

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**Jelena Andrejeva**

**DARBO UŽMOKESČIO ANALIZĖ UAB „ŠVIESA“ IR JO TOBULINIMO  
GALIMYBĖS**

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2009**

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**DARBO UŽMOKESČIO ANALIZĖ UAB „ŠVIESA“ IR JO TOBULINIMO  
GALIMYBĖS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, ekonomika (04S)**

**Magistro darbo autorius** Jelena Andrejeva.....

**Vadovas** doc. dr. Zita Tamašauskinė.....

**Recenzentas** dr. Daiva Beržinskienė.....

## SANTRAUKA

Jelena Andrejeva

**Darbo užmokesčio analizė UAB „Šviesa“ ir jo tobulinimo galimybės.**

**Magistro darbas**

Magistro darbe nagrinėjamas darbo užmokestis ir jo tobulinimo galimybės UAB „Šviesa“.

Teorinėje darbo dalyje, remiantis užsienio ir lietuvių autorių ekonomine literatūra ir moksliniais darbais išanalizuota darbo užmokesčio samprata, funkcijos, sistemos, formos bei darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai. Taip pat pateikta metodika kuri padėtų nustatyti tiek pagrindinį tiek kintamą darbo užmokestį.

Praktinėje dalyje atlikta trumpa apdirbamosios gamybos įmonių darbuotojų darbo užmokesčio palyginamoji analizė, įvertintos UAB „Šviesa“ esama darbo užmokesčio sistemos ir jos formos, nustatyti trūkumai ir pateikti pasiūlymai dėl darbo užmokesčio diferencijavimo normalizavimo.

## SUMMARY

**Analysis of wage and its improvement possibilities at JSC „Šviesa“.**

**Master's degree work.**

This research paper investigates wage and its improvement opportunities at “Sviesa” JSC.

Theory part of this research paper investigates concept of wage, its function and factors which influence wage size, system and form. Research is based on findings of Lithuanian and foreign authors and scientific articles in magazines on economics. Valuation method is presented which helps to determine fixed and variable part of the wage.

Practical part of this research paper contains short analysis and comparison of the workers' wage in manufacturing industry. Wage system and form at “Sviesa” JSC is evaluated. Also, disadvantages of wage system at “Sviesa” JSC are discussed and proposals to improve wage differentiation are presented.

## TURINYS

<b>LENTELĖS</b> .....	<b>5</b>
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	<b>6</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. DARBO UŽMOKESČIO TEORINIAI KLAUSIMAI</b> .....	<b>10</b>
1.1. DARBO UŽMOKESČIO SĄVOKOS IŠTAKOS IR INTERPRETACIJA.....	10
1.2. DARBO RINKOS SAMPRATA.....	13
1.3. DARBO UŽMOKESČIO FUNKCIJOS IR ORGANIZAVIMO MODELIAI.....	17
1.3.1. Pagrindinių darbo užmokesčio funkcijų išskyrimas.....	17
1.3.2. Darbo užmokesčio modelių palyginimas.....	18
1.4. DARBO APMOKĖJIMO SISTEMOS PASIRINKIMO GALIMYBĖS.....	20
1.5. MINIMALAUS DARBO UŽMOKESČIO NUSTATYMO KRITERIJAI.....	25
1.6. DARBO UŽMOKESČIO FORMŲ IŠSKYRIMAS.....	27
1.6.1. Vienetinė darbo užmokesčio forma ir jos taikymo atvejai.....	27
1.6.2. Laikinė darbo užmokesčio forma ir jos atmainos.....	30
1.7. DARBO UŽMOKESČIO DIFERENCIACIJĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI.....	32
<b>2. DARBO UŽMOKESČIO ANALIZĖ UAB „ŠVIESA“</b> .....	<b>36</b>
2.1. TRUMPA ĮMONĖS CHARAKTERISTIKA.....	36
2.2. DARBO UŽMOKESČIO ĮVERTINIMAS UAB „ŠVIESA“ IR ŠIAULIŲ APSKRITIES APDIRBAMOSIOS GAMYBOS ĮMONĖSE 2004 - 2008 METAIS.....	38
2.3. UAB „ŠVIESA“ DARBUOTOJŲ SKAIČIAUS IR DARBO UŽMOKESČIO FONDO STRUKTŪROS ANALIZĖ.....	39
2.4. UAB „ŠVIESA“ DARBO NAŠUMO ĮVERTINIMAS.....	43
2.5. UAB „ŠVIESA“ DARBO UŽMOKESČIO ANALIZĖ PAGAL DARBUOTOJŲ KATEGORIJAS.....	45
2.5.1. Vadovų darbo užmokesčio analizė.....	45
2.5.2. Sandėlio darbuotojų darbo užmokesčio analizė.....	51
2.5.3. Gamybos skyriaus darbuotojų darbo užmokesčio analizė.....	53
2.5.4. Specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio analizė.....	57
<b>3. DARBO UŽMOKESČIO TOBULINIMO GALIMYBĖS UAB „ŠVIESA“</b> .....	<b>60</b>
3.1. PAGRINDINIO DARBO UŽMOKESČIO TOBULINIMAS IR NEPAGRĮSTOS DIFERENCIACIJOS MAŽINIMAS TAIKANT DARBŲ IR PAREIGYBIŲ VERTINIMO METODIKĄ.....	60
3.2. KINTAMO DARBO UŽMOKESČIO NUO PELNO NUSTATYMO METODIKA.....	65
3.3. APARATŪROS SURINKĖJŲ IR ĮRENGIMŲ OPERATORIŲ DARBO UŽMOKESČIO TOBULINIMO GALIMYBĖS.....	69
3.4. UAB „ŠVIESA“ SIŪLomos DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS REZULTATŲ VERTINIMAS.....	74
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>77</b>
<b>SĄVOKŲ ŽODYNAS</b> .....	<b>80</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>82</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>85</b>

## LENTELĖS

1 lentelė. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai 2004 - 2008 m. ....	37
2 lentelė. UAB „Šviesa“ vidutinis darbuotojų skaičius ir jų santykis pagal kategorijas 2004–2008 m. ....	40
3.lentelė. UAB „Šviesa“ grynojo pelno vienam darbuotojui ir kaitos koeficiento palyginimas 2004 -2008 m.....	41
4 lentelė. Darbo užmokesčio fondo struktūra pagal darbuotojų kategorijas UAB „Šviesa“ 2004 -2008 m.....	42
5 lentelė. Darbuotojų darbo našumo dinamika UAB „Šviesa“ 2004 -2008 m. ....	43
6 lentelė. Vadovų metinio darbo užmokesčio fondo dinamika 2004 -2008 m. ....	45
7 lentelė. Direktorius vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika 2004- 2008 m. ....	46
8 lentelė. Neteisingai apskaičiuoto direktoriaus kintamo darbo užmokesčio įtaka įmonės veiklos rezultatams...48	
9 lentelė . Skyriaus vadovų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika 2004 - 2008 m. ....	49
10 lentelė. Sandėlio darbuotojų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika 2004 - 2008 m. ....	51
11 lentelė. Gamybos skyriaus darbuotojų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika 2004 – 2008 m. ....	54
12 lentelė. Specialistų ir tarnautojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis 2004 – 2008 m. ....	57
13 lentelė. Vadovų pagrindinis darbo užmokestis taikant veikiančią ir siūlomą taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodiką.....	62
14 lentelė. Specialistų ir tarnautojų pagrindinis darbo užmokestis taikant veikiančią ir siūlomą taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodiką.....	63-64
15 lentelė. Sandėlio darbuotojų, meistrų, darbų skirstytojų ir komplektuotojų pagrindinis darbo užmokestis taikant veikiančią ir siūlomą taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodiką.....	64
16 lentelė. Direktorius kintamas darbo užmokestis įvedus naują metodiką.....	65
17 lentelė. Skyriaus vadovų kintamo darbo užmokesčio pokytis, įvedus nauja metodiką.....	67
18 lentelė. Specialistų ir tarnautojų kintamo darbo užmokesčio pokytis, įvedus nauja metodiką.....	68
19 lentelė. Sandėlio darbuotojų, meistrų, darbų skirstytojų ir komplektuotojų kintamo darbo užmokesčio pokytis, įvedus nauja metodiką.....	69
20 lentelė. Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo pagamintos produkcijos kiekio taikant vienetinę darbo užmokesčio formą.....	71
21 lentelė. UAB „Šviesa“ aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių darbo užmokesčio kitimas dėl naujos darbo užmokesčio sistemos įvedimo.....	72
22 lentelė. Gamybos darbuotojų darbo užmokesčio dydžių kitimas, įvedus naują darbo užmokesčio metodiką.....	74
23 lentelė. Pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio 2008 m. palyginimas įvedus naują darbo užmokesčio sistemą.....	75

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Darbo rinka .....	14
<b>2 pav.</b> Darbo užmokestis ir darbo jėgos pasiūla darbo rinkoje.....	16
<b>3 pav.</b> Darbo užmokestis ir darbo jėgos paklausa darbo rinkoje.....	16
<b>4 pav.</b> Amerikeitiškasis, japoniškasis ir Vakarų Europos šalių darbo apmokėjimo modeliai.....	20
<b>5 pav.</b> Darbo apmokėjimo sistema.....	21
<b>6 pav.</b> Minimalaus darbo užmokesčio (minimalios mėnesinės algos ir minimalaus valandinio atlygio) nustatymo tvarka.....	26
<b>7 pav.</b> Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio dinamika 2004 – 2008 m. ....	38
<b>8 pav.</b> Darbo užmokesčio fondo struktūra pagal darbuotojų grupes 2004-2008 m. ....	43
<b>9 pav.</b> Vidutinio metinio darbo užmokesčio ir darbo našumo palyginimas 2004- 2008 m. ....	44
<b>10 pav.</b> Direktorius darbo užmokesčio ir pelno dinamika.....	47
<b>11 pav.</b> UAB „Šviesa“ 2008 m. vadovų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio diferenciacija.....	50
<b>12 pav.</b> Gamybos darbuotojo vidutinio metinio darbo užmokesčio ir pardavimo apimčių kitimo tempai.....	55
<b>13 pav.</b> Minimalaus DU ir gamybos skyriaus darbuotojų DU kitimas 2004-2008 m. ....	56
<b>14 pav.</b> UAB „Šviesa“ specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio diferencijavimas 2008 m. ....	58
<b>15 pav.</b> UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio fondas su darbdavio mokesčiais 2008 m. ir pagal darbų ir pareigybių vertinimo metodiką taikant skirtingus diferencijavimo diapazonus.....	61
<b>16 pav.</b> Aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių 2008 m. darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio, pritaikius naujus metodus, palyginimas.....	73

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuva nėra turtinga gamtiniais ištekliais, todėl pagrindinis jos turtas, užtikrinantis ekonomikos bei ūkio vystymąsi, yra žmogiškieji ištekliai. Darbo apmokėjimo vaidmuo svarbus ne tik motyvuojant darbuotojus efektyviai ir kokybiškai dirbti, bet ir užtikrinant jų gerovę. Rinkos ekonomikos sąlygomis tinkamo darbo apmokėjimo organizavimo klausimas įgauna vis didesnę svarbą, nes centralizuotą darbo apmokėjimo sistemą keičia lankstesnės ir efektyvesnės, labiau motyvuojančios darbuotojus gerai dirbti. Ypatingai šis klausimas yra aktualus privačiame sektoriuje, kur sudarytos visos galimybės diegti įvairias darbo apmokėjimo formas. Aktyvi įmonių konkurencija verčia įmones investuoti ne tik į moderniausias gamybos technologijas, bet ir ieškoti naujų, efektyvių, motyvuotų darbo apmokėjimo formų. Apokėjimo už darbą formas ir dydį reglamentuoja Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas ir įstatymai. Tačiau šių normatyvinių dokumentų nuostatų nepakanka nustatant konkretų darbo užmokesčių įvairių specialybių darbuotojams, dirbantiems įvairiose veiklos srityse, kadangi darbo užmokesčio organizavimas susijęs su kokybine ir kiekybine darbų analize, nusistovėjusiais darbo užmokesčio dydžiais.

Pastaruoju metu daug dėmesio skiriama darbo užmokesčio priklausomybei nuo šalies ekonomikos plėtotės veiksnių, darbo turinio kitimo, darbuotojų kvalifikacijos, darbo sąlygų, įmonės specifikos. Darbo užmokestis, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos, turi padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus.

Įmonė, pagal poreikį pasirinkdama geriausiai tinkamą darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarką ir formą bei nustatydamą pagrįstas darbo laiko ir pagamintų vienetų normas ir įkainius, turi galimybę kuo geriau panaudoti kiekvieno darbuotojo darbo potencialą. Darbo užmokestis yra svarbus motyvacijos faktorius, kuris skatina darbuotojus dirbti efektyviai ir kokybiškai. Darbo apmokėjimo sistemoje būtina išlaikyti balansą tarp to, ko nori ir tikisi darbuotojai, bei to, ką gali pasiūlyti įmonė.

Siekdama išlikti konkurencinga, įmonė privalo nustatyti tokį darbo užmokesčių, kuris motyvuotų darbuotojus geriau dirbti ir padėti įmonei siekti jos tikslų. Tačiau pasirinkti teisingą darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų ekonomiškai pagrįsta įmonės atžvilgiu ir socialiai teisinga darbuotojų požiūriu, yra pakankamai sudėtinga sparčiai keičiantis rinkos ekonomikos sąlygoms.

**Tyrimo objektas:** Darbo užmokestis ir jo tobulinimo galimybės UAB „Šviesa“.

**Tyrimo tikslas:** Apžvelgus teorinius darbo užmokesčio organizavimo klausimus atlikti UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio ir diferenciacijos analizę bei remiantis analizės metu gautais rezultatais numatyti darbo užmokesčio diferenciacijos tobulinimo galimybes.

**Tyrimo hipotezė:** UAB „Šviesa“ darbuotojų pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio nustatymas yra nepagrįstas ir subjektyvus: panašiomis sąlygomis ir panašų darbą atliekančių darbuotojų darbas yra apmokamas skirtingai, todėl galima daryti prielaidą, kad egzistuoja nepagrįsta darbo užmokesčio diferenciacija, kurią reikėtų tobulinti.

**Tyrimo problema:** UAB „Šviesa“ darbo apmokėjimo sistema nėra lanksti, darbo užmokestis nustatomas subjektyviai, o tai neskatina darbuotojų motyvacijos ir neužtikrina darbuotojų kokybiško ir efektyvaus darbo. Dėl netinkamo darbo apmokėjimo organizavimo įmonė nesugeba išlaikyti lojalių sau darbuotojų, todėl jų kaita atskirais laikotarpiais siekia net 83 proc. Visa tai neigiamai atsiliepia tiek darbo užmokesčio kaštams, tiek įmonės veiklos rezultatams. Taip pat didelė darbo užmokesčio diferenciacija tarp darbuotojų, atliekančių panašaus sudėtingumo ir panašiomis sąlygomis darbą, yra nepagrįsta ir sukelia konfliktines situacijas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apžvelgti teorinius darbo užmokesčio klausimus atskleidžiant darbo užmokesčio organizavimo modelius, formas bei funkcijas.
2. Išnagrinėti darbo užmokestį ir jo diferenciaciją įtakojančius veiksnius.
3. Atlikti UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio organizavimo analizę pagal darbuotojų kategorijas.
4. Numatyti darbo užmokesčio diferenciacijos tobulinimo galimybes UAB „Šviesa“.

**Tyrimo naudota metodika:** Apžvelgiant teorinius darbo užmokesčio klausimus išnagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, Darbo ir socialinių tyrimų instituto pateikta Darbų ir pareigybių vertinimo metodika. Atliekant darbo užmokesčio organizavimo analizę naudotasi UAB „Šviesa“ 2004- 2008 m. finansine atskaitomybe, įsakymais, darbo užmokesčio ir darbo laiko apskaitos žiniaraščiais. Atliekant tyrimą taip pat remtasi logine, kiekybine ir lyginamąja analize, atskirų rodiklių priklausomybė įvertinta panaudojant regresines lygtis. Gauti rezultatai susisteminti, sugrupuoti ir pateikti lentelėse bei paveiksluose. Vertinant situaciją darbo rinkoje ir atliekant palyginamąją analizę, naudotasi statistikos departamento prie LR Vyriausybės pateikti duomenys.

**Tyrimo rezultatai ir mokslinis naujumas.** Darbe apžvelgtos darbo užmokesčio sąvokos, funkcijos formos, įvertinti darbo užmokesčio modeliai ir darbo užmokesčio dydį bei diferenciaciją lemiantys veiksniai. Atlikus tyrimą nustatyta, kad UAB „Šviesa“ nėra lanksčios darbo užmokesčio organizavimo sistemos, o darbo užmokestis darbuotojams nustatomas remiantis darbuotojo ir darbdavio susitarimu neatsižvelgiant į praktikoje naudojamas ir ekonomistų siūlomas taikyti darbo apmokėjimo metodikas. Pirmą kartą, remiantis UAB „Šviesa“ atlikto darbo užmokesčio tyrimo rezultatais, įmonei pasiūlyta taikyti naują darbo užmokesčio sistemą (įvertinant tiek pagrindinio, tiek



kintamo darbo užmokesčio nustatymą), leidžiančią padidinti darbuotojų motyvą dirbti įmonėje ir siekti įmonės užsibrėžtų tikslų.

# 1. DARBO UŽMOKESČIO TEORINIAI KLAUSIMAI

## 1.1. Darbo užmokesčio sąvokos ištakos ir interpretacija

Darbo užmokesčio sąvoka pradėta vartoti dar tada, kai natūrinį ūkį pakeitė mainų ūkis ir prasidėjo prekyba tiek įvairiomis prekėmis, tiek ir žmogaus darbu. Darbo užmokesčio sąvoka nėra tiksliai apibrėžta įstatymų, skirtingais laikotarpiais ji buvo formuluojama skirtingai, todėl įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja šią sąvoką.

Tomo Akviniečio (XVIa.) nuomone, nustatant darbo užmokestį, lemiamą reikšmę vaidina ne darbo rinkos sąlygos, bet pats darbininkas. Jis už savo darbą turi gauti deramą savo padėčiai pragyvenimą, leidžiantį pačiam išsilaikyti ir išlaikyti savo šeimos narius (Balvočiūtė, R. 2007). A.R. Tiurgo (XVII a.) teigė, kad darbo užmokestis ribojamas darbininko ir jo šeimos egzistavimo būtinomis reikmėmis (Čiegis, R. 2006).

Klasikinės mokyklos atstovai (kuri rėmėsi Maltuso demografiniu principu ir darbo užmokesčio fondo sąvoka) tvirtai tikėjo, kad darbo užmokestis svyruoja išgyvenimo lygio ribose. Jie suprato, kad yra profesiniai darbo užmokesčio skirtumai. Nors pagrindinis jų tikslas buvo paaiškinti bendrąjį dirbančiųjų darbo užmokesčio lygį ir darbo užmokesčio dalies nacionaliniame produkte kitimą, augant gyventojų skaičiui, jie skyrė gana daug dėmesio šiems skirtumams, didesnioji jų darbo užmokesčio skirtumų analizės dalis galioja iki šiol (Pearce, D.W.,2006).

A.Smitas XVII a. skyrė visuomenę į 3 pagrindines klases ir teigė, kad pati gausiausia ir skurdžiausia klasė – tai samdomieji darbininkai, neturintys nuosavybės ir parduodantys savo darbą už darbo užmokestį, kurio dydį lemia pragyvenimo priemonių, būtinų darbininko ir jo šeimos nariams vertė, kuri priklauso nuo istorinių ir kultūrinių tam tikros gyvenamosios vietos sąlygų. Jis teigė, kad stichinis rinkos mechanizmas palaiko „natūralų“ (normalų, vidutinį) darbo užmokestį (ypač vienetinį), kuris yra darbo našumo didinimo stimulus ( A.Smitas kategoriškai neigė tuo metu paplitusią nuomonę, kad didelis darbo užmokestis skatina darbininkų tinginystę ir mažina jų darbo motyvaciją) (Balvočiūtė, R. 2007).

A.Smitas ir D. Rikardo teigė, kad darbo užmokestis – tai darbininko parduoto darbo kaina. Tačiau K. Marksas, aiškindamas darbo užmokesčio esmę teigė, kad parduodamas ne darbas, o darbo jėga, kuri yra prekė, o darbo užmokestis tėra tik išvestinė jos vertė, kitaip tariant, darbo jėgos kaina. (Šileika, A., Andriukaitienė, D.2007).

Ekonominėje literatūroje darbo užmokesčio sąvoka dažniausiai aiškinama remiantis klasikiniu požiūriu – kaip atlygis, sumokamas už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį (Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. 2008). Šiek tiek kitaip darbo užmokesčio sąvoka apibrėžiama Rusijos ekonomikos žodyne. Čia darbo užmokestis apibūdintas kaip individo vartojamų prekių ir paslaugų dalis, kurią darbuotojai gauna priklausomai nuo savo darbo kiekio ir kokybės (Poršnėv, A., Kibanov, A., Gunin, V. 2001). B. Martinkus ir A. Savanevičienė (1996) darbo užmokesčio sąvoką pateikia kaip samdomiems darbuotojams priskaičiuojamą piniginę sumą per nustatytą laikotarpį. V. Navickas, ir K. B. Paulavičius (1999) darbo užmokestį apibūdina kaip darbo vertės piniginę išraišką arba jos kainą.

I. Mačernytė – Panomariovienė, (2003) darbo užmokestį siaurąja prasme apibūdina kaip atlyginimą, išmokamą darbuotojui už darbo jėgos (ne tik fizinės) panaudojimą. Rinkos ekonomikos sąlygomis darbo užmokestis yra darbo jėgos (kaip ypatingo išteklio, būtino gamybai) kainos išraiška, nustatoma atsižvelgiant į pasiūlos ir paklausos santykį, taip pat pagrindinius parametrus, apibūdinančius darbo jėgos kokybę (profesiją, kvalifikaciją). Mokslinėje literatūroje darbo užmokestis dažniausiai analizuojamas kaip „grynai“ ekonominė kategorija, kurią galima išreikšti konkrečiu piniginiu kiekiu, arba kaip vienas iš darbuotojų motyvuojančių veiksnių (Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. 2008).

Konsoliduotos Europos Bendrijos Steigimo Sutarties (toliau - EB Sutartis) 141 straipsnio 2 dalis numato, kad darbo užmokestis – tai įprastas pagrindinis ar minimalus darbo užmokestis arba kitas atlyginimas (tiek grynais pinigais, tiek natūra), kurį darbuotojas tiesiogiai arba netiesiogiai gauna už savo darbą iš darbdavio. Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje darbo užmokestis apibrėžiamas kaip kompensacija, kurią individas gauna mainais už jo specifinę organizacijoje atliekamą veiklą, atitinkančią organizacijos tikslus ir uždavinius.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse 186 str. darbo užmokestis apibūdintas kaip piniginis atlygis už atliktą darbą, kuris numatytas darbo sutartyje. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius ir priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės.

Kaip beapibūdintume darbo užmokestį, tai yra samdomų darbuotojų gautos piniginės išmokos už jų darbo rezultata, kuris mikroekonominiu požiūriu priklauso nuo dirbto laiko ir darbo kokybės, o makroekonominiu požiūriu darbo užmokesčio lygį lemia darbo jėgos paklausos ir pasiūlos santykis.

Atsižvelgdami į darbo užmokesčio apibrėžimus, B. Martinkus ir A. Savanevičienė (1996) išskyrė pagrindinius samdomų darbuotojų darbo užmokesčio požymius:

1. atlygis už darbą;
2. dydis ir atlyginimo išmokėjimo sąlygos nustatomos tarpusavio susitarimu arba įstatymais;
3. darbo užmokesčio išmokėjimo teisės ir pareigos, atsirandančios sudarius darbo sutartį.

Reikėtų atkreipti dėmesį, kad kalbant apie samdomiems darbuotojoms mokamus pinigus už darbą, literatūroje vartojamos dvi sąvokos: darbo užmokestis (angl. wage) ir alga (angl. salary). O Ekonominių terminų žodyne (Pass, K., Lowe, r B., Davies, L. 1997) šios dvi sąvokos skiriasi tuo, kad alga apibūdinama kaip užmokestis tarnautojams, o darbo užmokestis – kaip išmokos darbininkams už jų darbo jėgos, kaip gamybos veiksnio, panaudojimą. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne žodis „alga“ apibūdinamas kaip darbininkams ir tarnautojams mokamas darbo užmokestis (1993). Visuotinėje lietuvių kalbos enciklopedijoje darbo užmokestis apibūdinamas kaip darbuotojo pagal darbo sutartį už atliktą darbą mokamas atlyginimas (2003). Ekonominių ir finansinių terminų žodyne (Bernar, I., ir Kollu, D.K. (1997), taip pat ekonomikos terminų žodyne (Vainienė, R. 2005) šios dvi sąvokos paminėtos kaip sinonimai.

Darbo užmokestis yra skiriamas į bruto ir neto. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad bruto darbo užmokestį sudaro visiems darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, apskaičiuota pinigų suma, įskaitant ir visus privalomuosius atskaitymus, o neto – tai pomokestinis darbo užmokestis (Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas, 2004). Atliekant analizę, darbe bus remiamasi bruto darbo užmokesčiu.

Jei vertinsime statistikos departamento apskaičiuotus ir pateiktus šalies darbo užmokesčio duomenis, tai pamatysime, kad pateikiamas vidutinis darbo užmokestis (metų, mėnesio, valandos). Todėl atliekant darbo užmokesčio analizę UAB „Šviesa“, bus vertinamas vidutinis bruto darbo užmokestis, kuris analizuojamoje įmonėje skaičiuojamas pagal formulę, sudaryta remiantis LR statistikos departamento pateiktu vidutinio bruto darbo užmokesčio apibrėžimu:

$$\mathbf{BDU} = \left( \frac{\mathbf{MDU} - \mathbf{IK} - \mathbf{KNA} - \mathbf{NDUI} - \mathbf{NIL}}{\mathbf{VSDS}} \right) : 12 \quad (1)$$

čia: *BDU* – vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Lt;  
*MDU* – metinis bruto darbo užmokesčio dydis, Lt;  
*IK* – išeitinių kompensacijų dydis, Lt. per metus;  
*KNA* - kompensacijos už nepanaudotas atostogas, Lt. per metus;  
*NIL* - apmokamas nedarbingumas iš įmonės lėšų, Lt. per metus;  
*VSDS*- vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius Lt. per metus;  
*NDUI* – kitos išmokos, Lt. per metus.

Rinkos ekonomikos sąlygomis pinigų perkamoji galia nuolat kinta, todėl tikslinga paminėti apie nominalų ir realų darbo užmokestį. Nominalus darbo užmokestis – tai pinigų suma, sumokama už darbo valandą, savaitę, mėnesį ar panašiai. Tai yra piniginė darbo kainos išraiška. Tačiau nominalus darbo užmokestis neatspindi besikeičiančios pinigų perkamosios galios, mokesčių normos bei

infliacijos įtakos. Šie veiksniai atsispindi realiame darbo užmokestyje, kuris apibūdinamas kaip prekių ir paslaugų kiekis, kurį galima įsigyti už nominalųjį darbo užmokestį.

Realus darbo užmokestis apskaičiuojamas nominalųjį darbo užmokestį koreguojant pagal kainų pokyčius, t.y. atsižvelgiant į infliaciją. Jo lygį lemia du veiksniai: nominalus darbo užmokestis ir perkamų prekių bei paslaugų kainų indeksas. (Skominas, V. 2000).

Pateikus darbo užmokesčio sąvoką, jo išraišką ir prieš pradėdant gilesnę darbo užmokesčio analizę, būtina apibūdinti darbo rinką, nes būtent šioje santykių sistemoje tarp darbdavių ir darbuotojų formuojasi darbo pasiūla ir darbo paklausa.

## 1.2. Darbo rinkos samprata

Mokslinėje ekonominėje literatūroje esama nemažai įvairių teorijų, kurios nagrinėja darbo rinkos procesus. Lietuvių autoriai (Martinkus, B., Beržinskienė, D. 2005), remdamiesi įvairių autorių darbais, išskiria dvi darbo rinkos procesų kryptis: darbo ekonomikos teoriją ir darbo rinkos teoriją. Jų nuomone, darbo ekonomikos teorija analizuoja šiuos procesus:

- technologinę pažangą;
- infliacijos ir nedarbo veiksnius;
- darbo užmokesčio diferenciaciją įmonės lygiu ir derybas;
- darbų ir darbuotojų santykius;
- globalizacijos procesų lemiamus veiksnius bei poveikį darbo rinkai.

Darbo rinkos teorija analizuoja šiuos procesus:

- darbo rinkos struktūrą;
- darbo rinkos funkcionavimo galimybes;
- derybų galimybes dėl darbo užmokesčio dydžio;
- darbo našumo ypatybes;
- darbo rinkos paklausą ir pasiūlą.

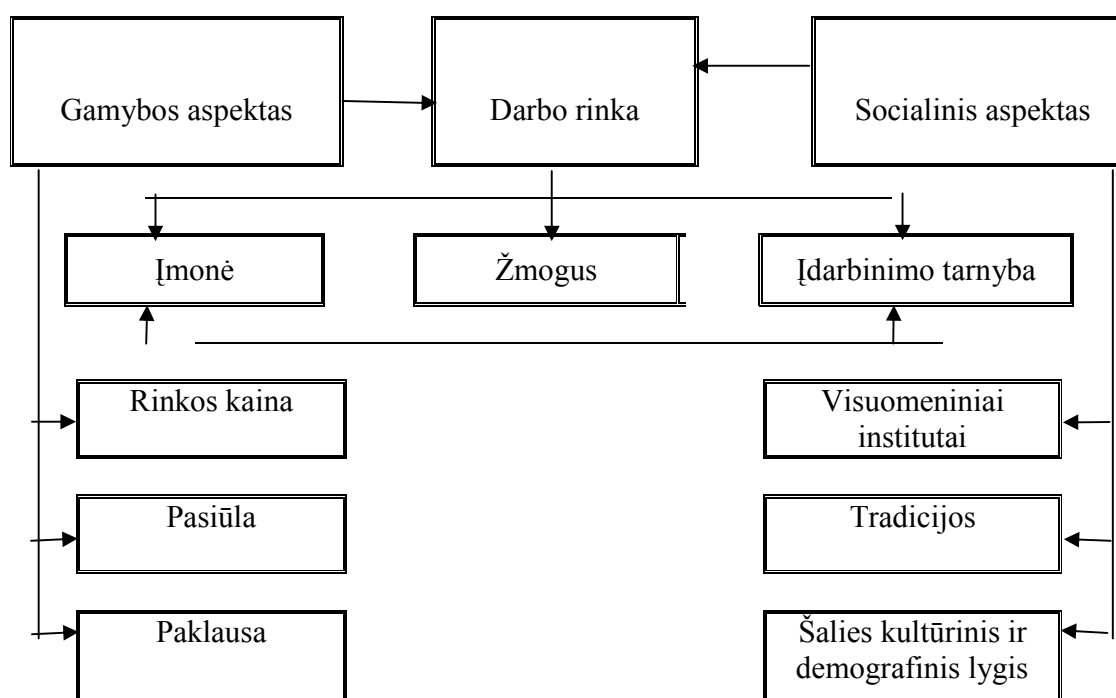
R.G. Ehrenberg ir R.S. Smith (2006) teigimu, darbo rinka yra sudedamoji darbo ekonomikos dalis, kuri be savo pagrindinės funkcijos – darbo jėgos tarp ekonominių veiklų, profesijų, teritorijų, įmonių paskirstymo – atlieka dar dvi socialines ekonomines funkcijas: paskirsto gyventojų pajamas, darbo apmokėjimo formą, ir tokiu būdu skatina darbinę veiklą, visiems formaliai sudarydama vienodas galimybes pasinaudoti teise į darbą ir profesinį tobulėjimą (Navickas, V., Paulavičiaus, K.B. 1999).

Rusijos ekonomikos žodyne (Poršnev, A., Kibanov, A., Gunin, V. 2001) darbo rinka apibūdinama kaip visuomenės socialinių ir teisinių santykių sistema, kurioje formuojasi normalus darbo jėgos

atsikūrimas ir jos efektyvus panaudojimas, už kurį mokamas atlyginimas. Siaurąja prasme – tai santykių sistema tarp darbdavių (gamybos priemonių savininkų) ir darbuotojų (darbo jėgos savininkų).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo rinka – tai darbo jėgos pardavimo ir pirkimo ekonominių santykių sistema, kurioje formuojasi darbo pasiūla ir darbo paklausa, kurios kaina – darbo užmokestis.

Pagrindiniai darbo rinkos dalyviai yra darbuotojai, darbdaviai ir vyriausybė. Šioje rinkoje esant konkurencijai būtina susiduriama su nedarbu. Nedarbo lygis svyruoja priklausomai nuo šalies išsivystymo lygio ir darbo rinkos socializacijos laipsnio, kuris pasireiškia vyriausybei ir profsajungoms aktyviai reguliuojant darbo rinkos procesus (Martinkus, B., Savanevičienė, A. 1996). Darbo rinkos situacija pavaizduota paveiksle:



**1 pav.** Darbo rinka.

Šaltinis: Martinkus B., Savanevičienė A., (1996) Darbo rinkos ekonomika. Kaunas: Technologija

Iš pateikto paveikslo matyti, kad darbo rinką veikia ne tik ekonominiai veiksniai (rinkos kaina, pasiūla ir paklausa). Kartu egzistuoja ir socialinis aspektas, kuris suprantamas kaip veikiančių visuomeninių institucijų (profsajungos, vyriausybės, įstatymų) susiklosčiusių tradicijų kišimasis į darbo rinkoje vykstančius procesus (Martinkus B., Savanevičienė A., 1996).

Nors darbo rinka savo požymiais ir skiriasi nuo kitų rinkų, tačiau ji gali būti analizuojama panašiu būdu, naudojant paklausos ir pasiūlos modelį. Kaip teigia A. Savanevičienė ir B. Martinkus (1996),

darbo rinka – tai darbo jėgos paklausos ir pasiūlos reguliatorius, todėl darbo pasiūla ir paklausa yra pagrindiniai darbo rinkos veiksniai.

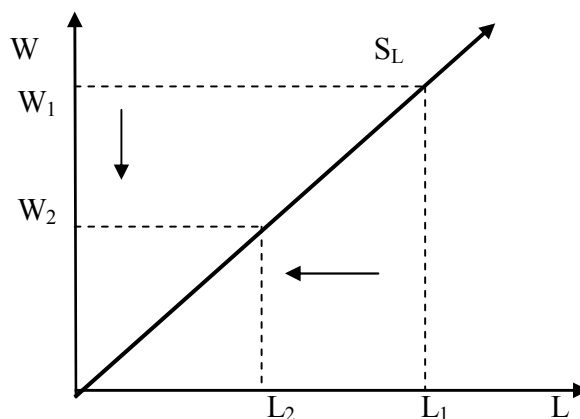
Darbo jėgos pasiūla yra tas visuomeninio darbo kiekis, kurį darbo rinkoje siūlo samdomieji darbuotojai. Darbo pasiūla apibūdina individų sugebėjimą ir norą dirbti, esant alternatyvioms darbo užmokesčio, darbo sąlygų, darbo laiko ir vietos pasirinkimo galimybėms. Darbo jėgos pasiūla plačiaja prasme apjungia užimtuosius ir bedarbius. Siaurąja prasme darbo jėgos pasiūlą sudaro tik bedarbiai. Darbo jėgos pasiūlai daro įtakos šie pagrindiniai veiksniai: darbo užmokestis (darbo kaina), valstybės darbo politika, laisvalaikio vertybės (Mokslinio tyrimo darbas, 2007).

Sprendimus, susijusius su individo darbo pasiūla, galima suskirstyti į dvi kategorijas. Pirmoji apima tokius sprendimus, kaip apskritai dirbti ir šitaip tapti aktyviu darbo rinkos dalyviu, o priėmęs teigiamą sprendimą, individas turi apsispręsti, kiek ir kaip jis dirbs. Antrajai sprendimų kategorijai priklauso jau apsisprendusio dirbti individo sprendimai, konkretizuojantys pirmosios kategorijos sprendimus. Tai profesijos pasirinkimas, darbo paieška, geografinės vietovės pasirinkimas ir kt. (Česnienė, R., 1996).

Dėl nestabilaus ekonominio augimo skirtinguose regionuose gali susidaryti tiek perteklinė, tiek ir deficitinė darbo rinka. Socialiai skaudžiausia yra perteklinė darbo rinka, t.y. tokia darbo rinkos situacija, kai darbuotojų pasiūla viršija paklausą. Tokią situaciją dažniausiai iššaukia nepakankamas ekonomikos vystymasis. Tuo tarpu deficitinė darbo rinka pasireiškia dideliais šuoliais augant ekonomikai, kai darbo jėgos paklausa yra didesnė už pasiūlą. Tokia situacija yra palanki samdomiems darbuotojams, tačiau tuo pačiu yra trukdys vystytis ekonomikai. Taip pat egzistuoja ir nulinė darbo rinka, tačiau tai daugiau teorinė sąvoka ir realiai gyvenime nepasitaiko, ypač esant rinkos ekonomikos sąlygoms.

Darbo pasiūlą lemia šie veiksniai: darbo užmokesčio dydis, darbo jėgos paklausa, darbo jėgos kvalifikacija, gyventojų pajamų lygis ir kt. Tačiau darbo užmokestis yra svarbiausias veiksnys, lemiantis darbo jėgos pasiūlą įmonės, ūkio šakos ar visos ekonomikos mastu.

Remiantis šiuo veiksniu, formuojamas darbo pasiūlos dėsnis – didėjant darbo užmokesčiui, darbo pasiūla didėja, o mažėjant darbo apmokėjimo lygiui – mažėja. Kaip matyti iš 2 paveikslo, rinkoje siūlomas darbo kiekis yra tiesiog proporcingas darbo užmokesčio pasikeitimui.



*S* - darbo jėgos pasiūlos kreivė

*L* – darbo jėgos kiekis

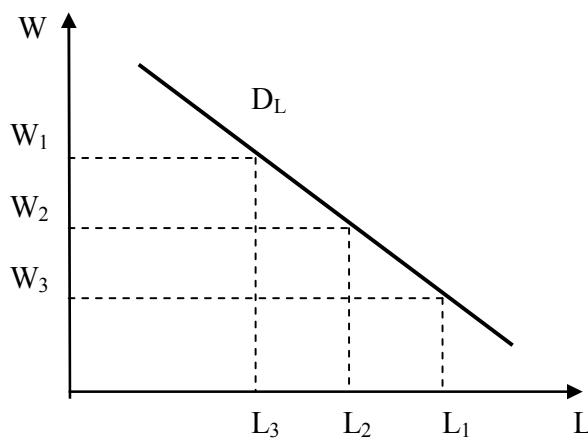
*W*- darbo užmokestis

**2 pav.** Darbo užmokestis ir darbo jėgos pasiūla darbo rinkoje.

Šaltinis: Paulavičius B. K. (2002). Vilnius: Darbo rinka.

Kitas pagrindinis darbo rinkos veiksnys yra darbo jėgos paklausa, kuri, kaip teigia K.B. Paulavičius (1998), yra tas darbo kiekis, kurį nori ir gali samdyti darbdaviai. V. Lukoševičius ir P. Stanevičius (2003) darbo jėgos paklausą apibūdina kaip darbuotojų kiekį, kuris gali būti pasamdytas tam tikru momentu.

Darbdavio galimybėms samdyti darbo jėgą įtakos turi keletas veiksnių: darbo užmokesčio dydis, įmonės gaminamos produkcijos kaina rinkoje, verslo ciklo fazės, darbo sąjungų veikla ir kt. Todėl kuo aukštesnis darbo užmokestis, tuo mažiau darbo jėgos norima samdyti darbo rinkoje. Kaip pavaizduota 3 paveiksle – augant darbo apmokėjimo lygiui, darbo paklausa mažėja. Ir atvirkščiai, mažėjant darbo užmokesčiui, darbo jėgos paklausa didėja.



**3 pav.** Darbo užmokestis ir darbo jėgos paklausa darbo rinkoje.

Šaltinis: Makroekonomika. Ekonomikos teorijos kursas 2 dalis (1992). Kaunas KTU.



Rinkos sąlygomis darbo užmokestis, kaip darbo jėgos vertės ekvivalentas, kurį darbuotojas gauna už savo darbą, didžiajai daliai žmonių yra pagrindinis pajamų šaltinis, vadinasi, ir galingas darbo rezultatyvumo stimulas. Atsižvelgus į tai, kad darbo užmokestis yra pagrindinis daugumos žmonių pragyvenimo šaltinis ir stiprus darbo rezultato stimulas, tikslinga išnagrinėti darbo užmokesčio funkcijas bei darbo užmokesčio organizavimo modelius.

### 1.3. Darbo užmokesčio funkcijos ir organizavimo modeliai

#### 1.3.1. Pagrindinių darbo užmokesčio funkcijų išskyrimas

Darbo užmokesčio organizavimas yra labai svarbus įgyvendinant socialinius žmogaus poreikius. Darbo užmokestis motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviau ir kokybiškiau, skatina išlaikyti darbiningą atmosferą kolektyve ir padeda siekti gerų darbo rezultatų. Anot Žaptoriaus, J. (2007), darbo užmokestis, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos, turi padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t. y. kurti pridėdamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus. Įvairiuose literatūros šaltiniuose nurodoma nemažai darbo užmokesčio funkcijų, tačiau reikėtų pabrėžti, kad būtent darbo užmokesčio funkcijos ekonominėje literatūroje aprašytos siaurai.

Rusų ekonomistas Rajickij K. (2002) bei kai kurie Lietuvos ekonomistai (E.Stancikas, B.Martinkus, A. Savanevičienė, V.Gerikienė) išskiria tris darbo užmokesčio funkcijas:

1. Atstatomoji – šią funkciją atlieka pats darbuotojas;
2. Skatinamoji – šios funkcijos įvykdymas priklauso nuo darbdavio;
3. Socialinė – šią funkciją reguliuoja valstybė.

Smulkiau apibūdinant šias funkcijas galima išskirti šiuos pagrindinius jų aspektus:

- **Atstatomoji funkcija.** Sunaudotos darbo jėgos atstatyme darbo užmokestis vaidina esminį vaidmenį. Pats dirbantysis iš savo darbo užmokesčio turi padengti dalį savo poreikių. Pajamos turi padengti paprasto, nesudėtingo darbo reproduktivumo kaštus ir užtikrinti pragyvenimą.
- **Socialinių garantijų funkcija.** Žmogaus egzistencijos minimumas, t.y. užtikrinantis socialines garantijas. Būtina padengti kvalifikuotos darbo jėgos parengimo sąnaudas, kurios priklauso nuo kvalifikacijos sudėtingumo, tiesioginės išlaidos kvalifikacijai įgyti ir palaikyti. Darbuotojo kvalifikacijos lygį lemia 4 pagrindiniai veiksniai, kurie turi būti įvertinti atitinkamai diferencijuojant apmokėjimo lygį: bendrasis išsimokslinimas; visų formų išsimokslinimas;

igūdžiai, įgyti praktiniame darbe; įgimtos asmeninės dalykinės savybės. (Mačernytė-Panomariovienė, I.2003).

- **Skatinamoji funkcija.** Skatinti darbuotoją įgyti kuo aukštesnę kvalifikaciją. Būtina skatinti ne tik už įgytus sugebėjimus, bet ir už įgimtas asmenines dalykinės savybes. Funkcijos tikslas yra padidinti darbo našumą, todėl galime teigti, kad darbdaviai turi skirti ypatingą dėmesį šiai funkcijai, kad įmonė rinkos sąlygomis sugebėtų sėkmingai dirbti. Kaip teigia I.Mačernytė – Panomariovienė (2003), ši funkcija taikoma nustatant atitinkamą darbo užmokesčio dydį už kiekvbę ir kokybę, taikant diferencijuotą darbo apmokėjimą.

Ekonomistai A.Šileika ir I.Blažienė (2001), be anksčiau paminėtų trijų darbo užmokesčio funkcijų, nurodo dar dvi funkcijas:

- **Kompensacinė funkcija.** Darbo jėgai funkcionuojant blogesnėse darbo sąlygose, lyginant su normaliomis, darbo jėgos sąnaudos yra didesnės. Šiuo atveju darbo užmokestis turi kompensuoti neprestizinio, kenksmingo ir pavojingo darbo patirtą diskomfortą ir įtampą. Todėl LR darbo kodekso 192 str. nurodo, kad esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, už darbą tokiomis sąlygomis turi būti mokamas padidintas, palyginus su normaliomis sąlygomis, tarifinis atlygis.
- **Kaupiamoji funkcija.** Kada iš darbinių pajamų turi būti sukaupti specialūs fondai, iš kurių darbuotojas turės gyventi atsiradus nenumatytoms sąlygoms ir kada natūraliai užbaigia darbingą veiklą. Ši funkcija svarbi tuo, kad žmogus ne tik gali gauti deramą savo padėčiai pragyvenimą, leidžiantį pačiam išsilaikyti ir išlaikyti savo šeimos narius, bet ir dalį savo pajamų kaupimui, kad garantuotų ateityje papildomas pajamas.

Aptarus darbo užmokesčio funkcijas, tikslinga apžvelgti pagrindinius darbo apmokėjimo modelius, kuriais pagrįstas įmonių darbo užmokesčio organizavimas.

### 1.3.2. Darbo užmokesčio modelių palyginimas

Darbo užmokesčio pagrindimas dažniausiai remiasi trimis pagrindiniais darbo apmokėjimo organizavimo modeliais: amerikietiškuoju, japoniškuoju ir Vakarų Europos šalių. Jie tarpusavyje susiję, pavieniai jų elementai pinasi vienas su kitu. (Martinkus, B. 2003) Suprantama, kad tai yra tik teoriniai modeliai. Praktikoje gali būti taikomos įvairios šių modelių atmainos, skirtingi deriniai. Be to, šie modeliai atspindi ne tik įmonės pasirinktus ir taikomus darbo užmokesčio organizavimo principus, bet ir tam tikras nusistovėjusias visuomenines vertybes. Todėl, renkantis vieną ar kitą modelį, į tai reikėtų atsižvelgti.

Amerikietiškam darbo apmokėjimo modeliui būdingas griežtas atliekamo darbo apibrėžimas. Čia tiksliai apibūdinamas atliekamo darbo turinys ir darbuotojui keliami reikalavimai, akcentuojami darbo rezultatai ir asmeninės darbuotojų savybės (Martinkus, B., Žičkienė, S., Žilinskas, V. 2002). Įvertinama darbuotojų kvalifikacija, darbo stažas, dalykinės ir asmeninės savybės, pasireiškiančios ne tik darbo kolektyve, bet ir už jo ribų. Atsižvelgiant į tokius reikalavimus bei į įmonėje taikomas darbų sudėtingumo bei darbuotojų kvalifikacijos ir tinkamumo vertinimo metodikas, darbuotojams nustatomi skirtingo dydžio darbo užmokesčiai.

Taikant japoniškąjį modelį, darbo užmokesčio sistema organizuojama remiantis darbuotojų anketiniais duomenimis, t.y. atsižvelgiant į jų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą ir samdos formą. Tokiu atveju darbo rezultatai bei darbuotojų kvalifikacija nevidina tokio svarbaus vaidmens kaip taikant amerikietiškąjį modelį. Čia darbuotojo amžius ir darbo stažas lemia daugiau negu darbo sudėtingumas (Dubinas, V. 1995). Su kvalifikuotais ir atsakingais darbuotojais sudaromas susitarimas darbui iki gyvos galvos ar išėjimo į pensiją. Numatomas nuolatinis darbo užmokesčio augimas. Tai reiškia, kad praktiškai mokama už lojalumą įmonei (Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. 2006). Darbuotojo amžius yra šio modelio pagrindinis kriterijus, todėl Lietuvoje būtų rizikuojama pažeisti Lietuvos Respublikos darbo kodekse deklaruojamą darbo subjektų lygybę, draudžiančią išskirti darbuotojus pagal kriterijus, nesusijusius su dalykinėmis savybėmis (taip pat ir pagal amžių) (Dubinas, V. 1995).

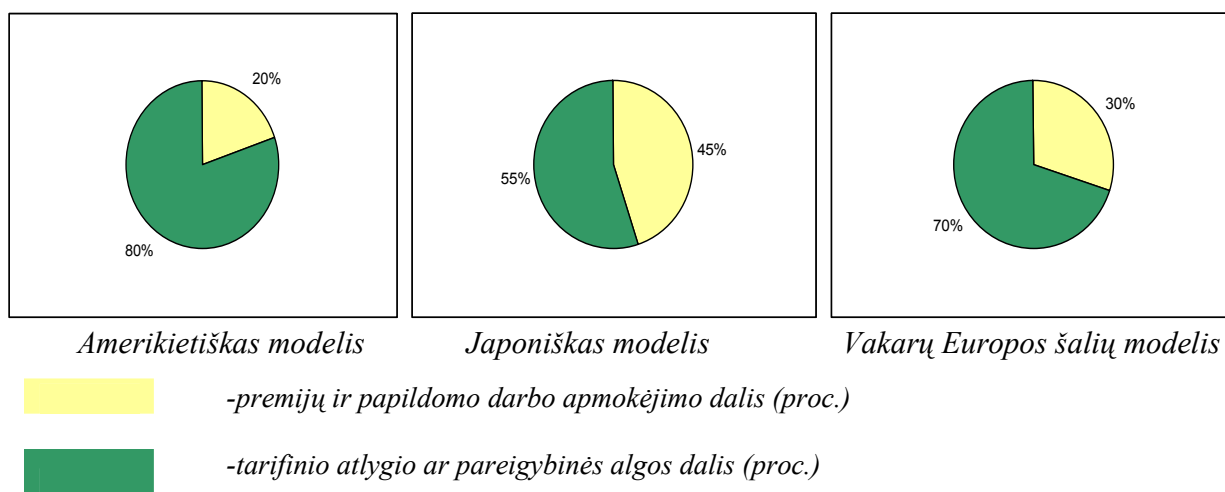
Vakarų Europos šalių modelis yra tarpinis tarp dviejų minėtų modelių. Pagrindinis darbo apmokėjimo kriterijus yra darbuotojo profesinis pasirengimas, kurio pagrindu vertinami darbuotojo gebėjimai. Taikant europietiškąjį modelį darbuotojai pirmiausiai vertinami pagal šiuos kriterijus:

- profesinį mobilumą;
- sugebėjimą greitai adaptuotis naujoje darbo aplinkoje;
- kūrybinį mąstymą;
- išradingumą ir bendrą polinkį naujovėms;
- komunikabilumą (Dubinas, V. 1995).

Siekiant darbuotojus suinteresuoti dirbti geriau, užsienio šalyse numatomos darbuotojams premijos, kurių dydis priklauso nuo:

- pavestų funkcijų sudėtingumo ir atlikimo laiku;
- kvalifikacijos;
- darbo stažo kompanijoje;
- elgsenos ir darbo drausmės;
- darbo laiko panaudojimo efektyvumo.

Žemiau pateiktame paveiksle vaizdžiai parodytas tarifinės (pareigybinės) algos ir papildomo darbo apmokėjimo santykis skirtinguose darbo užmokesčio apmokėjimo modeliuose:



**4 pav.** Amerikietiškas, japoniškas ir Vakarų Europos šalių darbo apmokėjimo modeliai

Šaltinis: V.Dubinas (1995) Darbo apmokėjimo organizavimas. Vilnius

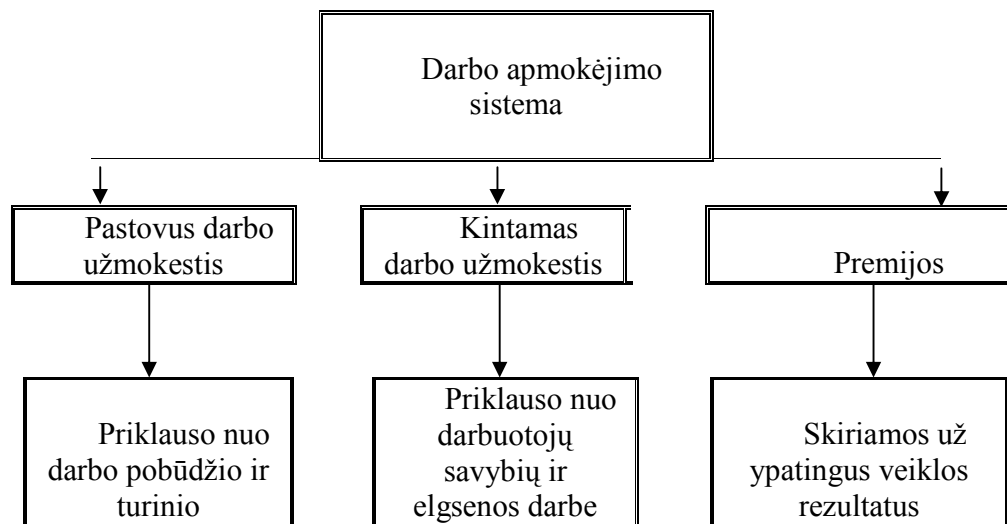
Iš paveikslo matyti, kad taikant amerikietiškąjį modelį net 80 proc. viso darbo užmokesčio sudaro pareigybinė alga, kai tuo tarpu japoniškajame modelyje tik 55 proc. darbo užmokesčio sudaro pareigybinė alga ir net 45 proc. tenka papildomam darbo apmokėjimui. UAB „Šviesa“ naudojamą darbo apmokėjimo modelį negalima besąlygiškai priskirti nei vienam iš apibūdintų modelių, tačiau daugiausia panašumų turi su Vakarų Europos šalių modeliu.

#### 1.4. Darbo apmokėjimo sistemos pasirinkimo galimybės

Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo apmokėjimo sistemą turi pasirinkti pati įmonė, įvertinusi jos tinkamumą ir racionalumą. Kiekviena iš sistemų gali būti tiek individuali, tiek ir kolektyvinė – priklauso nuo to, pagal kokius rodiklius, individualius ar grupinius, nustatomas darbuotojo darbo užmokestis. Rinkos ekonomikos sąlygos verčia taikyti kiekvienoje įmonėje individualią darbo užmokesčio sistemą, skatinančią siekti bendrų rezultatų (Martinkus, B., Savanevičienė A. 1996). Pasirinkta darbo apmokėjimo sistema turi garantuoti teisingą darbo užmokestį už darbą, užtikrinti ne tik minimalų, bet ir normalų pragyvenimo lygį – visuomeninę padėtį bei pripažinimą.

Darbo apmokėjimo sistema negali prieštarauti įmonės politikai. Ji turi būti suderinta su įmonės misija ir strategija, atitikti jos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus (Sakalas, A., Silingienė, V. 2000). Dauguma įmonių pastaruoju dešimtmečiu pereina prie vienodo visiems darbuotojams atlyginimo už

darbą organizavimą (Sakalas A., Silingienė, V. 2000). Taikant šią sistemą, darbo apmokėjimas susideda iš pastovios (pagrindinės), kintamos dalies bei premijų:



**5 pav.** Darbo apmokėjimo sistema

Šaltinis: Sakalas A., Silingienė V., (2000) Personalo valdymas. Kaunas: Technologija

Dažnai įmonėse įvairių kategorijų darbuotojams apmokėti už darbą naudojamos skirtingos darbo užmokesčio formos. A. Gorelov (2007) darbo užmokesčio sistemą apibūdina kaip galimybę realizuoti darbo užmokesčio formas, kurios yra patvirtintos norminiuose aktuose ir nustato samdomų darbuotojų darbo užmokesčio apmokėjimą. Pagrindinė priežastis, dėl kurios dirbama – tai būtinybė gauti darbo užmokestį. Kaip teigia V. Dauskurdas (2004), jei nėra aiškios darbo apmokėjimo sistemos, darbdavys netenka galimybės panaudoti šį poreikį savo naudai. Darbuotojas visuomet turės neginčijamą argumentą – kam stengtis, jei nežinia, ar už tas pastangas kas nors atlygins.

Įmonės, nustatydamos pagrindinį užmokesčio dydį, kiekvienam darbuotojui (pareigybei) turėtų įvertinti darbuotojų norą ir sugebėjimą dirbti tam tikrą darbą. Apmokėjimas už darbą pastaruoju metu vykdomas palyginamąja verte – tai yra principas, kad už vienodų sugebėjimų ir žinių reikalaujančius darbus turi būti vienodai atlyginama, net jei darbo vietos prigimtis yra kitokia (Žaptorius, J. 2007).

Pagrindinis darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Šio darbo užmokesčio dalies dydį lemia atliekamo darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir panašiai. Todėl, kuriant naują ir tobulinant esamas darbo apmokėjimo sistemas, pirmiausia turi būti įvertinamos darbo vietos (Sakalas A., Silingienė V., 2000).

LR Darbo kodekso 188 str. numatyta, kad darbų ir darbuotojų tarifavimo tvarka nustatoma kolektyvinėse sutartyse, tačiau ūkinėje praktikoje ši nuostata yra beveik pamiršta. Viena iš pagrindinių šio reiškinių priežasčių yra ta, jog šalyje nėra priimtose vienodos darbų (pareigybių) vertinimo sistemos. Dėl individualaus darbuotojo darbo užmokesčio darbdavys dažniausiai tiesiog susitaria su darbuotoju, todėl konkretaus darbuotojo darbo užmokesčių tokiu atveju labiau lemia subjektyvios, o ne objektyvios priežastys. Įprastu reiškiniu tapo tokia praktika, kai darbuotojams, atliekantiems panašaus sudėtingumo darbus panašiomis sąlygomis, yra mokami skirtingi atlyginimai. Yra nemažai metodikų, kurios aprašo ir teikia rekomendacijas, vertinant darbo vietas (pareigas), ir priklausomai nuo vertinimo skalės, nustatoma pagrindinio darbo užmokesčio dalis. Prie tokių metodikų galima priskirti:

- Ženevos schemas ir REFA (Vokietijos Danijos studijų ir gamybos organizavimo susivienijimas) reikalavimus (Sakalas A., Šilingienė V. 2000).
- Tarifinę sistemą, kai darbuotojų kategorijos nustatomos remiantis vieningu tarifiniu – kvalifikaciniu žinytu. (Gorelov, A. 2007).
- Prancūzų ekonomisto F. Parodi parengtą metodiką (Parodi sistema) (Dubinas, V. 1995).
- Prioritetų paskirstymo metodą (Žaptorius, J. 2005).
- Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką (Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. 2004).

Šiame darbe nebus aptarti visų metodikų ypatumai. Išsamiau bus apžvelgta tik darbų ir pareigybių vertinimo metodika, nes būtent šios metodikos pagrindu bus pasiūlytos UAB „Šviesa“ pagrindinio bei kintamo darbo užmokesčio tobulinimo galimybės.

Tam, kad atliekantiems panašiomis sąlygomis ir panašaus sudėtingumo darbus būtų mokamas vienodas darbo užmokestis, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, pritariant LR Trišalei tarybai, Darbo ir socialinių tyrimų institutui, užsakė atlikti mokslinį tyrimą, kurio pagrindu būtų parengta šalies įmonėms ir organizacijoms rekomenduotina taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodika (toliau – Metodika). Šios Metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviau įvertinti darbų (pareigybių) sudėtingumą, jų lygius įmonėse ir organizacijose bei pasitarnautų nustatant pagrindinio darbo užmokesčio tarifus tiek atskiruose ūkiniuose vienetuose, tiek ir atskirose ūkio šakose.

Remiantis Metodikoje pagrįstais darbų ir pareigybių vertinimo kriterijais bei principais, ir kolektyvinėse šakinėse sutartyse galėtų būti sudaromos bei įtvirtinamos skirtingos, tik tai konkrečiai šakai būdingos darbų ir pareigybių vertinimo schemas. Tai neabejotinai skatintų dialogą tarp socialinių partnerių.

Metodikoje pateikiami darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, jų lygiai, tarifinių kategorijų skaičius, darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas bei darbo užmokesčio lygio augimo (einant

nuo vienos tarifinės kategorijos prie kitos) tempai gali būti modifikuojami, priklausomai nuo konkrečios įmonės (organizacijos) poreikių, jos dydžio, veiklos ypatumų ir panašiai.

Darbų (pareigybių) vertinimo sistema parengta naudojant analitinį balinį darbo vietų vertinimo metodą, kurio pagrindas – Tarptautinės darbo organizacijos priimta „Ženevos schema“. Ši schema modifikuota, atsižvelgiant į išsivysčiusių šalių patirtį kuriant bazinio (pagrindinio) darbo užmokesčio skales ir Lietuvos valstybės tarnybos pareigybių vertinimo praktiką bei socialinių partnerių (darbdavių ir darbuotojų) atstovų nuomonę apie darbų (pareigybių) vertinimo kriterijų svarbą.

Darbai (pareigybės) vertinami pagal darbų (pareigybių) vertinimo schemą, kurioje numatyti 8 pagrindiniai darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai bei šių veiksnių vertė (galima maksimali) balais ir procentais:

1. Išsimokslinimas	75 balai arba 15%
2. Profesinė patirtis	70 balų arba 14%
3. Pareigų ir vadybos lygiai	50 balų arba 10%
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	75 balai arba 15%
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	70 balai arba 14%
6. Atsakomybė	60 balų arba 12%
7. Darbo sunkumas	50 balų arba 10%
8. Darbo sąlygos	50 balų arba 10%
<b>Viso:</b>	<b>500 balų arba 100%</b>

Visi 8 veiksniai skirstomi į lygius. 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 (pavyzdžiui, “Išsimokslinimo” veiksnys Metodikoje suskirstytas į septynis lygius, kurių vertę lemia darbo vietos reikalavimai išsimokslinimui; “Darbo patirties” veiksnys suskirstytas į dešimt lygių, kurių vertę lemia darbo stažo, gebėjimo atlikti įvairaus sudėtingumo darbus, reikalaujančius nuolatinio kvalifikacijos kėlimo, bei sugebėjimo spręsti įvairaus sudėtingumo problemas ir t.t. svarba konkrečioje darbo vietoje). (Priedas Nr.1)

Vertinant darbą (pareigybę), reikia atsižvelgti į tai, kad:

- vertinamas darbas (pareigybė), o ne žmogus;
- įvertinimo rezultatai yra santykiniai, o ne absoliutūs, nes nuo surinktų balų skaičiaus priklausys tik tarifinė kategorija, į kurią pateks vertinamas darbas (pareigybė);
- pagrindinė informacija, naudojama įvertinant darbą (pareigas), yra gaunama iš darbo analizės ir darbų (pareigybių) aprašymo, kuriame atsispindi darbo turinys ir atliekamos funkcijos;

- darbų (pareigybių) įvertinimas suteikia pagrindą bazinio darbo užmokesčio skalėms įmonėje nustatyti. Darbo užmokesčio skalių pavyzdžiai pateikiami 5 priede.

Konkretūs darbai (pareigybės) įmonėje ar organizacijoje įvertinami pagal darbų (pareigybių) vertinimo schemą (1 priedas). Konkrečios darbo vietos vertinimo rezultatus (darbo vietos vertę balais) rekomenduojama surašyti darbo vietos vertinimo kortelėje (2 priedas).

Priklausomai nuo surinktų balų skaičiaus, konkreti darbo vieta priskiriama vienai iš 25 tarifinių kategorijų pagal 3 priede pateiktus darbo vietos (pareigybės) vertės balų intervalus.

Vertinimo komisija, naudodamasi Specialių žinių įvertinimo schema (4 priedas) ir atsižvelgdama į organizacijos veiklos ar darbo vietos (pareigybės) specifiką, prie konkrečios darbo vietos įvertinimo (balais) sumos gali pridėti papildomus balus. Papildomi balai galėtų būti skiriami už darbo vietai keliamus kalbų žinojimo, kompiuterių ir automašinių valdymo įgūdžių reikalavimus, taip pat už darbo reikšmingumą bei technologijos sudėtingumą. Papildomai pridėti balai galėtų pakoreguoti tarifinę kategoriją ir tuo pačiu – bazinį (pagrindinį) darbo užmokestį.

Darbai (pareigybės), priskirti vienai ar kitai tarifinei kategorijai, skiriasi pagal galutinius jų reikšmingumo įvertinimus. Tai yra pagrindas darbo užmokesčiui diferencijuoti – kuo daugiau balų surenka darbo vieta (pareigybė), tuo didesnė jos vertė ir tuo aukštesnis darbo užmokestis turėtų būti nustatomas ją užimančiam darbuotojui. Darbo užmokesčio lygis, nustatomas kiekvienai tarifinei kategorijai, pirmiausia turėtų priklausyti nuo įmonės (organizacijos) finansinių galimybių.

Nustatant darbo užmokestį konkrečiai darbo vietai (priskirtai tam tikrai tarifinei kategorijai), visų pirma, turėtų būti pasirenkamas įmonei (organizacijai) priimtinas darbo užmokesčio diferenciacijos diapazonas, t.y. santykis tarp aukščiausio ir žemiausio darbo užmokesčio (jį gali nulemti daugelis veiksnių: įmonės (organizacijos) finansinės galimybės; nuostata, kokį darbą (aukštesnės ar žemesnės kvalifikacijos) siekiama skatinti; rinkoje nusistovėjusi analogiško darbo vertė ir pan.).

Metodikoje pateikiami trys darbo apmokėjimo variantai, t.y., kai darbo užmokesčio diapazonai yra 1:5, 1:10 ir 1:18. Tai reiškia, kad, priklausomai nuo pasirinkto varianto, didžiausias darbo užmokestis organizacijoje bus penkis, dešimt ar aštuoniolika kartų didesnis už mažiausią darbo užmokestį (Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. 2004).

Apžvelgus pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodiką, reikia įvertinti kintamo darbo užmokesčio nustatymo metodiką. Kintama darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojo pasiekimus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojo pastangų. Kintamasis (papildomas) darbo užmokestis priklauso tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių laimėjimų (Sakalas, A., Silingienė, V., 2000). Kaip teigia



Balys – Paulavičiaus, K. (2002) kintamas darbo užmokestis apskaičiuojamas procentais iš pagrindinio darbo užmokesčio.

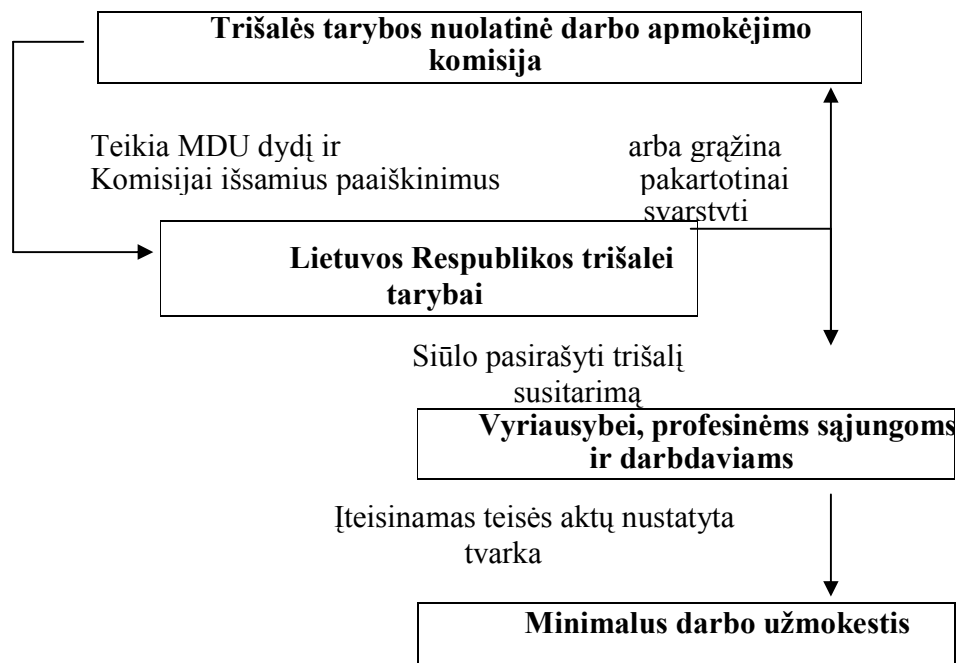
Nustatant UAB „Šviesa“ pagrindinį darbo užmokestį pagal darbų ir pareigybių vertinimo metodiką, žemiausios, t.y. I tarifinės kategorijos darbo užmokesčio nustatymui pasirinktas nuo 2008 m. sausio mėn. 1d. galiojantis minimalus mėnesinis darbo užmokestis – 800 litų. Todėl tikslinga pateikti minimalaus darbo užmokesčio sampratą, nustatymo principus ir reikšmę, nes minimalus darbo užmokestis turi tiesioginį ir netiesioginį poveikį bendram darbo užmokesčio lygiui šalyje.

### **1.5. Minimalaus darbo užmokesčio nustatymo kriterijai**

Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V., (2002) minimalų darbo užmokestį (MDU) apibūdina kaip įstatymų nustatytą mažiausią darbo užmokestį, kurį darbdavys gali mokėti už išdirbtą laiką ir kuriuo siekiama užtikrinti minimalų gyvenimo lygį. Paprastai minimalus darbo užmokestis mokamas už nekvalifikuotą darbą. Pagrindiniai minimalaus darbo užmokesčio kriterijai yra šie: darbuotojo ir jo šeimos poreikiai, lyginant su bendruoju darbo užmokesčio lygiu ir socialinėmis išmokomis išsivysčiusiose šalyse; šalies, kurioje veikia įmonės, ekonominio augimo veiksniai. (Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A., 2006).

Darbo užmokestis turi skatinti darbuotojų stabilumą. Tačiau, kai gamyba nestabili, sunku užtikrinti materialinį suinteresuotumą. Kaip rodo patirtis, vienas iš principų, užtikrinantis materialinį suinteresuotumą, yra minimalaus darbo užmokesčio nustatymas. Šį principą remia ir Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 131 „Dėl minimalaus darbo užmokesčio nustatymo mechanizmo tobulinimo“, kurioje ir yra pagrįsti minimalaus darbo užmokesčio nustatymo kriterijai, mechanizmai ir metodai. (Dubinas, V., 1995).

LR Vyriausybė trišalės tarybos teikimu nustato darbo užmokesčio minimumą, t.y. minimaliąją mėnesinę algą (MMA) ir minimalųjį valandinį atlygį. Atskiroms ūkio šakoms, rajonams gali būti nustatyti skirtingi minimaliosios algos ir minimaliojo valandinio atlygio dydžiai. Statistikos departamentas teigia, kad Kolektyvinėse sutartyse gali būti nustatyti didesni minimaliojo darbo užmokesčio dydžiai. LR Vyriausybė, remdamasi Trišalės tarybos komisijos rekomendacijomis, reguliariai tikslina minimalų darbo užmokesčio dydį. MMA ir minimalaus valandinio atlygio nustatymo tvarka parodyta 6 paveiksle:



**6 pav.** Minimalaus darbo užmokesčio (MMA ir minimalaus valandinio atlygio) nustatymo tvarka

Šaltinis: Macernytė Panomariovienė I., (2003) Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. Vilnius. Lietuvos Teisės universitetas.

Minimalus darbo užmokestis turi tiesioginį ir netiesioginį poveikį bendram darbo užmokesčio lygiui šalyje. Tiesioginis poveikis pasireiškia tuo, kad daugelio šalių įstatymuose nustatyta, jog padidinus minimalų darbo užmokestį, turi padidėti ir kitų darbuotojų darbo užmokestis. Netiesioginis minimalaus darbo užmokesčio dydžio pasikeitimo poveikis kitų darbuotojų užmokesčiui pasireiškia tuo, kad sudarant kolektyvines darbo sutartis, darbuotojai ir jų profesinės sąjungos siekia palaikyti susiklosčiusį santykį tarp minimalaus ir konkretaus darbo užmokesčio (Dubinas, 1995). Nuo 2008 m. sausio 1 dienos Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta minimali mėnesinė alga yra 800,00 Lt.

Nustatant minimalaus darbo užmokesčio dydį vadovaujamosi šiais principais:

- MDU turi užtikrinti dirbančiajam ir jo išlaikomiems vaikams minimalius, socialiai priimtinus poreikius;
- MDU nustatomas ir jo taikymo klausimai sprendžiami trišaliu susitarimu, pasirašant metinį trišalį susitarimą;
- turi būti patenkinti minimalūs, socialiai priimtini dirbančiojo ir jo išlaikomų vaikų poreikiai;
- atsižvelgiama į: bendrą šalies vidutinį darbo užmokesčio lygį; vartojimo kainų kitimą; gyventojų socialinių grupių gyvenimo standartus; darbdavių pajėgumą mokėti nustatytą MDU

dydį; ekonominius veiksnius (ekonomikos augimą, darbo našumo kitimą ir aukšto užimtumo lygio skatinimą) (Mačernytė - Panomariovienė I., 2003).

Fiksuoto minimalaus darbo užmokesčio reikšmė yra dvejopa: pirma, tai minimalaus atlyginimo garantija už darbą, kai mažesnio darbo užmokesčio darbdavys negali mokėti darbuotojui, dirbusiam visą įstatymo nustatytą darbo laiką; antra, jis yra apskaitos rodiklis (tiesioginis ar papildomas) nustatant darbo užmokestį tiems darbuotojams, kurių darbas apmokamas iš biudžeto lėšų; taip pat taikomas skaičiuojant pašalpas. Bet minimalus darbo užmokesčio nustatymas turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Vieniems darbuotojams tai leidžia gauti bent minimalias pajamas, kitiems reiškia, jog tie, kurių darbas vertas mažiau, apskritai neturės galimybės rasti darbą. (Rudytė D., Beržinskienė D., Prichotskytė F., 2008).

Minimalus darbo užmokestis yra pagrindas diferencijuoti atskirų darbuotojų darbo užmokestį. Todėl norint racionaliai organizuoti darbo užmokestį, svarbu:

- numatyti tinkamus santykius tarp aukštos kvalifikacijos darbuotojų darbo užmokesčio ir mažesnės kvalifikacijos darbuotojų darbo užmokesčio;
- objektyviai nustatyti minimalų darbo užmokesčio lygį;
- užtikrinti tinkamą santykį tarp darbo rezultatų ir darbo užmokesčio dydžio;
- darbo apmokėjimo formos turi būti suprantamos ir aiškios visiems darbuotojams.

Toliau pratęsdami teorinių darbo užmokesčio organizavimo klausimų apžvalgą, aptarsime labiausiai paplitusias darbo užmokesčio formas ir jų taikymą apmokant skirtingų kategorijų darbuotojų darbą.

## **1.6. Darbo užmokesčio formų išskyrimas**

### **1.6.1. Vienetinė darbo užmokesčio forma ir jos taikymo atvejai**

Kaip teigia Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A., pasirenkant darbo užmokesčio formas, reikia siekti šių pagrindinių tikslų:

- konkuruoti darbo rinkoje, nes nustačius per mažą darbo užmokesčio lygį, įmonė nesugebės pritraukti ir išlaikyti reikiamų darbuotojų;
- garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą;
- motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus.

A. Gorelov, A. Zorin, D. Ivanov ir S. Alijev (2007) darbo užmokesčio formą apibūdina kaip darbo užmokesčio dydžio priklausomybę nuo darbo rezultatų per tam tikrą laiko vienetą. Ekonominėje

literatūroje yra išskiriamos kelios darbo užmokesčio formos. Pavyzdžiui, Rusijos ekonomistas K. Raičkiji (2002), analizuodamas įmonių ekonomiką, išskiria 3 darbo užmokesčio formas:

- vienetinė;
- laikinė;
- kombinuota.

Ekonomistas Gorelov A. (2007) be vienetinės ir laikinės formų, išskiria ir tarifinę darbo užmokesčio formą. Darbo užmokesčio formos pasirinkimą (vienetinė, laikinė ir įvairių atmainų santykis) lemia konkrečios firmos specifika ir ekonominė strategija. Lietuvių ekonomistai nurodo dvi pagrindines darbo užmokesčio formas: laikinę ir vienetinę.

**Vienetinės darbo užmokesčio formos** esmė yra ta, kad darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo nustatytos atlikto darbo kokybės, atsižvelgiant į darbo turinį ir sąlygas. Šios apmokėjimo formos sąlygomis darbuotojai labiau suinteresuoti darbo našumo didėjimu, kvalifikacijos kėlimu.

Vienetinė darbo užmokesčio forma paprastai taikoma:

1. kai darbo apimtis matuojama kiekybiniais rodikliais, kurie tinkamai rodo darbininkų darbo laiko sąnaudas; kai tam tikro darbo rezultatus galima išmatuoti konkrečiais matais (vienetais, ilgio, ploto, tūrio, svorio ir kt. matais);
2. kai atlikto darbo kiekis yra tik darbininkų veiklos rezultatas;
3. kai sudarytos sąlygos didinti darbo našumą, nebloginant jo kokybės (Dubinas, 1995).

Vienetinė darbo užmokesčio forma pasireiškia įvairiomis atmainomis:

1) Pasirinkus tiesioginę vienetinę darbo užmokesčio formą, darbininko darbo užmokestis tiesiogiai proporcingas jo išdirbiui. Vienetinio darbo užmokesčio formos pagrindas – vienetinis įkainis. Darbo užmokesčio dydis už atliktą darbo vienetą (operaciją, detalę, gaminį ir kt.).

Anot B. Martinkaus ir kitų (2006), remiantis tiesiogine vienetine darbo užmokesčio forma, darbo užmokestis apskaičiuojamas taip:

$$Du = N * L \quad (2)$$

čia:  $N$  – pagamintos produkcijos kiekis, vnt.,  
 $L$  – vienetinis įkainis, Lt./vnt.

Taikydama šią formą, įmonės administracija privalo tinkamai pagrįsti taikomus įkainių dydžius.

2) Pasirinkus progresinę (didelio dienos išdirbio) darbo užmokesčio formą, kuri paremta tuo, kad tam tikra darbų apimtis apmokama pagal nominalius įkainius, o darbai virš numatytos apimties- pagal padidintus. Įkainiai didinami atsižvelgiant į ekonomiškai pagrįstų darbo normų įvykdymą procentais pagal specialias skales.

Progresinė vienetinio darbo užmokesčio atmaina skatina viršyti gamybinės užduotis ir didina darbo užmokestį. Darbo užmokesčio kilimo tempai gali aplenkti darbo našumo augimo tempus. Todėl ši atmaina taikoma tik ypač svarbiems darbams, dažniausiai nedideliuose gamybos baruose.

3) Regresinė vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos esmė – kuo daugiau viršijamos darbo normos, tuo lėčiau didėja darbo užmokestis. Darbininkas dalijasi su darbdaviu pajamomis, gautomis padidėjus darbo našumui ne tik dėl darbininko nuopelnų, bet ir dėl to, kad darbdavys sudarė sąlygas darbininkui našiai dirbti. Ši darbo užmokesčio organizavimo forma vadinama „papildomų pajamų pasidalijimo sistema“.

4) Diferencijuota (baudų) vienetinės darbo užmokesčio formos atmaina labai sena, ją pirmasis pradėjo taikyti F. Teiloras (Vanagas P., 2004). Skirtingi tarifiniai atlygiai priklauso nuo to, kaip vykdomos normos. Ši sistema skatina ne darbo kokybę, o kiekybę.

5) Fiksuotų priedų vienetinio darbo užmokesčio formos atmaina skatina darbininkus didinti gamybos apimtį. Tokiu atveju už kiekvieną pagamintą virš normos gaminį darbuotojams mokamas fiksuotas priedas.

6) Asmeninių priedų vienetinio darbo užmokesčio atmaina susideda iš vienetinio darbo užmokesčio ir asmeninio priedo už gerus darbo rezultatus, kuris priklauso nuo požiūrio į darbą, domėjimosi darbu ir atsakingumo jausmo.

7) Esant vienetinei netiesioginei darbo užmokesčio formos atmainai konkretaus darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo jo aptarnaujančio personalo darbo rezultatų. Ši sistema taikoma apskaičiuojant darbo užmokestį pagalbiniam darbininkams.

8) Pagal darbo rezultatų detalizavimą išskiriama akordinė darbo užmokesčio formos atmaina. Esant akordinei darbo užmokesčio sistemai, atlyginimo dydis nustatomas ne už atskiras operacijas ar darbus, bet už konkretų darbų kompleksą (konkrečių darbų kiekį) ir jų atlikimo terminą. Šiuo atveju darbo užmokestis mokamas už visą darbų kompleksą. Tokia sistema skatina darbuotoją pakankamai dėmesio skirti ne tik atskirai operacijai, bet ir rūpintis galutiniais savo darbo rezultatais. Darbo užmokestis išmokamas visiškai pabaigus darbus. Jei darbas trunka ilgiau nei 1 mėn., darbuotojui, atsižvelgiant į šio laikotarpio atliktų darbų apimtį, darbo užmokestis mokamas avansu.

Reikia pažymėti tai, kad išsivysčiusiose rinkos šalyse vis rečiau taikoma vienetinė darbo užmokesčio forma. Jos taikymo sumažėjimą lėmė trys pagrindinės priežastys:

1. Technologijos pažanga aiškiai parodė, kad vienetinis darbo apmokėjimas neefektyvus, tiek produkcijos išdirbio didinimo, tiek produkcijos kokybės gerinimo požiūriu. Pastarasis aspektas ypač svarbus, nes produkcijos kokybė yra lemiamas veiksnys konkurencinėje vidaus ir užsienio rinkų įsisavinimo kovoje.

2. Dinamiškos gamybos sąlygomis, kai reikia dažnai keisti įrengimus ir darbo funkcijas bei veiksmus, vienetinės darbo užmokesčio sistemos greitai sensta. Reikia dažnai keisti darbo normas ir jų vykdymo įkainius. Šio darbo sąnaudos labai didelės, todėl taikyti vienetinę darbo užmokesčio sistemą ekonomiškai netikslinga.
3. Taikant vienetinio darbo apmokėjimo formą, ekonominiais svertais sunku kontroliuoti pagrindinio ir papildomo apmokėjimo už darbą kaštus. Taikant vienetinį darbo apmokėjimą, negalima sustabdyti šių kaštų augimo, o tai savo ruožtu sukelia infliaciją (Žaptorius, 2005).

### 1.6.2. Laikinė darbo užmokesčio forma ir jos atmainos

Pastaruoju metu vis dažniau nuo vienetinės darbo užmokesčio formos pereinama prie laikinės darbo užmokesčio formos, todėl būtina išsiaiškinti ir šios formos privalumus bei trūkumus. Laikinė darbo užmokesčio forma gali būti taikoma visų darbuotojų darbo užmokesčiui organizuoti. Taikant šią formą, pagrindinis matas, nuo kurio priklauso darbo užmokesčio dydis, yra dirbtas laikas.

Įvairiose šalyse taikomos labai įvairios laikinės darbo užmokesčio formos atmainos:

1) Paprasta laikinė darbo užmokesčio forma neskatina siekti gerų kiekybinių ir kokybinių darbo rezultatų. Tokia forma panaikina tiesioginę darbo užmokesčio priklausomybę nuo pagamintos produkcijos ar atlikto darbo (suteiktų paslaugų) kiekio. Nors laikomasi nuostatos, kad ši darbo užmokesčio forma neskatina darbuotojo didinti darbo našumo, t.y. jis nesuinteresuotas padaryti daugiau, kad gautų didesnę darbo užmokestį, tačiau, atliekamų darbų procesui tampant sudėtingesniais bei automatizuojant gamybą, laikinė darbo užmokesčio forma darosi vis populiariesnė (Dauskurdas V., 2003).

Anot Vanago (Vanagas, P. 2004), remiantis paprasta laikine darbo užmokesčio forma, darbo užmokestis apskaičiuojamas taip:

$$Du = a_v * T_f \quad (3)$$

čia:  $a_v$  - valandinis tarifinis atlygis, Lt/val.;  
 $T_f$  - faktiškai dirbtas valandų skaičius.

Valandinis atlygis nustatomas remiantis atliekamų darbų analitiniu vertinimu. Jis susideda tarsi iš dviejų dalių, t.y. bazinio atlygio ir atlygio, įvertinančio darbuotojo pastangas, asmenines savybes ir

rezultatus, kitaip tariant, darbo kokybę, darbo stažą, profesijų derinimą, prisitaikymą prie darbo sąlygų, kolektyvo ( Navickas, P., Paulavičius, K.B. 1999).

2) Laikinei darbo užmokesčio formos atmainai, kai privaloma įvykdyti normuotas užduotis, būdinga tai, kad darbuotojui sumokama už dirbtą laiką, tačiau darbuotojas privalo įvykdyti nustatytą normuotą užduotį. Jeigu darbuotojas nustatytu laiku kartais nepajėgia atlikti užduoties, jam leidžiama užduotį baigti po darbo valandų arba per pietų pertrauką. Jeigu dažnai užduotis neįvykdoma, vadinasi, darbuotojas su darbu nesusidoroja dėl pablogėjusios sveikatos arba dėl žemos kvalifikacijos ir todėl šiam darbui reikia parinkti kitą darbuotoją (Vanagas, P., 2004).

Neigiama šios darbo užmokesčio formos savybė būtų ta, kad didėjant darbo išdirbiui, valandinis atlygis automatiškai nedidinamas, todėl darbuotojas nesuinteresuotas efektyviai dirbti. Darbdavio pozicija šiuo atveju yra priešinga, nes jei per tą patį laiką pagaminus didesnę kiekį produkcijos, darbo užmokesčio dalis, tenkanti vienetui, mažėja - tai lemia ir savikainos mažėjimą.

3) Asmeninių priedų laikinės darbo užmokesčio formos pagrindinis bruožas tas, kad valandinis tarifinis atlygis susideda iš dvejų dalių, priklausančių nuo šių dalykų:

- nuo kvalifikacijos ir kitų savybių vertinimo (reikalingo išsimokslinimo, atsakomybės laipsnio, atitinkamų protinių ir fizinių sugebėjimų, darbo stažo);
- nuo asmeninių nuopelnų, atsižvelgiant į darbuotojo universalumą, adaptaciją kolektyve ir prisitaikymą prie esamų darbo sąlygų, elgesio patikimumo, lojalumo įmonei ( Navickas P., Paulavičius K.B, 1999). Kiekvienas šio tarifinio atlygio dalies veiksnys vertinimas atskirai ir bendras įvertinimas pridedamas prie pirmosios, t.y. pagrindinės dalies. Ji nėra pastovi, o tikslinama praėjus tam tikram laiko tarpui.

4) Dviejų (arba kelių) atlygių laikinės darbo užmokesčio formos atmaina numato du ir daugiau tarifinius atlygius, kurie diferencijuotai taikomi darbininkams priklausomai nuo to, ar jie įvykdo, ar neįvykdo normuotas užduotis. Darbininkams, kurie viršija normas, atlygis paprastai 20 proc. didesnis, o nevykdantiems normuotų užduočių, paprastai taikomi 15-20 proc. mažesni tarifiniai atlygiai. Pateikta sistema ypač efektyvi tais atvejais, kai darbo normas reikia vykdyti labai įtemptomis ir sunkiomis sąlygomis (Navickas, P., Paulavičius, K.B, 1999).

5) Japonų tradicinė laikinė darbo užmokesčio atmaina. Ši forma pagrįsta tarifinių atlygių priklausomybe nuo darbuotojo amžiaus. Tai reiškia, kad darbuotojo atlyginimas priklauso nuo išdirbtų valandų skaičiaus ir valandinio tarifo, kuris nustatomas atsižvelgiant į darbuotojo amžių.

6) Japonų sintezuota pagal rezultatus laikinė darbo užmokesčio formos atmaina pradėta taikyti nuo 1976 m. Ši forma remiasi dviem tarifiniais atlygiais: asmeniniais ir darbo. Asmeninių tarifinių atlygių dydis priklauso nuo darbuotojo amžiaus ir stažo, o darbo tarifinis atlygis – nuo kvalifikacijos ir balais

išreikšto darbo rezultatyvumo. Sudėjus darbo ir asmeninius atlygius, gaunamas tarifinis atlygis, naudojamas darbo užmokesčiui apskaičiuoti (Žaptorius, J. 2005).

Įvertinus darbo užmokesčio formas, toliau tikslinga apžvelgti darbo užmokesčio dydį ir darbo užmokesčio diferenciaciją lemiančius veiksnius.

### 1.7. Darbo užmokesčio diferenciaciją įtakojantys veiksniai

Darbo užmokesčio dydį lemia įvairūs veiksniai, kurie turi tiek tiesioginės, tiek netiesioginės įtakos.

I. Mačernytė - Panamariovienė (2003), remdamasi Rusijos teisininkų nuomone, pateikia 4 veiksnius, kurie anot jos lemia darbo apmokėjimo dydį:

- tos šakos (profesijos), regiono ar atitinkamoje teritorijoje nusistovėjęs darbo užmokestis;
- darbdavio finansinės galimybės;
- gyvenimo vertė;
- darbo našumas.

Darbo našumui įmonės vadovai teikia ypatingą dėmesį, nes jis yra svarbus ne tik nustatant darbo užmokestį, bet ir vienas svarbiausių įmonės sėkmės garantų. Lewis W. (Lewis, W. 2004) įsitikinęs, kad šiuolaikinėje ekonomikoje darbo našumas yra plėtros garantas ir konkurencingumo didinimo pagrindas. Šis rodiklis bus naudojamas atliekant darbo užmokesčio analizę UAB „Šviesa“.

Žmogaus darbas ir gamybinės priemonės veikia kartu, vienas kitą papildo ir gali iš dalies vienas kitą pakeisti. Tačiau darbo jėga yra aktyvusis gamybos veiksnys, darbo procese sujungiantis gamybos objektus ir gamybos priemones, todėl ypač daug dėmesio turi būti skiriama darbo našumui.

Darbo našumas išreiškiamas kaip pagamintos produkcijos apimtis, tenkanti vienam darbuotojui ir apskaičiuojamas pagal formulę:

$$DN = G/D \quad (4)$$

čia: *DN*- vieno darbuotojo išdirbis, (Lt.)  
*G*- per tam tikrą laiką pagamintos produkcijos kiekis, (Lt.)  
*D*- darbuotojų skaičius.

Aukštą darbo našumą galima pasiekti tiek gerinant gamybos sąlygas. t.y. diegiant pažangias technologijas, tiek investuojant į žmogiškąjį kapitalą, t.y. siunčiant į kursus, stažuotes, apmokant darbo vietoje. Įgyta patirtis leidžia darbuotojui duoti didesnę naudą įmonei. Tačiau, jei įmonėje vyksta didelė darbuotojų kaita, investicijos iš dalies praranda savo prasmę. Darbuotojų kaitos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:



$$D_{\text{kait}} = \frac{Diš}{Dvid.} \quad (5)$$

čia:  $D_{\text{kait}}$  – Darbuotojų kaitos koeficientas  
*Diš* - išėjusių darbuotojų skaičius per tam tikra laikotarpį  
*Dvid.* - vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius per šį laikotarpį.

Lietuvos autoriai, B. Martinkus, S. Žiūkienė, A. Sakalas, V. Dubinas, P. Vanagas ir kt. darbo užmokestį lemiančius veiksnius išskiria į dvi grupes: išorinius ir vidinius.

Išoriniai veiksniai ypatingi tuo, kad jie nepriklauso nuo įmonės vadybos sistemos veiksnių, o juos lemia:

➤ **Darbo rinkos sąlygos.** Darbo rinka rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kai pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažiau. O tuo atveju, kai paklausa viršija pasiūlą, darbdaviai priversti padidinti darbo užmokestį. Lietuvai įstojus į ES, prasidėjo masinė tiek kvalifikuotų, tiek ir nekvalifikuotų darbingo amžiaus žmonių emigracija į tas ES šalis, kuriose darbo užmokestis yra didesnis, todėl atsiranda galimybė uždirbti daugiau. Mažėjant darbo jėgos pasiūlai ir dėl ekonomikos augimo didėjant darbo jėgos paklausai, Lietuvos įmonės susidūrė su darbo jėgos trūkumu, dėl ko net nekintant arba mažais tempais augant darbo našumui, darbo užmokestis didėjo ženkliau.

➤ **Darbo užmokesčio lygis regione.** Darbo užmokesčio lygis regione orientuoja darbdavius mokėti tam tikros specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio dydžio darbo užmokestį, koks mokamas šiame regione.

➤ **Gyvenimo lygis.** Turėtų būti numatytas darbo užmokesčio lygio indeksavimas atsižvelgiant į infliacijos koeficientą (kainų kilimo indeksą), tačiau tai yra labai retas atvejis, kai įmonių nustatyto darbo užmokesčio dydžio keitimas priklauso nuo kainų indekso.

➤ **Kolektyvinė sutartis.** Darbdaviai turi teisę nustatyti darbo apmokėjimo sąlygas, konkretų darbo užmokesčio dydį bei darbo užmokesčio formas, jas įteisinti kolektyvinėse sutartyse (Gerikienė, V., Martinkus, A. 2002).

➤ **Vyriausybės poveikis.** Šis darbo užmokesčio dydį lemiantis veiksnys pasireiškia per minimalaus darbo užmokesčio (minimalaus valandinio atlygio) nustatymą, taip pat reglamentuojant kenksmingas darbo sąlygas, darbo naktį ir viršvalandžių apmokėjimo sąlygas. (Vanagas, P. 2004)

Vidinius veiksnius, skirtingai nei išorinius, lemia pati įmonė, nustatanti konkretaus darbo vertę ir išgales mokėti. Ekonominėje literatūroje išskiriami šie darbo užmokesčio dydį lemiantys vidiniai veiksniai:

➤ **Konkreto darbo vertė.** Įmonės, neturinčios formalios darbo užmokesčio organizacijos, kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai. Tada darbo užmokesčio dydį mažiau lemia darbo rinka ar kolektyvinės sutartys. Įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą darbo organizaciją, dažniausiai vienokiu ar kitokiu darbų vertinimo metodu vėliau nustato kiekvieno konkreto darbo vertę.

➤ **Darbuotojo reliatyvi vertė.** Kartais kai kuriose pramonės šakose profsąjungos siekia vienodo darbo užmokesčio skirtingų profesijų darbuotojams. Ši lygybė grindžiama tuo, kad vienos kvalifikacijos darbuotojai turi gauti tokį pat darbo užmokestį. Tačiau tada darbo užmokestis prarastų motyvacijos vaidmenį. Todėl darbo užmokestį reikia nustatyti individualiai, pagal atlikto darbo turinį, maksimaliai pasitelkus darbo skatinimo sistemą, kad darbuotojas nuolat tobulėtų ir didintų savo darbo kokybę.

➤ **Darbdavio išgalės mokėti.** Įmonėse darbo užmokesčio dydis ribojamas pelno, kuri įmonė turi gauti pardavusi produkciją arba paslaugas. Įmonės išgales mokėti didesnę ar mažesnę darbo užmokestį iš dalies lemia darbuotojų darbo produktyvumas. Tas produktyvumas yra ne tik darbuotojų pastangų rezultatas, bet priklauso ir nuo kapitalo investicijų į fizinio darbo mažinimo programą: šios investicijos mažina darbo jėgos poreikį ir sudaro galimybę mokėti daugiau už darbą. Ekonominės sąlygos ir konkurencija taip pat veikia darbdavių išgales mokėti. Konkurencija gali priversti mažinti produkcijos kainas ir tokiu būdu mažinti įmonės pajamas. Dėl to sumažėja darbdavių galimybės mokėti didesnę darbo užmokestį. Tokioje situacijoje darbdaviai iš tiesų turi nedidelį pasirinkimą, t.y. mažinti darbo užmokestį, atleisti dalį darbuotojų arba pasirinkti blogiausią variantą – bankrutuoti. Tačiau konkurencingumas didėja gerėjant produktų ir visos veiklos kokybei, kai mažėja kaštai. Todėl atlyginimu už darbą siekiama skatinti darbo kokybę, o tai padidina darbdavio galimybes mokėti daugiau (Vanagas, P. 2004).

Darbų ir pareigybių vertinimo metodikoje, kurią rekomenduojama taikyti šalies įmonėse ir organizacijose, yra išskirti net 8 diferencijavimo veiksniai, įtakojantys darbo užmokesčio dydį (Šileika, A., Blažienė, I., Grikiienė, V., Grigoras, V. 2004):

1. **Išsimokslinimas.** Tai žinios, kurios reikalingos konkrečiam darbui atlikti. Čia reikia atsižvelgti ir į tai, ar išsimokslinimas atitinka atliekamo darbo specifiką.
2. **Profesinė patirtis,** kuri būtina ir pakankama konkrečiam darbui efektyviai atlikti. Bet būtinai reikia įvertinti darbo stažą atliekant panašaus pobūdžio darbus, o ne bendrą darbuotojų stažą. Taip pat labai svarbu įvertinti specialistų ir vadovų gebėjimą analizuoti, apibendrinti, spręsti iškilusias problemas.
3. **Pareigų ir vadybos lygiai.** Įmonės nurodo pareigybių hierarchiją ir vadovaujančių darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius.

4. **Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė.** Šis veiksnys apibūdina sugebėjimą priimti sprendimus ar savarankiškumą, atliekant konkrečius darbus. Be to, atsižvelgiama į problemų apibrėžimą, kontrolės lygį bei priimamų sprendimų įtaką priimančio sprendimus veiklos rezultatams ar visai organizacijai.
5. **Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe.** Apibūdina atliekamų darbų struktūrizavimo lygį – nuo pasikartojančių darbų, atliekamų pagal apibrėžtus standartus, iki kūrybinių darbų, reikalaujančių aukštojo išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių supratimo.
6. **Atsakomybė.** Atsakomybės laipsnis už darbo priemones, materialines vertybės, už personalo tinkamą administravimą, darbo įstatymų laikymąsi.
7. **Darbo sunkumas.** Įvertinami reikalavimai darbuotojo ištvermei bei savitvardai, dirbant sunkų fizinį arba intensyvų ir įtemptą protinį darbą. Reikia pabrėžti, kad protinė, fizinė ir nervinė įtampa priklauso nuo atliekamo darbo sudėtingumo.
8. **Darbo sąlygos.** Higieninė bei psichologinė darbo sąlygų būklė ar aplinka, kurioje atliekamas darbas. (Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. 2004).

Apžvelgus pagrindinius teorinius darbo užmokesčio organizavimo klausimus, analitinėje tyrimo dalyje bus atliekama darbo užmokesčio analizė, ypatingą dėmesį skiriant darbo užmokesčio diferencijavimui UAB „Šviesa“ ir remiantis analizės metu gautais rezultatais konstruktyviojoje tyrimo dalyje bus siekiama pateikti darbo užmokesčio diferencijavimo tobulinimo galimybes.

## 2. DARBO UŽMOKESČIO ANALIZĖ UAB „ŠVIESA“

### 2.1. Trumpa įmonės charakteristika

(Siekiant išsaugoti komercinę paslaptį, įmonės pavadinimas, jos partneriai ir adresas pakeisti)

UAB „Šviesa“ yra bendra Lietuvos - Švedijos įmonė, gaminanti buitinius šviestuvus. Įmonės steigėjai yra Švedijos įmonė „ART“ AB bei Lietuvos įmonė AB „Plentas“. Įmonė įsteigta ir pradėjo savo veiklą 2002 m. lapkričio 24 dieną. Svarbiausias įmonės tikslas yra naudojant pažangias gamybos technologijas pateikti rinkai plataus asortimento, šiuolaikinio dizaino, kokybišką ir konkurencingą buitinę elektros įrangą. Aukštą gaminių kokybę garantuoja įdiegta kokybės valdymo sistema. Visi gaminiai yra sertifikuojami Švedijos įmonėje „Sekom“.

Bendrovė savo gaminiais Lietuvoje neprekiauja. Visa pagaminta produkcija eksportuojama į 18 pasaulio valstybių, esančių Europoje, Šiaurės Amerikoje, Azijoje. Pagrindinės pirkėjos yra Švedija, Amerika, Kinija, Rusija, Italija ir kitos šalys. Todėl įmonė, konkuruodama pasaulinėje rinkoje ir tenkindama skirtingų pirkėjų poreikius, orientuojasi į plataus asortimento masinės produkcijos gamybą, kuria įvairiaus dizaino ir konstrukcijų šviestuvus. Nors bendrovės „Šviesa“ pagaminta produkcija prekiaujama įvairiose šalyse, tačiau net 98 proc. visų gaminių į užsienio rinkas patenka per vieną užsakovą, t.y. Švedijos kompaniją „AMR“, kuri ir paskirsto šviestuvus po įvairias šalis. Siekdama sumažinti riziką būti priklausoma nuo vieno pirkėjo, o kartu ir nuo jo diktuojamų kainų, bendrovė „Šviesa“ šiuo metu intensyviai ieško kitų stambesnių pirkėjų.

Nuo įmonės įsikūrimo pradžios, t.y. 2003 metų, įmonėje dirbo tik 23 darbuotojai, todėl įmonės struktūra buvo labai nesudėtinga. Be gamybos darbuotojų (aparatus surinkėjų) įmonėje dirbo direktorius, vyr. buhalteris, tiekimo vadybininkas, gamybos direktorius ir sandėlininkas. Darbininkų darbas buvo nekvalifikuotas, nes nereikalavo jokio specialaus pasirengimo ar žinių. Bet įmonėje visada buvo vertinamos darbuotojų asmeninės savybės ir galutinis darbo rezultatas.

Kadangi įmonės pagaminta produkcija pasižymėjo gera kokybe, o UAB „Šviesa“ pirkėjas prekybos tinklas „Ikea“ 2004 metais išplėtė savo veiklą Europoje, todėl padidėjo gaminamų šviestuvų poreikis. Dėl to UAB „Šviesa“ atsirado galimybė didinti savo gamybinius pajėgumus ir išaugo naujos darbo jėgos poreikis. Įmonei reikėjo tiek nekvalifikuotos darbo jėgos, tiek ir patyrusių, kvalifikuotų specialistų, todėl 2004 metų pabaigoje įmonėje jau dirbo 41 darbuotojas.

Siekiant užtikrinti valdymo procesų tobulinimą ir aukštą darbo našumą, įmonėje 2005 m. sukurti 4 struktūriniai padaliniai: finansų, gamybos, kokybės ir technikos bei logistikos skyriai. 2006 metais

buvo sukurta nauja valdymo struktūra, orientuota į vertikalų valdymą. Bendrovė ir toliau sparčiai vystėsi, todėl 2008 metais įmonėje buvo 7 skyriai, kuriuose dirbo 200 darbuotojų.

Visi įmonės padaliniai yra tiesiogiai pavaldūs įmonės direktoriui. Kiekvienas iš skyrių atlieka tiksliai jam apibrėžtas funkcijas. Nors padaliniai nėra tiesiogiai tarpusavyje susiję, tačiau tarp jų egzistuoja labai glaudus ryšys, nes bendras įmonės veiklos rezultatas priklauso nuo visų skyrių koordinuoto ir darnaus darbo.

Įmonė siūlo klientams ne tik aukštos kokybės produkciją žemomis kainomis, bet ir sugeba patenkinti vis įvairesnius klientų norus ir pageidavimus. Tam tikslui įmonė ne tik sutelkė savo dėmesį į gamybos procesą, bet ir stengiasi būti stipri visose srityse, pradedant nuo informacijos srauto reguliavimo ir baigiant produkcijos tiekimo terminų laikymosi, atskirų procesų tarpusavio suderinimo bei jų optimizavimo. Šios ir kitos pastangos padėjo įmonei analizuojamuoju 2004 - 2008 m. laikotarpiu pasiekti gerų rezultatų.

1 lentelė

**Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai 2004- 2008 metais**

	<i>2004 m.</i>	<i>2005 m.</i>	<i>2006 m.</i>	<i>2007 m.</i>	<i>2008 m.</i>
<i>Pardavimo pajamos, tūkst.Lt.</i>	14.547,985	21.406,909	38.923,468	42.508,890	55.555,145
<i>Tipinės veiklos sąnaudos, tūkst. Lt.</i>	13.401,525	21.036,335	38.450,639	40.436,432	52.386,817
<i>Grynasis ataskaitinių metų pelnas, tūkst. Lt.</i>	445,249	266,657	185,986	1.163,847	2.295,982
<i>Darbo užmokesčio sąnaudos, tūkst. Lt.</i>	549,804	890,280	2.372,796	3.211,296	4.188,924

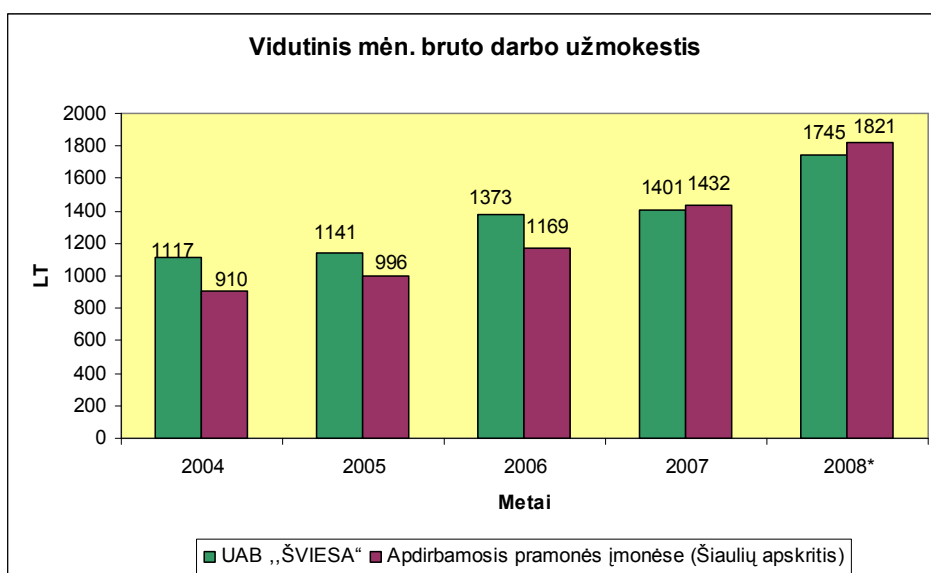
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ finansine atskaitomybe

Iš 1 lentelės duomenų matyti, kad įmonės apyvarta kasmet didėjo ir per 2004 - 2008 metus išaugo 41 mln. litų arba net 3,8 karto. Per visą analizuojamą laikotarpį įmonė dirbo pelningai ir per 5 metus padidėjo net 1,85 mln. Lt. arba 5,2 karto. Nors pelnas 2004 - 2008 m. procentine išraiška išaugo sparčiau nei pardavimų pajamos, tačiau 2004 - 2006 m. pelnas turėjo aiškią mažėjimo tendenciją, kurią lėmė didėjančios sąnaudos, nes 2004 metais vienam pelno litui uždirbti buvo išleista 30 litų, 2005 metais tos išlaidos sudarė 79 litus, o 2006 metais vienam pelno litui uždirbti įmonė patyrė 206 litų sąnaudų. Situacija pasikeitė nuo 2007 metų, kai vienam pelno litui uždirbti buvo patirta 34,7 Lt. sąnaudų, o 2008 m. sąnaudų dalis sumažėjo iki 21 Lt. Tai galima teigti, kad įmonė stengiasi mažinti sąnaudas.

Ataskaitinių metų grynojo pelno mažėjimą lėmė kasmet didėjantys darbo užmokesčio kaštai, kurie per analizuojamą laikotarpį išaugo 3,6 mln. lt. arba beveik 8 kartus. Būtent darbo užmokesčio analizę toliau atliksime darbe.

## 2.2. Darbo užmokesčio įvertinimas UAB „Šviesa“ ir Šiaulių apskrities apdirbamosios gamybos įmonėse 2004 - 2008 metais

UAB „Šviesa“ pagrindinis darbo užmokestis nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu, atsižvelgiant į rinkoje vyraujančius atitinkamų pareigybių darbo užmokesčius, perskaičiuotus darbo užmokesčio dydžius tam, kad darbuotojams už lygiaverčių darbų atlikimą bus užtikrintas vienodas darbo užmokestis. Tai reiškia, kad darbo užmokesčio dydžio nustatymas konkrečiam žmogui gali būti subjektyvus. Analizuojamojo laikotarpio (2004 - 2008 metai) darbo užmokesčio skaičiavimo metodai ir formos UAB „Šviesa“ kelėtą kartų buvo pakeisti. Todėl tikslinga įvertinti darbo užmokesčio dydžius UAB „Šviesa“ ir Šiaulių apskrities apdirbamosios pramonės įmonių (būtent šiai pramonės šakai priklauso analizuojama įmonė) vidutinį darbo užmokestį. Šie duomenys atvaizduoti 7 pav.



**7 pav.** Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio dinamika 2004 – 2008 metais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ finansinės atskaitomybės ir statistikos departamento duomenimis (\* statistikos departamento preliminarūs duomenys)

Kaip matome, 7 pav., išreiškėja tokios tendencijos: Šiaulių apskrities apdirbamosios gamybos pramonės įmonėse, kaip rodo oficialūs (2004 -2007 m.) ir 2008 m. preliminarios statistikos departamento pateikiami duomenys, vidutinis bruto darbo užmokestis visų analizuojamųjų laikotarpiu nuolat didėjo ir per penkerius metus išaugo beveik 100 procentų arba 911 litų absoliutine reikšme. UAB „Šviesa“ darbo užmokestis 2004 - 2008 metais darbo užmokestis nors ir augo, bet jo didėjimo tempai buvo lėtesni nei vidutinis bruto darbo užmokestis Šiaulių apskrities apdirbamosios gamybos įmonėse. 2004 – 2006 metais įmonės darbo užmokestis buvo didesnis nei atitinkamos šakos Šiaulių apskrityje, 2007 – 2008 metų situacija pakito, ir UAB „Šviesa“ vidutinis bruto darbo užmokestis tapo mažesnis. Analizuojamu laikotarpiu įmonės darbo užmokestis padidėjo 56 procentais (628 litais), augimo tempai 44 procentiniais punktais lėtesni nei Šiaulių apskrityje.

Akivaizdu, kad gerėjant ekonomikos rodikliams šalyje 2004 - 2008 metais, atitinkamai kilo ir darbuotojų vidutinis darbo užmokestis. Vis daugiau gyventojų buvo įtraukiama į ekonominę veiklą. Ir neretai darbo jėgos kaina nesutapdavo su darbo verte. Vertinant darbo rinkos pasiūlos ir paklausos dėsnius, kai darbo jėgos paklausa viršijo pasiūlą, tai darbo užmokestis 2004 - 2008 metais neretai viršydavo darbo jėgos vertę, o darbdaviai, konkuruodami darbo rinkoje tarpusavyje, siūlydavo darbuotojams darbo užmokestį, kuris žymiai viršydavo darbo jėgos vertę.

Remiantis AB SEB Vilniaus banko makroekonomikos apžvalgoje (2008) pateikiamu darbo rinkos vertinimu, tais metais šuoliuojantis darbo užmokesčio augimas ne tik padėjo didinti užimtumą, kiek iliustravo konkurencinę darbdavių kovą, siekiant išlaikyti arba pervilioti tinkamus darbuotojus. Bet UAB „Šviesa“ vidutinis mėnesinio darbo užmokesčio dydis 2007 ir 2008 metais buvo mažesnis nei apskrities apdirbamosios gamybos įmonėse ir būtent tai buvo vienas iš faktorių, kuris darė įtakos padidėjusiai darbuotojų kaitai įmonėje. Toliau bus atlikta darbuotojų skaičiaus ir darbo užmokesčio fondo struktūros analizė

### **2.3 UAB „Šviesa“ darbuotojų skaičiaus ir darbo užmokesčio fondo struktūros analizė**

Kad būtų galima atlikti lyginamąją analizę, visus darbuotojus tikslinga sugrupuoti į 4 kategorijas: vadovai, specialistai (tarnautojai), gamybos darbuotojai ir sandėlio darbuotojai. Toks darbuotojų grupavimas padarytas dėl dviejų priežasčių: pirma, darbo užmokesčio formos, metodika ir jų kitimas įmonėje nustatomas atskirai kiekvienai kategorijai; antra, panašus grupavimas yra atliekamas ir statistinėse ataskaitose.

Įmonės tikslų įgyvendinimas labai priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Didėjant gamybos apimtims, įmonėje atsiranda naujų darbuotojų poreikis. UAB „Šviesa“ vidutinis darbuotojų skaičius ir lyginamasis svoris pagal kategorijas bei dinamiką 2004 - 2008 m. pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė

**UAB „Šviesa“ vidutinis darbuotojų skaičius ir jų santykinis svoris pagal kategorijas  
2004 – 2008 m.**

Darbuotojų kategorijos	2004 m.		2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.	
	Darbuotojų skaičius	Dalis, %	Darbuotojų skaičius	Dalis, %	Darbuotojų skaičius	Dalis, %	Darbuotojų skaičius	Dalis, %	Darbuotojų skaičius	Dalis, %
Vadovai	3	7,3	3	4,6	9	6,3	8	4,2	8	4,0
Sandėlio darbuotojai	1	2,4	2	3,1	5	3,5	10	5,2	9	4,5
Gamybos skyriaus darbuotojai	34	83	51	78,5	116	80,6	158	82,7	16	8,0
Specialistai	3	7,3	9	13,8	14	9,6	15	7,9	17	8,5
<b>VISO</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>144</b>	<b>100</b>	<b>191</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio ataskaitomis

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, darbuotojų skaičius UAB „Šviesa“ kasmet didėjo. Didžiausias darbuotojų pokytis įvyko 2006 m., kai įmonės darbuotojų gretas papildė 79 žmonės. Jei 2004 - 2007 m. darbuotojų skaičius žymiai didėjo labai ženkliai, tai 2008 m. augimas praktiškai sustojo. Per visą analizuojamąjį laikotarpį įmonėje darbuotojų skaičius išaugo beveik 5 kartus arba net 159 darbuotojais.

Vertinant darbuotojų lyginamąjį svorį pagal darbuotojų kategorijas matyti, kad per visą analizuojamą laikotarpį gamybos skyriaus darbuotojų lyginamasis svoris buvo didžiausias ir sudarė 78-83 proc. visų darbuotojų. Kitų kategorijų darbuotojų lyginamasis svoris taip pat nebuvo pastovus, pastebimos tai mažėjimo, tai didėjimo tendencijos. Per 2004 - 2008 m. vadovų lyginamasis svoris sumažėjo 3,3 proc. punkto, sandėlio darbuotojų padidėjo 2,1 proc. punkto ir specialistų padidėjo 1,2 proc. punkto. Galima daryti prielaidą, kad toks skirtingų kategorijų darbuotojų skaičiaus svyravimas įmonėje vyko dėl to, kad didinant gamybos apimtis būtų nustatytas optimalus darbuotojų skaičius visuose lygiuose. Tai yra labai svarbu, kad visi darbai būtų atliekami kuo efektyviau.

Darbų efektyvumą įtakoja tiek optimalus darbuotojų pasiskirstymas darbuose, tiek jų profesionalumas, kuris įgyjamas su darbo patirtimi įmonėje. Tačiau analizuojamu laikotarpiu darbuotojų kaita buvo didelė. Tai parodo apskaičiuotas darbuotojų kaitos koeficientas (skaičiavimai pateikti 14priede)



## 3 lentelė

## UAB „Šviesa“ grynojo pelno vienam darbuotojui ir kaitos koeficiento palyginimas 2004 -2008 m.

<i>Rodiklis</i>	<i>2004 m.</i>	<i>2005 m.</i>	<i>2006 m.</i>	<i>2007 m.</i>	<i>2008 m.</i>
<i>Darbuotojų kaitos koeficientas, proc.</i>	48,8	67,7	83,3	31,9	29,5
<i>Grynasis pelnas, tenkantis vienam darbuotojui, tūkst.Lt.</i>	10,860	4,102	1,292	6,093	11,480

Šaltinis: apskaičiuota autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio ataskaitomis

Iš 3 lentelės duomenų matyti, kad 2004 m. buvo pakankamai didelis kaitos koeficientas, kai pasikeitė beveik pusė visų įmonės darbuotojų. 2006 m. kaita grėsmingai išaugo beveik dvigubai iki 83,3 proc. Tik per 2007 - 2008 m. šis rodiklis ženkliai sumažėjo iki 29,5 proc., tačiau vis dar išlieka didelis. Tokia didelė kaita, kai per metus pasikeičia beveik trečdalis įmonės darbuotojų, gali tik neigiamai įtakoti įmonės veiklos rezultatus. Tai patvirtina lentelėje pateikti duomenys: 2006 m., kai kaitos koeficientas išaugo dvigubai lyginant su 2004 m., pelnas vienam darbuotojui sumažėjo net 8 kartus, o kaitos koeficientui 2008 m. sumažėjus beveik trigubai lyginant su 2006 m., pelnas vienam darbuotojui padidėjo beveik 9 kartus. Tai rodo, kad įmonė, siekdama geresnių veiklos rezultatų, privalo sumažinti darbuotojų kaitą ir vienas iš būdų tai padaryti, yra tinkamas darbo užmokesčio organizavimas.

Darbo užmokesčio sąnaudos per 2004- 2008 m. įmonėje išaugo 7,6 karto ir šiam augimui didžiausią įtaką turėjo trys pagrindinės priežastys

1. darbuotojų skaičius didėjimas (analizuojamu laikotarpiu išaugo 5 kartus);
2. kasmet didėjantis vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (analizuojamu laikotarpiu išaugo 56 proc.);
3. vyriausybės nustatyto minimalaus darbo užmokesčio didinimas (analizuojamu laikotarpiu išaugo 66 proc.).

Vertinant darbo užmokesčio sąnaudas pagal darbuotojų kategorijas, iš žemiau pateiktos lentelės matyti, kad, išskyrus vadovus 2005 m., jos augo visose darbuotojų kategorijose:

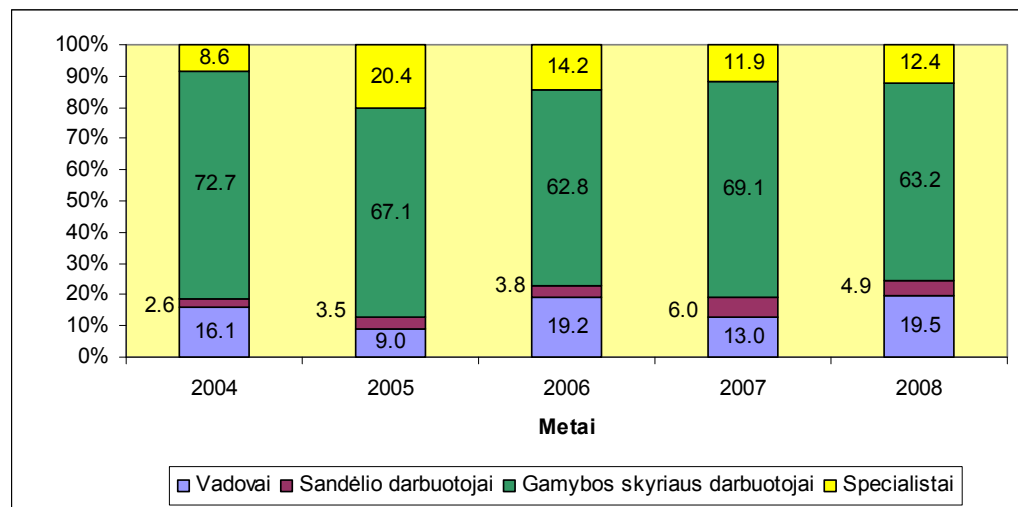
**Darbo užmokesčio fondo struktūra pagal darbuotojų kategorijas UAB „Šviesa“  
2004 -2008 m. (tūkst. litų)**

<i>Darbuotojų kategorijos</i>	<i>2004 m.</i>	<i>2005 m.</i>	<i>2006 m.</i>	<i>2007 m.</i>	<i>2008 m.</i>
<i>Vadovai</i>	88,752	80,472	454,848	417,072	818,904
<i>Sandėlio darbuotojai</i>	14,244	31,008	90,660	193,920	204,228
<i>Gamybos skyriaus darbuotojai</i>	399,732	567,264	1.491,300	2.220,000	2.647,728
<i>Specialistai</i>	47,076	181,536	335,988	380,304	518,064
<b>VISO</b>	<b>549,804</b>	<b>860,280</b>	<b>2.372,796</b>	<b>3.211,296</b>	<b>4.188,924</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Bendras darbo užmokesčio dydis išaugo 3,6 mln.Lt. arba 7,6 karto. Per 5 metus vadovų metinis darbo užmokesčio fondas padidėjo 730,15 tūkst.Lt. (9,2 karto), sandėlio grupės darbuotojų išaugo 189,98 tūkst.Lt. (14,3 karto), atitinkamai gamybos grupės darbuotojų – 2.248 tūkst.Lt. (6,62 karto), o specialistų – 471tūkst.Lt. (11 kartų).

Atskirų darbuotojų kategorijų darbo užmokesčio apimtys bendrame visų darbuotojų darbo užmokesčio fonde 2004 - 2008 m. pasiskirstė sekančiai:



**8 pav.** Darbo užmokesčio fondo struktūra pagal darbuotojų grupes 2004-2008 metais.

Šaltinis: 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiai

Iš 8 paveikslo duomenų matyti, kad didžiausią lyginamąjį svorį sudarė gamybos skyriaus darbuotojų darbo užmokesčio. Jo lyginamasis svoris svyravo 62,8- 72,7 proc. intervale. Tuo tarpu gamybos darbuotojų skaičiaus lyginamas svoris per 5 metus svyravo nuo 78,5 iki 83 procentų. Šis

palyginimas rodo, kad daugumos gamybos darbuotojų darbas nereikalauja jokių specialių žinių ar parengimo, yra nekvalifikuotas, todėl apmokamas mažiau nei kitų darbuotojų kategorijų.

Antrą vietą pagal lyginamojo svorio reikšmingumą (išskyrus 2005 m.) sudaro vadovų darbo užmokestis, kuris svyravo nuo 9 iki 19,5 proc., nors šių darbuotojų skaičiaus lyginamasis svoris šioje kategorijoje svyravo nuo 4 iki 7,3 proc. Reikia atkreipti dėmesį, kad 2005 m. didesnis darbo užmokesčio dydžio lyginamasis svoris buvo specialistų grupės darbuotojų ir viršijo 11,4 proc. punkto vadovų darbo užmokestį. Tokio svyravimo priežastis atskleisime kituose šio darbo skyriuose.

Sandėlio darbuotojų grupės darbo užmokesčio fondo dalis įmonėje nežymi ir 2004 - 2008 m. sudarė tik 2,6- 6,8 proc. Taip yra todėl, kad 2004 - 2006 m. darbuotojų skaičiaus lyginamasis svoris taip pat buvo mažiausias. Tik 2007 - 2008 m. sandėlio darbuotojų skaičius išaugo ir viršijo vadovų skaičių, tačiau dėl skirtingų darbo funkcijų, atsakomybės laipsnio ir kitų priežasčių, jų darbo užmokesčio fondas buvo beveik 4 kartus mažesnis nei vadovų.

Atlikus darbuotojų skaičiaus ir darbo užmokesčio fondo struktūros analizę toliau vertinsime darbo našumą, nes tai yra labai svarbus įmonės sėkmės įvertinimo rodiklis.

## 2.4. UAB „Šviesa“ darbo našumo įvertinimas

Bendrovėje analizuojamu laikotarpiu kasmet augo tiek pardavimo pajamos, tiek darbuotojų skaičius. Tačiau augimo tempai abiejų rodiklių buvo skirtingi, todėl darbo našumas, kuris šiuo atveju apskaičiuojamas kaip pardavimo pajamos, tenkančios vienam dirbančiajam, kito taip pat labai skirtingai:

5 lentelė

**Darbuotojų darbo našumo dinamika UAB „Šviesa“ 2004 -2008 metais**

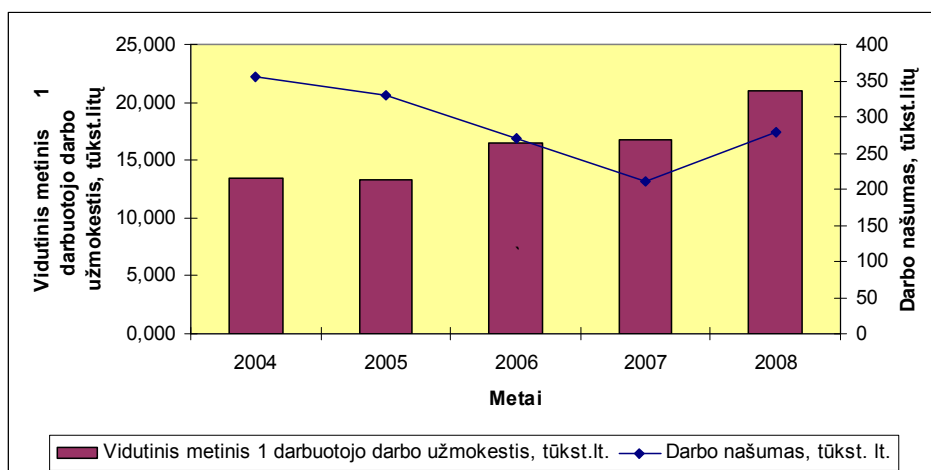
<b>Rodikliai</b>	<b>2004 m.</b>	<b>2005 m.</b>	<b>2006 m.</b>	<b>2007 m.</b>	<b>2008 m.</b>
<b><i>Pardavimo pajamos, tūkst.Lt.</i></b>	14.548	21.407	38.923	42.509	55.555
<i>Pokytis, palyginus su ankstesniu laikotarpiu, proc.</i>	-	147,1	181,8	19,2	130,7
<i>Pokytis, palyginus su 2004 m., proc.</i>	-	-	-	-	382
<b><i>Vidutinis metinis darbuotojų skaičius</i></b>	41	65	144	191	200
<i>Pokytis, palyginus su ankstesniu laikotarpiu, proc.</i>	-	158,5	221,5	132,6	105
<i>Pokytis, palyginus su 2004 m., proc.</i>	-	-	-	-	488
<b><i>Darbo našumas, tūkst.Lt.</i></b>	354,8	329,3	270,3	222,6	277,8
<i>Pokytis, palyginus su ankstesniu laikotarpiu, proc.</i>	-	92,8	87,1	82,4	124,8
<i>Pokytis, palyginus su 2004 m., proc.</i>	-	-	-	-	77

Šaltinis: apskaičiuota darbo autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio žiniarašiais ir pelno (nuostolio) ataskaitomis

Iš 4 lentelės duomenų matyti, kad analizuojamu laikotarpiu pardavimo apimtys išaugo 3,8 karto, įmonės darbuotojų skaičius 4,8 karto, todėl darbo našumas ne tik neišaugo, tačiau dar ir sumažėjo 21 proc., tai reiškia, kad 159 žmonėmis išaugęs darbuotojų skaičius padėjo padidinti pardavimo pajamas, bet nepadidino darbo našumo. Viena iš priežasčių mažėjančio darbo našumo 2004 -2006 m. buvo didėjanti darbuotojų kaita, nes naujai priimti darbuotojai negreitai pasiekdavo ankstesnių darbuotojų produktyvumo lygį. 2007 m. darbo našumas mažėjo ir tik paskutiniais analizuojamais metais vėl didėjo.

2004 -2007 m. įmonės mažėjantį darbo našumą galima paaiškinti tuo, kad darbo rinkoje susidarė tokia situacija, kad daug žmonių išvažiavo į užsienį, o greitai reikėjo pritraukti daug darbo jėgos, nes įmonė plėtė gamybą, todėl į darbą buvo priimti darbuotojai be atrankos. Bendrovė analizuojamu laikotarpiu nesugebėjo vykdyti intensyvios plėtros, o pasirinko ekstensyvią plėtrą, t.y. didina darbuotojų skaičių. Tik 2008 m. darbo našumas lyginant su 2007 m. vėl pradėjo augti ir šį padidėjimą iš dalies lėmė naujos apskaitos ir valdymo sistemos „Skala“ įdiegimas, technologinių procesų tobulinimas.

Stebint kaip dinamiškai 2004 - 2008 m. kito darbo našumas ir darbo užmokestis, pastebima net atvirkštinė priklausomybė, t.y. darbo užmokesčiui didėjant - darbo našumas 2004 - 2007 m. akivaizdžiai mažėjo ir tik 2008 m. abu šie rodikliai didėjo:



**9 pav.** Vidutinio metinio darbo užmokesčio ir darbo našumo palyginimas 2004- 2008 m.

Šaltinis: apskaičiuota darbo autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio žiniaraščiais ir pelno (nuostolio) ataskaitomis

Iš 9 pav. matome, kad vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis 2004- 2008 m. augo, tuo tarpu 2004 - 2007 m. darbo našumas mažėjo. Tai galima aiškinti tuo, kad įmonėje 2004- 2007 m. apskaičiuojant specialistų ir ypatingai vadovo darbo užmokestį, taikyta netinkama darbo apmokėjimo metodika. Vienas iš veiksnių, kuris įtakojo darbo našumo didėjimą buvo tai, kad įmonėje 2007 m. viduryje buvo peržiūrėta ir pakeista įmonės darbo apmokėjimo sistema, o 2008 m. buvo įdiegtos naujos gamybos technologijos.

## 2.5. UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio analizė pagal darbuotojų kategorijas

### 2.5.1. Vadovų darbo užmokesčio analizė

Įmonėje išskiriamos 4 darbuotojų kategorijos. Vadovų kategorijai priskiriamas ne tik įmonės direktorius, bet ir visų skyrių vadovai, t.y. gamybos, pardavimų, pirkimų, logistikos, personalo, kokybės ir technikos bei finansų skyrių. Vadovų darbo užmokestis diferencijuojamas atsižvelgiant į jų išsimokslinimą, darbo patirtį, atsakomybės laipsnį, meistriškumą, kontaktų intensyvumą, darbo sąlygas, padėtį darbo rinkoje, užsienio kalbų įgūdžius. Analizuojant įmonės direktoriaus ir skyrių vadovų darbo užmokestį, reikia įvertinti tai, kad analizuojamu laikotarpiu jų skaičius padidėjo nuo 3 iki 8 darbuotojų, taip pat keitėsi ir darbo užmokesčio apskaičiavimo metodika.

6 lentelė

#### Vadovų metinio darbo užmokesčio fondo dinamika 2004 -2008 m.

Pareigos	2004		2005		2006		2007		2008	
	Lt. per metus	Lyg. svoris, proc.	Lt. per metus	Lyg. svoris, proc.	Lt. per metus	Lyg. svoris, proc.	Lt. per metus	Lyg. svoris, proc.	Lt. per metus	Lyg. svoris, proc.
Direktorius	60096	68	53232	66	140520	31	161088	39	218568	27
Finansų skyriaus vadovas	5712	6	5676	7	57960	13	50052	12	93984	11
Gamybos vadovas					33300	7	32652	8	96300	12
Sandėlio vadovas	22944	26	21564	27	17268	4	0		0	
Pardavimų skyriaus vadovas			0		57600	13	43872	11	111840	14
Personalo vadovas	0		0		34632	8	21960	4	25584	3
Pirkimų skyriaus vadovas	0		0		40788	9	41340	11	89976	11
Logistikos skyriaus vadovas	0		0		28668	6	32508	9	84252	10
Kokybės ir technikos skyriaus vadovas	0		0		44112	10	33600	8	98400	12
<b>Viso</b>	<b>88752</b>	<b>100</b>	<b>80472</b>	<b>100</b>	<b>454848</b>	<b>100</b>	<b>417072</b>	<b>100</b>	<b>818904</b>	<b>100</b>

Šaltinis: apskaičiuota darbo autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio žiniaraščiais

Iš pradžių analizuosime įmonės vadovo darbo užmokestį dydžio nustatymo. Kaip matyti iš aukščiau pateiktos 6 lentelės, direktoriaus metinis darbo užmokestis per visą analizuojamą laikotarpį buvo didžiausias, nors 2005 m. lyginant su 2004 m. jo darbo užmokestis sumažėjo. Sumažėjimą lėmė kintamo darbo užmokesčio mažėjimas. 2006 m. darbo užmokestis vėl pradėjo didėti ir per 5 metus išaugo net 158,5 tūkst.lt. arba 3,6 karto. Tačiau jo lyginamasis svoris 2008 m. lyginant su 2004 m. sumažėjo nuo 68 iki 27 proc.

UAB „Šviesa“ direktoriaus darbo užmokestį sudaro 2 dalys: pagrindinis ir kintamas darbo užmokestis. Pagrindinis darbo užmokestis yra pastovus dydis, t.y. konkretus tarifinis atlygis, nustatytas abiejų šalių - darbuotojo ir įmonės akcininkų valdybos- derybų būdu. Kintamas vadovo darbo užmokestis priklauso nuo įmonės veiklos rezultatų ir atlieka skatinamąją funkciją. Direktorius kintamą darbo užmokestį gauna priklausomai nuo apskaičiuoto įmonės pelno. Žemiau pateiktoje lentelėje yra parodyti direktoriaus pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio dydžiai 2004 - 2008 m.:

7 lentelė

**Direktoriaus vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika 2004- 2008 metais**

<i>Direktoriaus darbuotojų darbo užmokestis</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pagrindinis darbo užmokestis, Lt.	2487	2500*/7000**	7144	6852	7000
Kintamas darbo užmokestis, Lt.	2521	1473*/761**	4566	6572	11214
<b><i>Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Lt</i></b>	<b><i>5008</i></b>	<b><i>3973/7761</i></b>	<b><i>11710</i></b>	<b><i>13424</i></b>	<b><i>18214</i></b>

\* direktoriaus darbo užmokestis iki 2005 lapkričio 16 dienos

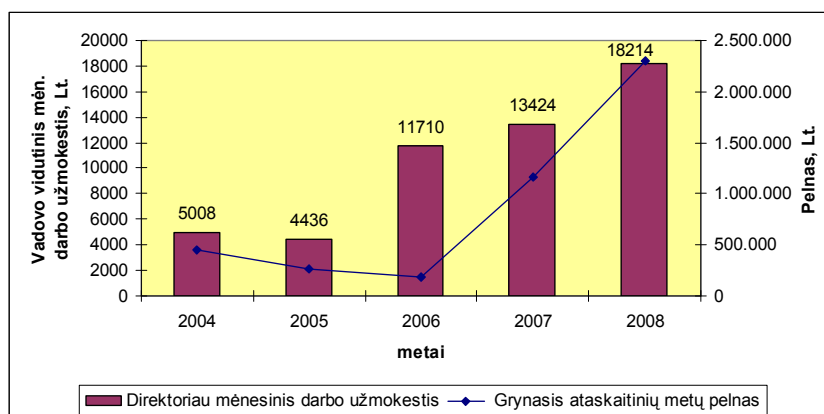
\*\* direktoriaus darbo užmokestis nuo 2005 lapkričio 17 dienos

Šaltinis: apskaičiuota darbo autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio žiniaraščiais

Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų pastebima, kad 2006 m. beveik 3 kartus padidėjo vadovo pagrindinis darbo užmokestis. Tokį pasikeitimą lėmė naujo direktoriaus įdarbinimas įmonėje, ir pagrindinio darbo užmokesčio dalies kitimas. 2004 m. kintamas darbo užmokestis buvo tik nežymiai didesnis už pagrindinį, tačiau 2008 m. jis viršijo pagrindinį užmokestį net 1,6 karto. Kintamas darbo užmokesčio per visą laikotarpį nuolat svyravo ir šį svyravimą lėmė dvi priežastys:

1. Darbo užmokesčio skaičiavimo metodikos pasikeitimas;
2. Kintantis įmonės pelnas.

Kadangi kintamo darbo užmokesčio dydis priklauso nuo grynojo ataskaitinio laikotarpio pelno, toliau tikslinga įvertinti direktoriaus vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio ir pelno dinamiką.



**10 pav.** Direktoriaus darbo užmokesčio ir pelno dinamika 2004 – 2008 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio žiniaraščiais ir pelno (nuostolio) ataskaitomis

Iš 10 paveikslo matyti, kad direktoriaus darbo užmokestis kasmet didėjo, išskyrus 2005m. Pateiktas grafikas parodo, kad mažėjant įmonės pelnui, direktoriaus atlyginimas nemažėjo, o atvirkščiai - didėjo. Per 2004 - 2006 m. net 60 proc. sumažėjus įmonės pelnui, direktoriaus atlyginimas padidėjo 2,3 karto. Tik 2004 - 2005 m. pelnui sumažėjus 40 proc., atlyginimas taip pat sumažėjo, tik mažesne proporcija, t.y. 12 proc. Remiantis nuo 2005 m. lapkričio 13 d. pradėjusio dirbti ir šiuo metu tebedirbančio direktoriaus darbo sutartimi, jo pagrindinis darbo užmokestis sudaro 7000 lt., o kintamas mėnesio darbo užmokestis yra 4,5 proc. nuo grynojo mėnesinio įmonės pelno. Kintamo darbo užmokesčio dydžio priklausomybę nuo pelno yra apibrėžta akcininkų susirinkimo protokole Nr. B05-35.

Galima teigti, kad apskaičiuojant direktoriaus kintamą darbo užmokestį yra pasirinkta neteisinga metodika. Ši metodika pasiteisintų, jei metų pabaigoje kintamas darbo užmokestis būtų koreguojamas pagal finansinių metų rezultata. Ne kiekvieną mėnesį įmonė dirba pelningai ir apskaičiuojant kintamąjį priedo dydį, į nuostolį nebuvo atsižvelgta. Ir, jei imtume kiekvieno mėnesio grynąjį pelną, nuo kurio apskaičiuotas direktoriaus darbo užmokesčio kintamasis darbo užmokestis, ir realų rezultata už metus, tai gautume skirtumą. Darbo užmokesčio ir pelno atvirkštinę priklausomybę 2006 m. galima paaiškinti tuo, kad 8 mėnesių finansinis rezultatas buvo klaidingai paskaičiuotas, t.y. nepagrįstai didelis. Tai įvyko todėl, kad įmonėje 2006 metais nuo birželio mėnesio iki spalio mėnesio pasikeitė 3 vyr. finansininkai ir tai turėjo neigiamą poveikį finansinės atskaitomybės sudarymui. Kadangi apskaičiuojant mėnesio pelną už 2006 m. sausio - rugpjūčio mėnesius buvo padarytos klaidos, todėl ir vadovo kintamas darbo užmokestis buvo netikslus. Netikslumų dydžiai yra apskaičiuoti 8 lentelėje.

**Neteisingai apskaičiuoto direktoriaus kintamo darbo užmokesčio įtaka įmonės veiklos  
rezultatams**

<i>Metai</i>	<i>Papildomo darbo užmokesčio dalis (Lt.)</i>	<i>Patikslinta papildomo darbo užmokesčio dalis (Lt.)</i>	<i>Skirtumas (Lt.)</i>	<i>Sodros ir garantinio fondo mokesčiai nuo paskaičiuoto skirtumo (Lt.)</i>	<i>Įmonės nuostoliai dėl neteisingai paskaičiuoto (Lt.)</i>
<b>2006</b>	54.792	8.369	46.423	14.475	60.898
<b>2007</b>	78.864	52.373	26.491	8.260	34.751
<b>2008</b>	134.568	103.320	31.248	9.742	40.990
<b>Viso</b>	<b>268.224</b>	<b>164.062</b>	<b>104.162</b>	<b>32.477</b>	<b>136.639</b>

Šaltinis: apskaičiuota darbo autorės, remiantis 2004 – 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio žiniaraščiais ir metinės atskaitomybės duomenimis

Kadangi direktoriaus kintamas darbo užmokestis priklauso nuo įmonės mėnesinio pelno, o šis buvo netiksliai apskaičiuotas, todėl skaičiuojant direktoriui kintamą darbo užmokestį, įmonė per trejus metus patyrė net 136 tūkst.Lt. nuostolį. Dėl to galima teigti, kad direktoriaus darbo užmokesčio apskaičiavimo metodika yra netiksli ir net gali sudaryti sąlygas piktnaudžiavimui, kai vieną mėnesį tyčia siekiama padidinti pelną, o kitą mėnesį apskaičiuojamas nuostolis, kuris nemažina darbo užmokesčio. Todėl trečioje šio darbo dalyje bus pateiktos darbo užmokesčio apskaičiavimo tobulinimo galimybės.

Prieš pradėdant vertinti skyriaus vadovų darbo užmokestį, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad vadovų skaičius analizuojamu laikotarpiu buvo nepastovus. Jei 2004 ir 2005 m. įmonėje dirbo (išskyrus direktorių) tik 2 vadovai, tai 2006 m. dirbo jau 8 vadovai. Tačiau 2006 m išaiškėjus, kad sandėlio vadovo pareigos iš dalies dubliuojasi su logistikos skyriaus vadovų darbo funkcijomis, šiuo pareigybės buvo atsisakyta, Todėl 2007 ir 2008 m. įmonėje dirbo 7 skyrių vadovai.

Skyriaus vadovų darbo užmokestį taip pat sudaro dvi dalys: pagrindinis darbo užmokesčio ir kintamas darbo užmokestis. Visiems skyriaus vadovams darbo apmokėjimo formos ir metodikos 2004 - 2007 m. buvo vienodos: pagrindinis (tarifinis) ir kintamas darbo užmokestis, kuris priklausė nuo uždirbto pelno dydžio. Atliekant vadovų darbo užmokesčio skaičiavimo analizę, nuo 2004 iki 2005 metų lapkričio mėnesio, nepavyko nustatyti kintamo darbo užmokesčio procentinės išraiškos nuo pelno. Šios priklausomybės procentinė išraiška įsakymo nepatvirtinta, tik kiekvieną mėnesį buvo direktoriaus įsakymai, kuriuose buvo nurodytas kintamas skyriaus vadovų kintamas darbo užmokestis absoliučiais dydžiais.



Tik nuo 2006 m. sausio mėnesio įvesta kintamo darbo užmokesčio procentinė išraiška nuo pelno. Tačiau kintamo darbo užmokesčio suma buvo skiriama bendrai kiekvienam skyriui, o skyriaus vadovas savo nuožiūra pagal dirbančiųjų indėlių į veiklos rezultatus, paskirstydavo ją skyriaus darbuotojams, taip pat ir sau. Žemiau pateiktoje 9 lentelėje rodoma skyriaus vadovų pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio dinamika:

9 lentelė

**Skyriaus vadovų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika 2004 - 2008 metais**

<i><b>Skyriaus vadovų darbo užmokestis</b></i>	<i><b>2004</b></i>	<i><b>2005</b></i>	<i><b>2006</b></i>	<i><b>2007</b></i>	<i><b>2008</b></i>
Pagrindinis darbo užmokestis, Lt.	1121	1064	2671	2755	4504
Kintamas darbo užmokesčio, Lt.	73	71	603	384	2643
<i><b>Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Lt.</b></i>	<i><b>1194</b></i>	<i><b>1135</b></i>	<i><b>3274</b></i>	<i><b>3139</b></i>	<i><b>7147</b></i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2004-2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniarašiais

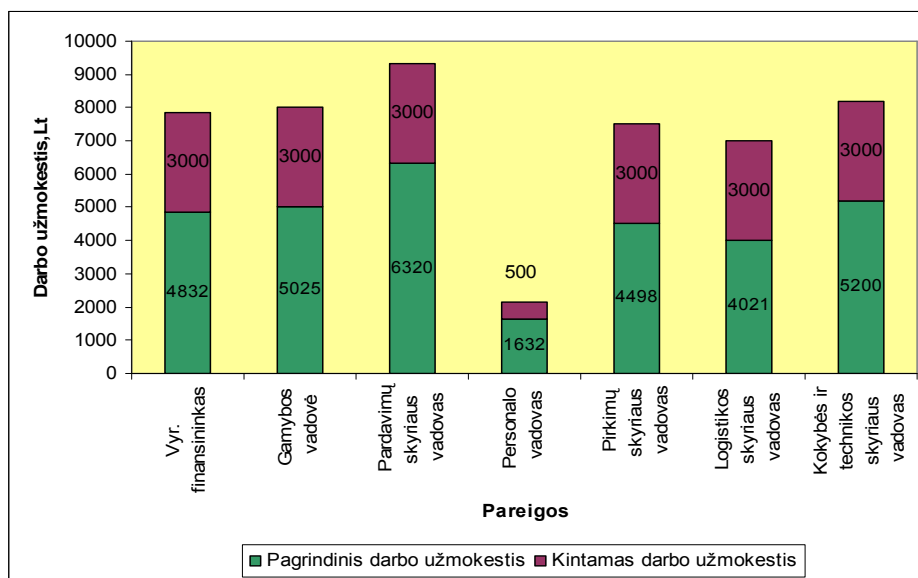
Kaip matyti iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, vidutinis mėnesinis darbo užmokestis per visą analizuojamą laikotarpį didėjo (išskyrus 2005 m.) ir 2008 m. net 6 kartus buvo didesnis už 2004 m. Šį pokytį lėmė tiek pagrindinio darbo užmokesčio didinimas, tiek kintamo darbo užmokesčio didinimas, kuris 2008 m. sudarė net 32 proc. viso darbo užmokesčio.

Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad kintamas darbo užmokestis kasmet žymiai svyravo. Vertinant tokį papildomo darbo užmokesčio kitimą 2004 - 2008 m. galima įvardyti šias priežastis:

1. nuo 2004 iki 2005 m. lapkričio mėnesio nebuvo nustatyta kintamo darbo užmokesčio procentinė išraiška nuo pelno. Kiekviena mėnesį direktoriaus įsakymu buvo skiriamas papildomas darbo užmokestis neprocentine išraiška.
2. nuo 2006 m. sausio mėnesio (kai įmonėje sukurtas finansų skyrius) nustatyta papildomos dalies apskaičiavimo metodika, t.y. griežta procentinė išraiška nuo pelno. Metų pabaigoje kintamas darbo užmokestis buvo patikslintas, remiantis įmonės uždirbtu pelnu.
3. 2007 m. rugpjūčio mėnesį direktorius atšaukė visus kintamuosius priedus nuo pelno visiems įmonės darbuotojams.
4. 2008 metais IV ketvirtį, remiantis akcininkų protokolu Nr.B8-59 (dėl papildomo darbo užmokesčio skyrimo už teigiamus įmonės rezultatus), visiems skyriaus vadovams (išskyrus personalo skyriaus vadovą) buvo skirta po 36 tūkst.lt už gerus darbo rezultatus. Personalo skyriaus vadovo priedas sudarė 6 tūkst. litų.

Apibendrinant galima teigti, kad kintamas darbo užmokesčio dydis skyriaus vadovams svyravo dėl šios darbo užmokesčio apskaičiavimo dalies metodikos nepastovumo.

Vertinat atskirai kiekvieno skyriaus vadovo darbo užmokesčio dydį, analizuojamu laikotarpiu pastebima vadovų darbo užmokesčio diferenciacija (12 priedas). Siekdami įvertinti vadovų darbo užmokesčio diferenciaciją, priežastis ir pasekmes, apžvelgsime vidutinį mėnesinį darbo užmokestį 2008 m.



**11 pav.** UAB „Šviesa“ 2008 m. vadovų vidutinio mėnesinio darbo diferenciacija

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2008 m. UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Kaip matosi iš 11 paveiksle pateiktų duomenų, pats mažiausias vidutinis mėnesinis darbo užmokestis 2008 m. buvo personalo skyriaus vadovo (2132 litai), nes šias pareigas užimantis žmogus neturi aukštojo išsilavinimo ir darbo patirties šioje srityje.

Didžiausias darbo užmokestis 2008 m. buvo pardavimų skyriaus vadovo - 9320 Lt. per mėnesį.

2008 m. vadovų darbo užmokestį sudarė dvi dalys: pagrindinis darbo užmokestis ir kintamas darbo užmokestis. Visų vadovų, išskyrus personalo skyriaus vadovą, kintamo darbo užmokesčio dydis 2008 m. sudarė 3 tūkst. Lt. per mėnesį. Vienodo kintamo darbo užmokesčio priklausė nuo komandinio darbo rezultatų. Personalo skyriaus vadovo kintamo darbo užmokesčio buvo tik 500 litų per mėnesį. Įmonė neturi kolektyvinės sutarties, kurioje būtų apibrėžta darbo užmokesčio sistema ir apskaičiavimo metodika. Taip pat ir kiti įmonės dokumentai nereglamentuoja darbo užmokesčio dydžio nustatymo principų. Todėl galima teigti, kad įmonėje darbo užmokesčio dydžio nustatymas yra subjektyvus, labiau vertinamas žmogus, o ne jo kompetencija ir sugebėjimai. Nepagrįstas darbo užmokesčio diferencijavimas nemotyvuoja vadovų dirbti geriau.

Apibendrinant skyriaus vadovų darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką, galima teigti, kad pagrindinis darbo užmokestis nustatomas subjektyviai, neįvertinant vadovų darbo rezultatų. Tokia

darbo užmokesčio nustatymo metodika ne tik nemotyvuoja vadovų dirbti gerai, bet sukelia demotyvaciją ir konfliktus tarp darbuotojų.

Dėl anksčiau išvardintų vadovų darbo užmokesčio nustatytų apskaičiavimo trūkumu, trečioje darbo dalyje bus pateiktos vadovų darbo užmokesčio sistemos tobulinimo galimybės.

### **2.5.2. Sandėlio darbuotojų darbo užmokesčio analizė**

UAB „Šviesa“ 2004 m. pradžioje dirbo vienas sandėlininkas. Plečiantis įmonės veiklai, didėjant gamybos pajėgumui, didėjo sandėlininkų poreikis, todėl analizuojamo laikotarpio pabaigoje jau dirbo 9 šios specialybės darbuotojų. Reikia akcentuoti, kad sandėlio darbuotojai UAB „Šviesa“ turi būti labai aukštos kvalifikacijos dėl kelių priežasčių:

1. Vienas iš įmonės tikslų yra mažinti žaliavų atsargas. Kvalifikuoti sandėlio darbuotojai efektyviai siekia šio tikslo.
2. Visa atsargų valdymo sistema yra kompiuterizuota ir sandėlio darbuotojai privalo išmanyti apie įdiegtas įmonėje kompiuterines technologijas.

Toliau analizuosime sandėlio darbuotojų darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką. Kaip matome iš 10 lentelės, sandėlio darbuotojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis kasmet didėjo. Darbo užmokestį taip pat sudaro dvi dalys: pagrindinis darbo užmokestis ir kintamas darbo užmokestis. Analizuojamu laikotarpiu kito tiek pagrindinis darbo užmokestis sandėlininkams, tiek kintama dalis. Jeigu 2004 - 2008 m. pagrindinis darbo užmokestis tik didėjo, tai kintamas darbo užmokestis tiek didėjo, tiek ir mažėjo. Nagrinėjamu laikotarpiu sandėlio darbuotojų darbo užmokestis padidėjo 59 proc. (absolūtus pokytis sudarė 704 litus). Pagrindinis darbo užmokestis padidėjo beveik dvigubai, t.y. 774 litais, o kintamas darbo užmokestis, atvirkščiai, - sumažėjo 70 litų (32 proc.).

10 lentelė

#### **Sandėlio darbuotojų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika 2004 - 2008 metais**

<i>Sandėlio darbuotojų darbo užmokestis</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pagrindinis darbo užmokestis, Lt.	967	1120	1181	1558	1741
Kintamasis darbo užmokestis, Lt.	220	174	330	58	150
<b><i>Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Lt</i></b>	<b><i>1187</i></b>	<b><i>1292</i></b>	<b><i>1511</i></b>	<b><i>1616</i></b>	<b><i>1891</i></b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2004 - 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Sandėlininkų darbo užmokestį nuo 2004 m. iki 2005 m. liepos mėnesio sudarė 2 dalys: pagrindinis ir kintamas darbo užmokestis. 2004 m. pagrindiniam darbo užmokesčio apskaičiuoti buvo taiko

laikinė darbo užmokesčio forma. Viena sandėlininko darbo valanda buvo įkainota 5,5 lito, o 2005 m. padidėjo iki 7 litų ir tai lėmė pagrindinio darbo užmokesčio padidėjimą 153 litais arba 15 proc. palyginus su 2004 m. Kintamas darbo užmokesčio dydis direktoriaus sprendimu ir nurodymu absoliučiais dydžiais įforminti įsakymu. 2005 m. asmeninių priedų suma sumažėjo 46 litais, kas sudarė 21 proc. Kintamo darbo užmokesčio dydis buvo nustatomas kiekvienam sandėlininkui individualiai, priklausomai nuo jo darbo rezultatų, taip pat įvertinus jo asmenines savybes.

Įmonėje 2006 m. įkūrus logistikos skyrių, sandėlininkai tapo pavaldūs vadovui, todėl buvo peržiūrėtos ir sandėlio darbuotojų darbo užmokesčio formos. Pirmai - pagrindinei darbo užmokesčio daliai apskaičiuoti taikoma laikinė paprasta darbo užmokesčio forma, kai jos dydis nustatomas už dirbtą laiką (mėnesį), antrai - kintamoji darbo užmokesčio dalis apskaičiuoti taikoma tiesioginė priklausomybė nuo veiklos rezultatų buvo 1,5 proc. nuo įmonės grynojo pelno. Skyriaus vadovas savo nuožiūra paskirsto apskaičiuotą priedą nuo pelno sau ir skyriaus darbuotojams, (atsižvelgdamas į darbuotojų darbą). Todėl lyginant 2006 m. ir 2005 m. pagrindinis darbo užmokestis padidėjo 61 Lt. ( 5,4 proc.), o kintamas darbo užmokestis 156 Lt. ( 90 proc.)

Siekiant užtikrinti sandėlininkų darbo kokybę, nustatytas optimalus darbo užmokesčio dydis, 2007 m. rugsėjo mėnesį buvo pasirinktas kompromisas: vadovas sandėlio darbuotojams išsake savo nuomonę apie jų darbo kokybę, materialinę atsakomybę ir užduočių įvykdymo problemas bei darbuotojams išklė konkrečius reikalavimus dėl darbo proceso. Norint įgyvendinti įmonės tikslus ir siekiant, kad sandėlininkai būtų labiau motyvuoti, jiems patiems pasiūlė nustatyti savo darbo užmokesčio formą ir pagrindinio darbo užmokesčio dydį. Kadangi labai sunku nustatyti sandėlininkų darbo apimtį, buvo pasirinkta laikinė darbo apmokėjimo forma, nustatant visiems darbuotojams vienodas 1750 litų pagrindinis darbo užmokestį per mėnesį. Dėl šios priežasties pagrindinis darbo užmokestis tais metais, lyginant su 2006 m., padidėjo 377 litais arba 31,9 proc.

2007 m. rugpjūčio mėnesį direktorius atšaukė visus kintamus priedus nuo pelno visiems įmonės darbuotojams, taip pat ir sandėlio darbuotojams. Dėl to kintamas darbo užmokestis sumažėjo 272 litais arba 82,4 proc.

2008 m. IV ketvirtį, remiantis akcininkų protokolu Nr.B8-59 (dėl papildomo darbo užmokesčio skyrimo už teigiamus įmonės rezultatus), visiems sandėlio darbuotojams buvo skirta po 600,00 litų kas mėnesį, tai sudarė 1800 litų per metus.

Atlikus analizę, nustatyta, kad pagrindinis sandėlininkų darbo užmokesčio didėjimas pagrįstas tuo, kad jų darbo užmokesčio dydis buvo reguliariai tikslinamas atsižvelgiant į besikeičiančias socialines-ekonomines sąlygas, o 2007 metais darbuotojai patys nustatė savo pagrindinio darbo užmokesčio dydį.

### **2.5.3. Gamybos skyriaus darbuotojų darbo užmokesčio analizė**

UAB „Šviesa“ gamybos darbuotojai yra šių specialybių darbuotojai: aparatūros surinkėjai, darbų skirstytojai, komplektuotojai, meistrai, įrengimų operatoriai. Nepriklausomai nuo to, kad remiantis teorija (Stoškus, S. 2002), meistrai yra priskiriami prie linijinių vadovų, jų darbo užmokesčio analizę atliksime kartu su gamybos darbuotojais. Meistrų darbo užmokesčio dydis priklauso nuo aparatūros surinkėjų išdirbio, o darbo užmokesčio priklausomybę nuo produkcijos pagaminimo apimties analizuosime šioje darbo dalyje.

2004 - 2005 m. ir 2006 m. pradžioje pagrindiniam darbo užmokesčiui apskaičiuoti buvo taikoma tiesioginė vienetinė darbo užmokesčio forma. Darbo užmokestis didėjo proporcingai nuo pagamintos produkcijos kiekio. Dėl to kiekvienas darbuotojas buvo suinteresuotas galutiniu savo darbo rezultatu. Tam, kad pasirinkta darbo užmokesčio forma pasiteisintų, UAB „Šviesa“ nustatė tam tikrus įkainius už kiekvieną pagamintą produkcijos vienetą. Taip pat buvo nuspręsta mokėti kintamą darbo užmokestį, kurio dydis priklausė nuo įmonės uždirbto pelno.

Gaminamų šviestuvų poreikis kasmet augo, todėl įmonėje išaugo darbo jėgos paklausa. Reikėjo keisti iki šiol naudojamą darbo užmokesčio sistemą, nes 2005 m. išryškėjo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio mažėjimo tendencija, o tuo metu šalies vidutinis darbo užmokestis augo. Įmonė susidūrė su padidėjusia darbuotojų kaita ir darbo jėgos trūkumu. Todėl nuo 2006 m. kovo mėn. pasikeitė pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio apskaičiavimo metodika.

Visiems aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams nustatytas vienodas pagrindinis darbo užmokestis - 900 Lt. Kintamas darbo užmokestis priklausė nuo bendro pagaminto produkcijos kiekio. Darbo užmokesčio apskaičiavimo metodikos pakeitimas turėjo paskatinti darbuotojus našiau dirbti ir atlikti darbą per kuo trumpesnę laiką. Tam tikslui įgyvendinti kiekvienam gaminamos produkcijos vienetui buvo užvedama technologinė (darbo) kortelė, kurioje nustatytas ne tik reikalingų žaliavų kiekis, darbo laiko trukmė ir žmonių kiekis vienam šviestuvui pagaminti, bet ir įkainis už atliktą darbą. Bet tokiu būdu nustatomas tik bendras kintamo darbo užmokesčio fondas. O individualų darbo užmokestį, su meistrų pagalba, skirsto gamybos skyriaus vadovė. Tokiu atveju tiksliai neįvertinamos kiekvieno darbuotojo darbo rezultatas. Todėl darbuotojai neužtikrinti, kad pagaminus didesnę produkcijos kiekį už tai jiems bus paskaičiuotas atitinkamas kintamas darbo užmokestis. Tai neskatina darbuotojų pagaminti daugiau produkcijos.

2007 m. Lietuvoje išaugo darbo jėgos paklausa, todėl norint motyvuoti darbuotojus, įvedamos darbo kategorijos, nuo kurių priklauso tarifinio darbo užmokesčio dydžiai. Todėl nuo 2007 m. liepos

mėnesio UAB „Šviesa“ gamybos darbuotojams (aparatus surinkėjams ir įrengimų operatoriams) pagrindinio darbo užmokesčio dydis nustatomas pagal kategorijas:

- I kategorija -1200,00 litų;;
- II kategorija – 1000,00 litų;
- III kategorija – 900,00 litų.

Kategorijos nustatymas priklauso nuo žmogaus darbo stažo įmonėje ir jo asmeninių savybių, lemiančių darbo rezultatyvumą. Reikia akcentuoti, kad III kategorija buvo nustatyta tik 4 darbuotojams. Darbuotojų kategorijos peržiūrimos kartą per ketvirtį, gali būti pakeliamos, tačiau niekada nesumažinamos.

Atskirai buvo nustatytas darbo užmokesčio dydis meistriui – 1800 litų, komlektuotojui – 1475 litų ir darbų skirstytojui – 1300 litų. Kaip darbo užmokesčio formos ir apskaičiavimo metodika lėmė darbo užmokesčio dydį, pateikta 11 lentelėje:

11 lentelė

### **Gamybos skyriaus darbuotojų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika**

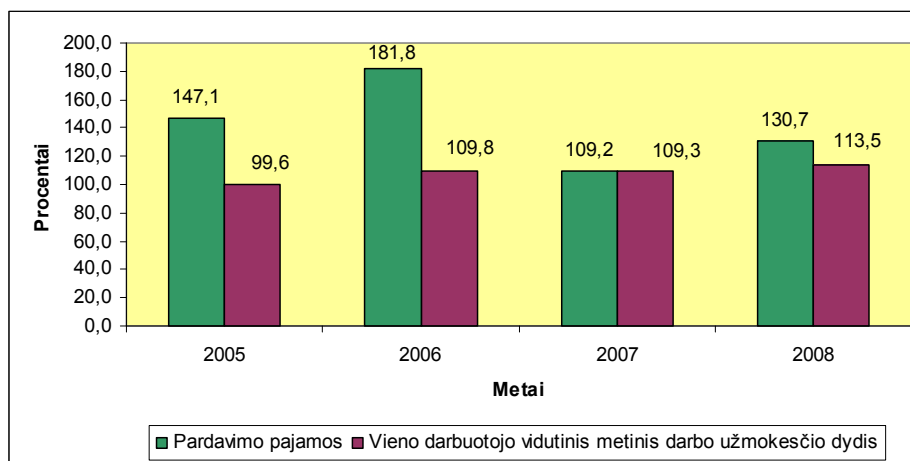
**2004 – 2008 m.**

<i><b>Gamybos skyriaus darbuotojų darbo užmokestis</b></i>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Pagrindinis darbo užmokestis, taikant vienetinę darbo užmokesčio formą, Lt.	943	955	224	-	-
Pagrindinis (tarifinis) darbo užmokestis, Lt.	-	-	755	972	1052
Kintamas darbo užmokestis, Lt.	37	23	92	199	277
<i><b>Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Lt</b></i>	980	976	1071	1171	1329

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2004 - 2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad darbo užmokesčio apskaičiavimo formos analizuojamu laikotarpiu buvo skirtingos. Kylant ekonomikos rodikliams šalyje 2004 - 2005 m. turėjo didėti ir įmonės darbo užmokestis, bet 2005 m. lyginant su 2004 m. vidutinis mėnesio gamybos darbuotojų darbo užmokestis sumažėjo 4 litais. Tuo laikotarpiu gamybos skyriaus darbuotojams skaičiuojant darbo užmokestį buvo naudojama tiesioginė vienetinė forma, todėl darbo užmokesčio dydis turėjo priklausyti nuo pagamintos produkcijos apimtys. Bet jei įvertinsime pardavimo pajamų ir vieno darbuotojo metinį vidutinį darbo užmokesčio dydį, tai pastebėsime, kad pardavimo apimtys 2005 m. lyginant su 2004 m., padidėjo 47,1 proc. punkto (4 lentelė), o tuo metu darbo užmokestis sumažėjo 0,4 proc. punkto. Atsižvelgiant į tai, kad pardavimo pajamas lėmė tuo laikotarpiu didėjantis gaminamos produkcijos kiekis, galima daryti išvadą, kad 2005 m. darbo užmokestis už pagamintos produkcijos vienetą buvo apskaičiuotas per mažas. Darbuotojai daugiau pagamino, bet jų darbas įvertintas mažesne pinigų suma, todėl žmogus negalėjo jausti, kad gavo tinkamą atlygį už darbą.

2006 m. lyginant su 2005 m. darbo užmokestis padidėjo 9,8 proc., o pardavimo apimtys- net 81,8 proc. (14 pav.) Vertindami augimo tempus, galime pastebėti netolygų didėjimą, ypač 2006 m. Galima teigti, kad pakeistos gamybos darbuotojų darbo užmokesčio skaičiavimo metodika neatspindėjo darbuotojų indėlio į pardavimo pajamas. Būtent šis veiksnys galėjo nulemti mažėjantį darbuotojų darbo našumą. 2007 m. tiek pardavimo apimčių, tiek ir gamybos darbuotojų darbo užmokesčio augimo tempai, lyginat su 2006 m., buvo beveik vienodi.

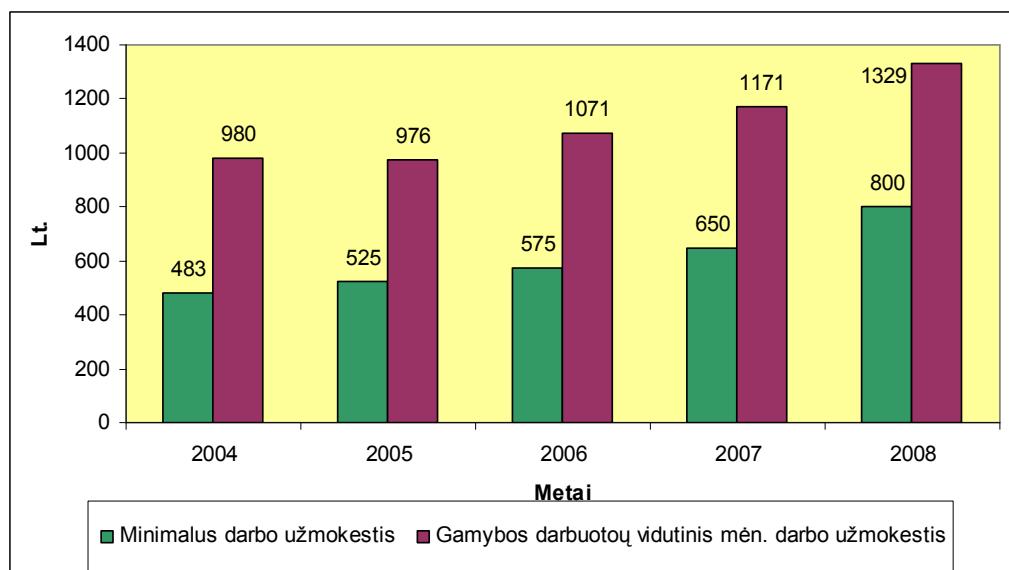


**12 pav.** Gamybos skyriaus darbuotojo vidutinio metinio darbo užmokesčio ir pardavimo apimčių kitimo tempai.

Šaltinis: apskaičiuota autorės remiantis 2004-2008 metų UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais ir finansine atskaitomybe.

Vertindami 2008 m. gamybos darbuotojų darbo užmokesčio ir pardavimo pajamų apimčių dinamika, iš 12 paveiksle pateiktų duomenų matosi, kad darbo užmokestį padidėjo 13,5 proc., o pardavimo apimtys padidėjo 30,7 proc. Jei dar įvertinsime našumo didėjimą, tai galime daryti prielaidą, kad 2007 m. antroje pusėje darbuotojų pastangas ir kategorijų nustatymas motyvuoja darbuotojus. Bet kita vertus, jei atsižvelgsime į tai, kad kintamas darbo užmokestis, kuris priklauso nuo pagamintos produkcijos kiekio, sudaro tik penktadalį darbo užmokesčio, įmonė turi galimybę skatinti darbuotojus siekti geresnių įmonės rezultatų.

Jei kalbėti apie veiksnius, kurie lemia gamybos darbuotojų darbo užmokestį, tai reikia paminėti vyriausybės nustatytą minimalų darbo užmokestį. Visiems naujai priimtiems gamybos darbuotojams pirmą mėnesį mokamas minimalus darbo užmokestis. Darbuotojų kaita per visą analizuojamą laikotarpį buvo žymi, todėl minimalaus darbo užmokesčio didėjimas turėjo įtakos ir šių darbuotojų darbo užmokesčio kitimui. Toliau tikslinga apžvelgti gamybos skyriaus darbuotojų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio ir minimalaus darbo užmokesčio dinamiką 2004 - 2008 m.



**13 pav.** Minimalaus DU ir gamybos skyriaus darbuotojų DU kitimas 2004-2008 m.

Šaltinis: 2004- 2008 metų UAB „Šviesa“ finansinė atskaitomybė ir statistikos departamento duomenys.

Iš 13 paveikslo matyti, kad minimalus vyriausybės nustatytas darbo užmokestis 2004 - 2008 m. augo ir per penkerius metus padidėjo 317 Lt. arba 81 proc. Įmonės gamybos darbuotojų vidutinis mėn. DU 2005 m. nežymiai sumažėjo, o nuo 2006 m. pradėjo augti ir per 5 metus jis padidėjo 349 Lt. arba 35,6 proc. Jeigu 2004 m. vidutinis DU įmonėje buvo daugiau nei dvigubai didesnis už minimalią mėnesinę algą, tai 2008 m. šis santykis sumažėjo iki 1,6 karto. Tai rodo, kad minimalus atlyginimas augo greičiau nei vidutinis DU gamybos skyriuje. Atsižvelgiant į tą faktą, kad kiekvienam naujam priimtam darbuotojui pirmą mėnesį mokamas LR vyriausybės nustatytas minimalus mėnesinis darbo užmokestis ir kad kadru kaita buvo didelė, tai viena iš vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio didėjimo priežasčių yra minimalaus darbo užmokesčio augimas.

Pardavimo kainas UAB „Šviesa“ nustato ne pati įmonė, o pagrindinis pirkėjas IKEA, todėl padidinti gaminamos produkcijos kainas dažnai yra sudėtinga. Norint dirbti pelningai, būtina mažinti gamybos kaštus, kurių vienas iš komponentų yra darbo užmokesčio kaštai. Siekiant padidinti visumos efektyvumą (mažinti išlaidas), reikia lanksčiai panaudoti darbuotojų potencialą. Tai galima padaryti keičiant įmonės darbo užmokesčio formas ir metodiką (darbo užmokesčio sistemą), nes darbo užmokesčio sistema turi laiku ir tinkamai įvertinti darbuotojų pastangas bei nuopelnus ir skatinti siekti gerų darbo rezultatų. Būtent šis aspektas ir bus vertinamas trečioje šio darbo dalyje.



#### 2.5.4. Specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio analizė

Specialistams yra priskiriami darbuotojai, turintys aukštąjį ir specialųjį išsilavinimą, kurie sprendžia konkrečius klausimus įmonėje, kuruoja konkrečią sritį ir padeda vadovams pasirinkti tinkamiausią techninį, ekonominį ar kitą sprendimą. Tarnautojais vadinami techniniai vykdytojai, kurių pagrindinis uždavinys- aptarnauti vadovus ir specialistus. Sudėtinga yra teisingai nustatyti specialistų ir tarnautojų indėlį į įmonės veiklos rezultatus, pagal kuriuos būtų galima nustatyti darbo užmokesčio dydį. Toliau bus analizuojama UAB „Šviesa“ specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio dinamiką ir darbo užmokesčio diferenciacija.

12 lentelė

##### Specialistų ir tarnautojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis 2004 – 2008 m.

<i>Specialistų ir tarnautojų darbo užmokestis</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pagrindinis darbo užmokestis, Lt.	1087	1406	1522	1972	2215
Kintamasis darbo užmokestis, Lt.	221	275	478	141	325
<b><i>Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Lt</i></b>	<b><i>1308</i></b>	<b><i>1681</i></b>	<b><i>2000</i></b>	<b><i>2113</i></b>	<b><i>2540</i></b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2004 - 2008 m. UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Iš 12 lentelės matyti, kad specialistų darbo užmokesčio dydis nebuvo pastovus. Gerėjant ekonomikos rodikliams šalyje, atitinkamai kilo specialistų ir tarnautojų darbo užmokestis, kuris per penkerius metus UAB „Šviesa“ padidėjo beveik dvigubai. Tačiau šis didėjimas nebuvo tolygus. Matyti, kad darbo užmokestį sudaro dvi dalys: pagrindinis darbo užmokestis ir kintamas darbo užmokestis. Pagrindinė darbo užmokesčio dalis yra nustatyta ir užfiksuota darbo sutartyje, o kintamoji dalis 2004 - 2007 m. priklausė nuo skyriaus vadovo sprendimo. Kaip jau buvo aprašyta anksčiau, kiekvienam skyriui buvo skiriamas tam tikro dydžio priedas, kurį skyriaus vadovas savo nuožiūra paskirstydavo savo pavaldiniams.

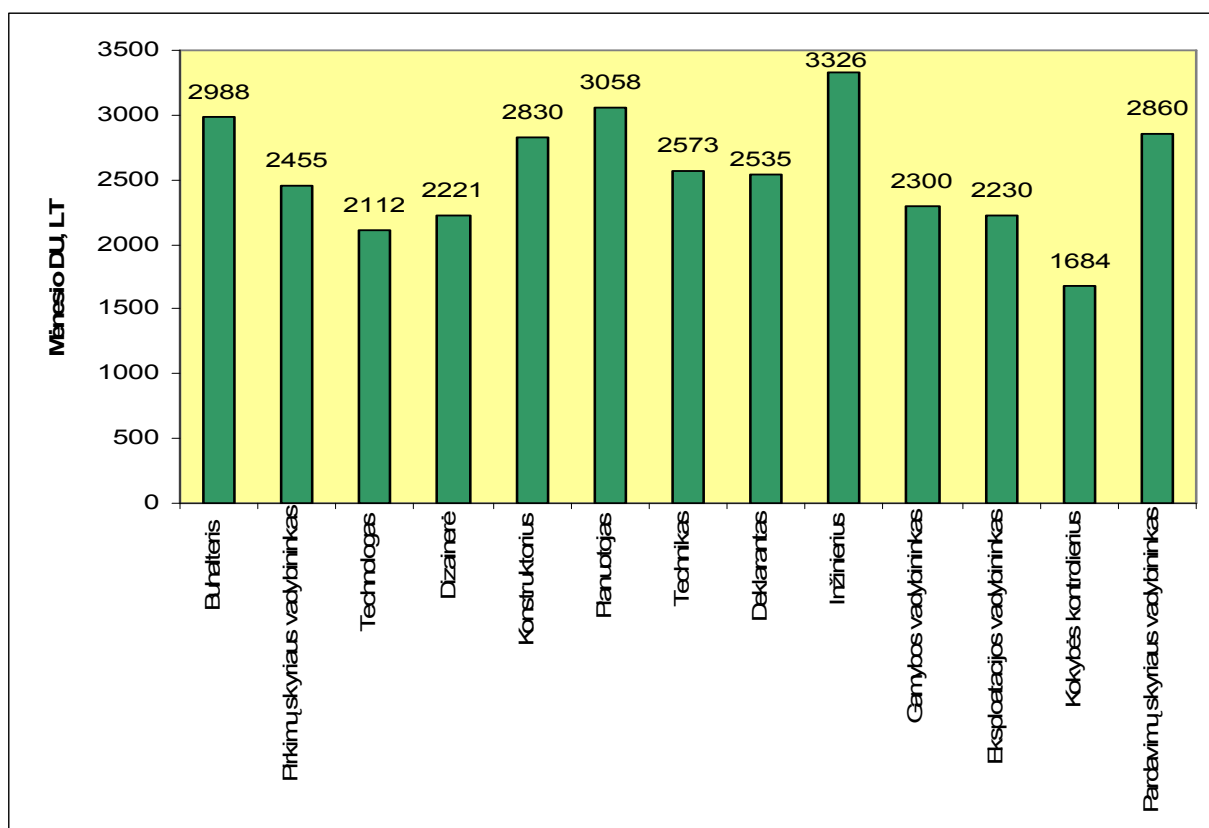
Vertindami bendrą darbo užmokesčio dinamiką, matome, kad mažiausias darbo užmokesčio pokytis tik 113 Lt. arba 5,7 proc., buvo 2007 m., o didžiausias- 2008 m., kai darbo užmokestis padidėjo 427 Lt. (20,2 proc.). 2008 m. darbo užmokesčio kilimą lėmė metų gale kintamas darbo užmokestis nuo darbo rezultatų, kuris, priklausomai nuo tam tikrų pareigų, svyravo nuo 2,4 iki 6 tūkst.Lt. vienam darbuotojui per metus.

Didelę įtaką specialistų darbo apmokėjimo lygiui 2006 - 2008 m. darė maža šių specialistų pasiūla darbo rinkoje. Įmonė, norėdama susirasti tam tikros srities specialistą, buvo priversta kreiptis į įdarbinimo agentūras, nes savo jėgomis surasti specialistą buvo labai sudėtinga. Todėl darbo

užmokesčio dydis dėl specialistų trūkumo apskrityje buvo didesnis, nei įmonė buvo pasiruošusi mokėti. Šiuo laikotarpiu naujai priimami specialistai reikalavo pakankamai aukšto darbo užmokesčio. Specialistų darbo užmokestis nėra nustatytas nei pareigybių nuostatuose, nei kolektyvinėje sutartyje, todėl darbo užmokesčio dydis priklausė nuo trijų veiksnių:

1. Specialisto poreikio įmonei;
2. Darbuotojo ir darbdavio derybų meno, nustatant pagrindinio darbo užmokesčio dydį;
3. Įmonės išgalių mokėti tam tikro dydžio darbo užmokestį.

Todėl, analizuojant skirtingų specialistų darbo užmokesčio dydžius, pastebėta, kad jis yra skirtingas. Specialistų darbo užmokesčio diferencijavimą įvertinsime 2008 m. darbo užmokesčio dydžio pavyzdyje:



**14 pav.** UAB „Šviesa“ specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio diferencijavimas 2008 m.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniarašiais 2008 m.

Iš 14 paveikslo matyti, kad mažiausias darbo užmokestis yra kokybės kontrolieriaus ir sudaro 1684 Lt. Tuo tarpu inžinieriaus darbo užmokestis yra beveik du kartus didesnis ir sudaro 3326 Lt. Kitų specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio dydis svyravo nuo 2112 iki 3058 Lt. Įmonėje taip yra, kad tų pačių specialybių darbuotojai, atliekantys panašaus sudėtingumo darbus panašiomis sąlygomis,

uždirba skirtingai. Nustatant darbo užmokestį UAB „Šviesa“ jo dydį labiau lemia subjektyvios prielaidos, nes kiekvienu individualiu atveju dėl užmokesčio dydžio darbdavys tariaisi su darbuotoju.

Galima teigti, kad įmonėje naudojama darbo užmokesčio skaičiavimo metodika turi daug trūkumų, todėl siekiant nustatyti socialiai ir ekonomiškai teisingą bei motyvuotą darbo apmokėjimo sistemą, trečioje darbo dalyje bus pateikiamos darbo užmokesčio tobulinimo galimybės šioje įmonėje.

### **3. DARBO UŽMOKESČIO TOBULINIMO GALIMYBĖS UAB „ŠVIESA“**

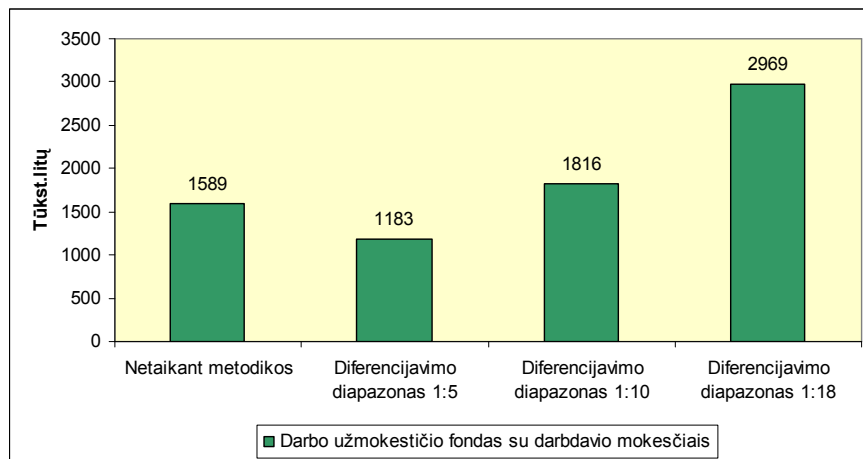
#### **3.1. Pagrindinio darbo užmokesčio tobulinimas ir nepagrįstos diferenciacijos mažinimas taikant darbų ir pareigybių vertinimo metodiką**

Darbo užmokesčio analizė UAB „Šviesa“ parodė, kad apskaičiuojant darbo užmokesčio dydį UAB „Šviesa“ daugiausia lemia subjektyvios priežastys. Įmonėje taikoma tokia praktika, kai darbuotojams, kurių darbo rezultatus sudėtinga įvertinti kiekybiniu aspektu, taikoma laikinė darbo apmokėjimo forma, tačiau atliekantiems panašiomis sąlygomis ir panašaus sudėtingumo darbus, mokamas skirtingo dydžio darbo užmokestis. Todėl įmonė turi keisti darbo užmokesčio metodiką, nustatydama pagrindinį darbo užmokestį visiems įmonės darbuotojams, išskyrus aparatūros surinkėjus ir įrengimų operatorius. Autorės nuomone, siekiant apskaičiuoti darbo užmokestį direktoriui, skyrių vadovams, specialistams, tarnautojams, meistrams, darbų skirstytojams ir komplektuotojams, tikslinga taikyti paprastą laikinę darbo užmokesčio formą, o mėnesio pareigybinio darbo užmokesčio dydį nustatyti vadovaujantis 2004 metais parengta Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos LR Trišalės Tarybos Darbo ir socialinių tyrimų instituto rekomenduotina taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodika. Vienas iš siūlomų darbo užmokesčio sistemos pranašumų yra tas, kad įmonėje, įvertinus tokią darbo apmokėjimo formą, atsiranda galimybė įvertinti atliekamo darbo sudėtingumą (taip įgyvendinamas principas - kiekvienam pagal sugebėjimus) ir jį sieti su dirbtu laiku bei darbuotojo kvalifikacija.

UAB „Šviesa“ savo veiklą vykdo jau septintus metus. Bet įmonėje nėra direktoriaus patvirtintų pareigybinių instrukcijų, kuriose būtų nustatytos pareigybių darbo funkcijos, pavaldumas, atsakomybė. Todėl prieš pradėdant darbų ir pareigybių įvertinimą, įmonė privalo sudaryti pareigybines instrukcijas. Kadangi UAB „Šviesa“ yra vidutinė įmonė, pareigybių yra nedaug, todėl galima tiksliai įvertinti visas darbo vietas. Priklausomai nuo numatomų pareigybinių instrukcijų, kuriose turi būti nustatytos darbo funkcijos ir remiantis darbo vietų aprašymu, reikia atlikti pareigybių vertinimą. Tai buvo padaryta įvertinus visus 8 darbų ir pareigybių vertinimo veiksnius, taip pat įvertinus specifinių žinių būtinumą kiekvienai pareigybei. Kiekviena pareigybė įvertinta tam tikrais balais, remiantis balų sistemos nustatyta pareigybių tarifine kategorija (16 priedas). Pagal tarifinį darbo užmokesčio koeficientą, nustatytas darbo užmokesčio dydis pagal tris skirtingus diferencijavimo diapazonus: 1:5, 1:10, 1:18 (16 priedas). Šiuo būdu UAB „Šviesa“ turi būti paskaičiuotas numatomas darbo užmokesčio dydis 27 specialybių darbuotojams.

Rekomenduojamoje taikyti metodikoje diferencijavimo intervale 1:5 darbo užmokesčio koeficiento augimas lėtėja (regresinė priklausomybė: kuo aukštesnė tarifinė kategorija, tuo mažesnis darbo užmokesčio padidėjimas). Taikant intervalą 1:10 tarifinis darbo užmokesčio koeficientas, pereinant nuo vienos tarifinės kategorijos prie kitos, tolygiai didėja (tiesinė priklausomybė: didėjant tarifinei kategorijai, darbo užmokestis didėja tolygiai). Taikant didžiausią diapazoną 1:18 darbo užmokestis auga tuo sparčiau, kuo aukštesnė tarifinė kategorija (progresinė priklausomybė: darbo užmokestis didėja greičiau nei tarifinė kategorija). Apskaičiuoti duomenys pateikti 16 priede. Žemiausios, t.y. pirmos tarifinės kategorijos darbo užmokesčio nustatymui pasirinktas nuo 2008 m. sausio 1d. galiojantis minimalios mėnesinės algos dydis - 800 litų.

Iš priede pateiktų duomenų matome, kad jeigu įmonė pasirinktų diferencijavimo diapazoną 1:5, tai dabartiniai darbo užmokesčio dydžiai sumažėtų visoms pareigybėms. Pasirinktas darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas leistų sutaupyti 406 tūkst. litų įmonės lėšų (pav.15) Bet tai dar nereiškia, kad įmonės pelnas padidėtų, nes mažinant darbo užmokestį, gali sumažėti darbuotojų motyvacija dirbti, o tai neigiamai atsilieptų įmonės veiklos rezultatams. Kita priežastis būtų tai, kad įmonėje vidutinis darbo užmokestis ir taip yra vidutiniškai 18 proc. mažesnis nei apskrities pramonės įmonėse, todėl dar didesnis darbo užmokesčio sumažinimas padidintų ir taip aukštą darbuotojų kaitą. Kadangi darbo užmokesčio sumažinimas gali neigiamai įtakoti įmonės rezultatus, todėl daroma išvada, kad šis diferencijavimo diapazonas įmonei nepriimtinas.



**15 pav.** UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio fondas 2008 m. naudojant esamą apmokėjimo sistemą ir pareigybių vertinimo metodiką pagal skirtingus diferencijavimo diapazonus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Įvertinus darbo užmokesčio dydį pagal diferencijavimo diapazoną 1:18, pastebima darbo užmokesčio didėjimo tendencija visoms pareigybėms. Todėl ženkliai padidėtų įmonės darbo

užmokesčio sąnaudos. 15 paveiksle pateiktos darbo užmokesčio sąnaudos, įvertinus darbdavio mokesčius (Socialinio draudimo įmokos ir įmokos į garantinį fondą), padidėtų 1,380 mln.Lt., o tai savo ruožtu daugiau nei per pusę sumažintų įmonės pelną (2008 m. grynasis įmonės pelnas buvo 2,296 mln.Lt.). Darbo užmokesčio taikymas naudojant diferencijavimo diapazoną 1:18 UAB „Šviesa“ neleistų užbaigti technologinių procesų atnaujinimo programos, todėl šį diapazoną taikyti būtų neracionalu.

Vertinant 16 priedo duomenis matome, kad nustatant UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio dydį pagal diferencijavimo diapazoną 1:10, pagrindinis (pareigybinis) darbo užmokestis sumažėtų tik vienai pareigybei, t.y. pardavimo skyriaus vadovui, kuris, naudojant esančią sistemą, uždirba 1,5 karto daugiau nei panašų darbą atliekantis pirkimų skyriaus vadovas. Darbo užmokesčio skirtumai pavaizduoti lentelėje:

13 lentelė

**Vadovų pagrindinis darbo užmokestis taikant veikiančią ir siūlomą taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodiką**

<i>Pareigos</i>	<i>Žmonių skaičius</i>	<i>Mėnesinis pastovus vieno darbuotojo DU (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Metinis pastovus vieno darbuotojo DU (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per 2008 m. (Lt.)</i>	<i>Mėnesinis pastovus vieno darbuotojo DU taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Metinis pastovus vieno darbuotojo DU taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais taikant naują metodiką per metus (Lt.)</i>
Direktorius	1	7000	84.000	110.149	8000	96.000	125.837
Finansų skyriaus vadovas	1	4832	57.984	76.034	4904	58.848	77.138
Gamybos vadovė	1	5025	60.300	79.071	5360	64.320	84.311
Pardavimų skyriaus vadovas	1	6320	75.840	99.449	4904	58.848	77.138
Personalo vadovė	1	1632	19.584	25.680	2120	25.440	33.347
Pirkimų skyriaus vadovas	1	4498	53.976	70.779	4904	58.848	77.138
Logistikos skyriaus vadovas	1	4021	48.252	63.273	4472	53.664	70.343
Kokybės ir technikos skyriaus vadovas	1	5200	62.400	81.825	5360	64.320	84.311
<b>Viso</b>	<b>8</b>		<b>462.336</b>	<b>606.261</b>		<b>480.288</b>	<b>629.562</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Ženklaus darbo užmokesčio sumažėjimas pardavimo skyriaus vadovui būtų dėl to, kad vadovo darbas pagal dabartines sąlygas labai mažai lemia pardavimo apimtį, kadangi UAB „Šviesa“ produkcijos pardavimas vyksta pagal 2004 m. pasirašytą pardavimo sutartį su Švedijos kompanija

„AMR“. Visų kitų pareigybių darbuotojams pagrindinis darbo užmokestis padidėtų nuo 72 Lt. finansų skyriaus vadovui iki 488 Lt. personalo skyriaus vadovei. Pastarosios atlyginimas šiuo metu yra 1632 Lt. arba 3 kartus mažesnis nei vidutinis vadovų darbo užmokestis. Bendros pagrindinio darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos visų kategorijų darbuotojams padidėtų neženkliai – 227 tūkst.Lt. arba tik 0,43 proc. 2008 m. tipinės veiklos sąnaudų. Šio diapazono taikymas leistų darbuotojams už lygiaverčių darbų atlikimą mokėti vienodą pagrindinį darbo užmokestį ir padėtų sukurti racionalią ir pagrįstai diferencijuotą darbo užmokesčio sistemą.

Taikant darbų ir pareigybių vertinimo metodiką, pagrindinio darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos turėtų padidėti 23,3 tūkst.Lt. arba tik 3,8 proc. Atsižvelgiant į 2008 m. tipinės veiklos sąnaudas, tai sudarytų 0,04 proc.

Vertinant specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio kitimą pagal siūlomą taikyti naują metodiką, iš 14 lentelės matyti, kad pagrindinis darbo užmokestis padidėtų be išimties visų pareigybių darbuotojams. Daugiausiai vertine išraiška padidėtų inžinieriaus darbo užmokestis – 938 Lt. arba 30 proc., o daugiausiai procentine išraiška padidėtų kokybės kontrolieriaus pagrindinis darbo užmokestis-48 proc. arba 686 Lt. Mažiausiai pasikeistų eksploatacijos vadybininko darbo užmokestis – tik 50 Lt. arba 2,7 proc.

14 lentelė

**Specialistų ir tarnautojų pagrindinis darbo užmokestis taikant veikiančią ir siūlomą taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodiką**

<i>Pareigos</i>	<i>Žmonių skaičius</i>	<i>Mėnesinis pastovus vieno darbuotojo DU (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Metinis pastovus vieno darbuotojo DU (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per 2008 m. (Lt.)</i>	<i>Mėnesinis pastovus vieno darbuotojo DU taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Metinis pastovus vieno darbuotojo DU taikant naują metodiką (Lt.) 2008m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais taikant naują metodiką per metus (Lt.)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Buhalteris	1	2713	32.556	42.691	3320	39.840	52.222
Technologas	2	1862	44.688	58.599	2672	64.128	84.059
Dizainerė	1	1971	23.652	31.015	2672	32.064	42.029
Technikas	2	2323	55.752	73.108	2672	64.128	84.059
Deklarantas	1	2235	26.820	35.169	2672	32.064	42.029
Inžinierius	1	3126	37.512	49.189	4064	48.768	63.925
Gamybos vadybininkas	1	1800	21.600	28.324	2120	25.440	33.347
Eksploatacijos vadybininkas	1	1830	21.960	28.796	1880	22.560	29.572

1	2	3	4	5	6	7	8
Kokybės kontrolierius	1	1434	17.208	22.565	2120	25.440	33.347
Pardavimų skyriaus vadybininkas	2	2310	55.440	72.698	2672	64.128	84.059
Konstruktorius	1	2580	30.960	40.598	2984	35.808	46.937
Pirkimų skyriaus vadybininkas	2	2205	52.920	69.394	2672	64.128	84.059
Planuotojas	1	2558	30.696	40.252	2984	35.808	46.937
<b>Viso</b>	<b>17</b>		<b>451.764</b>	<b>592.398</b>		<b>554.304</b>	<b>726.582</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad taikant darbų ir pareigybių vertinimo metodiką, iš viso darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos specialistams ir tarnautojams padidėtų 134 tūkst.Lt. arba 22,6 proc. Tai sudarytų tik 0,3 proc. 2008 m. tipinės veiklos sąnaudų.

Vertinant sandėlio darbuotojų, meistrų, darbų skirstytojų ir komplektuotojų pagrindinio darbo užmokesčio pokyčius matyti, kad visų šių pareigybių pagrindinė DU dalis dėl naujos metodikos taikymo taip pat didėtų:

15 lentelė

**Sandėlio darbuotojų, meistrų, darbų skirstytojų ir komplektuotojų pagrindinis darbo užmokeskis taikant veikiančią ir siūlomą taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodiką**

Pareigos	Žmonių skaičius	Mėnesinis pastovus vieno darbuotojo DU (Lt.) 2008 m.	Metinis pastovus vieno darbuotojo DU (Lt.) 2008 m.	DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per 2008 m. (Lt.)	Mėnesinis pastovus vieno darbuotojo DU taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.	Metinis pastovus vieno darbuotojo DU (Lt.) taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.	DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais taikant naują metodiką per metus (Lt.)
Sandėlio darbuotojas	9	1741	188.028	246.561	1.880	203.040	266.145
Meistras	2	1800	43200	56648	2384	57216	74999
Komplektuotojas	2	1475	35400	46420	1880	45120	59143
Darbų skirstytojas	2	1300	31200	40913	1880	45120	59143
<b>Iš viso</b>			297.828	390.542		350.496	459.430

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Iš lentelės duomenų matyti, kad daugiausiai vertine išraiška pagrindinė DU dalis padidėtų meistrui ir darbų komplektuotoji, atitinkamai 584 Lt. ir 580 Lt. Tačiau procentine išraiška daugiausiai didėtų



darbų skirstytojui, nes jo atlyginimas analizuojamu laikotarpiu buvo mažesnis. Mažiausią pokytį pajustų sandėlio darbuotojai, nes pagrindinė DU dalis padidėtų tik 139 Lt. arba 8 proc.

Tokiu būdu darbo užmokesčio kaštai šios kategorijos darbuotojams padidėtų 69 tūkst.Lt. arba 17,6 proc. ir tai sudarytų 0,13 proc. 2008 m. tipinės veiklos sąnaudų.

Ši darbų ir pareigybių vertinimo metodika pagrindiniam darbo užmokesčiui apskaičiuoti turėtų būti taikoma visoms pareigybėms, kurių darbą sudėtinga įvertinti kiekybiškai, t.y. apskaičiuoti pagal pagamintos produkcijos kieki.

### 3.2.Kintamo darbo užmokesčio nuo pelno nustatymo metodika

Pradedant vertinti pagrindinio darbo užmokesčio tobulinimo galimybes, tikslinga pradėti nuo įmonės direktoriaus. Kaip buvo akcentuota analitinėje šio darbo dalyje, direktoriaus kintamas darbo užmokestis priklauso nuo įmonės mėnesinio pelno. Tačiau mėnesiui pasibaigus labai sunku greitai ir tiksliai apskaičiuoti įmonės pelną (nuostolį), todėl apskaičiuojant kiekvieno mėnesio kintamą darbo užmokesčio dalį (4,5 proc. nuo grynojo pelno) įmonė neišvengia netikslumų. Dėl to siūloma šią darbo užmokesčio dalį skaičiuoti taip: kiekvieną mėnesį 3,5 proc. įmonės grynojo pelno paskirti direktoriaus kintamam darbo užmokesčiui, o 1 proc. palikti rezerve. Finansiniams metams pasibaigus, remiantis pelno (nuostolio) ataskaita, apskaičiuojamas įmonės grynasis metinis pelnas. Priklausomai nuo gauto rezultato apskaičiuoti papildomą neprimokėtą kintamą darbo užmokestį už visus finansinius metus, t.y. skirtumą tarp išmokėto ir priklausomo išmokėti dydžio. Šios metodikos taikymas leistų įmonei labai tiksliai apskaičiuoti direktoriaus kintamą darbo užmokestį.

Lentelė Nr. 16

#### *Direktoriaus kintamas darbo užmokestis įvedus naują metodiką*

<i>Pareigos</i>	<i>Žmonių skaičius</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Pagrindinis darbuotojo DU per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>
Direktorius	1	11214	134568	176459	8610	103320	135432

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniarašiais

Iš lentelėje patektų duomenų matyti, kad direktoriaus kintamas darbo užmokestis, įvedus naują skaičiavimo metodiką, įvertinus darbdavio mokamus mokesčius sumažėtų net 41 tūkst.Lt. arba 23 proc.

Kitų pareigybių darbuotojams, kurių darbą sunkų išmatuoti kiekybiškai, kintamas darbo užmokestis taip pat kaip ir direktoriaus turėtų priklausyti nuo grynojo pelno. Kadangi skirtingų pareigybių atsakomybės laipsnis yra skirtingas, todėl procentinė dalis nuo pelno skirtingoms pareigybėms taip pat turėtų skirtis.

Atsižvelgiant į ankstesniais laikotarpiais darbuotojams išmokėtas darbo užmokesčio sumas ir į sudėtingą ekonominę situaciją, kintamos dalies bendro darbo užmokesčio fondo siūloma nedidinti, tik jį perskirstyti atsižvelgiant į pareigybės indėlį, kad būtų išvengta nepagrįsta diferenciacija. Apskaičiuojant kintamo darbo užmokesčio fondą siūloma skirti 6,5 proc. grynojo metų pelno.

Jau aptarta, kad įmonės darbuotojams turi būti nustatyta pareigybinė kategorija ir darbuotojų sugebėjimai, kompetencija, išsimokslinimas, atsakomybės laipsnis ir pan. kurie turi būti įvertinti pinigine išraiška. Todėl siūloma kintamą darbo užmokesčių nustatyti procentine išraiška nuo atitinkamos pareigybės pagrindinio darbo užmokesčio dydžio.

Kitas labai svarbus aspektas kintamo darbo užmokesčio nustatyme – tai laiko tarpas per kurį bus pasiekti tam tikri darbo rezultatai. Autorės nuomone optimaliausias laikotarpis būtų metai ir kintama darbo užmokesčio dalis būtų apskaičiuojama ir išmokama kartą per metus. Finansiniams metams pasibaigus, apskaičiuojamas įmonės grynasis metinis pelnas.

Toliau reikia aptarti kiekvieno darbuotojo kintamo darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką. Skaičiavimas atliekamas tokiais etapais:

1. Apskaičiuoti bendrą kintamo darbo užmokesčio fondą litais (siūloma 6,5 proc. nuo grynojo pelno);
2. Sutinkamai su kiekvieno darbuotojo mėnesiniu pagrindiniu darbo užmokesčiu, nustatyti individualų koeficientą. (kiekvienos pareigybės pagrindinio DU santykinė dalis bendrame visų pareigybių pagrindinio DU fonde);
3. Pagal apskaičiuotą koeficientą apskaičiuoti kintamo darbo užmokesčio dalį litais kiekvienai pareigybei.

Struktūrinių skyrių vadovų, specialistų ir tarnautojų, vykdančių techninį, ekonominį, finansinį, organizacinį, administracinį darbą, organizuojančių pagamintos produkcijos pardavimus pagal sutartis bei ieškančių naujų rinkų, taip pat sandėlio darbuotojų ir gamyboje dirbančių darbuotojų, bet negaminančių konkrečios produkcijos, tokių kaip meistras, darbų skirstytojas ir komplektuotojas, kintamo darbo užmokesčio apskaičiavimas pateiktas 17 priede.

Skyriaus vadovų kintamas darbo užmokesčio skaičiavimas pagal naują metodiką bus diferencijuojamas atsižvelgiant į nustatytą pagrindinį (pareigybinį) darbo užmokestį. Jei vertinsime, kad skyriaus vadovų kintamas darbo užmokestis 2008 m. buvo nustatytas vienodo dydžio (išskyrus personalo vadovo), tai dėl siūlomas metodikos skyriaus vadovų ši darbo užmokesčio dalis kiekvienam bus nustatyta individualiai. Taikant šią metodiką kintamas darbo užmokestis lyginant su 2008 m. turėtų sumažėti 80 proc. (17 lentelė).

Lentelė Nr. 17

*Skyriaus vadovų kintamo darbo užmokesčio pokytis, įvedus naują metodiką*

<i>Pareigos</i>	<i>Žmonių skaičius</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sgaudos su darbdavio mokesčiais per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Pagrindinis darbuotojo DU per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sgaudos su darbdavio mokesčiais per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>
Finansų skyriaus vadovas	1	3000	36000	47207	571	6852	8982
Gamybos vadovė	1	3000	36000	47207	624	7488	9815
Pardavimų skyriaus vadovas	1	3000	36000	47207	571	6852	8982
Personalo vadovė	1	500	6000	7868	247	2964	3885
Pirkimų skyriaus vadovas	1	3000	36000	47207	571	6852	8982
Logistikos skyriaus vadovas	1	3000	36000	47207	520	6240	8179
Kokybės ir technikos skyriaus vadovas	1	3000	36000	47207	624	7488	9815
<b>Iš viso:</b>	<b>7</b>		<b>222000</b>	<b>291109</b>		<b>44736</b>	<b>58640</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniaraščiais

Specialistų ir tarnautojų kintamas darbo užmokesčio skaičiavimas pagal naują metodiką turėtų būti diferencijuojamas atsižvelgiant į nustatytą pagrindinį (pareigybinį) darbo užmokestį. Siūloma metodika turėtų labiau motyvuoti šiuos darbuotojus siekti geresnių rezultatų. 2008 m. kintamas darbo užmokestis buvo apskaičiuotas subjektyviai - direktoriaus nuožiūra, taigi siūloma metodika leistų paskirstyti kintamą darbo užmokestį remiantis darbų ir pareigybių vertinimu.

*Specialistų ir tarnautojų kintamo darbo užmokesčio pokytis, įvedus naują metodiką*

<i>Pareigos</i>	<i>Žmonių skaičius</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Pagrindinis darbuotojo DU per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>
Buhalteris	1	275	3300	4327	386	4632	6072
Technologas	2	250	6000	7868	311	7464	9784
Dizaineris	1	250	3000	3934	247	2964	3885
Technikas	2	250	6000	7868	311	7464	9784
Deklarantas	1	300	3600	4721	311	3732	4892
Inžinierius	1	200	2400	3147	473	5676	7440
Gamybos vadybininkas	1	500	6000	7868	247	2964	3885
Eksploatacijos vadybininkas	1	400	4800	6294	219	2628	3445
Kokybės kontrolierius	1	250	3000	3934	247	2964	3885
Pardavimų skyriaus vadybininkas	2	550	13200	17309	311	7464	9784
Konstruktorius	1	250	3000	3934	347	4164	5458
Pirkimų skyriaus vadybininkas	2	250	6000	7868	311	7464	9784
Planuotojas	1	500	6000	7868	347	4164	5458
<b>Viso</b>	<b>17</b>		<b>66300</b>	<b>86939</b>		<b>63744</b>	<b>83556</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniarašiais

Iš 18 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad kintamas darbo užmokestis specialistams ir tarnautojams pagal siūlomą metodiką sumažės 6 specialybių darbuotojams (gamybos vadybininkui, eksploatacijos vadybininkui, planuotojui, pardavimų skyriaus vadybininkui, kokybės kontrolieriui ir dizaineriui). Beveik dvigubai (243 Lt.) turėtų sumažėti gamybos vadybininko mėnesinis kintamas darbo užmokestis, o kokybės kontrolieriui ir dizaineriui sumažės tik 3 Lt.. Ženklausiai turėtų padidėti inžinierio kintamas mėnesinis darbo užmokestis – 273 Lt. (36,5 proc.), ir buhalterio - 111 Lt. (40 proc.). Įvedus naują metodiką, apskaičiuojant kintamą darbo užmokestį šios kategorijos darbuotojams kintamas darbo užmokesčio fondas su darbdavio mokesčiais turėtų sumažėti 3,4 tūkst.Lt..

**Sandėlio darbuotojų, meistrų, darbų skirstytojų ir komplektuotojų kintamo darbo užmokesčio pokytis, įvedus naują metodiką**

<i>Pareigos</i>	<i>Žmonių skaičius</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per metus (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Kintamas darbuotojo DU per mėnesį taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Pagrindinis darbuotojo DU per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais per metus taikant naują metodiką (Lt.) 2008 m.</i>
Sandėlio darbuotojai	9	150	16200	21243	219	23.652	31.003
Meistras	2	358	8592	1127	276	6624	8683
Komplektuotojas	2	225	5400	7081	219	5256	6890
Darbų skirstytojas	2	262	6288	8246	219	5256	6890
<b><i>Iš viso</i></b>			<b>36480</b>	<b>37697</b>		<b>40788</b>	<b>53466</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio apskaitos žiniarašiais

Iš 19 lentelės duomenų matyti, kad įvedus naują kintamo darbo užmokesčio paskaičiavimo metodiką šiems darbuotojams, darbo užmokesčio dalis padidėtų tik sandėlio darbuotojams - 69 Lt. (46 proc.). Kitų specialybių darbuotojams sumažėtų: meistrui - 82 Lt. (23 proc.), komplektuotojui – 6 Lt. (2,7 proc.), darbų skirstytojui – 43 Lt. (16,4 proc.). Įvedus naują metodiką, apskaičiuojant kintamą darbo užmokesį šios kategorijos darbuotojams kintamas darbo užmokesčio fondas su darbdavio mokesčiais turėtų padidėti 16 tūkst.Lt. (42 proc.), o tai sudarytų 0,03 proc. 2008 m. tipinės veiklos sąnaudų.

Apibendrinat, galima teigti kad darbų ir pareigybių vertinimo metodika leistų apskaičiuoti pagrindinį ir kintamą darbo užmokesį sumažinant nepagrįstą darbo užmokesčio diferenciaciją tarp darbuotojų. Ši metodika turėtų būti taikoma visoms pareigybėms, kurių darbą sudėtinga įvertinti kiekybiškai, t.y. apskaičiuoti pagal pagamintos produkcijos kiekį. UAB „Šviesa“ tai būtų racionalus sprendimas.

### **3.3. Aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių darbo užmokesčio tobulinimo galimybės**

Kaip aprašyta antroje šio darbo dalyje, UAB „Šviesa“ darbuotojų vidutinis darbo užmokesčio yra mažesnis už apdirbamosios gamybos pramonės įmonių Šiaulių apskrityje rodiklius. Todėl įmonėje yra didelė darbuotojų kaita. Kad įmonė galėtų sulaikyti reikalingus darbuotojus ir nepatirtų išlaidų dėl

darbuotojų kaitos, būtina peržiūrėti gamybos skyriaus darbininkų kategorijos darbo užmokesčio dydžio nustatymą.

Kaip buvo aptarta, aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams pastovus darbo užmokestis mokamas priklausomai nuo darbuotojo kategorijos. Šis dydis svyruoja nuo 900 iki 1200 litų. Kategorijos skyrimas yra peržiūrimas kartą per pusmetį, ir darbuotojai turi galimybę, priklausomai nuo savo pastangų, gauti aukštesnę darbo kategoriją, o tuo pačiu ir didesnę pastovų darbo užmokestį. Atvirkštinis procesas nevykdomas, nors įmonėje yra situacijų, kai aukštą kategoriją turintis darbuotojas nerodo gerų darbo rezultatų. Dėl šios priežasties tarp darbuotojų yra nemažai konfliktinių situacijų, nes pasitaiko, kad geriau dirbantis darbuotojas gauna mažesnę darbo užmokestį. Todėl tikslinga būtų įmonėje peržiūrėti darbuotojų kategorijas, suteikti ne tik aukštesnes kategorijas gerai dirbantiems, bet ir sumažinti jau turimas, jeigu darbuotojas netenkina įmonės keliamų reikalavimų.

Kalbant apie darbo užmokestį, pirmiausia reikėtų pabrėžti, kad vadovaujantis Darbo kodekso 95 straipsnio nuostatomis, darbo sutartyje aptariamos darbo apmokėjimo sąlygos, kurioms taikoma ypatinga nustatymo ir keitimo tvarka. Kodeksas, aptardamas darbo santykių, šalių galių galimybę keisti darbo apmokėjimo sąlygas, įtvirtina bendrą nuostatą, kad darbo apmokėjimo sąlygas be darbuotojo raštiško sutikimo darbdavys gali keisti tik tuo atveju, kai įstatymais, Vyriausybės nutarimais ar pagal kolektyvinę sutartį yra keičiamas tam tikros ūkio šakos, įmonės ar darbuotojų kategorijos darbo apmokėjimas (Darbo kodeksas 120 str. 3d.). Įvertinant tai, kad įmonėje nesudaromos kolektyvinės sutartys, šią normą labai sunku pritaikyti. Susitarti, kad darbuotojas parašytų prašymą dėl darbo užmokesčio mažinimo, beveik neįmanoma. Taip pat labai sunku įrodyti, kad darbuotojo pastangos neatitinka jam skirtos kategorijos.

Todėl būtina aptarti naujus darbo užmokesčio apskaičiavimo metodus. Pirmiausia reikalingas direktoriaus įsakymas dėl darbo užmokesčio perskaičiavimo tvarkos keitimo. Antra, būtina supažindinti darbuotojus su nauja metodika ir išaiškinti naujos darbo užmokesčio apskaičiavimo metodikos privalumus.

Įmonė aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams, turėtų skaičiuoti pagrindinį darbo užmokestį, kuris priklausytų nuo pagamintos produkcijos kiekio ir atsisakyti kintamo darbo užmokesčio, nes jo nustatymas yra subjektyvus. Šiems darbuotojams siūloma nustatyti minimalų 900 litų pagrindinį darbo užmokestį. Skaičiuojant pagrindinį darbo užmokestį, įmonė turėtų remtis tiesiogine vienetine darbo užmokesčio forma. Tokiu būdu, darbuotojas gautų darbo užmokestį, atitinkantį jo indėlį į darbo rezultatus.

Būtinai reikia peržiūrėti ir padidinti įkainius. Gaminamos produkcijos asortimentas yra labai didelis ir nuolat besikeičiantis. Siekiant sustiprinti darbuotojų lojalumą įmonės atžvilgiu, UAB „Šviesa“

vadovybei reikia kuo tiksliau apskaičiuoti įkainius už pagamintos produkcijos vienetą. Tai yra labai sudėtingas etapas, tačiau nuo to priklauso, kaip kruopščiai ir sąžiningai atliks savo darbą darbininkai.

Atsižvelgus į tą faktą, kad įmonė paprastai turi gaminamos produkcijos užsakymų mažiausiai 12 mėnesių į priekį, o planuojamos pagaminti produkcijos apimtys turėtų svyruoti nuo 250.000 iki 280.000 vienetų per mėnesį, tokiu atveju, gamybos darbuotojai turi galimybę, priklausomai nuo savo pastangų ir sugebėjimų, uždirbti daugiau.

Teikiant gamybos darbuotojų darbo užmokesčio tobulinimo pasiūlymą, dėl didelio produkcijos asortimento, bus pateiktas sąlyginis įkainis už vieną pagamintą produkcijos vienetą. Tai daroma, kad būtų galima įvertinti tendencijas, įvedus naują darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką. Reikia akcentuoti, kad vieno pagamintos produkcijos vieneto įkainis įvertintas remiantis 2008 m. vidutinio darbo užmokesčio dydžiu. Tai padaryta tam, kad pagaminus analogišką produkcijos kiekį, darbuotojai už savo darbą negautų mažesnio darbo užmokesčio. Nes, remiantis teorija, nustatant darbo užmokestį reikia motyvuoti darbuotojus geriau atlikti savo darbus. Taikant tiesioginę vienetinę darbo užmokesčio formą, darbuotojams ši darbo užmokesčio dalis priklausytų nuo pagamintos produkcijos kiekio. Vertinant tai kad įmonėje 2008 metais vidutinis sąlyginis darbininkų skaičius (aparaturės surinkėjai, įrengimų operatoriai), dirbančių gamyboje buvo 160 žmonių, bus apskaičiuota vieno darbuotojo kintamas darbo užmokestis, kuris priklausys nuo pagamintos produkcijos kiekio (20 lentelė)

20 lentelė

**Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo pagamintos produkcijos kiekio taikant vienetinę darbo užmokesčio formą**

<i>Pagamintos produkcijos sąlyginis kiekis per mėn. (Vnt.)</i>	<i>Sąlyginis įkainis už pagamintą produkcijos vienetą (Lt.)</i>	<i>Vidutinis mėnesinis DU fondas, taikant vienetinę DU formą</i>	<i>Vidutinis mėnesinis DU vienam darbuotojui, taikant vienetinę DU formą (Lt.)</i>
250.000*	0,28	70000	438
260.000	0,28	72800	455
270.000	0,28	75600	472
280.000	0,28	78400	490

\*2008 m. vidutinis mėnesinis pagamintos produkcijos kiekis.

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad darbuotojas būtų labiau suinteresuotas savo darbo rezultatais, nes kuo daugiau produkcijos pagamintų, tuo pagrindinė (vienetinė) darbo užmokesčio dalis

būtų didesnė. Atsižvelgiant į įmonėje 2008 m. atliktus technologinius pokyčius ir įdiegtus naujus įrengimus nustatyta, kad darbuotojai per mėnesį gali pagaminti papildomai 30 tūkst. vienetų. Todėl, skaičiuojant aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams pagrindinį darbo užmokesį, taikant tiesioginę vienetinę darbo užmokesčio formą, matome kad vidutiniškai vienas darbuotojas galų uždirbti papildomai 490 Lt. per mėnesį.

Toliau įvertinsime aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių darbo užmokesčio pokyčius, įvedus įmonėje naują darbo užmokesčio sistemą. Apskaičiuoti dydžiai pateikti 21 lentelėje.

Iš 21 lentelės matyti, kad kintamo darbo užmokesčio dalis sudarytų beveik 50 proc. pastovaus darbo užmokesčio. Tokiu būdu darbuotojas būtų labiau suinteresuotas savo darbo rezultatais. Aišku, pagaminti daug ir gauti atitinkamai didesnę darbo užmokesį, tai dar nereiškia, kad kokybė nėra svarbi. Darbo kokybė turi išlikti gera, nepriklausomai nuo darbo apimties.

Iš 21 lentelės matyti, kad kintamo darbo užmokesčio dalis sudarytų beveik 50 proc. pastovaus darbo užmokesčio. Tokiu būdu darbuotojas būtų labiau suinteresuotas savo darbo rezultatais. Aišku, pagaminti daug ir gauti atitinkamai didesnę darbo užmokesį, tai dar nereiškia, kad kokybė nėra svarbi. Darbo kokybė turi išlikti gera, nepriklausomai nuo darbo apimties. Jei pasitaikytų, kad darbuotojas pagamino nekokybišką gaminį, jis turėtų pašalinti gaminio trūkumus savo darbo laiko sąskaita ir už tai jam nebūtų apmokėta.

21 lentelė

**UAB „Šviesa“ aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių darbo užmokesčio kitimas dėl naujos darbo užmokesčio sistemos įvedimo**

Gamybos darbuotojų darbo užmokesčio dydžiai	Vidutinis mėnesinis darbuotojo darbo užmokestis 2008 m. (Lt.)	Darbo užmokestis, įvedus naują DU sistemą (Lt.)	Darbo užmokesčio skirtumas, įvedus naują DU sistemą (Lt.)
Pagrindinis (tarifinis) DU užmokestis, Lt.	1034	900	-134
Kintamas DU, Lt.	277		-277
Pagrindinis DU (taikant vienetinę DU formą), Lt.		438	+438
<b><i>Iš viso:</i></b>	<b><i>1311</i></b>	<b><i>1338</i></b>	<b><i>27</i></b>

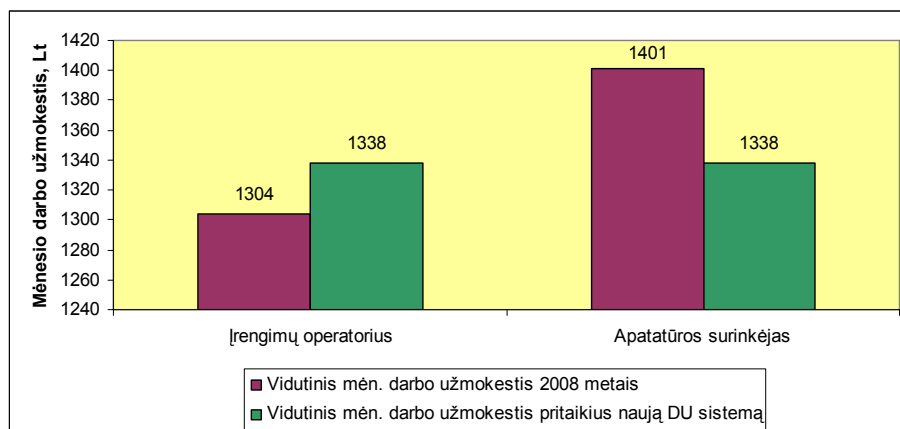
Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 21 lentelės matyti, kad kintamo darbo užmokesčio dalis sudarytų beveik 50 proc. pastovaus darbo užmokesčio. Tokiu būdu darbuotojas būtų labiau suinteresuotas savo darbo rezultatais. Aišku,



pagaminti daug ir gauti atitinkamai didesnę darbo užmokesčių, tai dar nereiškia, kad kokybė nėra svarbi. Darbo kokybė turi išlikti gera, nepriklausomai nuo darbo apimtys. Jei pasitaikytų, kad darbuotojas pagamino nekokybišką gaminį, jis turėtų pašalinti gaminio trūkumus savo darbo laiko sąskaita ir už tai jam nebūtų apmokėta.

Toliau įvertinsime mėnesinio darbo užmokesčio pokyčius, įvedus naują darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką ( 16 pav.).



**16 pav.** Aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių 2008 m. darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio, pritaikius naujus metodus, palyginimas

Iš 16 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad taikant siūlomą darbo užmokesčio metodiką, vidutinis mėnesinis darbo užmokestis įrengimų operatoriams sumažėtų 63 Lt. arba 4,5 proc. Darbo užmokestis apskaičiuotas pagal 2008 m. pagamintos produkcijos kiekį, o ateityje planuojama didinti gamybos mastus. Todėl įrengimų operatoriai galėtų dirbti efektyviai ir už tai gautų didesnę darbo užmokesčių. Aparatūros surinkėjų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, įvedus įmonėje naują darbo užmokesčio paskaičiavimo metodiką, padidėtų 67 litais ( 5,1 proc.)

Vertinant gamybos darbuotojų darbo sąnaudų padidėjimą, įvedus naujus darbo užmokesčio metodus (darant prielaidą, kad pagamintos produkcijos kiekis atitiks 2008 metų kiekį), tai galima teigti, kad darbo užmokesčio sąnaudos su darbdavio mokesčiais padidėtų tik 2,5 proc. (22 lentelė).

Gamybos darbuotojų darbo užmokesčio dydžių kitimas, įvedus naują darbo užmokesčio metodiką

<i>Pareigos</i>	<i>Žmonių skaitčius</i>	<i>Vidutinis mėn. vieno darbuotojo DU (Lt.) 2008 m.</i>	<i>DU sąnaudos (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Metų DU sąnaudos su darbdavio mokesčiais (Lt.) 2008 m.</i>	<i>Perskaičiuotas vieno darbuotojo vidutinis mėn.DU (Lt.)</i>	<i>Metų DU sąnaudos (Lt.) taikant naują DU sistemą</i>	<i>Metų DU sąnaudos (Lt.) taikant naują sistemą su darbdavio mokesčiais</i>
Įrengimų operatorius	148	1.304	2.315.904	3.036.845	1.338	2.376.288	3.114.838
Aparatūros surinkėjas	12	1.401	201.744	264.547	1.338	192.672	252.554
<b>Viso</b>	<b>160</b>		<b>2.517.648</b>	<b>3.301.392</b>		<b>2.568.960</b>	<b>3.367.393</b>

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 22 lentelės duomenų matome, kad aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių darbo užmokesčio fondas dėl siūlomos metodikos, lyginant su 2008 m., padidėtų neženkliai – 114,7 tūkst. Lt.. Įvertinus darbdavio mokesčius darbo užmokesčio sąnaudos padidėtų 149 tūkst. Lt., tai sudarytų tik 0,3 proc. tipinių veiklos sąnaudų.

Įvertinus, kad įmonė 2008 m. pagaminusi 3 mln. sąlyginių produkcijos vienetų uždirbo 2,3 mln.Lt. grynojo pelno, todėl galime teigti, kad vienas sąlyginis vienetas leido uždirbti įmonei 0,77 Lt. grynojo pelno. Atsižvelgiant į įmonėje atliktus technologinius pokyčius ir įdiegtus naujus įrengimus, darbuotojas gali pagaminti papildomus 30 tūkst. sąlyginių produkcijos vienetų, todėl įmonė gautų apie 23,1 tūkst. Lt. papildomo pelno. Darbo užmokesčio sąnaudos su darbdavio mokesčiais padidėtų tik 11,4 tūkst. Lt..

Įvertinus siūlomą darbo užmokesčio metodiką UAB „Šviesa“ aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams galima teigti, kad ši metodika ne tik skatintų darbuotojus dirbti efektyviau, bet ir suteiktų įmonei ekonomines naudas.

### **3.4. UAB „Šviesa“ siūlomos darbo užmokesčio sistemos rezultatų vertinimas**

Įvertinus siūlomą metodiką apskaičiuojant darbo užmokestį UAB „Šviesa“ darbuotojams nustatyta, kad vadovų darbo užmokestis turėtų sumažėti, o kitų kategorijų darbuotojų darbo užmokestis neženkliai padidėtų.

Darbų ir pareigybių vertinimo metodika leistų apskaičiuoti pagrindinį ir kintamą darbo užmokestį sumažinant nepagrįstą darbo užmokesčio diferenciaciją tarp darbuotojų. Ši metodika turėtų būti taikoma visoms pareigybėms, kurių darbą sudėtinga įvertinti kiekybiškai, t.y. apskaičiuoti pagal pagamintos produkcijos kiekį. UAB „Šviesa“ tai būtų racionalus sprendimas.

Aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams siūloma skaičiuoti pagrindinį darbo užmokestį, remiantis tiesiogine vienetine darbo užmokesčio forma. Tokiu būdu, darbuotojas gautų darbo užmokestį, atitinkantį jo indėlį į darbo rezultatus, o tai ne tik skatintų darbuotojus dirbti efektyviau, bet ir suteiktų įmonei ekonomines naudas.

23 lentelė

***Pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio 2008 m. palyginimas įvedus naują darbo užmokesčio sistemą***

<b><i>Darbuotojų kategorijos</i></b>	<b><i>Darbo užmokestis taikant esamą DU sistemą (tūkst.Lt)</i></b>	<b><i>Perskaičiuotas darbo užmokestis (tūkst.Lt)</i></b>	<b><i>Darbo užmokesčio pokytis (tūkst.Lt)</i></b>
<b>Vadovai</b>	<b>818,904</b>	<b>628,344</b>	<b>-190,560</b>
<i>Pagrindinis darbo užmokestis</i>	<i>462,336</i>	<i>480,288</i>	<i>+17,952</i>
<i>Kintamas darbo užmokestis</i>	<i>356,568</i>	<i>148,056</i>	<i>-208,512</i>
<b>Sandėlio darbuotojai</b>	<b>204,228</b>	<b>226,692</b>	<b>+22,464</b>
<i>Pagrindinis darbo užmokestis</i>	<i>188,028</i>	<i>203,040</i>	<i>+15,012</i>
<i>Kintamas darbo užmokestis</i>	<i>16,200</i>	<i>23,652</i>	<i>+7,452</i>
<b>Gamyboje dirbantys darbuotojai</b>	<b>2.647,728</b>	<b>2,733,552</b>	<b>+85,824</b>
<i>Pagrindinis darbo užmokestis*</i>	<i>109,800</i>	<i>147,456</i>	<i>+37,656</i>
<i>Pagrindinis darbo užmokestis**</i>	<i>1.985,808</i>	<i>568,960</i>	<i>+583,152</i>
<i>Kintamas darbo užmokestis**</i>	<i>20,280</i>	<i>17,136</i>	<i>-3,144</i>
<i>Kintamas darbo užmokestis*</i>	<i>531,840</i>	<i>-</i>	<i>-531,840</i>
<b>Specialistai</b>	<b>518,064</b>	<b>618,048</b>	<b>+99,984</b>
<i>Pagrindinis darbo užmokestis</i>	<i>451,764</i>	<i>554,304</i>	<i>+102,540</i>
<i>Kintamas darbo užmokestis</i>	<i>66,300</i>	<i>63,744</i>	<i>-2,556</i>
<b>VISO</b>	<b>4.188,924</b>	<b>4.206,636</b>	<b>17,712</b>

Šaltinis: sudaryta autorės

\*meistrų, darbų skirstytojų, komplektuotojų darbo užmokestis;

\*\* aparatūros surinkėjų ir įrengimų operatorių darbo užmokestis.

Iš 23 lentelėje pateiktų duomenų, nustatyta, kad darbo užmokesčio fondas turi didėti tik 18 tūkst. Lt. (3,3 proc.), įvertinus darbdavio mokesčius padidės - 23 tūkst. Lt.. Todėl darbo užmokesčio kitimas, padidintų tipinės veiklos sąnaudas (lyginant su 2008 m.) tik 0,04 proc..

Sukūrus tokią pasiūlytą darbo užmokesčio sistemą, dar negalima tvirtinti, kad ji gerai funkcionuos. Labai svarbus etapas – naujos darbo apmokėjimo sistemos degimas, kadangi nuo to labai priklauso galutinė sėkmė. Pirmiausia visi įmonės darbuotojai privalo susipažinti su pagrindiniais sukurtos sistemos principais. Antra – turi būti paskelbtas bandomas laikotarpis, per kurį turi būti nuspręsta, ar sistema tinka įmonei, ar viskas padaryta teisingai. Aptikus klaidų, sistemą reikia koreguoti.

## IŠVADOS

Įvertinus mokslinėje literatūroje nagrinėjamus darbo užmokesčio klausimus ir atlikus UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio analizę, padarytos tokios išvados:

Apžvelgus darbo užmokesčio sąvoką ir jos interpretaciją, pastebėta, kad ši sąvoka nėra tiksliai ir vienareikšmiškai apibrėžta, skirtingais laikotarpiais ji buvo formuluojama skirtingai, todėl įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja šią sąvoką. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad darbo užmokestis – tai samdomų darbuotojų gautos piniginės išmokos už jų darbo rezultata, kuris mikroekonominiu požiūriu priklauso nuo dirbto laiko ir darbo kokybės, o makroekonominiu požiūriu darbo užmokesčio lygį įtakoja darbo jėgos paklausos ir pasiūlos santykis.

Vertinant darbo užmokesčio pagrindimą, nustatyta, kad jis gali būti paremtas trimis pagrindiniais darbo apmokėjimo organizavimo modeliais: amerikietiškuoju, japoniškuoju ir Vakarų Europos šalių. Jie tarpusavyje glaudžiai susiję, pavieniai jų elementai pinasi vienas su kitu. Šiais modeliais (jų atmainomis) pagristas įmonių darbo užmokesčio organizavimas. Nustatyta, kad UAB „Šviesa“ taikomas darbo apmokėjimo organizavimo modelis labiausiai panašus į Vakarų Europos modelį.

Atlikus UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio analizę nustatyta, kad darbo užmokestį visų kategorijų darbuotojams sudaro pagrindinis ir kintamas darbo užmokestis, tačiau UAB „Šviesa“, neturi nei pagrindinio nei kintamo darbo užmokesčio nustatymo metodikos, o pagrindinis darbo užmokestis nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu priimant darbuotoją į darbą, o kintamas išmokamas remiantis įmonės vadovo įsakymais. Taip pat nustatyta, kad darbo užmokesčio skaičiavimo metodika ir formos UAB „Šviesa“ 2004 -2008 metais buvo keičiami keletą kartų.

Iškelta tyrimo hipotezė, kad UAB „Šviesa“ darbuotojų pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio nustatymas yra nepagrįstas ir subjektyvus: panašiomis sąlygomis ir panašų darbą atliekančių darbuotojų darbas yra apmokamas skirtingai ir egzistuoja nepagrįsta darbo užmokesčio diferenciacija, kurią reikėtų tobulinti, pasitvirtino

Įvertinus UAB „Šviesa“ vidutinį mėnesinį darbo užmokestį ir palyginus jį su Šiaulių apskrities apdirbamosios pramonės (būtent šiai pramonės šakai priklauso analizuojama įmonė) įmonių vidutiniu darbo užmokesčiu, nustatyta, kad UAB „Šviesa“ 2004 m. vidutinis bruto darbo užmokestis 207 Lt. viršijo šakos vidutinį mėnesinį darbo užmokestį, tačiau dėl skirtingų augimo tempų 2008 m. situacija pasikeitė ir UAB „Šviesa“ darbo užmokestis jau buvo mažesnis už šakos vidurkį 76 Lt. Tai galėjo įtakoti darbuotojų didelę kaitą įmonėje. 2006 m. darbuotojų kaitos koeficientas sudarė net 83,3 proc.

Atlikus darbo užmokesčio analizę pagal keturias darbuotojų kategorijas (vadovai, specialistai (tarnautojai), gamybos ir sandėlio darbuotojai) nustatyta, kad per visą analizuojamą laikotarpį gamybos darbuotojų lyginamasis svoris buvo didžiausias ir sudarė 78- 83 proc. visų darbuotojų, tačiau darbo užmokesčio fondo lyginamasis svoris sudarė tik 62- 73 proc. Taip yra dėl to, kad gamybos darbuotojų darbas nereikalauja jokių specialių žinių ar parengimo, yra nekvalifikuotas, todėl apmokamas mažiau nei kitų darbuotojų kategorijų. Antrą vietą pagal bendrą darbo užmokesčio fondo dydį (išskyrus 2005 m.) sudarė vadovų darbo užmokestis, kuris svyravo 9- 19,5 proc. intervale, nors vadovų skaičiaus lyginamasis buvo vienas mažiausių, t.y. jis kito nuo 4 iki 7,3 proc.

Išanalizavus įmonės direktoriaus darbo užmokesčio apskaičiavimo tendencijas, atskleista, kad kintama darbo užmokesčio dalis, remiantis akcininkų protokolu, priklauso nuo įmonės uždirbto pelno, kuris apskaičiuojamas kiekvieną mėnesį ir sudaro 4,5 proc. nuo mėnesio uždirbto pelno. Pasibaigus finansiniams metams ir apskaičiavus galutinį veiklos rezultatą, kintama dalis neperskaičiuojama. Tokia skaičiavimo metodika yra nepagrįsta, kadangi yra sudėtingas pats mėnesinio pelno apskaičiavimo procesas, todėl neišvengiama klaidų, o darbo užmokesčio kintama dalis dėl klaidų gali būti didesnė nei numatyta akcininkų. Atlikus analizę nustatyta, kad dėl klaidingo pelno apskaičiavimo 2006 m. vadovui išmokėta kintama dalis sudarė ne 4,5 proc. nuo grynojo pelno, o net 29,4 proc., o įmonė per 2006- 2008 m. permokėjo net 104 tūkst. Lt., o įvertinus visus darbdavio mokesčius ( VSDF, garantinio fondo įmokas), patyrė 137 tūkst. Lt. nuostolį. Todėl tikslinga apskaičiuojant kintamą darbo užmokesčio dalį, kiekvieną mėnesį mokėti tik 3,5 proc. nuo mėnesinio pelno, 1 proc. paliekant rezerve. Tokiu būdu, metų pabaigoje, tiksliai apskaičiavus uždirbtą grynąjį pelną, perskaičiuoti vadovo visų metų kintamos dalies darbo užmokestį.

Atlikus UAB „Šviesa“ skyrių vadovų darbo užmokesčio analizę, nustatytas nepagrįstas darbo užmokesčio diferencijavimas. 2008 m. personalo skyriaus vadovo vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis sudarė 2132 Lt., tuo tarpu pardavimų skyriaus vadovo darbo užmokestis buvo 9320 Lt. arba net 4 kartus didesnis. Šį skirtumą lėmė tiesioginis susitarimas tarp darbuotojo ir darbdavio nustatant pagrindę darbo užmokesčio dalį ir pastovios metodikos, nustatant kintamą dalį, nebuvimas. Nepagrįstas darbo užmokesčio diferencijavimas nemotyvuoja vadovų dirbti efektyviai. Darbo autorės nuomone tikslinga nustatant pagrindinį darbo užmokestį skyrių vadovams, vadovautis darbų ir pareigybių vertinimo metodika, kuri sudaro galimybę vertinti atliekamo darbo sudėtingumą ir jį sieti su dirbtu laiku bei darbuotojo kvalifikacija. Apskaičiuojant kintamos dalies dydį, reikia: 1) apskaičiuoti bendrą kintamo darbo užmokesčio fondą litais visoms pareigybėms; 2) sutinkamai su kiekvieno darbuotojo mėnesiniu pagrindiniu darbo užmokesčiu, nustatyti individualų koeficientą; 3) pagal apskaičiuotą koeficientą apskaičiuoti kintamo darbo užmokesčio dalį litais kiekvienai pareigybei.

Bendrovės specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčio analizė parodė, kad pagrindinė darbo užmokesčio dalis šios kategorijos darbuotojams nustatoma subjektyviai ir neatitinka darbuotojų įdėtų pastangų, kvalifikacijos, patirties, atsakomybės laipsnio, darbo sąlygų, savarankiškumo ir kūrybiškumo. Nustatant pagrindinę darbo užmokesčio dalį, analogiškai kaip ir skyrių vadovams, įmonė vadovavosi ne darbo sudėtingumo kriterijais, o darbuotojo ir darbdavio derybų rezultatu. Tikslinga nustatant skyrių vadovams pagrindinę darbo užmokesčio dalį remtis siūloma taikyti metodika, t.y. remtis darbų ir pareigybių vertinimo metodika. Nustatant kintamą darbo užmokesčio dalį siūloma remtis ta pačia metodika kaip ir skyrių vadovams.

Vertinant gamybos skyriuje dirbančių darbuotojų darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką nustatyta, kad analizuojamu laikotarpiu dažnai keitėsi tiek darbo užmokesčio skaičiavimo formos, tiek metodai. Tai lėmė didelę šių darbuotojų kaitą įmonėje, dėl ko įmonėje darbo našumas 2004- 2007 m. sumažėjo net 34 proc. 2007 m. vidury aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams buvo nustatytos kategorijos ir atitinkamai joms priskirti pagrindinės dalies darbo užmokesčiai. Tuo tarpu nustatyta kintamas darbo užmokestis sudarė tik penktadalį pagrindinio darbo užmokesčio, todėl darbuotojai nebuvo pakankamai suinteresuoti savo darbo rezultatais. Siekiant ištaisyti tokį darbuotojų požiūrį į savo darbą, siūloma taikyti kombinuotą darbo užmokesčio formą. Tai reiškia, kad siūloma naikinti kategorijas ir nustatyti visiems aparatūros surinkėjams ir įrengimų operatoriams vienodą 900 Lt. minimalų darbo užmokestį. Taip pat siūloma taikyti vienetinę darbo užmokesčio formą. Darbuotojų darbo užmokestis priklausytų nuo pagamintos produkcijos kiekio. Svarbu tiksliai ir pagrįstai nustatyti įkainius, kad užtikrintų darbuotojų motyvaciją.

Šiuo metu įmonėje komplektuotojams, meistrams ir darbų skirstytojams darbo užmokestis apskaičiuojamas kaip ir aparatūros surinkėjams bei įrengimų operatoriams. Kadangi sudėtinga šios kategorijos darbuotojų darbo rezultatus įvertinti kiekybiškai, todėl siūloma šios kategorijos darbuotojams taikyti tą pačią darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką kaip ir įmonėje dirbantiems specialistams. Sandėlio darbuotojams tiek pagrindinį, tiek kintamą darbo užmokestį siūloma skaičiuoti kaip ir skyrių vadovams, specialistams, tarnautojams, t.y. taikant darbų ir pareigybių vertinimo metodiką.

Nustatyta, kad darbų ir pareigybių vertinimo metodika leistų apskaičiuoti pagrindinį ir kintamą darbo užmokestį sumažinant nepagrįstą darbo užmokesčio diferenciaciją tarp darbuotojų. Ši metodika turėtų būti taikoma visoms pareigybėms, kurių darbą sudėtinga įvertinti kiekybiškai, t.y. apskaičiuoti pagal pagamintos produkcijos kiekį. UAB „Šviesa“ tai būtų racionalus sprendimas.

## Sąvokų žodynas

**Darbdavys** - įmonė, įstaiga, organizacija ar fizinis asmuo, pagal sutartį samdantis fizinį asmenį tam tikriems darbams atlikti ir mokantis už tai sutartą darbo užmokestį.

**Darbo ištekliai** - individo protiniai ir fiziniai gebėjimai.

**Darbo jėga** – bendras darbininkų, tinkamų darbuotis ūkyje, skaičius. Darbo jėgos dydis kartu su pagrindiniu kapitalu nusako šalies bendrosios pasiūlos galimybes.

**Darbo jėgos rinka** – veiksmų rinka, kuri numato darbo mainus į darbo užmokestį. Rinkos pasiūlai atstovauja darbininkai arba profesinės sąjungos, besiderančios kolektyvo vardu. Rinkos paklausai atstovauja firmos, kurioms reikia darbo, kaip gamybos veiksnio, sąnaudų gamybos procese.

**Darbo našumas** – per laiko vienetą darbuotojo pagamintas produkto kiekis.

**Darbo santykiai** – tokia procesų, jėgų ir institucijų veikla, kada darbdaviai ir darbuotojai nustato ir reguliuoja savo darbo veiklą. Ja nusakomi visi darbo santykiai ir su jais susijusių institucijų socialinė bei ekonominė padėtis.

**Darbo sutartis** – darbdavio ir darbuotojo susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja atlikti tam tikrą darbą, o darbdavys įsipareigoja už jį sumokėti. Sutartis gali būti rašytinė arba žodinė. Lietuvos įstatymai leidžia sudaryti tik rašytinę darbo sutartį.

**Darbo užmokestis** - piniginis atlygis, sumokamas už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį.

**Darbuotojas** – fizinis asmuo, pagal darbo sutartį atliekantis sutartus darbus ar vykdamas sutartas funkcijas ir už tai gaunantis darbo užmokestį.

**Efektyvumas** - išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba, naudojant turimus išteklius, pasiekiamas maksimalus rezultatas. (Santykis tarp nepakankamų gamybos išteklių ir prekių bei paslaugų produkcijos apimtys).



**Indeksas** - pokyčiui matuoti vartojamas statistinis rodiklis, apskaičiuojamas kaip santykis tarp duomens reikšmės esamu metu ir jo reikšmės praėjusiu arba baziniu laikotarpiu.

**Kolektyvinė darbo sutartis**– rašytinis darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo susitarimas dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių ir ekonominių sąlygų. Jei įmonėje sudaryta kolektyvinė sutartis, ji taikoma visiems įmonės darbuotojams. Kolektyvinės sutartys palengvina derybų dėl darbo procesą, tačiau mažina darbo rinkos lankstumą, o tai didina nedarbą. Kolektyvinės sutartys gali būti sudaromos ne tik įmonės, bet ir šalies ar kitos teritorijos mastu.

**Minimalus darbo užmokestis** - valstybės nustatomas mėnesio ar valandos darbo užmokesčio dydis, kurį privalo mokėti darbdavys darbuotojui nepriklausomai nuo darbuotojo atlikto darbo kiekio ir kokybės.

**Pareigybė** – reikalavimai, apibrėžiantys specialistų, tarnautojų ar vadovaujančių darbuotojų funkcijas.

**Sąnaudos** – prekių gamybos, paslaugų teikimo metu sunaudotų ekonominių išteklių vertės išraiška.

## LITERATŪRA

1. Balvočiūtė, R. (2007). Ekonominės minties istorija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2008). Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis: darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3
3. Balys – Paulavičius, K. (2002). Darbo rinka. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla
4. Bartkevičius, A. (2003). Darbo apmokėjimas pagal naująjį darbo kodeksą. *Personalo vadyba*, 54
5. Butkus, F.S. (2008). Vadyba kiekvienam. Vilnius: Eugrimas
6. Ehrenberg, R.G, Smith R.S. (2006). *Modern Labor Economics: Theory and Public policy*. Pearson
7. Gerikinė, V., Marčinskas, A. (2002). Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste. *Ekonomika*, 60
8. Горелов, А. (2007). Экономика труда. Санкт – Петербург: Питер
9. Горелов, В., Зорин, А., Иванов, D., Алиев, S. (2005). Экономика и организация предпринимательского труда. СПбГУЭФ
10. Čiegis, R. (2006). *Ekonominių teorijų istorija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
11. Česnienė, R. (1996). Darbo ekonomikos teoriniai pagrindai. Vilnius: Vilniaus universitetas
12. Jankauskas, E.E. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VVAM
13. Jučienė, D. (2001). Kodėl žmonės turėtų dirbti Jums. Atlyginimo sistemos. *Vadovo pasaulis*, 6
14. Jučienė, D. (2001). Kodėl žmonės turėtų dirbti Jums. Atlyginimo sistemos. *Vadovo pasaulis*, 7
15. Jučienė, D. (2001). Kodėl žmonės turėtų dirbti Jums. Atlyginimo sistemos. *Vadovo pasaulis*, 10
16. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas (1993) .Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla
17. Dauskurdas, V. (2004). Kodėl reikalinga tarifinio darbo apmokėjimo sistema“. *Vadovo pasaulis* , 12
18. Dauskurdas, V. (2003). Darbo užmokesčio formos ir sistemos. *Vadovo pasaulis*, 12
19. Dubinas, V. (1995). Darbo apmokėjimo organizavimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas
20. Kapočiūtė, J. (2006). Darbo teisė. Kaunas: ARX Baltica.
21. Konsoliduota Europos Bendrijos Steigimo sutartis (2004). Valstybės žinios, 2004-01-01, 2-2
22. Lietuvos ekonomikos apžvalga 2004 m. (2004). Vilnius: Statistikos departamentas prie LR

Vyriausybės

23. Lietuvos ekonomikos apžvalga 2005 m. (2006) Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės
24. Lietuvos ekonomikos apžvalga 2006 m. (2007) Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės
25. Lietuvos ekonomikos apžvalga 2007 m. (2008) Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės
26. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2008). Vilnius: Nacionalinių tyrimų centras
27. Lewis, W. (2004). *The Power of Productivity: Wealth, Poverty and the Threat to Global Stability*. The University of Chicago Press.
28. Lukoševičius, V., Stanevičius, P. (2003). *Teorinė ekonomika I d.* Vilnius: VPU leidykla
29. Mačernytė- Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas* Vilnius Lietuvos teisė universitetas
30. *Makroekonomika. Ekonomikos teorijos kursas 2 dalis* (1992). Kaunas: KTU.
31. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla
32. Martinkus, B., Beržinskienė, D. (2005). *Lietuvos gyventojų užimtumo aspektai*. Kaunas: Technologija
33. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė, A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija
34. Martinkus, B., Savanevičienė, A. (1996). *Darbo rinkos ekonomika*. Kaunas: Technologija
35. Martinkus, B., Žiūkienė, S., Žilinskas, V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
36. Mokslinio tyrimo „Darbo rinkos analizė ir pasiūlymai darbo jėgos trūkumai problemai spręsti, atsižvelgiant į šalies ūkio plėtros prognozę 2008 -2015 metais“ ataskaita. (2007). Kaunas: UAB „ETKC“
37. Navickas, V., Paulavičius, K.B. (1999). *Darbo rinka: teorija ir valstybės politika*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas
38. Navickienė, J. (2005). *Darbo užmokestis: kiek moka darbdavys ir kiek lieka darbuotojui*. Juristas Nr. 5
39. Pass, C., Lowes, B., Davies, L. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Baltijos biznis
40. Paulavičius, K.B (2002). *Darbo rinka*. Vilnius: VPU leidykla
41. Поршнеv, А., Кибанов, А., Гунин, В. (2001) *Управление организацией* Энциклопедический словарь. Москва: Издательский дом ИМФРА-М

42. Pearce, D.W (2006) Aiškinamasis ekonomikos anglų – lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: TEV
43. Раицкий, К., (2002). Экономика предприятия. Москва: Торговая корпорация „Дашков и Ко“
44. Rudytė, D., Beržinskienė, D., Prichotskytė, F. (2008). Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Darbo užmokesčio diferenciacija: veiksniai ir tendencijos, 12
45. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija
46. Skominas, V. (2000). Mikroekonomika. Vilnius: Enciklopedija
47. Sloman, J., Sutcliffe, M. (2006). Economics. Prentice Hall
48. Sokol, J. (2001). Apie tai kodėl žmonės dirba. Atlyginimo sistemos. Vadovo pasaulis, 5
49. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
50. Šileika, A., Andriukaitienė, D. (2007). Istorinis, metodologinis darbo rinkos sampratos aspektas. Verslas: Teorija ir praktika, 1
51. Šileika, A., Blažienė, I. (2001). Wages as the key factor of human resources management. Zarzadzane zasobani liudzkimi, 2
52. Šileika, A., Blažienė, I., Gerikinė, V., Grigoras, V. (2004). Darbų ir pareigybių vertinimo metodika. Vilnius: Agora
53. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr.131 Dėl minimalaus darbo užmokesčio nustatymo, ypač atsižvelgiant į besivystančias šalis. (1996) Valstybės žinios 30-736
54. Vanagas, P. (2004). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija
55. Vainienė, R. (2005). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto Alba
56. Visuotinė Lietuvių kalbos enciklopedija (2003). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
57. Žaptorius, J. (2005). Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras. Filosofija. Sociologija, 4
58. Žaptorius, J. (2007). Filosofija. Sociologija. T. 18, Nr. 4

## PRIEDAI

### Priedas Nr.1

#### Darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, veiksmų lygiai bei jų vertė (balais ir %)

Veiksniai	Veiksnių vertė	
	balai	%
<b>1. Išsimokslinimas</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
1.1. Darbui atlikti išsimokslinimas nebūtinai	15	20
1.2. Vidurinis išsimokslinimas	22,5	30
1.3. Profesinė mokykla	30	40
1.4. Aukštesnysis išsimokslinimas, kolegija	37,5	50
1.5. Aukštasis išsimokslinimas, bakalauras	45	60
1.6. Magistras	60	80
1.7. Mokslų daktaras	75	100
<b>2. Profesinė patirtis</b>	<b>70</b>	<b>14</b>
2.1. Darbas nereikalauja darbo patirties. Paprastas, pasikartojantis darbas	7	10
2.2. Reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 3 mėn.	14	20
2.3. Reikalinga 1 metų darbo patirtis. Darbas pasikartoja. Vidutinio sudėtingumo arba paprastas įvairus darbas	21	30
2.4. 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis	28	40
2.5. 3 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis ir 1 metų vadovavimo patirtis	35	50
2.6. 4-5 metų praktinė patirtis. Įvairus sudėtingas darbas	42	60
2.7. Didesnė nei 5 metų darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	49	70
2.8. Gebėjimas apibendrinti duomenis ir pateikti jų analizę	56	80
2.9. Gebėjimas vadovauti funkciniai veiklos kryptims (gamybai, pardavimams, teisei)	63	90
2.10. Ypatingi analitiniai sugebėjimai, didelė vadovavimo patirtis	70	100
<b>3. Pareigų ir vadybos lygiai</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
3.1. Žemos kvalifikacijos reikalaujantys darbai	5	10
3.2. Vidutinės kvalifikacijos reikalaujantys darbai ir tarnautojų darbai	10	20
3.3. Aukštos kvalifikacijos darbai ir asocijuotų specialistų darbai	15	30
3.4. Specialistai	20	40
3.5. Vyresnieji specialistai ir žemutinės grandies vadovai	25	50
3.6. Padalinių vidutinės grandies vadovai	30	60
3.7. Centrinės administracijos vidutinės grandies vadovai	35	70
3.8. Teritorinių padalinių vadovai	40	80
3.9. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už konkrečią svarbią bendrovės veiklą sritį	45	90
3.10. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą	50	100
<b>4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
4.1. Standartiniai darbai	7,5	10
4.2. Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai yra kontroliuojami	15	20

Veiksniai	Veiksnių vertė	
	balai	%
4.3. Sprendimai savarankiški, problemos apibrėžtos, kontroliuojamas rezultatas	22,5	30
4.4. Darbas savarankiškas, kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas	30	40
4.5. Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultatą	37,5	50
4.6. Operatyviniams sprendimams, kurie nulemia veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką	52,5	70
4.7. Sprendimui priimti reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimo įtaka visai organizacijai (taktikai ir politikai)	60	80
4.8. Vadovavimas kolektyviniams valdymo organams, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais	75	100
<b>5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe</b>	<b>70</b>	<b>14</b>
5.1. Aukštas struktūrizavimo lygis (rutininiai darbai)	7	10
5.2. Vidutinis struktūrizavimo lygis (fizinį profesijų darbai)	14	20
5.3. Žemas struktūrizavimo lygis (intelektualių profesijų darbai)	21	30
5.4. Žemas struktūrizavimo lygis, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių	28	40
5.5. Veiklą apsprendžia bendravimas su kitų padalinių nariais (grupės vadovas)	35	50
5.6. Užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės	42	60
5.7. Vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudotis nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos	49	70
5.8. Labai didelis neapibrėžtumai, reikalaujantis kelių specialybių žinių	56	80
5.9. Plačiaplaniškas darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, intuicijos, aukšto išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių įvertinimo	70	100
<b>6. Atsakomybė</b>	<b>60</b>	<b>12</b>
6.1. Nėra materialinės atsakomybės	6	10
6.2. Atsakomybė už darbo priemones	12	20
6.3. Materialinių vertybių valdymas, nesusijęs su nuostoliais (maža nuostolių tikimybė)	18	30
6.4. Atsakomybė už grupės veiklos administravimą (mažų grupių vadovai)	24	40
6.5. Didelė veiklos įtaka klientų išsaugojimui	30	50
6.6. Atsakomybė už personalo ugdymą, finansinių išteklių naudojimą, darbo įstatymų taikymą	36	60
6.7. Didelė finansinių sandorių įtaka organizacijos pelnui	42	70
6.8. Atsakomybė už materialines ir finansines vertybes, nulemianti savarankiško regioninio padalinio veiklą arba veiklos sferą	48	80
6.9. Atsakomybė už konkrečios veiklos politikos formavimą ir jos įgyvendinimą	54	90
6.10. Atsakomybė už dideles materialines (finansines) vertybes ir žmogiškąjį kapitalą, susijusi su didelių nuostolių rizika	60	100
<b>7. Darbo sunkumas</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
7.1. Nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos darbas	10	20
7.2. Sudėtingas fizinis darbas (vairuotojai, kopijuotojai ir pan.)	15	30
7.3. Epizodiškai sukeliantis nervinę įtampą darbas	20	40
7.4. Darbas, susijęs su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa	30	60

Veiksniai	Veiksnių vertė	
	balai	%
7.5. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas; veikla, neregamentuota darbo laiku	40	80
7.6. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, susijęs su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos	50	100
<b>8. Darbo sąlygos</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
8.1. Kabinetas ar kitas pastatas (darbo vieta), kuriuose kontroliuojamos darbo sąlygos	10	20
8.2. Iš dalies galima kontroliuoti darbo vietos temperatūrą, ribotas santykis su purvu, triukšmu ir kvapais. Minimalus pavojus sveikatai ir saugumui	25	50
8.3. Darbas su sudėtingais įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių ar saugos veiksnių	30	60
8.4. Sunkios fizinės sąlygos, dirbant šaltu oru, karštyje, dulkėse, triukšmingoje aplinkoje	35	70
8.5. Nepalankios sanitarinės sąlygos arba sunkios psichologinės darbo sąlygos, esant normalioms fizinėms sąlygoms	40	80
8.6. Darbas padidinto pavojingumo ar sveikatai ir saugumui nepalankiomis sąlygomis	45	90
8.7. Darbas ekstremaliomis sąlygomis, neprognozuojamoje aplinkoje	50	100

## Darbo vietos vertinimo kortelė

Pareigos: \_\_\_\_\_

Veiksniai	Veiksnių lygis	Balų skaičius	Pastabos
1. Išsimokslinimas			
2. Profesinė patirtis			
3. Pareigų ir vadybos lygiai			
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė			
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe			
6. Atsakomybė			
7. Darbo sunkumas			
8. Darbo sąlygos			
<b>Viso</b>			

Pareigybių įvertinimas balais nustato jų priklausomybę konkrečiai tarifinei darbo užmokesčio kategorijai.

Darbo įvertinimo ekspertai:

.....  
vardas, pavardė parašas

.....  
vardas, pavardė parašas

.....  
vardas, pavardė parašas

Darbo įvertinimui pritarė centrinė vertinimo komisija

2009 m. .... mėn. .... d.

Protokolo Nr.

Komisijos pirmininkas

.....  
vardas, pavardė parašas

Komisijos sekretorius.....

.....  
vardas, pavardė parašas



*Specialių žinių įvertinimo schema*

DU ka- te- go- rija	Balai	Kalbų žinojimas *				Kompiuterių ir automašinių valdymo sugebėjimai, jei to reikia darbui				Įnašas į veiklos efektyvumą (darbo reikšmingumas)					Technologijos sudėtingumas		
		1	2	3	4	Kom- piute- riai	Auto- maši- nos	K + A	Prog- rama- vimas	Darbo vietos	Pada- linio	Versl o vnt.	Org- niza- cijos	Re- gio- no	Pap- rasta	Sudė- tinga	Labai sudė- tinga
1										+10							
2										+10							
3										+10							
4										+10							
5										+10							
6										+10							
7		+10				+10	+10				+10						+15
8		+10				+10	+10				+10						
9			+10			+10	+10				+10					+10	
10			+10				+10				+10					+10	
11			+10								+10						+10
12			+15					+15	+15			+10					+10
13			+15					+15	+15			+10					+10
14			+15					+15	+15			+10					+10
15			+15					+15	+15			+10					+15
16			+15					+15	+15			+10					+15
17			+15					+15	+15			+10					+15
18			+15	+20				+15				+10					
19			+15	+20				+15				+10					
20			+15	+20				+15				+10					
21			+15	+20									+15				
22			+15	+20									+15				
23			+10	+10										+20			
24			+10	+10										+20			
25														+20			

**Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai**

<b>Tarifinė kategorija</b>	<b>Darbo vietos vertė balais</b>
1	Iki 70
2	71 – 88
3	89 – 106
4	107 – 124
5	125 – 142
6	143 – 160
7	161 – 178
8	179 – 196
9	197 – 214
10	215 – 232
11	233 – 250
12	251 – 268
13	269 – 286
14	287 – 304
15	305 – 322
16	323 – 340
17	341 – 358
18	359 – 376
19	377 – 394
20	395 – 412
21	413 – 430
22	431 – 448
23	449 – 466
24	467 – 484
25	485 – 500

**Tarifinės kategorijos bei pavyzdiniai darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis (diferencijavimo diapazonai - 1:5, 1:10 ir 1:18)**

Tarifinė kategorija	Tarifiniai darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis					
	Diferencijavimo diapazonas <u>1:5</u>		Diferencijavimo diapazonas <u>1:10</u>		Diferencijavimo diapazonas <u>1:18</u>	
	Koeficientas	Darbo užmokestis	Koeficientas	Darbo užmokestis	Koeficientas	Darbo užmokestis
1	1,00	800	1,00	800	1,00	800
2	1,05	840	1,06	1280	1,10	880
3	1,11	888	1,14	912	1,25	1000
4	1,18	944	1,24	992	1,45	1160
5	1,26	1008	1,36	1088	1,70	1360
6	1,35	1080	1,50	1200	2,01	1608
7	1,45	1160	1,66	1328	2,35	1880
8	1,56	1248	1,84	1472	2,75	2200
9	1,68	1344	2,08	1664	3,20	2560
10	1,81	1448	2,35	1880	3,70	2960
11	1,95	1560	2,65	2120	4,25	3400
12	2,10	1680	2,98	2384	4,85	3880
13	2,26	1808	3,34	2672	5,50	4400
14	2,43	1944	3,73	2984	6,20	4960
15	2,61	2088	4,15	3320	6,95	5560
16	2,80	2240	4,60	3680	7,75	6200
17	3,00	2400	5,08	4064	8,60	6880
18	3,21	2568	5,59	4472	9,50	7664
19	3,43	2744	6,13	4904	10,45	8360
20	3,66	2928	6,70	5360	11,45	9160
21	3,90	3120	7,30	5840	12,50	10000
22	4,15	3320	7,93	6344	13,60	10880
23	4,41	3528	8,59	6872	14,75	11800
24	4,68	3744	9,28	7424	15,95	12760
25	5,00	4000	10,00	8000	18,00	14400

Pastaba: žemiausiai, I tarifinės kategorijos, darbo užmokesčio nustatymui pasirinktas nuo 2008 m. sausio mėn. 1d. galiojantis minimalus mėnesio darbo užmokestis – 800 litų

## UAB „Šviesa“ 2004 m. pelno (nuostolio) ataskaita

3-iojo verslo apskaitos standarto "Pelno (nuostolių) ataskaita" 1 priedas

## UAB "Šviesa"

(įmonės pavadinimas)

Įm.k. 12345678, PVM mok.k. LT112345679 Šiaulių g. 33, Šiauliai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2004.01.01 - 2004.12.31

## PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

PATVIRTINTA

2005 m. kovo 02 d.

(atask. laikotarpis)

2004 m. gruodžio 31 d.

protokolo Nr. 21

Litais

Eil. Nr.	Turtas	Finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>	14547985
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>	11871725
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	2676260
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>	1529800
IV.1.	Pardavimo	
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	1529800
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	1146460
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>	
VI.1.	Pajamos	0
VI.2.	Sąnaudos	
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	-619735
VII.1.	Pajamos	660
VII.2.	Sąnaudos	620395
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	526725
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>	
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>	
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	526725
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>	81476
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	445249

Direktorius

(įmonės administracijos vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

## UAB „Šviesa“ 2005 m. pelno (nuostolio) ataskaita

3-iojo verslo apskaitos standarto "Pelno (nuostolių) ataskaita" 1 priedas

## UAB "Šviesa"

(įmonės pavadinimas)

Įm.k. 12345678, PVM mok.k. LT112345679 Šiaulių g. 33, Šiauliai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2005.01.01 - 2005.12.31

## PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

PATVIRTINTA

2006 m. kovo 08 d.

(atask. laikotarpis)

2005 m. gruodžio 31 d.

protokolo Nr. 17

Litais

Eil. Nr.	Turtas	Finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>	21406909
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>	16924369
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	4482540
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>	4111966
IV.1.	Pardavimo	
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	4111966
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	370574
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>	
VI.1.	Pajamos	0
VI.2.	Sąnaudos	
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	-51384
VII.1.	Pajamos	847
VII.2.	Sąnaudos	52231
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	319190
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>	
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>	
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	319190
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>	52533
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	266657

Direktorius

(įmonės administracijos vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

## UAB „Šviesa“ 2006 m. pelno (nuostolio) ataskaita

3-iojo verslo apskaitos standarto "Pelno (nuostolių) ataskaita" 1 priedas

## UAB "Šviesa"

(įmonės pavadinimas)

Įm.k. 12345678, PVM mok.k. LT112345679 Šiaulių g. 33, Šiauliai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2006.01.01 - 2006.12.31

## PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

PATVIRTINTA

2007 m. kovo 04 d.

(atask. laikotarpis)

2006 m. gruodžio 31 d.

protokolo Nr. 33

Litais

Eil. Nr.	Turtas	Finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>	38923468
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>	31228724
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	7694744
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>	7221915
IV.1.	Pardavimo	
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	7221915
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	472829
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>	
VI.1.	Pajamos	0
VI.2.	Sąnaudos	
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	-216620
VII.1.	Pajamos	69579
VII.2.	Sąnaudos	286199
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	256209
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>	
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>	
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	256209
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>	70223
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	185986

Direktorius

(įmonės administracijos vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

## UAB „Šviesa“ 2007 m. pelno (nuostolio) ataskaita

3-jo verslo apskaitos standarto "Pelno (nuostolių) ataskaita" 1 priedas

## UAB "Šviesa"

(įmonės pavadinimas)

Įm.k. 12345678, PVM mok.k. LT112345679 Šiaulių g. 233, Šiauliai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2007.01.01 - 2007.12.31

## PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

PATVIRTINTA

2008 m. kovo 01 d.

(atask. laikotarpis)

2007 m. gruodžio 31 d.

protokolo Nr. 31

Litais

Eil. Nr.	Turtas	Finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>	42508890
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>	35494422
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	7014468
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>	4942010
IV.1.	Pardavimo	
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	4942010
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	2072458
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>	59270
VI.1.	Pajamos	59270
VI.2.	Sąnaudos	
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	-665579
VII.1.	Pajamos	95695
VII.2.	Sąnaudos	761274
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>	1466149
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>	
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>	
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIŠ APMOKESTINIMĄ</b>	1466149
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>	302302
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	1163847

Direktorius

(įmonės administracijos vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

## UAB „Šviesa“ 2008 m. pelno (nuostolio) ataskaita

3-iojo verslo apskaitos standarto "Pelno (nuostolių) ataskaita" 1 priedas

## UAB "Šviesa"

(įmonės pavadinimas)

Įm.k. 12345678, PVM mok. k. LT112345679 Šiaulių g. 33, Šiauliai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2008.01.01 - 2008.12.31

## PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

PATVIRTINTA

2009 m. vasario 29d.

(atask. laikotarpis)

2008 m. gruodžio 31 d.

protokolo Nr. 27

Litais

Nurodyti - litais ar tūkstančiais litų

Eil. Nr.	Turtas	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	
				Lt.
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>			55555145
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>			44993511
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>			10561634
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>			6393306
IV.1.	Pardavimo			
IV.2.	Bendrosios ir administracinės			7414561
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>			4168328
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>			6558
VI.1.	Pajamos			6558
VI.2.	Sąnaudos			
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>			-1197353
VII.1.	Pajamos			4046
VII.2.	Sąnaudos			1201399
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)</b>			2977533
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>			
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>			
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>			2977533
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>			681551
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>			2295982

Direktorius

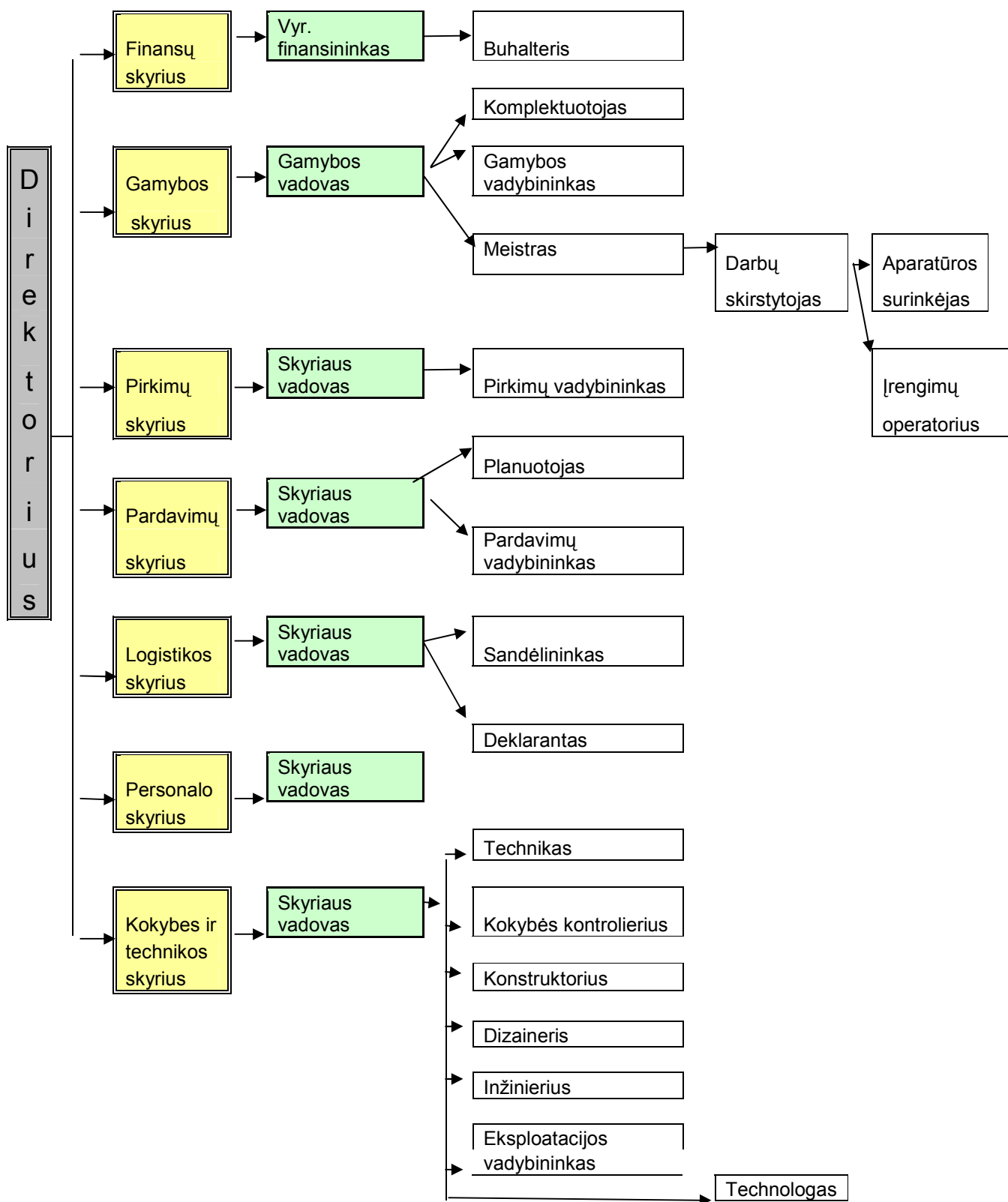
(įmonės administracijos vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)



UAB „Šviesa“ valdymo struktūra (2008 m.)



## Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis UAB „Šviesa“ 2004 - 2008 m.

	Pareigos	Metai				
		2004	2005	2006	2007	2008
Vadovai	Direktorius	5008	4436	11710	13424	18214
	Finansų skyriaus vadovas	476	473	4830	4171	7832
	Gamybos vadovė	-	-	2775	2721	8025
	Sandėlio vadovas	1912	1797	1439	-	
	Pardavimų skyriaus vadovas	-	-	4800	3656	9320
	Personalo vadovė		-	2886	1830	2132
	Pirkimų skyriaus vadovas	-	-	3399	3445	7498
	Logistikos skyriaus vadovas	-	-	2389	2709	7021
	Kokybės ir technikos skyriaus vadovas	-	-	3676	2800	8200
Sandėlio darbuotojai	Sandėlininkas	1187	1292	1511	1616	1891
Gamybos darbuotojai	Aparatūros surinkėjai	976	970	1041	1150	1304
	Darbų skirstytoja	1103	1121	1454	1358	1562
	Komplektuotoja	-	-	1353	1522	1700
	Meistras	-	-	1818	1920	2158
	Spausdinių operatorė	-	-	1162	-	
	Įrengimų operatorius	-	-	1357	1400	1401
Specialistai	Buhalteris	2024	2052	2951	3204	2988
	Technologas	1150	1439	1933	-	2112
	Dizainerė	749	1399	1861	2048	2221
	Gamybos vadovo pavaduotojas	-	1623	1657	-	-
	Tiekimo vadybininkė	-	1501	-	-	-
	Technikas	-	2013	1909	2184	2573
	Deklarantas	-	1587	-	2180	2535
	Inžinierius	-	-	2007	-	3326
	Gamybos vadybininkas	-	-	1823	2095	2300
	Eksplatacijos vadybininkas	-	-	1767	2120	2230
	Kokybės kontrolierius	-	-	1546	1457	1684
	Pardavimų skyriaus vadybininkas	-	-	2161	2406	2860
	Konstruktorius	-	-	-	3145	2830
	Pirkimų skyriaus vadybininkas	-	-	2157	2123	2455
	Planuotojas	-	-	-	2017	3058

### Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Šiaulių apskrities apdirbamosios gamybos įmonėse

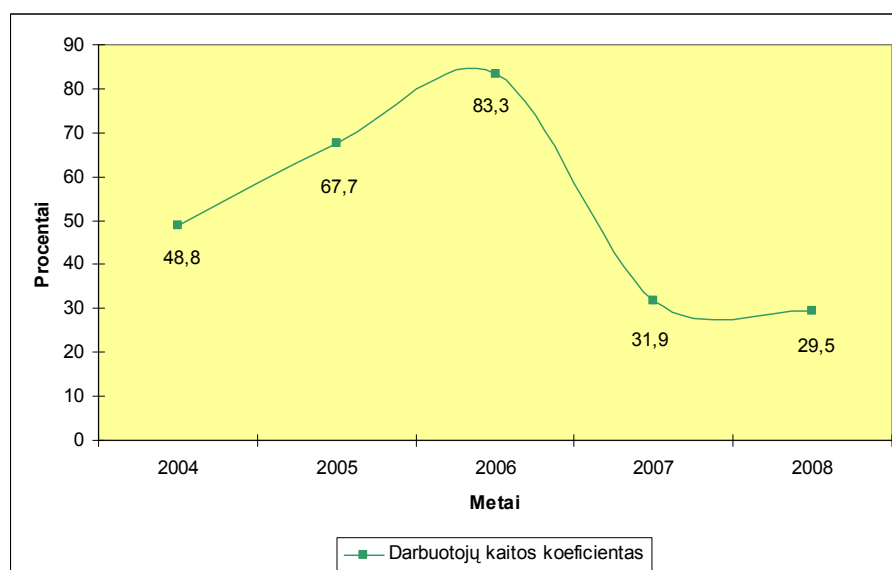
Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis .  
veiklos rūšis, administracinė teritorija ir metai

	2004	2005	2006	2007
<b>D Apdirbamoji gamyba</b>				
Šiaulių apskritis	910	996	1 169	1 432

### Personalo kaitos koeficientas

$$K_{\text{kait.}} = \frac{D_{\text{iš}}}{D_{\text{vid.}}}$$

Metai	Atleista darbuotojų per metus ( $D_{\text{iš}}$ )	Vidutinis darbuotojų skaičius ( $D_{\text{vid}}$ )	Darbuotojų kaitos koeficientas (proc.) $D_{\text{iš}} / D_{\text{vid}}$
2004	20	41	48,8
2005	44	65	67,7
2006	120	144	83,3
2007	61	191	31,9
2008	59	200	29,5



UAB „Šviesa“ darbuotojų kaitos koeficiento dinamika 2004 – 2008 metais

## Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio (VMBDU) indeksai (proc.) 2004 – 2008 metais

VMBDU \ Metai	2004	2005	2006	2007	2008*
UAB „ŠVIESA“	-	102,1	120,3	102,3	124,6
Apdirbamoji gamyba (Šiaulių apskritis)	-	109,5	117,4	122,5	127,2

\* preliminarios statistikos departamento duomenys

Šaltinis: Šaltinis: UAB „Šviesa“ finansinė atskaitomybė ir statistikos departamento duomenis 2004 – 2008 metų.

## UAB „Šviesa“ darbo užmokesčio nustatymas pagal skirtingus diferencijavimo diapazonus

Pareigos	Kategorija	Pareigybinis darbo užmokestis	Diferencijavimo	Diferencijavimo	Diferencijavimo	Žmonių skaičius
			diapazonas	diapazonas	diapazonas	
			<b>01:05</b>	<b>01:10</b>	<b>01:18</b>	
Direktorius	25	7000	4000	8000	14400	1
Finansų skyriaus vadovas	19	4832	2744	4904	8360	1
Gamybos vadovė	20	5025	2928	5360	9160	1
Buhalteris	15	2713	2088	3320	5560	1
Dizainerė	11	1971	1560	2120	3400	1
Deklarantas	13	2235	1808	2672	4400	1
Gamybos vadybininkas	11	1800	1560	2120	3400	1
Kokybės ir technikos skyriaus vadovas	20	5200	2928	5360	9160	1
Eksplotacijos vadybininkas	10	1830	1448	1880	2960	1
Logistikos skyriaus vadovas	18	4021	2568	4472	7664	1
Pardavimų skyriaus vadybininkas	13	2310	1808	2672	4400	2
Pardavimų skyriaus vadovas	19	6320	2744	4904	8360	1
Personalo vadovė	11	1632	1560	2120	3400	1
Pirkimų skyriaus vadovas	19	4498	2744	4904	8360	1
Pirkimų skyriaus vadybininkas	13	2205	1808	2672	4400	2
Kokybės kontrolierius	11	5200	1560	2120	3400	1
Technologas	13	1862	1808	2672	4400	2
Technikas	13	2323	1808	2672	4400	2
Meistras	12	2158	1680	2384	3880	2
Komplektuotojas	10	1700	1448	1880	2960	2
Darbų skirstytojas	10	1562	1448	1880	2960	2
Konstruktorius	14	2580	1944	2984	4960	1
Inžinierius	17	3126	2440	4064	6880	1
Sandėlininkas	10	1741	1448	1880	2960	9
Planuotojas	14	2558	1944	2984	4960	1

## Kintamos darbo užmokesčio dalies kiekvienai pareigybei apskaičiavimas nuo pelno

Pareigos	Žmonių skaičius	Pareybinis DU vienam darbuotojui, Lt./mėn.	Pareybinis DU darbuotojų grupei darbuotojui, Lt./mėn.	Koeficientas nuo pelno darbuotojų grupei	Koeficientas nuo pelno vienam darbuotojui	Kintamas DU darbuotojų grupei, Lt./metus	Kintamas DU vienam darbuotojui (Lt./mėn.)
Finansų skyriaus vadovas	1	4904	4904	0,0459	0,0459	6850	571
Gamybos vadovė	1	5360	5360	0,0502	0,0502	7492	624
Buhalteris	1	3320	3320	0,0311	0,0311	4641	386
Dizainerė	1	2120	2120	0,0198	0,0198	2956	247
Deklarantas	1	2672	2672	0,0250	0,0250	3731	311
Gamybos vadybininkas	1	2120	2120	0,0198	0,0198	2956	247
Kokybės ir technikos skyriaus vadovas	1	5360	5360	0,0502	0,0502	7492	624
Eksplotacijos vadybininkas	1	1880	1880	0,0176	0,0176	2625	219
Logistikos skyriaus vadovas	1	4472	4472	0,0418	0,0418	6239	520
Pardavimų skyriaus vadybininkas	2	2672	5344	0,0500	0,0250	7464	311
Pardavimų skyriaus vadovas	1	4904	4904	0,0459	0,0459	6850	571
Personalo vadovė	1	2120	2120	0,0198	0,0198	2956	247
Pirkimų skyriaus vadovas	1	4904	4904	0,0459	0,0459	6850	571
Pirkimų skyriaus vadybininkas	2	2672	5344	0,0500	0,0250	7464	311
Kokybės kontrolierius	1	2120	2120	0,0198	0,0198	2960	247
Technologas	2	2672	5344	0,0500	0,0250	7464	311
Technikas	2	2672	5344	0,0500	0,0250	7464	311
Meistras	2	2384	4768	0,0446	0,0223	6656	276
Komplektuotojas	2	1880	3760	0,0352	0,0176	5253	219
Darbų skirstytojas	2	1880	3760	0,0352	0,0176	5253	219
Konstruktorius	1	2984	2984	0,0279	0,0279	4164	347
Inžinierius	1	4064	4064	0,0380	0,0380	5671	473
Sandėlininkas	9	1880	16920	0,1583	0,0176	23624	219
Planuotojas	1	2984	2984	0,0279	0,0279	4164	347
Iš viso:			106872	1		149240	

Kintamos dalies bendras darbo užmokesčio fondas visoms pareigybėms- 149,239 tūkst.Lt.  
Pagrindinio DU suma visoms pareigybėms- 10,6872 tūkst.Lt.

**Apkaičiuotas darbo užmokesčio kitimas UAB „Šviesa“ darbuotojams, įvedus naują darbo užmokesčio sistemą**

	<i>Pareigos</i>	<i>2008 DU,LT</i>	<i>Žmonių skaičius</i>	Naujos DU rezultatai			
				Pagrindinis DU,LT	Kintamas DU,LT	Viso DU, LT	Skirtumas
Vadovai	Direktorius	18214	1	8000	8610	16610	-1604
	Finansų skyriaus vadovas	7832	1	4904	571	5475	-2357
	Gamybos vadovė	8025	1	5360	624	5984	-2041
	Pardavimų skyriaus vadovas	9320	1	4904	571	5475	-3845
	Personalo vadovė	2132	1	2120	247	2367	235
	Pirkimų skyriaus vadovas	7498	1	4904	571	5475	-2023
	Logistikos skyriaus vadovas	7021	1	4472	520	4992	-2029
	Kokybės ir technikos skyriaus vadovas	8200	1	5360	624	5984	-2216
Sandėlio darbuotojai							
	Sandėlininkas	1891	9	1880	219	2099	208
Gamybos darbuotojai	Aparatūros surinkėjai	1304	148	1338		1338	34
	Darbų skirstytoja	1562	2	1880	219	2099	537
	Komplektuotoja	1700	2	1880	219	2099	399
	Meistras	2158	2	2384	276	2660	502
	Įrengimų operatorius	1401	12	1338		1338	-63
Specialistai	Buhalteris	2988	1	3320	386	3706	718
	Technologas	2112	2	2672	311	2983	871
	Dizainerė	2221	1	2672	247	2919	698
	Technikas	2573	2	2672	311	2983	410
	Deklarantas	2535	1	2672	311	2983	448
	Inžinierius	3326	1	4064	473	4537	1211
	Gamybos vadybininkas	2300	1	2120	247	2367	67
	Eksploatacijos vadybininkas	2230	1	1880	219	2099	-131
	Kokybės kontrolierius	1684	1	2120	247	2367	683
	Pardavimų skyriaus vadybininkas	2860	2	2672	311	2983	123
	Konstruktorius	2830	1	2984	347	3331	501
	Pirkimų skyriaus vadybininkas	2455	2	2672	311	2983	528
	Planuotojas	3058	1	2984	347	3331	273