

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Ingrida Bubilienė**

**DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMAS VALSTYBĖS ĮMONĖJE  
„TELŠIŲ REGIONO KELIAI“**

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2006**

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMAS VALSTYBĖS ĮMONĖJE  
„TELŠIŲ REGIONO KELIAI“**

**Magistro darbas**

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė **Ingrida Bubilienė** .....

Vadovė **dr. Bronislovas Martinkus**.....

Recenzentas.....

## **SANTRAUKA**

Ingrida Bubilienė

### **Darbo užmokesčio organizavimas valstybės įmonėje „Telšių regiono keliai“**

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuota darbo užmokesčio organizavimo sistema VI „Telšių regiono keliai“, jos kūrimo bei įgyvendinimo teoriniai ir praktiniai aspektai. Anketinės apklausos būdu surinkti duomenys leido nustatyti ir įvertinti darbuotojų lūkesčius bei įvardinti trūkumus. Empiriniame tyrime įvertintos pagrindinės įmonės darbo organizavimo funkcijos, nustatytos susijusios problemos, jų priežastys bei galimi problemų sprendimo būdai, siekiant pataisyti darbuotojų suinteresuotumą. Atlikto tyrimo rezultatai leido patvirtinti autorės suformuluotą hipotezę, kad įmonėje yra darbo užmokesčio organizavimo sistemos kūrimo bei įgyvendinimo problemų, o tai trukdo tolesnei įmonės plėtotei.

## **SUMMARY**

Ingrida Bubilienė

### **Organization of Pay System in State owned company (SOC) TELŠIAI REGION ROADS**

Master's paper.

The Master's degree paper provides the analysis of pay system in State owned company Telšiai Region Roads; theoretical and practical aspects of its creation and implementation. The survey data allowed us to identify and evaluate employees' expectations and state the drawbacks. To improve employees' interest towards work an empirical research was carried out during which the main functions of work organization in a company were evaluated, related problems were identified as well as their causes and possible solutions to them. The research results confirmed the author's hypothesis that there are some considerable problems regarding creation and implementation of pay system in an organization, which hinders the state enterprise from successful further development.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
<b>1. DARBO UŽMOKESČIŲ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Motyvacijos teorijų apžvalga.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Darbuotojų galimi skatinimo būdai.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Darbo užmokesčio organizavimo teoriniai aspektai.....</b>	<b>16</b>
1.3.1. Išoriniai darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksniai.....	18
1.3.2. Vidiniai darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksniai.....	19
<b>1.4. Darbo užmokesčio formos.....</b>	<b>21</b>
1.4.1. Vienetinė darbo užmokesčio forma.....	23
1.4.2. Vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos.....	26
1.4.3. Laikinė darbo apmokėjimo forma.....	29
1.4.4. Laikinės apmokėjimo už darbą formos atmainos.....	31
<b>2. VĮ „TELŠIŲ REGIONO KELIAI“ DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS ANALIZĖ.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Pastovios darbo užmokesčio dalies nustatymas.....</b>	<b>33</b>
2.1.1. Įmonės vadovybės darbo apmokėjimas.....	36
2.1.2. Įmonės administracijos darbuotojų ir specialistų darbo apmokėjimas.....	39
2.1.3. Įmonės darbininkų darbo apmokėjimas.....	41
<b>2.2. VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų darbo užmokesčio kintamos dalies nustatymas .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3. VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų skatinimas.....</b>	<b>50</b>
<b>3. VĮ „TELŠIŲ REGIONO KELIAI“ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO SISTEMOS TYRIMO EIGA.....</b>	<b>53</b>
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>67</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>72</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>75</b>

## IVADAS

Pastaraisiais metais privačios ir valstybinės įmonės Lietuvoje vis daugiau dėmesio skiria įmonės darbuotojams. Įmonės konkuruoja tarpusavyje ne tik technologijomis, bet ir profesionalais. Vis daugiau vadovų supranta, kad kompetentingi ir motyvuoti žmonės gali kur kas lengviau pasiekti geresnių rezultatų ir patenkinti klientų poreikius. Tačiau, specialistų vertinimu, dažna Lietuvos verslo organizacija nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta personalo motyvavimo svarbą. Tuo tikslu jau nuo senų laikų kuriamos įvairios darbo apmokėjimo sistemos, kuriomis siekiama užtikrinti ekonominį rentabilumą, darbuotojų motyvavimą, socialinę pusiausvyrą. Vyriausybė, vykdydama savo funkcijas, taip pat turi įtakos darbo užmokesčio dydžiui šalyje. Ji nustato minimalų darbo užmokestį, reguliuoja įvairių mokesčių tarifų dydžius, tiesiogiai ir netiesiogiai turinčius įtakos darbo užmokesčio lygiui šalyje ir pan.

Įmonė, pagal savo poreikį pasirenka tinkamiausią darbo užmokesčio tvarką ir formą bei nustatydamą pagrindas darbo įkainius, siekia – kuo geriau panaudoti kiekvieno darbuotojo darbo potencialią. Kaip rašo autorius [8], svarbu susieti darbo apmokėjimą su darbo našumo didinimu. Alga yra viena pagrindinė darbuotojo uždarbio dalis, todėl tinkamas darbo užmokesčio diferencijavimas gali padidinti darbo našumą.

Šiuo tikslu darbe apžvelgiamos įmonėje taikoma darbo apmokėjimo sistema, jos privalumai, trūkumai, įdiegimo problemos. Įmonėje pagal Administracijos darbo reglamentą išskiriamos sekančios darbuotojų grupės: vadovai, administracijos darbuotojai, specialistai ir darbininkai. Tuo tikslu, atskirai bus apžvelgiamas vadovų, administracijos darbuotojų ir specialistų bei darbininkų darbo apmokėjimo principai. Atskiru skyriumi aprašytas, įmonėje įdiegtas, darbuotojų skatinimo ir motyvavimo metodas - premijavimas.

Tinkami įmonės darbuotojų motyvavimo metodai padeda atskleisti bei išnaudoti darbuotojų kūrybiškumą, patirtį ir profesines žinias, didinti jų kompetenciją, gerinti įmonės veiklos rezultatus. Svarbu, kad personalo valdymas įmonėje remtųsi strateginiu požiūriu, nes tuomet gali būti įvertinamos įvairios personalo planavimo, panaudojimo, vertinimo, motyvavimo ir ugdymo galybės. Be to, strateginė orientacija personalo vadyboje įgalina konstruktyviau reaguoti į aplinkos pokyčius. Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – tai sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas. Galima pasinaudoti konkurentų idėja, pastatyti panašią gamybos liniją, pamėgdžioti atskirus rinkodaros veiksmus, tačiau suburti profesionalų komandą, kuri būtų susitelkusi ir ištikima organizacijai – tam reikia kur kas daugiau laiko ir lėšų.

Pasak autoriaus [43], geriausia darbo apmokėjimo sistema yra ta, kuri:

- a) kruopščiai suplanuota ir išbandyta, atsižvelgiant į įmonės ir darbuotojų poreikius;
- b) atspindi įmonės lygmenis – nuo vadovų iki darbininkų, atsakomybę;
- c) parengta, įgyvendinta ir taikoma dalyvaujant darbuotojų atstovams.

**Tyrimo objektas** – darbo apmokėjimo organizavimo teorinis ir praktinis tyrimas.

**Šio tyrimo tikslas** - nustatyti darbo užmokesčių veikiančius faktorius, pateikti pagrindinius darbo užmokesčio sistemas, įvertinti įvairių veiksnių įtaka darbo užmokesčio dydžiui bei pateikti siūlymus įmonėje taikomos darbo užmokesčio sistemos veikimui, trūkumus ir tobulinimo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai :**

1. aptarti darbuotojų motyvacijos teorijų raidą;
2. įvertinti pagrindinių darbo užmokesčio sistemų pranašumą;
3. įvertinti VĮ „Telšių regiono keliai“ darbo apmokėjimo sistemą;
4. išanalizuoti darbo apmokėjimo sistemai keliamus reikalavimus;
5. nustatyti darbo apmokėjimo sistemos tobulinimo galimybes.

**Tyrimo hipotezė** - kad įmonėje yra darbo užmokesčio organizavimo sistemos kūrimo bei įgyvendinimo problemų, o tai trukdo tolesnei įmonės plėtotei.

Darbas suskirstytas į tris skyrius, kuriuose išsamiai analizuojamas darbo apmokėjimo sistemai keliami reikalavimai, glaustai apibendrintai pateiktos darbuotojų motyvacijos teorijos, informacija. Taip pat aptariami darbo užmokesčių įtakojantys veiksniai, atskiru skyriumi aprašomos literatūroje analizuojamos darbo apmokėjimo formos, analizuojama VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų darbo užmokesčio sistema.

**Darbe naudoti šaltiniai:** mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, mokomoji medžiaga, LR įstatymai bei norminiai aktai.

**Tyrimo metodai.** Darbe panaudoti stebėjimo, duomenų apdorojimo, teorinės literatūros šaltinių analizės, lyginamasis istorinis metodas bei paliginimo metodai. Rašant šį darbą, buvo remtasi įvairiais literatūros šaltiniais: knygomis, žurnalais, internetu, teisės aktų baze ir kt. Analizei panaudota VĮ „Telšių regiono keliai“ patirtis.

# 1. DARBO UŽMOKESTĮ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

## 1.1. Motyvacijos teorijų apžvalga

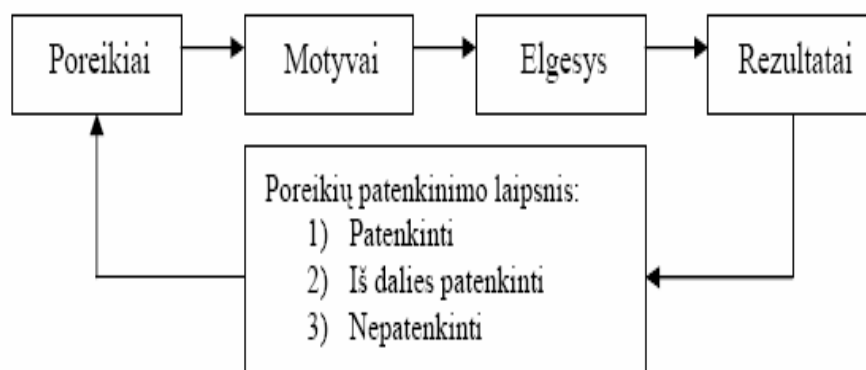
Kiekvieno žmogaus elgesį lemia tam tikros priežastys. Kaip rašoma V. Gražulio knygoje [17] „Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai“ į žmonių motyvavimo svarbą veikti bendruomenės labui atkreipė dėmesį dar Platonas, kuris savo garsiojo veikalo „Valstybė“ penktoje knygoje siūlė, „jaunuolius, kurie pasižymėjo kare ar kaip kitaip, pagerbti ir apdovanoti bei suteikti jiems didesnių galimybių pasirinkti žmonas, kad galėtų pradėti kuo daugiau vaikų“. Terminas „motyvimasis“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t. y. motyvus.

Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poveikį), kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ siekiant tam tikro tikslo. Motyvacijos sąvoką rekomenduojama skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies [44 p. 434]. Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų.

**Motyvacija** – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus bei priemonę, kurios pagalba vadovai koordinuoja darbo santykius organizacijoje. Motyvacijos teorijos nagrinėja žmonių tobulėjimą, padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdina kasdienes vadovų ir darbuotojų ryšius. J. Stoner ir jo bendraminčiai pastebi, kad gilinimasis į šiuolaikinės motyvacijos teorijas bei vis labiau vadovų pripažįstama praktika rodo, jog darbuotojų motyvacija [29, p.434-435]:

- 1) yra laikytina geru dalyku,
- 2) yra vienas iš veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus,
- 3) tačiau nėra nuolatinė būseną,
- 4) bet yra priemonė, kuri padeda vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.

Įmonės darbuotojai - tai pagrindinis įmonės resursas ir kapitalas. Todėl itin svarbu jį racionaliai panaudoti įmonės veikloje, priimti teisingus valdymo sprendimus, didinančius darbuotojų atsidavimą įmonei, jų norėjimą gerai dirbti. O tai, kaip teigia autorius [2], įmanoma pasiekti tik labai gerai pažįstant darbuotojų poreikius (žr. 1paveikslą).



**1 pav.** Motyvavimo per poreikius modelis

Jau nuo senų laikų egzistuoja nuomonė, kad sėkminga kompanijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimų bei motyvacijos sandauga. Kompanijos personalas tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis kompanijos resursas ir kapitalas. Darbuotojų motyvacija yra, ar bent turi būti vienas iš svarbiausių klausimų direktoriams, vadovams, personalo vadovams ir vadybininkams. Vadovas turi sugebėti rasti jautrias stygas savo pavaldinių sielose, kurias įtakojant galima motyvuoti juos pasiekti aukštų darbo rezultatų. Todėl kiekviename darbuotojuje pirmų pirmiausia reikia išvėlgti asmenybę. Jei Jūs veikiate būtent taip, tai jūsų darbuotojams labai pasisekė.

Jūsų įmonės darbuotojas gali skirti daug laiko darbui, bet prie viso šito reikia atminti, kad jis bus suinteresuotas dirbti su visa energija, kai jis jaus balansą tarp asmeninės ir darbo veiklos. Šiandien labai mažai kas tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu, be to būtent taip mąsto daugelis vadovų, negu patys darbuotojai. Ne vieną kartą teko girdėti, kai žmonės atsisakydavo naujos darbo vietos su reikšmingais pakeitimais iš materialinės pusės tik dėl to, kad jiems patinka senas darbas, patinka vadovybė, puikiai suformuotas kolektyvas ir t.t. Todėl nereikia vadovautis tik materialiniais paskatinimo elementais, bet ir pasikliauti nepiniginiais. Žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Valstybinės ir privačios kompanijos naudoja vis daugiau ir daugiau nepiniginius motyvus, kad reaguoti kaip į individualius, taip ir kolektyvinius kompanijos darbuotojų poreikius. Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų. Kai kurie iš jų yra pateikti žemiau. Visi jie yra susieti su samdomųjų darbuotojų poreikių tenkinimu ( poreikis pripažinime, dalyvavime priimant sprendimus ir t.t.). O tai pat būtina rasti balansą tarp laiko, praleisto darbe ir rūpinimąsi gimine bei jų gerove.

Ankstyvasis vadybos teorijų vystymosi etapas siejamas su F.Tayloro vardu bei mokslinio valdymo teorija. Šio modelio pagrindinis teiginys – vadovai išmano darbą geriau už darbininkus, kurie paprastai yra tingūs ir kuriuos galima paskatinti vien pinigais. Vadybos teorijų vystymosi etape (F. Taylor, H.



Ford ir kt.) buvo manyta [7; 11p.], kad nustačius efektyvius užduočių atlikimo metodus, organizacijos tikslų turėtų būti siekiama pasiaukojančiu darbu.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys ir tuo galima paaiškinti motyvacijos teorijų gausą. Motyvacijos teorijų pradininku laikomas F. Tayloras. Vėlesnės motyvacijos teorijos skirstomos į [17]:

- pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijas, kuriose akcentuojami žmonių poreikiai, tai, kas motyvuoja žmones veiklai (A. Maslovo poreikių teorija, F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija, D. MakKlelendo ir K. Alderferio poreikių teorijos);

- procesines teorijas, kuriose atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą, analizuojama tai, kaip žmonės paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų ir kaip jie elgiasi (V. Vrumo vilčių teorija, J. Adamso teisingumo teorija, Porterio-Laulerio motyvacijos modelis). Kiti atstovai: J.A. Vagneris, B.M. Stavas, O.A. Kolbas, I.M. Rubinas.

Dar trečiajame 20-jo amžiaus dešimtmetyje vadybos teorijoje ir praktikoje žmogus buvo laikomas „ekonominiu gyvuliu“ kuris už didesnę atlyginimą dirba uoliau. Vadovai nustatydavo efektyviausius pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, tada skatindavo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau darbuotojas pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo. Šis požiūris organizacijoje jau yra seniai pasenęs, o skatinimas vien piniginiu aspektu nebėra toks efektyvus kaip anksčiau, kadangi pasikeitė motyvavimo formos bei išryškėjo nauji motyvavimo įrankiai. Ekonominį žmogaus vertinimą (žr. 1 lentelė), vadybos teorijoje laikytą „**tradicioniu modeliu**“, pakeitė „**žmonių santykių modelis**“, kuris rėmėsi prielaida, kad žmonės būdami socialinė sistemos nariai, gali būti paskatinti paprasčiausiai parodant jiems dėmesį. Vadinamasis žmoniškųjų santykių modelis siejamas su E. Mayo vardu.

E. Mayo ir kiti žmoniškųjų santykių tyrinėtojai pastebėjo, kad daugelio užduočių pasikartojimas ir nuobodumas iš tikro sumažina motyvaciją, tačiau socialiniai kontaktai – padeda sukurti motyvaciją ir ją stiprina. E. Mayo priėjo išvados, kad vadovai gali skatinti darbuotojus pažindami jų socialinius poreikius ir suteikdami galimybę jaustis svarbiems ir naudingiems. Šio modelio dabartinis palikimas atsispindi kaip kompanijų uniformos, darbuotojų indėlis į veiklos vertinimo procesą ir kt. Poreikis būti darbe pripažintu pasirodė ne mažiau svarbus negu veiklos piniginis vertinimas. Šiuo atveju vadovo užduotis - užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. Buvo suprasta, kad organizacijoje darbuotojus skatina daugelis faktorių, jie noriai vykdo pavedimus, darbas gali būti vienodai reikalingas, naudingas ir sveikas. Tokiam požiūriui įsitvirtinus vadybos praktikoje, darbuotojus pradėta vertinti kaip turinčius kūrybinį pradą, gebančius dirbti savarankiškai ir tinkamai. Vadovas šiuo atveju turėtų sukurti aplinką, kurioje pavaldiniai galėtų atskleisti savo gebėjimus ir tokiu būdu įnešti savo indelį į veiklos rezultatus. Požiūris į darbuotoją skatinimą dirbti geriau, naudojant asmeninės saviraiškos faktorius, pavadintas „žmogiškųjų išteklių modeliu“ (D. McGregor, A. Maslou ir kt.).

**Žmoniškųjų išteklių** modelio kūrėjas D.McGregoras kritikavo žmonių santykių modelį, teigdamas, kad šis modelis kaip ir tradicinis, supaprastino motyvacijos reiškinį ir visą dėmesį sutelkė į vieną veiksnį – pinigus ar socialinius santykius. D.McGregoras išskyrė dvi vadovų teiginių apie savo pavaldinius grupes. Viena žinoma kaip vadinamoji teorija X, kuri labai panašiai kaip tradicinis Taylora modelis teigia, kad žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti ir visais įmanomais būdais stengiasi išvengti darbo, todėl vadovai turi priversti savo pavaldinius dirbti. Kita, teorija Y, teigia, kad darbas yra natūralus dalykas, žmonės nori dirbti, ir esant palankioms aplinkybėms patiria didelį pasitenkinimą darbu, todėl vadovai turėtų sukurti palankų klimatą, kad suteiktų darbuotojams galimybę tobulėti.

Tradicinis, žmogiškųjų santykių bei išteklių motyvacijos modeliai sudaro ankstyvąją motyvacijos teorijų raidos etapą. Žemiau pateiktoje 1-oje lentelėje R. Steers ir L. Potrer sudarytą schemą apibendrintai aptariami ankstyvieji požiūriai į darbuotojų motyvaciją. Kaip matyti, visi trys motyvacijos raidos modeliai grindžiami bendru požiūriu į darbuotoją, charakteringais vadovo elgesio bruožais, laukiamu pavaldinių elgesiu. Minėta lentelė akivaizdžiai parodo, kad ankstyvųjų motyvacijos modelių metodinį pagrindą sudaro samprata apie vienam ar kitam modeliui būdingus valdymo stilius. Praėjusio amžiaus 7-jame dešimtmetyje žmogiškųjų išteklių psichologiniai, sociologiniai ir antropologiniai tyrimai, pasak V. Gražulio nuomone [17.14p.], leido žmonių motyvavimo procesą suskirstyti į penkias kategorijas: poreikių; pastiprinimo; teisingumo; lūkesčių (vilčių); tikslų nustatymo.

Motyvavimo procesų tyrimų metodinių pagrindų tobulinimas su laiku suformavo naują mąstymą, kaip galima gerinti santykius tarp vadovo ir pavaldinių. Pabrėžtina, kad poreikių teorijų yra keletas – žinomiausios jų – A. Maslow poreikių hierarchija. Jis išskiria penkias poreikių kategorijas: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius, ir jas sujungia į griežtą hierarchiją.

Paprastai organizacijos savo darbuotojams už darbą atsilygina pinigais. Kiek žmogui reikia mokėti pinigų, kad jis aktyviai veiktų, teoretikai ginčijasi: vieni tvirtina, kad reikšmę turi socialiniai poreikiai, kiti - kad materialinis atlyginimas ir tik jis būtinai padidina motyvavimą. Praktiškai, žmogui reikia parodyti ryšį, tarp atlyginimo ir darbo našumo. Siekiant parodyti šį ryšį, atlyginimas buvo suskirstytas į tris dalis. Viena dalis mokama už pareigas ir yra vienoda visiems, turintiems tokias pačias pareigas, antra dalis priklausė nuo atidirbtų metų ir gyvenimo lygio, ir trečia dalis priklausė nuo anksčiau pasiektų darbo rezultatų.

## Ankstyvieji požiūriai į darbuotojų motyvaciją

TRADICINIS MODELIS	ŽMONIŲ SANTYKIŲ MODELIS	ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ MODELIS
<b>Požiūris į žmones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.</li> <li>2. Tai, ką žmonės dirba, yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą.</li> <li>3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.</li> <li>2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.</li> <li>3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau motyvuoja žmones dirbti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbas nėra nemalonus, yra natūralus dalykas. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei patys padėjo juos suformuluoti.</li> <li>2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau drausminti save nei to reikalauja dabartinis jų darbas</li> </ol>
<b>Vadovo elgesio bruožai</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį.</li> <li>2. Suskaido užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.</li> <li>3. Nustato tiksliai darbo procedūras bei verčia darbuotojus griežtai jų laikytis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stengiasi, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.</li> <li>2. Informuoja pavaldinius apie planus ir išklauso jų nuomonę.</li> <li>3. Leidžia, kad pavaldiniai turėtų savivaldos ir savikontrolės rutininiuose dalykuose.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panaudoja pavaldinių esamus žmogiškuosius rezervus.</li> <li>2. Sukuria darbo aplinką skatinančią pavaldinius siekti rezultatų.</li> <li>3. Lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius ir deleguoja jiems savo įgaliojimus.</li> <li>4. Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacijos tikslų įgyvendinime.</li> </ol>
<b>Pavaldinių laukiamas elgesys</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žmonės gali mėgti darbą tuo atveju, jei atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas.</li> <li>2. Jei užduotys gana paprastos, žmonės kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus standartus.</li> </ol>	<p>Jeį vadovas dalinasi žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas – tai patenkins žmonių poreikį jaustis svarbiais bei priklausyti organizacijai.</p> <p>Jeį bus tenkinami šie poreikiai, gerės <i>moralinis klimatas</i> bei sumažės pasipriešinimas vadovams ir atsiras poreikis bendradarbiauti.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai bei savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas.</li> <li>2. Jeį darbuotojai išnaudos savo turimus vidinius išteklius, sukurs papildomą produktą – didesį patitenkinimą darbu.</li> </ol>

Šaltinis: Pagal Richard M. Steers ir Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior, 3 leid. (New York: McGraw-Hill 1983), p. 14.

Apibendrinant motyvacijos teorijas reikia pabrėžti, kad motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertinta:

1. individualios darbuotojų savybės - poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai;
2. darbo ypatybės - skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė;
3. organizacijos ypatybės - taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai.

Išanalizavus literatūrą galima teigti, kad poreikių teorijos akcentuoja, kad žmones motyvuoja įvairūs poreikiai – fiziologiniai, saugumo, priklausomybės, pagarbos, saviraiškos (A.Maslow); bendravimo (tarpasmeninių santykių), augimo (kūrybiškumo, rezultatyvios įtakos) poreikiai (C.Alderferis) ar vadinamieji nepasitenkinimo („higieniniai“) ir pasitenkinimo (motyvavimo) veiksniai pagal F.Herzbergą; o apie savo pasitenkinimo laipsnį žmonės sprendžia palyginę esamas aplinkybes su savo poreikiais. Analizuojant motyvaciją svarbi vieta tenka darbo užmokesčio klausimų sprendimui. Toliau šiame darbe aptarsime darbo užmokesčio organizacinius klausimus.

## **1.2. Darbuotojų galimi skatinimo būdai**

Teisingas piniginių ir nepiniginių motyvų naudojimas paskatina darbuotojus kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Be to, kaip pinigine taip ir nepinigine skatinimo sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas justų save visos motyvų visumos dalele.

Niekam ne paslaptis, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Kaip pažymi autoriai [39,48], pastaruoju metu Lietuvos darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Atsivėrusi Europos Sąjungos rinka - reali grėsmė, lemianti aukštos kvalifikacijos specialistų migraciją, todėl nemažai darbdavių priversti labiau stengtis išlaikyti kvalifikuotus specialistus savo įmonėje. Darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti didžia dalimi priklauso nuo įmonės taikomų poveikio priemonių. Pateiktoje 2 lentelėje nurodomas materialus ir nematerialus poveikis darbuotojams [42].

**Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos**

Vadovavimo poveikio darbuotojams sistemos	Sistemos apibūdinimas
Materialinio poveikio	<i>Siekiama</i> sukurti teisingą, motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą. <i>Naudojamos priemonės:</i> darbo santykinės vertės įvertinimas ir darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas.
Nematerialinio poveikio	<i>Siekiama</i> sukurti efektyvią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą, sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą darbą, užtikrinti gerus santykius su vadovais ir kolegomis. <i>Naudojamos priemonės:</i> karjeros planavimo ir personalo ugdymo sistemų organizavimas, palankių darbo sąlygų sudarymas, konstruktyvus konfliktų sprendimas, tinkamai organizuotas delegavimas ir kontrolė, komandinio darbo principų taikymas.

Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000

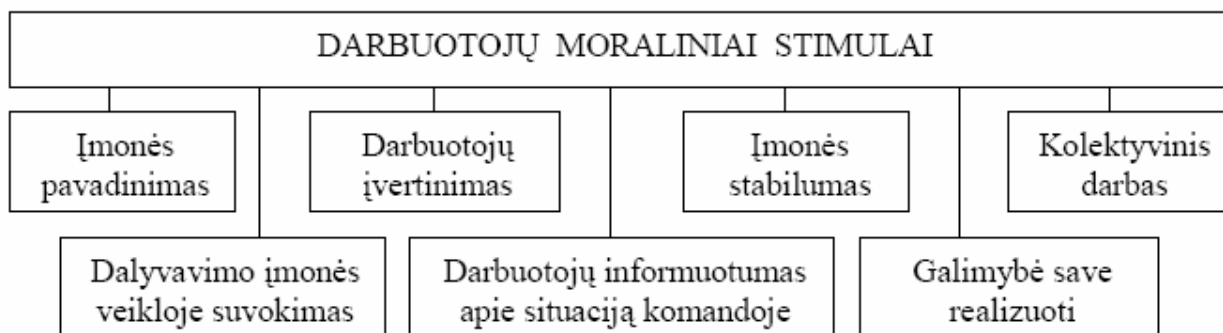
Pasak autorių [13,14,19,21], vadovas, norėdamas sėkmingai paskatinti, daugiau skirtų informuojamąsias, o ne kontroliuojamąsias paskatas (žr.3 lentelė). Kontroliuojamoji paskata remiasi principu “Jeį padarysi šitai, tai gausi tai”. Ji panašiai kaip ir bausmė, dažnai būna veiksminga tik tol, kol trunka pati kontrolė. Jei nustojama skatinti (pvz. staiga už tai už ką anksčiau būdavo skiriamas atlygis, dabar nebeskiriamas), noras dirbti ir net domėtis veikla gali dingti. Tuo tarpu informuojamoji paskata, kuri remiasi principu “Tu esi vertas tokio atlygio, esi geras savo srities žinovas, tu puikiai atlikai tau pavestą užduotį” didina žmogaus pasitikėjimą savimi bei kompensacijos jausmą ir vidinę motyvaciją dirbti.

**Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių - „gėrybių krepšelis“ – kompleksinė sistema**

Skatinimo forma	Motyvacijos priemonės
Materialinis skatinimas	
1. Tiesioginis materialinis skatinimas	
1.1. Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis, taip pat alga.
1.2. Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, darbą poilsio iš švenčių dienomis ir kt.
1.3. Vienetinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunam darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis
1.5. Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai
1.6. Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams
2.1. Netiesioginis materialinis skatinimas	skatinimas
2.1. Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas
2.2. Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose
2.3. Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas įmonėje
2.4. Lengvatinis gaminių prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms
2.5. Stipendijų fondas	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
2.6. Mokyimo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas.
2.7. Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalie apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas
2.8. Būsto statybos programos	Visiškai arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
2.9. Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
2.10. Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas, laikinas nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
2.11. Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas
2.12. Atsiskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas
3. Nematerialus (moralinis) skatinimas	skatinimas
3.1. Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
3.2. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo proceso įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3. Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštai, nuotraukos garbės lentose, firminis vardinis parkelis ir kt.
3.4. Socialinių ir kultūrinių priemonių programa	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtuose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas.

Šaltinis: Vladimiras Gražulis Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai, V. –2005

Stiprinant darbuotojų skatinimą labai didelę įtaką turi teisingas nepiniginių motyvų naudojimas, skatinantis personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. A. Sakalas [40] nurodo tokius darbuotojų moralinius stimulus(žr. 2 pav):



2 pav. Darbuotojų moraliniai stimulai

Šaltinis: Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003

**Piniginis skatinimas.** Individualizuotas skatinimas, atsižvelgiant į konkretaus darbuotojo poreikius ir pasiektus darbo rezultatus, yra veiksmingas, nes darbuotojas jaučia:

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

Vienas iš darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją lemiančių veiksnių yra teisingas atlygis. Sėkminga atlygio už darbą strategija gali būti pagrindinė priemonė išlaikant geriausius darbuotojus ir siekiant efektyvios įmonės veiklos.

Galima konstatuoti, kad taikomos skatinimo priemonės turi tenkinti darbuotojų tikslus, lūkesčius, interesus ir poreikius. Vadovai, norėdami išvengti didelės darbuotojų kaitos ir demotyvacijos, privalo taikyti ne atskiras motyvavimo priemones, o tobulesnius, racionalių ir logiškai orientuotus motyvavimo priemonių kompleksus.

Apibendrinant galima išskirti skatinimo sistemai keliamus reikalavimus, ir teigti, kad:

- skatinimo sistema susideda iš piniginių ir nepiniginių skatinimo elementų;
- piniginių skatinimo sistema turi būti paremta įmonės veiklos rezultatais bei asmeniniu kiekvieno darbuotojo indėliu.

□ nepiniginio skatinimo sistema turi numatyti priemones, kurios leistų darbuotojui siekti geresnių darbo rezultatų, geriau išreikšti save kaip specialistą, pasiekti didesnę moralinę pasitenkinimą.

Vykdoma materialinė ir nematerialinė įmonės sistema susieta su darbo užmokesčio organizavimu. Todėl bus aptartos darbo užmokesčio formos

### **1.3. Darbo užmokesčio organizavimo teoriniai aspektai**

Kiekvienam darbui reikėtų taikyti tokią ekonominio motyvavimo sistemą, kuri skatintų darbo našumą ir darbuotojo suinteresuotumą. Darbuotojas turi būti jausti, kad už savo darbą gauna pakankamai ir teisingai. Šiuos klausimus sprendžiame darbo normavimo principais, dalyvavimu pelnuose ir pan. Darbo užmokestis turi skatinti darbuotojus dirbti geriau ir atsakingiau [32, 33,52].

Darbo užmokesčio reglamentavimui nemažą dėmesį skiria valstybė, teisės aktuose įtvirtindama darbuotojams garantuojamų lengvatų (pavyzdžiui, reikalavimas mokėti atlyginimą, ne mažesnę už minimalų darbo užmokestį). Tačiau valstybės garantuojamos lengvatos neužtikrina itin puikaus darbuotojo darbo. Todėl įmonės, siekdamos geresnių veiklos rezultatų, darbuotojams nustato daugiau teisių ir geresnes darbo užmokesčio sąlygas nei tos, kurias garantuoja valstybė. Taigi darbo užmokestį reglamentuoja ir valstybė, ir darbdavys.

Tuo pagrindu skiriami du darbo užmokesčio reglamentavimo metodai – valstybinis ir lokalinis (įmonės vidaus). Įmonė, pagal savo poreikį pasirinkdama tinkamiausią darbo užmokesčio tvarką ir formą bei nustatydamą pagrįstas darbo normas ir įkainius, turi galimybę pasiekti kiekvieno darbdavio trokštamą tikslą – kuo geriau panaudoti kiekvieno darbuotojo darbo potencialią. Pateiksime nuostatas, kurios, mūsų manymu, padės nuspręsti, kokias darbo užmokesčio sąlygas reikėtų taikyti įmonėje, į ką privalu atsižvelgti renkantis tam tikrą darbo užmokesčio formą bei sistemą.

Paprastai organizacija darbuotojui atsilygina pinigais. Nors G. Dessler [7] rašo, kad nustatant darbo atlygį, svarbu, kad jis būtų teisingas lyginant jį išorėje (lyginant su kitų įmonių) ir viduje (lyginant su kitais įmonės darbuotojais).

Kiek reikia pinigų rezultatyviai veiklai motyvuoti, ginčijamasi nuo žmogiškųjų santykių teorijos atsiradimo. Jos šalininkai tvirtina, kad svarbiausią reikšmę turi socialiniai poreikiai, o mokslinės vadybos šalininkai įsitikinę, kad materialinis - ekonominis atlyginimas būtinai padidins motyvavimą. Tačiau reikia, kad žmonės matytų ryšį tarp algos ir našumo. Norėdamas šį ryšį rasti, Lowrers'as pasiūlė algą suskirstyti į tris komponentus: viena dalis mokama už pareigas - ji vienoda visiems,



turintiems tas pačias pareigas. Kita dalis priklauso nuo stažo ir gyvenimo lygio. Trečia dalis priklauso nuo anksčiau pasiektų rezultatų.

K. Lukoševičius, B. Martinkus [26] nurodo, kad veiksniai, lemiantys darbo apmokėjimo lygį, skirstomi vidinius ir išorinius. Kaip vidiniai veiksniai nurodo: konkretaus darbo vertę, darbuotojo vertę (susijusią su darbuotojo kvalifikacija), darbdavių išgales mokėti tam tikrą atlyginimą. Išorinius veiksniai nurodo šiuos: darbo rinkos sąlygos, ekonominė sąlygos, konkurencija, regiono darbo užmokesčio lygis, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis, vyriausybės poveikis (įstatymai, teisės aktai).

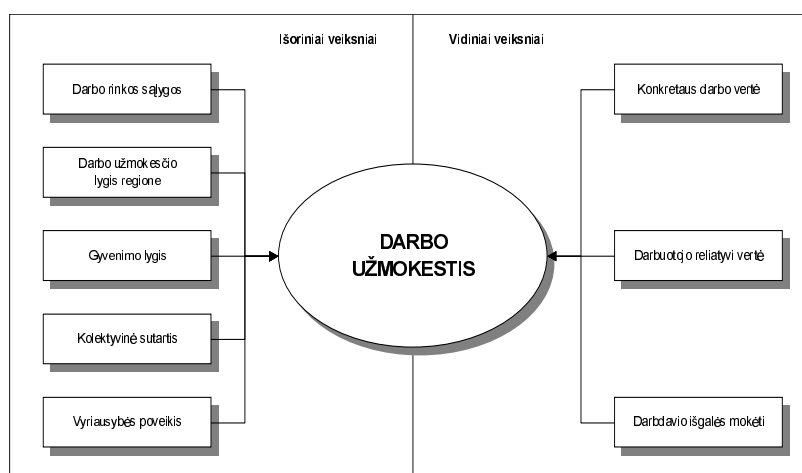
Mačernytė-Panomariovienė [28] pateikia Rusijos teisininkų išskiriamus keturis veiksniai, lemiančius darbo užmokesčio dydžius :

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

Jakutis, Petraškevičius, Stepanovas, Šečkutė, Zaicev Plačenyte, Dauskindas, [20] nurodo šiuos pagrindinius darbo užmokesčio diferenciacijos veiksniai:

- Kvalifikacija – šiuolaikinės gamybos poreikius tenkina ne darbo jėga apskritai, bet darbo jėga, turinti tam tikrą kvalifikaciją;
- Darbo sąlygos – jei skirtingo sunkumo darbai būtų apmokami vienodai, susidarytų lengvo darbo norinčių žmonių perteklius, palyginti su tokio darbo vietų skaičiumi, o sunkiems darbams atlikti darbuotojų trūktų. Ši disproporcija rinkos sąlygomis panaikinama santykinai didinant sunkių darbų ir mažinant lengvų darbų apmokėjimą.
- Atsakomybė – tai sąlygos, užtikrinančios santykinai didelį darbo vietos indėlį į ekonominius įmonių veiklos rezultatus.
- Monopolizacija – darbo užmokesčiui daro įtaka tai, ar gaminamos produkcijos pardavimo rinkoje įmonės padėtis yra monopolinė.
- Darbo aplinka. Darbuotojui turi būti papildomai apmokama už kiekvieną darbo valandą kenksmingomis sąlygomis.

Darbo užmokesčių tiesiogiai arba netiesiogiai įtakoja eilė išorinių ir vidinių veiksnių. Sąlyginai pagal analizuotą literatūrą [9,38,41,52] šiuos veiksniai galima išskirti į dvi grupes – išorinius ir vidinius (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Darbo užmokesčio dydį įtakojančios veiksniai

Šaltinis: Sakalas A, Vanagas P. ir kt. Pramonės įmonių vadyba – Kaunas: Technologija, 1996.

Specialistai, nagrinėdami darbo užmokesčio dydį lemiančius veiksnius, išskiria eilę išorinių ir vidinių veiksnių. Šie veiksniai tiesiogiai ir netiesiogiai turi įtakos darbo apmokėjimui. Šiame darbe būtina panagrinėti šiuos veiksnius, kurie įtakoja darbo apmokėjimą. Darbo užmokesčio dydį įtakojančius veiksnius nereikia tapatinti su darbo užmokesčio dydį reglamentuojančiais išoriniams ir vidiniams veiksniams. Kaip rašo autorius [8], daugelis autorių apibūdindami išorinius veiksnius įtakojančius darbo užmokesčių, rašo apie minimalią algą. Plačiau išoriniai ir vidiniai darbo užmokesčio dydį įtakojančios veiksniai bus apibūdinti kitose šio darbo skyriuose.

### 1.3.1. Išoriniai darbo užmokesčio dydį įtakojančios veiksniai

Darbo rinkos sąlygos [8,14,22]. Darbo rinka rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kaip pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažiau. Ir atvirkščiai, kai kvalifikuotos darbo jėgos paklausa viršija pasiūlą, darbdaviai priversti didinti darbo užmokesčių. Tačiau pasitaiko atveju, kai šis dėsniumas išnyksta. Pavyzdžiui, profsąjungos gali priversti darbdavius mokėti gerą darbo užmokesčių net esant dideliame šios profsąjungos narių bedarbių skaičiui. Tai trunka neilgai, nes turi būti paisoma įmonės galimybės mokėti didesnę atlyginimą. Priešingu atveju galima įmonę privesti prie bankroto.

Darbo užmokesčio lygis regione orientuoja darbdavius mokėti tam tikros specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio lygio darbo užmokesčių, koks mokamas šiame regione panašioms darbuotojams. Tai susiję su gyvenimo lygiu viename ar kitame regione.

**Gyvenimo lygis.** Kolektyvinėse sutartyse paprastai numatomas darbo užmokesčio lygio indeksavimas, atsižvelgiant į infliacijos koeficientą. Gyvenimo lygis nuo darbo užmokesčio priklauso ne tik todėl, kad taikomas darbo užmokesčio indeksavimas atsižvelgiant į kainas, bet dėl to, kad vidutinis darbo užmokestis šalyje priklauso nuo gyvenimo lygio.

**Kolektyvinė sutartis.** Viena svarbiausių profsąjungų kolektyvinės sutarties su darbdaviu funkcijų yra susitarimas dėl darbo ir darbo užmokesčio sąlygų. Profsąjungų tikslas – sudarant naują kolektyvinę sutartį, pasiekti realaus darbo užmokesčio padidėjimą. Todėl tuose regionuose, kur gerai organizuotos profsąjungos, darbo užmokesčiai didesni.

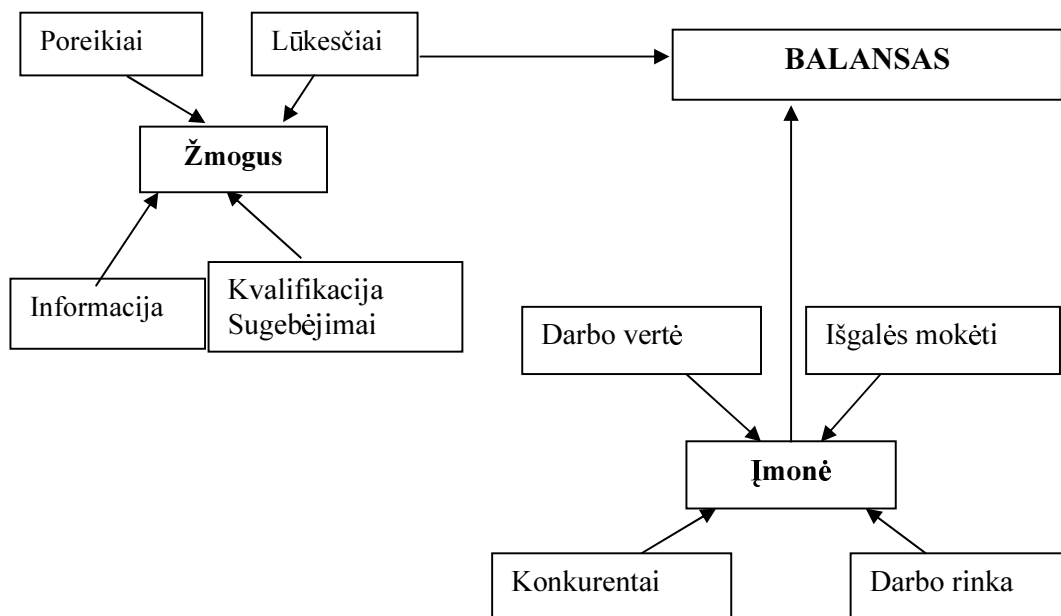
**Vyriausybės poveikis.** Vyriausybė reguliuoja biudžetinių įstaigų darbo užmokesčio dydį. Visiems darbuotojams LR Vyriausybė nustato minimalų darbo užmokestį, taipogi įstatymais reglamentuojamas darbo apmokėjimas už darbą naktį, švenčių dienomis ir viršvalandžius. [41, 367-368 p.]

**Darbo užmokestis** - tai piniginis atlygis už atliktą darbą, kuris numatomas darbo sutartyje. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius. Darbo užmokestis Lietuvoje yra reglamentuotas Lietuvos Respublikos darbo kodekse[25] (XV skyrius - "Darbo užmokestis. Garantijos ir kompensacijos"). Darbo užmokesčio dydžio nustatymas nėra reglamentuojamas, todėl skiriasi priklausomai nuo įmonės, įstaigos, organizacijos, veiklos srities, rezultatų ir pan. Konkrečius valandinius atlygius, mėnesines algas, kitas darbo apmokėjimo formas ir sąlygas, darbo normas įmonėse nustato įmonių savininkai (darbdaviai) ir įteisina kolektyvinėse arba darbo sutartyse Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka. Visgi darbuotojų darbo užmokestis negali būti mažesnis nei nustatytas minimalus valandinis atlygis ir minimali mėnesinė alga. Šiuo metu pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. balandžio 4 d. nutarimą Nr. 361 minimalus valandinis atlygis yra 3,28 lito, o minimali mėnesinė alga - 550 litų darbuotojams, dirbantiems įmonėse, įstaigose, organizacijose, nepaisant nuosavybės formos, ir kitiems asmenims, kuriems teisės aktų nustatyta tvarka taikoma minimalioji mėnesinė alga.

### 1.3.2. Vidiniai darbo užmokesčio dydį įtakojuojantys veiksniai

**Konkreto darbo vertė** (žr. 4 pav.). Įmonės, neturinčios formalios darbo užmokesčio organizacijos (nuostatų), kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai. Tada darbo užmokesčio dydį mažiau lemia darbo rinka arba kolektyvinės sutartys. Įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą darbo užmokesčio organizaciją, dažniausiai vienokiu arba kitokiu darbų vertinimo metodu nustato kiekvieno

konkreto darbo vertę. Kai darbo užmokesčio reglamentas aptariamas kolektyvinėse sutartyse, darbų vertinimo metodai padeda tas sutartis sudaryti, o vėliau kontroliuoti, ar laikomasi sutartų darbo užmokesčio sąlygų.



4 pav. Darbuotojų norų ir įmonės galimybių balansas

Šaltinis: V. Sakalas „Personalo valdymas“

**Reliatyvi darbuotojo vertė** – svarbius vidinis darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksnys. Šis veiksnys susijęs su darbuotojo kvalifikacija. Atitinkamos kvalifikacijos darbuotojo parengimui reikalingos tam tikros sąnaudos. Mano nuomone, darbo užmokesčio dydį tikslinga maksimaliai individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, taip pat pagal darbuotojo elgesį darbe, pasitelkiant įvairius darbuotojų skatinimo būdus, kad jie siektų nuolat tobulinti savo darbo kokybę.

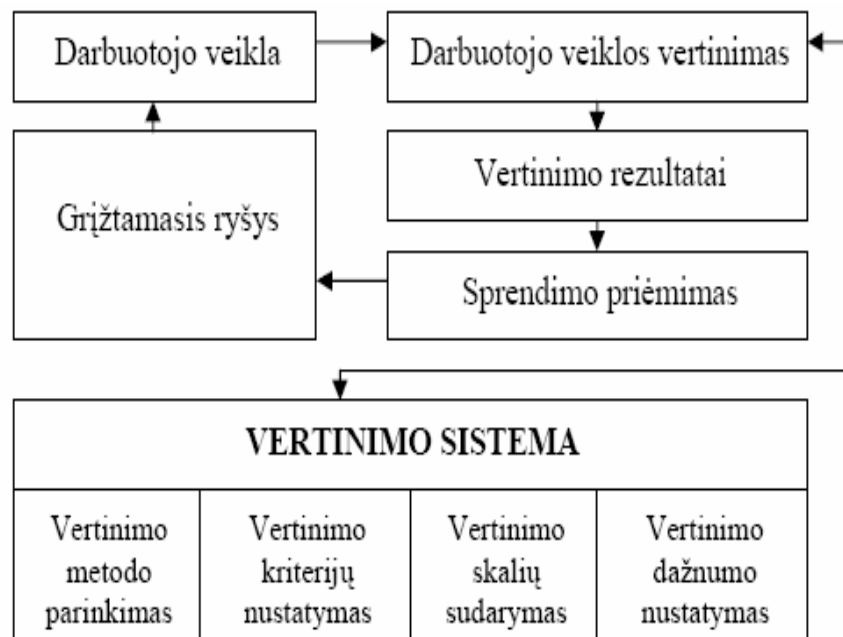
**Darbdavio išgalės mokėti.** Biudžetinėse organizacijose darbo užmokesčio dydis priklauso nuo skiriamų lėšų iš valstybės biudžeto. Kitose įmonėse darbo užmokesčio dydis ribojamas pelno, kurį įmonė turi gauti pardavusi produkciją arba paslaugas. Tuomet įmonės išgalės mokėti didesnę ar mažesnę atlyginimą iš dalies lemia darbuotojų darbo produktyvumas.

Nustatant darbuotojo darbo užmokesčių autoriai [45] rekomenduoja įvertinti šiuos veiksnys:

- išsimokslinimas ;
- profesinė patirtis ;
- sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė ;

- savarankiškumas ir kūrybiškumas ;
- atsakomybė ;
- darbo sunkumas ;
- darbo sąlygos.

Ekonominės sąlygos, konkurencija taip pat veikia darbdavio išgales mokėti. Konkurencija gali priversti mažinti produkcijos kainas ir tokiu būdu mažinti įmonės pajamas. Darbdaviai turi rinktis ar atleisti darbuotoją, ar mažinti algas [8, 41].



**5 pav.** Darbuotojų asmeninio indėlio vertinimas

Šaltinis: Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003[27]

Nustatant darbuotojams darbo užmokestį būtina paaiškinti darbuotojui ko iš jo tikimasi ir kodėl nustatoma jam tokio dydžio darbo užmokestis (žr. 5 pav.).

#### 1.4. Darbo užmokesčio formos

Neabejojama, kad darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti didžia dalimi priklauso nuo įmonės taikomų poveikio priemonių. I. Bučiūnienė [2] pažymi, kad vienas universaliausių veiksmų, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis.

Pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos reikalavimai:

□ nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį, reikia orientuotis ne kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą;

□ darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški, suprantama; darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus;

□ darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei; darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška; darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika.

Skiriamos dvi pagrindinės darbo užmokesčio formos: **vienetinė** ir **laikinė** (žr. 4 lentelė). Įvairios praktikoje taikomos darbo užmokesčio formos dažniausiai yra šių bazinių formų atmainos. Vienetinė darbo užmokesčio forma. Teigiama, kad tai yra seniausia darbo užmokesčio forma. Ji sėkmingai taikoma iki šių dienų. Vienetinė darbo užmokesčio forma naudojama tuomet, kai tam tikro darbo rezultatus galima išmatuoti konkrečiais matais (vienetais, ilgio, ploto, tūrio, svorio ir kt. matais) ir kai darbuotojas turi galimybę didinti darbų apimtį, palyginti su nustatytais normomis.

Jei darbuotojo darbo ar jo darbo rezultatų negalima išmatuoti konkrečiais matais, pasirenkama laikinė darbo užmokesčio forma. Taikant vienetinę darbo užmokesčio formą, darbuotojai yra labiau suinteresuoti dirbti našiau ir kelti savo kvalifikaciją, todėl jų darbo našumas būna didesnis nei laikininkų. Beje, paprastai nustatomi ir didesni mokėjimo įkainiai. Todėl vienetinės darbo užmokesčio formos taikymas leidžia suderinti asmeninius ir įmonės interesus.

Tačiau, prieš įdiegiant šią mokėjimo formą, būtina tam pasiruošti: turi būti tinkamai nustatytos darbų normos, tiksliai tvarkoma jų vykdymo, darbo laiko apskaita, kontroliuojama atliekamų darbų kokybė, pagrįstas darbų tarifdavimas. Darbo užmokesčio formos konkrečioje įmonėje susideda iš darbo užmokesčio sistemų. Į tam tikras sistemas darbo užmokesčio formos skirstomos pagal įvairius požymius. Pagal darbo užmokesčio sudėtį vienetinė darbo užmokesčio forma gali būti skirstoma į vienetinę paprastąją ir vienetinę premijinę sistemas.

Esant paprastajai darbo užmokesčio sistemai, individualus darbo užmokestis apskaičiuojamas tvirtą tarifinį įkainį dauginant iš pagamintos produkcijos kiekio arba atliktų darbų apimties. Pagal autorius [6,19,30, 37], 4 lentelėje pateiksime pagrindines darbo užmokesčio formas bei atmainas.

### Pagrindinės darbo užmokesčio formos

1.Laikinė darbo užmokesčio forma	2.Vienetinė darbo užmokesčio forma
Paprasta	Akordinė
Premijinė	Tiesioginė
Valandinė	Netiesioginė
Pamaininė	Progresyvinė
Savaitinė ir kt.	Regresyvinė
	Individuali ir kt.

Pasirenkant darbo užmokesčio formas ir sistemas, reikia siekti šių pagrindinių tikslų:

- padėti konkuruoti darbo rinkoje, nes nustatius per mažą darbo užmokesčio lygį, įmonė nesugebės pritraukti ir išlaikyti reikiamų darbuotojų;
- garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t.y. kurti pridėjamąją vertę be papildomų sąnaudų;
- motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus.

Darbo apmokėjimo sistema vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. Be to, idealiu atveju užmokestis turi remtis darbuotojo veikla, o kur tai neįmanoma, - visos komandos (brigados) darbu, t.y. kolektyviniu apmokėjimu.

#### 1.4.1. Vienetinė darbo užmokesčio forma

Vienetinė darbo užmokesčio forma, kai darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbo vienetą. Pasirinkus tiesioginę vienetinę darbo užmokesčio formą, darbo užmokestis didėja proporcingai pagamintam produkcijos kiekiui, todėl ši sistema racionali, kai akcentuojamas kiekybinis rezultatas. Tačiau norint taikyti tokį darbo užmokestį reikia tam tikrų sąlygų:

- turi būti lengvai išmatuojamas darbas natūrine išraiška;
- didelis darbo greitis neturi neigiamai įtakoti darbo kokybės;
- didžiausią įtaką darbo rezultatams turi turėti pats žmogus.

Paprasta vienetinė darbo užmokesčio forma taikoma retai. Dažniausiai pasirenkamos kombinuotos vienetinio darbo užmokesčio formos. Vienetinė darbo užmokesčio forma yra viena seniausių. Šiuo atveju, darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo nustatytos kokybės atlikto darbo kiekio,

atsižvelgiant į darbo turinį ir sąlygas. Paprastai vienetinis darbo užmokestis darbuotojams skaičiuojamas atsižvelgiant į įkainius, taikomus už tam tikrą darbą ir atliktų darbų kiekį. Pasak autoriaus [37], vienetinė darbo užmokesčio forma naudojama tuomet, kai tam tikro darbo rezultatus galima išmatuoti konkrečiais matais (vienetais, ilgio, ploto, tūrio, svorio ir kt. matais) ir kai darbuotojas turi galimybę didinti darbų apimtį, palyginti su nustatytomis normomis.

Remiantis asmenine patirtim, galiu teigti, kad taikant vienetinę darbo užmokesčio formą, darbuotojai yra labiau suinteresuoti dirbti našiau ir kelti savo kvalifikaciją, todėl jų darbo našumas būna didesnis nei laikininkų. Beje, paprastai nustatomi ir didesni mokėjimo įkainiai. Todėl vienetinės darbo užmokesčio formos taikymas leidžia suderinti asmeninius ir įmonės interesus. Tačiau, prieš įdiegiant šią mokėjimo formą, būtina tam pasiruošti: turi būti tinkamai nustatytos darbų normos, tiksliai tvarkoma jų vykdymo, darbo laiko apskaita, kontroliuojama atliekamų darbų kokybė, pagrįstas darbų tarifavimas.

Vienetinis darbo užmokestis skaičiuojamas pagal formulę:

$$w = v \times q; \tag{1}$$

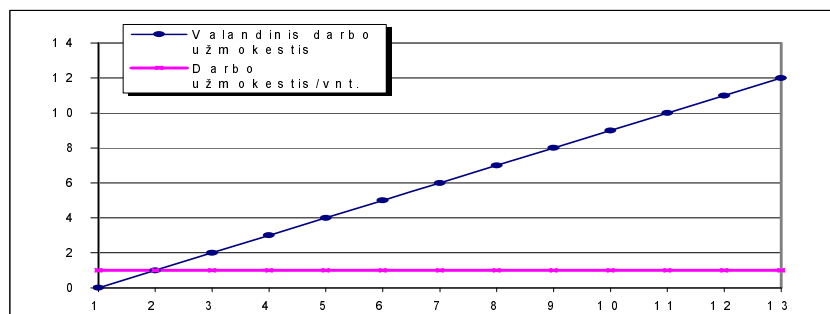
čia:

$w$  – vienetinis darbo užmokestis (piniginiai vienetai);

$v$  – įkainis už atlikto darbo ar pagamintos produkcijos vieneta (piniginiai vienetai);

$q$  – atliktų darbų ar pagamintos produkcijos kiekis (vienetai). [9, 5-6 p.]

Pavyzdys: darbininkui už vieną gaminio vieneta po 1 litą, visą atlyginimą ir užmokestį už vieną gaminį pavaizduosime grafiku (6 pav).



6 pav. Vienetinė darbo užmokesčio forma

Šaltinis: B. Martinkus, A. Savanevičienė. Darbo ekonomika – Kaunas: Technologija, 1996[31]



Kaip matyti iš 6 paveikslo, už kiekvieną papildomą vienetą darbininkas gaus 1 litą, vadinasi jam per valandą pagaminus ne 5, o 8 vienetų, valandinis užmokestis bus ne 5, o 8 litų, tačiau darbo užmokesčio dalis gaminio savikainoje liks ta pati.

Vienetinis darbo užmokestis daugiausia taikomas darbininkams, kuri darbą lengva išreikšti kiekybiniais vienetais [44]. Šiai sistemai taikyti būtinos prielaidos:

- darbas turi būti vertinamas natūrine išraiška;
- didelis darbo greitis neturi įtakos atliekamo darbo kokybei;
- didžiausią įtaką darbo rezultatams turi pats darbuotojas.

Pastaruoju metu vienetinis darbo užmokestis daugiausia taikomas darbininkams kurių darbą lengva išreikšti kiekybiniais vienetais ir kurie dirba smulkiose ar vidutinėse įmonėse. Pastarojo meto vienetinio darbo užmokesčio dalies darbo apmokėjime mažėjimo tendencijas pasak analizuotos literatūros [28,33,41,]daugiausiai lėmė trys priežastys:

1. technologijos pažanga aiškiai parodė, kad vienetinis darbo užmokestis yra neefektyvus tiek produkcijos išdirbio didinimo, tiek produkcijos kokybės gerinimo požiūriais. Šiuolaikinėmis mechanizacijos ir automatizacijos sąlygomis produkcijos išdirbio didinimas daugiau priklauso ne nuo individualių darbuotojo pastangų, bet nuo kolektyvo bendrų pastangų geriau panaudoti įrengimus, žaliavas, darbo laiką, tobulinti darbo organizavimą. Produkcijos kokybės gerinimas taip pat priklauso nuo bendrų visų darbuotojų pastangų, ir įmonės kokybės politikos. Produkcijos kokybės gerinimo klausimai tampa ypač svarbūs, nes kokybė tampa lemiamu veiksniu konkurencinėje vidaus ir užsienio rinkų įsisavinimo kovoje.

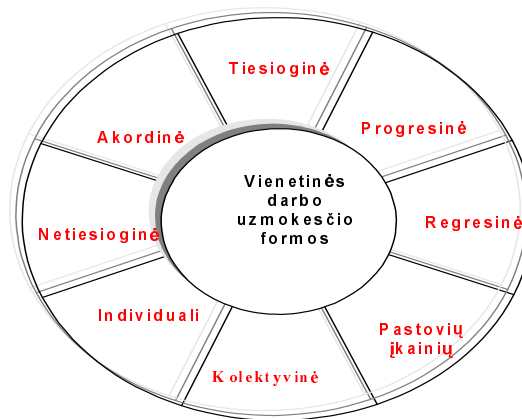
2. šiuolaikinės gamybos sąlygos yra labai dinamiškos ir todėl labai dažnai reikia keisti įrengimus ir darbo funkcijas bei veiksmus. Būtina dažnai keisti darbo normas ir įkainius, o šių pakeitimų sąnaudos labai didelės. Taigi šiuolaikinėmis sąlygomis vienetinio darbo užmokesčio taikymas daugeliu atveju darosi ekonomiškai netikslingas.

3. taikant vienetinio darbo užmokesčio formą yra sunku ekonominiais svertais kontroliuoti pagrindinio ir papildomo apmokėjimo už darbą išlaidas. Taikant šią sistemą negalima sustabdyti šių išlaidų didėjimo, o tai savo ruožtu sukelia infliaciją.

### 1.4.2. Vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos

[monėse taikomos įvairios vienetinio darbo užmokesčio formos atmainos, skaitytoje literatūroje galima išskirti šias[8,29,43]:

- pagal darbo užmokesčio dydį – vienetinė paprastoji ir vienetinė premijinė;
- pagal darbo rezultatų detalizavimą – akordinė;
- pagal darbo rezultatų įtaką tiesioginė ir netiesioginė;
- pagal įkainių pastovumą progresyvinė, regresyvinė ir pastovių įkainių;
- pagal darbo užmokesčio paskirstymą individuali ir kolektyvinė (žr .7 pav.).



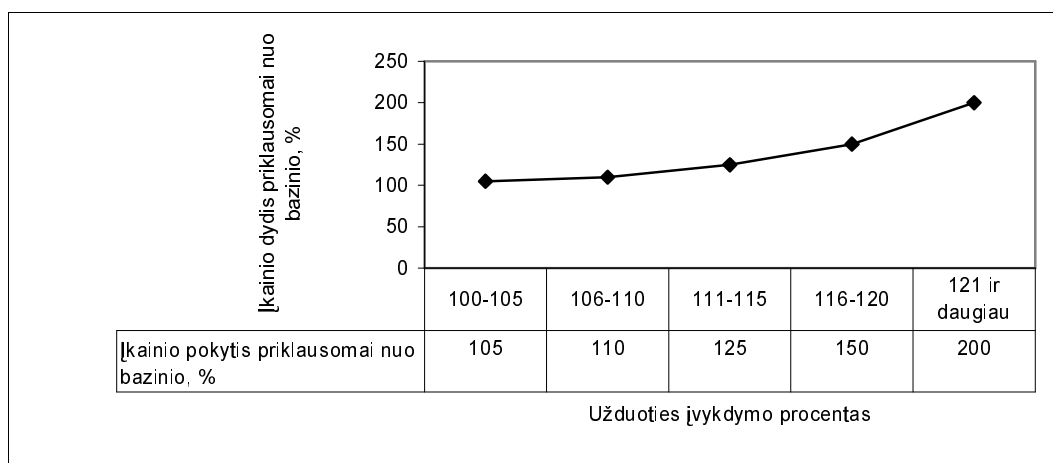
7 pav. Vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos.

*Tiesioginio vienetinio* darbo apmokėjimo atveju darbuotojo darbo užmokestis tiesiogiai proporcingas jo išdirbiui ir skaičiuojamas už atlikto darbo vienetą - operaciją, gaminį, detalę, užduotį ir kt. Tai klasikinė darbo užmokesčio forma. Ji remiasi klasikine darbo organizavimo teorija. Nustatant vienetinį darbo užmokestį labai svarbu pagrįsti įkainių dydžius. Paprastai naudojamas tiesioginio darbo apmokėjimo išlaidų diskontavimas pagal produkcijos kainą.

Dabartinėmis sąlygomis darbo užmokesčio išlaidos paprastai neviršija 40 procentų realizuojamos produkcijos kainos. Iškilus konfliktui tarp darbdavių ir darbininkų profsajungų dėl įkainių dydžio paprastai arba visiškai nutraukiama tokios produkcijos gamyba, arba keičiamos technologijos naujomis, kurioms taikomi visiškai kitokie įkainių pagrindimo principai.

Esant *vienetinei tiesioginei* darbo užmokesčio sistemai, darbuotojo darbo užmokestis priklauso tik nuo jo paties atliekamo darbo kiekio ir kokybės bei nuo atliekamam darbui taikomų įkainių. Šiuo atveju darbuotojui mokamas darbo užmokestis nesiejamas su kitų darbuotojų atliekamu darbu.

Esant *progresyvinei vienetinei* darbo užmokesčio sistemai, už produkciją, pagamintą pagal darbuotojui nustatytą normą (užduotį), mokama pagal tvirtus įkainius, o už produkciją, pagamintą viršijant nustatytas normas, mokama pagal didesnius įkainius. Progresinis vienetinis darbo užmokestis skiriasi nuo tiesioginio tuo, kad tam tikrai darbų apimčiai taikomi nominalūs apmokėjimo įkainiai, o jas viršijant įkainiai didinami priklausomai nuo nustatytų darbo normų įvykdymo procento pagal specialias skales. Tokios skalės pavyzdys pateiktas 8 paveiksle.



**8 pav.** Įkainių kitimo, priklausomai nuo užduoties įvykdymo, skalė

Šaltinis: Sakalas A. Vanagas P. Pramonės įmonių vadyba. – Kaunas: Technologija, 1996

Tokia sistema dar labiau skatina didinti darbų apimtį ir darbo našumą. Tačiau atlyginimas už darbą didėja greičiau nei darbo našumas, todėl tokia apmokėjimo už darbą forma taikoma tik ypatingais atvejais, ypač svarbiems darbams ir nedidelės apimties gamybos procesuose.

*Regresinio vienetinio* apmokėjimo už darbą sistema vadinama “papildomų pajamų pasidalijimo sistema”. Ji priešinga progresiniam vienetiniam apmokėjimui už darbą. Darbų apimtims viršijančioms nustatytas normas taikomi mažesni darbų įkainiai. Ši forma pagrįsta prielaida, kad darbo našumo augimas yra ne tik darbuotojo nuopelnas, bet ir darbdavio, kuris sudarė sąlygas šiam augimui, todėl pajamos už darbo našumo padidėjimą pasidalijamos. Tokia sistema taikoma darbuose, kur nėra pakankamo normavimo, normos ir įkainiai koreguojami nedažnai.

Reiktų pasakyti, kad esant progresyvinei ar regresinei mokėjimo sistemai, gana daug dėmesio tenka skirti darbo kiekiui fiksuoti, tad jos nėra dažnai taikomos. Dažniausiai taikoma vienetinė darbo

užmokesčio sistema – mokėjimas pagal pastovius įkainius. Šiuo atveju darbuotojams už darbą mokama pagal pastovius įkainius, kurie nekinta priklausomai nuo atlikto darbo kiekio. Literatūroje [6,41,37] išskiriama *diferencijuoto vienetinio* darbo užmokesčio forma, kurią sukūrė ir pradėjo taikyti F.Teiloras. Tarifiniai atlygiai ir įkainiai priklauso nuo darbo normų įvykdymo. Įvedami koeficientai darbo įkainiams perskaičiuoti pagal normos įvykdymo lygį. Pavyzdžiui, kai normų įvykdymo procentas iki 100, taikomas tarifinio atlygio sumažinimo koeficientas (dažniausiai 0,8), o normas įvykdžius ir viršijus – padidinimo koeficientas (1,1 – 1,3) [41, 370 p.]. Kitais atvejais nustatomi trys normos įvykdymo lygiai:

- I. norma faktiškai įvykdyta, taikomi nominalūs įkainiai;
- II. norma nėra įvykdyta, įkainiai sumažinti;
- III. norma viršijama, taikomi padidinti įkainiai.

Ši apmokėjimo už darbą forma daugiausiai taikoma besivystančiose šalyse, nes ji skatina kiekybinę produkcijos augimą jos kokybės sąskaita. Industrinėse šalyse kokybės veiksnys yra labai svarbus ir dažnai iškeliamas aukščiau už kiekybinius rodiklius (darbo našumą, sąnaudas ir kt.).

*Fiksuotų priedų* vienetinio darbo užmokesčio atmaina ši apmokėjimo forma skatina darbininkus didinti gamybos apimtį, nes už kiekvieną virš normos pagamintą produkcijos vienetą mokamas fiksuotas priedas. Pavyzdžiui, darbuotojui mokama po 5 litus už pagamintą produkcijos vienetą, dienos norma – 25 vienetai. Fiksuotas priedas už normos viršijimą – 2 Lt/vnt. Taigi už 1-25 vienetus mokama po 5 dolerius, o pradėdant 26-tu produkcijos vienetu mokama po 7 litus.

*Netiesioginei vienetinės* darbo apmokėjimo formos atmainai būdinga tai, kad darbuotojų (paprastai pagalbinių darbininkų) uždario dydis priklauso nuo jų aptarnaujamųjų darbininkų darbo rezultatų. Čia rekomenduojama apmokėti derintojų, remontininkų ir kitų šios kategorijos darbuotojų darbą. Jų darbo užmokestis priklauso nuo pagrindinių darbininkų vienetininkų išdirbio ir apskaičiuojamas pagal netiesioginį vienetinį įkainį.

Esant vienetinei netiesioginei darbo užmokesčio sistemai, konkretaus darbuotojo darbo užmokestis priklauso ne nuo jo asmeninio išdirbio (kaip tiesioginės darbo užmokesčio sistemos atveju), bet nuo jo aptarnaujamų darbuotojų darbo rezultatų.

*Akordinis vienetinis* darbo užmokestis išsiskiria tuo, kad įkainiai taikomi ne atskiroms operacijoms, o visam darbų kompleksui, t.y. akordiniai užduočiai. Tokia sistema dažnai naudojama įvairiuose statybų, remonto darbams. Tokia sistema sustiprina darbuotojų materialinį suinteresuotumą našiau dirbti ir atlikti darbą kuo trumpiausiu laiku, pavyzdžiui, skubiai sumontuoti ir suderinti įrengimus, sumontuoti agregatus. Su darbuotojais atsiskaitoma tada, kai darbas užbaigtas. Jeigu darbas trunka ilgai, tai einamąjį mėnesį, atsižvelgiant į atliktų darbų apimtį, mokamas avansas.

Esant akordinei darbo užmokesčio sistemai, atlyginimo dydis nustatomas ne už atskiras operacijas ar darbus, bet už konkretų darbų kompleksą (konkretų 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 rūpintis ir galutiniais savo darbo rezultatais (pavyzdžiui, sumontuoti ir suderinti agregatus). Darbo užmokestis išmokamas visiškai pabaigus darbus. Jei darbas trunka ilgiau nei 1 mėnesį, darbuotojui, atsižvelgiant į šiuo laikotarpiu atliktų darbų apimtį, darbo užmokestis mokamas avansu.

Pagal darbo užmokesčio paskirstymą vienetinė darbo užmokesčio forma skirstoma į individualią ir kolektyvinę sistemas. Kolektyvinė darbo užmokesčio sistema taikoma tada, kai dėl tam tikrų aplinkybių neįmanoma ar netikslinga nustatyti individualias išdirbio normas. Taikant šią sistemą palengvėja darbo ir darbo užmokesčio apskaita. Darbo užmokestis kolektyvo nariams paskirstomas proporcingai tarifiniams įkainiams ir dirbtam laikui. Individuali darbo užmokesčio sistema remiasi asmeniniais darbuotojo darbo rezultatais.

#### **1.4.3. Laikinė darbo apmokėjimo forma**

Šios apmokėjimo už darbą formos taikymo plitimas paremtas dabartinėmis gamybinių sąlygų vystymosi tendencijomis. Labai išaugus gamybos procesų mechanizacijos ir automatizacijos lygiui ir taikant reglamentuotus technologinius procesus labai svarbus yra pastovaus darbo ritmo išlaikymas. Pagrindiniai reikalavimai darbui yra išlaikyti nustatyta darbų eigą ir ritmą, efektyvų įrengimų panaudojimą, žaliavų taupymą ir produkcijos kokybės augimą. Būtent tokią skatinamąją funkciją atitinka laikinis darbo užmokestis.

Kaip rašo A. Sakalas [40], kad šiuo metu vis dažniau pereinama prie laikinės darbo užmokesčio sistemos. Ją taikant įvertinamas darbo laikas, neatsižvelgiant į pagamintą kiekį. Valandinis darbo užmokestis, skirtingai negu vienetinis, išlieka toks pat, o tai reiškia, kad, per tą patį laiką pagaminus didesnę produkcijos, darbo užmokesčio dalis, tenkanti vienam vienetui, mažėja, kas sąlygoja ir savikainos mažėjimą. Tačiau ši sistema neišsprendžia klausimo, kaip motyvuoti darbininką, kad šis daugiau gamintų. Todėl dažnai taikomos šios užmokesčio sistemos atmainos.

Taikant laikinę darbo apmokėjimo formą, pagrindinis matas, nuo kurio priklauso darbo užmokesčio dydis, yra dirbtas laikas [6]. O, naudojant praktikoje vienetinę darbo užmokesčio formą – darbo rezultatai, nustatomi pagal pagamintos produkcijos kiekį ar atliktų operacijų, darbų bei paslaugų apimtį. Apibendrinant galima pabrėžti, kad jei darbuotojo darbo ar jo darbo rezultatų negalima

išmatuoti konkrečiais matais, pasirenkama laikinė darbo užmokesčio forma. Laikinės apmokėjimo už darbą formos taikymas panaikina tiesioginę darbo užmokesčio priklausomybę nuo pagamintos produkcijos kiekio. Darbuotojams darbo užmokestis nustatomas pagal tarifinį valandinį atlygį arba mėnesinį atlyginimą. Šiuo atveju naudojama unifikuota formulė:

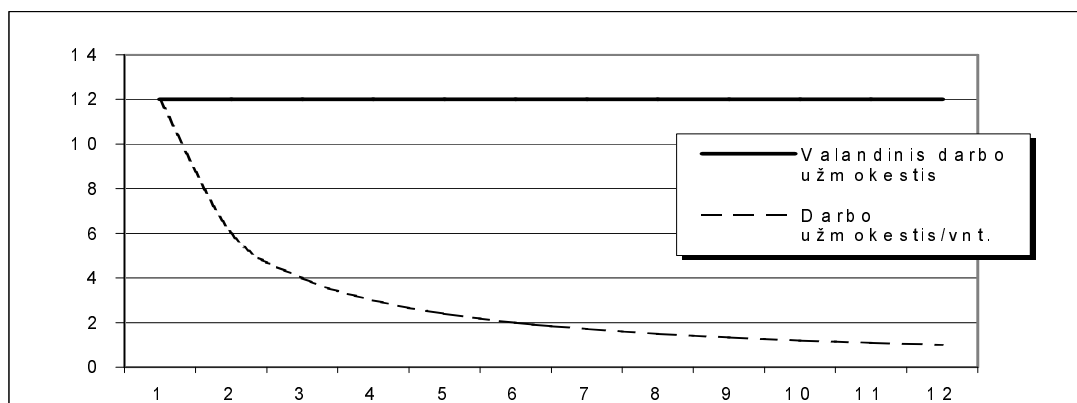
$$w = A \times t; \quad (2)$$

čia:

$w$  – darbo užmokestis;

$A$  – valandinis tarifinis atlygis;

$t$  – dirbtų valandų skaičius. [9,p. 11-12]



**9 pav.** Atlyginimo priklausomybė nuo darbo laiko laikinėje darbo užmokesčio formoje.

Šaltinis: Martinkus B. A. Savanevičienė. Darbo ekonomika. – Kaunas: Technologija, 1996

Iš 9 paveikslo matyti laikinės darbo užmokesčio formos privalumai ir trūkumai. Valandinis darbo užmokestis skirtingai negu vienetinis, išlieka toks pat, nepriklausomai nuo darbo spartos, todėl per tą patį laiką pagaminus daugiau produkcijos, darbo užmokesčio dalis, tenkanti vienam vienetui, mažėja tuo sąlygodama savikainos mažėjimą. Tai viena iš pagrindinių priežasčių lėmusių laikinės darbo apmokėjimo formos taikymo tikslingumą. Tačiau laikinė darbo apmokėjimo forma nemotyvuoja darbuotojo dirbti sparčiau, todėl atskirais atvejais darbo užmokesčio dalis gaminio kaštuose gali smarkiai išaugti.

Pasak autorių [31,41,43], pateikiamos laikinės darbo apmokėjimo sistemos privalumai ir trūkumai:

- ji priimtina darbuotojams, leidžia numatyti ir sekti savo darbo užmokestį. Mokamas atlyginimas yra stabilus, o tai vertina daugelis žmonių;

□ sistema gana paprasta, lengvai administruojama, ji padeda numatyti darbo apmokėjimo išlaidas;

□ kitaip negu kai kurios premijinės sistemos, laikinis darbo apmokėjimas nesukelia didelių nesutarimų darbo kolektyve (nors, be abejo, pats atlyginimo dydis gali kelti abejonių ir nesutarimų).

Tačiau laikinė apmokėjimo sistema beveik neskatina efektyvumo ir nekelia našumo. Tai ir yra pagrindinis jos trūkumas. Laikinę darbo apmokėjimo sistemą, remiantis asmenine patirtimi, geriausia ir efektyviausia taikyti, kai:

- sunku išmatuoti darbo apimtį ar kokybę;
- darbo apimtis kinta;
- darbo apimtis ir/arba darbo tempai nepriklauso nuo darbuotojo;
- didelis darbo našumas nėra pagrindinis kriterijus.

#### 1.4.4. Laikinės apmokėjimo už darbą formos atmainos

Pagrindinės laikinės apmokėjimo už darbą formos atmainos pavaizduotos 10 paveiksle:



**10 pav.** Laikinės darbo užmokesčio formos atmainos.

*Paprastoji laikinio darbo užmokesčio formos atmaina yra unifikuota apmokėjimo už darbo laiką sistema. Darbuotojų atlygis nesiejamas su jų išdirbiu, o priklauso tik nuo dirbto laiko. Šiuo atveju svarbiausia tinkamai pagrįsti valandinį atlygį. Paprastai jis peržiūrimas ir koreguojamas periodiškai, pavyzdžiui, kiekvieną ketvirtį. Valandinis atlygis nustatomas analitiniu atliekamo darbo vertinimu.*

Laikinio darbo užmokesčio *su privaloma įvykdyti normuota užduotimi* formos atmaina ypatinga tuo, kad šiuo atveju taikoma privaloma atlikti kiekybinė darbo norma, nors užmokestis skaičiuojamas pagal darbo laiką. Neįvykdžius normos per darbo laiką ji užbaigiama papildomu laiku, kuris nėra apmokamas.

Laikinė *asmeninių priedų* darbo užmokesčio formos atmaina išskiria atlyginimą į dvi dalis, kurios priklauso nuo tam tikrų veiksnių:

- nuo kvalifikacijos ir kitų su darbu susijusių savybių vertinimo;
- nuo asmeninių nuopelnų, atsižvelgiant į darbuotojo universalumą, adaptaciją kolektyve ir prisitaikymą prie esamų darbo sąlygų, elgesio patikimumą, lojalumą firmai.

Pirmoji dalis yra pagrindinė, antroji - papildoma.

Atlikto darbo kiekis paprastai neturi įtakos darbo užmokesčio dydžiui. Įmonės, siekdamos materialiai paskatinti darbuotoją dirbti našiau, taiko laikinę premijinę darbo užmokesčio sistemą. Šiuo atveju prie apskaičiuotos pagal laikinę paprastąją sistemą darbo užmokesčio sumos pridedamos premijos (priedai) už gerus darbo rezultatus. Premijų (priedų) dydžiai nustatomi procentais nuo pagal laikinę paprastąją sistemą apskaičiuoto darbo užmokesčio sumos.

Pasak autoriaus [37], pagal darbo laiko vienetą skiriamos tokios laikinės darbo užmokesčio sistemos: valandinė, pamaininė (dieninė), savaitinė, mėnesinė. Šios sistemos yra vienodos, skiriasi tik laiko matas, pagal kurį apskaičiuojamas darbuotojo darbo užmokestis – darbo valanda, darbo diena (pamaina), savaitė ar mėnuo.

Apžvelgiant išsakytas mintis reikia pažymėti, kad darbdavys turi teisę parinkti įmonėje taikomą darbo užmokesčio formą bei nustatyti tinkamiausias formas. Tačiau būtina prisiminti, kad nesvarbu, kokia darbo užmokesčio forma ir sistema bus pasirinkta, turi būti išsaugoma Darbo kodekse numatytos nuostatos.



## 2. VI „TELŠIŲ REGIONO KELIAI“ DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS ANALIZĖ

### 2.1. Pastovios darbo užmokesčio dalies nustatymas

Vienas svarbiausias įmonės uždavinys šiuo metu yra teisingos ir motyvuojančios darbo apmokėjimo sistemos sukūrimas. Darbo užmokesčio vaidmuo yra įvairus. Jis atlieka materialinio, moralinio pasitenkinimo vaidmenį, skirtas įvairiems poreikiams tenkinti. Kaip parodė atliktas tyrimas, įmonėje daugumai darbo užmokestis yra pragyvenimo šaltinis. Priklausomai nuo atsirandančių poreikių, neužmiršamos ir kitos darbo užmokesčio funkcijos. Siekiant šio tikslo, siekiama atsižvelgti į keletą svarbių reikalavimų:

- norint geriau motyvuoti darbuotojus, nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį. Darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė motyvavimo priemonė. Kad ir kaip norėta darbo užmokestį didinti, visa tai turi ribas. VI „Telšių regiono keliai“ norėdami išlikti konkurencijos sąlygomis, yra priversta mažinti gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kaštus. Darbo užmokesčio didinimas brangiai kainuoja - didėja produkcijos kaštai ir savikaina. Todėl mokėti daugiau įmonė gali tik tuomet, kai kartu auga veiklos efektyvumas. Kita vertus, kai nuolat mokama daugiau, darbo užmokestis praranda savo motyvuojantį poveikį.

- kad darbo užmokestis stimuliuotų darbuotojų motyvaciją, reikėtų orientuotis ne į kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą. Darbuotojai jaučia atlikto darbo kiekybės ir kokybės bei gaunamo darbo užmokesčio ryšį. Todėl įmonėje sukurta darbo apmokėjimo sistema siekiama laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatinti gerus darbo rezultatus. Tai reiškia, kad darbo užmokesčio organizavimo sistema apima tiek objektyviają, tiek ir subjektyviają darbo vertę. Objektyviają darbo vertę lemia pats darbo pobūdis, jo sudėtingumas. Ši darbo užmokesčio dalis nustatoma, atlikus darbų sudėtingumo įvertinimą. Subjektyvioji darbo vertė priklauso nuo konkrečių darbuotojų pastangų. Todėl ši darbuotojo uždarbio dalis nustatoma tik įvertinus asmeninį darbuotojų indėlį.

- siekti, kad darbo apmokėjimo sistema būtų teisinga, aiški ir suprantama. Stengiamasi, kad kiekvienas darbuotojas matytų darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšį, bei tikėtų, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Nors apklausoje dalyvavę respondentai vis dar pateikė nuomonę, kad nepakankamai supažindinami. Todėl galima teigti, kas įmonėje žmonės nejaučia tiesioginio pastangų ir rezultato ryšio, jų motyvai veikti silpnėja. Be to, jie subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių atlyginimu. Kai

darbuotojai mano, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, atsiranda psichologinė įtampa. Jis yra įsitikinęs, kad gauna per mažai, ir todėl pradeda prasčiau dirbti. Kol žmonės nebus įsitikinę, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą, jų darbo intensyvumas mažės.

□ įmonėje sukurta darbo apmokėjimo sistema reikia dar labiau supaprastinti. Darbo apmokėjimo sistema norima garantuoti darbuotojams, kad jų pastangos įvertinamos teisingai, nuopelnai tinkamai pripažįstami ir atlyginami. Todėl įmonėje vertinamas darbuotojų elgesys ir rezultatai, naudingi ir įmonei. Ši ryšį siekiamas, kad jaustų ir darbuotojai, suvokdami, kad rezultatas vertas siekimo.

□ darbo apmokėjimo sistema norima pritraukti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus. Suinteresuota pelninga veikla įmonės nori turėti ne bet kokius, o geriausius darbuotojus. Todėl darbo apmokėjimo sistemoje siekiama išlaikyti balansą tarp to, ko nori ir tikisi darbuotojai, bei to, ką gali pasiūlyti įmonė, atsižvelgdama į savo vidines galimybes bei išorinės aplinkos veiksnius.

□ darbo apmokėjimo sistema reikia nuolat peržiūrėti. Šiuolaikinėje sparčiai kintančioje aplinkoje veiksniai, kurie yra motyvuojantys ir efektyvūs šiandien, ateityje darbuotojų akyse gali prarasti savo vertę. Dažnai darbo apmokėjimo sistemos pakeitimas įmonėje iš pradžių būna labai efektyvus, o vėliau pamažu praranda motyvuojančią galią. Todėl apmokėjimo sistema nuolatos vertinama ir pritaikoma prie besikeičiančios socialinės ir ekonominės aplinkos bei prie kintančių darbuotojų poreikių.

Darbo užmokestis - tai piniginis atlygis už atliktą darbą, kuris numatomas darbo sutartyje. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius. Darbo užmokestis Lietuvoje yra reglamentuotas Lietuvos Respublikos darbo kodekse. Konkrečius valandinius atlygius, mėnesines algas, kitas darbo apmokėjimo formas ir sąlygas, darbo normas įmonėse nustato įmonės direktorius ir įteisina darbo sutartyse Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka.

Visgi darbuotojų darbo užmokestis negali būti mažesnis nei nustatytas minimalus valandinis atlygis ir minimali mėnesinė alga. Šiuo metu pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. balandžio 4 d. nutarimą Nr. 361 nuo 2005 m. liepos 1 d. minimalus valandinis atlygis yra 3,28 lito, o minimali mėnesinė alga - 550 litų darbuotojams, dirbantiems įmonėse, įstaigose, organizacijose, nepaisant nuosavybės formos, ir kitiems asmenims, kuriems teisės aktų nustatyta tvarka taikoma minimalioji mėnesinė alga.

Kadangi kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra pelno uždėbimas, o pelno dydis tiesiogiai priklauso nuo darbo našumo, kiekvienas darbdavys turi būti suinteresuotas jį padidinti. Darbo našumo padidinimas yra skatinamosios darbo užmokesčio funkcijos tikslas. Ši funkcija taikoma nustatant

atitinkamą darbo užmokesčio dydį už kiekybę ir kokybę, taikant atitinkamą darbo apmokėjimą. Skatinti būtina ir už įgimtas asmenines-dalykines savybes, jeigu jos viršija visuomeniškai priimtą lygį. Priešingu atveju darbuotojas nebus suinteresuotas jas maksimaliai panaudoti ir orientuosis į vidutinius rodiklius.

Vienas veiksmingiausių, motyvuojančių žmones darbui (tai parodė ir apklausa) yra darbo užmokestis. Mano nuomone, ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą. Nors autorius [43], rašo, kad piniginis skatinimas nėra vienintelis svarbus atlyginimo už darbą aspektas.

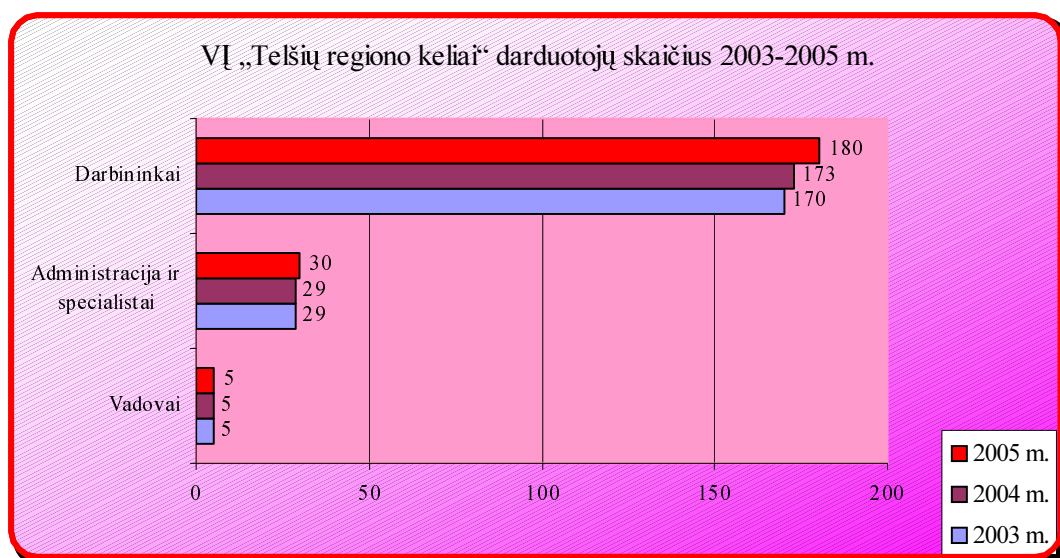
Atsižvelgiant į įmonės darbuotojų struktūrą buvo įdiegta atitinkama darbo užmokesčio sistema. VĮ „Telšių regiono keliai“ dirba 215 darbuotojų. Iš jų 5 vadovai, 30 administracijos darbuotojai ir specialistai bei 180 darbininkų (žr. 5 lentelė, 11pav.). Vidutinis darbuotojų amžius yra 45 metai. Dirbančių kvalifikacija aukšta: 11% turi aukštąjį išsilavinimą, 1%- aukštąjį neuniversitetinį, 71% turi aukštesnįjį išsimokslinimą ir vidurinį 17%. Darbuotojų kaita įmonėje maža. Mano nuomone, tai charakterizuoja aukštą profesinio pasiruošimo lygį.

5 lentelė

#### VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų struktūra

Darbuotojų struktūra	2005-12-31 dienai
Vadovai	5
Administracijos darbuotojai ir specialistai	30
Darbininkai	180
Iš viso	215

Įmonėje patvirtinta Vidaus darbo ir poilsio tvarka reguliuoja darbuotojų, dirbančių VĮ „Telšių regiono keliai“ pagal darbo sutartis darbo apmokėjimą. Darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės, veiklos rezultatų. Darbo užmokestis mokamas pinigais. Darbuotojo valandinis atlygis arba mėnesinė alga negali būti mažesni už Vyriausybės nustatytą minimalų valandinį įkainį arba minimalią mėnesinę algą.



**11 pav.** VI „Telšių regiono keliai“ darbuotojų skaičius 2003-2005 m.

Esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, konkretūs apmokėjimo dydžiai nustatomi darbo sutartyse. Atsižvelgiant į Darbo kodekso reikalavimus už viršvalandinį darbą ir darbą naktį (nuo 22 val. iki 6 val.) mokama 1,5 nustatyto valandinio atlygio (mėnesinės algos). Už darbą poilsio arba švenčių dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama dvigubai arba darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną arba tą dieną pridėdant prie kasmetinių atostogų. Už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokamas dvigubas valandinis arba dieninis atlygis.

### **2.1.1. Įmonės vadovybės darbo apmokėjimas**

Vadovybės pareiginės algos priklauso nuo užimamų pareigų, įmonės dydžio ir pardavimo pajamų. Vadovybės tarnybinė alga neturi viršyti šešių vidutinį darbo užmokesčių. Žemesniojo tarnybos laipsnio vadovų atlyginimai nustatomi 10 – 20 procentų mažesni už įmonės vadovo.

Nustatant vadovų darbo užmokestį vadovaujamosi LR Vyriausybės 2002-08-23 nutarimu Nr. 1341 „Dėl valstybės įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių, uždarytųjų akcinių bendrovių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių darbo apmokėjimo. Kuris nustato, kad valstybės įmonių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių tarnybinis atlyginimas nustatomas minimaliosios mėnesinės algos dydžio koeficientais, atsižvelgiant į įmonės kategoriją.

Įmonės kategorija nustatoma atsižvelgiant į šiuos praėjusiųjų metų rodiklius:

- pardavimo ir paslaugų apimtis ne mažesnė kaip 500 mln. litų;
- vidutinis darbuotojų skaičius ne mažesnis kaip 3000 asmenų;
- įmonės savininko kapitalas ne mažesnis kaip 300 mln. litų.

Pagal nurodytuosius rodiklius įmonės priskiriamos šioms kategorijoms (žr. 6 lentelė):

I kategorijai, kai įmonė pasiekia du rodiklius iš nurodytųjų;

II kategorijai, kai įmonė pasiekia vieną rodiklį iš nurodytųjų;

III kategorijai, kai įmonė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtis didesnė kaip 200 mln. litų;

IV kategorijai, kai įmonė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtis didesnė kaip 50, bet ne didesnė kaip 200 mln. litų;

V kategorijai, kai įmonė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtis yra nuo 30 iki 50 mln. litų (įskaitytinai);

VI kategorijai, kai įmonė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtis mažesnė kaip 30 mln. litų.

6 lentelė

**Valstybės įmonių vadovaujančių darbuotojų tarnybiniai atlyginimai**  
**Vadovo tarnybinis atlyginimas**

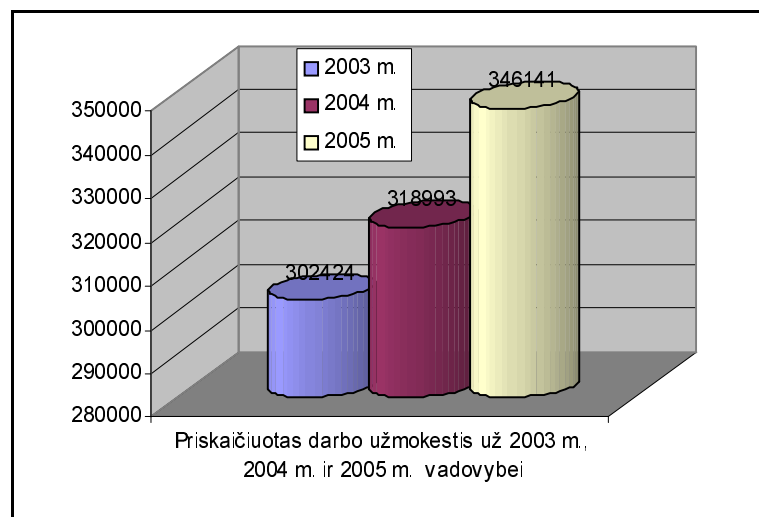
<b>Įmonių kategorijos</b>	<b>Koeficientai (minimaliosios mėnesinės algos dydžiais)</b>
I	14
II	13
III	12
IV	11
V	9–10
VI	4–8

Vadovo pavaduotojų, vyriausiojo buhalterio tarnybinis atlyginimas nustatomas 10 – 20 procentų mažesnis už vadovo tarnybinį atlyginimą.

## VĮ „Telšių regiono keliai“ vadovybės darbo užmokesčio (Lt) kitimas per 2003-2005 m.

Mėnuo	2003 m.	2004 m.	Pokytis lyginant 2004 m. su 2003 m.		2005 m.	Pokytis lyginant 2005 m. su 2004 m.	
			(+,-)	proc.		(+,-)	proc.
Sausis	20596,83	21891,53	1294,70	106.3	23323,19	1431,66	106.5
Vasaris	21742,73	22970,43	1227,70	105.6	24582,89	1612,46	107
Kovas	21867,47	23098,77	1231,30	105.6	25059,71	1960,94	108.5
Balandis	22851,57	24100,87	1249,30	105.5	26409,01	2308,14	109.6
Gegužė	24947,39	26427,49	1480,10	105.9	28603,27	2175,78	108.2
Birželis	25173,75	26601,25	1427,50	105.7	28906,75	2305,50	108.7
Liepa	26265,69	27717,79	1452,10	105.5	30435,17	2717,38	109.8
Rugpjūtis	27422,29	28974,39	1552,10	105.7	31726,97	2752,58	109.5
Rugsėjis	28314,84	30049,44	1734,60	106.1	32700,12	2650,68	108.8
Spalis	28119,52	29199,56	1080,04	103.8	31959,59	2760,03	109.5
Lapkritis	27962,48	29045,87	1083,39	103.9	31645,12	2599,25	108.9
Gruodis	27159,54	28915,32	1755,78	106.5	30789,12	1873,80	106.5
Viso	302424,10	318992,71	16568,61	105.5	346140,91	27148,20	108.5

Vadovybės darbo užmokestis lyginant 2004 m. su 2003 m. išaugo 5,5%; o lyginant 2005 m. su 2004 m. – 8,5% (žr. 7 lentelė; 12 pav.). Ši vadovybės darbo užmokesčio augimą įtakojo minimalaus darbo užmokesčio augimas. Žmonių skaičius šiame administraciniame pasiskirstyme analizuojamu laikotarpiu buvo vienodas.



12 pav. VĮ „Telšių regiono keliai“ vadovybės darbo užmokesčio (Lt) kitimas per 2003-2005 m.

Iš 12 pav. VI „Telšių regiono keliai“ vadovybės darbo užmokesčio (Lt) kitimas per 2003-2005 m. matyti, kad vadovybei užtikrinamas darbo užmokesčio augimas, kaip numato įmonės veiklos strateginiai planai.

Taigi, įmonės vadovo ir jų pavadootojų einamojo mėnesio didžiausia darbo užmokesčio suma, kuri pagal galiojančius įstatymus maksimaliai leidžiama mokėti, apskaičiuojama pagal formulę:

$$DU_v = \frac{A}{SK \times 3} \times 6 \quad (3)$$

Čia:

$DU_v$  – įmonės vadovo ir jo pavadootojų didžiausias einamojo mėnesio darbo užmokestis;

$A$  – įmonės praėjusio ketvirčio darbo apmokėjimo lėšos;

$SK$  – įmonės vidutinis darbuotojų skaičius per praėjusį ketvirtį;

3 – praėjusio ketvirčio trys mėnesiai;

6 – didžiausias koeficientas, skiriamas skaičiuojant įmonės vadovo ir jo pavadootojų mėnesio darbo užmokestį.

Vadovybės darbo užmokesčio augimas nepažeidžia apribojimo, kurį numato norminiai aktai, nes kaip matysime kituose skyriuose auga ir kitų darbuotojų darbo užmokestis.

### **2.1.2. Įmonės administracijos darbuotojų ir specialistų darbo apmokėjimas**

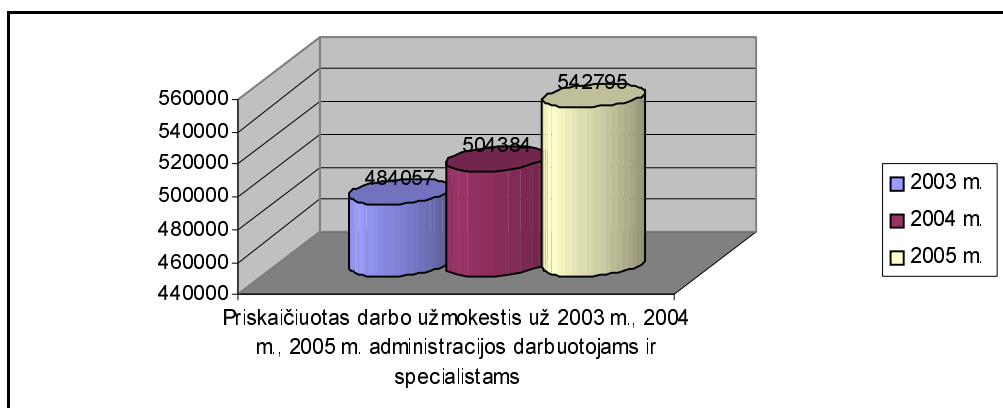
Dirbančių administracijos darbuotojų ir specialistų darbas pamokamas pagal įmonėje parengtus etatų sąrašus, kur kiekvienai pareigybei nustatytas darbo užmokestis. Nustatant administracijos darbuotojų ir specialistų pareigines algas įmonėje, buvo atsižvelgiama į analogiškų specialistų darbo apmokėjimo lygį valstybinėse įmonėse, bei įmonėse konkurentėse. Didelę reikšmę specialistų darbo apmokėjimo lygiui turėjo jų pasiūla ir paklausa darbo rinkoje. Pastovus darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Šios darbo užmokesčio dalies dydį turi lemti atliekamo darbo sudėtingumas nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir pan. Todėl, kuriant naują ar tobulinant esamą darbo apmokėjimo sistemą, pirmiausia turi būti įvertinamos darbo vietos.

**VĮ „Telšių regiono keliai“ administracijos darbuotojų ir specialistų darbo užmokesčio  
(Lt) kitimas per 2003-2005 m.**

Mėnuo	2003 m.	2004 m.	Pokytis lyginant 2004 m. su 2003 m.		2005 m.	Pokytis lyginant 2005 m. su 2004 m.	
			(+,-)	proc.		(+,-)	proc.
Sausis	32995.27	34810.32	1815.05	105.5	36661.42	1851.09	105.3
Vasaris	34831.78	36579.85	1748.07	105	39132.98	2553.13	107
Kovas	35031.99	37008.47	1976.48	105.6	40491.43	3482.96	109.4
Balandis	36608.69	38663.57	2054.88	105.6	41225.32	2561.75	106.6
Gegužė	40072.33	43053.49	2981.16	107.4	45123.81	2070.32	104.8
Birželis	40328.07	43321.7	2993.63	107.4	46397.96	3076.26	107.1
Liepa	42076.95	45135.36	3058.41	107.3	47751.17	2615.81	105.8
Rugpjūtis	43972.05	47270.64	3298.59	107.5	49656.83	2386.19	105.0
Rugsėjis	45358.98	49037.94	3678.96	108.1	51898.87	2860.92	105.8
Spalis	44991.16	44125.11	-866.05	98.1	49899.54	5774.43	113.1
Lapkritis	43866.69	43199.59	-667.1	98.5	47596.48	4396.89	110.2
Gruodis	43923.15	42178.48	-1744.67	96.0	46959.38	4780.90	111.3
Viso	484057.11	504384.52	20327.41	104.2	542795.19	38410.67	107.6

Administracijos darbuotojų ir specialistų darbo užmokestis lyginant 2004 m. su 2003 m. išaugo 4,2%; o lyginant 2005 m. su 2004 m. – 7,6% (žr.8lentelė; 13pav.). Pastovi darbo užmokesčio dalis nekito. Pagal 11 paveikslą administracijos darbuotojų ir specialistų 2003 ir 2004 m. buvo vienodas- 29 žmonės, o 2005 m. – 30 darbuotojų. Todėl šios grupės darbuotojų darbo užmokesčio augimą įtakojo kintamos darbo užmokesčio dalies augimas.





**13 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ administracijos darbuotojų ir specialistų darbo užmokesčio (Lt) kitimas per 2003-2005 m.

Administracijos darbuotojų ir specialistų atlyginimų dydį įmonėse nulėmė šie pagrindiniai veiksniai:

- a) įmonės pelnas;
- b) asmeninis specialisto indėlis (norint pasiekti kuo didesnę pelną buvo didinama paslaugų apyvarta, ko pagrindu išaugo darbuotojų darbų kiekybė);
- c) algų lygis kitose įmonėse (kad išlaikyti specialistus reikalinga nuolatinė personalo vadyba).

Patirtis rodo, kad kuo įmonė pelningesnė, tuo galima mokėti administracijos darbuotojų ir specialistams didesnius atlyginimus viršijant šalies darbo užmokesčio vidurkį. Šių darbuotojų indėlis įmonėje dažniausiai nustatomas pagal pinigines įplaukas, kurių dydį lemia vieno ar kito specialisto darbas. Jeigu asmeninis administracijos darbuotojo ar specialisto indėlis negali būti išreikštas piniginių įplaukų suma, tuomet jis vertinamas subjektyviu darbdavio sprendimu.

Reikia nepamiršti, kad atlyginimų dydis kitose įmonėse turi reikšmės dėl darbdavių konkurencijos pritraukiant geriausias specialistus. Jei kitų įmonių darbdaviai vienam ar kitam specialistui moka daugiau, kyla pavojus, jog geriausias specialistus nupirks konkurentai.

### 2.1.3. Įmonės darbininkų darbo apmokėjimas

Tarifinė darbo apmokėjimo sistema pagrįsta standartizuotais apmokėjimais už darbą remiantis tarifais. Tarifinė sistema susideda iš trijų elementų (žr. 14 pav.) : a) tarifinių atlygių, b) tarifinių lentelių ir c) tarifinių kvalifikacinių žinytų. Visi šie elementai tarp savęs glaudžiai susiję, tuo pat metu kiekvienas jų turi ir savarankišką reikšmę.

TARIFINĖ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMA	
Tarifiniai atlygiai	Tarifinės lentelės

#### 14 pav. Tarifinės darbo užmokesčio sistemos struktūra

Tarifine lentelė vadinama įmonėje nustatyta skalė tam tikroms darbininkų pareigoms, susidedanti iš atitinkamo skaičiaus kategorijų ir jas atitinkančių koeficientų. Tarifinė lentelė įgalina nustatyti teisingą santykį tarp apmokėjimų dydžių už įvairių kvalifikacijų darbus. Įmonėje nustatyta šešių kategorijų tarifinė lentelė.

Tarifinis koeficientas, kaip ir tarifinis atlygis, nustatomas vadovybės. Tarifinis koeficientas rodo, kiek kartų tam tikros kategorijos tarifinis atlygis didesnis už pirmos kategorijos tarifinį atlygį. Reikia atsiminti, kad pirmosios kategorijos koeficientas visose tarifinėse lentelėse prilyginamas vienetui. Tolesnėse kategorijose jis progresyviai didėja.

Tarifinis atlygis nusako darbo užmokesčio lygį per valandą. Nustatant tarifinius atlygius, atsižvelgiama į darbo sąlygas ir jo sunkumą. Priklausomai nuo to nustatomi tarifiniai atlygiai darbininkams, dirbantiems darbus normaliomis sąlygomis, darbininkams, dirbantiems lauko sąlygomis, taip pat sunkius ir kenksmingus darbus, darbininkams, dirbantiems ypač sunkius ir ypač kenksmingus darbus.

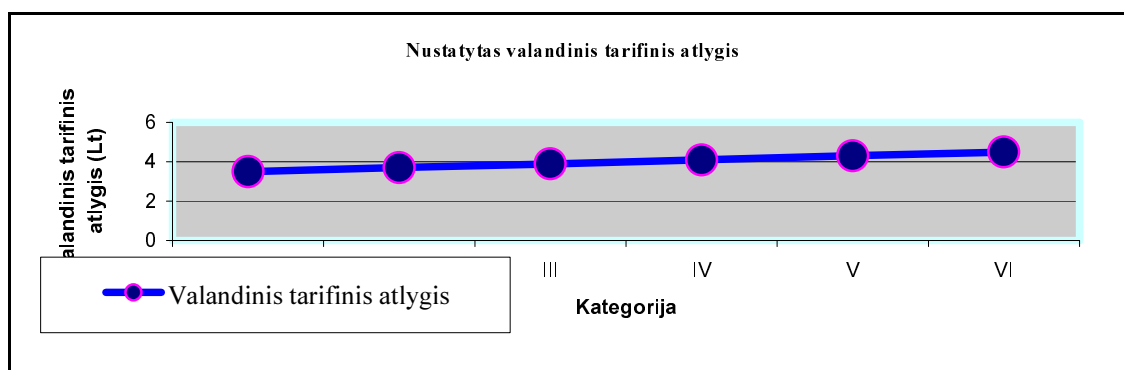
Darbininkams skaičiuojant darbo užmokesčių remiamasi tarifine darbo apmokėjimo sistema pagrįsta standartizuotais apmokėjimais už darbą. Darbo užmokesčio tarifu vadinamas pinigais išreikštas įvairių rūšių darbo įkainis, nustatytas už valandą, atsižvelgiant į darbo kvalifikaciją bei sunkumą.

Įmonėje patvirtinta tarifinė sistema nustatyta atsižvelgiant į darbo kvalifikaciją ir sudėtingumą. Šiuo pagrindu sudaromos tarifinės lentelės, kuriose numatomi valandiniai tarifiniai atlygiai pagal darbininkų kvalifikacijas. Įmonėje nustatyta šešių kategorijų tarifinė lentelė (žr. 9 lentelė; 15 pav.)

9 lentelė

#### Tarifiniai koeficientai

	Kategorijos					
	I	II	III	IV	V	VI
<b>Valandinis tarifinis atlygis</b>	<b>3,50</b>	<b>3,70</b>	<b>3,90</b>	<b>4,10</b>	<b>4,30</b>	<b>4,50</b>



**15 pav.** Tarifinių koeficientų didėjimas priklausomai nuo kategorijos.

Tarifinis atlygis apsprendžia įmonės darbininko darbo užmokesčio lygį per valandą. Nustatant tarifinius atlygius, atsižvelgiama į darbo sąlygas ir jo sunkumą. Priklausomai nuo to nustatomi tarifiniai atlygiai darbininkams, dirbantiems darbus normaliomis sąlygomis, darbininkams, dirbantiems lauke, taip pat sunkius darbus, darbininkams, dirbantiems ypač sunkius darbus.

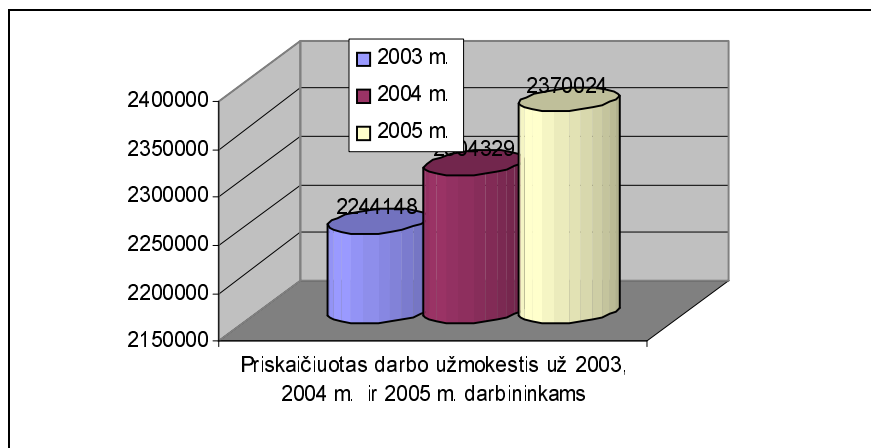
10 lentelė

**VĮ „Telšių regiono keliai“ darbininkų darbo užmokesčio (Lt) kitimas per 2003-2005 m.**

Mėnuo	2003 m.	2004 m.	Pokytis lyginant 2004 m. su 2003 m.		2005 m.	Pokytis lyginant 2005 m. su 2004 m.	
			(+,-)	proc.		(+,-)	proc.
Sausis	132268.37	134748.41	2480.03	101.9	136401.76	1653.35	101.2
Vasaris	149764.27	153027.35	3263.08	102.2	156103.40	3076.05	102
Kovas	149836.83	152971.24	3134.44	102.1	155774.20	2802.96	101.8
Balandis	160625.49	164305.22	3679.73	102.3	167244.04	2938.82	101.8
Gegužė	197041.92	201836.46	4794.54	102.4	205949.48	4113.02	102
Birželis	211925.33	218855.93	6930.6	103.3	222004.00	3148.07	101.4
Liepa	212014.51	218803.78	6789.27	103.2	222628.96	3825.18	101.7
Rugpjūtis	212109.65	219053.71	6944.06	103.3	224083.08	5029.37	102.3
Rugsėjis	212957.01	221648.32	6691.94	103.1	226662.92	7013.96	103.2
Spalis	213059.52	218959.58	5900.06	102.8	219863.12	903.54	100.4
Lapkritis	201287.78	199467.13	-1820.65	99.1	206544.51	7077.38	103.5
Gruodis	191257.65	200652.39	9394.74	104.9	226764.92	26112.53	113.0
Viso	2244148.3	2304329.5	60181.19	102.7	2370024.39	65694.87	102.9

Darbininkų darbo užmokestis lyginant 2004 m. su 2003 m. išaugo 2,7%; o lyginant 2005 m. su 2004 m. – 2,9%. Darbininkų 2003 m. buvo 170 žmonių, 2004 m. – 173, 2005 m.- 180 (žr, 10 lentelė; 16 pav.).

Ši šios grupės darbuotojų darbo užmokesčio augimą įtakojo kintamos darbo užmokesčio dalies ir darbuotojų skaičiaus didėjimas bei pastovios darbo užmokesčio dalies teigiamas kitimas ryšium su minimalaus valandinio atlygio augimu.



**16 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbininkų darbo užmokesčio (Lt) kitimas per 2003-2005m.

Apibendrinant galima sakyti, kad darbininkams įmonėje atlyginimai paskaičiuojami pagal atitinkamos darbų kategorijos valandinį įkainį už faktiškai dirbtą laiką.

## **2.2. VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų darbo užmokesčio kintamos dalies nustatymas**

Kintamoji darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojo pastangų. Kintamas darbo užmokesčio priklausoma tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių laimėjimų. Individuali kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, t.y. nuo darbų kokybės, jų atlikimo punktualumo, iniciatyvumo, stropumo, universalumo ir pan. Šiandiena įmonėje yra keliami idėja, kad mokėti reikia ne už darbą, bet už darbuotoją, jo savybes.

Dirbti gerai yra kiekvieno darbuotojo pareiga, geras darbas šiandien negarantuoja, kad, pasikeitus sąlygoms, darbuotojas ir toliau dirbs gerai. Todėl mokėti reikia už darbuotojo sugebėjimą mokytis, už išsimokslinimą (nes tai ateities potencialas), už atsidavimą įmonei ir panašiai. Kolektyvinė dalis priklauso nuo kolektyvo laimėjimų ir mokama už išdirbio kokybę, terminų laikymąsi ir panašiai. Paprastai kintamoji darbo užmokesčio dalis sudaro apie 30-40% pastovaus darbo užmokesčio. Toks

kintamosios ir pastoviosios darbo užmokesčio dalies išskyrimas leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius. Todėl, tokiu principu formuojant darbo užmokestį, galima kalbėti apie „teisingą darbo apmokėjimą“. Darbininkų indėliui įvertinti naudojami kintamąją darbo užmokesčio dalį sudarantys asmeniniai priedai už darbo kokybę, darbo punctualumą, universalumą, iniciatyvumą ir stropumą. Nustatant kintamosios darbo užmokesčio dalies dydį naudojamas darbuotojų vertinimas kiekybiniais metodais. Siekiant materialiai suinteresuoti dirbančiuosius įmonės finansiniais rezultatais, pagerinti atliekamų darbų kokybę ir nesant drausminių nuobaudų darbuotojams mokama kintama atlyginimo dalis, paskaičiuota naudojant darbo indėlio koeficientą (DIK). Esant drausminėms nuobaudoms (pastabai, papeikimui ir kt.) darbuotojams darbo užmokestis už einamą mėnesį paskaičiuojamas taikant darbo indėlio koeficientą lygų vienetui Darbuotojams darbo indėlio koeficientą nustato tiesioginiai jų darbų vadovai. Toliau pateikiamas darbo užmokesčio kintamos dalies skaičiavimas taikant darbo indėlio koeficientą pagal nustatytą kintamos atlyginimo dalies darbuotojams nustatymo lentelę (žr. 11 lentelė).

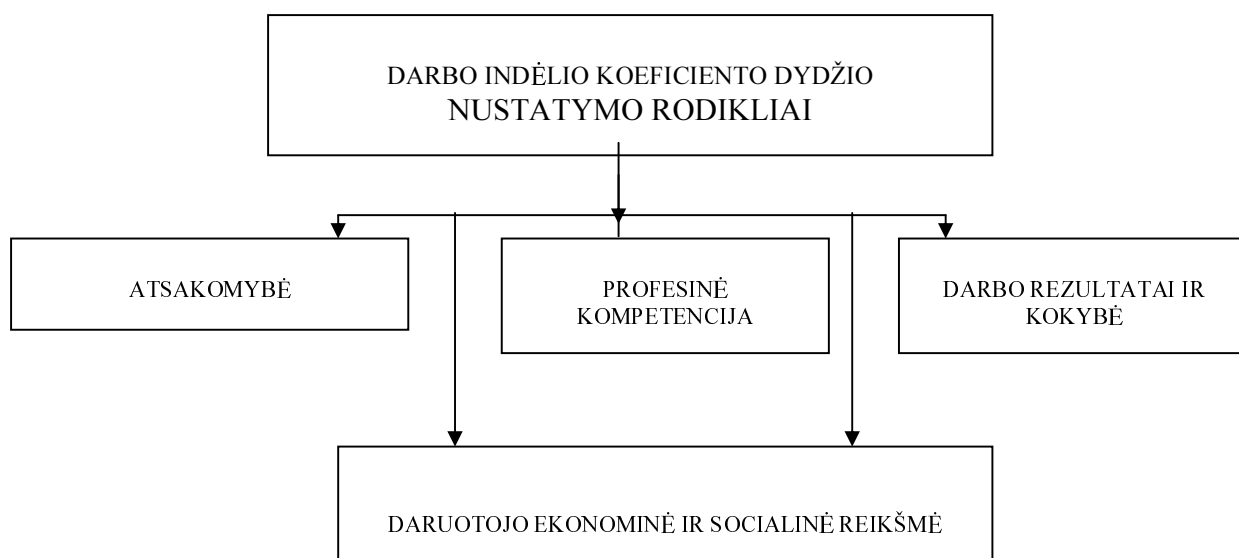
11 lentelė

### Kintamos atlyginimo dalies nustatymas

Vertinimo kriterijai
<b>ATSAKOMYBĖ</b>
1.1. Darbo eiga ir rezultatai
1.2. Priimami sprendimai
1.3. Darbo priemonės ir darbo įrankiai
1.4 Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis
1.5 Materialinė ir moralinė atsakomybė
<b>PROFESINĖ KOMPETENCIJA</b>
1.1. Bendra erudicija ir išsimokslinimas
1.2. Žinių lygis darbe
1.3 Darbo patyrimas
1.4 Susidorojimas su pareigomis
1.5. Gretutinių specialybių įsisavinimas
<b>DARBO REZULTATAI IR KOKYBĖ</b>
1.1. Asmeninio darbo kokybė
1.2. Vadovaujamo kolektyvo pasiekimai
1.3 Darbo sunkumas ir sąlygos
1.4 Darbo reikšmė
1.5. Iniciatyva ir kūringumas

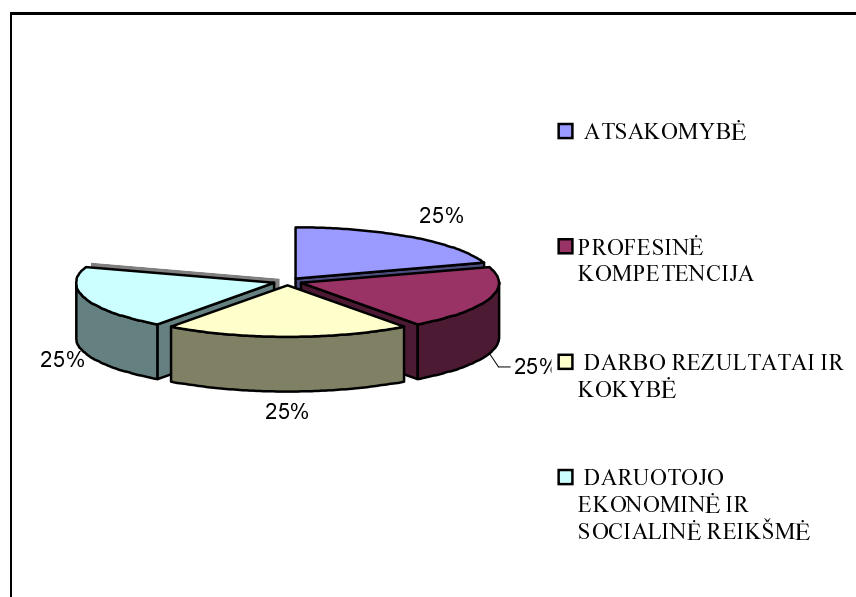
DARUOTOJO EKONOMĖ IR SOCIALINĖ ORIENTACIJA
1.1. Požiūris į pareigas
1.2. Rūpinimasis kvalifikacija
1.3. Atsakomybė už darbą
1.4. Darbingumas
1.5 Darbo laiko panaudojimas

Pradžioje nustatėme kriterijus, pagal kuriuos vertinsime darbą. Surengus darbuotojų apklausą buvo nustatyti galimi darbuotojų vertinimo kriterijai. Iš pastarųjų, konsensuso principo buvo išrinkti penki, darbo grupės manymu, svarbiausi vertinimo kriterijai. Darbo indėlio koeficientas priklauso nuo keturių dalinių rodiklių, kuriuos matome 17 paveiksle.



**17 pav.** Darbo indėlio koeficiento dydžio nustatymo rodikliai

Matome, kad darbuotojai bus vertinami pagal tris objektyvius ir vieną subjektyvų kriterijų. Kiekvienam darbuotojų vertinimo kriterijų svoriui suteikiamas 25 % dydis (18 pav.).



**18 pav.** Darbuotojų vertinimo kriterijų svorio palyginimas

Paskutinis etapas – konkretaus atlyginimo kiekvienam darbuotojui paskaičiavimas. Tuo tikslu įvertinamas pastovaus ir kintamo darbo užmokesčio santykis ( $S$ ) darbo užmokesčio fonde. Pagal analizuotą mokslinę literatūrą, dauguma autorių pasisako už 30-40 % kintamą atlyginimo dalį, t.y. numatomas santykis tarp pastovaus ir kintamo darbo užmokesčio kaip parodyta 19 paveiksle.

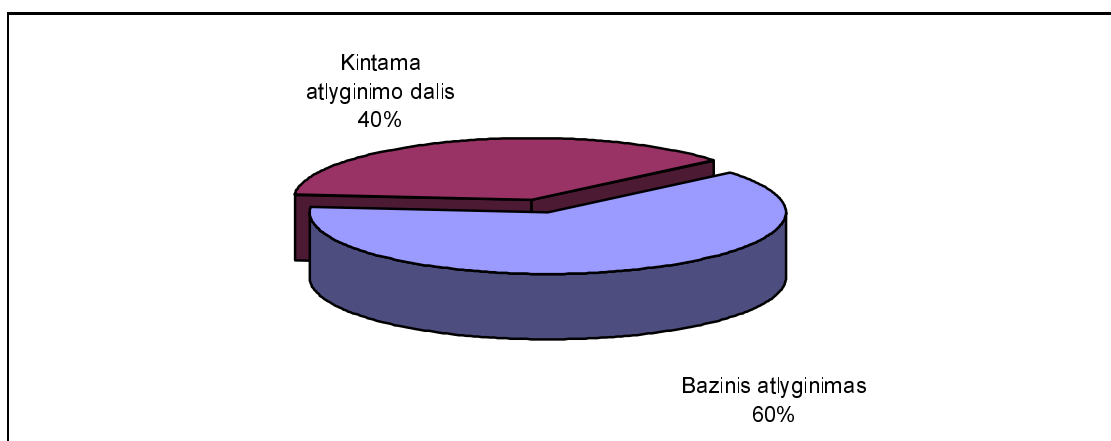
$S$  apskaičiuojamas pagal formulę:

$$S = \frac{DU_{past.}}{DU_{kint.}} \quad (4)$$

Čia:

$DU_{past.}$  – pastovioji darbo užmokesčio dalis,

$DU_{kint.}$  – kintamoji darbo užmokesčio dalis.



19 pav. Atlyginimo fondo struktūra

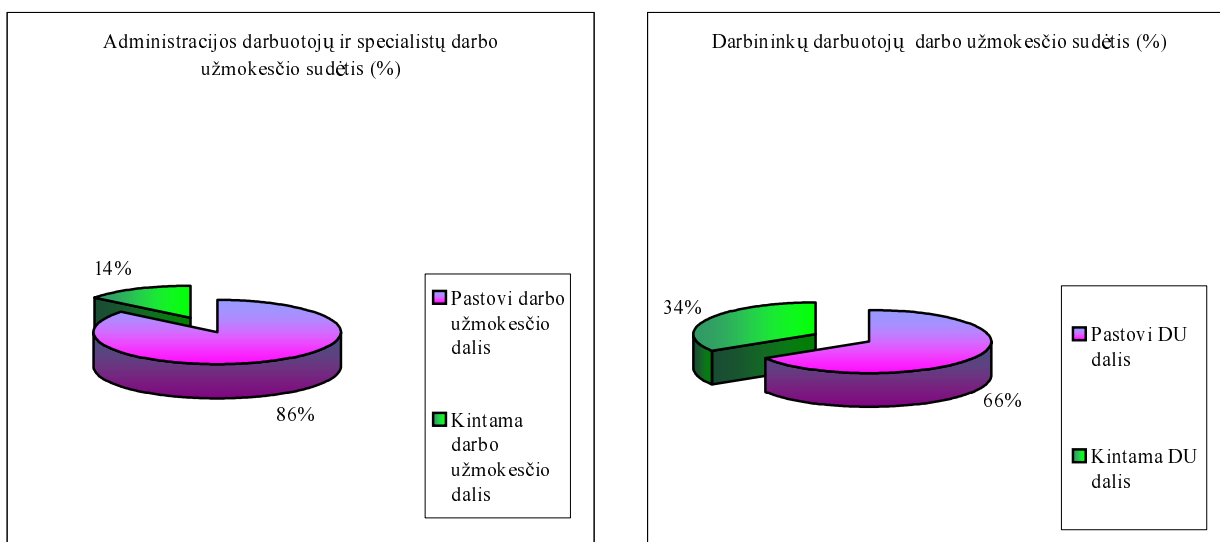
Kiekvieno darbuotojo atlyginimo kintama dalis apskaičiuojama pagal formulę:

$$DU_{kint.} = DU_{past.} \times DIK \quad (5)$$

Čia

$DU_{kint.}$  – darbuotojo kintamoji atlyginimo dalis;

$DU_{past.}$  – darbuotojo pastovioji atlyginimo dalis.



20 pav. VI „Telšių regiono keliai“ administracijos darbuotojų ir specialistų bei darbininkų darbo užmokesčio sudėtis

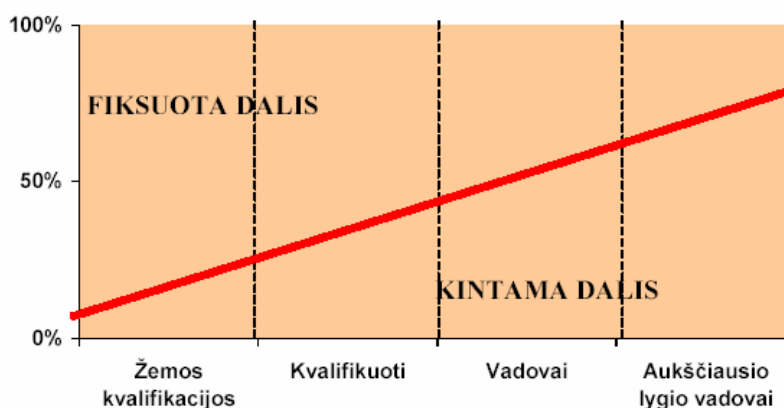


VĮ „Telšių regiono keliai“ administracijos darbuotojų ir specialistų kintama atlyginimo dalis yra mažesnė už įmonės darbininkų. Administracijos darbuotojų pastovi darbo užmokesčio dalis 2005 m. sudaro vidutiniškai 86%. Pagal VĮ „Telšių regiono keliai“ Vidaus darbo ir poilsio tvarką kelių tarnybų administracijos darbuotojams numatytas darbo indėlio koeficiento intervalas nuo 1 iki 1.4.

VĮ „Telšių regiono keliai“ darbininkų pastovi darbo užmokesčio dalis 2005 m. sudaro 66%. Pagal VĮ „Telšių regiono keliai“ Vidaus darbo ir poilsio tvarką darbininkams numatytas darbo indėlio koeficiento intervalas nuo 1 iki 2.

Darbininkams didesnis kintamos atlyginimo dalis todėl, kad tiesioginiai jų vadovai galėtų tiksliau įvertinti darbuotojo pastangas ir tuo pačiu paskatintu darbininką efektyviau dirbti.

Taikant DIK metodą darbuotojai skatinami siekti ekonominių rezultatų, taip pat atsižvelgiant į darbų atlikimo kokybę ir efektyvumą. Reikia pažymėti, kad užsienio įmonių apmokėjimo ir motyvavimo sistemos pasižymi didesniu agresyvumu, t.y. kintama dalis užima ženkliai didesnę dalį nei Lietuvoje. Viena iš tendencijų kintamos dalies santykis su fiksuota auga priklausomai nuo pozicijos svarbos įmonėje. Kuo aukštesnė pozicija tuo didesnis premijavimo fondas [12] (žr. 21 pav.).



**21 pav.** Atlyginimų struktūra užsienio įmonėse, priklausomai nuo pozicijos

Šaltinis: Finansų analitikų asociacija (FAA) ir UAB Keras, Savickas ir partneriai. //Rinkos tyrimo kaip pakito darbo jėgos kaina dėl migracijos po įstojimo į ES ir kas skatina darbuotojus siekti geresniu rezultatu. [12]

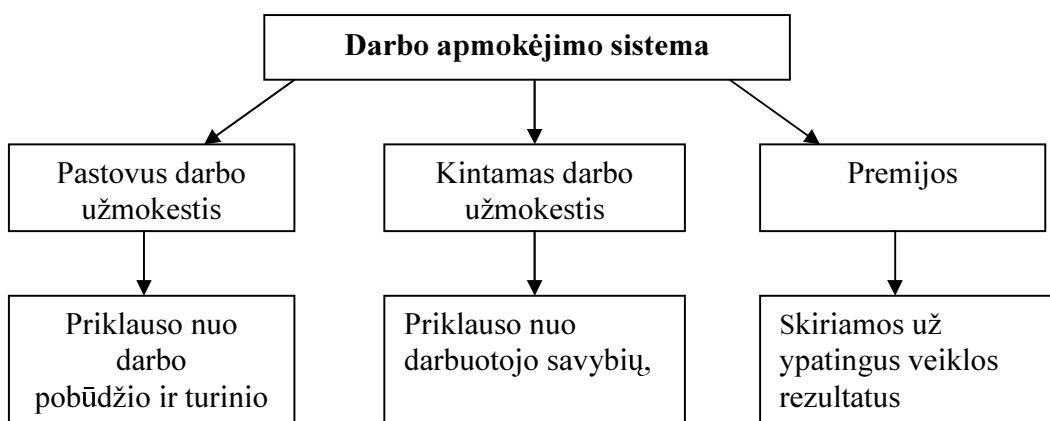
Kadangi darbo organizavimo sistema nuolat atnaujinama, vertinama įmonių patirtis, kur vis daugiau dėmesio skiriama lanksčiom papildomom lengvatom, kur leidžiama kiekvienam darbuotojui individualiai pasirinkti, kas jam patiktų. Nors dar kol kas papildomų skatinimo priemonių buvimas (pvz.: sporto klubo apmokėjimas) laikomas tik moderniu reikalu.

### 2.3.VI „Telšių regiono keliai“ darbuotojų skatinimas

Premijos skiriamos už ypatingus, unikalius, svarbius įmonei laimėjimus, gerokai padidinusius jos pelną arba pagerinusius veiklos kokybę (žr. 22 pav.). Šie vienkartiniai atlyginimai nėra įprasti ir nuolatiniai. Dažniausiai premijos skiriamos už racionalizacinius pasiūlymus, gamybos kaštų mažinimą, už gerus gamybinius rezultatus, energijos, įrengimų, žaliavų, darbo užmokesčio fondo taupymą

Darbuotojų, dirbančių Valstybės įmonėje „Telšių regiono keliai“ pagal darbo sutartis skatinimas vykdomas vadovaujantis Skatinimo - premijavimo taisyklėmis. Esant finansinėms galimybėms, už pavyzdinę pareigų vykdymą, darbo našumo didinimą, iniciatyvumą, pareigingumą bei įvairius pasiekimus darbe įmonės darbuotojams, neturintiems galiojančių drausminių nuobaudų tą laikotarpį už kurį išmokama premija, gali būti mokama: metinė premija, ketvirtinė premija ar mėnesio premija.

Esant finansinėms galimybėms, įmonės darbuotojams, gali būti mokamos proginės premijos: gimimo jubiliejaus proga ir darbo jubiliejaus proga.



22 pav. Valstybės įmonėje „Telšių regiono keliai“ darbo užmokesčio sudėtis

Esant finansinėms galimybėms, už pavyzdinę pareigų vykdymą, darbo našumo didinimą, iniciatyvumą, pareigingumą bei įvairius pasiekimus darbe įmonėms darbuotojams, mokama: metinė premija, ketvirtinė premija ir mėnesio premija.

Įmonėms darbuotojams mokamos proginės premijos:

- 1) gimimo jubiliejaus proga - 30, 40 ir 50 metų proga mokama iki 3 MGL dydžio vienkartinė premija;
- 2) gimimo jubiliejaus proga išdirbusiems įmonėje ne mažiau kaip 5 metus, darbuotojams, sulaukusiems 60 metų amžiaus mokama iki 5 MGL dydžio vienkartinė premija;
- 3) darbo jubiliejaus proga, išdirbusiems įmonėje ne mažiau kaip 10 metų, neturintiems galiojančių drausminių nuobaudų, už nepriekaištingą darbą mokama vienkartinė premija iki 3 MGL.
- 4) Šv. Kalėdų proga už sąžiningą ir nepriekaištingą darbą, darbuotojams skiriama iki 1 minimalios algos dydžio premija.
- 5) Šv. Velykų proga už sąžiningą ir nepriekaištingą darbą, skiriama 1 minimalios algos dydžio premija.

12 lentelė

#### VĮ „Telšių regiono keliai“ skirtų įmonės darbuotojams premijų sumos

Eil. Nr.	Materialinis skatinimas	2003 m.	2004 m.	Struktūra		Pokytis (+, -)
				2003 m.	2004 m.	
1	Metinė premija	49678	56265	18.8	24.1	6587
2	Ketvirtinė premija	42590	31610	16.1	13.5	-10980
3	Mėnesio premija	13440	2795	5.1	1.2	-10645
4	Premijos gimimo jubiliejaus proga	5340	6015	2.0	2.6	675
5	Premijos darbo jubiliejaus proga	3800	4645	1.4	2.0	845
6	Premija kalėdų	74250	72000	28.1	30.9	-2250
7	Premija velykų	75150	60000	28.4	25.7	-15150
	Viso	264248	233330	100.0	100.0	-30918

Įmonėje daugiausiai 2003 m. išmokėta Šv. Velykų ir Šv. Kalėdų proga skirtų premijų – 56,5% visų skiriamų premijų. 2004 m. šių premijų suma išaugo ir sudarė –56,6% visų skiriamų premijų (žr. 12 lentelė).

Apibendrinant pateiktą medžiagą, galima teikti, kad įmonės darbo užmokesčio sudedamosios dalys yra šios: pastovi darbo užmokesčio dalis, kintamas darbo užmokesčio dalis (DIK) ir darbo užmokesčio dalis mokama iš pelno dalies.

Darbo apmokėjimo organizavimas yra sudėtingas daugialypis uždavinys, nuo kurio išsprendimo neretai priklauso visos įmonės veiklos rezultatai. Įgyvendindami darbo užmokesčio ir skatinimo formas ir taisykles susiduriame su dvišaliu interesu. Iš vienos pusės – darbuotojas suinteresuotas gauti kuo didesnę atlyginimą ir to intereso vedamas dirbtų geriau, iš kitos pusės – darbdavys suinteresuotas mažinti gamybos kaštus, kurių dalį sudaro darbuotojų atlyginimas.

Todėl įmonėje dedamos pastangos sukurti tinkamą darbo užmokesčio organizavimo sistemą. Tinkamai parinkta atlyginimo sistema gali pakelti našumą, nes ji:

- stimuliuoja darbuotojų pastangas, tai pagerina bendrus gamybinius rodiklius;
- skatina skirtingos veiklos darbuotojų grupes bendradarbiavimui;
- suteikia įmonei galimybę gauti darbuotojams jiems tinkamą atlyginimą; tai sumažina darbuotojų kaitą ir padeda suformuoti nuolatinį ir kvalifikuotą įmonės kolektyvą.

Kad padidinti darbuotojų motyvaciją ir pasiekti, kad įmonė taptų patraukli siekiama:

- suteikti daugiau erdvės darbuotojų galimybėms pasireikšti;
- mažiau kontroliuoti pavaldinius ir didinti jų pačių atsakomybę už savo darbą;
- suteikti žmonėms daugiau įgaliojimų ir laisvės savo darbe;
- skatinti pateikti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvauti sprendžiant darbo problemas;
- nuolat informuoti žmones, kaip yra vertinamas jų darbas, pateikti tik konstruktyvią kritiką;
- skatinti darbuotojus imtis naujų ir sunkių užduočių, dalytis svarbia informacija ir įtraukti į sprendimų priėmimą.

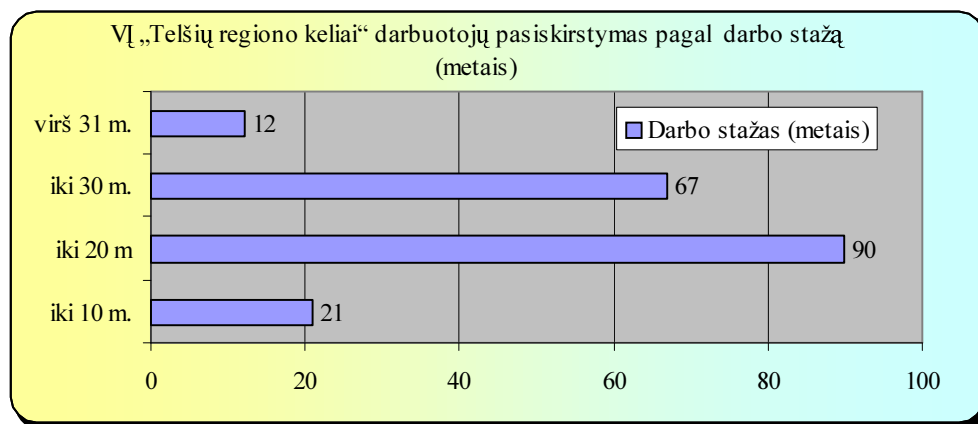
### **3. VI „TELŠIŲ REGIONO KELIAI“ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO SISTEMOS TYRIMO EIGA**

Šio tyrimo objektas VI „Telšių regiono keliai“ darbo užmokesčio organizavimo sistema. Tyrimui atlikti pasirinktas anketinis apklausos metodas. Jo metu pateiktos anketos, kuriose buvo pateikti klausimai, kurie padėjo įvertinti realų motyvavimo veiksmingumą, vyraujančias nuomones bei požiūrius. Šis apklausos būdas dar pasirinktas ir todėl, kad per gana trumpą laiką galima apklausti norimus respondentus, o apdorojant duomenis – pasinaudoti kompiuterine įranga. Ši analizė padės pateikti įmonei rekomendacijas dėl tolesnių motyvacinių priemonių sukūrimo ir įgyvendinimo.

#### **Anketos paso analizė**

Duomenų analizei naudotas SPSS 11 versijos statistinės analizės paketas. Ryšiai tarp požymių buvo vertinami chi kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijumi bei laisvės laipsnių skaičius (IIs). Statistinių hipotezių reikšmingumui įvertinti pasirinktas  $p = 0,05$  patikimumo lygmuo ( $p < 0,05$  - patikimas,  $p < 0,001$  - 1. patikimas,  $p < 0,0001$  - ypatingai patikimas rezultatas). Diagramos ir lentelės paruoštos Microsoft Exel 2000 programa.

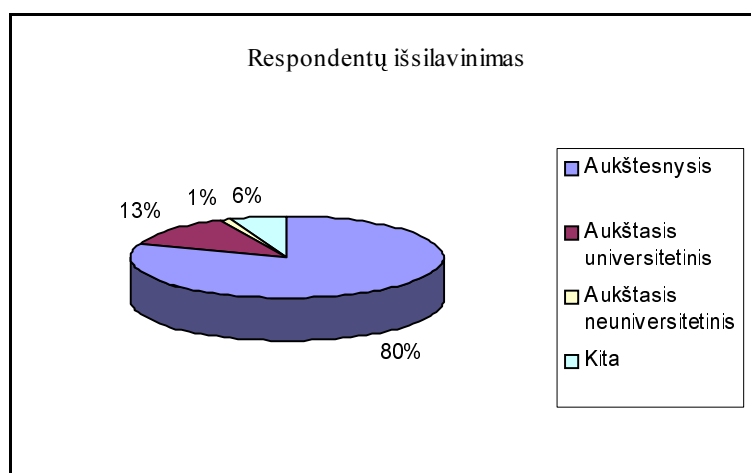
Apklausti VI „Telšių regiono keliai“ darbuotojai. Išdalinta 200 anketų, grįžo 190 anketos. Anketos paso analizė suteikė duomenų apie respondentų amžių, lytį, darbo stažą, respondentų administracinį pasiskirstymą bei išsilavinimą. Tuo tikslu buvo užduoti pirmieji penki klausimai. Pirmojo klausimo rezultatai rodo, kad daugiausia darbuotojų pasiskirsto „41-50 metų amžiaus“ numatytame intervale, t.y sudaro 42% visų apklaustųjų. Į „31-40 metų amžiaus“ intervalą įeina trečdalis respondentų, į „virš 51 metų amžiaus“ – 14% ir į „iki 30 metų amžiaus“ 12%. Kadangi didesnę dalį darbuotojų sudaro nuo 41-50 metų darbuotojai, tai jų darbinė veikla įmonėje atitinkamai ilga.



**23 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (metais)

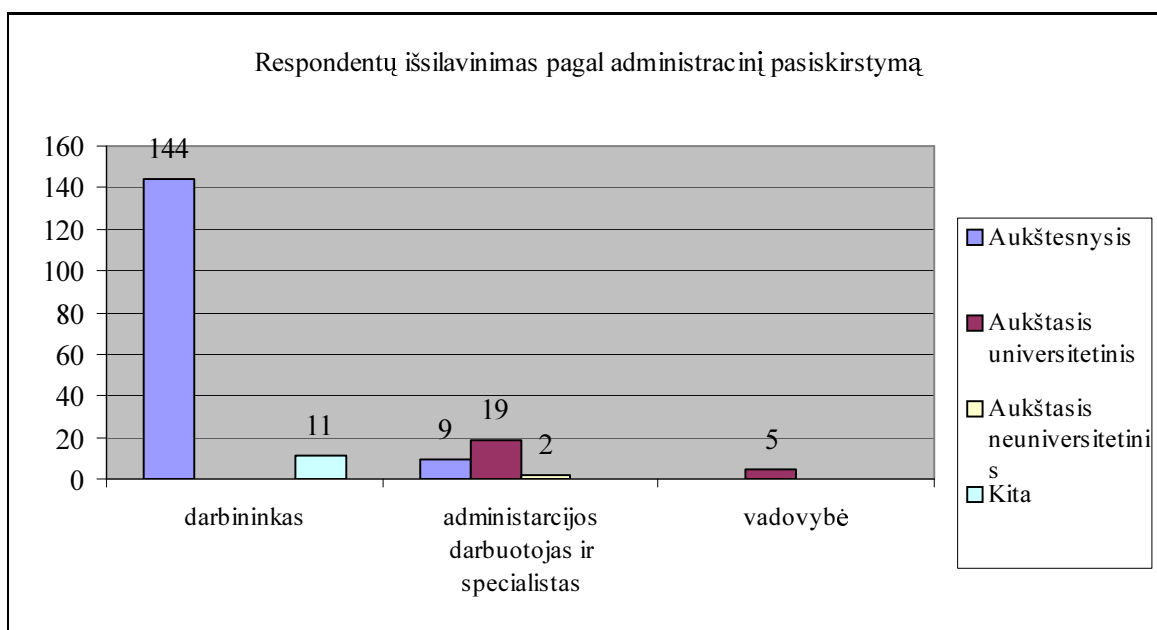
Įmonėje dirba gana ilgą darbo stažą turintys darbuotojai. Iki 20 metų darbo stažą turintys darbuotojai sudaro 47 % visų dirbančiųjų; iki 30 metų stažą turi –35 % respondentų; iki 10 metų - 11% ir virš 31 metų- 6% (žr. 23 pav.).

VĮ „Telšių regiono keliai“ didžiąją dalį darbuotojų sudaro vyrai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 77 % vyrų ir 23 % moterų.



**24 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų išsilavinimas

Anketiniai duomenys parodė, kad apklausoje daugiausiai dalyvavo darbuotojai turintys aukštesnį išsilavinimą. Aukštesnį išsilavinimą turėjo 80% apklaustųjų darbuotojų; 13% -aukštąjį universitetinį; 7%- aukštąjį neuniversitetinį.(žr. 24pav.).



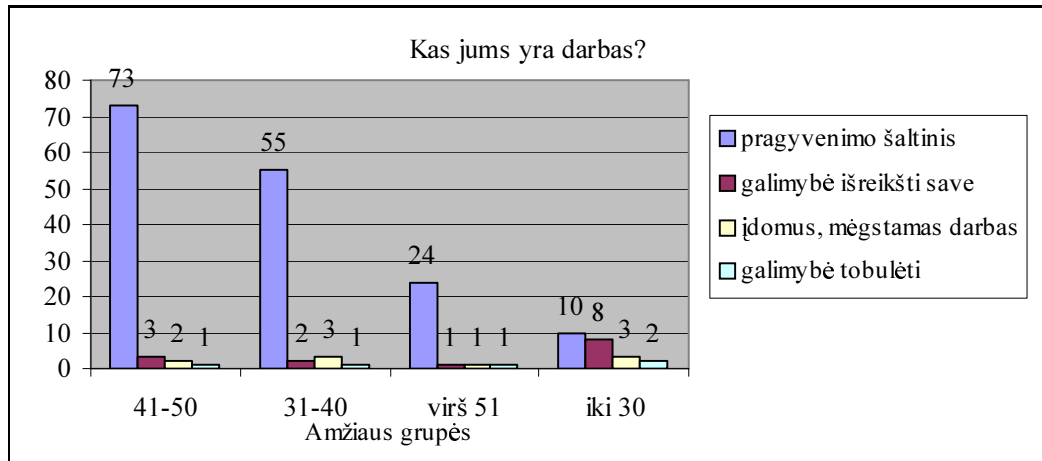
**25 pav.** Respondentų išsilavinimas pagal administracinį pasiskirstymą

Analizuojant anketinius duomenis nustatyta, kad 93% darbininkų turi aukštesnįjį išsilavinimą, 7% - kitą išsilavinimą. 63% administracijos darbuotojai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 30% - aukštesnįjį, 7% - aukštąjį neuniversitetinį. Administraciniame pasiskirstyme vadovybės darbuotojai visi yra su aukštuju universitetiniu išsilavinimu (žr. 25 pav.).

Palyginus respondentų išsilavinimą pagal pareigas statistiškai reikšmingai ( $\chi^2=19$ ;  $lks=2$ ;  $p<0,05$ ) didesnė dalis administracijos nei kiti darbuotojai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

#### **VI „Telšių regiono keliai,, darbo užmokesčio organizavimo sistemos tyrimo rezultatai ir aptarimas**

Atliekant tyrimą buvo siekta išsiaiškinti įmonės darbo užmokesčio organizavimui turinčius veiksnius, kaip po pasitenkinimą darbu, darbuotojų lūkesčius, pasiūlymus ir kt. Į anketos klausimą „Kas Jums yra darbas“ visose amžiaus grupėse daugiausia buvo pareikšta nuostata, kad tai pragyvenimo šaltinis.



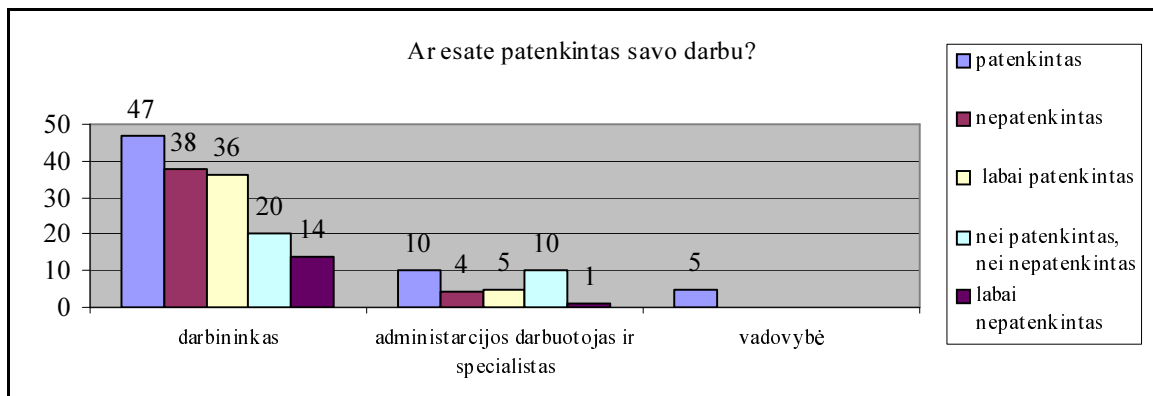
26 pav. VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Kas Jums yra darbas?“

Atlikus šio klausimo kryžminę analizę pagal amžiaus grupes, matome, kad įmonės darbuotojams darbas kaip pragyvenimo šaltinis nurodomas dažniausiai visose amžiaus grupėse. Lyginant darbuotojų atsakymus, tai statistiškai reikšminga ( $\chi^2=45$ ,  $lfs=5$ ,  $p<0,05$ ) didesnei dalei. Vertinant respondentų atsakymus į klausimą „Kas Jums yra darbas“ pagal amžiaus grupes, nustatyta: 41-50 amžiaus grupėje 92% respondentai nurodė, kad darbas yra pragyvenimo šaltinis. Šioje darbuotojų amžiaus grupėje tik 4% nurodė, kad tai galimybė išreikšti save. Kitoje amžiaus grupėje 31-40 – 90% darbuotojų nurodė, tą patį atsakymą, kad tai pragyvenimo šaltinis. Šį atsakymą pasirinko 89% darbuotojų virš 51 metų amžiaus grupėje ir 43% respondentų iki 30 metų amžiaus grupėje. Iki 30 metų amžiaus darbuotojų grupėje išryškėja tendencija, kad jaunesni darbuotojai dažniau nurodo galimybę ir išreikšti save (nurodė trečdalis respondentų 35%), 13% nurodė, kaip įdomų ir mėgstamą darbą ir 9% - galimybę tobulėti. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams darbas yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis. Didėjant amžiui, mažėja manančių, kad jų darbas – tai galimybė išreikšti save (žr. 26 pav.).

Darbuotojų nuomonės įvertinimas „Ar esate patenkintas savo darbu“ yra vienas iš svarbių veiksnių, turinčių įtakos įmonės darbo užmokesčio sistemos tobulinimui. Svarbu pasiekti, kad darbuotojas jaustųsi patenkintas savo darbu, nes, kaip ir buvo minėta teorinėje šio darbo dalyje, patenkinti savo darbu žmonės dirba geriau. Palyginus atsakymų rezultatus pagal pareigas, statistiškai reikšmingai ( $\chi^2=10$ ,  $lfs=2$ ,  $p<0,05$ ) mažiau darbininkų nei administracijos darbuotojų ir vadovybės



yra patenkintų savo darbu (žr. 27 pav.). Palyginus atsakymus pagal pareigas: VĮ „Telšių regiono keliai“ 30% darbininkų atsakė, kad yra patenkinti savo darbu, 23% atsakė, kad labai patenkinti, tačiau 25% pasisakė, kad nepatenkinti. Pagal administracinį pasiskirstymą, administracijos darbuotojai ir specialistai 33% yra patenkinti savo darbu ir toks pat procentas pasisakė, kad yra nei patenkinti nei nepatenkinti darbu. Tačiau, 13% šių darbuotojų buvo nepatenkinti savo darbu. Vadovybės darbuotojai visi nurodė, kad yra patenkinti.

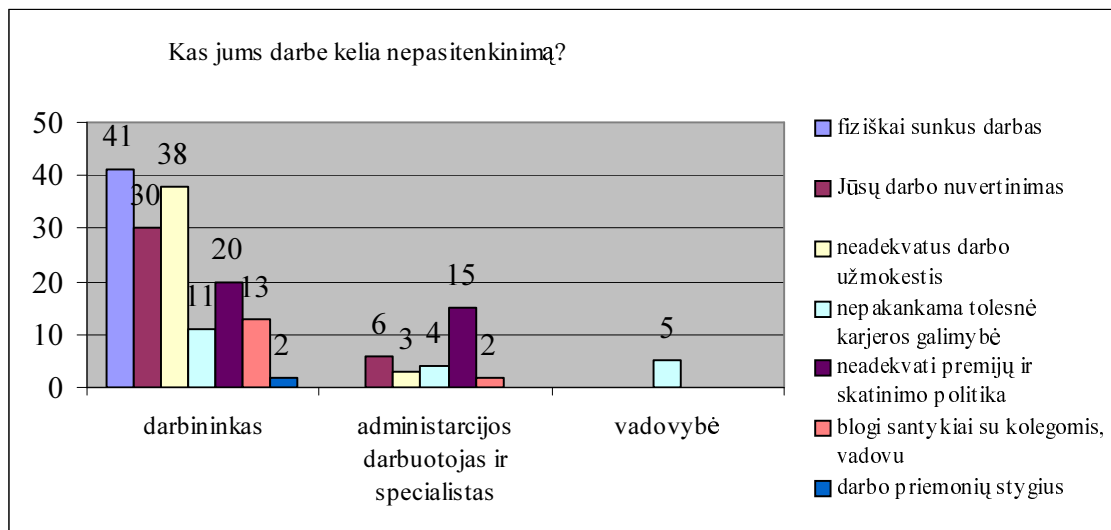


**27 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Ar patenkintas savo darbu?“

Į klausimą „Kas Jūsų darbe kelia nepasitenkinimą?“ buvo atsakyta, kad fiziškai sunkus darbas - 22%, neadekvatus darbo užmokestis – 21%, darbo nuvertinimas 19%, o, 18% visų apklaustų respondentų nurodė, kad jiems nepatinka neadekvati premijų skyrimo tvarka(žr. 28 pav.).

Atlikus šio klausimo kryžminę analizę pagal pareigas ir atsakant į klausimą, kas kelia nepasitenkinimą, buvo atsakyta, kad fiziškai sunkus darbas netenkina 26% darbininkų. 19% darbininkų, 20% administracijos darbuotojų ir specialistų galvoja, kad jų darbas nuvertinamas.. Kad neadekvatus darbo užmokestis galvoja 25 % darbininkų, administracijos darbuotojų bei specialistų 10%. Nepakankamą tolesnės karjeros galimybę nurodė 7 % darbininkų, 13% administracijos darbuotojų ir specialistų bei visi vadovybės darbuotojai. Neadekvačią premijų ir skatinimo politiką nurodė 50% administracijos darbuotojų ir specialistų. Blogus santykius su kolegomis nurodė 8 % darbininkų bei 7% administracijos darbuotojų ir specialistų. Darbo priemonių stygių jaučia tik du darbininkai.

Remiantis atliktu tyrimo duomenimis ir šio klausimo atsakymo rezultatais, įmonei reikėtų imtis darbo procesą lengvinančių priemonių t.y. rankinį darbą mechanizuoti. Tuo pačiu, manau, pasikeistų ir tų darbuotojų nuomonė, kurie mano, kad jų darbas yra nuvertintas. Kadangi įmonė darbuotojų administraciniame pasiskirstyme darbininkai sudaro didžiausią dalį, todėl, mechanizavus darbus pajus dėmesį ir galės atlikti daugiau darbų, daugiau uždirbti ir t.t.

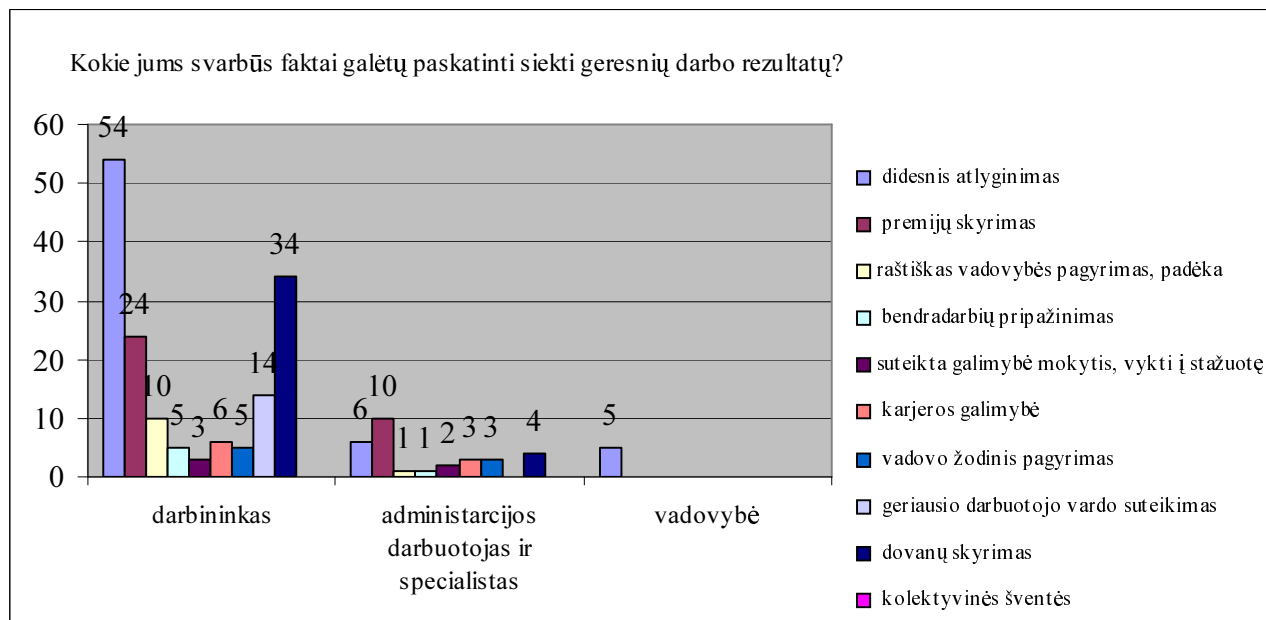


**28 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Kas darbe kelia nepasitenkinimą?“

Atviru anketos klausimu buvo paprašyta respondentų atsakyti į klausimą „Kas galėtų Jus paskatinti?“. 34% visų įmonės apklaustų darbuotojų atsakė, kad didesnis atlyginimas juos paskatintų bei 18% visų respondentų būtų suinteresuoti premija (žr. 29pav.).

Palyginus šio klausimo atsakymus pagal pareigas, didesnio atlyginimo norėtų 35% darbininkų, 20% administracijos darbuotojų ir specialistų bei visa vadovybė. Premijų norėtų 15% darbininkų, 33% administracijos darbuotojų ir specialistų. Dovanų norėtų 22% darbininkų, 13% administracijos darbuotojų ir specialistų. Lyginant darbuotojų atsakymus, materialioji paskata statistiškai reikšminga ( $\chi^2=36$ ,  $lfs=3$ ,  $p<0,05$ ) didesnei dalei darbuotojų. Nematerialiojo skatinimo norėtų žymiai mažiau respondentų: 10% administracijos darbuotojų ir specialistų nurodė, kad tikisi didesnių karjeros galimybių ir 3% nurodė raštišką vadovybės pagyrimo galimybę. 10% administracijos darbuotojų ir

specialistų nurodė, kad tikisi didesnio vadovo dėmesio t.y. vadovo žodinio pagyrimo. 9 % darbininkų norėtų, kad jiems būtų suteiktas geriausio darbuotojo vardas.



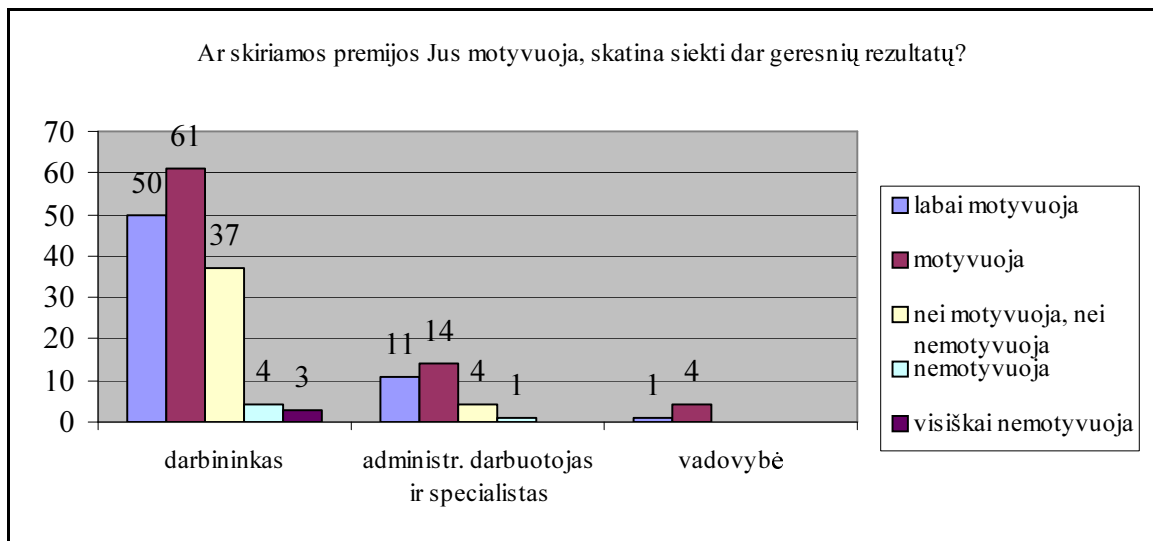
29 pav. VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Kas galėtų Jus paskatinti?“

Atlikus atsakymo į klausimą „Kokie jums svarbūs faktai galėtų paskatinti siekti geresnių darbo rezultatų?“ analizę, žymiai išsiskyrė materialinio skatinimo svarba. Didžiąją respondentų dalį motyvuoja didesnis atlyginimas, premijų skyrimas bei dovanos. Kaip mažiau svarbius faktorius respondentai išskyrė vadovo žodinį pagyrimą, bendradarbių pripažinimą bei suteikta galimybė mokytis. Už nematerialinį skatinimą daugiau pasisakė tik administracijos darbuotojai.

Atskiru anketos klausimu, buvo paklausta darbuotojų „Ar jus motyvuoja premijos, skatina siekti dar geresnių darbo rezultatų?“ Dauguma darbuotojų atsakė, kad motyvuoja (apie 42%). Premijos labai motyvuoja – taip atsakė trečdalis visų respondentų. Nors buvo manančių, kad premijos nei motyvuoja, nei motyvuoja (žr. 30 pav.).

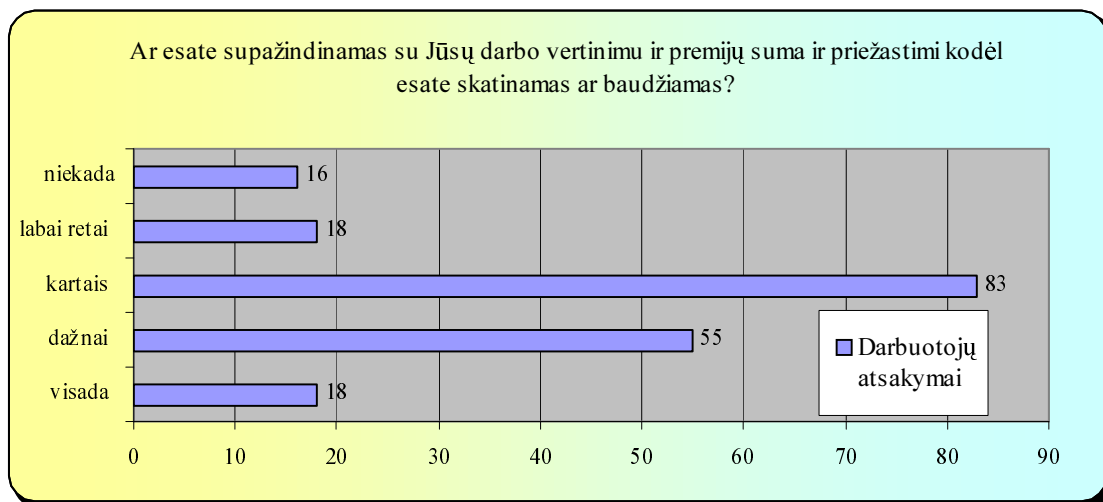
Atlikus šio kryžminę analizę pagal pareigas, galima teigti, kad darbininkai nurodė, kad jus premijos motyvuoja bei labai motyvuoja. Už tai pasisakė net 71% darbininkų. Apie tai, kad premijos yra kaip motyvatorius pasisako ir administracijos darbuotojai ir specialistai, kurie nurodė, kad premijos labai motyvuoja – 37 % ir motyvuoja – 47%. Nors visose administracinėse grupėse yra

pasyviai nusiteikusių darbuotojų, kurie mano, kad juos premija nei motyvuoja nei nemotyvuoja, tai 24% darbininkų, 13 % administracijos darbuotojų ir specialistų. Lyginant darbuotojų atsakymus, premijavimas statistiškai reikšmingas ( $\chi^2=43$ ,  $lfs=4$ ,  $p<0,05$ ) didesnei dalei darbuotojų. Ir vėl, galima teigti, kad materialinis skatinimas turi reikšmę darbuotojų motyvavimui.



**30 pav.** VI „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Ar jus motyvuoja premijos, skatina siekti dar geresnių darbo rezultatų?“

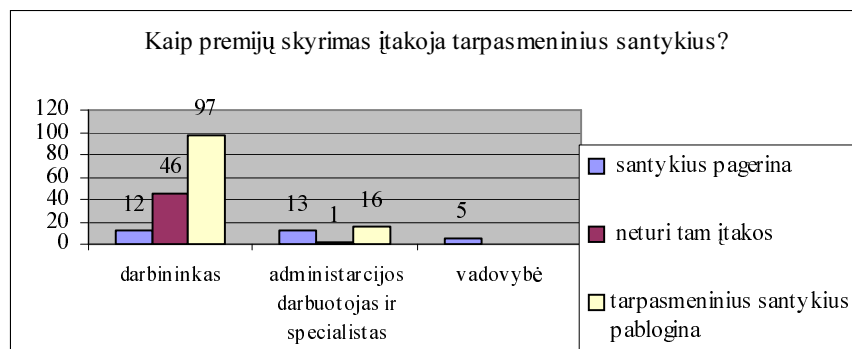
Į anketos klausimą „Ar esate ar esate supažindinamas su Jūsų darbo vertinimu ir premijų suma ir priežastimi kodėl esate skatinamas ar baudžiamas?“ 44% respondentai atsakė, kad tik kartais, 29 % - dažnai, 8% atsakė, kad niekada ir tik 9% atsakė, kad visada. (žr. 31 pav.). Darytina išvada, kad įmonėje nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų informavimui, supažindinimui ir paaiškinimui už ką ir kodėl konkretus darbuotojas skatinamas (baudžiamas). Todėl piniginės išmokos, išmokėtos darbuotojui, kuriam konkrečiai nepasakoma kodėl ir už ką, netenka teigiamo motyvacinio vaidmens. Tuo pačiu darbuotojas nežino, ką jam daryti, kad pvz. premija būtų didesnė. Taip pat, kaip parodė ankstesnio klausimo respondentų atsakymai, premijų skyrimas juos nei motyvuoja, nei nemotyvuoja.



**31 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Ar esate supažindinamas su Jūsų darbo vertinimu ir premijų suma ir priežastimi kodėl esate skatinamas ar baudžiamas?“

Anketos klausimu „Kaip premijų skyrimas įtakoja tarpasmeninius santykius kolektyve?“ buvo siekiama išsiaiškinti, ar premijų skyrimas įtakoja tarpasmeninius santykius kolektyve, buvo daugiausiai atsakyta (kas labai nustebino), kad tarpasmeninius santykius pablogina, net 59% visų respondentų.

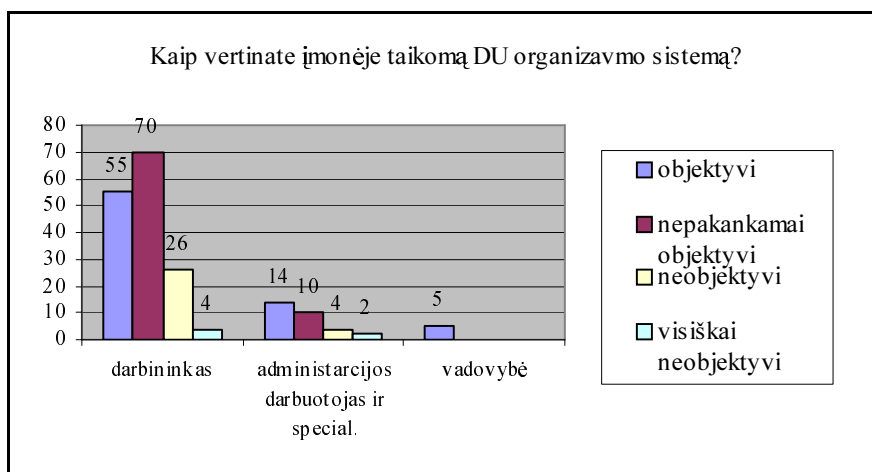
Atlikus kryžminę analizę pagal pareigas, padarytos išvados, kad premijų skyrimas tarpasmeninius santykius pagerina atsakė 8% darbininkų, 43% administracijos darbuotojų ir specialistų bei visa vadovybė. 29% darbininkų, 3% administracijos darbuotojų ir specialistų atsakymuose pažymėjo, kad premijų skyrimas neturi įtakos tarpasmeniniuose santykiuose. Tarpasmeninius santykius blogina, taip atsakė 63% darbininkų, 54% administracijos darbuotojų ir specialistų. (žr. 32 pav.).



**32 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Kaip premijų skyrimas įtakoja tarpasmeninius santykius kolektyve?“

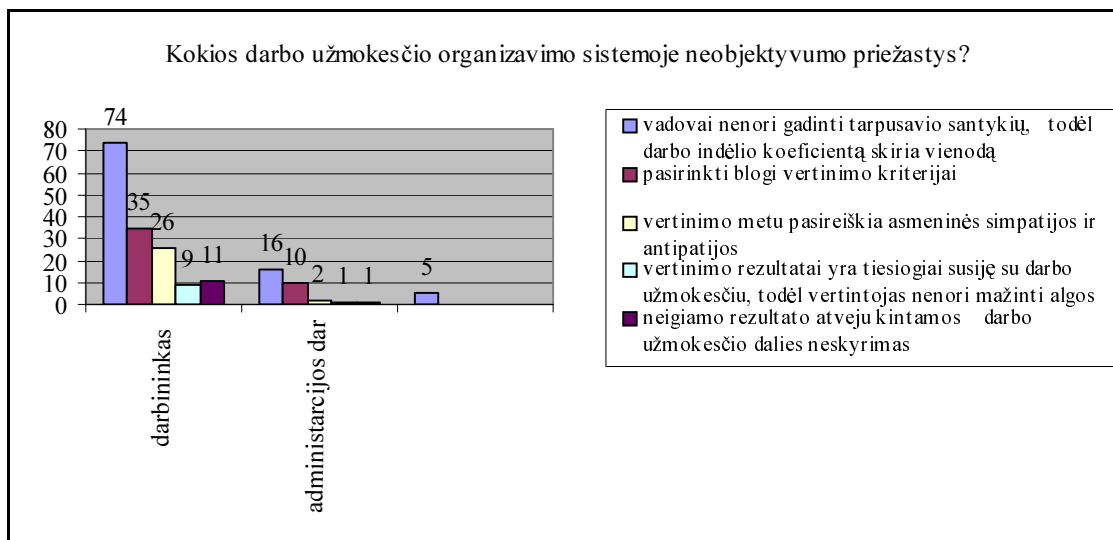
Remiantis teorinėje dalyje išdėstytomis mintimis, darbuotojas turi būti supažindinamas su jo įvertinimu, tik tuomet vertinimas gali turėti motyvuojamąją reikšmę. Motyvuoti darbuotojai jaučia pasitenkinimą savo darbu, jei jiems suteikiamos puikios darbo sąlygos dirbti, jie gali daryti karjerą. Jei darbuotojas savo darbe randa kaip išreikšti save taip pat didina darbuotojo motyvaciją. Iš anketoje pateiktų klausimų ir respondentų pateiktų atsakymų išryškėjo kai kurios VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų motyvacinės sistemos trūkumai. Įmonės vadovai praranda puikią galimybę motyvuoti darbuotoją. Dažniausiai darbuotojai nežino kodėl jie yra skatinami, bei nemato priežasties geriau dirbti. Ir kaip išryškėjo pateiktame klausime „Kaip premijų skyrimas įtakoja tarpasmeninius santykius kolektyve?“ daugiau negu pusė respondentų atsakė, kad tarpasmeninius santykius pablogina. Darytina išvada, kadangi darbuotojai premijuojami ne fiksuota premijų suma, jie nežino ką daryti, kad premijų suma būtų didesnė.

Šiuo metu, pagrindinis darbuotojų motyvatorius – atlyginimas. Aukštesni poreikiai-savirealizacijos, karjeros ir kt. žymiai mažiau aktualūs. Dauguma darbuotojų įmonėje esančia skatinimo sistema nepatenkinti (net ir premijų skyrimas nesuteikia norimo rezultato).



**33 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Kaip vertinate įmonėje taikomą DU organizavimo sistemą?“

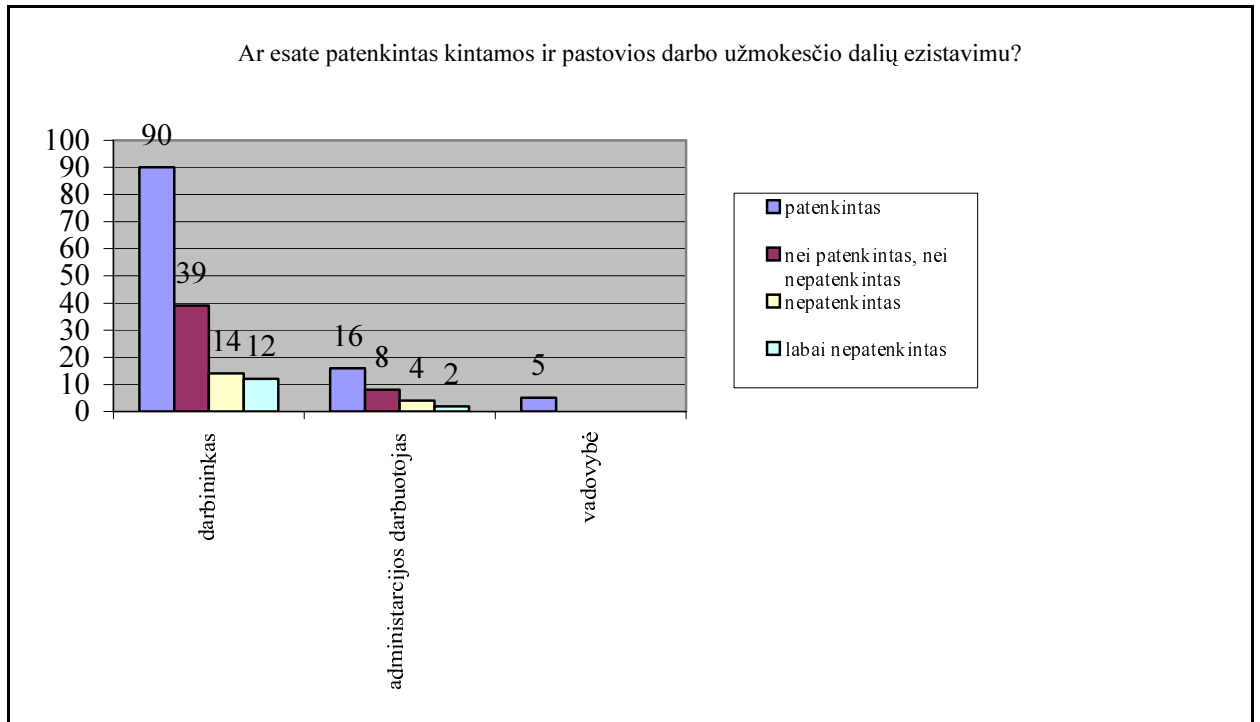
Pateiktame klausime „Kaip vertinate įmonėje taikomą darbo užmokesčio organizavimo sistemą?“ buvo daugiausiai pažymėta, kad nepakankamai objektyvi- 42% visų respondentų, kad sistema objektyvi atsakė - 39%. Pagal darbuotojų pasiskirstymą atsakymai buvo sekantys: 35% darbininkų pareiškė, kad objektyvi, net 45% pareiškė, kad nepakankamai objektyvi ir 17%-neobjektyvi. Pusė administracijos darbuotojų mano, kad darbo užmokesčio sistema objektyvi, bet tuo pačiu 33% nurodo, kad nepakankamai objektyvi. Iš šio pateikto klausimo išryškėjo, kad dažniausiai darbininkai įmonės darbo užmokesčio sistemą vertina, kaip neobjektyvią. Tam įtakos, žinoma, turi ir nepakankamas informavimas (žr. 33 pav.).



**34 pav.** VI „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Kokios darbo užmokesčio organizavimo sistemoje neobjektyvumo priežastys?“

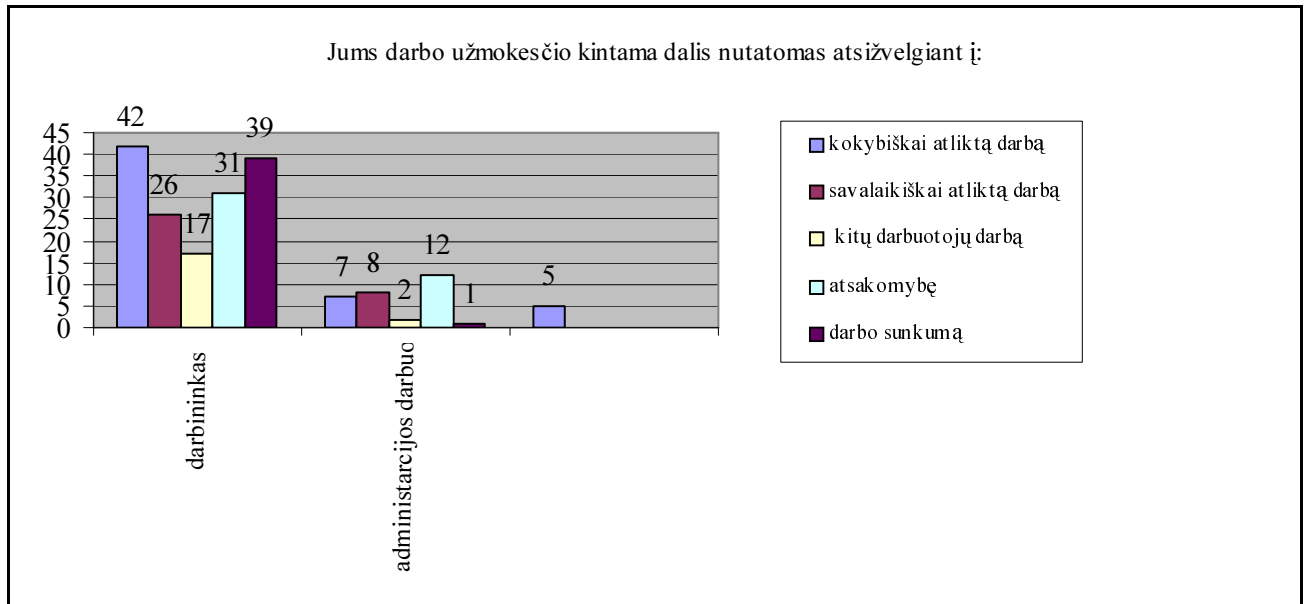
Pateiktame klausime „Kokios darbo užmokesčio organizavimo sistemoje neobjektyvumo priežastys?“ apie pusė darbuotojų nurodė, kad vadovai nenori gadinti tarpusavio santykių, todėl darbo indėlio koeficientą skiria vienodą. Ši nuostata ypač išryškėjo administracijos darbuotojų tarpe. 17% darbininkų nurodė, kad pasireiškia „simpatijos ir antipatijos“. 33% administracijos darbuotojų nurodė, kad pasirinkti blogi vertinimo kriterijai, prie šios nuomonės prisideda 22% darbininkų. Mažiausiai, kaip po neobjektyvumo priežastimis buvo nurodytos anketoje pateikti šie kriterijai: vertinimo rezultatai yra tiesiogiai susiję su darbo užmokesčiu, todėl vertintojas nenori mažinti algos ir neigiamo rezultato atveju kintamos darbo užmokesčio dalies neskyrimas (žr. 34 pav.).





**35 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Ar esate patenkintas kintamos ir pastovios darbo užmokesčio dalių egzistavimu?“

Respondentams buvo pateiktas klausimas „Ar esate patenkintas kintamos ir pastovios darbo užmokesčio dalių egzistavimu?“ (žr. 35pav.). Lyginant darbuotojų atsakymus, kintama ir pastovi darbo užmokesčio dalies buvimas priimtinas statistiškai reikšmingai ( $\chi^2=26$ ,  $l/s=2$ ,  $p<0,05$ ) didesnei dalei darbuotojų. Daugiau nei pusė atsakiusių yra patenkinti įmonėje taikoma kintamos ir pastovios darbo užmokesčio dalies paskaičiavimu. 25 % darbininkų ir 27% administracijos darbuotojų ir specialistų nurodė, kad yra „nei patenkinti nei nepatenkinti“.



**36 pav.** VĮ „Telšių regiono keliai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų atsakymą „Jums kintama darbo užmokesčio dalis nustatoma atsižvelgiant į:“

Pateiktas klausimas, „Jums darbo užmokesčio kintama dalis nustatomas atsižvelgiant į“ trečdalis visų respondentų pažymėjo, kad už kokybiškai atliktą darbą. Darbininkams atrodo, kad kintama dalis priklauso nuo kokybiško ir savalaikio darbo - 44%. Darbininkai pažymėjo ir darbo sunkumą - 25%. Administracijos darbuotojai daugiausiai išskyrė „atsakomybę“ bei savalaikiškai atliktą darbą - 27%. (žr. 36 pav.).

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Darbo apmokėjimo organizavimas yra sudėtingas daugialypis uždavinys, nuo kurio išsprendimo neretai priklauso visos įmonės veiklos rezultatai. Įgyvendindami materialinio skatinimo formas ir taisykles susiduriame su dvišaliu interesu. Iš vienos pusės – darbuotojas suinteresuotas gauti kuo didesnę atlyginimą ir to intereso vedamas dirbtų geriau, iš kitos pusės – darbdavys suinteresuotas mažinti gamybos kaštus, kurių dalį sudaro darbuotojų atlyginimas. Todėl labai svarbu objektyviai įvertinti darbą.

### **Apibendrinant teorinę ir praktinę darbo dalį, galima formuluoti tokias išvadas:**

- Yra daugybė veiksnių nuo kurių priklauso darbo užmokesčio už konkretų darbą mokamo darbo užmokesčio dydis;
- Darbo užmokesčio už darbą struktūros įvairovė teikia įmonėms galimybių naudoti įvairias darbuotojų darbo organizavimo ir skatinimo formas;
- Renkantis darbo apmokėjimo sistemą svarbu, kad ji: a) būtų kruopščiai suplanuota atsižvelgiant į įmonės darbuotojų poreikius ir lūkesčius; b) atspindėtų kiekvieno organizacijos lygmens – nuo vadovų iki paprastų darbuotojų – atsakomybę; c) būtų parengta, įgyvendinta ir taikoma dalyvaujant darbuotojų atstovams;
- Tinkamai parinkta atlyginimo sistema gali pakelti įmonėje atliekamų darbų našumą, nes ji:
  - skatinamai veikia darbuotojų pastangas, tuo pačiu pagerinami bendri gamybiniai rodikliai;
  - sutelkia skirtingos veiklos darbuotojų grupių bendradarbiavimą;
  - suteikia žmonėms galimybę gauti jiems patrauklų atlyginimą, kas sumažina darbuotojų kaitą ir padeda suformuoti profesionalią darbuotojų komandą;
- Kad pasirinkta atlyginimo organizavimo sistema būtų efektyvi, ji turi atitikti šiuos reikalavimus: darbuotojas turi būti skatinamas dirbti rezultatyviai už pastangas gaudamas numatytą atlygį, kitaip sistema neturės motyvuojamojo poveikio; darbuotojas turi būti įsitikinęs, kad papildomos pastangos pakels jo darbo kokybę, o tai leis jam daugiau uždirbti; darbuotojas turi būti tikras, kad gaus numatytą atlygį, jei kokybė pagerės;
- Svarbu susieti mokėjimo už darbą sistemą su įmonės verslo strategija, kai darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo jų indėlio į įmonės laimėjimus. Kintamas darbo užmokestis duos

efektą tik tuomet, kai darbuotojai patys galės daryti įtaką rezultatams ir bus pakankamai motyvuoti geriau atlikti darbą;

- Pastovaus darbo užmokesčio dydį turi lemti atliekamo darbo ir tam tikros darbo vietos sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir pan. Todėl, kuriant naują ar tobulinant esamą darbo apmokėjimo sistemą, pirmiausia turi būti įvertintos darbo vietos;

- Kiekvienai įmonei svarbu, kad:

- išmokos darbuotojams būtų optimalios įmonės ekonominės būklės ir atlyginimų rinkos atžvilgiu;

- darbuotojai būtų patenkinti išmokomis ir tuo pačiu būtų paskatinti siekti geresnių rezultatų ir motyvuoti;

- darbuotojų skatinimo sistema padėtų siekti strateginių rezultatų;

- būtų išsaugoti didžiausią kompetenciją turintys darbuotojai;

- atlyginimo struktūra ir skatinimo taisyklės būtų teisingos ir priimtinos darbuotojams;

- Atlikus VI „Telšių regiono keliai“ darbo užmokesčio organizavimo sistemos tyrimą nustatyta:

- įmonės darbuotojų motyvacijoje vyrauja fiziologiniai poreikiai, nes daugiau nei pusei respondentų darbas yra pragyvenimo šaltinis ir tik mažai darbuotojų daliai tai įdomus, mėgstamas darbas;

- materialinis skatinimas darbuotojams turi didesnę reikšmę nei kitos skatinimo formos;

- įmonės darbo užmokesčio organizavimo sistema nevaizina savo tikrojo vaidmens, tik mažiau nei pusę respondentų skatinimo priemokos skyrimas motyvuoja siekti geresnių darbo rezultatų;

- dažnai darbuotojai nežino kodėl jie yra skatinami, todėl nemato priežasties geriau dirbti t.y darbuotojai nesupažindinami už kokius darbo rezultatus jie skatinami;

- kaip išryškėjo pateiktame klausime „Kaip premijų skyrimas įtakoja tarpasmeninius santykius kolektyve?“ daugiau negu pusė respondentų atsakė, kad tarpasmeninius santykius pablogina. Tai reiškia, kad premijų skyrimas ne tik, kad neveikia kaip motyvatorius, bet ir sukelia tarp darbuotojų nepasitenkinimą, nes darbuotojai premijuojami ne fiksuota premijų suma, jie nežino ką daryti, kad premijų suma būtų didesnė;

### **Rekomendacijos:**

- Kad būtų sukurta veiksmingesnė už esamą mokėjimo už darbuotojų darbą organizavimo sistema, pirmiausia būtina gerai apsvarstyti ir pasirinkti mokėjimo už darbą politiką, nuspręsti kieki lėšų skirti darbuotojų atlyginimams, kokiais kriterijais vadovautis darbuotojams mokant už darbą.
- Naujai įvertinti egzistuojančią darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemą, nes darbdaviai išnaudotų galimybę įvertinti darbuotojų poreikius, tuo pačiu atskleistų darbo organizavimo bei motyvacinės sistemos trūkumus.
- Skatinimo sistemas, atlyginimo organizavimo peržiūrėjimą pirmiausia nukreipti į kvalifikuotų darbininkų ir specialistų darbo užmokesčio lygį.
- Planuoti kokios kvalifikacijos darbuotojų reikės, tuo remiantis organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus ir susieti darbuotojų tobulėjimą su fiksuotu atlyginimo kėlimu.
- Susieti mokėjimo už darbą sistemas su verslo strategija, kai darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo jų indėlio į organizacijos laimėjimus.
- Atlyginimo už darbą organizavimo sistemos susijusius klausimus aptarti su tais, kuriems pagal šią sistemą bus mokamas darbo užmokestis. Tai motyvuotų darbuotojus kaip visaverčius socialinius partnerius geriau dirbti, leistų derinti individualius darbuotojų poreikius su organizacijų verslo strategijomis.
- Sukurti pasitikėjimo, atvirumo, palaikymo kultūrą, skatinančią darbuotojų dalyvavimą, priimant sprendimus.
- Didinti darbuotojų atsakomybę už savo darbo rezultatus, įtraukti juos į skyriaus ir įmonės problemų sprendimą, skatinti teikti pasiūlymus darbo tobulinimui, darbų kokybės gerinimui. Taip stengiantis patenkinti pagarbos, saviraiškos poreikius.
- Naudoti moralines paskatas – pagyrimus, viešas padėkas, bendras organizacijos šventes ir renginius.

## DISKUSIJA

Kiekviena įmonė stengiasi nusistatyti optimalią darbo užmokesčio organizavimo sistemą, tačiau būtina nuolatinė šios sistemos priežiūra ir tobulinimas. Teisingas piniginių ir nepiniginių motyvų naudojimas paskatina darbuotojus kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Be to, kaip pinigine taip ir nepigine skatinimo sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustų save visos motyvų visumos dalele. Kiekviena įmonė yra savita, todėl ir darbo užmokesčio sistemos įgyvendinimas turi pasižymėti kūrybiškumu ir strateginiu įžvalgumu. Ši sistema turi didinti organizacijos adaptyvumą, jos gebėjimą prisiderinti prie esamos ir būsimos situacijos, būti pakankamai lanksti santykyje su kitomis funkcinėmis organizacijos strategijomis, turi padėti įmonei pasiekti numatytų tikslų, racionaliai panaudojant žmogiškuosius išteklius. Neabejoju, kad tinkamai parengta ir įgyvendinama darbo užmokesčio organizacinė sistema sudaro prielaidas įmonės konkurencinių pranašumų suformavimui.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad yra problemų susijusių su įmonės darbo užmokesčio organizavimu. Vienas svarbiausias įmonės uždavinys šiuo metu yra teisingesnės ir motyvuotesnės darbo apmokėjimo sistemos sukūrimas. Kaip parodė atliktas tyrimas, įmonėje daugumai darbo užmokestis yra pragyvenimo šaltinis. Priklausomai nuo atsirandančių poreikių, neužmiršamos ir kitos darbo užmokesčio funkcijos. Siekiant šio tikslo, reikia atsižvelgti į keletą svarbių reikalavimų:

- 1) norint geriau motyvuoti darbuotojus, nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį, kadangi darbo užmokesčio didinimas yra trumpalaikė motyvavimo priemonė;
- 2) reikia orientuotis ne į kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą;
- 3) siekti, kad kiekvienas darbuotojas tinkamai matytų darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšį;
- 4) stengtis, kad darbuotojai suvoktų, kad rezultatas vertas siekimo;
- 5) darbo apmokėjimo sistema skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją;
- 6) darbo apmokėjimo sistemą reikia nuolat vertinti ir pritaikyti prie besikeičiančios aplinkos bei prie kintančių darbuotojų poreikių.

Įmonės darbuotojas ne visada jaučia, kad už savo darbą gauna pakankamai ir teisingai. Šio klausimo sprendimas kutų tas, kad patobulinus darbo normavimo principais, reikėtų numatyti dalyvavimą. Atliktas tyrimas leido susidaryti vaizdą apie tai, kaip organizuojamas darbo užmokestis. Autorės manymu, tyrimo rezultatus, kurie gauti apklausus būdu, būtų tikslinga palyginti su kitomis kelių įmonių, į tyrimą taip pat įtraukiant darbuotojus. Tokiu būdu būtų

galima išsiaiškinti kelių įmonių darbuotojų nuomonių skirtumus (panašumus) darbo užmokesčio organizavimo kontekste, tuo pačiu tiksliau įvertinti dirbančių žmonių lūkesčius ir nustatyti gilesnes problemų priežastis. Siekiant tolimesnės darbo užmokesčio organizavimo sistemos analizės, būtų tikslinga surinkti įvairiapusiškesnę informaciją, atlikti duomenų faktorinę analizę, atsakant į šiuos klausimus:

- kurie pagrindiniai trūkumai, siekiant nustatyti motyvuotesnę darbo užmokesčio organizavimo sistemą: valdymo žinių, finansinių išteklių ar laiko? Gal egzistuoja kiti, darbo užmokesčio organizavimą apsunkinantys veiksniai?

- kokie sprendimai darbo užmokesčio organizavimo procese atveda įmones į sėkmę bei kokios yra pagrindinės tinkamos strategijos prielaidos;

- ar būtina įmonė turi daug investuoti, kad galėtų tinkamai organizuoti darbo užmokesčių savo darbuotojus;

- kurie labiausiai pasiteisinantys, turintys didžiausią teigiamą efektą, kelių įmonių darbuotojų materialinio ir moralinio skatinimo būdai.

## LITERATŪRA

1. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
2. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
3. Блумберг, В. А., Глущенко, В. Ф., *Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов*. Л.: Лениздат .
4. Cole, G.A. (1988). *Personal management*. Theory and practice. London.
5. Česynienė, R. (1996). Darbo ekonomikos teoriniai pagrindai. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
6. Dauskurtas, V. (2003). *Darbo užmokesčio formos*. Vadovo pasaulis. 2.
7. Dessler, G (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Dubinas, V. (1995) *Darbo apmokėjimo organizavimo praktika (užsienio patirtis)*. V.: Lietuvos informacijos institutas.
9. Dubinas, V. (1996). *Darbo užmokesčio formos ir sistemos Europos šalyse* .V.: Lietuvos informacijos institutas.
10. Dubinas, V. (1998). *Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas* V.: Lietuvos informacijos institutas.
11. Dubinas, V. (2000). *Vokiškasis darbo apmokėjimo modelis*. Lietuvos ūkis, Nr.7-8.
12. Finansų analitikų asociacija (FAA) ir UAB Keras, Savickas ir partneriai. *Rinkos tyrimas kaip pakito darbo jėgos kaina dėl migracijos po įstojimo į ES ir kas skatina darbuotojus siekti geresniu rezultatu*.
13. Gaučionytė, G. (2000) *Kaip padidinti motyvaciją dirbti*. Vadovo pasaulis. 4. p. 33 -36.
14. Gedminaitė-Jėčiuvienė, M. (2005) *Liberalas ar autokratas? Darbo santykių vadybos optimizavimo aspektai*. Vadovo pasaulis. 3.
15. Gemskis, N. (1965). *Darbininkams ir tarnautojams apie darbo užmokestį*. Vilnius: Mintis.
16. Glasl, F. (1992). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. Haupt, Bern, Stuttgart.
17. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klyskeliai*. – V.: Cilkonatas.
18. Greison, Dž. K.M., O Dell, K. (1991). *Amerikanskij menedžment na paroge XXI veka*. Per. s. angl. Ekonomika.
19. Hall, A. (2003). *Managing people*. – Maidenhead: Open University Press, 702 p.



20. Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A., Šečkutė, L., Zaicev, S. (2000). *Ekonomikos teorijos pagrindai*. Kaunas: Smaltija.
21. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: Technologija.
22. Jurčienė, D. (2001). *Kodėl žmonės turėtų dirbti Jums. Atlyginimo sistemos* (2). Vadovo pasaulis. 6.
23. Kalčinskas, G. (1996). *Buhalterinės apskaitos pagrindai*. V.: Pačiolis.
24. Liberienė, B. (2000). *Skaičiai ir faktai viską pasako*. Lietuvos ūkis, Nr.5-6.
25. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas* (2002). VĮ Teisinės informacijos centras. AB Standartų spaustuvė.
26. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. – Kaunas: Technologija.
27. Mackevičius, J., Poškaitė, D. (1998). *Finansinė analizė*. Vilnius.
28. Mačernytė-Ponomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. MRU-2003.
29. Martinkus, B., Savanevičienė, A. (1996). *Darbo ekonomika*. – Kaunas: Technologija.
30. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. ŠU.
31. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2000). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
32. Martinkus, B., Žilinskas, V. (1997). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
33. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskū, R. (2000). *Gamybos vadyba*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Paulavičienė, E. (2000). *Atlyginimas už darbą, motyvuojantis darbuotojus nuolatiniam veiklos gerinimui*. Kaunas: Technologija
35. Paulavičius, K.B. (1998). *Darbo rinka*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
36. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
37. Plačenyte, D., Dauskindas, V. (2002). *Darbo užmokestis: kursų metodinė medžiaga*. Vilnius: Pačiolis.
38. Renckly, R. (1997). *Human resources*. Hauppauge: Barron's, 274 p
39. Richard M.Steers ir Lyman W.Porter. (1983). *Motivation and Work Behavior*, 3 leid. New York: McGraw-Hill p. 14.
40. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
41. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. (1996) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
42. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

43. Sokol, J.(2001). *Apie tai kodėl žmonės dirba. Atlyginimo sistemas*. Vadovo pasaulis. 5.
44. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001). *Vadyba*. Kaunas.
45. Šileika, A., Blažienė, I., Gerikikienė, V., Grigoras, V. (2004). *Darbu ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: Agora.
46. Татарников, А. А. (1992). *Аплата труда в странах с рыночной экономикой* .
47. Thuesen, G. J., Fabrsysky, W.J. (1984). *Engineering economy*.-6 th. Edition.-Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
48. Valionienė, A. (2002) *Vidinis firmos įvaizdis*. Vadovo pasaulis. 2.
49. Van Horn, Dž. K. (1996). *Fundamentals of management*. M.
50. Weis, L. W.(1986). *Economics and Society*. N.Y.
51. *Wirtschafts politische Strategien: Probleme okonomischeer Stabilitat und Entwicklung in Industrieländern und der Europäischen Gemeinschaft*. (1990).Regensburg O Trans-fer-Verb.
52. Wonnacott, P. (1993). *Mikroekonomika*.V.: Littera.

## **PRIEDAI**

**VĮ „TELŠIŲ REGIONO KELIAI“ DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO ORGANIZAVIMO TYRIMO ANKETA**

Gerbiamas respondente, šią anketą sudarė Šiaulių Universiteto Visuomenės vadybos II kurso magistrantė, siekdama išsiaiškinti darbo užmokesčio organizavimo įmonėje taisytinus veiksnius. Labai prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Kadangi bus naudojami tik apibendrinti duomenys, **anonimiškumas garantuojamas!** *Nuoširdžiai dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą.*

**Atsakymą pažymėkite  arba įrašykite savo atsakymą!**

<b>1. Jūsų amžius metais</b> <input type="checkbox"/> iki 30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> virš 50	<b>2. Lytis</b> <input type="checkbox"/> vyras <input type="checkbox"/> moteris
<b>3. Jūsų išsilavinimas</b> <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis, neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> Kitas (įrašykite) _____	<b>4. Jūsų darbo stažas metais</b> <input type="checkbox"/> iki 10 m. <input type="checkbox"/> iki 20 m <input type="checkbox"/> iki 30 m. <input type="checkbox"/> virš 30 m.
<b>5. Jūsų pareigos administraciniame suskirstyme</b> <input type="checkbox"/> vadovybė <input type="checkbox"/> administracijos darbuotojas <input type="checkbox"/> specialistas <input type="checkbox"/> darbininkas	<b>6. Kas jums yra darbas</b> <input type="checkbox"/> pragyvenimo šaltinis <input type="checkbox"/> galimybė išreikšti save <input type="checkbox"/> įdomus, mėgstamas darbas <input type="checkbox"/> galimybė tobulėti <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____
<b>7. Ar esate patenkintas savo darbu</b> <input type="checkbox"/> labai patenkintas <input type="checkbox"/> patenkintas <input type="checkbox"/> nei patenkintas, nei nepatenkintas <input type="checkbox"/> nepatenkintas <input type="checkbox"/> labai nepatenkintas	<b>8. Kas jums darbe kelia nepasitenkinimą Galimi keli atsakymai</b> <input type="checkbox"/> neadekvatus darbo užmokestis <input type="checkbox"/> fiziškai sunkus darbas <input type="checkbox"/> blogi santykiai su kolegomis, vadovu <input type="checkbox"/> Jūsų darbo nuvertinimas <input type="checkbox"/> darbo priemonių stygius <input type="checkbox"/> nepakankama tolesnė karjeros galimybė <input type="checkbox"/> neadekvati premijų ir skatinimo politika <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____
<b>9. Kokie jums svarbūs faktoriai galėtų paskatinti siekti geresnių darbo rezultatų</b> <input type="checkbox"/> didesnis atlyginimas <input type="checkbox"/> premijų skyrimas <input type="checkbox"/> raštiškas vadovybės pagyrimas, padėka <input type="checkbox"/> bendradarbių pripažinimas	<b>10. Ar skiriamos premijos Jus motyvuoja, skatina siekti dar geresnių darbo rezultatų</b> <input type="checkbox"/> labai motyvuoja <input type="checkbox"/> motyvuoja <input type="checkbox"/> nei motyvuoja, nei nemotyvuoja <input type="checkbox"/> nemotyvuoja

<input type="checkbox"/> suteikta galimybė mokytis, vykti į stažuotę <input type="checkbox"/> karjeros galimybė <input type="checkbox"/> vadovo žodinis pagyrimas <input type="checkbox"/> geriausio darbuotojo vardo suteikimas <input type="checkbox"/> dovanų skyrimas <input type="checkbox"/> kolektyvinės šventės <input type="checkbox"/> kita _____	<input type="checkbox"/> visiškai nemotyvuoja
<b>11. Ar esate supažindinamas su Jūsų darbo vertinimu ir premijų suma ir priežastimi kodėl esate skatinamas ar baudžiamas?</b> <input type="checkbox"/> visada <input type="checkbox"/> dažnai <input type="checkbox"/> kartais <input type="checkbox"/> labai retai <input type="checkbox"/> niekada	<b>12. Kaip premijų skyrimas įtakoja tarpasmeninius santykius kolektyve?</b> <input type="checkbox"/> santykius pagerina <input type="checkbox"/> neturi tam įtakos <input type="checkbox"/> tarpasmeninius santykius pablogina <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____
<b>13. Kaip vertinate įmonėje taikomą darbo užmokesčio organizavimo sistemą:</b> <input type="checkbox"/> objektyvi <input type="checkbox"/> nepakankamai objektyvi <input type="checkbox"/> neobjektyvi <input type="checkbox"/> visiškai neobjektyvi	<b>14. Kokios darbo užmokesčio organizavimo sistemoje neobjektyvumo priežastys</b> <input type="checkbox"/> vadovai nenori gadinti tarpusavio santykių, todėl darbo indėlio koeficientą skiria vienodą <input type="checkbox"/> pasirinkti blogi vertinimo kriterijai <input type="checkbox"/> vertinimo metu pasireiškia asmeninės simpatijos ir antipatijos <input type="checkbox"/> vertinimo rezultatai yra tiesiogiai susiję su darbo užmokesčiu, todėl vertintojas nenori mažinti algos <input type="checkbox"/> neigiamo rezultato atveju kintamos darbo užmokesčio dalies neskyrimas
<b>15. Ar esate patenkintas kintamos ir pastovios darbo užmokesčio dalių egzistavimu?</b> <input type="checkbox"/> patenkintas <input type="checkbox"/> nei patenkintas, nei nepatenkintas <input type="checkbox"/> nepatenkintas <input type="checkbox"/> labai nepatenkintas	<b>16. Jums darbo užmokesčio kintama dalis nustatomas atsižvelgiant į:</b> <input type="checkbox"/> kokybiškai atliktą darbą <input type="checkbox"/> savalaikiškai atliktą darbą <input type="checkbox"/> kitų darbuotojų darbą <input type="checkbox"/> atsakomybę <input type="checkbox"/> darbo sunkumą

**17 Jūsų pasiūlymai darbo užmokesčio organizavimui tobulinimui**

---

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: Tarptautinių žodžių žodynas (1985), Vyriausioji enciklopedijų redakcija, Darbų ir pareigybių vertinimo metodika (2004). Darbo ir socialinių tyrimų institutas; Įmonės Darbo tvarkos ir poilsio taisyklės.

**D**

**Darbas** – žmonių fizinių bei protinių gebėjimų naudojimas ekonominėms gėrybėms gaminti;

**Darbo apmokėjimas** – darbo įvertinimas pinigine išraiška. Darbo apmokėjimo formos: pareigybinė alga, tarnybinis atlyginimas, valandinis tarifinis atlygis, papildomas apmokėjimas (kintama atlyginimo dalis, priedai, priemokos);

**Darbo indėlio koeficientas (DIK)** – tai kiekvieno darbuotojo indėlis į įmonės veiklos rezultatą išreikštas koeficientu;

**Darbo užmokestis** – atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį (pareigybinę algą, tarnybinį atlyginimą, tarifinį atlyginimą) ir visus papildomus uždarbius (kintamą atlyginimo dalį, priedus, priemokas), darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą;

**K**

**Kintama atlyginimo dalis** – tai papildomo darbo užmokesčio dalis, kuri esant finansinėms galimybėms gali būti mokama įmonės darbuotojams. Kintama atlyginimo dalis paskaičiuojama tarifinį atlyginimą ar pareigybinę algą dauginant iš darbo indėlio koeficiento(DIK);

**L**

**Laikinė darbo užmokesčio forma** – mokama už dirbtą laiką, o bendras uždarbis apskaičiuojamas dauginant tarifinį atlygį (dieninį, valandinį) iš dirbtų valandų ar dienų skaičiaus;

## M

**Motyvacija** – tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kuri sukelia įv. motyvai;

**Motyvavimas** – darbuotojų motyvacijos poveikis (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai);

## P

**Pareigybė** – reikalavimai, apibrėžiantys specialistų, tarnautojų ar vadovaujančių darbuotojų (jų etatų) funkcijas;

**Piniginė dovana** – piniginė paskata švenčių ir kitomis progomis;

**Pareigybinė alga** – fiksuotas pinigų kiekis už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį, per kalendorinį mėnesį, dirbant pagal įmonėje patvirtintą darbo grafiką;

**Poreikis**- vidinė žmogaus būseną, tai – įtampa, kurią sukelia ko nors stoka;

**Priedas** – papildomo darbo užmokesčio dalis, tiesiogiai susijusi su sudėtingesnėmis darbo sąlygomis, labai gera darbų kokybe, darbo našumu, papildomų funkcijų (darbų) atlikimu;

**Priemoka** – papildomo darbo užmokesčio dalis, susijusi su nukrypimais nuo normalių darbo sąlygų. (nakties darbas, viršvalandžiai, kenksmingos darbo sąlygos, darbas šventinėmis ir poilsio dienomis);

**Premija** – piniginė paskata už įmonės veiklos rezultatus, švenčių progomis, jubiliejinių gyvenimo ir darbo metų sukakčių progomis;

## T

**Tarifinė kategorija** – panašaus sudėtingumo darbai (pareigybės) ir jų grupės visos įmonės (organizacijos) vertinamų darbų (pareigybių) hierarchijoje;

**Tarnybinis atlyginimas** – įmonės vadovo jo pavaduotojų ir vyriausiojo buhalterio fiksuotas pinigų kiekis už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį, per kalendorinį mėnesį, dirbant pagal įmonės darbo grafiką;

## V

**Valandinis tarifinis atlygis** – fiksuota pinigų suma už darbą per valandą, dirbant normaliomis darbo sąlygomis konkretų darbą;

**Vienetinė darbo užmokesčio forma** – kai darbo užmokesčio skaičiavimas už atliktą darbo vienetą. Taikant vienetinę darbo užmokesčio formą – darbo rezultatai nustatomi pagal pagamintos produkcijos kiekį ar atliktų operacijų, darbų bei paslaugų apimtį;