems vertinimo veiksniams yra nustatytas vienodas svoris t.y. pagal šią metodiką atsakomybė, kvalifikacija, darbo sudėtingumas bei profesinė ir darbo patirtis laikomi lygiaverčiais veiksniais. Toks požiūris, autorės nuomone, yra neteisingas, kadangi kiekvienas minėtas veiksnys darbo kokybei daro skirtingą įtaką. Todėl pareigybių vertinimo veiksniai lyginamasis svoris vertinimo sistemoje turėtų skirtis.

Spliers įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos analizė atskleidė ir tai, kad nustatčius pareigybės vertę ir ją priskyrus vienam ar kitam pareigų lygiui, konkretus

darbo užmokestis (nustatytose ribose) nustatomas subjektyviai, pagal struktūrinio padalinio, kuriame dirba darbuotojas, nuomonę apie darbuotojo darbo intensyvumą, iniciatyvumą, darbo stažą, aukštesnę nei reikalaujama darbo kvalifikaciją. Tokia išvada, daroma atsižvelgiant į tai, kad metodikoje nėra nurodyta kaip (koku balų skaičiumi ar kokia pinigų suma) šie darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai turėtų būti vertinami, be to, šiuo atveju jau vertinama ne pareigybė, o darbuotojas ir vertina ne komisija, o vienas asmuo – struktūrinio padalinio vadovas, todėl vertinimą gali įtakoti jo simpatijos ar antipatijos vertinamam darbuotojui.

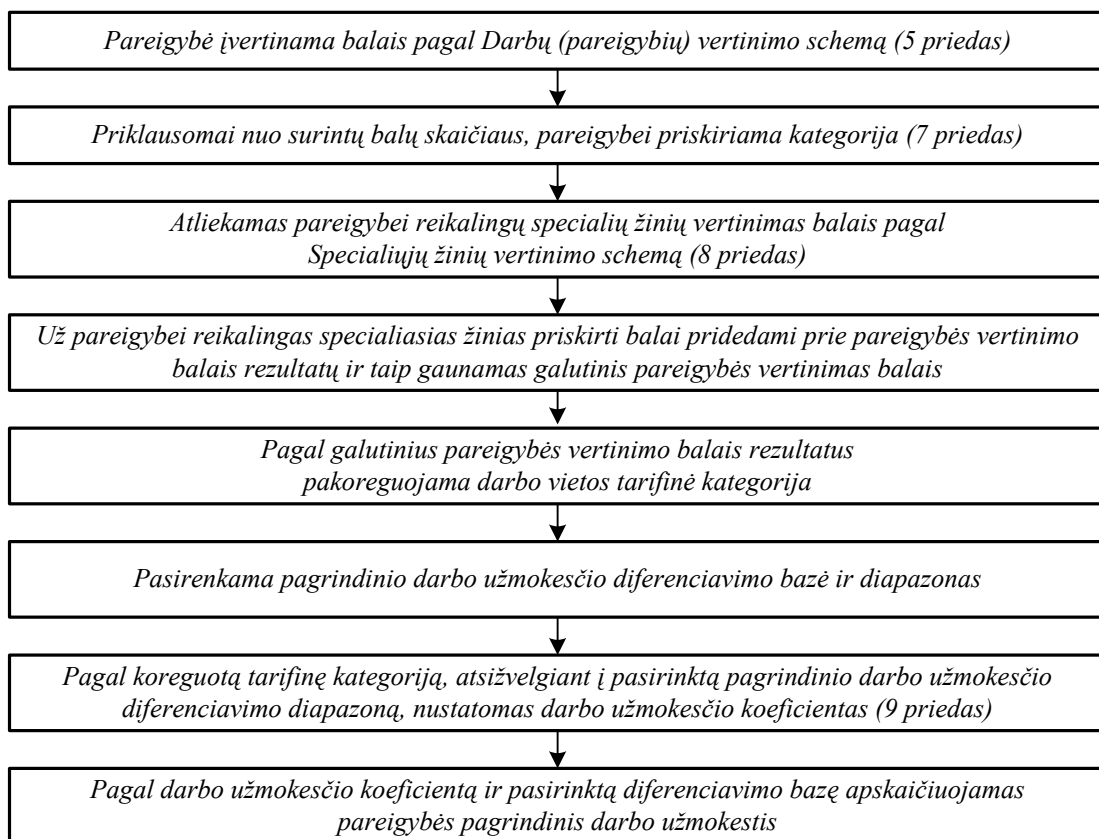
Dar vienas Splus įmonių grupės metodikos trūkumas yra tas, kad pagal analitinį-balinį pareigybių vertinimo metodą yra įvertintos ir priskirtos pareigų lygiams tik UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybės (ir tai ne visos). UAB „SPT“ pareigybės yra įvertintos darbų palyginimo metodu, kai darbai lyginami tarpusavyje ir nustatomas jų reikšmingumas vienas kito atžvilgiu. Šiuo atveju vertinimas priklauso nuo ekspertų (vertintojų) patirties, žinių, profesionalumo, todėl gali būti subjektyvus ypač kai vertinama daug pareigybių.

Taigi, atskleidus esminius Splus įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio metodikos trūkumus, galima teigti, kad šią sistemą būtina tobulinti arba keisti kita.

3. „SPLIUS“ ĮMONIŲ GRUPĖS DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS

Atlikta Splus įmonių grupės darbo užmokesčio sistemos analizė atskleidė būtinybę patobulinti arba pakeisti nuo 2005 m. Splus taikomą pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodiką (Splus Metodiką), kurios pagrindas yra pareigybių vertinimas balais. Autorės nuomone, šiuo atveju, tinkamiausia yra Lietuvos darbo ir socialinių tyrimų instituto parengta Darbų ir pareigybių vertinimo metodika (DSTI Metodika), kadangi ji atitinka Tarptautinės darbo organizacijos rekomendacijas (Ženevos schema), be to, ji modifikuota atsižvelgiant į išsivysčiusių šalių patirtį kuriant pagrindinio darbo užmokesčio skales, darbdavių ir darbuotojų atstovų nuomonę apie darbų (pareigybių) vertinimo kriterijų svarbą bei LR Trišalės tarybos rekomenduota naudoti šakose, įmonėse ir organizacijose, siekiant jose pagrįsti darbų ir pareigybių vertinimo schemas, taigi – ir darbo užmokesčio sistemas. Pagal šią metodiką pareigybės būtų vertinamos pagal aštuonis veiksnius: išsimokslinimą, profesinę patirtį, pareigų ir vadybos lygį, sprendimų priėmimo mastą ir veikimo laisvę, savarankiškumą ir kūrybiškumą darbe, atsakomybę, darbo sunkumą bei darbo sąlygas. Kaip matyti, kai kurie iš šių veiksnių buvo įvertinti atliekant pareigybių vertinimą pagal Splus Metodiką. Vadinasi, taikant naują metodiką, rekomenduojama pasinaudoti jau esamais vertinimo rezultatais. Vis dėl to, atliekant Splus pareigybių vertinimo analizę, buvo nustatyta, kad kai kurių pareigybių (ekonomisto, vyr.buhalterio, vyr.inžinieriaus, inžinieriaus) vertinimas yra nepagrįstas t.y. pareigybė yra nepakankamai įvertinta arba pervertinta. Todėl šių pareigybių vertinimui pagal siūlomą metodiką, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Be jau išvardintų privalumų, pasirinkta DSTI Metodika pranašesnė už Splus taikomą metodiką yra ir tuo, kad yra nustatytas ir pareigybių vertinimo veiksnių lyginamasis svoris atsižvelgiant į jų svarbą, pagrįstai nustatyti veiksnių lygiai bei jų vertė balais ir procentais. Įvertinus visus šiuos faktus ir 2-ame darbo skyriuje atliktą analizę, ši metodika pritaikyta Splus įmonių grupės pareigybių vertinimui ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymui. Šios metodikos pagrindiniai aspektai buvo atskleisti konceptualiojoje darbo dalyje, todėl pakartotinai juos analizuoti netikslinga. Vis dėl to, dera pateikti bendrą pareigybių vertinimo ir darbo užmokesčio nustatymo pagal šią metodiką schemą.



10 pav. Pareigybių vertinimo ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo kelias

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. (2004). *Darbų ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: DSTI, p. 18-25

Kaip matyti iš 10 paveikslo, pagal DSTI Metodiką, kaip ir pagal taikomą Splus įmonių grupėje, pirmiausia yra atliekamas pareigybių vertinimas balais arba procentais. Darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, veiksnių lygiai bei jų vertė balais pateikta 6 darbo priede. Pagal šiuos veiksnius ir bus atliekamas Splus įmonių grupės pareigybių vertinimas.

Įvertinus pareigybes pagal pagrindinius vertinimo kriterijus papildomai balai gali būti skiriami darbui atlikti reikalingas specialiasias žinias. DSTI Metodikoje rekomenduojama papildomus balus skirti už kalbų žinojimą, kompiuterių ir automašinių valdymo sugebėjimus, darbą su sudėtingomis technologijomis bei už įnašą į veiklos efektyvumą (darbo reikšmingumą) (žiūr. 9 darbo priede pateiktą Specialių žinių įvertinimo schemą). Autorės nuomone, skirti papildomų balų už įnašą į veiklos rezultatus nebūtina, kadangi į šį veiksnių yra atsižvelgiama vertinant sprendimų priėmimo mąstą ir veikimo laisvę, o taip pat ir atsakomybės lygį. Tačiau, pasikonsultavus su Splus vadovybe, nuspręsta šį veiksnių papildomai įvertinti. Be to, atsižvelgiant į įmonės darbo specifiką, nuspręsta įvesti dar vieną veiksnių, už kurį bus skiriami papildomi balai – kūrybingumas-meniškumas bei raštingumas.

Pagal DSTI Metodiką, papildomas balų skaičius už specialiasias žinias priklauso ir nuo pareigybei nustatytos darbo užmokesčio kategorijos, kurią lemia pareigybės vertinimo pagal pagrindinius 8-tuonis darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnius rezultatai. Autorės nuomone,

papildomą balų skaičių už specialiąsias žinias pareigybei nustatyta kategorija neturėtų įtakoti, balų skaičių turėtų lemti reikalingas specialiųjų žinių lygis. Todėl, vertinant Splus įmonių grupės darbus, siekiant pareigybei nustatyti pagrindinį darbo užmokestį, papildomi balai bus skiriami pagal 16 lentelėje pateiktą *Modifikuotą specialiųjų žinių įvertinimo schemą*, kuri sudaryta autorės atsižvelgiant į DSTI Metodikoje rekomenduojamą Specialiųjų žinių įvertinimo schemą, įmonių grupės darbo specifiką bei vadovybės siūlymus.

16 lentelė

Modifikuota specialiųjų žinių įvertinimo schema

<i>Žinių lygis</i>	<i>Lygio aprašymas</i>	<i>Balai</i>
<i>Kalbų žinojimas</i>		
1	Patenkinamos užsienio kalbos žinios (sugebėjimas šiek tiek kalbėti ir skaityti žodyno pagalba)	+5
2	Vidutinės užsienio kalbos žinios (sugebėjimas kalbėti ir šiek tiek rašyti)	+10
3	Geros užsienio kalbos žinios (mokėjimas kalbėti ir rašyti)	+15
4	Profesionalios užsienio kalbos žinios	+20
<i>Kompiuterių valdymo sugebėjimai</i>		
1	Pagrindinių Microsoft Office programų išmanymas (Word, Excel, Outlook)	+5
2	Papildomų Microsoft Office programų išmanymas (Power Point, Visio, Corel ir kt.), darbas su duomenų bazėmis	+10
3	Specifinių programų išmanymas (Buhalterinių, projektavimo, dizaino ir kt.)	+15
4	Programavimas	+20
<i>Automašinių valdymo sugebėjimai</i>		
1	Kai automašiniai vairuoti užtenka B kategorijos vairuotojo pažymėjimo	+5
2	Kai automašiniai vairuoti reikia specialų įgūdžių (specializuotas transportas)	+10
<i>Technologijos sudėtingumas</i>		
1	Sudėtinga technologija	+10
2	Labai sudėtinga technologija	+15
<i>Įnašas į veiklos efektyvumą</i>		
1	Įtaka skyriaus veiklos rezultatams	+5
2	Įtaka tarnybos veiklos rezultatams	+10
3	Įtaka bendrovės veiklos rezultatams	+15
4	Įtaka visos įmonių grupės veiklos rezultatams	+20
<i>Kūrybiškumas-meniškumas, raštingumas</i>		
1	Labai geros lietuvių kalbos žinios (rašymo ir stilistikos)	+10
2	Ypatingi kūrybiniai-meniniai sugebėjimai	+15

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, Modifikuotoje specialų žinių įvertinimo schemoje, išskirti tokie pat kalbų žinojimo lygiai kaip ir rekomenduojamoje DSTI Metodikoje, skiriasi tik vertinimas balais. Tuo tarpu kompiuterių ir automašinių valdymo sugebėjimų vertinimas skiriasi ir savo struktūra: DSTI Metodikoje šie veiksniai vertinami kartu, o modifikuotoje – atskirai. Skiriasi ir vertinimas balais. DSTI Metodikoje už kompiuterių valdymo žinias, nepriklausomai nuo jų lygio, yra skiriama 10

balų. Toks pat balų skaičius skiriamas ir už automašinių valdymą, nepriklausomai nuo to kokią automašinę darbuotojas privalo vairuoti. Jei darbuotojui reikalingos ir kompiuterio valdymo žinios ir gebėjimas vairuoti, už šiuos veiksnius bendrai skiriama 15 balų. Autorės nuomone, skiriant papildomus balus už kompiuterių žinojimą, derėtų atsižvelgti į tai, kokio lygio kompiuterinis raštingumas yra reikalingas darbui atlikti. Todėl Modifikuotoje schemeje, už pagrindinių Microsoft Office programų išmanymą skiriama tik 5 balai, už papildomų Microsoft Office programų išmanymą – 10 balų, už specifinių (buhalterinės, projektavimo, statistinių duomenų apdorojimo, dizaino ir kt.) programų išmanymą – 15 balų, o už programavimo įgūdžius net 20 balų.

Splius automobilių parką sudaro lengvieji automobiliai, mikroautobusai ir specializuotas transportas. Automobiliams ir mikroautobusams vairuoti pakanka B kategorijos vairuotojo pažymėjimo, o specializuotam transportui (kabelių klojėjas ir kt.) valdyti būtini specialūs įgūdžiai ir B, E kategorijų vairuotojo pažymėjimas, kadangi specializuotas transportas yra su priekabomis.

Dėl šios priežasties, Modifikuotoje vertinimo schemeje numatyta papildomus balus už automašinos valdymo sugebėjimus skirti priklausomai nuo to ar valdomas automobilis, kuriam vairuoti pakanka B kategorijos, ar specializuotas transportas.

Technologijos sudėtingumas tiek pagal DSTI Metodikoje pateiktą specialų žinių vertinimo schemą, tiek pagal Modifikuotą schemą vertinamas panašiai. Tuo tarpu įnašo į veiklos efektyvumą vertinimas modifikuotas atsižvelgiant į Splius įmonių grupės struktūrą ir priklauso nuo to, ar veikla įtakoja skyriaus, ar tarnybos, ar konkrečios bendrovės, ar visos įmonių grupės veiklos rezultatus.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad darbų (pareigybių) vertinimas balais (tiek pagrindinių darbo užmokesčio diferencijavimo kriterijų, tiek specialiųjų žinių) yra atsakingiausia pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo dalis, kadangi vertinimo rezultatai, lemia darbo užmokesčio tarifinę kategoriją, o tai reiškia ir pagrindinio darbo užmokesčio dydį. Vis dėl to, didelę įtaką pagrindinio darbo užmokesčio lygiui daro ir pasirinkta darbo užmokesčio diferencijavimo bazė (mažiausias darbo užmokesčio) bei darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas (santykis tarp žemiausio ir aukščiausio darbo užmokesčio). Šiuo atveju, nustatant UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pagrindinį darbo užmokesčių, pasirinktas 1:10 diferencijavimo diapazonas ir 800 Lt diferencijavimo bazė, o nustatant UAB „SPT“ pagrindinį darbo užmokesčių pasirinktas mažesnis – 1:5 diferencijavimo diapazonas. Šį pasirinkimą lėmė tai, kad taikant šiuos diferencijavimo diapazonus ir diferencijavimo bazę, gauti mažiausi skirtumai tarp dabartinio darbo užmokesčio ir gauto darbo užmokesčio pritaikius DSTI Metodiką. 17 darbo priede pateikiami tarifinei kategorijai priskiriami darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis apskaičiuotas taikant šiuos parametrus.

Atskleidus pagrindinius DSTI Metodikos taikymo Splius įmonių grupės pareigybių vertinimui ir pagrindinio darbo užmokesčiui nustatymui ypatumus, prieš pradėdant gautų rezultatų analizę, tikslinga pažymėti ir tai, kad siekiant objektyviai įvertinti pareigybę buvo ne tik susipažinta

su pareigybei priskirtų darbų specifika, bet ir atidžiai išanalizuoti pareigybei keliami reikalavimai, kurie yra aprašyti Splus darbuotojų pareiginiuose nuostatuose. Išanalizuoti juos darbe dėl darbo apimties ribojimo yra neįmanoma, vis dėl to pagrindiniai iš jų naudojami pareigybės vertinimo pagal DSTI Metodiką objektyvumui pagrįsti. Taigi, toliau darbe pateikiami pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatai ir pareigybių vertinimo veiksnių priskyrimo vienam ar kitam lygiui motyvai. Vis dėl to, prieš pradėdant analizę, būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad pareigybių vertinimo rezultatai pateikiami pagal Splus įmonių grupės struktūrinius padalinius. Tokia duomenų pateikimo struktūra pasirinkta dėl keleto priežasčių:

- ✓ kiekvienas padalinys turi bendrą tikslą, todėl padalinio atliekamų darbų specifika yra panaši ir darbai yra nesunkiai tarpusavyje palyginami;

- ✓ pareigybių vertinimas pagal Splus Metodiką atliktas pagal struktūrinius padalinius, todėl pateikus tokia pat forma ir pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatus juos lengviau galima palyginti tarpusavyje.

Atsižvelgiant į pasirinktą duomenų pateikimo struktūrą ir pareigybės vertinimo argumentai bus pateikiami tokio pat eiliškumu t.y. pirmiausia bus išanalizuoti vieno struktūrinio padalinio pareigybių vertinimo motyvai, po to kito ir t.t. O atsižvelgiant į tai, kad balų metodu pagal Splus taikomą metodiką buvo įvertintos tik UAB „Telerena“ ir „Lignita“ pareigybės, tai pirmiausia bus išanalizuotas šių bendrovių pareigybių vertinimas ir nustatytas pagrindinis darbo užmokestis, o tik po to DSTI Metodika bus pritaikyta UAB „SPT“ pareigybių vertinimui ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymui.

Be to, pateikus vieno struktūrinio padalinio pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatus ir išanalizavus tokio vertinimo motyvus, toliau bus įvertinta kiek pasikeistų kiekvieno to padalinio pareigas atliekančio darbuotojo pagrindinis darbo užmokestis pritaikius šią metodiką. Kaip taisyklė, yra skaičiuojamas bruto darbo užmokestis. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad laisvai disponuoti darbuotojas gali tik realiai gautomis pajamomis, tai kartu pateikiamas ir neto darbo užmokestis. Be to, darbdaviui priimant sprendimą ar taikyti naują metodiką, svarbu žinoti ne tik kiek padidėtų ar sumažėtų bruto darbo užmokesčio išlaidos, bet ir koks būtų bendrųjų pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų (t.y. įskaitant iš darbdavio lėšų mokamą socialinio draudimo mokestį bei įmokas į garantinį fondą) pokytis. Todėl paveiksluose pateikiami ir šie duomenys. Tais atvejais, kai rezultatų dėl duomenų gausos negalima atvaizduoti viename paveiksle, jie pateikiami atskirai. O visi atlikti skaičiavimai pateikiami 14 ir 15 darbo prieduose.

Pažymėtina, kad atliekant skaičiavimus laikomasi prielaidos, kad darbuotojams netaikomas papildomos neapmokestinamosios pajamų dalies tarifas t.y. darbuotojai, neatitinka LR Gyventojų pajamų mokesčio įstatyme apibrėžtų kriterijų pagal kuriuos didėja neapmokestinamoji pajamų dalis. Šie kriterijai susistemintai pateikiami 13 darbo priede.

3.1. Administracijos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Splius įmonių grupės administracijai yra priskirtos generalinio direktoriaus, vykdančiojo direktoriaus, biuro administratoriaus ir personalo vadybininko pareybės. Administracijai, be abejo, priklauso ir vadovų pareybės, tačiau atsižvelgiant į pasirinktą analizės struktūrą, jos bus analizuojamos kartu su kitomis padaliniui priskiriamomis pareybėmis.

17 lentelė

Administracijos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Vertinimo kriterijus	Administracija							
	Generalinis direktorius		Vykdantysis direktorius		Biuro administratorius		Personalo vadybininkas	
	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.6.	60	1.5.	45	1.4.	37,5	1.4.	37,5
Profesinė patirtis	2.10.	70	2.10.	70	2.2.	14	2.4.	28
Pareigų ir vadybos lygiai	3.10.	50	3.9.	45	3.3.	15	3.4.	20
Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.8.	50	4.7.	60	4.2.	15	4.3.	22,5
Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.9.	70	5.8.	56	5.3.	21	5.4.	28
Atsakomybė	6.10.	60	6.8.	48	6.2.	12	6.6.	36
Darbo sunkumas	7.6.	50	7.5.	40	7.3.	20	7.3.	20
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10
<i>Pradinė balų suma</i>		420		374		144,5		202
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		21		18		6		9
Balai už specialias žinias		45		40		20		5
<i>Galutinė balų suma</i>		465		414		164,5		207
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		23		21		7		9
Koeficientas		8,59		7,3		1,66		2,08
Darbo užmokestis		6872		5840		1328		1664

Šaltinis: sudaryta autorės

Įmonės *generalinis direktorius* – tai aukščiausio lygio vadovas, atsakingas už visos įmonės, o šiuo atveju – visos įmonių grupės, veiklos rezultatus. Jis turi priimti strateginius įmonės valdymo sprendimus, jam pavaldūs visi Splius įmonių grupės struktūriniai padaliniai. Generalinis direktorius atsakingas už akcininkų investuotas lėšas, už žmogiškąjį kapitalą ir kitus įmonių grupės resursus. Vadinasi, ši pareigybė susijusi su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos įmonių grupės veiklos, taigi šį darbą galima priskirti didelės protinės ir nervinės įtampos darbui. Be to, generaliniam direktoriui būtini ypatingi analitiniai sugebėjimai, intuicija, kūrybiškumas, gebėjimas tiksliai įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius ir greitai priimti sprendimus. Tam, be abejo, reikalingas aukštasis išsilavinimas ir labai didelė vadovavimo patirtis. Atsižvelgiant į išvardintus generalinio direktoriaus

pareigybei keliamus reikalavimus, siekiant įvertinti šią pareigybę pagal 6 darbo priede pateiktą darbų (pareigybių) vertinimo schemą, tokiems veiksniams kaip profesinė patirtinis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas, nustatyta didžiausia vertė ir priskirtas maksimalus balų skaičius (žiūr. 17 lent.).

Kaip minėta, šiai pareigybei būtinas aukštasis išsilavinimas, tad reikėtų įvertinti ir jo lygį. Bakalauro laipsnis šiai pareigybei užimti yra nepakankamas, o mokslo daktaro laipsnis – nebūtinai, taigi optimaliausias variantas – magistro laipsnis, kuris yra vertinamas 75 balais.

Kalbant apie išsimokslinimą, kaip apie darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnį, būtina pažymėti, kad Splus darbuotojų pareiginiuose nuostatuose yra nurodyta koks išsimokslinimas privalomas atliekant darbą. Vis dėl to ne visais atvejais, kai pareigybei keliamas aukštojo mokslo reikalavimas, nurodyta koks laipsnis (bakalauro ar magistro) yra reikalingas. Todėl, tais atvejais, šis veiksnys įvertintas autorės nuožiūra.

Paskutinis darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys, kurį būtina įvertinti atliekant pareigybių vertinimą, yra darbo sąlygos. Darbo sąlygos apima darbo vietoje esančių sanitarinių-higieninių bei psichologinių darbo sąlygų būklę ir aplinką, kurioje atliekamos darbo funkcijos. Kadangi generalinio direktoriaus darbo vieta – kabinetas, įrengtas pagal ergonominius reikalavimus, ir darbas nesujęs nei su nepalankiomis sanitarinėmis ar gamtinėmis darbo sąlygomis, nei su kitais kenksmingais faktoriais t.y. darbas nekelia pavojaus sveikatai ir saugumui, tai šiuo atveju darbo sąlygų, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnio, vertė pati mažiausia – 10 balų.

Pažymėtina, kad visi Administracijos, Buhalterinės apskaitos tarnybos, Abonentinio skyriaus ir Marketingo tarnybos darbuotojai dirba kabinetuose, kuriuose kontroliuojamos darbo sąlygos, todėl nėra pavojaus darbuotojų sveikatai ir saugumui. Atsižvelgiant į tai, atliekant visų šių padalinių pareigybių vertinimą, darbo sąlygos, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnys, įvertintos 10 balų (8.1 veiksnys).

Taigi, įvertinus generalinio direktoriaus pareigybę pagal 6 priede pateiktą vertinimo schemą, pareigybei priskirta 420 balų ir nustatyta 21 tarifinė kategorija. Vis dėl to, prie minėtos balų sumos, pagal Modifikuotą specialių žinių įvertinimo schemą papildomai pridėti 45 balai: 15 balų už geras anglų kalbos žinias (3 lygis), 5 balai už darbą kompiuteriu, kadangi generalinis direktorius privalo mokėti naudotis pagrindinėmis Microsoft Office programomis, 5 balai už automašinos valdymo sugebėjimus (B kategoriją) ir 20 balų už įnašą į įmonių grupės veiklos efektyvumą, kadangi generalinio direktoriaus darbas įtakoja visos įmonių grupės veiklos rezultatus.

Įvertinus specialiąsias žinias, generalinio direktoriaus pareigybei priskirti 465 balai ir nustatyta 23 galutinė tarifinė kategorija, kuriai taikomas 8,59 darbo užmokesčio koeficientas.

Vykdantysis direktorius – taip pat aukščiausio lygio vadovas, kuris atsakingas už UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ strateginių tikslų įgyvendinimą. Jam pavaldūs visi minėtų bendrovių struktūriniai padaliniai, išskyrus Buhalterinės apskaitos tarnybą. Vykdantysis direktorius yra atsakingas už tinklo plėtros bei pardavimų politikos formavimą ir įgyvendinimą, todėl šiai pareigybei priskiriamas 6.9 atsakomybės lygis, kuris vertinamas 54 balais, bei 3.9 pareigų ir vadybos lygis, kuris vertinamas 45 balais. Kad vykdančysis direktorius galėtų įgyvendinti keliamus tikslus jam reikalingos kelių specialybių (marketingo, telekomunikacijų) žinios, gebėjimas vadovauti net kelioms funkcinėms veiklos kryptims (TV, telekomunikacijos, pardavimai), analitiniai sugebėjimai. Vykdančiojo direktoriaus veikla susijusi su labai dideliu neapibrėžtumu. Tai didelės protinės ir nervinės įtampos darbas. Atsižvelgiant į šiuos faktus, vykdančiojo direktoriaus pareigybei yra priskirtas 2.9 profesinės patirties lygis (63 balai), 4.7 sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis (60 balų), 5.8 savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis (56 balai) ir 7.5 darbo sunkumo lygis (40 balų).

Vykdančiojo direktoriaus pareiginiuose nuostatuose nurodyta, kad šias pareigas einantis asmuo „pravaldo turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą“. Kadangi nurodyta, kad šiai pareigybei būtinas magistro laipsnis, tai išsimokslinimo, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnio vertė yra 45 balai (1.5 veiksnys). Bendras pareigybės vertinimas – 367 balai, o tai reiškia, kad pareigybei priskiriama 18 tarifinė kategorija. Vis dėl to, ir šiuo atveju papildomas balų skaičius priskirtas už specialiąsias žinias, reikalingas darbui atlikti: 15 balų už geras anglų kalbos žinias (3 lygis), 5 balai už kompiuterio valdymo sugebėjimus (Microsoft Office pagrindinių programų išmanymą), 5 balai už automašinos vairavimą (B kategoriją) ir 15 balų už darbo reikšmingumą, kadangi vykdančiojo direktoriaus darbas įtakoja UAB „Lignita“ ir UAB „Telerena“ veiklos rezultatus. Šiuo atveju, derėtų pažymėti, kad vykdančiajam direktoriui anglų kalbos žinios yra būtinos, kadangi jis nuolat dalyvauja parodose užsienio šalyse, kur pristatomos naujos telekomunikacijų technologijos, užmezga kontaktus su galimais technologijų tiekėjais, derisi su jais dėl pardavimo sąlygų.

Įvertinus specialiąsias žinias, vykdančiojo direktoriaus pareigybė įvertinta 407 balais, o tai lėmė 20 galutinę tarifinę kategoriją, kuriai taikomas 6,7 darbo užmokesčio koeficientas.

Splius biuro administratorius yra atsakingas už UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ raštvedybą: gautų ir siunčiamų dokumentų registravimą ir perdavimą atitinkamiems asmenims, generalinio direktoriaus ir vykdančiojo direktoriaus įsakymų, nurodymų ir kitų raštų rengimą, svečių priėmimą. Šioms pareigoms atlikti pakanka aukštesniojo išsimokslinimo, kuris yra vertinamas 37,5 balo (1.4 lygis), bei apmokymo darbo vietoje iki 3 mėn. (profesinės patirties 2.2 veiksnys – 14 balų). Tai tarnautojo darbas, todėl šiai pareigybei priskirtas 3.2 pareigų ir vadybos lygis, kuris vertinamas 10 balų. Vertinant sprendimų priėmimo mastą ir veikimo laisvę, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnį, būtina pažymėti, kad administratoriui kartais tenka priimti

sprendimus, tačiau veiksmai yra kontroliuojami, todėl pasirinktas 4.2 šio veiksnio lygis, kuris vertinamas 15 balų. Nors ši pareigybė yra priskiriama intelektualių profesijų darbams, tačiau savarankiškumo ir kūrybiškumo šiame darbe nedaug. Atsižvelgiant į tai, minėtas veiksnys įvertintas 21 balu (5.3 veiksnio lygis). Biuro administratoriaus atsakomybė apsiriboja atsakomybe už darbo priemones, todėl pareigybei priskirtas 6.2 atsakomybės lygis (12 balų). Kaip matyti iš pateiktos informacijos, biuro administratoriaus darbas nėra sudėtingas. Atsižvelgiant į tai, kad vertinant darbo sunkumą 7.1 ir 7.2 lygiui priskiriami fiziniai darbai, o 7.4 lygiui - darbai susiję su nuolatiniu protinius ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa, tai biuro administratoriaus pareigybei priskirtas tarpinis 7.3 lygis, vertinamas 20 balų. Taigi, pareigybė įvertinta 164,5 balo.

Tačiau, biuro administratoriui papildomai priskyrus 10 balų už geras anglų kalbos žinias ir dar 5 papildomus balus už darbą pagrindinėmis Microsoft Office programomis, pareigybė įvertinta 164,5 balais ir jai priskirta 7 tarifinė kategorija, kuriai taikomas 1,66 darbo užmokesčio koeficientas.

Pažymėtina, kad biuro administratoriui reikalingas kalbos lygis įvertintas atsižvelgiant į tai, kad šias pareigas atliekantis asmuo privalo sugebėti susikalbėti anglų kalba, kad galėtų atsakyti į užsieniečių telefoninius skambučius, perduoti jiems informaciją arba jų perduodamą informaciją pateikti atitinkamiems asmenims. Be to, jam tenka anglų kalba spausdinti įvairius raštus, pildyti užsakymų tiekėjams formas.

Splius *personalo vadybininkas* yra atsakingas už darbuotojų priėmimo ir atleidimo dokumentų (įsakymai, darbo sutartys) rengimą, atostogų grafikų sudarymą, atostogų įsakymų rengimą, darbuotojų asmens kortelių pildymą, tabelių pildymą. Personalo vadybininkas taip pat turi užtikrinti, kad darbuotojai būtų supažindinti su darbo saugos taisyklėmis, kad atsakingi vadovai parengtų darbuotojo pareiginius nuostatus. Be to, vadovybės nurodymu, personalo vadybininkas privalo organizuoti darbuotojų mokymus, dalyvauti kituose su personalo ugdymu susijusiuose projektuose.

Splius personalo vadybininko pareiginiuose nuostatuose yra nurodyta, kad šią pareigybę einantis asmuo privalo turėti aukštesnįjį išsimokslinimą, būti susipažinęs su LR Darbo kodeksu ir kitais darbo santykius reglamentuojančiais dokumentais, todėl šiam darbo užmokesčio diferencijavimo veiksmui yra priskiriamas 1.4 lygis (37,5 balai). Vis dėl to, kad asmeniui būtų patikėta vykdyti minėtas pareigas, vadovybė pageidauja, kad jis turėtų 1-2 metų darbo patirtį personalo valdymo srityje. Atsižvelgiant į tai, personalo vadybininko profesinė patirtis įvertinta 28 balais (2.4 lygis). Galima teigti, kad personalo vadybininkas tai personalo valdymo specialistas, todėl šiai pareigybei priskirtas 3.4 pareigų ir vadybos lygis, kuris vertinamas 20 balų.

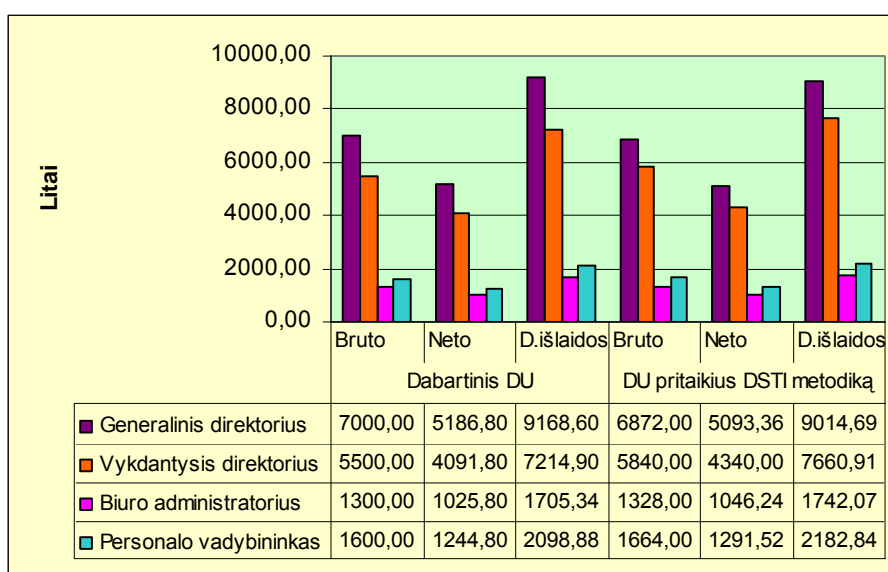
Vertinant sprendimų priėmimo mastą ir veikimo laisvę, būtina pažymėti, kad personalo vadybininkas dažnai sprendimus turi priimti savarankiškai, kontroliuojamas yra darbo rezultatas.

Vis dėl to išskylančios problemos yra aiškios, apibrėžtos, todėl šiam veiksmui yra priskirtas 4.3 lygis (22,5 balai). Tuo tarpu savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe įvertintas 28 balais (5.4 lygis), kadangi personalo vadybininkas, siekdamas nustatyti personalo mokymų poreikį, rengdamas atostogų grafikus, pildydamas tabelius bei vykdydamas kitas pareigas privalo bendradarbiauti su kitais organizacijos padaliniais ir jų darbas nors dažnai pasikartojantis, tačiau instrukcijomis neaprašomas, pakankamai kūrybingas.

Kaip jau minėta, personalo vadybininkas yra atsakingas už Splus įmonių grupės darbuotojų ugdymą, darbo įstatymų taikymą, todėl šios pareigybės atsakomybės lygis yra įvertintas net 36 balais t.y. jam priskirtas 6.6 atsakomybės lygis. Vis dėl to, teigti, kad šis darbas susijęs su nuolatiniu protiniu krūviu ar nervine įtampa negalima. Jei darbuotojas turi atitinkamą išsilavinimą ir kaip reikalaujama išmano darbo įstatymus, tai darbas gali sukelti tik epizodinę nervinę įtampą, kai vykdomi tam tikri projektai arba turi būti priimami nepopuliarūs sprendimai (pavyzdžiui, atleisti darbuotoją), tad darbo sunkumas šiuo atveju įvertintas 20 balų (7.3 lygis).

Įvertinus visus aštuonis darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnius, personalo vadybininko pareigybė surinko 202 balus, ir jai buvo priskirta 9 tarifinė kategorija, kuriai taikomas 2,08 darbo užmokesčio koeficientas. Šiai pareigybei papildomi balai skirti tik už kompiuterio valdymo sugebėjimus. Kadangi personalo vadybininkas dirba tik su pagrindinėmis Microsoft Office programomis, už šį papildomą darbo užmokesčio diferencijavimo kriterijų skirti 5 balai, kurių nepakako, kad darbo užmokesčio kategorija būtų pakeista į aukštesnę.

Pateikus administracijos darbuotojų pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatus ir išanalizavus tokio vertinimo motyvus, kaip ir buvo numatyta, toliau pateikiami ir analizuojami pagrindinio mėnesinio darbo užmokesčio duomenys iki ir po DSTI Metodikos taikymo.



11 pav. Administracijos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, įvertintus Splus administracijos darbuotojų pareigybes ir apskaičiavus pagrindinį darbo užmokestį pagal DSTI Metodiką, generalinio direktoriaus bruto darbo užmokestis sumažėtų 128,00 Lt (1,83 proc.), neto darbo užmokestis – 93,44 Lt (1,80 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 153,91 Lt (1,68 proc.).

Tuo tarpu, vykdančiojo direktoriaus pagrindinis darbo užmokestis padidėtų: bruto – 340 Lt (6,18 proc.), neto – 248,20 Lt (6,07 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos padidėtų 6,18 proc. arba 446,01 Lt (pokytį vertinant absoliutine verte).

Biuro administratorės pagrindinis darbo užmokestis taip pat išaugtų, tačiau labai neženkiai: bruto – 28,00 Lt (2,15 proc.), neto – 20,44 Lt (1,80 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 36,73 Lt (2,15 proc.).

Personalo vadybininko pagrindinis bruto darbo užmokestis išaugtų 64,00 Lt (4,0 proc.), neto – 46,72 Lt (3,75 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 83,96 Lt (4,0 proc.).

Taigi, pritaikius DSTI Metodiką UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ administracijos darbuotojų pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai išaugtų 304,00 Lt (1,97 proc.), o tai lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų padidėjimą 412,79 Lt (2,04 proc.).

3.2. Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Buhalterinės apskaitos skyriaus pareigybėms priskiriamos vyr.finansininko, ekonomisto, vyr.buhalterio ir apskaitininko pareigybės. Šių pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatai pateikiami 18 lentelėje.

Splus vyr.finansininkas yra atsakingas už visos Finansų tarnybos (tame tarpe ir Abonentinio skyriaus) darbą. Taigi, galima teigti, kad tai aukščiausio lygio vadovas, atsakingas už konkrečią svarbią bendrovės veiklos sritį. Todėl vertinant šią pareigybę, nustatytas 3.9 pareigų ir vadybos lygis, kuris vertinamas 45 balais, ir 6.9 atsakomybės lygis, kurio vertė – 54 balai.

Vertinant šią pareigybę pagal Splus metodiką, buvo nurodyta, kad asmuo einantis šias pareigas privalo turėti aukštąjį išsimokslinimą, bakalauro laipsnį. Autorės nuomone, vyr.finansininkas privalėtų turėti magistro laipsnį, todėl šiam pareigybės vertinimo kriterijui priskirtas 1.6 lygis, vertinamas 60 balų. Dar vienas šiai pareigybei keliamas reikalavimas - 3-5 metų vadovavimo patirtis atitinkamai funkciniai veiklos kryptčiai (finansų valdymas). Atsižvelgiant į tai, pareigybei nustatytas 2.9 profesinės patirties lygis, vertinamas 63 balais.

Vyr.finansininko priimami sprendimai, nulemia bendrovės veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką, todėl sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnio, vertė – 52,5 balai (4.6 lygis).

Vyr.finansininko užduotys apibrėžtos, tačiau tam, kad atlikti darbus, reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės (įstatymų pakeitimai, informacija apie tiekėjus, klientus ir kt.), todėl vyr.finansininko savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe įvertintas 42 balais (5.6 lygis). O atsižvelgiant į tai, kad tai didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, šiai pareigybei priskirtas 7.5 darbo sunkumo lygis, kurio vertė – 40 balų.

Įvertinus visus 8-nis pareigybės vertinimo veiksnius, vyr.finansininko pareigybė įvertinta 360,5 balų ir jai priskirta 18 kategorija. Tačiau skyrus papildomai 15 balų už kompiuterio valdymo sugebėjimus, tiksliau už buhalterinės apskaitos programos išmanymą, ir 15 balų už įnašą į organizacijos veiklos rezultatus, bendra pareigybės surinkta balų suma – 390,5, pagal kurią nustatyta 19-ta galutinė tarifinė kategorija, kuriai taikomas 6,13 darbo užmokesčio koeficientas (žiūr. 18 lent.).

18 lentelė

Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Vertinimo kriterijus	Pareigybė							
	Vyr.finansininkas		Economistas		Vyr.buhalteris		Apskaitininkas	
	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.6.	60	1.5.	45	1.5.	45	1.4.	37,5
Profesinė patirtis	2.9.	63	2.8.	56	2.5.	35	2.3.	21
Pareigų ir vadybos lygiai	3.9.	45	3.5.	25	3.5.	25	3.4.	20
Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.6.	52,5	4.5.	37,5	4.5.	37,5	4.3.	22,5
Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.6.	42	5.6.	42	5.6.	42	5.4.	28
Atsakomybė	6.8.	48	6.7.	42	6.4.	24	6.3.	18
Darbo sunkumas	7.5.	40	7.4.	30	7.4.	20	7.3.	20
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10
<i>Pradinė balų suma</i>		<i>360,5</i>		<i>287,5</i>		<i>238,5</i>		<i>177</i>
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		<i>18</i>		<i>14</i>		<i>11</i>		<i>7</i>
Balai už specialias žinias		30		30		20		15
<i>Galutinė balų suma</i>		<i>390,5</i>		<i>317,5</i>		<i>258,5</i>		<i>192</i>
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		<i>19</i>		<i>15</i>		<i>12</i>		<i>8</i>
Koeficientas		6,13		4,15		2,98		1,84
Darbo užmokestis		4904		3320		2384		1472

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant *ekonomisto pareigybę*, išsimokslinimo lygis įvertintas pagal pareiginiuose nuostatuose nurodytus kvalifikacijos reikalavimus. Pagal juos, šį darbą dirbantis asmuo privalo turėti 3 metų ekonomisto darbo stažą. Atsižvelgiant į šį faktą, pareigybei turėtų būti priskirtas 2.5

profesinės patirties lygis, tačiau ekonomistas privalo gebėti apibendrinti duomenis ir pateikti jų analizę, todėl jam priskirtas 2.8 lygis (56 balai). Tuo tarpu pareigų ir vadybos lygis įvertintas tik 25 balais, kadangi ekonomistas priskiriamas ne vadovams, o specialistams.

Nepaisant to, kad ekonomistui keliami uždaviniai yra apibrėžti, tačiau jo metu yra sprendžiamos neapibrėžtos problemos, o sprendimai įtakoja organizacijos rezultatus, kadangi remiantis ekonomisto skaičiavimais ir prognozėmis sudaromi finansiniai sandoriai. Tai reiškia, kad šis darbas susijęs su nuolatiniu protiniu krūviu ir nervine įtampa. Atsižvelgiant į šiuos faktus, ekonomisto pareigybei nustatytas 4.5 sprendimų priėmimo masto ir vadybos lygis, 6.7 atsakomybės ir 7.4 darbo sunkumo lygis. O savarankiškumas ir kūrybiškumas įvertinti 42 balais. Be to, pareigybei priskirta 15 papildomų balų už statistinių duomenų apdorojimo programos išmanymą bei 15 balų už įnašą į UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ veiklos efektyvumą.

Taigi, bendras ekonomisto pareigybės vertinimas – 317,5 balo, pagal kuriuos nustatyta 15 tarifinė kategorija ir 4,15 darbo užmokesčio koeficientas.

Vertinant Splus *vyr. buhalterio pareigybę*, atsižvelgta į tai, kad šias pareigas atliekantis asmuo atsako už buhalterinės apskaitos duomenų tikslumą; paskirsto darbus pavaldiems darbuotojams (apskaitininkams); užtikrina, kad laiku būtų suskaičiuoti ir praveisti mokesčiai ir rinkliavos į valstybinį ir vietos biudžetus, draudimo įmokos į valstybinius nebiudžetinius socialinius fondus, lėšos kapitalinėms investicijoms finansuoti, darbuotojų ir tarnautojų darbo užmokestis ir kiti mokėjimai¹¹.

Vyr.buhalterio išsimokslinimas, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys, įvertintas 45 balais (1.5 veiksnio lygis), kadangi šiai pareigybei keliamas aukštojo mokslo reikalavimas (bakalauro laipsnis). Profesinės patirties lygis įvertintas 35 balais, kadangi pareigas einantis asmuo privalo turėti ne mažesnę kaip 3 metų finansininko, buhalterio ar ekonomisto darbo patirties.

Vyr. buhalteris – tai žemutinės grandies vadovas, atsakingas už apskaitininkų darbą, todėl šios pareigybės pareigų ir vadybos lygis įvertintas 25 balais (3.5 veiksnio lygis), o atsakomybės lygis 24 balais (6.4 lygis).

Nepaisant to, kad vyr.buhalterio užduotys apibrėžtos, tačiau jo priimami sprendimai įtakoja skyriaus darbo rezultatus, todėl sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė yra įvertinti 37,5 balo (4.5 veiksnio lygis).

Vyr.buhalteriu, kaip ir vyr.finansininkui, savarankiškai reikia atnaujinti informaciją iš išorės apie įstatymų pakeitimus, tiekėjus, klientus ir kt., todėl šios pareigybės savarankiškumas įvertintas 42 balais (5.6 veiksnio lygis).

¹¹ UAB „Telerena“ vyr.buhalterio pareiginių nuostatų, patvirtintų generalinio direktoriaus A.Klapatausko, 2005-03-31, 2.1 ir 2.2 punktai

Vertinant darbo sunkumą, vyr.finansininko pareigybė priskirta darbui epizodiškai sukeliančiam nervinę įtampą. Atsižvelgiant į tai, šiai pareigybei nustatytas 7.3 darbo sunkumo lygis, vertinamas 20 balų. Tuo tarpu darbo sąlygos, kaip ir visų skyriaus pareigybių, įvertintos 10 balų (8.1 veiksnio lygis).

Pareigybei, kaip ir kitoms pareigybėms, priskirti papildomi balai: 15 balų už buhalterinės apskaitos programos išmanymą ir 5 balai už veiklos įtaką skyriaus darbo rezultatams.

Taigi, gautas bendras pareigybės vertinimas – 258,5 balo, pagal kurį nustatyta 12 tarifinė kategorija, lėmusis 2,98 darbo užmokesčio koeficientą.

Apskaitininkas atlieka jam priskirtas buhalterinės apskaitos funkcijas: veda mokėjimų ir išlaidų apskaitą, gautinų sumų ir pajamų apskaitą, turto apskaitą ir kt. Šioms pareigoms atlikti užtenka aukštesniojo išsimokslinimo, kuris vertinamas 37,5 balais (1.4 veiksnio lygis), ir 1-erių metų panašios veiklos patirties, kuri vertinama 21 balu (2.3 veiksnio lygis).

Vertinant pareigų ir vadybos lygį, apskaitininko darbas, atsižvelgiant į pareigų hierarchiją, priskirtas specialisto darbui ir įvertintas 20 balų (3.4 veiksnio lygis).

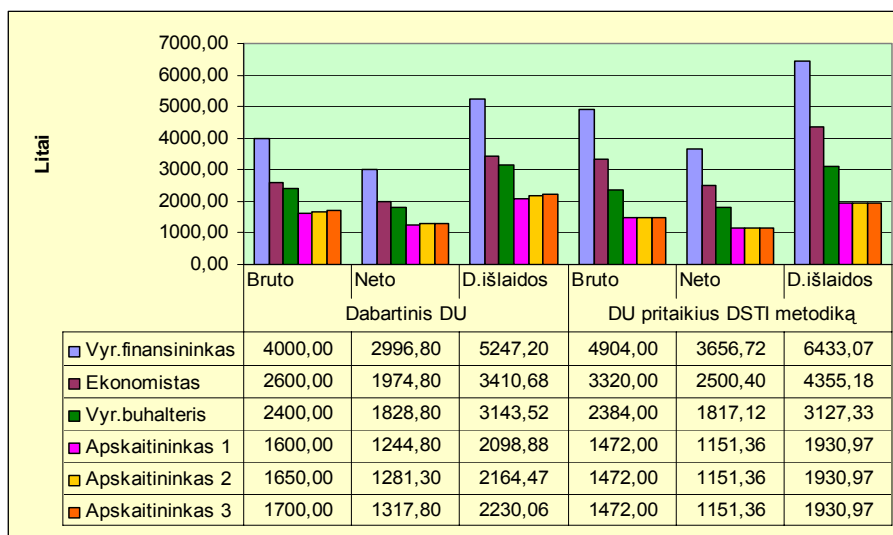
Atsižvelgiant į tai, kad apskaitininko darbe iškylančios problemos yra aiškios ir apibrėžtos, o kontroliuojamas galutinis rezultatas, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė įvertinta tik 22,5 balais (4.3 veiksnio lygis). Tuo tarpu savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe įvertintas 28 balais (5.4 veiksnio lygis), kadangi darbui atlikti apskaitininkui reikalinga informacija iš visų bendrovės padalinių.

Atsakomybės lygis šiai pareigybei nustatytas gana žemas – 6.3, kuris vertinamas 18 balų. Aukštesnį lygį skirti būtų neteisinga, kadangi 6.4 lygis yra skiriamas mažų grupių vadovams.

Apskaitininko darbas nėra sunkus, o jo rezultatai pagrindinai priklauso nuo darbuotojo kruopštumo, tačiau dėl pasitaikančių klaidų, epizodiškai gali sukelti nervinę įtampą, todėl darbo sunkumas įvertintas 20 balų (7.3 veiksnio lygis). Darbo sąlygos ir šiuo atveju įvertintos 10 balų.

Įvertinus visus aštuonis darbo vertinimo veiksnius ir pridėjus 15 balų už buhalterinės apskaitos programos išmanymą, apskaitininko pareigybė įvertinta 192 balais, kurie lėmė 8-tą tarifinę kategoriją ir 1,84 darbo užmokesčio koeficientą.

Pateikus UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatus ir išanalizavus tokio vertinimo motyvus, tikslinga paminėti ir tai, kad pritaikius šią metodiką, Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojų pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai išaugtų 1074,00 Lt (7,70 proc.), o tai lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų padidėjimą 1413,68 Lt (7,73 proc.). Tai matyti iš 12 paveiksle grafiškai atvaizduotų duomenų.



12 pav. Buhalterinės apskaitos sk. darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, įvertintus Splus Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojų pareigybes ir apskaičiavus pagrindinį darbo užmokestį pagal DSTI Metodiką, vyr.finansininko mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų 904,00 Lt (22,60 proc.), neto – 659,92 Lt (22,02 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 1185,87 Lt (22,60 proc.).

Ekonomisto mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų 720,00 Lt (27,69 proc.), neto – 525,60 Lt (26,62 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 944,50 Lt (27,69 proc.).

Taip ženkliai išaugtų vyr.finansininko ir ekonomisto darbo užmokestis, todėl, kad vertinant šias pareigybes pagal Splus taikomą darbų vertinimo metodiką jos buvo nepakankamai įvertintos ir todėl joms buvo nustatytas per žemas darbo užmokesčio lygis.

Tuo tarpu vyr.buhalterio ir apskaitininkų pagrindinis darbo užmokestis sumažėtų.

Vyr.buhalterio mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų tik 16,00 Lt (0,67 proc.), neto – 11,68 Lt (0,64 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 16,19 Lt (0,52 proc.).

Splus įmonių grupėje dirba trys apskaitininkai. Jų visų pagrindinis darbo užmokestis yra skirtingas, todėl pritaikius DSTI Metodiką, jų pagrindinio darbo užmokesčio pokyčiai taip pat skirtingi. Vieno iš jų mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų 128,00 Lt (8,00 proc.), neto – 93,44 Lt (7,51 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 167,91 Lt (8,00 proc.). Kito apskaitininko mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų 178,00 Lt (10,79 proc.), neto – 129,94 Lt (10,14 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 233,50 Lt (10,78 proc.). Trečiojo apskaitininko mėnesinis neto darbo užmokestis sumažėtų 228,00 Lt (13,41 proc.), neto – 166,44 Lt (12,63 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 299,09 Lt (13,41 proc.).

3.3. Abonentinio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Splius įmonių grupės Abonentiniame skyriuje dirba: skyriaus vadovas, klientų aptarnavimo vadybininkai ir specialistai.

Abonentinio skyriaus vedėjas yra atsakingas už skyriaus veiklos organizavimą, darbų pavaldiems darbuotojams paskirstymą. Be to, jis privalo užtikrinti, kad Splius paslaugų naudotojams būtų suteikta teisinga informacija apie teikiamas paslaugas ir įkainius, kad teisingai būtų apskaičiuoti mokesčiai už naudojimąsi paslaugomis, kad būtų išieškoti paslaugų naudotojų įsiskolinimai.

Abonentinio skyriaus vedėjo pareiginiuose nuostatuose yra nurodyta, kad šias pareigas einantis asmuo privalo turėti aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą, todėl vertinant šią pareigybę, išsimokslinimui, kaip pagrindinio darbo užmokesčio veiksniai, priskirtas 1.4 lygis, kuris vertinamas 37,5 balais.

Pareiginiuose nuostatuose taip pat nurodyta, kad Abonentinio skyriaus vedėja turi turėti 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirties ir 1-rių metų vadovavimo patirties. Pagal DSTI Metodiką, kai darbui atlikti reikalinga 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis ir nekeliamas vadovavimo patirties reikalavimas, profesinės patirties veiksnys yra vertinamas 28 balais (2.4 lygis). Tačiau, šiuo atveju reikalinga vadovavimo patirtis, todėl pareigybei nustatytas 2.5 profesinės patirties lygis ir priskirti 35 balai.

Atsižvelgiant į Splius struktūrą, Abonentinio skyriaus vedėjas turi būti priskiriamas vidutinės grandies vadovams, todėl pareigybei priskirtas 3.6 pareigų ir vadybos lygis, kurio vertė - 30 balų.

Abonentinio skyriaus vedėjo sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė yra įvertinti 37,5 balais (4.5 veiksnio lygis), kadangi šias pareigas einantis asmuo negali numatyti kokios problemos gali iškilti: gali pablogėti paslaugų kokybė, skyriaus darbuotojai gali neteisingai apskaičiuoti mokesčius, suteikti neteisingą informaciją ar įsivelti į konfliktą su klientu, o nuo jo sprendimų gali priklausyti rezultatas – ar klientas toliau naudosis Splius paslaugomis, ar ne.

Abonentinio skyriaus vedėjas privalo bendradarbiauti su kitų padalinių nariais, kad sužinotų ir perteiktų informaciją pavaldiems darbuotojams apie paslaugų tarifų pakeitimus, galimus KTV ir Interneto tinklo sutrikimus, dispečerio užregistruotus gedimus (kad tuo laikotarpiu neskaičiuoti mokesčių). Todėl pareigybei priskirtas 5.5 savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis, kuris vertinamas 35 balais.

Iš pateiktų argumentų, taip pat matyti, kad Abonentinio skyriaus vedėjo darbas daro didelę įtaką klientų išsaugojimui, todėl šiai pareigybei priskirtas 6.5 atsakomybės lygis, kuris vertinamas 30 balų. Be to, matyti, kad darbas susijęs su nuolatiniu protiniu krūviu ir nervine įtampa, todėl

darbo sunkumas įvertintas taip pat 30 balų (7.4 veiksnio lygis). O darbo sąlygos, kaip ir visų Marketingo tarnybos pareigybių, dėl anksčiau nurodytų priežasčių, įvertintos tik 10 balų (8.1 lygis).

Įvertinus visus 8-nis pareigybių vertinimo veiksnius, Abonentinio skyriaus vedėjo pareigybė surinko 245 balus. Tačiau papildomai pridėjus 25 balus už darbui atlikti reikalingas specialias žinias, nustatyta pareigybės vertė – 270 balų, kurie lėmė 13-tą tarifinę kategoriją ir 3,34 darbo užmokesčio koeficientą. Pažymėtina, kad papildomai 15 balų skirta už kompiuterio valdymo sugebėjimus, kadangi šias pareigas einantis asmuo privalo ne tik mokėti dirbti su pagrindinėmis Microsoft Office programomis, bet ir privalo mokėti valdyti klientų ir mokesčių apskaitos programą. Dar 10 papildomų balų skirta už įnašą į tarnybos veiklos rezultatus.

Šios pareigybės (kartu su vadybininko ir konsultanto) galutinio vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatai pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė

Abonentinio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Vertinimo kriterijus	Pareigybė					
	Abonentinio sk. vedėja		Klientų aptarnavimo vadybininkas		Klientų aptarnavimo konsultantas	
	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.4.	37,5	1.4.	37,5	1.2.	37,5
Profesinė patirtis	2.5.	35	2.4.	28	2.2.	14
Pareigų ir vadybos lygiai	3.6.	30	3.4.	20	3.2.	10
Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.5.	37,5	4.3.	22,5	4.2.	15,0
Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.5.	35	5.4.	28	5.3.	21
Atsakomybė	6.5.	30	6.5.	30	6.5.	30
Darbo sunkumas	7.4.	30	7.3.	20	7.3.	20
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10
<i>Pradinė balų suma</i>		245		196		157,5
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		11		8		6
Balai už specialias žinias		25		20		15
<i>Galutinė balų suma</i>		270		216		172,5
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		13		10		7
Koeficientas		3,34		2,35		1,66
Darbo užmokestis		2672		1880		1328

Šaltinis: sudaryta autorės

Klientų aptarnavimo vadybininkas yra atsakingas už klientų pretenzijų nagrinėjimą, už skolų išieškojimą bei delspinigių skaičiavimą, paslaugų teikimo sutarčių nutraukimą, konfliktinių situacijų su klientais sprendimą. Šiems darbams atlikti, kaip nurodyta klientų aptarnavimo

vadybininko pareiginiuose nuostatuose, būtinas aukštesnysis išsimokslinimas. Atsižvelgiant į tai, pareigybei priskirtas 1.4 išsimokslinimo, kaip pareigybės vertinimo veiksnio, lygis, kurio vertė – 37,5 balai. Tuo tarpu, kokia darbo patirtis reikalinga šias pareigas einančiam asmeniui pareiginiuose nuostatuose nenurodyta. Tačiau atsižvelgiant į pareigybės vertinimo pagal Splus taikomą metodiką rezultatus, galima daryti išvadą, kad pareigybei reikalingas apmokymas iki 6 mėn. ir atitinkamos srities žinios. Šiuo atveju, artimiausias vertinimas pagal DSTI Metodiką - 2.3 profesinės patirties lygis, kurio vertė – 21 balas.

Vertinant klientų aptarnavimo vadybininko pareigų ir vadybos lygį, jis sutapatintas su specialistu ir įvertintas 20 balų (3.4 veiksnio lygis).

Iš aukščiau pateikto pareigybės aprašymo matyti, kad vadybininko problemos yra apibrėžtos, tačiau sprendimus jis privalo priimti savarankiškai, o darbo rezultatas yra kontroliuojamas. Todėl šiai pareigybei priskirtas 4.3 sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis, kuris vertinamas 22,5 balų.

Klientų aptarnavimo vadybininko darbas yra mažai struktūrizuotas, be to, jam atlikti reikalinga informacija iš įvairių bendrovės padalinių (apie paslaugų tarifų pasikeitimą, užregistruotus gedimus, gautas pretenzijas ir kt.), todėl pareigybei nustatytas 5.4 savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis, kuris vertinamas 28 balais.

Klientų aptarnavimo vadybininko, kaip ir kitų Abonentinio skyriaus darbuotojų, darbas darbo didelę įtaką klientų išsaugojimui, todėl jam priskirtas 6.5 atsakomybės lygis, kurio vertė – 30 balų. O atsižvelgiant į tai, kad šias pareigas einantis asmuo sprendžia su klientais iškilusias konfliktines situacijas, o tai reiškia, kad darbas yra susijęs su epizodine nervine įtampa, tai ir darbo sunkumas įvertintas 30 balų (7.4 veiksnio lygis).

Darbo sąlygos ir šiuo atveju įvertintos 10 balų (8.1 veiksnio lygis).

Taigi, pirminis pareigybės vertinimas – 196 balai. Vis dėl to, papildomai pridėjus 15 balų už kompiuterio valdymo sugebėjimus, tiksliau už klientų ir mokesčių apskaitos programos išmanymą, bei 5 balus už įtaką skyriaus veiklos rezultatams, pareigybė įvertinta 216 balų ir jai nustatyta 10-ta tarifinė kategorija, pagal kurią pareigybei taikomas 2,35 darbo užmokesčio koeficientas.

Splus *klientų aptarnavimo konsultantas* yra atsakingas už klientų aptarnavimą, informacijos jiems apie suteiktas paslaugas ir priskaičiuotus mokesčius suteikimą, sąskaitų už suteiktas paslaugas išsiuntimą, paslaugų užsakymo formų užpildymą. Šioms pareigoms atlikti užtenka vidurinio išsilavinimo, todėl pareigybei nustatytas 1.2 išsimokslinimo lygis, kurio vertė – 22,5 balai. Remiantis pareigybės vertinimo pagal Splus metodiką rezultatais galima teigti, kad šiai pareigybei atlikti reikalingas apmokymas iki 6 mėn. Vadinasi, pagal DSTI Metodiką konsultanto profesinės patirties lygis galėtų būti 2.2, kai reikalingas apmokymas iki 3 mėn., arba 2.3, kai reikalinga 1-rių metų panašaus pobūdžio darbo patirtis. Tarpinis variantas metodikoje nenumatytas.

Autorės nuomone, 1-nerių metų patirtis klientų aptarnavimo konsultantui nereikalinga, todėl šiai pareigybei priskirtas 2.2 profesinės patirties lygis, kurio vertė – 14 balų.

Klientų aptarnavimo konsultanto darbas priskirtas tarnautojų darbui ir pareigybei priskirtas 3.2 pareigų ir vadybos lygis, vertinamas 10 balų.

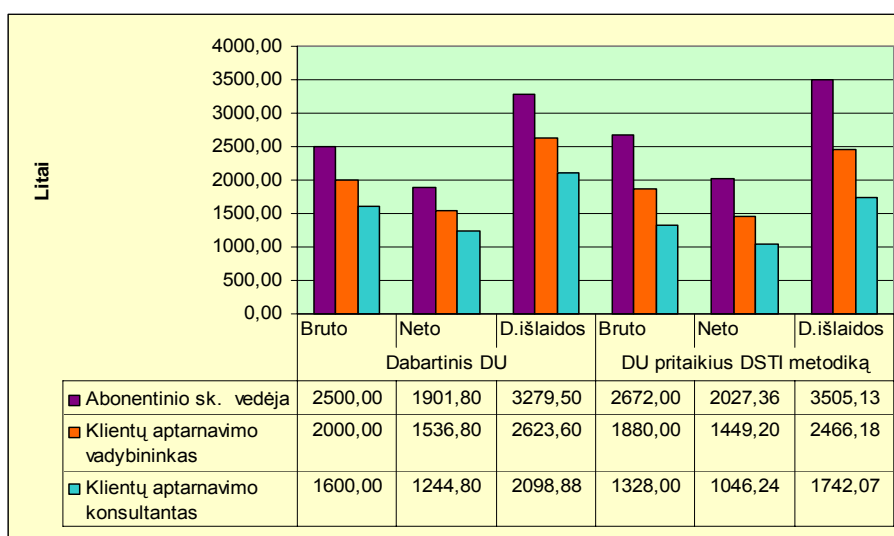
Nepaisant to, kad konsultantui kartais tenka priimti sprendimus, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė yra įvertinti tik 15 balų (4.2 veiksnio lygis), kadangi konsultanto veiksmai yra kontroliuojami. Tad savarankiškumo ir kūrybiškumo šiame darbe taip pat nedaug. Vis dėl to, tai intelektualiai profesija, reikalaujanti darbuotojo komunikabilumo, todėl savarankiškumo ir kūrybiškumo veiksnys įvertintas 21 balu (5.3 lygis).

O pareigybei keliamas atsakomybės lygis įvertintas net 30 balų, kadangi šias pareigas einančio darbuotojo veikla daro didelę įtaką klientų išsaugojimui.

Atsižvelgiant į tai, kad klientų aptarnavimo konsultantui tenka išklausti klientų pretenzijas, o tai reiškia, kad darbas gali epizodiškai sukelti nervinę įtampą, darbo sunkumas įvertintas 20 balų (7.3 veiksnio lygis). Darbo sąlygų vertė ir šiuo atveju – 10 balų (8.1 lygis).

Pareigybei papildomi balai skirti tik už kompiuterio valdymo sugebėjimus, kadangi darbui būtina išmanyti tiek pagrindines Microsoft Office programas, tiek mokėti dirbti su klientų ir mokesčių apskaitos duomenų bazėmis.

Bendras pareigybės vertinimas – 172,5 balai, kurie lėmė 7 tarifinę kategoriją ir 1,66 darbo užmokesčio koeficientą.



13 pav. Abonentinio skyriaus darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, įvertintus Abonentinio skyriaus darbuotojų pareigybes ir apskaičiavus pagrindinį darbo užmokestį pagal DSTI Metodiką, skyriaus vedėjos mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų 172,00 Lt (6,88 proc.), neto – 125,56 Lt (6,6 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 225,63 Lt (6,88 proc.).

Tuo tarpu klientų aptarnavimo vadybininkų ir konsultantų pagrindinis darbo užmokestis sumažėtų. Vadybininko mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų 120,00 Lt (6 proc.), neto – 87,60 Lt (5,7 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 157,42 Lt (6 proc.).

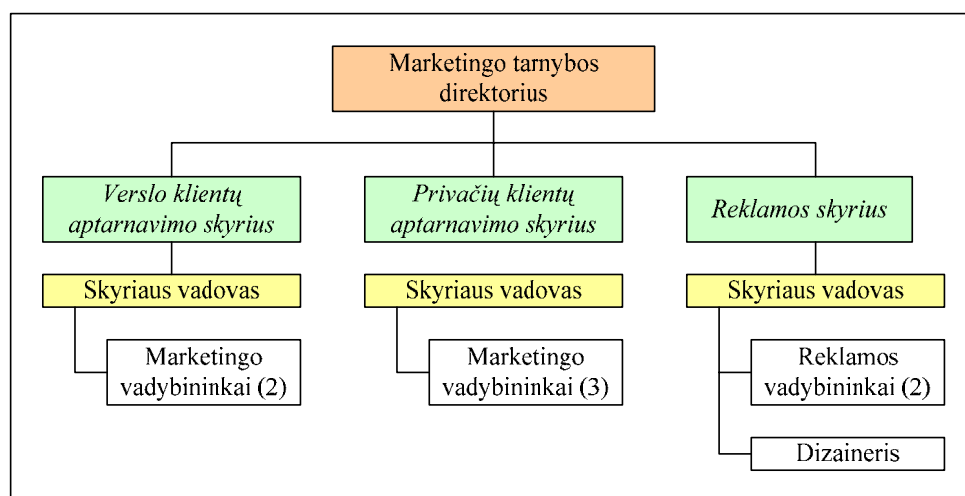
Konsultanto mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų net 272,00 Lt (17 proc.), neto – 198,56 Lt (15,95 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 356,81 Lt (17 proc.).

Iš šių vertinimo rezultatų, galima daryti išvadą, kad Abonentinio skyriaus vadybininkų ir konsultantų pareigybės buvo pervertintos ir joms buvo nustatytas per didelis darbo užmokestis, tuo labiau, kad šių pareigybių darbuotojų darbas vertinamas papildomai: už kiekvieną užsakymų formos užpildymą jiems priskaičiuojamas papildomas darbo užmokestis. Pavyzdžiui, 2008 m. vasario mėn. Abonentinio skyriaus konsultanto kintamos darbo užmokesčio dalies vidurkis buvo 492 Lt ir sudarė 23,52 proc. apskaičiuoto bruto darbo užmokesčio.

Taigi, pritaikius DSTI Metodiką, UAB „Telereina“ ir UAB „Lignita“ Abonentinio skyriaus darbuotojų pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai sumažėtų 492,00 Lt (6,39 proc.), o tai lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų sumažėjimą 645,41 Lt (6,39 proc.). Pažymėtina, kad atliekant skaičiavimus atsižvelgta į tai, kad šiame skyriuje dirba vienas vadybininkas ir du konsultantai.

3.4. Marketingo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Marketingo tarnybą sudaro Verslo klientų aptarnavimo skyrius, Privačių klientų aptarnavimo skyrius ir Reklamos skyrius. Iki šiol buvo analizuojamas kiekvieno skyriaus pareigybių vertinimas atskirai, tačiau šiuo atveju minėtų skyrių pareigybes analizuoti atskirai netikslinga, kadangi tų pačių pareigybių darbuotojai dirba tiek viename, tiek kitame, tiek trečiame skyriuje. Kad tai pagrįsti pateikiama Marketingo tarnybos pareigų hierarchinė schema.



14 pav. Marketingo tarnybos pareigų hierarchinė struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, Marketingo tarnyboje galima išskirti keturias pareigybes: direktorius, skyriaus vadovas, vadybininkas ir dizaineris. Iki DSTI Metodikos taikymo, marketingo ir reklamos vadybininkų darbo užmokestis skyrėsi: marketingo vadybininko buvo 10 proc. didesnis. Tačiau, taikant DSTI Metodiką šios pareigybės buvo įvertintos vienoda balų suma, o tai reiškia, kad joms nustatyta vienoda tarifinė kategorija, vienodas darbo užmokesčio koeficientas ir vienodas darbo užmokesčio lygis. Dėl šios priežasties, darbe šių pareigybių vertinimas analizuojamas bendrai.

20 lentelė

Marketingo tarnybos pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis

Vertinimo kriterijus	Pareigybė							
	Marketingo direktorius		Skyriaus vadovas		Marketingo/Reklamos vadybininkas		Dizaineris	
	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.6.	60	1.5.	45	1.4.	37,5	1.4.	37,5
Profesinė patirtis	2.9.	63	2.5.	35	2.4.	28	2.4.	28
Pareigų ir vadybos lygiai	3.9.	45	3.6.	30	3.4.	20	3.4.	20
Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.6.	52,5	4.5.	37,5	4.3.	22,5	4.5.	37,5
Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.6.	42	5.5.	35	5.4.	28	5.7.	49
Atsakomybė	6.9.	54	6.6.	36	6.5.	30	6.5.	30
Darbo sunkumas	7.4.	30	7.4.	30	7.3.	20	7.4.	30
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10
<i>Pradinė balų suma</i>		<i>356,5</i>		<i>258,5</i>		<i>196</i>		<i>242</i>
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		<i>17</i>		<i>12</i>		<i>8</i>		<i>11</i>
Balai už specialias žinias		30		25		25		40
<i>Galutinė balų suma</i>		<i>386,5</i>		<i>283,5</i>		<i>221</i>		<i>282</i>
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		<i>19</i>		<i>13</i>		<i>10</i>		<i>13</i>
Koeficientas		6,13		3,34		2,35		3,34
Darbo užmokestis		4904		2672		1880		2672

Šaltinis: sudaryta autorės

Marketingo direktorius – tai aukščiausio lygio vadovas atsakingas už visos tarnybos veiklą. Jis formuoja įmonės marketingo, tame tarpe ir pardavimų, strategiją ir atsako už jos įgyvendinimą, organizuoja ir kontroliuoja Reklamos, Privačių klientų ir Verslo klientų aptarnavimo skyrių darbą. Todėl marketingo direktoriaus pareigų ir vadybos lygis įvertintas 45 balais (3.9 veiksnio lygis). Autorės nuomone, šioms pareigoms atlikti reikalingas aukštasis išsimokslinimas: magistro laipsnis (nors remiantis pareigybės vertinimu pagal Splus metodiką, užtektų bakalauro laipsnio). Todėl išsimokslinimas, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys, šiuo atveju įvertintas 60 balų (1.6 veiksnio lygis). Marketingo direktorius privalo gebėti vadovauti funkcinai veiklos kryptiai –

pardavimams, be to, privalo žinoti reklamos būdus, priemones ir rūšis, bendrus ir specifinius reikalavimus reklamai, todėl pareigybei nustatytas 2.9 profesinės patirties lygis, vertinamas 63 balais. Atsižvelgiant į tai, kad marketingo direktorius priima operatyvinius sprendimus, kurie nulemia pardavimų veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką, pareigybės sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė įvertinti 52,5 balo (4.6 veiksnio lygis). Toks pat lygis nustatytas ir savarankiškumo bei kūrybiškumo darbe (5.6), kuris vertinamas 42 balais. Šis lygis pasirinktas įvertinus tai, kad marketingo direktorius nuolat turi atnaujinti informaciją iš išorės: apie esamos ir potencialios rinkos dydį, jos kitimą, konkurentų galimybes. Be to, marketingo direktoriaus darbas yra susijęs su nuolatiniu protiniu krūviu ir nervine įtampa, todėl pareigybei nustatytas 7.4 darbo sunkumo lygis, kurio vertė – 30 balų. Darbo sąlygos ir šiuo atveju įvertintos 10 balų. Pažymėtina ir tai, kad pareigybei priskirta papildomai:

- ✓ 5 balai už automašinos valdymo sugebėjimus,
- ✓ 10 balų už kompiuterinį raštingumą, kadangi šias pareigas einantis asmuo privalo naudotis ne tik pagrindinėmis Microsoft Office programomis, bet ir papildomomis, o taip pat ir turi gebėti valdyti klientų apskaitos duomenų bazes;

- ✓ 15 balų už veiklos įtaką visos bendrovės veiklos rezultatams.

Taigi, nustatyta pareigybės vertė – 386,5 balai, kurie lėmė 19-tą tarifinę kategoriją ir 6,13 darbo užmokesčio koeficientą.

Skiriamasis vadovas, priklausomai nuo to kokiam skyriui vadovauja, atsako už kabelinės televizijos, Interneto ir telefonijos paslaugų arba reklamos paslaugų pardavimą. Bet kuriuo atveju, skyriaus vadovas atsako už skyriui iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, skyriaus personalo ugdymą. Todėl šiai pareigybei nustatytas 6.6 atsakomybės lygis, kuris vertinamas 36 balais.

Šiai pareigybei taip pat keliamas aukštojo mokslo reikalavimas, tačiau šiuo atveju užtenka bakalauro kvalifikacinio laipsnio. Atsižvelgiant į tai, pareigybei nustatytas 1.5 išsimokslinimo lygis, kurio vertė – 45 balai. O atsižvelgiant į tai, kad darbui atlikti reikia 2-3 metų darbo patirties paslaugų pardavimo sferoje ir 1-rių metų vadovaujamo darbo patirties (pagal pareiginius nuostatus), pareigybei nustatytas 2.5 profesinės patirties lygis, vertinamas 35 balais. Skyriaus vadovo pareigų ir vadybos lygis – 3.6, kadangi tai vidutinės grandies vadovas.

Tiek Verslo, tiek Privačių klientų aptarnavimo skyriaus, tiek Reklamos skyriaus vadovai, ne tik vadovauja skyrių veiklai, tačiau jiems tenka bendrauti ir su klientais (spręsti konfliktines bei kitas sudėtingesnes situacijas, kurių negali išspręsti pavaldiniai) ir su kitų padalinių nariais (derinti paslaugų įrengimo galimybes, darbų atlikimo terminus). Todėl galima teigti, kad šių skyrių vadovai susiduria su neapibrėžtomis problemomis, o sprendimai nulemia rezultata. Atsižvelgiant į tai, pareigybės sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė įvertinti 37,5 balais (4.5 veiksnio lygis), o savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe 35 balais (5.5 lygis).

Skyriaus vadovo darbo sunkumas įvertintas 30 balų, kadangi jis yra susijęs su nuolatinio protiniu krūviu, be to, darbas su klientais epizodiškai gali sukelti nervinę įtampą.

Šiai pareigybei papildomi balai skirti už automobilio valdymo sugebėjimus (5 balai), už darbą su klientų apskaitos programa (10 balų) ir už įnašą į tarnybos veiklos efektyvumą (10 balų).

Bendras pareigybės vertinimas, įskaitant ir darbo sąlygų vertę (10 balų), yra 283,5 balai. Pagal surinktą balų skaičių skyriaus vadovo pareigybei nustatyta 13 tarifinė kategorija ir 3,34 darbo užmokesčio koeficientas.

Marketingo tarnybos vadybininko, kaip ir Abonentiniame skyriuje dirbančio vadybininko, išsimokslinimo, profesinės patirties ir atsakomybės reikalavimai nesiskiria. Šios pareigybės priskiriamos ir tam pačiam pareigų bei vadybos lygiui. Atsižvelgiant į tai, kad visų vadybininkų, nepriklausomai nuo to kokiam padalinyje jie dirba, darbas susijęs su klientų aptarnavimu, taigi ir su nervine įtampa, tai ir darbo sunkumas vertinamas vienodai. Darbo sąlygos taip pat tos pačios. Abonentinio skyriaus vadybininko pareigybės vertinimo motyvai jau buvo išanalizuoti. Marketingo vadybininkų pareigybės vertinimo motyvai yra tie patys, todėl juos kartoti būtų netikslinga. Pažymėtina tik tai, kad Abonentinio skyriaus vadybininkui nebuvo skirti papildomi balai už automobilio vairavimo įgūdžius, kadangi jo darbo vieta – kabinetas. Tuo tarpu, marketingo vadybininkai vykdo aktyvią pardavimų veiklą – važiuoja pas esamus ir potencialius klientus, todėl jiems papildomai priskirti 5 balai už automobilio valdymo sugebėjimus.

Kaip jau buvo minėta aptariant dizainerio pareigybių vertinimą pagal Splus metodiką, **dizaineris**, pagal pateiktus klientų prašymus kuria reklaminius tekstus ir klipus. Be to, jis atsakingas už įmonių grupės reklaminių bukletų, darbuotojų vizitinių kortelių ir kitos atributikos dizaino kūrimą.

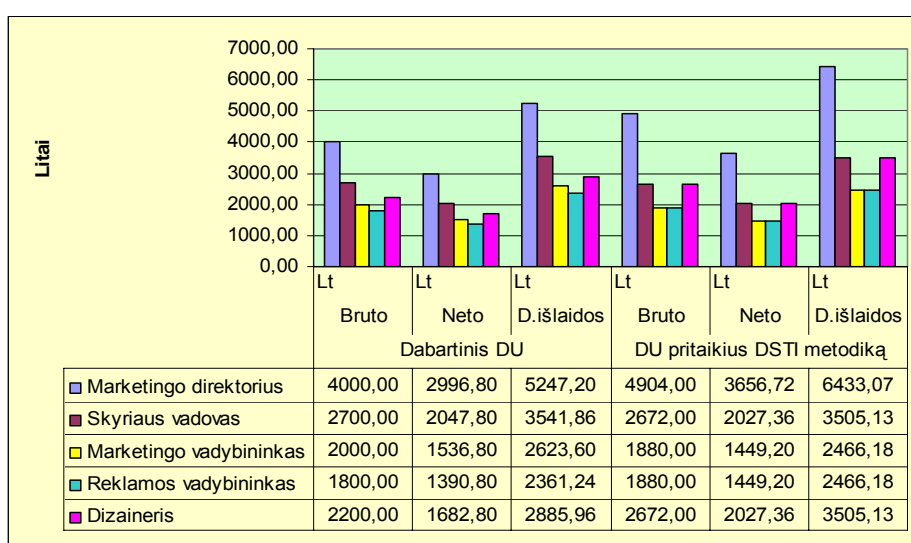
Šiai pareigybei nėra parengtos pareigybinės instrukcijos, tačiau atsižvelgiant į pareigybės vertinimą pagal Splus metodiką, dizainerio pareigybei nustatytas 1.4 išsimokslinimo lygis ir 2.4 profesinės patirties lygis. Vertinant pareigų ir vadybos lygį, pareigybė prilyginta specialistų darbui ir įvertinta 20 balų (3.4 lygis).

Atliekant savo pareigas dizaineris sprendimus priima savarankiškai, darbas yra neapibrėžtas, kiekvieną kartą klientai kelia savo reikalavimus, todėl pareigybės sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, įvertinti 37,5 balais (4.5 veiksnio lygis). Aukštu balų skaičiumi įvertintas ir savarankiškumas bei kūrybiškumas darbe. Šiam veiksmui nustatytas 5.7 lygis, kuris vertinamas 49 balais, kadangi nuo dizainerio kūrybiškumo ir pastangų priklauso darbo rezultatas. O nuo darbo rezultato – klientų pritraukimo ir išsaugojimo galimybės. Tai įvertinus, dizainerio pareigybei nustatytas 6.5 atsakomybės lygis, kurio vertė – 30 balų. O atsižvelgiant į tai, kad šis darbas susijęs su nuolatinio protiniu krūviu, 30 balų skirta už darbo sunkumą. Darbo sąlygos įvertintos 10 balų, dėl ankščiau minėtų priežasčių.

Ypatingą dėmesį derėtų atkreipti į tai, kad dizainerio pareigybei priskirta net 40 papildomų balų. 15 balų skirta už kompiuterio valdymo sugebėjimus, kadangi dizaineris privalo išmanyti ne tik pagrindines ir papildomas Microsoft Office programas, bet ir mokėti dirbti su specialiomis projektavimo ir dizaino programomis. 10 papildomų balų skirta už įnašą į veiklos efektyvumą ir net 15 balų už kūrybinius-meninius sugebėjimus, nes jie yra šio darbo pagrindas.

Įvertinus visus 8-nis pareigybės vertinimo veiksnius ir pridėjus papildomus balus už darbui atlikti reikalingas specialiąsias žinias, dizainerio pareigybė įvertinta 282 balais, kurie lėmė 13 tarifinę kategoriją ir 3,34 darbo užmokesčio koeficientą.

Kaip pasikeistų Marketingo tarnybos darbuotojų pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis pareigybes įvertinus ir darbo užmokestį apskaičiavus pagal DSTI metodiką, matyti iš 15 paveikslėlio.



15 pav. Marketingo tarnybos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Įvertintus Marketingo tarnybos darbuotojų pareigybes ir apskaičiavus pagrindinį darbo užmokestį pagal DSTI Metodiką, marketingo direktoriaus mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų 904,00 Lt (22,60 proc.), neto – 659,92 Lt (22,02 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 1185,87 Lt (22,60 proc.).

Ženkliai išaugtų ir dizainerio pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis: bruto - 472,00 Lt (21,45 proc.), neto – 344,56 Lt (20,48 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 619,17 Lt (21,45 proc.).

Šiek tiek padidėtų ir reklamos vadybininko pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis: bruto - 80,00 Lt (4,44 proc.), neto – 58,40 Lt (4,20 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 104,94 Lt (4,44 proc.).

Tuo tarpu skyrių vadovų ir marketingo vadybininkų pagrindinis darbo užmokestis sumažėtų.

Skyrių vadovų mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų 28,00 Lt (1,04 proc.), neto – 20,44 Lt (1,00 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 36,73 Lt (1,04 proc.).

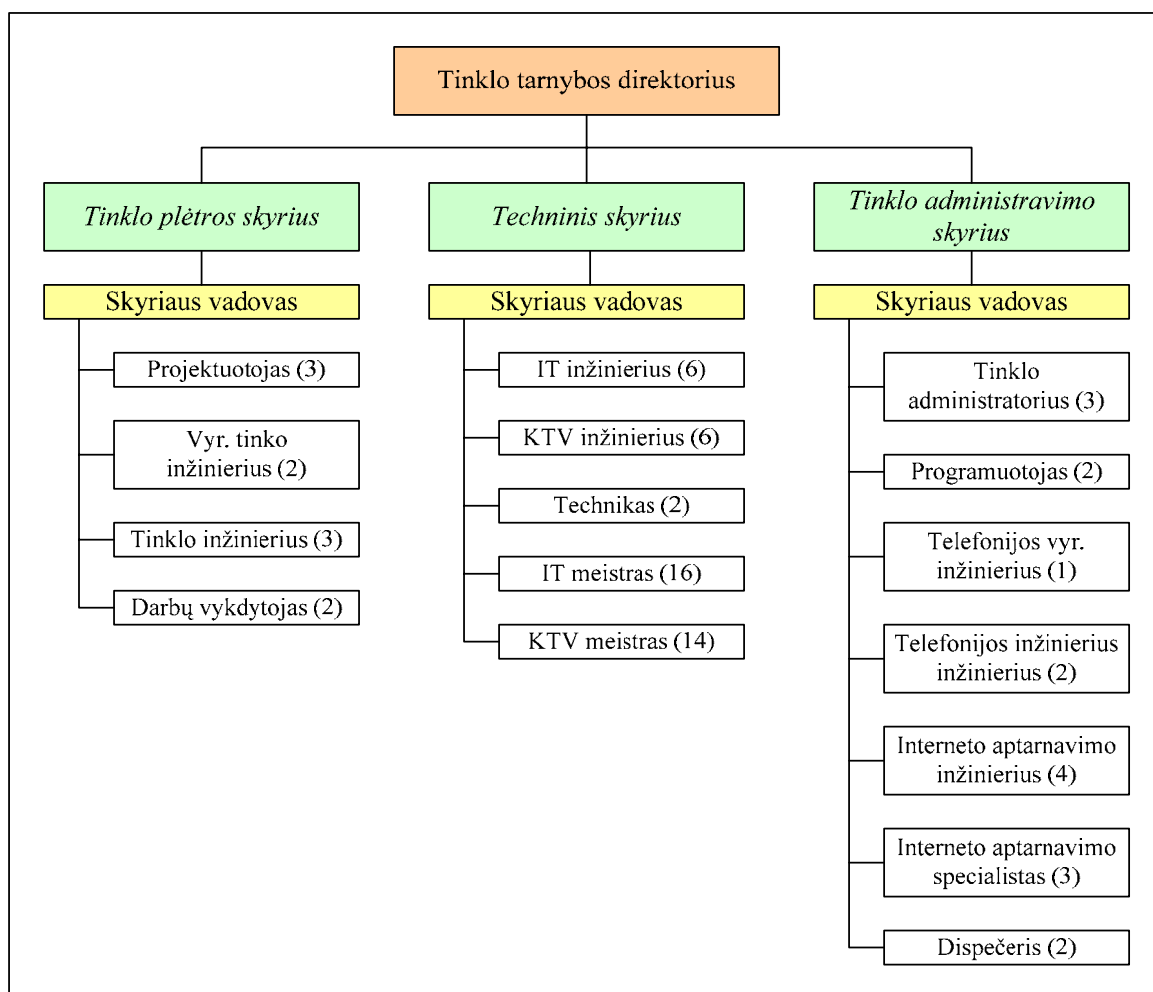
Vadybininko mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų 120,00 Lt (6,00 proc.), neto – 87,60 Lt (5,70 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 157,42 Lt (6,00 proc.).

Iš šių vertinimo rezultatų, galima daryti išvadą, kad buvo nepakankamai įvertintos Marketingo direktoriaus ir dizainerio pareigybės.

Taigi, pritaikius DSTI Metodiką, UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ Marketingo tarnybos darbuotojų pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai padidėtų 852,00 Lt (3,05 proc.), o tai lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų padidėjimą 1117,63 Lt (3,05 proc.). Pažymėtina, kad atliekant skaičiavimus įvertinta ir tai, kad šioje tarnyboje dirba penki marketingo vadybininkai ir du reklamos vadybininkai.

3.5. Tinklo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Tinklo tarnybą sudaro Tinklo plėtros, Technikos ir Tinklo administravimo skyriai. Šiuose skyriuose bendrai dirba 74 darbuotojai: Tinklo plėtros skyriuje – 11, Tinklo administravimo skyriuje – 18, Techniniame skyriuje – 48 (žiūr. 16 pav.).



16 pav. Tinklo tarnybos pareigų hierarchinė struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės

Nepaisant tokio didelio darbuotojų skaičiaus, galima išskirti pagrindinių 12 pareigybių: tarnybos direktorius, skyriaus vadovas, tinklo administratorius, programuotojas, projektuotojas, darbų vykdytojas, vyr.inžinierius, inžinierius, specialistas, technikas, meistras, dispečeris. Dalies iš jų vertinimo pagal DSTI metodiką rezultatai pateikti 21 lentelėje, kitos dalies – 22 lentelėje, o toliau pateikiami vertinimo motyvai.

21 lentelė

Tinklo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis (1)

Vertinimo kriterijus	Pareigybės											
	Technikos direktorius		Skyriaus vadovas		Tinklo administratorius		Programuotojas		Projektuotojas		Darbų vykdytojas	
	Veiksn. lygis	Balas	Veiksn. lygis	Balas	Veiksn. lygis	Balas	Veiksn. lygis	Balas	Veiksn. lygis	Balas	Veiksn. lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.6.	60	1.5.	45	1.5.	45	1.5.	45	1.5.	45	1.4.	37,5
Profesinė patirtis	2.9.	63	2.6.	42	2.6.	42	2.6.	42	2.6.	42	2.4.	28
Pareigų ir vadybos lygiai	3.9.	45	3.7.	35	3.4.	20	3.4.	20	3.4.	20	3.5.	25
Sprendimų priėmimo mastas	4.6.	52,5	4.5.	37,5	4.5.	37,5	4.3.	22,5	4.4.	30	4.4.	30
Savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.6.	42	5.6.	42	5.6.	42	5.3.	21	5.3.	21	5.5.	35
Atsakomybė	6.9.	54	6.8.	48	6.8.	48	6.5.	30	6.3.	18	6.4.	24
Darbo sunkumas	7.4.	30	7.4.	30	7.5.	40	7.4.	30	7.4.	30	7.3.	20
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.3.	30
<i>Pradinė balų suma</i>		356,5		289,5		284,5		220,5		216		229,5
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		17		14		13		10		10		10
Balai už specialias žinias		25		20		50		55		25		15
<i>Galutinė balų suma</i>		381,5		309,5		334,5		275,5		241		244,5
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		19		15		16		13		11		11
Koeficientas		6,13		4,15		4,6		3,34		2,65		2,65
Darbo užmokestis		4904		3320		3680		2672		2120		2120

Šaltinis: sudaryta autorės

Technikos direktoriaus pareigybės vertinimas sutampa su kitų tarnybų (Finansų ir Marketingo) vadovų pareigybės vertinimu, todėl pakartotinai analizuojamas nebus. Taip yra todėl, kad nepriklausomai nuo veiklos specifikos (telekomunikacijos, pardavimai, finansų valdymas), tai yra aukščiausio lygio vadovai atsakingi už konkrečią įmonių grupės veiklos sritį (už politikos, strategijos formavimą ir įgyvendinimo kontrolę), todėl jiems keliami tie patys išsimokslinimo, darbo ir vadovavimo patirties reikalavimai. Sutampa ir pareigų bei vadybos lygis, sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės, savarankiškumo ir kūrybiškumo, atsakomybės, darbo sunkumo lygiai ir net darbo sąlygos.

Analizuojant Marketingo tarnybos pareigybių vertinimą, buvo pateikti ir skyrių vadovų darbo vertinimo motyvai. Techninio skyriaus vadovo ir Marketingo tarnybos skyrių vadovų (Verslo klientų aptarnavimo skyriaus, Privačių klientų aptarnavimo skyriaus ir Reklamos skyriaus) darbo vertinimas sutampa, tačiau jų ir Tinklo plėtros bei Tinklo administravimo skyrių vadovų darbų vertinimas skiriasi ir profesinės patirties, ir darbo savarankiškumo bei kūrybiškumo, ir atsakomybės lygiu. Dėl šios priežasties, pateikiami tokio vertinimo motyvai.

Tinklo plėtros ir Tinklo administravimo skyriaus vadovai yra atsakingi už skyriaus veiklos planavimą, iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, skyriaus darbuotojų veiklos administravimą. Be to, Tinklo plėtros skyriaus vadovas atsakingas ir už materialines, ir net finansines vertybes, kadangi nuo jo priimamų sprendimų priklauso kokia technologija bus diegiama, kokios medžiagos ir įrenginiai bus naudojami paslaugų įdiegimui, kokios bus investicijos. Tuo tarpu, Tinklo administravimo skyriaus vadovas atsako už viso tinklo neperstojamą darbą. Tai labai didelė atsakomybė, nes tinklo darbui sutrikus ilgesniam laikotarpiui galima prarasti labai didelį klientų skaičių. Dėl šių priežasčių abiejų pareigybių atsakomybės lygis yra įvertintas 48 balais (6.8 veiksnio lygis).

Šioms pareigoms keliamas išsimokslinimo ir profesinės patirties lygis įvertintas atsižvelgiant į pareiginius nuostatus: išsimokslinimas – 45 balais (1.5 lygis), profesinė patirtis – 42 balais (2.7 lygis).

Skyrių vadovai – tai vidutinės grandies vadovai, todėl pareigų ir vadybos lygis įvertintas 35 balais (3.7 veiksnio lygis). Kaip jau minėta, šias pareigas atliekančių darbuotojų sprendimai nulemia ne tik skyriaus veiklos rezultatus, tačiau įtakoja ir visos bendrovės veiklą, todėl sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė įvertinti 37,5 balais (4.5 veiksnio lygis).

Nepaisant to, kad Tinklo plėtros ir Tinklo administravimo skyrių vadovų veikla apibrėžta, tačiau sprendimams priimti reikalinga nuolat atnaujinama informacija ir išorės: apie naujausias telekomunikacijų ir duomenų perdavimo technologijas, apie naujausias medžiagas ir įrenginius. Tai įvertinus pareigybėms nustatytas 5.6 atsakomybės lygis, kurio vertė – 42 balai. O atsižvelgiant į tai, kad darbas susijęs su nuolatiniu protiniu krūviu, 30-čia balų įvertintas darbo sunkumas. Darbo sąlygos įvertintos 10 balų, kadangi skyrių vadovų darbo vieta – kabinetas, kur kontroliuojamos darbo sąlygos. Įvertinus visus 8-nis darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnius pareigybės surinko 289,5 balus, tačiau pridėjus papildomai 5 balus už kompiuterio valdymo sugebėjimus (pagrindinių Microsoft Office programų išmanymą), 5 balus už automobilio valdymą ir 10 balų už įnašą į veiklos efektyvumą, pareigybės įvertintos 309,5 balais. Toks vertinimas lėmė 15 tarifinę kategoriją, pagal kurią nustatytas 4,15 darbo užmokesčio koeficientas.

Išanalizavus, Tinklo tarnybos skyrių vadovų vertinimo pagal DSTI Metodiką motyvus, toliau pateikiami kitos pareigybės – tinklo administratoriaus vertinimo argumentai.

Kaip nurodyta pareiginiuose nuostatuose¹², pagrindinis *tinklo administratorius* uždavinys – užtikrinti visų duomenų perdavimo tinklų funkcionalumą, kokybinių tinklo parametrų stabilumą, kaupiamosios informacijos surinkimą, ir apsaugą nuo nesankcionuoto priėjimo. Be to, jis atsakingas už naujos technikos ir technologijų, programinės įrangos bei naujų paslaugų diegimą. Atsižvelgiant į tai, šiai pareigybei nustatytas 6.8 atsakomybės lygis, kuris vertinamas 48 balais.

Šiam darbui atlikti reikalingas aukštasis išsimokslinimas (bakaluro laipsnis), kuris vertinamas 45 balais, ir net 3-4 metų panašaus pobūdžio darbo patirtis, todėl pareigybei nustatytas 2.6 profesinės patirties lygis, kurio vertė – 42 balai.

Vertinant pareigų ir vadybos lygį, tinklo administratorius sutapatintas su specialistu, todėl nustatytas 3.4 šio veiksnio lygis, kuris vertinamas 20 balų.

Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė įvertinti 37,5 balais (4.5 veiksnio lygis), kadangi nors administratorius ir nepriima operatyvinių sprendimų, tačiau jis susiduria su neapibrėžtomis problemomis, o priimti sprendimai nulemia darbo rezultata.

Tinklo administratoriaus savarankiškumas ir kūrybiškumas įvertintas 42 balais, kadangi šias pareigas atliekantis asmuo privalo nuolat savarankiškai domėtis naujomis duomenų perdavimo technologijomis, išsianalizuoti jų technines ir eksploataavimo charakteristikas, konstrukcijos ypatumus, paskirti, darbo režimą ir kitus parametrus.

Darbo sunkumas taip pat įvertintas dideliu balų skaičiumi – 40 balų, kadangi tai didelės protinės įtampos darbas. Be to, tinklo administratoriui tenka dirbti bet kuriuo paros metu (esant gedimui). Tačiau darbo sąlygos įvertinto tik 10 balų, kadangi jos nekelia pavojaus sveikatai ir saugumui.

Įvertinus pagrindinius darbo vertinimo veiksnius tinklo administratoriaus pareigybė įvertinta 284,5 balais. Tačiau šiai pareigybei pridėta net 50 papildomų balų: 20 balų už programavimo darbus, 15 balų už darbą su sudėtingomis technologijomis ir 15 balų už įnašą į bendrovės veiklos efektyvumą. Taigi, galutinis pareigybės vertinimas – 334,5 balai, pagal kuriuos nustatyta 16 tarifinė kategorija lėmusi 4,6 darbo užmokesčio koeficientą.

Programuotojo ir projektuotojo pareigybių vertinimas pagal pagrindinius kriterijus yra labai panašus. Tiek vienos, tiek kitos pareigybės darbams atlikti reikia aukštojo išsimokslinimo (bakaluro laipsnio) ir 4-5 metų atitinkamo darbo (telekomunikacijų tinklų projektuotojo ar programuotojo) praktinės patirties. Pagal Lietuvos profesijų klasifikatoriuje nurodytas profesijų grupes, programuotojas ir projektuotojas turėtų būti priskiriami specialistų kategorijai, todėl šioms pareigybėms nustatytas 3.4 pareigų ir vadybos lygis, kuris vertinamas 20 balų.

¹² UAB „Telerena“ tinklo administratoriaus pareiginių nuostatų, patvirtintų generalinio direktoriaus A.Klapatausko 2005-03-31, 2.1 punktas

Programuotojo ir projektuotojo sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygiai nustatyti skirtingi. Programuotojui priskirtas 4.3 veiksnio lygis (22,5 balo), kadangi šiuo atveju vertinamas asmeninis darbo rezultatas, priklausantis nuo pareigas atliekančio darbuotojo savarankiškai priimamų sprendimų. Projektuotojui priskirtas 4.4 veiksnio lygis (30 balų), kadangi jo veikla ir savarankiškai priimti sprendimai įtakoja visos komandos (Tinklo plėtros skyriaus) darbo rezultatus.

Išsiskyrė ir šių pareigybių atsakomybės vertinimo rezultatai: programuotojo atsakomybė įvertinta 30 balų (6.5 veiksnio lygis), o projektuotojo – 18 balų (6.3 veiksnio lygis). Programuotojo atsakomybės lygis įvertintas aukštesniu balų skaičiumi atsižvelgiant į tai, kad jo darbas įtakoja klientų pasitenkinimo paslaugomis lygį.

Abiejų šių pareigybių darbų struktūrizavimo lygis yra žemas. Jie priskiriami intelektualių profesijų darbams, todėl šioms pareigybėms nustatytas vienodas – 5.3 savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis, kuris vertinamas 21 balu. Be to, abu darbai susiję su nuolatiniu protiniu krūviu, todėl darbo sunkumas įvertintas 20 balų (7.4 veiksnio lygis).

Vienodai įvertintos ir darbo sąlygos, kadangi ir programuotojas, ir projektuotojas dirba kabinete, kur nėra pavojaus sveikatai ir saugumui.

Įvertinus šias pareigybes pagal pagrindinius vertinimo kriterijus, programuotojo darbas įvertintas 220,5 balais, o projektuotojo darbo vertė - 216 balų. Tačiau programuotojui priskyrus 20 papildomų balų už kompiuterio valdymo sugebėjimus, 15 balų - už geras anglų kalbos žinias, 10 balų - už darbą su sudėtingomis technologijomis ir 10 balų - už veiklos įtaką tarnybos rezultatams, pareigybė įvertinta 275,5 balais, pagal kuriuos nustatyta 13 tarifinė kategorija ir 3,34 darbo užmokesčio koeficientas.

Projektuotojui papildomi balai skirti už darbą su specialiomis projektavimo programomis (15 balų), už automobilio valdymo sugebėjimus (5 balai) ir už įtaką skyriaus veiklos rezultatams (5 balai). Bendras pareigybės vertinimas – 241 balas. Šis vertinimas lėmė 11 tarifinę kategoriją ir 2,65 darbo užmokesčio koeficientą.

21-oje lentelėje pateikti dar vienos Tinklo tarnybos pareigybės – darbų vykdytojo – vertinimo rezultatai.

Darbų vykdytojas – tai „duomenų perdavimo tinklų montavimo ir modernizavimo darbų vadovas jam patikėtame darbų objekte“¹³. Jis privalo paskirstyti darbus KTV ir IT meistrams, kontroliuoti, kad darbai būtų atliekami pagal nustatytus kokybės reikalavimus, laikantis saugos darbe taisyklių. Taigi, galima teigti, kad darbų vykdytojas yra atsakingas už grupės veiklos administravimą, todėl šiai pareigybei nustatytas 6.4 atsakomybės lygis, kuris vertinamas 24 balais.

¹³ UAB „Telerena“ darbų vadovo pareiginių nuostatų, patvirtintų generalinio direktoriaus A.Klapausko 2005-03-31, 2.1 punktas

Darbų vykdytojo pareiginiuose nuostatuose nurodyta, kad šį darbą atliekantis asmuo privalo turėti ne žemesnį kaip aukštesnįjį išsimokslinimą, todėl vertinant šią pareigybę pagal DSTI Metodiką, šiam vertinimo veiksmui priskirtas 1.4 lygis, kurio vertė – 37,5 balo.

Darbų vykdytojo profesinės patirties lygis įvertintas 28 balais, kadangi, remiantis pareiginiais nuostatai, jis privalo turėti 1-2 metų panašaus pobūdžio darbo patirties, o pareigų ir vadybos lygis įvertintas 25 balais (3.5 veiksnio lygis), kadangi darbų vykdytojas - žemutinės grandies vadovas.

Vertinant sprendimų priėmimo mastą ir veikimo laisvę, atsižvelgta į tai, kad darbų vykdytojo darbas yra savarankiškas, o kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas. Šis veiksnys įvertintas 30 balų (4.4 lygis).

Darbų vykdytojo veiklą apsprendžia bendradarbiavimas su kitais padalinio nariais, todėl šiai pareigybei reikalingas savarankiškumas ir kūrybiškumas įvertinti 35 balais (5.5 lygis).

Vertinat darbo sunkumą, atsižvelgta į tai, kad darbas nėra susijęs su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu, tačiau epizodiškai gali sukelti nervinę įtampą (priduodant objektus, esant nelaimingam atsitikimui darbe ir kt.), todėl šiam veiksmui priskirtas 7.3 lygis, kuris vertinamas 20 balų.

Darbų vykdytojo darbas yra šiek tiek veikiamas gamtinių sąlygų, kadangi tenka dirbti lauke lietingu ar šaltu oru, todėl šios pareigybės darbo sąlygos įvertintos 30 balų (8.3 veiksnio lygis).

Pažymėtina ir tai, kad vertinant šią pareigybę, papildomai pridėti 5 balai už kompiuterio valdymo sugebėjimus (pagrindinių Microsoft Office programų išmanymą), 5 balai už automašinos valdymo sugebėjimus ir 5 balai už įnašą į skyriaus veiklos efektyvumą.

Taigi, galutinis darbų vykdytojo pareigybės vertinimas – 244,5 balo, pagal kurią nustatyta 11 tarifinė kategorija ir 2,65 darbo užmokesčio koeficientas.

Čia derėtų pažymėti ir tai, kad darbų vykdytojo pareigybė pagal Splus Metodiką nebuvo įvertinta. Jai taip pat nebuvo priskirtos atlyginimų ribos. Kaip nurodė Splus įmonių grupės generalinis direktorius A. Klapatauskas, taip įvyko todėl, kad 2005 m. kai buvo tvirtinama Splus darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodika, kurioje ir buvo nustatytos darbo užmokesčio ribos, tokios pareigybės išvis nebuvo (šiuos darbus atlikdavo Techninio skyriaus vadovas). O Splus darbo užmokesčio sistema nuo šio laikotarpio nebuvo peržiūrėta.

Išanalizavus visų 21 lentelėje išvardintų Tinklo tarnybos pareigybių vertinimo rezultatus, dera išanalizuoti ir likusių Tinklo tarnybos pareigybių (vyr.inžinieriaus, inžinieriaus, specialisto, meistro ir dispečerio) vertinimą, kuris pateiktas 22 lentelėje. Tačiau prieš pradėdant analizę, tikslinga pažymėti, kad vyr.inžinieriaus, inžinieriaus, specialisto ir meistro pareigas atliekančių darbuotojų darbo pobūdis yra panašus, todėl siekiant joms nustatyti išsimokslinimo, profesinės

patirties, pareigų ir vadybos, sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės, savarankiškumo ir kūrybiškumo, darbo sunkumo ir darbo sąlygų lygius, šios pareigybės buvo lyginamos tarpusavyje.

22 lentelė

Tinklo tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis (2)

Vertinimo kriterijus										
	Vyr.inžinierius		Inžinierius		Specialistas/ Technikas		Meistras		Dispečeris	
	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.5.	45	1.5.	45	1.4.	37,5	1.3.	30	1.2.	22,5
Profesinė patirtis	2.4.	28	2.4.	28	2.3.	21	2.2.	14	2.3.	21
Pareigų ir vadybos lygiai	3.5.	25	3.4.	20	3.3.	15	3.2.	10	3.2.	10
Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.5.	37,5	4.4.	30	4.3.	22,5	4.2.	15	4.2.	15
Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.5.	35	5.4.	28	5.3.	21	5.2.	14	5.1.	7
Atsakomybė	6.4.	24	6.3.	18	6.3.	18	6.2.	12	6.5.	30
Darbo sunkumas	7.3.	20	7.3.	20	7.3.	20	7.2.	15	7.3.	20
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.2.	25	8.2.	25	8.3.	30	8.2.	25
<i>Pradinė balų suma</i>		<i>224,5</i>		<i>214</i>		<i>180</i>		<i>140</i>		<i>150,5</i>
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		<i>10</i>		<i>9</i>		<i>8</i>		<i>5</i>		<i>6</i>
Balai už specialias žinias		30		15		20		10		15
<i>Galutinė balų suma</i>		<i>254,5</i>		<i>229</i>		<i>200</i>		<i>150</i>		<i>165,5</i>
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		<i>12</i>		<i>10</i>		<i>9</i>		<i>6</i>		<i>7</i>
Koeficientas		2,98		2,35		2,08		1,5		1,66
Darbo užmokestis		2384		1880		1664		1200		1328

Šaltinis: sudaryta autorės

Vyr.inžinieriaus, inžinieriaus, specialisto ir meistro pareigas atliekančių darbuotojų, kaip nurodyta jų pareiginiuose nuostatuose, pagrindinės funkcijos yra naujos technologijos bei naujų paslaugų diegimas, naujų abonentių pajungimas. Skirtumas tarp pareigybių yra toks, kad vyr.inžinierius tiesiogiai dirba su sudėtingesne, daugiau profesinių žinių reikalaujančia technologija, inžinierius su mažiau sudėtinga, o specialistas vykdo pagalbinius darbus, dažnai - duomenų suvedimo į duomenų bazes.

Tuo tarpu meistro tiesioginės funkcijos – naujų kabelinės televizijos tinklų statybų darbai, senų tinklų išmontavimo darbai, tinklų ir įrangos derinimo darbai, abonentių prijungimo – atjungimo darbai. Tais atvejais, kai abonentių prijungimo darbai reikalauja aukštesnės kvalifikacijos (informacinių technologijų išmanymo), juos atlieka inžinieriai.

Atsižvelgiant į tai, kad Tinklo tarnybos *vyr.inžinierių, inžinierių, specialistų ir meistrų* darbo specifiška ta pati, šių pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką motyvai pateikiami kartu.

Kaip matyti iš 22 lentelėje pateiktų duomenų, vyr.inžinierius ir inžinierius privalo turėti aukštąjį išsimokslinimą – bakalauro laipsnį, kuris vertinamas 45 balais. Tuo tarpu, specialistui užtenka aukštesniojo išsimokslinimo, kurio vertė – 37,5 balai, o meistrui pakankamas profesinis išsimokslinimas, įvertintas 30 balų. Išsimokslinimas, o taip pat ir profesinė patirtis, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksniai, įvertinti atsižvelgiant į pareiginiuose nuostatuose nurodytus reikalavimus.

Vyr. inžinieriaus ir inžinieriaus profesinė patirtis įvertinta 28 balais (2.4 veiksnio lygis), kadangi pareigas atliekantis asmuo privalo turėti 1-2 metų darbo su ryšių technologijomis patirties. Specialisto profesinė patirtis įvertinta 21 balu (2.3 veiksnio lygis). Specialisto pareiginiuose nuostatuose profesinės patirties reikalavimas nenurodytas, todėl įvertintas autorės nuožiūra, atsižvelgiant į vertinimą pagal Splus metodiką. Meistrui pakanka apmokymo darbo vietoje iki 3 mėn., todėl šiai pareigybei priskirtas 2.2 profesinės patirties lygis, kurio vertė – 14 balų.

Vertinant pareigų ir vadybos lygį, vyr.inžinierius sutapatintas su vyresn.specialistu, inžinierius – su specialistu, specialistas – su asocijuotu specialistu, o meistro pareigybė priskirta vidutinės kvalifikacijos darbuotojui. Atitinkamai vyr.inžinieriui nustatytas 3.5 pareigų ir vadybos lygis (25 balai), inžinieriui – 3.4 lygis (20 balų), specialistui – 3.3 lygis (15 balų) ir meistrui – 3.2 lygis (10 balų).

Vienu lygiu (mažėjančia tvarka) skiriasi ir vyr.inžinieriaus, inžinieriaus, specialisto ir meistro sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė bei savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe.

Vyr.inžinieriui priskirtas 4.5 sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis bei 5.5 savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis, kurių vertė atitinkamai 37,5 ir 35 balai. Toks vertinimas motyvuojamas tuo, kad vyr.inžinierius diegia naujas technologijas, taigi susiduria su neapibrėžtumu, o jo savarankiškai priimti sprendimai įtakoja galutinį darbo rezultatą.

Inžinieriui priskirtas žemesnis 4.4 sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis bei 5.4 savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis, kurie atitinkamai vertinami 30 ir 28 balais. Tokį vertinimą pagrindinai lėmė vyr.inžinieriaus vertinimo rezultatai.

Specialisto darbas mažai struktūrizuotas. Šias pareigas atliekančiam darbuotojui kartais tenka savarankiškai priimti sprendimus, tačiau užduotys yra apibrėžtos, kontroliuojamas darbo rezultatas. Atsižvelgiant į tai, pareigybei nustatytas 4.3 sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis, kurio vertė - 22,5 balo, bei 5.3 savarankiškumo ir kūrybiškumo lygis, kurio vertė – 21 balas.

Meistras atlieka fizinius darbus, jo veiksmai yra kontroliuojami, todėl pareigybei nustatytas 4.2 sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis bei 5.2 savarankiškumo ir kūrybiškumo lygis.

Visų šių pareigybių darbuotojų veikloje nuostolių tikimybė maža, o meistras pagrindinai atsako tik už darbo priemones (įrankius, medžiagas), todėl šioms pareigybėms nustatytas gana žemas atsakomybės lygis: inžinierio ir specialisto pareigybei 6.3 (vertė - 18 balų), meistro pareigybei 6.2 (12 balų). Vis dėl to, vyr.inžinierius prilygintas mažų grupių vadovui, nes organizuoja inžinierių ir specialistų darbą. Todėl jam nustatytas 6.4 atsakomybės lygis (vertė - 24 balai).

Vyr.inžinieriaus, inžinieriaus ir specialisto darbo sąlygos įvertintos 20 balų (7.3 veiksnio lygis). Neaukštas veiksnio lygis pasirinktas, todėl, kad šias pareigas atliekančių darbuotojų darbas nesusijęs su nuolatiniu krūviu ir nervinė įtampa darbe yra tik epizodiška. Meistro darbo sunkumas įvertintas 15 balų (7.2 veiksnio lygis), kadangi meistrai atlieka sunkų fizinį, o ne protinį darbą.

Darbo sąlygos iki šiol visoms pareigybėms buvo įvertintos vienodai – 10 balų. Tačiau šiuo atveju, įvertinus tai, kad inžinieriui ir specialistui kartais tenka diegti ir aktyvuoti paslaugas klientų namuose ar darbe, ir tais atvejais jie negali kontroliuoti darbo vietos sąlygų (temperatūros, apšvietimo ir kt.), nors pavojus sveikatai ir saugumui yra minimalus, šių pareigybių darbo sąlygos įvertintos 25 balais (8.2 veiksnio lygis). O atsižvelgiant į tai, kad meistrai tenka kloti kabelius lauke, o tai reiškia, kad darbas yra veikiamas gamtinių sąlygų, meistro darbo sunkumas įvertintas 30 balų (8.3 veiksnio lygis).

Šioms pareigybėms, kaip ir kitoms, skirti papildomi balai už darbui atlikti reikalingas specialiąsias žinias.

Vyr.inžinieriui papildomai skirti 5 balai už darbą su kompiuteriu, 5 už automobilio valdymo sugebėjimus, 10 balų už darbą su sudėtingomis technologijomis ir 10 balų už įnašą į tarnybos veiklos efektyvumą. Inžinieriui ir inžinieriui papildomi balai skirti už darbą kompiuteriu (5 balai), už automobilio valdymą (5 balai) ir už įnašą į skyriaus veiklos rezultatus. Meistriui – 10 balų už automašinos valdymo sugebėjimus, kadangi meistrai privalo mokėti vairuoti specializuotą transportą.

Taigi, galutinis vyr.inžinieriaus pareigybės vertinimas – 254,5 balai, pagal kuriuos nustatyta 12 tarifinė kategorija, lėmusi 2,98 darbo užmokesčio koeficientą.

Inžinieriaus pareigybės vertė – 229 balai, todėl pareigybei nustatyta 10 tarifinė kategorija ir 2,35 darbo užmokesčio koeficientas.

Specialisto pareigybė įvertinta 200 balų, pagal kuriuos nustatyta 9 tarifinė kategorija ir 2,08 darbo užmokesčio koeficientas.

Meistro pareigybė surinko 150 balų, kurie lėmė 6 tarifinę kategoriją ir 1,5 darbo užmokesčio koeficientą.

Analizuojant *dispečerio* pareigybės vertinimo pagal Splus metodiką rezultatus, buvo nustatyta, kad dispečerio darbas yra nesudėtingas, tačiau reikalaujantis kruopštumo.

Taip pat buvo nustatyta, kad šiam darbui atlikti pakanka vidurinio išsilavinimo ir apmokymo darbo vietoje iki 6 mėn. Atsižvelgiant į tai, dispečerio pareigybei nustatytas 1.2 išsimokslinimo lygis, kurio vertė 22,5 balo, ir 2.3 profesinės patirties lygis, kurio vertė 21 balas.

Dispečerio darbas priskirtas vidutinės kvalifikacijos reikalaujančiam darbui, todėl pareigybei nustatytas 3.2 pareigų ir vadybos lygis, vertinamas 10 balų.

Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė įvertinti 15 balų (4.2 veiksnio lygis), kadangi dispečeris savarankiškai sprendimų nepriima, tik priima ir perduoda informaciją. Taigi, jo atliekamas darbas – rutininis, todėl savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe įvertinti tik 7 balais (5.1 veiksnio lygis).

Vis dėl to, gan aukštu balų skaičiumi įvertintas pareigybės atsakomybės lygis – 6.5 (vertė – 30 balų), kadangi nuo dispečerio pareigingumo, savalaikio informacijos perdavimo atitinkamiems padaliniais priklauso klientų pasitenkinimo lygis. Be to, darbas su klientais epizodiškai gali sukelti nervinę įtampą, todėl darbo sunkumas įvertintas 20 balų (7.3 veiksnio lygis).

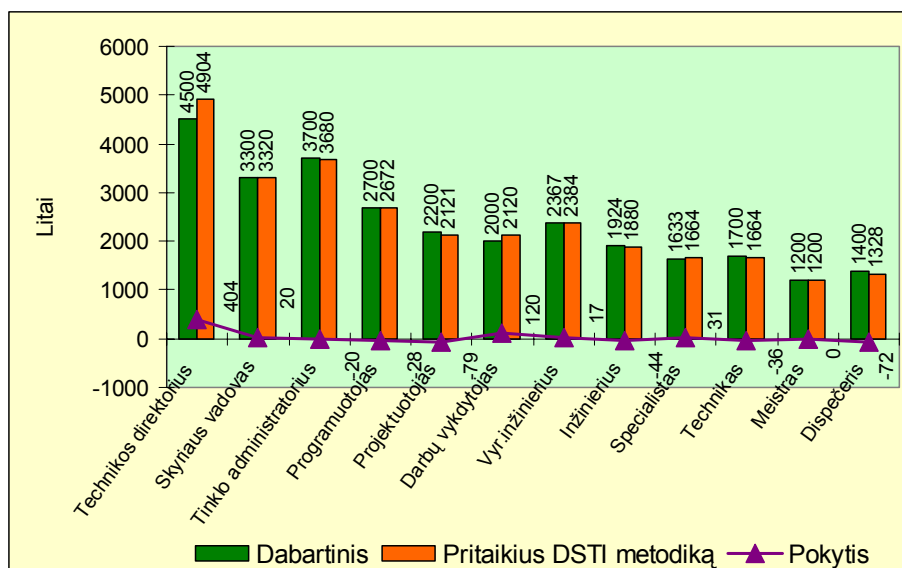
Nors dispečeris dirba kabinete, kuriame kontroliuojamos darbo sąlygos, tačiau jam tenka dirbti ir nakties metu, o tai gali neigiamai paveikti sveikatos būklę, todėl dispečerio darbo sąlygos įvertintos 25 balais (8.2 veiksnio lygis).

Bendras pareigybės vertinimas, įskaitant papildomai skirtus 10 balų už gedimų duomenų bazės administravimą ir 5 balus už įnašą į veiklos efektyvumą, yra 165,5 balai, pagal kuriuos pareigybei nustatyta 7 tarifinė kategorija ir 1,66 darbo užmokesčio koeficientas.

Pateikus Tinklo tarnybos pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką motyvus, kaip ir kitais atvejais, tikslinga grafiškai atvaizduoti padalinio darbuotojų pagrindinio mėnesinio darbo užmokesčio pokyčius po DSTI Metodikos pritaikymo. Tačiau šiuo atveju, dėl duomenų gausos bruto darbo užmokesčio ir darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų pokyčiai atvaizduoti skirtinguose grafikuose.

Pažymėtina ir tai, kad atliekant skaičiavimus, tais atvejais, kai tas pačias pareigas atliekančių darbuotojų darbo užmokestis skiriasi, pareigybės darbo užmokesčio pokyčiams apskaičiuoti yra naudojamas pagrindinio darbo užmokesčio vidurkis.

Tačiau, siekiant nustatyti bendrą visos tarnybos darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio pokytį pritaikius DSTI Metodiką, skaičiavimams panaudoti kiekvieno darbuotojo pagrindinio darbo užmokesčio dydžiai.



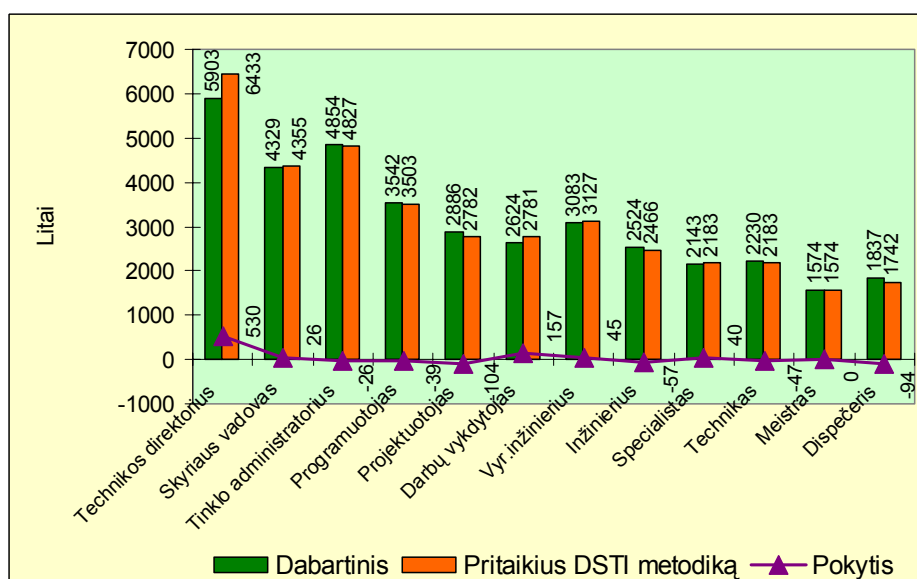
17 pav. Tinklo tarnybos darbuotojų bruto darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 17 paveiksle grafiškai atvaizduotų duomenų, Tinklo tarnybos pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio skaičiavimui pritaikius DSTI Metodiką, labiausiai pakistų tarnybos vadovo (technikos direktoriaus) mėnesinis bruto darbo užmokestis. Jis išaugtų 404 Lt (8,98 proc.). 120 Lt (6,00 proc.) padidėtų ir vyr.inžinieriaus darbo užmokestis. Kiti pokyčiai būtų palyginti neženkliūs.

Bendrai Tinklo tarnybos darbuotojų pagrindinis mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų nuo 136100,00 Lt iki 135459,00 Lt t.y. 641 Lt (0,47 proc.).

Šie bruto darbo užmokesčio pasikeitimai lemtų darbdavio pagrindinio mėnesinio darbo užmokesčio išlaidų pokyčius, kurie grafiškai atvaizduoti 18 paveiksle.



18 pav. Darbdavio išlaidos Tinklo tarnybos darbuotojų darbui apmokėti

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 18 paveiksle grafiškai atvaizduotų duomenų, pritaikius DSTI Metodiką labiausiai pakistų darbdavio mėnesinės išlaidos technikos direktoriaus darbui apmokėti. Jos išaugtų 529,97 Lt (8,98 proc.). 157,42 Lt (6,00 proc.) išaugtų ir darbdavio išlaidos darbų vykdytojo darbui apmokėti. Tačiau darbdavio išlaidos projektuotojo, dispečerio, inžinieriaus, programuotojo, tinklo administratoriaus darbui apmokėti sumažėtų.

Bendrai darbdavio mėnesinio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos Tinklo tarnybos darbuotojų darbams apmokėti, sumažėtų nuo 178535,98 Lt iki 177695,07 Lt t.y. 840,91 Lt (0,47 proc.).

Pritaikius DSTI Metodiką pagrindinių UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ struktūrinių padalinių pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio nustatymui, derėtų tą pačią metodiką pritaikyti ir likusių padalinių: Regioninės TV tarnybos bei „ŠIAULIAI plus“ laikraščio redakcijos, pareigybių vertinimui ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymui.

2-ame darbo skyriuje buvo nurodyta, kad šių tarnybų darbuotojų pareigybės pagal Splus įmonių grupėje taikomą metodiką nebuvo įvertintos, kadangi šių struktūrinių padalinių daugumos darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo atlikto darbo kiekio, o kai kurių darbuotojų darbas apmokamas pagal autorinio darbo sutartis.

Vis dėl to, autorės nuomone pagal DSTI Metodiką galima įvertinti ir šių padalinių darbuotojų darbus. Tais atvejais, kai darbuotojo darbui apmokėti naudojama ne laikinė, o vienetinė darbo užmokesčio forma, arba darbai yra apmokami pagal autorinio darbo sutartis, pareigybei pagal DSTI Metodiką nustatytas darbo užmokestis galėtų būti darbų įkainio apskaičiavimo pagrindas. Dėl šios priežasties, toliau pateikiami ir analizuojami Regioninės TV tarnybos ir „ŠIAULIAI plus“ laikraščio redakcijos pareigybių vertinimo ir darbo užmokesčio nustatymo rezultatai. Tačiau, kadangi tai nėra pagrindinės Splus įmonių grupės grandys, be to, yra ribojama darbo apimtis, bus aptarti tik išskirtiniai vertinimo momentai.

3.6. Regioninės TV tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Regioninės TV tarnyboje dirba šešiolika darbuotojų: programos direktorius, 4 garso-vaizdo režisieriai, 3 korespondentai, 4 KTV operatoriai, 4 laidų vedėjai.

Programų direktorius yra atsakingas už visos Regioninės TV tarnybos veiklą. Jis privalo organizuoti ir kontroliuoti tarnybos darbuotojų darbą. Be to, programų direktorius atsakingas ir už TV kanalų retransliacijos sutarčių sudarymą arba leidimų gavimą, Šiaulių regioninės TV programų sudarymą.

Garso-vaizdo režisieriaus pagrindinės darbo funkcijos yra informacijos laidoms ir reportažams rinkimas ir redagavimas, laidų ir siužetų filmavimas ir montavimas.

Korespondentas privalo kuruoti paskirtą sritį, užtikrinti šioje srityje vykstančių svarbiausių įvykių atspindėjimą informacinėje laidoje. Kad įgyvendinti šiuos uždavinius, korespondentas turi savarankiškai rinkti, redaguoti informaciją, rengti reportažus, organizuoti filmavimus.

Laidų vedantysis, panašiai kaip ir korespondentas, privalo savarankiškai rinkti, redaguoti informaciją, rengti reportažus, organizuoti filmavimus, kurti ir/ar vesti žinių, publicistines, pokalbių ir kitas laidas.

KTV operatorius yra atsakingas už laidų rodyimą tiksliai pagal nustatytą programos laikinį grafiką. Be to, jis privalo kontroliuoti kanalų ir programų atitikimą sudarytam transliacijos grafikui, kontroliuoti iš studijos išleidžiamų programų kokybę.

Išvardytos Regioninės TV darbuotojų funkcijos yra aprašytos darbuotojų pareiginiuose nuostatuose. Juose nurodyti ir pareigybei keliami kvalifikaciniai reikalavimai. Atsižvelgiant į juos, įvertinus darbuotojų pareigas ir funkcijas, Regioninės TV pareigybės įvertintos pagal DSTI Metodiką.

23 lentelė

Regioninės TV tarnybos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Vertinimo kriterijus	Pareigybės									
	Programų direktorius		Garso-vaizdo režisierius		KTV operatorius		Laidų vedantysis		Korespondentas	
	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas	Veiksnio lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.6.	60	1.4.	37,5	1.4.	37,5	1.4.	37,5	1.4.	37,5
Profesinė patirtis	2.9.	63	2.4.	28	2.4.	28	2.4.	28	2.4.	28
Pareigų ir vadybos lygiai	3.9.	45	3.4.	20	3.4.	20	3.4.	20	3.4.	20
Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.6.	52,5	4.5.	37,5	4.3.	22,5	4.5.	37,5	4.5.	37,5
Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.7.	49	5.6.	42	5.4.	28	5.7.	49	5.7.	49
Atsakomybė	6.9.	54	6.5.	30	6.5.	30	6.5.	30	6.5.	30
Darbo sunkumas	7.4.	30	7.4.	30	7.4.	30	7.4.	30	7.4.	30
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.2.	25	8.1.	10	8.3.	30	8.3.	30
<i>Pradinė balų suma</i>		363,5		250		206		262		262
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		18		11		9		12		12
Balai už specialias žinias		20		40		20		40		40
<i>Galutinė balų suma</i>		383,5		290		226		302		302
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		19		14		10		14		14
Koeficientas		6,13		3,73		2,35		3,73		3,73
Darbo užmokestis		4904		2984		1880		2984		2984

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 23 lentelėje pateiktų duomenų, programų direktoriaus pareigybės vertinimas pagal pagrindinius aštuonis darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnius sutampa su kitų tarnybų (Finansų, Marketingo, Tinklo) vadovų vertinimu, todėl analizuojamas nebus.

Visoms likusioms Regioninės TV pareigybėms nustatyti vienodi išsimokslinimo, profesinės patirties, pareigų ir vadybos, atsakomybės ir darbo sunkumo lygiai. ***Išsimokslinimo ir profesinės patirties lygiai*** nustatyti remiantis pareiginiais nuostatais, kuriuose nurodyta, kad šiems darbams atlikti reikalingas aukštesnysis išsimokslinimas ir 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis.

Visos šios pareigybės pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių būtų priskiriamos specialistų grupei, todėl joms nustatytas 3.4 ***pareigų ir vadybos lygis***.

Vertinant garso-vaizdo režisieriaus, KTV operatoriaus, laidų vedančiojo ir korespondento pareigybių ***atsakomybės lygį***, atsižvelgta į tai, kad nuo jų veiklos priklauso klientų (žiūrovų) pritraukimas ir išsaugojimas.

Visi Regioninės TV darbai susiję su nuolatiniu protiniu krūviu, todėl visų pareigybių ***darbo sunkumas*** įvertintas 30 balų.

Garso-vaizdo režisierius, laidų vedantysis ir korespondentas atlikdamas priskirtas pareigas susiduria su neapibrėžtomis problemomis, o jų sprendimai nulemia darbo rezultatą, todėl šioms pareigybėms nustatytas 4.5 ***sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis***. Šioms pareigoms priskirtas ir gana aukštas ***savarankiškumo ir kūrybiškumo lygis*** (5.6 arba 5.7), kadangi kūrybiškumas yra šių pareigybių pagrindas.

Kiek žemesnis (4.3) sprendimo priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis nustatytas KTV operatoriaus pareigybei, kadangi jo darbai reglamentuoti, o kontroliuojamas rezultatas. Šiai pareigybei nustatytas ir žemesnis darbo savarankiškumo bei kūrybiškumo lygis (5.4).

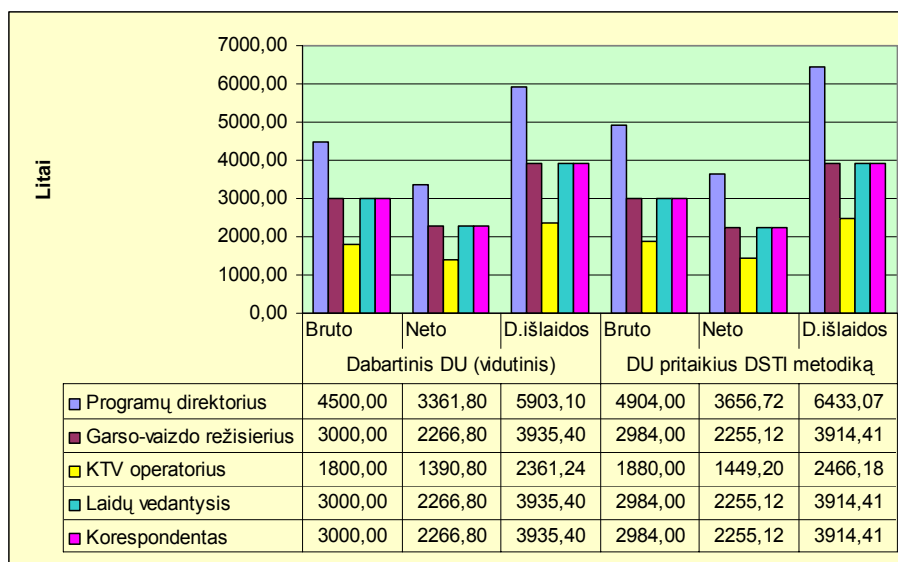
Atsižvelgiant į tai, kad atliekant pareigas tiek vaizdo-garso režisieriui, tiek laidų vedančiajam, tiek korespondentui tenka filmuoti reportažus, imti interviu įvairiose patalpose (koncertų salėse, gamyklose, biuruose, gyvenamosiose patalpose ir kt.) ir vietovėse (gatvėse, aikštėse, miškuose ir kt.), galima sakyti, kad jų ***darbo sąlygos*** yra šiek tiek veikiamos gamtinių veiksnių, todėl jos yra įvertintos 25-30 balų.

Tuo tarpu KTV operatoriaus darbo vieta – kabinetas, todėl šios pareigybės darbo sąlygos įvertintos tik 10 balų.

Būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad garso-vaizdo režisieriaus, laidų vedančiojo ir korespondento pareigybėms priskirta net po 40 papildomų balų pagal autorės Modifikuotą specialiųjų žinių įvertinimo schemą. Visoms šioms pareigybėms po penkis papildomus balus skirta už automobilio valdymo sugebėjimus (B kategoriją), po 10 balų už įnašą į tarnybos veiklos efektyvumą ir po 15 balų už kūrybinius-meninius sugebėjimus. Garso vaizdo režisieriui dar 10

papildomų balų skirta už darbą su sudėtinga įranga, o laidų vedėjui ir korespondentui už geras anglų kalbos žinias.

Kaip pasikeistų Regioninės TV darbuotojų pagrindinis darbo užmokestis pareigybes įvertinus ir darbo užmokestį apskaičiavus pagal DSTI Metodiką, matyti iš 19 paveiksle grafiškai atvaizduotų duomenų.



19 pav. Regioninės TV tarnybos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, pritaikius DSTI Metodiką, labiausiai pakistų programų direktoriaus darbo užmokestis: mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų 404,00 Lt (8,98 proc.), neto – 294,92 Lt (8,77 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 529,97 Lt (8,98 proc.).

Šiek tiek padidėtų ir KTV operatoriaus darbo užmokestis: mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų 80,00 Lt (4,44 proc.), neto – 58,40 Lt (4,20 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 104,94 Lt (4,44 proc.).

Garso-vaizdo režisieriaus, laidų vedančiojo ir korespondento darbo užmokestis sumažėtų, tačiau neženkliai (apie 0,53 proc.).

Taigi, pritaikius DSTI Metodiką, Regioninės TV tarnybos darbuotojų pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai padidėtų 548,00 Lt (1,23 proc.), o tai lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų padidėjimą 718,87 Lt (1,23 proc.). Pažymėtina, kad šiems skaičiavimams panaudoti tik etatinių darbuotojų darbo užmokesčio duomenys.

3.7. „ŠIAULIAI plus“ redakcijos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

„ŠIAULIAI plus“ laikraščio redakcijoje dirba 11 etatinių darbuotojų: vyr.redaktorius, 3 redaktoriai, 4 korespondentai, 2 maketuotojai ir fotografas.

Vyr. redaktorius yra atsakingas už visos „ŠIAULIAI plus“ laikraščio redakcijos veiklos rezultatus. Jis privalo organizuoti ir kontroliuoti redakcijos darbuotojų darbą, užtikrinti vykstančių svarbiausių įvykių atspindėjimą laikraštyje, redaguoti redaktoriaus, etatinių ir neetatinių korespondentų pateiktą informaciją bei straipsnius, priimti sprendimus dėl jų publikavimo.

Redaktorius privalo kuruoti vyr.redaktoriaus paskirtą sritį, užtikrinti šioje srityje vykstančių svarbiausių įvykių atspindėjimą laikraštyje, rinkti informaciją, rengti straipsnius, redaguoti korespondentų publikacijas.

Korespondento pagrindinės darbo funkcijos – informacijos rinkimas ir sisteminimas, straipsnių rengimas.

Maketuotojo pagrindinis darbas – surinkti ir sumaketuoti spausdinimui parengtą medžiagą.

Fotografas yra atsakingas už svarbiausių įvykių atspindėjimą nuotraukose.

Šių pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatai pateikti lentelėje.

24 lentelė

„ŠIAULIAI plus“ redakcijos darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Vertinimo kriterijus	Pareigybės									
	Vyr.redaktorius		Redaktorius		Korespondentas		Maketuotojas		Fotografas	
	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas
Išsimokslinimas	1.6.	60	1.5.	45	1.4.	37,5	1.2.	22,5	1.3.	30
Profesinė patirtis	2.7.	49	2.5.	28	2.4.	28	2.2.	14	2.4.	28
Pareigų ir vadybos lygiai	3.7.	35	3.6.	30	3.4.	20	3.2.	10	3.3.	15
Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.6.	52,5	4.5.	37,5	4.5.	37,5	4.2.	15	4.3.	22,5
Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.7.	49	5.5.	35	5.7.	49	5.3.	21	5.6.	42
Atsakomybė	6.5.	54	6.5.	30	6.5.	30	6.2.	12	6.2.	12
Darbo sunkumas	7.4.	30	7.4.	30	7.4.	30	7.2.	15	7.2.	15
Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.3.	30	8.1.	10	8.3.	30
<i>Pradinė balų suma</i>		339,5		238		262		119,5		194,5
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		16		11		12		4		8
Balai už specialias žinias		35		35		40		15		15
<i>Galutinė balų suma</i>		374,5		273		302		134,5		209,5
<i>Galutinė tarifinė kategorija</i>		18		13		14		5		9
Koeficientas		5,59		3,34		3,73		1,36		2,08
Darbo užmokestis		4472		2672		2984		1088		1664

Šaltinis: sudaryta autorės

Vyr. redaktorius yra visos „ŠIAULIAI plus“ redakcijos vadovas, todėl šios pareigybės vertinimo pagal DSTI Metodiką argumentai atitiktų kitų struktūrinių padalinių vadovų pareigybių

vertinimo motyvus. Todėl, tam, kad informacija nesikartotų, šios pareigybės vertinimo rezultatai analizuojami nebus. Dėl tos pačios priežasties nepateikiami ir korespondento pareigybės vertinimo motyvai. Toliau koncentruotai pateikiami redaktoriaus, maketuotojo ir fotografo pareigybių vertinimo svarbiausieji aspektai.

Siekiant nustatyti *redaktoriaus* pareigybės išsimokslinimo ir profesinės patirties lygius, kaip ir kitais atvejais, remtasi pareiginiiais nuostatais.

Ši pareigybė pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių būtų priskiriama žemutinės grandies vadovų grupei, todėl galima teigti, kad jo veiklą apsprendžia bendradarbiavimas su kitais padalinio nariais. Atsižvelgiant į tai, pareigybei nustatytas 3.5 pareigų ir vadybos lygis bei 5.5 savarankiškumo ir kūrybiškumo lygis.

Pareigybės sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis nustatytas, įvertinus tai, kad redaktorius susiduria su neapibrėžtomis problemomis, o sprendimai įtakoja laikraščio populiarumą.

Redaktoriaus darbas įtakoja skaitytojų pritraukimą ir išsaugojimą, todėl pareigybei nustatytas 6.5 atsakomybės lygis. O įvertinus tai, kad redaktoriaus darbas susijęs su nuolatiniu protiniu krūviu, pareigybei priskirtas 7.4 darbo sunkumo lygis.

Iš anksčiau pateikto *maketuotojo* funkcijų aprašymo seka, tai, kad šiam darbui atlikti pakanka vidutinės kvalifikacijos, vidurinio išsimokslinimo ir apmokymo darbo vietoje iki 3 mėn. Todėl šiai pareigybei nustatytas 1.2 išsimokslinimo, 2.2 profesinės patirties ir 3.2 pareigų ir vadybos lygis. O įvertinus tai, kad šiam darbui būdingas vidutinis struktūrizavimo lygis, darbuotojo veiksmai kontroliuojami, pareigybei priskirtas 4.2 sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis bei 5.3 savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis.

Maketuotojo darbe nuostolių tikimybė labai maža, jis atsako tik už darbo priemones, todėl pareigybei priskirtas 6.2 atsakomybės lygis. Be to, šis darbas priskirtas sudėtingam fiziniam darbui, todėl darbo sunkumui, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniumi, skirtas 7.2 lygis.

Fotografo darbas dažniausiai apmokamas priklausomai nuo atlikto darbo kiekio ir kokybės. Jo darbo užmokestį lemia tinkamų spausdinimui laikraštyje nuotraukų skaičius. Toks fotografo darbo apmokėjimas nėra objektyvus, kadangi priklausomai nuo situacijos, darbo laiko sąnaudos gali būti labai skirtingos.

Fotografo darbas galėtų būti apmokamas pagal darbui atlikti panaudotą laiką. Pagal DSTI Metodiką nustatčius, šios pareigybės vertę, ir pagal ją - pagrindinį mėnesinį darbo užmokestį, galima būtų apskaičiuoti valandinį darbo tarifą, pagal kurį būtų apmokamas fotografo darbas. Tuo atveju, ir fotografo darbo apmokėjimas būtų objektyvus ir pagrįstas.

Autorės nuomone, fotografo darbui atlikti pakanka profesinio išsimokslinimo, tačiau, kad nuotraukos būtų kokybiškos ir tinkamos spausdinimui laikraštyje, reikėtų 1-2 metų darbo fotografu patirties. Todėl šiai pareigybei priskirtas 1.3 išsimokslinimo ir 2.4 profesinės patirties lygis.

Fotografo darbas galėtų būti priskirtas aukštos kvalifikacijos darbui, todėl pareigybei nustatytas 3.3 pareigų ir vadybos lygis.

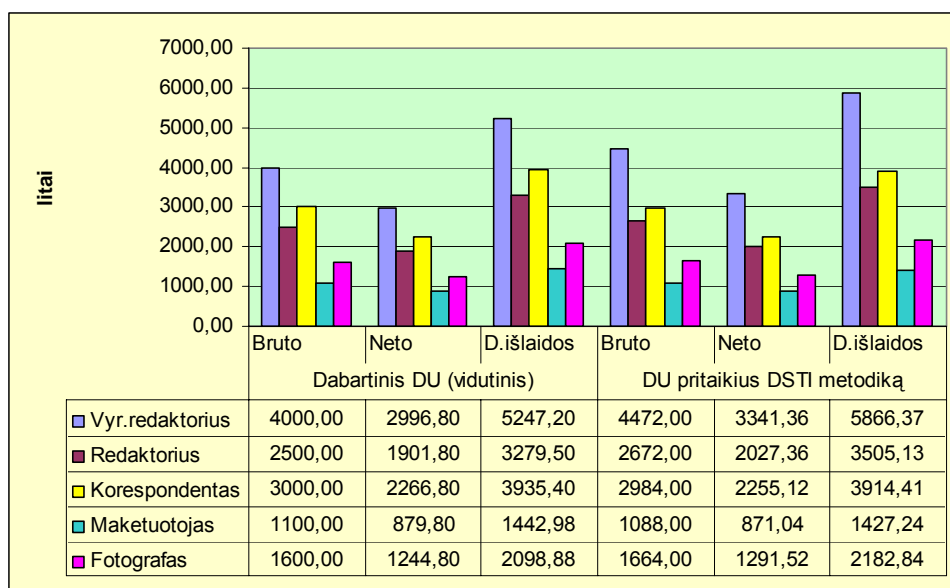
Vertinant sprendimų priėmimo mastą ir veikimo laisvę, atsižvelgta į tai, kad nepaisant to, kad fotografo funkcijos yra labai aiškios, tačiau sprendimus kaip geriau atlikti darbą jis privalo priimti savarankiškai. Todėl šiam veiksniiui nustatytas 4.3 lygis. O įvertinus tai, kad darbo rezultatai įtakoja ir fotografo kūrybiškumas bei meniškumas, pareigybei nustatytas 5.6 savarankiškumo ir kūrybiškumo lygis.

Fotografo, kaip ir maketuotojo, darbe nuostolių tikimybe maža, jis atsako tik už darbo priemones, todėl pareigybei priskirtas 6.2 atsakomybės lygis.

Pažymėtina, kad fotografo darbas yra šiek tiek veikiamas gamtinių sąlygų, todėl pareigybės darbo sąlygos įvertintos 30 balų (8.3 lygis).

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad vertinant laikraščio redakcijos pareigybes, vyr.redaktoriui, redaktoriui ir korespondentui, papildomi balai skirti net tik už įprastinius papildomus reikalavimus (automašinos vairavimo, kompiuterio valdymo), bet ir už labai geras lietuvių kalbos žinias (rašymo ir stilistikos), kadangi jos darbui atlikti yra būtinos.

Pateikus esminius „ŠIAULIAI plus“ redakcijos pareigybių vertinimo ypatumus, tikslinga nustatyti, kaip pasikeistų darbuotojų pagrindinis darbo užmokestis po DSTI Metodikos pritaikymo.



20 pav. „ŠIAULIAI plus“ darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, pritaikius DSTI Metodiką, ir šiuo atveju labiausiai pakistų vadovo t.y. vyr.redaktoriaus darbo užmokestis: mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų 472,00 Lt (11,80 proc.), neto – 344,56 Lt (11,50 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 619,17 Lt (11,80 proc.).

Padidėtų ir redaktoriaus darbo užmokestis: mėnesinis bruto darbo užmokestis - 172,00 Lt (6,88 proc.), neto – 125,56 Lt (6,60 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 225,63 Lt (6,88 proc.).

Kitų laikraščio redakcijos darbuotojų darbo užmokesčio pokyčiai būtų neženkliūs.

Įvertinus visų „ŠIAULIAI plus“ redakcijos etatinių darbuotojų darbo užmokesčio pokyčius po DSTI Metodikos pritaikymo, nustatyta, kad pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai padidėtų 964,00 Lt (1,23 proc.), o tai lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų padidėjimą 1264,58 Lt (1,23 proc.).

Įvertinus visas UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybes ir nustačius pagrindinį darbo užmokestį pagal DSTI Metodiką, išanalizavus vertinimo motyvus, *apibendrintai galima teigti, kad ši metodika yra tinkama ne tik pagrindinių struktūrinių padalinių (Finansų, Marketingo ir Tinklo tarnybų) pareigybių vertinimui, bet ir Regioninės TV tarnybos bei „ŠIAULIAI plus“ redakcijos pareigybėms vertinti.*

Siekiant objektyviai nustatyti darbų vertinimo veiksnių lygį, pareigybes būtina lyginti tarpusavyje. Be to, siekiant nešališkumo, vertinimą turėtų atlikti bent penkių asmenų grupė.

Tam, kad įvertinti specifinius darbus atlikti reikalingus sugebėjimus, derėtų DSTI Metodikoje pateiktą Specialiųjų žinių įvertinimo schemą modifikuoti atsižvelgiant į „Splus“ įmonių grupės veiklos specifiką. Autorės rekomenduojama Modifikuota specialiųjų žinių įvertinimo schema pateikta 70 puslapyje. Taikant DSTI Metodikoje pateiktą Specialiųjų žinių įvertinimo schemą, būtų nepakankamai įvertintas Reklamos skyriaus dizaineriui, Regioninės TV tarnybos garso-vaizdo režisieriui, laidų vedančiajam, korespondentui būtinas kūrybiškumas-meniškumas, laikraščio „ŠIAULIAI plus“ vyr. redaktoriui, redaktoriui ir korespondentui reikalingos ypatingai geros lietuvių kalbos žinios (rašymo ir stilstikos). Be to, vertinant kompiuterio valdymo sugebėjimus, vienodas balų skaičius būtų priskirtas tiek tais atvejais, kai darbus atlikti pakanka pagrindinių Microsoft Office programų išmanymo, tiek tais atvejais, kai pareigoms atlikti būtinos papildomų Microsoft Office programų valdymo žinios ar net yra privalomi specifinių (buhalterių, projektavimo, statistinių duomenų apdorojimo, tekstų redaktoriaus) programų valdymo sugebėjimai.

Įvertinus pagal DSTI Metodiką visas UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybes ir darbo užmokesčio skaičiavimui pasirinkus 800 Lt darbo užmokesčio diferenciacijos bazę bei 1:10 diferencijavimo diapazoną, šių bendrovių pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai išaugtų tik 0,72 proc. arba 1757,00 Lt vertinant absoliutine verte (nuo 245150,00 Lt iki 246907,00 Lt). Šis pokytis lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio padidėjimą 2323,60 Lt (nuo 321568,97 iki 323892,57 Lt).

Šiuos pokyčius didėjimo kryptimi labiausiai įtakotų „ŠIAULIAI plius“ redakcijos darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio pokyčiai (padidėjimas 3,53 proc.) ir Finansų tarnybos darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio pokyčiai (padidėjimas 2,89 proc.).

Pažymėtina ir tai, kad įvertinus atskirų pareigybių darbo užmokesčio pokyčius, nustatyta bendra vadovų darbo užmokesčio didėjimo tendencija. Tuo tarpu techninio personalo darbo užmokestis mažėtų, tačiau labai neženkliai (iki 3 proc.). Vis dėl to, kadangi techninis personalas sudaro Splus įmonių grupės darbuotojų struktūros pagrindą, šie pokyčiai atsvertų vadovų darbo užmokesčio pokyčius.

Pritaikius DSTI Metodiką UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybių vertinimui bei pagrindinio darbo užmokesčio nustatymui, derėtų pagal tuos pačius principus įvertinti ir trečiosios Splus įmonių grupės narės – UAB „SPT“ pareigybes.

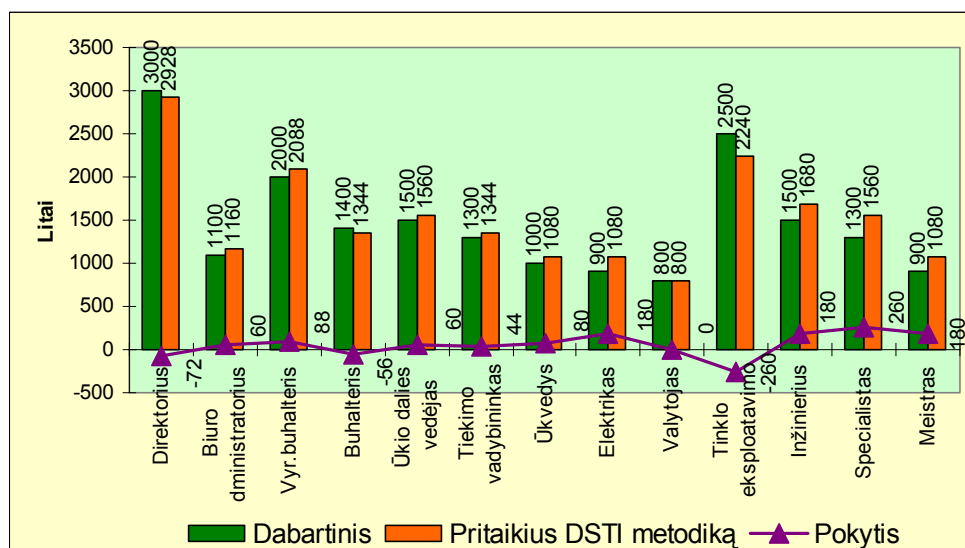
3.8. UAB „SPT“ darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

UAB „SPT“ dirba 22 etatiniai darbuotojai: direktorius, biuro administratorius, vyr.buhalteris, buhalteris, ūkio dalies vedėjas, 2 tiekimo vadybininkai, ūkvedys, elektrikas, 2 valytojai, Techninio eksploatavimo skyriaus viršininkas, KTV inžinierius, 4 KTV meistrai, IT inžinierius, 4 IT specialistai. Taigi, šioje bendrovėje galima išskirti tokias pagrindines pareigybių grupes: bendrovės direktorius, biuro administratorius, skyriaus vadovas, vadybininkas, inžinierius, specialistas, meistras.

Kaip matyti, UAB „SPT“ dirba tų pačių pagrindinių pareigybių darbuotojai, kaip ir UAB „Lignita“ bei UAB „Telerena“. Todėl visų trijų bendrovių pareigybių vertinimas pagal DSTI Metodiką iš esmės nesiskiria. Todėl atskirai analizuoti UAB „SPT“ pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatus yra netikslinga. Dėl darbo apimties ribojimo, vertinimo rezultatai yra pateikti 16 darbo priede.

Pažymėtina tikrai, tai, kad įvertinus UAB „SPT“ pareigybes pagal minėtą metodiką, pagrindinio darbo užmokesčio skaičiavimui pasirinkta 800,00 Lt darbo užmokesčio diferencijavimo bazė ir 1:5 darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas. Pritaikius tą patį diferencijavimo diapazoną kaip ir UAB „Telerena“ bei „Lignita“ darbuotojų darbo užmokesčio skaičiavimui, UAB „SPT“ darbo užmokesčio lygis ženkliai išaugtų, o darbe siekiama, kad darbo užmokesčio pokyčiai būtų kuo mažesni.

Kaip pasikeistų UAB „SPT“ pagrindinis darbo užmokestis ir darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos, pareigybes įvertinus ir darbo užmokestį apskaičiavus pagal DSTI Metodiką, matyti iš 21 ir 22 paveiksluose grafiškai atvaizduotų duomenų.



21 pav. UAB „SPT“ darbuotojų bruto darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

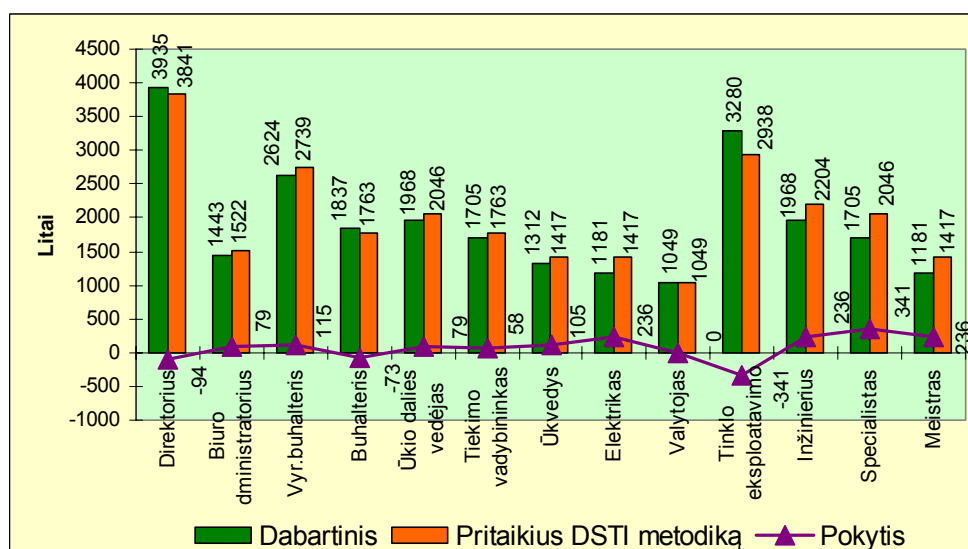
Šaltinis: sudaryta autorės

UAB „SPT“ pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio skaičiavimui pritaikius DSTI Metodiką, labiausiai pakistų Tinklo eksploatavimo skyriaus vadovo mėnesinis bruto darbo užmokestis. Jis sumažėtų 260 Lt (10,40 proc.).

Ženkliai pasikeistų ir inžinieriaus, specialisto, meistro bei elektriko bruto darbo užmokestis: specialisto padidėtų net 260,00 Lt (20,00 proc.), o inžinieriaus, meistro ir elektriko – 180 Lt.

Kitų darbuotojų darbo užmokesčio pokyčiai būtų palyginti neženkliūs.

Bendrai UAB „SPT“ darbuotojų pagrindinis mėnesinis bruto darbo užmokestis padidėtų nuo 29400,00 Lt iki 31688,00 Lt t.y. 2288,00 Lt (7,78 proc.). Kaip šie pokyčiai įtakotų darbdavio išlaidas, matyti iš 22 paveiksle grafiškai atvaizduotų duomenų.



22 pav. Darbdavio išlaidos UAB „SPT“ darbuotojų darbui apmokėti

Šaltinis: sudaryta autorės

Pritaikius DSTI Metodiką, darbdavio išlaidos UAB „SPT“ darbuotojų darbui apmokėti išaugtų nuo 38566,92 Lt iki 41568,30 Lt t.y. 7,78 proc. arba 5324,98 Lt, vertinant absoliutine verte.

Įvertinus visų trijų Spliers įmonių grupei priklausančių bendrovių darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio pokyčius po DSTI Metodikos pritaikymo, nustatyta, kad bendrai Spliers įmonių grupės mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis padidėtų 1,47 proc. arba 4045,00 Lt vertinant absoliutine verte (nuo 274550 Lt iki 278535 Lt). Šis pokytis lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų padidėjimą 5324,98 Lt (nuo 360135,89 Lt iki 365460,87 Lt).

Šie rezultatai patvirtino hipotezę, kad pritaikius DSTI Metodiką Spliers įmonių grupės pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio skaičiavimui, pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos padidėtų neženkiai (iki 10 proc.), jos tiesiog būtų perskirstytos.

Pasitvirtino ir pirmoji hipotezė, kad DSTI Metodikos pagrindinius principus galima pritaikyti Spliers įmonių grupėje taikomos darbo užmokesčio sistemos tobulinimui.

Pažymėtina, kad įvertinus UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“ pareigybes ir nustatčius pagrindinį darbo užmokestį pagal DSTI Metodiką padaryti apibendrinimai (žiūr. 110 pusl.) tinka visos Spliers įmonių grupės atveju.

Vis dėl to, papildomai derėtų pažymėti, kad diegiant šią metodiką, darbuotojų darbo užmokestis turėtų būti keičiamas tik tada, kai Spliers įmonių grupėje bus numatytas bendras darbo užmokesčio lygio kėlimas. Ši rekomendacija yra grindžiama tuo, kad pritaikius DSTI Metodiką kai kurių darbuotojų darbo užmokestis sumažėtų, o tai gali šiuos darbuotojus demotyvuoti. Be to, LR Darbo kodekso 120 str. 3 punkte nurodyta, kad „keičiant darbo apmokėjimo sąlygas, sumažinti darbo užmokestį be darbuotojo raštiško sutikimo negalima“.

Čia derėtų pažymėti ir tai, kad naudojant DSTI Metodiką pareigybių vertinimui ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymui, siekiant pakelti bendrą darbo užmokesčio lygį pakanka nustatyti didesnę darbo užmokesčio diferenciacijos bazę arba didesnę darbo užmokesčio diferenciacijos diapazoną.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus darbo užmokesčio teorinius klausimus išskirtos pagrindinės darbo užmokesčio funkcijos: atstatomoji (reprodukcinė), socialinių garantijų, skatinamoji, kompensacinė, kaupiamoji.

Atliekant apmokėjimo už darbą struktūros analizę nustatyta, kad:

- ✓ atlyginimo už darbą sistema apima tiek piniginių atpildą už darbą, tiek atpildą materialinėmis vertybėmis, tiek moralinio skatinimo priemonės;
- ✓ darbo užmokestį sudaro: pagrindinis darbo užmokestis, priedai, premijos, priemokos ir kitos kompensacinės išmokos.

Išanalizavus darbo užmokesčio dydį įtakojančius veiksnius, nustatyta, kad priklausomai nuo to ar jie yra įtakojami išorinės aplinkos, ar priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių ir kompetencijos, įmonės finansinės būklės ir naudojamos darbo užmokesčio sistemos, jie yra skirstomi į vidinius ir išorinius. Pagrindiniams išoriniams veiksniams lemiantiems darbo užmokesčio lygį priskirti: darbo paklausa ir pasiūla, Vyriausybės politika, Profesinių sąjungų veikla, darbo užmokesčio lygis šalyje, šakoje bei analogiškose įmonėse. Pagrindiniams vidiniams veiksniams įtakojančiams darbo užmokesčio lygį, priskirta darbuotojo profesinė kompetencija, įmonėje naudojama darbo (pareigybių) vertinimo sistema ir įmonės finansinė būklė. Šie veiksniai atitinkamai lemia regioninę, šakinę ir/ar profesinę darbo užmokesčio diferenciaciją.

Išanalizavus darbo užmokesčio diferencijavimo teorinius pagrindus, išskirti pagrindiniai darbo užmokesčio diferencijavimo principai:

- ✓ Tam, kad darbo užmokesčio diferenciacija būtų pagrįsta ir objektyvi, įmonėse ir organizacijose turėtų būti naudojamos aiškios ir suprantamos darbo užmokesčio sistemos, numatančios moksliai pagrįstas pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo ir diferencijavimo sąlygas;

- ✓ Darbo užmokesčio diferenciaciją konkrečioje įmonėje pagrindinai turėtų lemti darbuotojui atlikti reikalingas išsimokslinimo, profesinės patirties, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos bei įmonės finansinė būklė.

Šie išskirti darbo užmokesčio diferenciacijos veiksniai yra darbų ir pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką, kuri atitinka Tarptautinės darbo organizacijos apibendrintus darbų ir pareigybių vertinimo kriterijus ir yra rekomenduota LR Trišalės tarybos diegimui, pagrindas.

Išanalizavus „Splius“ įmonių grupės darbo užmokesčio sistemą, nustatyta, kad įmonių grupės darbuotojų darbo užmokestį sudaro pagrindinis darbo užmokestis, reguliarūs (kasmėnesiniai) priedai, priklausantys nuo darbo rezultatų, ir vienkartiniai priedai, už ypač reikšmingus veiklos rezultatus.

Išanalizavus „Splus“ įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio skaičiavimo metodiką, nustatyta, kad:

- ✓ įmonių grupėje išskirta 10 pareigų lygių ir kiekvienam iš jų nustatytos tam tikros pagrindinio darbo užmokesčio ribos;
- ✓ pareigų lygį, vadinasi ir darbo užmokestį, lemia darbo sudedamųjų dalių (atsakomybė, kvalifikacija, sudėtingumas, profesinė ir vadovavimo patirtis) vertė;
- ✓ konkretaus darbuotojo darbo užmokestis (nustatytose pagal pareigų lygį darbo užmokesčio ribose) patvirtinamas pagal struktūrinio padalinio vadovo rekomendacijas, įvertinus darbuotojo darbo intensyvumą, iniciatyvumą ir darbo stažą „Splus“ įmonių grupėje.

Atskleisti „Splus“ įmonių grupėje taikomos pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodikos trūkumai:

- ✓ pareigybės vertinimas neatitinka Tarptautinės darbo organizacijos 1950 m. apibendrintų darbo vietų (pareigybių) vertinimo rekomendacijų (Ženevos schemas), kadangi vertinant pareigybes neatsižvelgiama į darbo sunkumą bei sąlygas, darbo socialinę reikšmę;
- ✓ kai kuriems „Splus“ įmonių grupės darbams atlikti (dizainerio, autorinių laidų kūrėjo, korespondento, redaktoriaus) yra reikalingas labai didelis kūrybiškumas, savarankiškumas, aukštas raštingumo lygis, o vertinant pareigybes pagal „Splus“ metodiką į tai neatsižvelgiama;
- ✓ pagal šią metodiką atsakomybė, kvalifikacija, darbo sudėtingumas bei profesinė ir darbo patirtis laikomi lygiaverčiais veiksniais. Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas minėtas veiksnys darbo kokybei daro skirtingą įtaką, jų lyginamasis svoris vertinimo sistemoje turėtų skirtis;
- ✓ konkretaus darbuotojo darbo užmokesčio dydį (nustatytose pagal pareigų lygį darbo užmokesčio ribose) lemia subjektyvi padalinio vadovo nuomonė, kuri gali būti įtakota asmeninių simpatijų ar antipatijų;
- ✓ UAB „SPT“ pareigybės, skirtingai nei UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“, yra įvertintos ne analitiniu-baliniu, o darbų palyginimo metodu, kai darbai lyginami tarpusavyje ir nustatomas jų reikšmingumas vienas kito atžvilgiu, todėl vertinimas priklauso nuo ekspertų (vertintojų) patirties, žinių, profesionalumo t.y. yra subjektyvus.

Įvertinus „Splus“ įmonių grupės pagrindinio darbo užmokesčio metodikos trūkumus, nuspręsta, kad šią sistemą būtina tobulinti arba keisti kita.

Atsižvelgiant į suformuotas išvadas, „Splus“ įmonių grupės vadovybei **rekomenduojama** „Splus“ įmonių grupės darbuotojų pagrindinį darbo užmokestį apskaičiuoti vadovaujantis DSTI Metodika. O taikant šią metodiką laikytis tokių rekomendacijų:

- ✓ pareigų vertinimui ir darbo užmokesčio nustatymui sudaryti 5-7 asmenų komisiją, susidedančią iš visų trijų „Splus“ įmonių grupės bendrovių atstovų;

✓ Konkrečius darbo vietos vertinimo rezultatus surašyti Darbo vietos vertinimo kortelėje, kurios pavyzdys pateiktas **7 darbo priede**;

✓ vertinanti darbui atlikti reikalingą kompetenciją, o ne darbuotojo turimą t.y. vertinti pareigybę (darbą), o ne darbuotoją;

✓ pagal šią metodiką įvertinti ne tik UAB „Lignita“ ir UAB „Telerena“ Administracijos, Finansų, Marketingo ir Tinklo tarnybų darbuotojų pareigybes, bet ir Šiaulių regioninės TV tarnybos, savaitraščio „ŠIAULIAI plus“ redakcijos bei UAB „SPT“ darbuotojų pareigybes;

✓ vertinant pareigybes papildomą balų skaičių skirti už darbui atlikti reikalingas anglų kalbos žinias, kompiuterinį raštingumą, automašinių valdymo sugebėjimus, kūrybiškumą-meniškumą, rašymo ir stilistikos išmanymą; darbą su sudėtingomis technologijomis, pagal autorės sudarytą ir 70 puslapyje pateiktą Modifikuotą specialių žinių įvertinimo schemą;

✓ UAB „Lignita“ ir UAB „Telerena“ darbo užmokesčio apskaičiavimui taikyti minimalaus 800 Lt darbo užmokesčio bazę ir 1:10 darbo užmokesčio diferenciacijos diapazoną;

✓ UAB „SPT“ darbo užmokesčio apskaičiavimui taikyti minimalaus 800 Lt darbo užmokesčio bazę ir 1:5 darbo užmokesčio diferenciacijos diapazoną;

✓ darbuotojų darbo užmokestį keisti tik tada, kai įmonių grupėje bus numatytas bendras darbo užmokesčio lygio kėlimas.

Pastaroji rekomendacija yra grindžiama tuo, kad pritaikius DSTI Metodiką kai kurių darbuotojų darbo užmokestis sumažėtų, o tai gali šiuos darbuotojus demotyvuoti. Be to, keičiant darbo apmokėjimo sąlygas, sumažinti darbo užmokestį be darbuotojo raštiško sutikimo negalima.

Pritaikius DSTI Metodiką Splus įmonių grupės darbuotojų pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio nustatymui, Splus įmonių grupės mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis padidėtų nuo 274550 Lt iki 278535 Lt t.y. 1,47 proc. (4045,00 Lt). Šis pokytis lemtų darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų padidėjimą 5324,98 Lt (nuo 360135,89 Lt iki 365460,87 Lt).

Šie rezultatai patvirtino hipotezę, kad pritaikius DSTI Metodiką Splus įmonių grupės pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio skaičiavimui, pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos padidėtų neženkliai (iki 10 proc.), jos tiesiog būtų perskirstytos.

Pasitvirtino ir pirmoji hipotezė, kad DSTI Metodikos pagrindinius principus galima pritaikyti Splus įmonių grupėje taikomos darbo užmokesčio sistemos tobulinimui.

Įvertinus „Splus“ įmonių grupės vadovybės pageidavimą, kad konkretaus darbuotojo darbo užmokestis priklausytų ir nuo darbuotojo darbo intensyvumo, iniciatyvumo (lyginant su kitais, tą patį darbą atliekančiais darbuotojais) bei darbo stažo „Splus“ įmonių grupėje, rekomenduojama šiuos veiksnius įvertinti asmeniniu darbo užmokesčio priedu.

LITERATŪRA

1. Akranavičiūtė, D., Ruževičius, J. (2007). Quality of Life and its Components' Measurement. *Engineering economics*, 2 (52).
2. Andrijauskienė, A. (2004). *Įmonių ekonomika*. Vilnius: Presvika.
3. Adomienė, R., Sakalas, A. (2002). Darbo išteklių pasiūlos ir paklausos derinimo būdai ir mechanizmai. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (29).
4. Bagdonavičius, S. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
5. Bagdžiūnienė, V. (2005). *Įmonių veiklos palavimas ir analizė. Esmė ir verslo situacijos*. Vilnius: Cinto litera.
6. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU I-kla.
7. Bakanauskienė, I., Bakanauskas, A., Liesionis, V. (2003). Darbuotojo kainos nustatymas organizacijoje: skirtingi požiūriai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 28.
8. Blou, F., Kahn, L. (2000). Gender differences in pay. *Journal of Economic Perspectives*, 14.
9. Buckiūnienė, O. (2005). *Ūkio subjektų finansai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
10. Butauskaitė, R. (2005). Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. Konferencijos medžiaga. *Akademinio jaunimo tikslai: ekonomikos ir vadybos išvalgos*, 15-21.
11. Chung, M. Ch. (1997). A critique of the concept of quality of life. *International Journal of Health Care Assurance*, 10 (2).
12. Cummins, R. A. (2005). Moving from the quality of the life concert to a theory. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49.
13. Česnygienė, R. (1996). *Darbo ekonomikos teoriniai pagrindai*. Vilnius: VU leidykla
14. Darbo užmokesčio struktūra Europos sąjungos šalyse 2002. Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės.
15. Dubinas, V. (1995). *Darbo apmokėjimo organizavimo praktika (užsienio patirtis)*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
16. Dubinas, V. (1995). *Darbo apmokėjimo organizavimas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
17. Dubinas, V. (1995). *Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
18. Dubinas, V. (1996). *Darbo užmokesčio formos ir sistemos Europos šalyse*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
19. Dumčiuvienė, D., Startienė, G., Morkvėnas, R. (2006). Level of Labour Force and Average Wage: Correlation Aspect. *Engineering economics*, 2 (47).

20. Gilgeous, V. (1998). Manufacturing managers: their quality of working life. *Integrated Manufacturing Systems*, 9.
21. Gižienė, V., Vasiliauskaitė, A. (2007). Evaluation Models of Investment to Education: Application Peculiarities. *Engineering economics*, 2 (52).
22. Fayol H. (2005). Administravimas teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas
23. Feliniak, U., Kdodziejczyk-Olczak. (2005). Subalansuotų rodiklių sistema bei žmogiškųjų išteklių valdymas – darbo užmokesčio atvejis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36.
24. Gerikas, R. (1996). *Personalo organizavimo principai*. Vilnius: Ekonominio mokymo centras.
25. Gerikienė, V., Marčinskas, A. (2002). Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste. *Ekonomika: mokslo darbai*, 60, p. 37-46.
26. Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A., Šečkutė, L., Zaicev, S. (2005). *Ekonomikos teorija*. Vilnius: Eugrimas
27. Kalinina, A. (1997). Atlyginimai: jų sistemos kūrimas ir valdymas. *Vadovo pasaulis*, 9.
28. Klupšas, F. (2004). Darbo išlaidų planavimo ir organizavimo metodiniai patarimai. Kaunas: Akademija
29. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
30. Pass Ch., Lowes B., Davies, L. (1988). Dictionary of Economics. London: Collins referente.
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 680, 1997-06-26. Dėl valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių (uždarųjų akcinių bendrovių) ir valstybės įmonių vadovaujančių darbuotojų darbo apmokėjimo bei pelno naudojimo. *Valstybės žinios*, 61-1456.
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 685, 2002-05-20. Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 51-1953.
33. Mackevičius, J., Subačinė, R. (2006). Darbo sąnaudų apskaita ir kontrolė. *Ekonomika*, 75.
34. Mačerinskienė, I., Viržinaitė, R. (2003). Žmogiškojo kapitalo matavimo teorija ir metodai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 28.
35. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
36. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo organizavimo modeliai. *Tiltai*, 1 (34).
37. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
38. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
39. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.

40. Martinkus, B., Savanevičienė, A. (1996). *Darbo ekonomika*. Kaunas: technologija.
41. Martinkus, B., Žičkienė, S., Žilinskas, V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
42. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskus, R. (2005). *Gamybos vadyba*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
43. Martinkus, B., Žičkienė, S. (2006). *Verslo organizavimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
44. Navickas, V., Paulavičius, K. (1999). *Darbo rinka: teorija ir valstybės politika*. Vilnius: VPU I-kl.
45. Paulavičius, K. B. (1997). *Darbo rinkos teorija*. Vilnius: VU leidykla.
46. Paulavičius, K. B. (1998). *Darbo rinka*. Vilnius: VPU leidykla.
47. Paulavičius, K. B. (2002). *Darbo rinka*. Vilnius: VPU leidykla.
48. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31.
49. Petkevičiūtė, N., Svirskaitė, I. (2001). Ekonominis vystymasis ir žmogaus socialinė raida. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 17.
50. Перова, И. (1999). Заробатная плата и доход от предпринимательской деятельности. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 2 (40).
51. Plačenytė, D., Dauskindas, V. (2002). *Darbo užmokestis: kursų metodinė medžiaga*. Vilnius: Pačiolis.
52. Prancėvičius, K. (2005). Parengta darbo užmokesčio lentelė. *Sąskaita: Apskaita*, 1(173).
53. Sakalas, A. (1994). *Personalo vadyba. I dalis. Darbo su personalu organizavimas*. Kaunas: Technologija.
54. Sakalas, A. (1996). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Monografija. Kaunas: technologija.
55. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
56. Sakalas, A., Vanagas, P. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
57. Samuolienė, G. (1996). *Darbo apmokėjimo formos ir sistemos*. Vilnius: Lietuvos technikos biblioteka.
58. Schultz, T. W. (1998). *Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika*. Vilnius: Eugrimas.
59. Серикова, Т. Л. (2001). Неравенство в заработной плате. *Экономическая социология*, 3.
60. Songailaitė, N. (2002). Darbuotojų atlygio sistemų kūrimas: už ką ir kaip. *Personalo vertė ir vadyba*, 12.

61. Spencer, L.M. (2000). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
62. Stancikas, E. R. (1997). *Darbo rinkos teorija*. Vilnius: VU leidykla
63. Stancikas, E. R., Vyšniauskas, K. (1997). *Darbo apmokėjimas išsivysčiusiose šalyse*. Vilnius: VU I-kl.
64. Stancikas, E. R., (2000). Investavimo į žmoginį kapitalą efektyvumas. *Ekonomika: mokslo darbai*, 51.
65. Stancikas, E. R., (2001). Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas. *Ekonomika: mokslo darbai*, 53.
66. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
67. Subačienė, R. (2002). Darbo sąnaudų analizė ir valdymas. *Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. Vilnius.
68. Subačienė, R. (2001). Darbo užmokesčio sąnaudų efektyvumo įvertinimas. *Ekonomika*, 5.
69. Subačienė, R. (2006). Darbo sąnaudų apskaita ir kontrolė. *Ekonomika*, 75.
70. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
71. Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. (2004). *Darbų ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: Agora.
72. Šileika, A., Blažienė, I. (2001). Wages as the Key Factor of Human Resources Management. *Zarządzane zasobami ludzkimi*, 2.
73. Šileika A., Tamašauskienė Z. Investicijos į žmoniškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*, 64.
74. Шубенкова, Е.В., Миргород Е.Е. (2003). *Экономика труда в схемах и таблицах*. Москва: Изд. Рос. Екон. Акад.
75. Taižkijus, V. (2005). *Darbo teisė: teorija ir praktika: monografija*. Vilnius: Justitia.
76. Vanagas, P. (1994). Atlyginimų už darbą formos ir atmainos išsivysčiusiose šalyse. *Lietuvos ūkis*, 7-8.
77. Владимировна, Л. П. (2000). *Экономика труда*. Москва: Издательский дом Дашков и Ко.
78. Wonnacott, P., Wonnacott, R. (1994). *Макроэкономика*. Kaunas: UAB „Litera“.
79. Žaptorius, J. (2005). *Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras*. Filosofija. Sociologija, 4.