

VILNIAUS UNIVERSITETAS

LAURA ŽIOGELYTĖ

**DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMINIS
VERTINIMAS LIETUVOS VERSLO ORGANIZACIJOSE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Vilnius, 2013

Disertacija rengta 2009 – 2013 metais Vilniaus universitete.

Mokslinis vadovas:

Doc. dr. Aida Mačerinskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba - 03S).

TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMINIO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	16
1.1. DARBO APMOKĖJIMO, DARBO APMOKĖJIMO SISTEMOS IR DARBO UŽMOKESČIO SAMPRATOS FUNKCINIŲ POŽIŪRIŲ ĮVAIROVĖS LYGINAMOJI ANALIZĖ	16
1.2. DARBO APMOKĖJIMO SISTEMOS ELEMENTŲ TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA.....	33
1.3. PASTOVIOSIOS TIESIOGINIO DARBO UŽMOKESČIO DALIES MODELIŲ TURINIO SPECIFIKA	47
1.4. DARBO APMOKĖJIMO POZICIONAVIMAS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO GRANDINĖJE	55
1.5. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMUI TAIKYTINOS TEORIJOS	63
1.6. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMOS FORMAVIMAS.....	76
1.6.1. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistema.....	76
1.6.2. Bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams įtaką darančių veiksnių detalizavimas	93
1.7. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMINIO VERTINIMO TEORINIO MODELIO FORMAVIMAS IR PAGRINDIMAS.....	97
2. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMINIO VERTINIMO METODIKA	103
2.1. EMPIRINIŲ STUDIJŲ REZULTATŲ IR TYRIMŲ METODIKŲ APŽVALGA	103
2.2. TYRIMO PROCESO APIBŪDINIMAS	108
2.3. TAIKOMŲ TYRIMO METODIKŲ DETALIZAVIMAS.....	113
2.3.1. Išorinės aplinkos veiksnių grupės tyrimo metodika	126
2.3.2. Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupės tyrimo metodika	130

2.3.3. Darbuotojo vertės veiksnių grupės tyrimo metodika.....	133
2.4. INTEGRUOTAS DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ KOMPLEKSNIO TYRIMO MODELIS.....	136
3. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ KOMPLEKSNIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS.....	139
3.1. IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ GRUPĖS ANALIZĖ	139
3.1.1. Šalies ekonomikos sąlygų veiksnių pogrupio analizė	139
3.1.2. Darbo rinkos sąlygų veiksnių pogrupio analizė	147
3.1.3. Ekonominės veiklos sąlygų veiksnių pogrupio analizė.....	153
3.1.4. Regiono sąlygų veiksnių pogrupio analizė.....	156
3.2. VIDINĖS ORGANIZACIJOS APLINKOS VEIKSNIŲ GRUPĖS ANALIZĖ	158
3.3. DARBUOTOJO VERTĖS VEIKSNIŲ GRUPĖS ANALIZĖ	185
3.4. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ DARBUOTOJŲ VERTINIMO APIBENDRINIMAS	202
3.5. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ EKSPERTINIO VERTINIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS	209
3.6. INTEGRUOTI DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SYSTEMINIO VERTINIMO REZULTATAI	212
3.7. GALUTINIŲ TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	214
3.8. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SYSTEMINIO VERTINIMO PRITAIKYMO APRIBOJIMŲ, PATIKIMUMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ IŠSKYRIMAS.....	216
GALUTINĖS IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	218
LITERATŪRA IR KITI INFORMACIJOS ŠALTINIAI.....	227
PRIEDAI.....	238

IVADAS

Temos aktualumas. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo problema jungia daug aktualių mokslinių ir praktinių vadybinių elementų, niekada neturėjusių ir neturinčių vienareikšmių sprendimų. Remiantis moksliniais sisteminiais principais, disertacijoje darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai analizuojami kaip tam tikros visumos komponentai – atskiros grupės sudarytos iš pogrupių (susijusių tarp savęs ir su visuma). *Teoriniu požiūriu* darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas reikšmingas šiais aspektais:

1. Moksliniu požiūriu trūksta aiškesnio *darbo užmokesčio, darbo apmokėjimo* ir *darbo apmokėjimo sistemos* sampratų išskyrimo, paaiškinimo ir sąsajų išryškavimo.
2. Trūksta sisteminio požiūrio į darbuotojo darbo apmokėjimą, t.y. nepakankamai susisteminti atskiri veiksniai, darantys įtaką darbo apmokėjimui, nedetalizuotos veiksnių grupės, pogrupiai pagal atskirus esminius ir neesminius požymius.
3. Ne itin aiškiai išryškinta atskirų veiksnių (jų grupių ir pogrupių) įtaka verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos elementams, t.y. tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio priklausomybė nuo įtaką darančių veiksnių.

Praktiniu požiūriu darbo tema aktuali tuo, jog šiuo metu Lietuvoje teisės aktų, normatyvinių dokumentų nuostatos yra konstruktyvios, siekiant pagrįstai pagal daugelį kriterijų diferencijuoti darbo užmokestį. Vien jų darbo apmokėjimo organizavimui neužtenka, kadangi minėtas procesas susijęs su šalies darbo rinkoje nusistovėjusiais darbo užmokesčiais, kiekybine ir kokybine darbų analize, darbo našumo užtikrinimu, įvairiomis materialinio ir moralinio skatinimo programomis verslo organizacijose.

Mokslinė problema. Išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos veiksnių kontekste darbo apmokėjimas suprantamas gana siaurai ir nepakankamai kryptingai, o teoriniai modeliai, jų taikymo praktika neatitinka

darbo apmokėjimui verslo organizacijose keliamų šiuolaikinių reikalavimų, t.y. kuriant apmokėjimo už darbą sistemą verslo organizacijose, vis labiau akcentuojami ne darbo vietai (tam tikroms pareigybėms) keliami reikalavimai, o paties darbuotojo asmeninės savybės, lemiančios jo kūrybiškumą, išskirtinumą ir gebėjimus atlikti atitinkamą darbą. Disertacijoje nagrinėjama **problema** – kuriant darbo apmokėjimo sistemą verslo organizacijoje, greitai kintant išorinei ir vidinei aplinkai stiprėjančios konkurencijos sąlygomis, nepakankamai akcentuojama šių aplinkų veiksnių įtaka, t.y. dažniausiai atsižvelgiama tik į pavienių veiksnių poveikį, o ne sistemiškai įvertinamas visų veiksnių poveikis, suderinant vidinius verslo organizacijos ir išorinės aplinkos įtaką darančius veiksnus.

Mokslinės problemos ištyrimo lygis. Nagrinėjant išryškintą problemą, susiduriama su ja susijusių klausimų kompleksiskumu. Darbo apmokėjimas vertinamas kaip žmonių išteklių valdymo grandinės dalis, todėl analizuojant darbo apmokėjimo organizacijoje problematikos klausimus dažnai paliečiami ir kiti žmonių išteklių vadybos diskusiniai aspektai. Žmonių išteklių vadybos klausimus įvairiais aspektais nagrinėjo Lietuvos mokslininkai: Baršauskienė (2006, 2010), Leonienė (2001), Martinkus (1996, 2001, 2002, 2003, 2006), Žaptorius (2005, 2007), Bakanauskienė (2000, 2003, 2004, 2008), Sakalas (2000, 2002, 2003, 2006). Išskirtini tokie užsienio autoriai - Boxall (1992, 1993, 1994, 1996, 1999, 2003), Hall, Torrington (2002), Dessler (2001, 2005), Gomez Mejia ir kt. (1990, 2004), Fisher ir kt. (2006), Armstrong (1996, 2002, 2009), taip pat Borjas (2009), tyręs daugiau darbo ekonomikos klausimus, ir Cooper, Burke (2002) įvairiais aspektais nagrinėję darbo organizavimo problematiką.

Lietuvių autoriai, išsamiai analizavę darbo apmokėjimo problemas, paminėtini: Dubinas (1995, 1996, 1998), atlikęs darbo apmokėjimo organizavimo ir darbo užmokesčio lygio dinamikos tyrimus Lietuvoje ir užsienio šalyse; Gerikienė (2002, 2003, 2004, 2005, 2009, 2010) tyrė apmokėjimo už darbą valdymo politikos ir praktikos problemas, paliesdama taip pat ir teisinius su darbo apmokėjimu susijusius klausimus Lietuvoje;

Stancikas (1990, 1997), Vanagas (2009) plėtojo integruotą darbo apmokėjimo, organizavimo ir normavimo požiūrį. Būtina paminėti mokslines darbo teisės problematikos klausimus analizavusius šiuos lietuvių autorius: Mačernytė – Panomariovienė (2003, 2008), Dambrauskienė (2007, 2008), Davulis (2008). Išskirtini užsienio autoriai: Armstrong (1998, 1999, 2000, 2001, 2003, 2004), Yanadori ir kt. (2006), Wright (2004), Sparrov ir kt. (1994, 1999), Merboth (2008), Lesch, Bennett (2010), Polachek ir kt. (1993), Kierzkowski (2009), Kirkland (2009). Darbo apmokėjimo klausimų teorinius pagrindus suformulavo tokie autoriai kaip David Ricardo (1817) ir Jean-Baptiste Say (1803), Karl Marx (1847), John Stuart Mill (1848), Michal Kalecki (1943), John Maynard Keynes (1964), Carl Shapiro (1984) ir Joseph Stiglitz (1984), Adam Smith (1776), Alfred Marshall (1920), Milton Friedman (1968) ir Edmund Phelps (1968).

Tyrimo objektas – darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai.

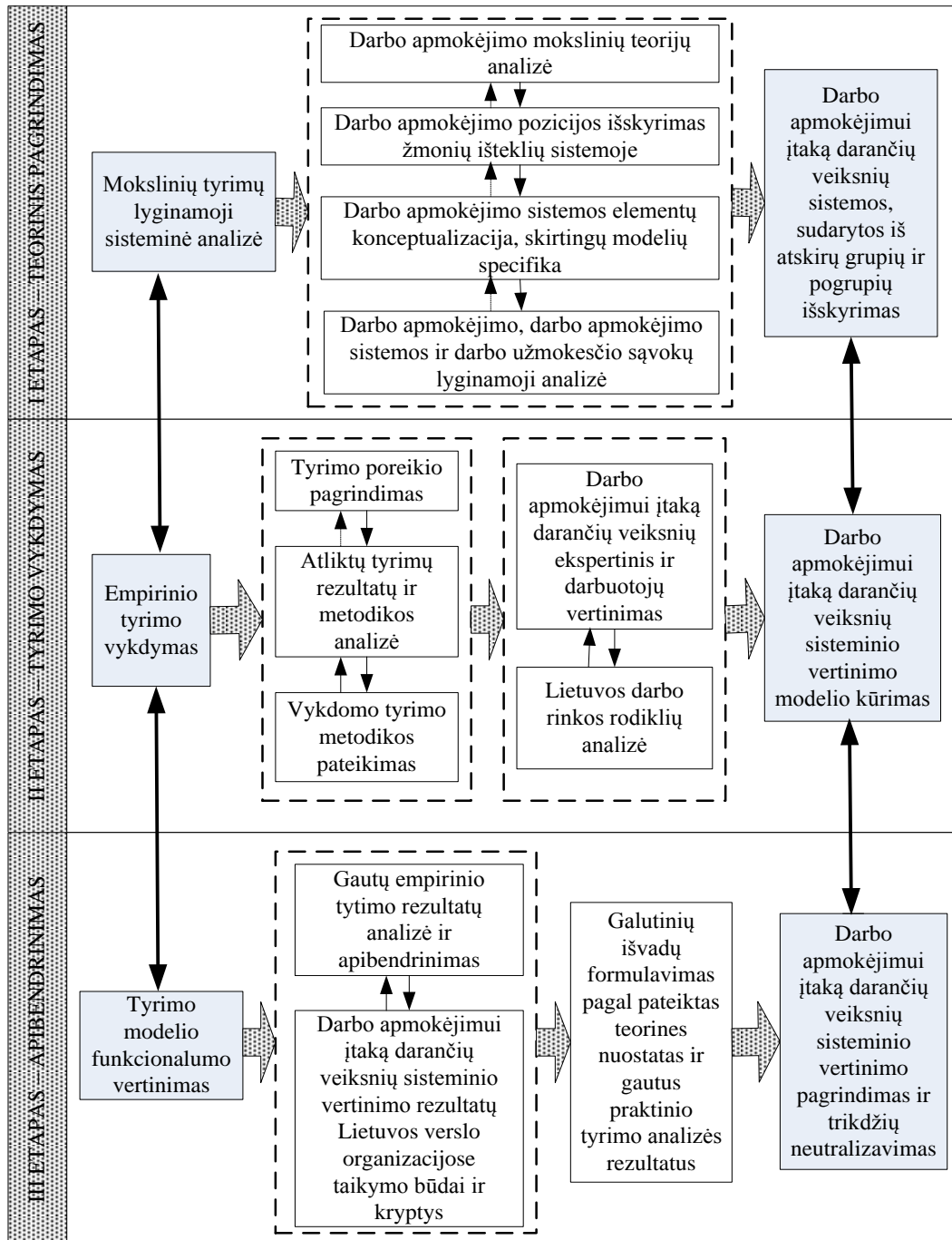
Darbo tikslas: sukurti išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių, darančių įtaką darbo apmokėjimui, sisteminio vertinimo modelį, įgalinantį objektyviai įvertinti santykinę kiekvieno veiksnio ir veiksnių grupių (pograpių) daromą įtaką. Tyrimo tikslas yra orientuotas į problemos analizę teorine ir praktine prasme, parodantis bendrą tyrimo kryptį.

Tikslui pasiekti išskelti **uždaviniai:**

- konceptualizuoti *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos, darbo užmokesčio* sąvokas, atskleidžiant daugiadinamiškumą, kompleksiškumą ir specifinius veiksnius;
- darbo apmokėjimo ir kitų vadybinių teorijų nuostatomis atskleisti ir pagrįsti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius;
- išgryninti darbo apmokėjimo funkcinį vaidmenį žmonių išteklių sistemoje;
- atlikti darbo apmokėjimo sistemos atskirų elementų analizę ir jų ryšį, priklausomybę nuo išorinės aplinkos ir vidinių organizacijos veiksnių;

- atlikti darbo apmokėjimui darančių įtaką veiksnių ir veiksnių grupių rodiklių analizę, identifikuoti svarbiausius sudarant darbo apmokėjimo sistemą.

Darbo struktūra. Disertaciją sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai. Integruota (trijų etapų) disertacijos tyrimo eiga pateikta 1 paveiksle



1 pav. Disertacijos loginė schema.

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbe ginami *teiginiai*:

1. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimas turi būti atliekamas, remiantis sisteminiu požiūriu, sugrupuojant veiksnus į integruotą sistemą pagal juos vienijančius požymius, išryškinančius tarpusavio ryšius. Analizuojant išskirtų trijų veiksnių grupių, išorinės aplinkos, organizacijos vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių įtaką darbo apmokėjimui, išorinės aplinkos veiksnių grupės įtaka yra ne mažiau reikšminga nei organizacijos veiksnių grupės ir darbuotojo vertės veiksnių grupės įtaka.

2. Darbo apmokėjimas yra sąlygojamas daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės aplinkos veiksnių, kurių poveikį būtina identifikuoti ir giliau tirti, siekiant pagrįsto darbuotojo poreikių ir lūkesčių formavimo bei motyvacijos didėjimo.

3. Didesnė dalis darbuotojų, gaunančių papildomas pajamas už viršvalandinį darbą, yra iki 40 metų amžiaus ir aukštesnį išsilavinimą turintys, labiau suinteresuoti savo poreikių ir lūkesčių įgyvendinimu, taip pat efektyviai prisidedantys prie organizacijos veiklos gerinimo.

4. Sistemiškai įvertinus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnus šalyje, regione ar ekonominėje veikloje, kurioje veikia organizacija, galima pagrįsti darbuotojams nustatyto galutinio darbo užmokesčio ir atskirų jo elementų (tiesioginio, netiesioginio užmokesčio dalių) diferenciaciją pagal skirtingus požymius.

Darbo metodika. Dėl temos kompleksiskumo, būtina naudoti kombinuotą tyrimų metodiką, siekiant kuo giliau išnagrinėti išryškintą problemą. Darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai ir veiksnių grupės analizuojami kokybiniais tyrimais, kurie dažniausiai remiasi atvejų ir statistinių duomenų analizėmis, ieškant kiekybinio pagrindimo. Išskirtini tokie pagrindiniai *teoriniai tyrimo metodai*:

1) *Sisteminimo ir holistinio principo metodų* naudojimo būtinybę lėmė sisteminė darbo apmokėjimo prigimtis ir veiksnių, darančių įtaką darbo apmokėjimui suvokimo kaip visumos tikslingumas. Šie metodai padėjo

analizuoti darbo apmokėjimą tiek kaip atskirą savarankišką kompleksinę sistemą, tiek kaip integruotą, vienos iš žmonių išteklių sistemos posistemį.

2) *Loginės kritinės, lyginamosios mokslinės literatūros šaltinių analizės* būdu sugretinamos *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio* sąvokos, taip pat skirtingų darbo apmokėjimo modelių turinio ypatumai, aiškinamas darbo apmokėjimo sistemos turinys, įtaką darančios išorinės aplinkos ir vidiniai organizacijos veiksniai (šių veiksmų grupės, pogrupiai) pateikiant išvadas ir apibendrinimus.

3) *Sintezės metodu* yra formuojamas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo modelis.

4) *Sąveikos metodu* nagrinėjami darbo apmokėjimo veiklos ryšiai su kitais žmonių išteklių valdymo grandinės elementais, atskirų veiksmų grupių ir pogrupių sąveika tarpusavyje, taip pat darbo apmokėjimo sistemos elementų sąveika su išskirtais veiksniais.

5) *Indukcinio ir dedukcinio mąstymo metodu* naudojimas, apjungiant juos. Indukcinis mąstymas leidžia išnagrinėjus atskirus, pavienius veiksmus, darančius įtaką darbo apmokėjimui suprasti juos kaip visumą, o dedukcinis - padeda darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų visumą sukonkretinti ir išskirti svarbiausius atskirus vienetus.

6) Naudojant teorinės sąvokos *darbo apmokėjimui įtaką darančios veiksniai operacionalizacijos metodu*, atliekama atskirų veiksmų grupių ir pogrupių transformacija į konkrečias matavimų skales pagal skirtingus požymius.

Empiriniai tyrimo metodai:

1) *Anketinė apklausa* naudota pasirinktų verslo organizacijų darbuotojų nuomonei tirti. Apklauskos rezultatų sisteminės analizės metodu nustatomi darbo apmokėjimo sistemos formavimą ir adaptavimą veikiantys veiksniai (veiksmų grupės, pogrupiai) darbuotojų požiūriu.

2) Lietuvos ir užsienio moksliniuose straipsniuose, pateikiamų skirtingų organizacijų vadovų ar kitų specialistų požiūrių lyginimas, grupavimas, detalizavimas, analizė ir apibendrinimas.

3) *Ekspertinė specialistų apklausa* naudota, siekiant nustatyti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumą ir poveikio stiprumą.

4) Statistinis empirinis tyrimo rezultatų apdorojimas atliktas, naudojant statistikos analizės programinės įrangos, duomenų nagrinėjimo paketą *Microsoft Office Excel, IBM SPSS Statistics 19, IBM SPSS Amos 21* (vidurkių, standartinių nuokrypių skaičiavimai; koreliacijos, regresijos, faktorinė analizė) padėjo nustatyti atskirų veiksnių tarpusavio ryšius ir priklausomybę.

5) Gautų kompleksio tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Mokslinio darbo apribojimai.

1) Dėl duomenų konfidencialumo, organizacijų nenoro dalyvauti apklausoje ir kitų sunkumų renkant šio pobūdžio informaciją, nėra atliekama daug ir išsamių darbo apmokėjimo sistemų taikomų šiuolaikinėse organizacijose tyrimų.

2) Organizacijose, ypač smulkaus ir vidutinio verslo, nėra nustatytų ir patvirtintų darbo apmokėjimo sistemų.

3) Mokslinių publikacijų, nagrinėjančių darbo apmokėjimą įtaką darančių veiksnių kontekste vertinimą Lietuvos verslo organizacijose, trūkumas.

4) Skirtingos medžiagos nagrinėjama tema galima rasti antriniuose informacijos šaltiniuose, tokiuose kaip įvairių pasaulio šalių su darbo rinka susijusių institucijų internetiniuose tinklalapiuose, kadangi, darbo apmokėjimo sistemos sudarymo problema aktuali visoms organizacijoms, siekiančioms išsilaikyti konkurencingoje rinkoje. Remiantis protingumo kriterijumi ir autorės patirtimi pasirenkama ta informacija, kuri aktualiausia šiuolaikinėje rinkoje.

5) Naudojant įvairius mokslinės literatūros šaltinius buvo susidurta ir su sunkumais, susijusiais su pagrindinėmis sąvokomis užsienio kalbomis, jų neatitikimu skirtingose kalbose. Pavyzdžiui, daugelyje literatūros šaltinių vartojamos įvairios sąvokos lietuvių kalboje – *darbo apmokėjimas* (darbo apmokėjimo sistema), *atlyginimas* (atlyginimo sistema), *kompensavimas*

(darbo kompensavimo sistema), *darbo užmokestis*, kurie neretai tapatinami arba atvirkščiai atskiriami.

Disertacijoje vartojamų sąvokų paaiškinimas. Įvairius su analizuojama tema susijusius klausimus nagrinėjantys tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai savo darbuose vartoja daug sąvokų (*žmogiškųjų išteklių / žmonių / personalo / darbuotojų valdymas / vadyba*, taip pat *apmokėjimas / užmokestis / kompensavimas / atlyginimas už darbą*) tiek kaip sinonimus, tiek skirtingų reikšmių kontekste. Plėtojantis žinių ekonomikos nuostatomis, organizacijų praktinėje veikloje dažnai vartojamos tokios darbuotojų valdymo sąvokos, kaip *žinių valdymas, konkuravimas dėl talentų, strateginiai organizacijos gebėjimai*. Remiantis šiomis aplinkybėmis, būtina tiksliai apibrėžti ir pagrįsti disertacijoje vartojamas sąvokas, kurios plačiau apibūdinamos atskiruose pirmo disertacijos skyriaus poskyriuose – žmonių išteklių sistema (*1.4. posk.*), darbo apmokėjimas, darbo apmokėjimo sistema ir darbo užmokestis (*1.1. posk.*). Vartojamų sąvokų detalizavimas:

1. Nors Lietuvoje organizacijų praktinėje veikloje ir moksliniuose informacijos šaltiniuose dažniau sutinkama *personalo valdymo/vadybos* sąvoka, tačiau populiarėja ir *žmonių išteklių* sąvokos vartojimas. Disertacijoje vartojama *žmonių išteklių valdymo* sąvoka, kuri neretai sulyginama su *personalo valdymo* sąvoka arba interpretuojama platesne reikšme.

2. Būtina apibrėžti *valdymo* ir *vadybos* sąvokų vartojimą. *Žmonių išteklių valdymas* yra *vadybos* kaip mokslo krypties apie organizacijos valdymo dėsningumus, principus, metodus analizės sferoje. Remiantis tuo, *žmonių išteklių valdymo* (siauresne prasme nei *vadyba*) sąvokos vartojimas tikslingesnis, siekiant giliau išanalizuoti vieną *žmonių išteklių valdymo* dedamąją – darbo apmokėjimą.

3. Disertacijoje vartojama *darbo apmokėjimo* sąvoka kaip *atlyginimo, kompensavimo už darbą* sąvokų sinonimas atskirtas nuo *darbo užmokesčio* sąvokos (kaip *uždarbio, algos, atlygio* sąvokų sinonimų).

Disertacijos teorinis reikšmingumas.

- Išskirti įvairių su darbo apmokėjimu susijusių sąvokų skirtumai ir panašumai.
- Išgryninta bazinė darbo apmokėjimo sistema ir jos esminiai elementai.
- Parengtas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo teorinis modelis, įgalinantis įvertinti vidinius organizacijos ir išorinės aplinkos, taip pat darbuotojo vertės veiksnius, suderintas su žmonių išteklių valdymo koncepcija.
- Pateiktas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių pagrindumas darbo apmokėjimo ir kitų vadybos mokslo teorijų nuostatomis.
- Sugrupuoti vidiniai organizacijos ir išorinės aplinkos darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darantys veiksniai ir sudaryta išsami įtaką darančių veiksnių (iš atskirų veiksnių grupių, pogrupių) sistema.
- Nustatytas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistemoje atskirų grupių ir pogrupių svarba ir poveikio dydis.

Disertacijos praktinis reikšmingumas. Remiantis sudarytu darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo modeliu, atlikto kompleksinio tyrimo rezultatai gali būti naudingi:

- šalies žmonių išteklių valdymo politikos formuotojams ir įgyvendintojams, siekiant įsigilinti į darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius verslo organizacijose esamos situacijos ir poreikių aspektu, kas leistų efektyviau formuoti ir tobulinti probleminių klausimų sprendimą šalies mastu;
- konsultacijų ir tyrimų institucijoms, teikiančioms verslo organizacijoms darbo apmokėjimo tyrimų, konsultacijų atskirais klausimais paslaugas;
- mokslininkams, tiriantiems žmonių išteklių sistemos ir atskiro jos elemento - darbo apmokėjimo - problematikos klausimus;
- Lietuvos verslo organizacijų vadovams, žmonių išteklių padalinių vadovams, siekiant pagerinti darbo apmokėjimo proceso bendrą situaciją ar išspręsti iškilusias problemas situacijas;

- pradedantiems verslininkams ir žmonių išteklių specialistams;
- aukštųjų ir kitų mokslo institucijų dėstytojams, siekiantiems praplėsti ir patobulinti su darbo apmokėjimu susijusių dėstomų dalykų medžiagą.

Darbo apimtis: 237 puslapiai (be priedų), 49 lentelės, 30 paveikslų, 124 literatūros šaltiniai, 8 priedai.

Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida.

Publikacijos moksliniuose žurnaluose:

1. Žiogelytė, L. *Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų Lietuvoje vertinimas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ŠU, 2012, Nr. 2(26), p. 6-16. ISSN 1648-9098.
2. Mačerinskienė, A., Žiogelytė, L. *Viršvalandinio darbo ir jo apmokėjimo patirtis, problemos ir galimybės Lietuvoje*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2012, Nr. 61, p. 85-99. ISSN 1392-1142.
3. Žiogelytė, L. *Evaluation of Wage Differentiation in the Baltic States from the Regional Perspective*. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai (Applied Economics: Systematic Research)*, VDU, 2011, 5/1, p. 77-100. ISSN 1822-7996.
4. Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. *Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB "Pakmarkas" pavyzdžiu)*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2010, 1(17), p. 57-64. ISSN 1648-9098.
5. Atkočiūnienė, Z. O., Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. *Regionų plėtra: žmogiškųjų išteklių potencialas*. *Viešasis administravimas*, 2010, Nr.1-2 (25-26). p. 44-53. ISSN 1648-4541.

Mokslinės konferencijos:

1. Žiogelytė, L. *Darbo apmokėjimui įtaką darančių vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas*. *Contemporary Issues in Business, Management and Education 2011*. Vilnius: Technika, 2011, p. 313-325. ISSN 2029-7963/ISBN 978-609-457-015-5 doi:10.3846/cibme.2011.24. *Tarptautinė*

konferencija „Contemporary Issues in Business, Management and Education 2011“. 2011 m. lapkričio 11 d. VGTU.

2. Žiogelytė, L. *Assessment of a Change in Wages in the Lithuanian Labour Market in the Context of the European Union*. Tarptautinės konferencijos medžiaga „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“. 2010, p. 360-373. ISBN 978-9955-33-594-8. *Tarptautinė konferencija „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“*. 2010 m. rugsėjo 16-17 d. VU Ekonomikos fakultetas.

3. Žiogelytė, L. *Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje*. Mokslas-Lietuvos ateitis, 2010, 2 tomas, Nr. 2, p. 119-125. ISSN 2029-2341. *Konferencija „Mokslas-Lietuvos ateitis“*, 2010 m. vasario 4 d. VGTU.

1. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMINIO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmoje disertacijos dalyje, remiantis mokslinės vadybos srities lietuvių ir užsienio autorių literatūros studijomis, siekiama teoriškai pagrįsti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius, nustatyti jų grupes ir pogrupius, remiantis darbo apmokėjimo ir kitų vadybos mokslo teorijų nuostatomis (1.5. *posk.*), taip pat nagrinėjant darbo apmokėjimo kaip bendrosios žmonių išteklių valdymo sistemos posistemio vietą ir ryšius (1.4. *posk.*). Atskleistas multidimensinis požiūris į darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos, darbo užmokesčio koncepciją (1.1. *posk.*), leidžia išskirti šiuolaikinės bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūros elementus ir ryšius (1.2. *posk.*), pateikti pagrindinius pastoviojo (etatinio) darbo užmokesčio modelių ypatumus, jų skirtumus ir veikimo principus įtaką darančių veiksnių kontekste (1.3. *posk.*). Atsižvelgiant į tai, buvo susisteminti reikšmingi įtaką darbo apmokėjimui darantys veiksniai (jų grupės ir pogrupiai) (1.6. *posk.*), kurių poveikis analizuojamas bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams. Galiausiai, suformuojamas minėtų veiksnių teorinis sisteminio vertinimo modelis (1.7. *posk.*), kuriuo remiantis pagrindžiamos verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos formavimo ir funkcionavimo problemų sprendimų paieškos galimybės.

1.1. Darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos ir darbo užmokesčio sampratos funkcinių požiūrių įvairovės lyginamoji analizė

Skirtingas darbo apmokėjimo, darbo užmokesčio sąvokų, jų turinio interpretavimas, sąlygoja daug diskusijų dėl įvairių minėtų sąvokų teisingo vartojimo. Akademinėje literatūroje ir kasdieninėse verslo organizacijų, vyriausybės institucijų ir kitų organizacijų, kurių veiklos sritis apima žmonių išteklių, darbo rinkos problemų sprendimus, diskusijose *darbo apmokėjimo*, *darbo užmokesčio* (ir jų sinonimų) sąvokų įvairovė dažnai paliečia labai platų diapazoną klausimų. Skirtingus aspektus akcentuojančioms *darbo apmokėjimo*,

darbo užmokesčio sampratomis atsirasti įtakos turėjo tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ar socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbo apmokėjimo ir apskritai žmonių išteklių valdymo politiką kiekvienoje verslo organizacijoje. Akcentuotina, kad viena darbo apmokėjimo, jo turinio sampratos skirtingumų mokslinėje literatūroje priežasčių yra vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė, pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui, arba tiesiog skirtingas požiūris į žmogų, jo darbą atskirose vadybos teorijose. Ankstesniais laikais darbo užmokestis buvo ribojamas minimalių darbuotojo ir jo šeimos pragyvenimo reikmių, tačiau šiais sparčių pokyčių globalios rinkos ekonomikos laikotarpiu į minėtąją sąvoką tikslinga žiūrėti daug plačiau.

Kita *darbo apmokėjimo*, *darbo užmokesčio* sąvokų įvairovės egzistavimo priežastis yra įvairių mokslų tyrimų sričių tarpdiscipliniškumo plėtra, siekiant rasti darbo apmokėjimo srities problemų sprendimus, išgrynintus remiantis skirtingų mokslų įžvalgomis. Organizacinės elgsenos (sisteminiai veiksmai ir nuostatai, kuriuos žmonės demonstruoja organizacijose, tyrimai) ir antropologijos (mokslas apie bendruomenes, siekiant pažinti žmones ir jų veiklą) mokslų sritys, kurios yra specifinės, papildo plačią žmonių išteklių valdymo, o kartu ir vieno žmonių išteklių valdymo sistemos elemento - darbo apmokėjimo tyrimų sferą. Besiplečianti žmonių išteklių valdymo samprata ir tyrimų sritys sąlygoja ir darbo apmokėjimo, kaip vienos žmonių išteklių valdymo funkcijos elemento, kompleksinių tyrimų būtinybę.

Pirmiausia, dėl *darbo užmokesčio* ir *darbo apmokėjimo* sąvokų skirtumų skirtingose kalbose ir daugelio autorių vartojamų skirtingų (platesne ar siauresne prasme) *darbo apmokėjimo* ir *darbo užmokesčio* sąvokų, disertacijoje yra pritariama nuomonei, dėl minėtų *darbo užmokesčio* ir *darbo apmokėjimo* sąvokų (jų sinonimų) atskyrimo reikalingumo. Šioje darbo dalyje, remiantis sisteminiu ir lyginamuoju požiūriais, bus išanalizuota *darbo užmokesčio*, *darbo apmokėjimo*, *darbo apmokėjimo sistemos* sampratų, jų

sinonimų įvairovė. Galima išskirti dvi pagrindines mokslinėje literatūroje vartojamas sąvokų grupes, kurias tikslinga analizuoti giliau:

- ***darbo apmokėjimas, atlyginimas/atsilyginimas, atsiskaitymas su darbuotojais*** (angl. *Payment, Remuneration,*), ***kompensavimas/kompensacija už darbą*** (angl. *Compensation*);
- ***darbo užmokestis, uždarbis, alga, atlygis, darbo kaina, išmokos, darbo pajamos*** (angl. *Wage, Pay, Salary*).

Tiek lietuvių, tiek užsienio autorių vadybos srities mokslinėje literatūroje sutinkama daug sąvokos *apmokėjimas už darbą* (išskirta pirmoji grupė terminų) apibūdinimų. Pavyzdžiui, egzistuoja toks požiūris, kad kompetentingumu ir gebėjimais pagrįstą *darbo apmokėjimą* dažnai tikslinga vadinti naujuoju *kompensavimo* (angl. *Compensation*) metodu, apimančiu tradicinių ir netradicinių kompensuojamų elementų derinį, kuris palengvina organizacijai siekti savo tikslų ir įgyvendinti strategiją. Sąvoka *kompensavimas* lietuvių kalboje daugiau siejama su žalos, nuostolių atlyginimu, piniginės pusiausvyros ar balanso atstatymu žmogui, kas, disertantės nuomone, nesietina su apmokėjimu už darbuotojo atliktą darbą verslo organizacijoje. Nors, kaip jau buvo minėta, populiarėja *kompensavimo* prilyginimo *apmokėjimui*, ar sąsajų išryškavimo požiūris, tačiau lietuvių mokslinėje literatūroje dažniau yra sutinkamos darbo apmokėjimo, atsiskaitymo su darbuotojais ir atlyginimo sąvokos. Išskirtos priežastys pagrindžia *kompensavimo* sąvokos vartojimo disertacijoje atsisakymą.

Paminėtinas ir atpildo, apdovanojimo (angl. *Reward*), pajamų, piniginių įplaukų (angl. *Earnings*) terminų vartojimas. C. Merboth (2008) pažymi, kad vokiečių kalboje darbo apmokėjimą, darbo užmokestį reiškiantys terminai šiandien vartojami kaip sinonimai – darbo apmokėjimas apima arba prilyginamas darbo užmokesčiui, atlygiui už darbą ir kitoms darbuotojų darbo pajamoms. Šio požiūrio šalininkė C. Merboth (2008), kuri pabrėžia, kad sąvoka *darbo užmokestis* (vok. *Der Lohn*), kilusi iš senovinės vokiečių kalbos žodžio, plačiau prasme reiškia pajamas iš veiklos, o pažangos ir transformacijų procese, darbo užmokestis prilyginamas kompensacijoms darbuotojui už jo

darbo, kaip gamybos veiksnio, naudojimą. *Darbo užmokestis* (vok. *der Lohn*) reiškia užmokestį už pramonės darbuotojo darbą, dažniausiai mokamą už darbuotojo darbo valandą ir retai kaip fiksuota mėnesinė suma. Tuo tarpu darbo užmokestis, kuris vokiečių kalboje reiškia *das Gehalt*, yra darbuotojų darbo užmokestis, paprastai mokamas kaip mėnesinis fiksuotas dydis, nepriklausomas nuo mėnesio ilgio, savaitgalių ir švenčių dienų (Merboth, 2008). Šių sąvokų skirtumai susiję su vienetinės ir laikinės darbo apmokėjimo formų ypatumais.

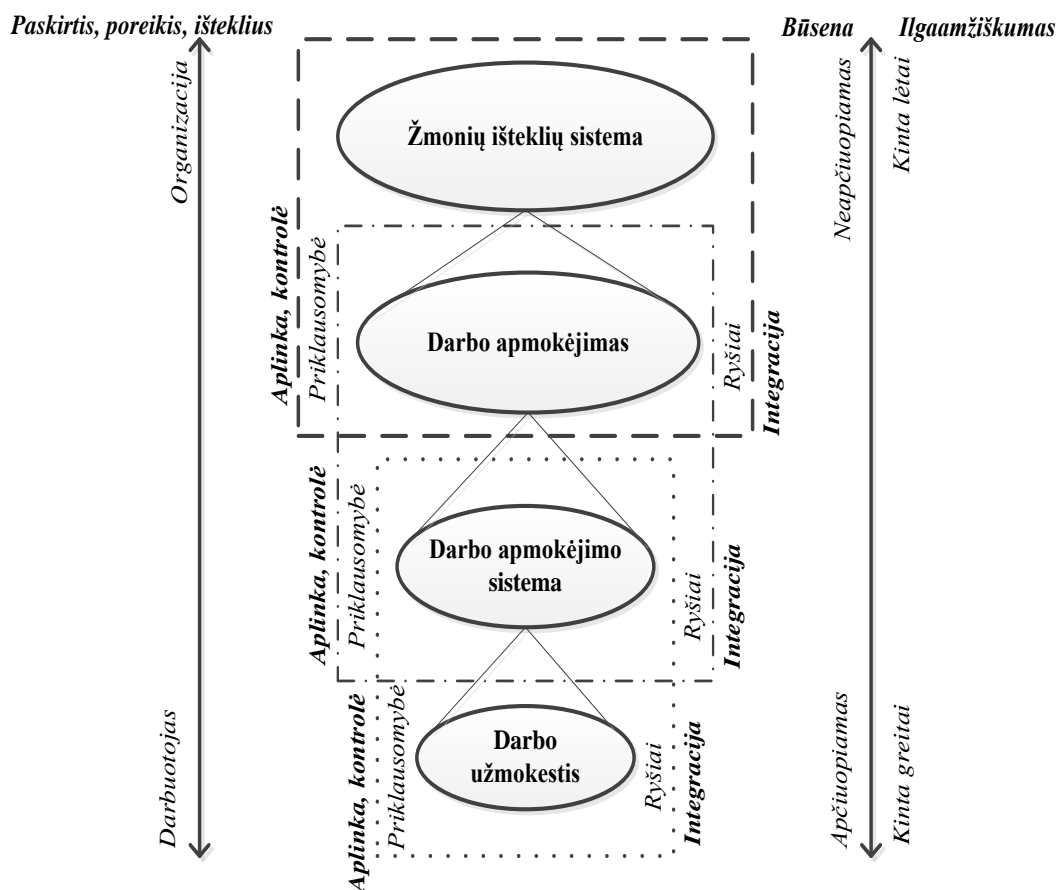
Analizuojant antrąją išskirtų terminų grupę, pažymėtina tai, kad sąvokos darbo užmokestis, uždarbis, alga, atlygis vartojamos apibūdinti galutinį produktą, kurį gauna darbuotojas už jo atliktą darbą verslo organizacijoje. Minėtas galutinis produktas *darbo užmokestis* (alga, atlygis, uždarbis) traktuojamas dvejopai: gali būti tik piniginis arba tiesioginis užmokestis (kaip teigia viena grupė autorių), arba kitų autorių nuomone, darbo užmokestis išreiškiamas ir kaip visos premijos, lengvatos, privilegijos darbuotojui už jo atliktą darbą. Darbuotojui mokamo darbo užmokesčio tik kaip tiesioginio užmokesčio, iš esmės priklausančio nuo darbo ir pareigybių pobūdžio, traktavimas yra kritikuotinas dėl išaugusio darbuotojų kūrybiškumo, inovatyvumo skatinimo verslo organizacijose, taip pat dėl didesnių darbuotojų poreikių. Disertacijoje yra pritariama nuomonei, kad *darbo užmokestis* apima visą darbuotojui mokamą užmokestį už jo atliktą darbą verslo organizacijoje, kadangi šiuolaikinė verslo organizacija sparčiai kintančioje, konkurencingoje rinkoje siekia ne tik teisingai apmokėti darbuotojui už jo darbą, bet ir skatinti jį, didinti jo darbo produktyvumą. Detaliai visos darbo užmokesčio dedamosios analizuojamos kitame disertacijos poskyryje.

Minėti *darbo užmokesčio* sąvokos vartojimo platesne ir siauresne prasmėmis skirtumai, disertantės nuomone, susiję ir su *darbo užmokesčio* terminų ypatumais anglų kalboje. Paminėtinos tokios sąvokos kaip *wage*, *salary* ir *pay*. Pirmasis terminas yra fiksuotas reguliarus kasdienis ar kassavaitinis apmokėjimas darbuotojui už atliktus darbus, tuo tarpu antrasis – daug platesnis, ekonominiu aspektu reiškiantis visos produkcijos dalį kaip

darbuotojų darbu uždirbtas pajamas (Oxford Dictionaries, 2012). Galima teigti, kad *darbo užmokesčio* sąvokos atitinkančios anglų kalboje terminus *wage* ir *salary*, atitinkamai išryškina dvi priešingas nuomones tarp darbdavių ir darbuotojų: *darbo užmokestis* (angl. *Wage*) akcentuoja darbuotojo interesą uždirbti kuo daugiau, o *darbo užmokestis* (angl. *Salary*) – darbdavio norą su mažiausiomis apmokėjimo sąnaudomis maksimizuoti pelną. Disertacijoje vartojama *darbo užmokesčio* sąvoka artimesnė *wage* terminui, kadangi darbo užmokestis anglų kalboje prilyginamas *salary* terminui yra daug platesnis nei nagrinėjama problema disertacijoje, labiau akcentuojantis verslo organizacijos požiūriu galutinius rezultatus, o ne darbuotojo darbo vertinimą.

Sąvokos *pay* viena iš reikšmių taip pat yra *užmokestis* už darbą, tačiau paminėtinos ir *išmokos*, *sumokėjimo*, *pašalpos* reikšmės. Disertantės nuomone, tuo galima pagrįsti lietuvių kalboje mokslinėje literatūroje sutinkamą *išmokų* terminą, nors šios sąvokos kaip užmokesčio už darbą sinonimo vartojimas yra ne itin tikslingas ir tinkamas, todėl jo disertacijoje atsisakoma. Kaip anksčiau minėta *kompensavimo*, taip ir *išmokų* sąvoka labiau sietina su vienkartinio ar pasikartojančiu piniginiu išmokėjimu tam tikromis aplinkybėmis, pavyzdžiui, nuostolių, draudimo, išėtinės ar išmokos už atostogas.

Šio darbo poskyrio tikslas - išgryninti pagrindines *darbo apmokėjimo*, *darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio* sąvokas, ką tikslinga daryti remiantis sisteminiu požiūriu, t.y. *darbo apmokėjimą* vertinant kaip žmonių išteklių sudedamąją dalį, *darbo apmokėjimo sistemą* kaip darbo apmokėjimo proceso verslo organizacijoje išdavą, o *darbo užmokestį* taip pat kaip darbo apmokėjimo sistemos vienetą, sudarytą iš atskirų elementų, atspindintį galutinį rezultatą. Minėtų sąvokų traktavimas pagal holistinį principą išryškina tam tikrus požymius, kurie leidžia išskirti analizuojamų objektų skirtumus (žr. 2 pav.).



2 pav. Darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos ir darbo užmokesčio tarpusavio ryšiai pagal išskirtus požymius.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais.

1 lentelėje pateikta darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos ir darbo užmokesčio sąvokų palyginamosios analizės suvestinė pagal požymius matomus 2 paveiksle – *pobūdis, kontrolė, aplinka, integracija, paskirtis, išteklius, ilgalaikiškumas, būsena, poreikis, ryšiai, priklausomybė*¹.

Šių sąvokų palyginimas pagal *paskirties, poreikio ir išteklių* požymius leidžia išryškinti didesnę orientaciją link organizacijos ar darbuotojo. Požymiai *būsena* ir *ilgaamžiškumas* išryškina kitimo laike ir materialumo skirtumus.

1 Išskirtu požymių paaiškinimas.

Pobūdis – reiškinio skiriamųjų ypatybių visuma arba būdinga ypatybė. **Kontrolė** – vykdymo, įgyvendinimo patikrinimas, priežiūra. **Aplinka** – sfera ir sąlygos, kur veikiama. **Integracija** – atskirų dalių sujungimas į visumą. **Paskirtis** – iš anksto numatytas tikslas. **Ištekliai** – kieno nors santaupos, išgalės ar atsargos. **Ilgalaikiškumas** – kitimo greitis. **Būsena** – buvimo ar raiškos būdas. **Poreikis** – kieno nors interesas ar reikmė. **Ryšiai** – tarpusavio santykis ar sąsaja. **Priklausomybė** – derinimasis prie ko nors.

1 lentelė. Darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos ir darbo užmokesčio sąvokų palyginimas pagal išskirtus požymius.

Požymis	Darbo apmokėjimas	Darbo apmokėjimo sistema	Darbo užmokestis
<i>Pobūdis</i>	Procesas	Atskirų elementų derinys	Galutinis produktas
<i>Kontrolė</i>	Kontroliuojamas organizacijos (žmonių išteklių valdymo įtakoje)	Kontroliuojamas organizacijos (darbo apmokėjimo proceso įtakoje)	Kontroliuojamas dalinai organizacijos, dalinai darbuotojo
<i>Aplinka</i>	Egzistuoja organizacijos viduje	Egzistuoja organizacijos viduje	Egzistuoja organizacijos viduje ir išorėje
<i>Integracija</i>	Žmonių išteklių valdymo rezultatas	Darbo apmokėjimo proceso rezultatas	Darbo apmokėjimo sistemos elementų integracija
<i>Paskirtis</i>	Skirtas pagrįstai sudaryti darbo apmokėjimo sistemą	Skirtas pagrįstai nustatyti galutinį darbo užmokestį darbuotojui	Skirtas darbuotojo poreikiams tenkinti ir tinkamai atlyginti už atliktus darbus
<i>Ištekliai</i>	Organizacijos ištekliai	Organizacijos ištekliai	Darbuotojo pelnas, organizacijos išlaidos
<i>Ilgalaikiškumas</i>	Kinta lėtai	Kinta lėtai	Kinta greitai
<i>Būseną</i>	Neapčiuopiamas	Neapčiuopiamas	Matomas, apčiuopiamas, nors kai kurie elementai neapčiuopiami
<i>Poreikis</i>	Būtinai organizacijai	Būtinai organizacijai	Būtinai darbuotojui
<i>Ryšiai</i>	Žmonių išteklių sistemos dedamoji	Darbo apmokėjimo proceso išdava	Darbo apmokėjimo sistemos dedamoji
<i>Priklausomybė</i>	Nuo žmonių išteklių politikos	Nuo darbo apmokėjimo proceso, politikos	Nuo darbo apmokėjimo sistemos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais.

Minėti požymiai išryškėjo analizuojant mokslinėje literatūroje autorių dažniausiai pabrėžiamus svarbiausius *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio sąvokų* aspektus. Šių sąvokų analizė disertacijoje atliekama pagal disertantės išskirtus požymius, leidžia:

- atskirti *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio sąvokas*, išryškinant jų skirtumus ir savitumus;
- atlikti detalizuotą, visapusišią *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio sąvokų* vertinimą;
- susisteminti skirtingų autorių pateikiamas *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio sąvokų* interpretacijas;
- pabrėžti svarbiausius aspektus, kuriuos atspindi skirtingų autorių pateikiamos *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio sąvokos*.

Pirmiausia darbe bus aptariami *darbo užmokesčio* sąvokų įvairovės skirtumai, po to *darbo apmokėjimo* ir *apmokėjimo sistemos* sąvokų vartojimo ypatumai, remiantis išskirtais požymiais.

Darbo užmokestis mokslinėje literatūroje dažniausiai traktuojamas pagal *pobūdžio*, *paskirties* ir *integracijos* požymius.

- **Pobūdis.** Pirmoji išskirtina autorių grupė ekonomikos mokslų kontekste darbuotojų gaunamą savo gamybos produkto dalį darbo užmokesčio forma traktuoja kaip darbo apmokėjimo proceso rezultatą – darbuotojų darbo pajamas. Darbo užmokestį, aiškinamą kaip „grynai“ ekonominę kategoriją, galima išreikšti pinigų kiekiu ir kitomis apmokėjimo priemonėmis (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2008) arba darbo jėgos pasiūlos ir paklausos sąlygota pinigų suma, mokama už tam tikrą darbo kiekį (Rudytė ir kt., 2008). Dar trumpiau darbo užmokestis traktuojamas kaip kompensacijų arba materialių ir neapčiuopiamų, specifinių naudų derinys už darbuotojo „išseikvotą“ energiją (atliktą darbą), kurio dydis yra darbuotojo kaina už tam tikrą paslaugų kiekį ir kokybę (Bakanauskienė ir kt., 2003). Tuo tarpu, pasak R. Hale, P. Whitlam (2009), darbo užmokestis yra atlygis už darbuotojo pagamintus produkcijos vienetus ar suteiktas paslaugas, apskaičiuotas už valandos, dienos, savaitės darbą. Patikslinant, teigtina, kad darbo užmokestis yra atitinkamo laikotarpio - metinės, mėnesinės, savaitinės ar valandinės darbuotojo piniginės pajamos, priklausančios nuo tokių verslo organizacijos vidinės aplinkos veiksnių kaip darbuotojo dirbti viršvalandžiai, nustatytas tarifinis atlygis, premijų skyrimas ir pan. Kiti autoriai teigia, kad darbo užmokestis (vok. *Arbeitsentgelt*) yra bendra sąvoka visoms fiksuotoms pajamoms gautoms darbuotojo iš darbo santykių, kuris turi būti atskirtas nuo fiksuotų pajamų, gaunamų iš savarankiško darbo ir turto (Merboth, 2008).

Šis darbo užmokesčio sąvokos traktavimas, disertantės nuomone, yra per siauras nagrinėjant šiuolaikinę verslo organizaciją, nes nepakanka darbuotojams nustatyti darbo užmokestį pagrįstą laikiniu ar vienetiniu darbo apmokėjimu, neakcentuojant darbuotojų poreikių tenkinimo, motyvavimo ir

darbo produktyvumo skatinimo, išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos pokyčių.

Paskirtis. Dar viena išskirtina autorių grupė, analizuodama darbo užmokestį ekonominiu ir vadybiniu požiūriais, teigia, kad darbo užmokestis yra darbo jėgos kaip ypatingo organizacijos išteklius, būtino gamybai, kainos išraiška, nustatoma atsižvelgiant į pasiūlos ir paklausos santykį, taip pat pagrindinius parametrus, apibūdinančius darbo jėgos kokybę (profesiją, kvalifikaciją). Plačiausiai, makrolygyje darbo užmokestis traktuojamas kaip darbo jėgos vertės kaina pinigine išraiška, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos atkūrimą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių, dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę (Tamašauskienė ir kt., 2008b), arba pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis, vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų sunaudotą darbo kiekį ir kokybę žmonių materialiniams, kultūriniais poreikiams tenkinti (Martinkus ir kt., 2006). Apibendrinus šiuos apibrėžimus, pažymėtina, kad darbo užmokestis parodo, kiek atliktas darbas yra vertingas vartotojų poreikiams patenkinti, arba plačiau, kas yra vertinga darbuotojui santykiuose su darbdaviu, ir kuri organizacija naudoja siekdama pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus (Dubois, 2004).

Šį suvokimą apibūdina ir anglų kalboje vartojamas terminas – *earning*, reiškiantis *užsidirbti pragyvenimui, nusipelnyti*. Kaip pažymi J. Žaptorius (2007), pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos, yra garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą arba kurti pridėjamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti ir skatinti darbuotojus geriau atlikti darbus, užtikrinant atgalinį ryšį su atliktu darbu, remiantis individo veikla, o kur tai neįmanoma – visos komandos darbu. V. Baršauskienė ir kt. (2010) apibendrindama pažymi, kad atlygis yra tarpinė grandis tarp organizacijos tikslų siekio ir darbuotojo lūkesčių tenkinimo.

Darbo užmokesčio sąvokos apibūdinimas pagal išskirtą *paskirties* požymį labiausiai išryškina užmokesčio priklausomybę tiek nuo darbuotojo, tiek nuo verslo organizacijos poreikių ir galimybių. Minėtos aplinkybės

sąlygoja tai, kad šis *darbo užmokesčio* sąvokos interpretavimas mažiausiai kritikuotinas ir šiuo atveju labiausiai priimtinas, nagrinėjant veiksnius, darančius įtaką darbo apmokėjimui verslo organizacijoje.

- **Integracija.** I. Bakanauskienė ir kt. (2008) vartoja sąvoką *atlygis* už darbą, teigdama, kad tai yra atsilyginamas darbuotojams už jų darbą verslo organizacijos naudai, netapatinamas su terminu skatinimas, nes ne visos atlygio už darbą priemonės ir metodai bus kartu ir skatinimo priemonės. Pažymėtina tai, kad atlygio už darbą metodai privalo užtikrinti darbuotojui fizinę, emocinę ir finansinę saugą. Apibendrinant šiuos teiginius, tikslinga atlygio už darbą ir darbuotojų saugos (neiškiriama į du atskirus elementus) sąvoką apibrėžti kaip vieną žmonių išteklių valdymo veiklą (šios sistemos dedamosios analizuojamos 1.4. poskyryje), užtikrinančią atsilyginimą darbuotojams už darbą organizacijos naudai ir leidžiančią žmogui organizacijoje jaustis fiziškai, finansiškai ir emociškai saugiu (Bakanauskienė, Brasaitė, 2011).

Darbo užmokesčio sąvokos analizė, išskiriant tik darbo užmokesčio priklausomybės tam tikrai žmonių išteklių valdymo funkcijai aspektus, disertantės nuomone, vėlgi yra per siaura. Šiuo atveju yra pabrėžiami vidinės organizacijos aplinkos veiksniai (žmonių išteklių strategija verslo organizacijoje), nustatant darbuotojo užmokestį už darbą, tačiau neišryškėja paties darbuotojo ir išorinės organizacijos aplinkos įtaka.

Analizuojant *darbo užmokesčio* sąvoką pagal *integracijos* požymį, pažymėtinas ir teisinis aspektas, nes darbo užmokesčio nustatymas ir įtvirtinimas yra teisinio reguliavimo momentai. Darbo užmokestis teisiniu aspektu yra atlygis už darbo sutartyje sutartas atlikti darbo funkcijas (Rudytė ir kt., 2008). Nors būta siūlymų iš esmės atsisakyti svarbiausių darbo teisės institutų (darbo sutarties, darbo užmokesčio, darbo ir poilsio laiko) reguliavimo teisės aktais paliekant šiuos klausimus tik darbuotojų ir darbdavių susitarimui, tačiau tai būtų netikslinga dėl galimos ekonominės grėsmės, darbdaviui atsiveriančių galimybių vis labiau piktnaudžiauti, nesistengiant vykdyti savo pareigų darbuotojams ir iš to gauti nepagrįsto pelno (Dambrauskienė, 2008).

Darbo užmokestis, kaip teisinė kategorija, labai glaustai ir trumpai apibūdinamas, atlygio už darbo sutartyje sutartas atlikti darbo funkcijas, sąvoka. Tai pažymi ir D. Fisher ir kt. (2006), teigdamas, kad darbo užmokestis yra pagrindinis elementas, dėl kurio darbuotojas ir darbdavys tariasi, pasirašydami darbo sutartį. Darbo užmokestis, suprantamas kaip atlygis, išmokamas darbuotojui už jo darbo jėgos (fizinę arba protinę prasmėmis) panaudojimą, plačiąja prasme apima ne tik asmenų, dirbančių pagal darbo sutartis, bet ir laisvų profesijų atstovų, individualių įmonininkų, dirbančių pagal civilinės teisės sutartis, apmokėjimą už jų darbą (Mačernytė – Panomariovienė, 2003). Apibendrintai, teisiniu aspektu traktuojama *darbo užmokesčio* sąvoka, išryškina organizacijose nustatytą vidaus darbo tvarką ir teisinę formą, nes, reikia pastebėti, kad visuose apibrėžimuose yra akcentuojama, jog darbo užmokestis – samdos santykių subjektų (darbdavių ir darbuotojų) sutarimo elementas, fiksuojamas samdos santykius reglamentuojančiu rašytiniu susitarimu – darbo sutartimi.

Kalbant apie *darbo apmokėjimo* (atlyginimo, atsiskaitymo, kompensavimo už darbą) sąvokos ypatumus, teigtina, kad darbo apmokėjimas traktuojamas plačiau nei darbo užmokestis, nes svarbiausias darbo apmokėjimo tikslas - kurti gebėjimą dirbti, kompensuojant pragyvenimo išlaidas ir sudarant normalaus funkcionavimo sąlygas dirbančiam asmeniui, atsižvelgiant į nustatytą minimalųjį darbo užmokestį šalyje (Mačernytė – Panomariovienė, 2003).

Analizuojant *darbo apmokėjimą* pagal išskirtus požymius, dažniausiai ši sąvoka apibūdinama pagal *paskirties, pobūdžio, kontrolės* požymius:

1) **Paskirtis.** V. Gerikienės (2010) vartojama *atlyginimų, apdovanojimų paketo* darbuotojui sąvoka yra viskas, ką darbuotojas laiko vertinga sau, o problema yra ta, kad žmonių vertybių supratimas yra skirtingas (Maceika ir kt., 2007). Atlyginimą už darbą nepakanka traktuoti tik kaip kaštus, turi būti atsižvelgiama ir į tai, kad atlyginimas už darbą atitiktų kiekvieno darbuotojo indėlį, siekiant organizacijos tikslų, ir motyvuotų visapusiškai panaudoti žmogaus potencialą (Martinkus ir kt., 2006). Panašiu

aspektu, tik platesnėje plotmėje, atlyginimas už darbą traktuojamas kaip samdomų darbuotojų kiekybinis reliatyvios vertės matas, kuris veikia žmonių gyvenimo lygį, visuomeninę padėtį, taip pat pripažinimą verslo organizacijos viduje ir už jos ribų.

Darbo apmokėjimo traktavimas pagal *paskirties* požymį pabrėžia darbo apmokėjimo procesui darančius įtaką ne tik paties darbuotojo, bet ir išorinės, bei vidinės organizacijos aplinkos veiksnius. Disertantės nuomone, darbo apmokėjimą galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu atsižvelgiant į darbuotojo asmenines savybes, indėlių, organizacijos žmonių išteklių politiką ir gyvenimo lygį šalyje, nustatomas darbuotojo darbo užmokestis.

2) **Pobūdis.** M. Armstrong (2007) nagrinėdamas *apmokėjimo už darbą* sąvoką, paliečia darbo struktūrą, į darbo apmokėjimo sąvoką įtraukdamas visas kompensacijas už darbą (darbo užmokestis už valandinį/vienetinį darbą, premijos, įvairios darbuotojų privilegijos), tuo pačiu išskirdamas finansinį ir nefinansinį atlyginimą darbuotojui už darbą. Tai rodo, kad nagrinėjant darbo apmokėjimą yra neatskiriamas ir *darbo užmokesčio sąnaudų* apibrėžimas, apibūdinantis darbo užmokestį kaip atlyginimą už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį ir apimantį pagrindinį darbo užmokestį, taip pat visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio mokamus darbuotojui už jo atliktą darbą (Mackevičius ir kt., 2006). Apmokėjimas už darbą apima pajamas, kurios yra gaunamos ne tik darbo teisinių santykių pagrindu, arba plačiau, darbo apmokėjimas – darbo įvertinimas materialine darbo atlyginimo forma (pareiginė (mėnesinė) alga, laikinis/vienetinis darbo užmokestis, premijos, priemokos). Tai patvirtina ir apibrėžimas, kad apmokėjimas už darbą apima visus piniginius santykius arba viską, kas kainuoja darbdaviui, kad darbuotojas ne tik vertintų, brangintų savo darbą, bet ir visapusiškai išnaudotų savo galimybes organizacijos labui (Dessler, 2001).

Darbo apmokėjimo traktavimas, kai yra paliečiami tik darbuotojui mokamo darbo užmokesčio struktūros klausimai, yra šiek tiek per siauras, nes neišryškėja, kas sąlygoja tam tikro dydžio ir formos darbo užmokesčio

darbuotojui nustatymą. Toks darbo apmokėjimo sąvokos traktavimas kritikuotinas, nes apmokėjimas nėra tiesiogiai siejamas su organizacijos ir darbuotojo veiklos rezultatais, tuomet gali būti, jog darbuotojai neatsakingai žiūrės į patį vertinimo ir apmokėjimo procesą.

3) **Kontrolė.** Kaip teigia P. Vanagas (2009) darbo apmokėjimas yra atlyginimas už padarytą darbą ar dirbtą laiką, mokant iš darbo apmokėjimo fondo, kurį sudaro bendroji piniginių lėšų suma, skirta apmokėti darbuotojams už atliktą darbą, priklausanti nuo darbo kiekio ir kokybės. Pabrėžtina tai, kad darbo užmokestis yra netinkama priemonė formuoti darbuotojų lojalumą, todėl darbo apmokėjimo procesas organizacijoje turi būti nukreiptas į kitus tikslus (Pilkauskaitė Valickienė ir kt., 2007). V. Sūdžius (2001) pateikia visiškai kitokią požiūrį į darbo apmokėjimą, apibūdindamas darbo apmokėjimą, kaip tam tikras normas ir taisyklas, kuriomis remiantis, priklausomai nuo darbuotojo atlikto darbo ir to darbo sudėtingumo, apskaičiuojamas darbo užmokestis. Pastaroji darbo apmokėjimo samprata labiausiai priartėjusi prie darbo apmokėjimo kaip proceso suvokimo.

Disertantės nuomone, *darbo apmokėjimo* sąvokos apibūdinimas, remiantis išskirtu *kontrolės* požymiu, yra svarbus, nes akcentuojama žmonių išteklių valdymo politikos įtaka darbo apmokėjimo procesui verslo organizacijoje. Darbo apmokėjimo funkcija yra organizacijos žmonių išteklių valdymo sistemos dalis, todėl šio ryšio akcentavimas yra svarbus, kaip vienas iš veiksnių darantis įtaką darbuotojo darbo užmokesčio dydžio ir formos nustatymui.

Mokslinėje literatūroje analizuojant darbo užmokesčio dydžio ir formos nustatymą yra paliečiamas, kaip jau buvo minėta darbo apmokėjimo procesas, ir darbo apmokėjimo sistema, kurios formavimas verslo organizacijoje yra viena esminių problemų žmonių išteklių valdyme. Darbo apmokėjimo vieta žmonių išteklių valdymo sistemoje ir ryšiai su kitomis jos dedamosiomis nagrinėti atskirame 1.4 poskyryje, o šioje darbo dalyje analizuojama darbo apmokėjimo sistemos samprata.

Kaip *darbo užmokesčio ir darbo apmokėjimo* sąvokos, taip ir *darbo apmokėjimo sistemos* sąvokų įvairovė suskirstyta pagal išskirtus požymius – *paskirtis ir aplinka (kontrolė, ryšiai)*. Mokslinėje literatūroje *darbo apmokėjimo sistema* siaurąja prasme apibrėžiama kaip visuma taisyklių, pagal kurias, priklausomai nuo darbuotojo atlikto darbo ir to darbo sunkumo, apskaičiuojamas darbo užmokestis. Plačiau *darbo apmokėjimo sistema* apibūdinama kaip būdas nustatyti santykį tarp darbuotojo įdėto darbo, matuojamo pagal tam tikrus rodiklius, ir jam priskaičiuoto darbo užmokesčio, įvertinant tokius veiksnius kaip gaminamos produkcijos pobūdis, rinkos imlumas, darbuotojų skaičius, profesinė ir lytinė darbuotojų sudėtis ir t.t. Tai patvirtina Z. Tamašauskienė ir kt. (2008b) teigdami, kad apmokėjimo už darbą sistema apima tiek piniginių darbo užmokestį, sudarytą iš bazinio darbo užmokesčio, priedų, premijų, priemokų ir kitų išmokų, tiek moralinio skatinimo priemones ir atpildą materialinėmis vertybėmis.

Moksliskai pagrįsta, skaidri ir objektyvi darbo apmokėjimo sistema yra pagrindinis instrumentas, kuriuo galima pagerinti darbo santykių kokybę, sumažinti kvalifikuotų darbuotojų emigraciją ir tuo pačiu didinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Jėčiuvienė, 2006). Apmokėjimo sistema yra visuotinė ir turi skatinamojo poveikio darbuotojo veiklai, nes darbo užmokestis yra pozityvus darbuotojų stabilumą užtikrinantis elementas, o tinkamai sukurta darbo apmokėjimo sistema užtikrina organizacijai lojalių darbuotojų išlaikymo ir didesnio pelno augimo galimybes (Stankevičienė ir kt., 2010; Torrington, Hall, 2002), taip pat tiesioginio ryšio tarp sėkmingai ir nesėkmingai atliktų darbų ir darbuotojo, jo įpareigojimo atlikti darbus ir motyvavimo stiprinimo (Boice, Kleiner, 1997).

Šiuolaikinėje darbo rinkoje būtina sukurti mokėjimo už darbą sistemas, leidžiančias diferencijuoti darbo užmokestį pagal skirtingo sudėtingumo ir svarbos darbus, užtikrinti teisingumo principo įgyvendinimą organizacijos viduje ir išvengti diskriminacijos apmokant už atliktą darbą (Gerikienė, Blažienė, 2009).

Pateikus skirtingų autorių nuomones, paaiškėjo kad daugelis jų panašiai traktuoja tiek *darbo užmokesčio* (pirmos grupės sąvokos) ir *darbo apmokėjimo* (antros grupės sąvokos), tiek *darbo apmokėjimo sistemos* apibrėžimus, tačiau dažnai akcentuoja skirtingus aspektus ir pabrėžia įvairius požiūrio atskaitos taškus. Susisteminta *darbo užmokesčio*, *darbo apmokėjimo* ir *darbo apmokėjimo sistemos* sąvokų suvestinė, akcentuojant įtaką darančius veiksnius pagal išskirtus požymius pateikta 2 lentelėje.

2 lentelėje, matyti, kad *darbo apmokėjimo* ir *darbo užmokesčio* sąvokas mokslininkai interpretuoja įvairiai, tačiau pastebimi pasikartojantys žodžiai – darbas (darbo jėga), pajamos, poreikiai, vertė (kaina), pinigai (piniginė forma), materialinė ir nematerialinė forma, kokybė ir kiekybė. Remiantis tuo, išryškėja du skirtingi darbo užmokesčio apibrėžimai: darbo užmokestis yra darbo jėgos pajamos už atitinkamos vertės (kokybės ir kiekybės) atliktą darbą, leidžiantį patenkinti darbuotojo pragyvenimo poreikius. Iš verslo organizacijos perspektyvos žiūrint, darbo užmokestis yra materialios ir nematerialios formos organizacijos išlaidos, apskaičiuotos pagal organizacijoje nustatytą darbo apmokėjimo tvarką, mokamos darbo jėgai, leidžiančios patenkinti pastarosios pragyvenimo poreikius.

Disertantės nuomone, šio darbo tyrimui aktualesnė darbuotojo poziciją akcentuojanti arba darbuotojo atžvilgiu pateikiama *darbo užmokesčio* samprata, tačiau visiškai negalima atsiriboti ir nuo organizacijos vidinės aplinkos – darbo apmokėjimo proceso ir sukurtos darbo apmokėjimo sistemos organizacijoje, sąlygojančios darbuotojo gaunamą darbo užmokestį.

Analizuojant tiriamas sąvokas pagal požymius, galima išskirti jose atsispindinčius įtakos veiksnius (žr. 2 lentelę). *Darbo užmokestis* (pirmoji grupė sąvokų) apibūdinamas pagal požymius *pobūdis*, *paskirtis*, *integracija* išryškina tokių veiksnių kaip darbo jėgos pasiūla ir paklausa šalies darbo rinkoje, darbuotojo darbo pobūdis, žmonių išteklių sistema ir politika organizacijoje, pragyvenimo lygis šalyje, darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai.

2 lentelė. Darbo užmokesčio, darbo apmokėjimo ir darbo apmokėjimo sistemos sąvokų pagal išskirtus požymius sisteminės analizės suvestinė ir išryškėję įtakos veiksniai.

APIBRĖŽIMAS	POŽYMIS	ĮTAKOS VEIKSNIAI
I grupė sąvokų – darbo užmokestis, uždarbis, atlygis, alga.		
<i>Sąvokos, apibūdinančios galutinį produktą.</i>		
Darbo jėgos pasiūlos ir paklausos sąlygotas piniginių ir nepiniginių elementų rinkinys, tapatus darbuotojo tam tikro kiekio ir kokybės darbo, kaip gamybos veiksnio, kainai, remiantis darbuotojo ir darbdavio pasirašyta darbo sutartimi, atsižvelgiant į organizacijos vidaus darbo tvarką (Fisher ir kt., 2006; Hale ir kt., 2009; Merboth, 2008).	Pobūdis	*Darbo jėgos pasiūla ir paklausa šalies darbo rinkoje. *Darbuotojo darbo pobūdis. *Žmonių išteklių sistema ir politika organizacijoje.
Darbo jėgos vertės kaina pinigine išraiška ir pagrindinis pajamų šaltinis, vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kuris užtikrina darbo jėgos fizinių, dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą (Martinkus ir kt. 2006; Mačernytė-Panomarionienė, 2003, 2008; Tamašauskienė ir kt., 2008).	Paskirtis	*Pragyvenimo lygis šalyje. *Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai.
Organizacijos žmonių išteklių valdymo veikla, užtikrinanti atsilyginimą darbuotojams už darbą organizacijoje ir leidžianti jaustis fiziškai, finansiškai ir emociškai saugiu, tačiau netapatinamas su skatinimo priemonėmis (Bakanauskienė ir kt., 2011).	Integracija	*Žmonių išteklių sistema ir politika organizacijoje. *Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai.
II grupė sąvokų – darbo apmokėjimas, atlyginimas, kompensavimas.		
<i>Sąvokos, apibūdinančios procesus, procedūras, padedančias nustatyti galutinį produktą, gaunamą darbuotojo iš organizacijos už jo atliktą darbą.</i>		
Apdovanojimų paketas darbuotojui kaip jo kiekybinės reliatyvios vertės nustatymas, siekiant motyvuoti visapusiškai panaudoti savo potencialą organizacijoje, kas užtikrintų jo gyvenimo lygį ir padėtų organizacijos viduje (Maceika ir kt., 2007; Gerikienė, 2010; Martinkus ir kt. 2006).	Paskirtis	*Darbuotojo reliatyvi vertė. *Organizacijos poreikiai ir lūkesčiai. *Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai. *Darbuotojo motyvacija.
Normos ir taisyklės, pagal kurias, priklausomai nuo darbuotojų atlikto darbo pobūdžio, paskirstoma bendroji piniginių lėšų suma, sudaranti organizacijos darbo apmokėjimo fondą (Sūdžius, 2001; Armstrong, 2009; Vanagas, 2009).	Kontrolė	*Darbo apmokėjimo sistema organizacijoje. *Darbo apmokėjimo fondas organizacijoje. *Darbuotojo darbo pobūdis.
III grupė sąvokų - apmokėjimo, atlyginimo, kompensavimo už darbą sistema.		
Sistema, apimanti visus piniginius ir nepiniginius santykius, kurioje nurodoma, ką organizacija gali pasiūlyti mainais už darbuotojo indėlį į organizacijos veiklą, siekiant darbuotojų motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai didinimo, o tuo pačiu emigracijos iš šalies mažinimo (Jėčiuvienė, 2006; Dessler, 2001; Torrington ir kt., 2002; Boice, Kleiner, 1997).	Paskirtis	*Darbo apmokėjimo sistemos elementai organizacijoje. *Organizacijos poreikiai ir lūkesčiai. *Darbuotojo motyvacija. *Darbingo amžiaus žmonių emigracija šalyje.
Finansinių priemonių paskirstymo sistema, leidžianti diferencijuoti darbuotojų darbo užmokestį pagal darbo pobūdį, kas užtikrina teisingumo principo įgyvendinimą organizacijoje, siekiant užsibrėžtų tikslų (Gerikienė ir kt., 2009; Berger, 2008).	Aplinka, paskirtis	*Žmonių išteklių sistema ir politika organizacijoje. *Organizacijos poreikiai ir lūkesčiai. *Darbuotojo darbo pobūdis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais.

Darbo apmokėjimo (antroji grupė sąvokų) apibrėžimuose pagal požymius *paskirtis, kontrolė, pobūdis* atsispindi dar tokie veiksniai kaip darbuotojo reliatyvi vertė ir motyvacija, organizacijos poreikiai ir lūkesčiai, darbo apmokėjimo sistema ir darbo apmokėjimo fondas organizacijoje. Darbo apmokėjimo sistemos apibrėžimai pagal požymius *paskirtis, aplinka* išryškina taip pat ir darbingo amžiaus žmonių emigracijos šalyje poveikio svarbą.

Apibendrinant nagrinėjamų sąvokų apibrėžimuose atsispindinčius veiksnius, matyti, kad juos, pagal veikimo vietą, galima priskirti prie skirtingų aplinkų, t.y. išorinė šalies aplinka, vidinė organizacijos aplinka ir nuo paties darbuotojo priklausantys veiksniai. Išorinėje šalies aplinkoje veikia tokie veiksniai kaip darbo jėgos pasiūla ir paklausa šalies darbo rinkoje, pragyvenimo lygis šalyje, darbingo amžiaus žmonių emigracija šalyje. Vidinė organizacijos aplinka apima darbuotojo darbo pobūdžio nustatymą, žmonių išteklių sistemą ir politiką, organizacijos poreikių ir lūkesčių reguliavimą, darbo apmokėjimo sistemos ir darbo apmokėjimo fondo sudarymą. Tuo tarpu nuo paties darbuotojo priklauso tokie išryškėję veiksniai kaip jo poreikiai ir lūkesčiai, taip pat reliatyvi vertė ir motyvacija.

Disertacijoje bus naudojamos *darbo užmokesčio, darbo apmokėjimo* ir *darbo apmokėjimo sistemos* sąvokos. Remiantis *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio* sąvokų analizės rezultatais ir padarytomis išvadomis, disertantės suformuluoti tokie minėtų sąvokų apibrėžimai, kuriais vadovaujamosi nagrinėjant iškeltą problemą. Apibrėžimai aprėpia visus pagal išskirtus požymius išryškintus įtakos veiksnius.

Darbo apmokėjimas – sudėtinė žmonių išteklių sistemos dalis, traktuojama kaip daugiafunkcinis procesas, kurio dėka, atsižvelgiant į darančius įtaką įvairius išorinės aplinkos ir vidinius organizacijos veiksnius, reguliuojama nustatyta darbo apmokėjimo sistema verslo organizacijoje.

Darbo apmokėjimo sistema - daugialypis atsiskaitymo su darbuotojais paketas, kurio tikslas - nustatyti galutinį darbo užmokestį ir jo mokėjimo sąlygas, kitas motyvavimo priemones atskiroms darbuotojų grupėms verslo

organizacijoje, skatinant siekti geriausio rezultato tiek atskiram darbuotojui, tiek visai organizacijai.

Darbo užmokestis – darbuotojo už jo atliktą darbą iš organizacijos gaunamos pajamos tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio forma.

Pagal išskirtą *darbo užmokesčio* apibrėžimą darbo užmokestis traktuojamas kaip darbuotojo darbo pajamos, todėl jo struktūrinės dalis – tiesioginį ir netiesioginį darbo užmokestį - taip pat galima įvardinti ir kaip darbuotojo tiesioginės ir netiesioginės darbo pajamos verslo organizacijoje. Minėtos aplinkybės sąlygoja tai, kad darbo apmokėjimo sistema turi būti detalizuojama, išskiriant atskirus jos posistemius (tiesioginį ir netiesioginį darbo užmokestį), taip pat pastarųjų sandaros elementus (*1.2. posk.*).

1.2. Darbo apmokėjimo sistemos elementų teorinė konceptualizacija

Šiuolaikinių darbo apmokėjimo sistemų struktūra, atskiri jos posistemiai ir elementai disertacijoje nagrinėjami remiantis holistiniu principu, pagal kurį analizuojamas reiškiny susvokiamas kaip vientisa visuma, netolygi jos elementų sumai. Disertantės suformuluotos *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio* sąvokos pagrindžia verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos, kaip visumos, sudarytos iš atskirų dalių (posistemų ir juos sudarančių elementų), kurių svarba skirtingai traktuojama įvairių autorių, suvokimą. Kaip jau buvo minėta, *darbo apmokėjimas* yra plati sąvoka, žyminti procesą, kurio rezultatas yra darbuotojui išmokamas piniginis darbo užmokestis ir užtikrinamas nematerialus skatinimas atitinkamomis priemonėmis, o kiekvienoje organizacijoje išgryninta darbo apmokėjimo sistema leidžia šį procesą padaryti veiksmingesnį tiek pačiai verslo organizacijai, tiek kiekvienam jos darbuotojui.

Norint turėti išsamų ir konkretų darbo apmokėjimo sistemos struktūrinį vaizdą, svarbu atskleisti minėtą sistemą sudarančius posistemius ir atskirus elementus. Mokslinėje vadybos srities literatūroje autoriai neretai

darbo apmokėjimo sistemą vaizduoja remiantis trimis, disertantės išryškintais požiūriais.

Remiantis pirmuoju požiūriu, darbo apmokėjimo sistema vaizduojama sudaryta iš tokių posistemių kaip *materialusis tiesioginis darbo užmokestis*, kurio sudedamosios dalys yra pagrindinio darbo užmokesčio, sąlygojamo darbo vietos ir darbuotojo kvalifikacijos reikalavimų, ir *veiklos darbo užmokesčio*, priklausančio nuo verslo organizacijos ir darbuotojo veiklos rezultatų, nustatymas. Veiklos arba papildomas darbo užmokestis gali būti nustatomas pagal iškeltų tikslų įgyvendinimą, atliktą papildomą darbą (dirbtą laiką ar pagamintus vienetus) ar veiklos paskirstymą (angl. *Gain-Sharing*) (Merboth, 2008). Darbo apmokėjimo sistemos struktūros (kaip sudarytos iš materialaus tiesioginio ir veiklos užmokesčio) vaizdavimas, disertantės nuomone, kritikuotinas dėl darbo užmokesčio, kurį gauna darbuotojas, traktavimo tik materialia, tiesioginiai pinigine forma, neatsižvelgiant į netiesioginį darbo užmokestį, kurį darbuotojas gauna papildomų paslaugų ar privilegijų forma. Svarbu tai, kad būtent netiesioginio užmokesčio priemonės dabar dažnai taikomos verslo organizacijose, norint ne tik teisingai apmokėti darbuotojams už darbą, bet ir kaip paskata siekti geresnių darbo rezultatų.

Egzistuoja ir šiek tiek kitoks požiūris į darbo apmokėjimo sistemos sandarą: darbo apmokėjimo sistema susideda iš *vidinio darbo užmokesčio*, kuris priklauso nuo darbo turinio, reikšmingumo, darbo sąlygų, organizacijos klimato, ir *išorinio darbo užmokesčio*, apimančio paaukštintimų pareigose, tarnybinės padėties, prestižo, pripažinimo ir papildomų apdovanojimų (tokių kaip telefonas, tarnybinis automobilis ir pan.) priemonių, nustatymo. Priešingai nei anksčiau pateiktas darbo apmokėjimo sistemos, sudarytos iš materialaus tiesioginio ir veiklos užmokesčio, sandaros požiūris, šiame darbo apmokėjimo struktūros vaizdavime išryškinamas netiesioginis, darbuotojų gaunamas papildomų paslaugų, privilegijų ar išmokų forma, užmokestis. Akcentuotina tai, kad darbo apmokėjimo sistemos, sudarytos iš vidinio ir išorinio užmokesčio posistemių, traktavimas kritikuotinas dėl išnykstančios ribos tarp materialaus ir nematerialaus darbuotojo darbo užmokesčio, taip pat dėl

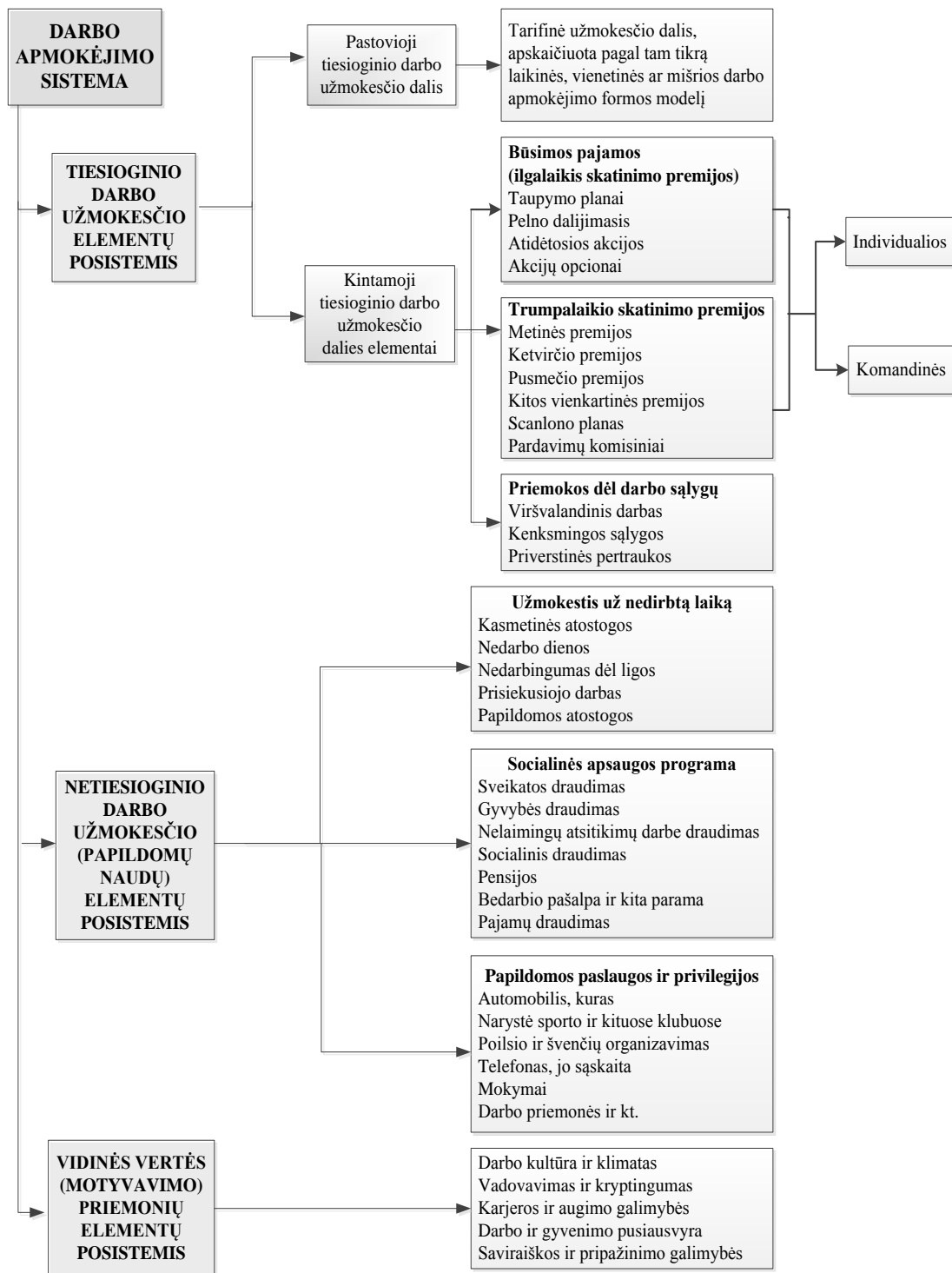
neišskyrimo tarifinio darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio priklausančio nuo veiklos rezultatu.

Remiantis trečiuoju požiūriu, darbo apmokėjimo sistema konkretizuojama išskiriant tokius du posistemius – *pastoviojo darbo užmokesčio* ir *premių arba naudų* nustatymo. Labai panašiai, tik bendresne forma darbo apmokėjimo sistema gali būti pavaizduota susidedanti iš *materialaus* (tiesioginio ir netiesioginio) ir *nematerialaus arba emocinio darbo užmokesčio* (Jensen ir kt., 2008; Dubois, 2004; Armstrong, 2007). Tokiam darbo apmokėjimo sistemos traktavimui pritaria ir M. Jėčiuvienė (2006), darbo apmokėjimo sistemos struktūroje daug aiškiau ir konkrečiau išskirdama tokius posistemius kaip pagrindinis darbo užmokestis, paskatos pavieniams darbuotojams už ypatingą indėlį, strateginės paskatos, orientuotos į bendrus organizacijos veiklos rezultatus, socialinės ir kitos naudos.

Apibendrinant mokslinėje vadybos srities literatūroje išryškėjusius darbo apmokėjimo sistemos struktūros požiūrius, disertantė pritaria nuomonei, jog tikslingiau darbo apmokėjimo sistemoje išskirti materialiojo ir nematerialiojo darbo užmokesčio darbuotojui posistemius, kiekvieną jų išskaidžius į smulkesnius elementus. Remiantis tuo, disertacijoje darbo apmokėjimo sistema traktuojama kaip sudaryta iš trijų posistemių - *tiesioginių* (materialus pastovusis ir kintamasis darbo užmokestis) ir *netiesioginių* (papildomos naudos ir paskatos) darbuotojo pajamų (arba tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio), taip pat *vidinės vertės*² (motyvacijos) priemonių nustatymo (žr. 3 pav.).

Disertantės nuomone, svarbiausias darbo apmokėjimo sistemos posistemis tiek darbuotojų, tiek verslo organizacijų atžvilgiu yra tiesioginių darbuotojo pajamų dydžio ir sandaros nustatymas, tačiau šiuolaikinėse organizacijose, veikiančiose sparčių pokyčių ir hiperkonkurencijos sąlygomis, vis labiau didėja ir netiesioginio darbo užmokesčio, taip pat vidinės vertės priemonių svarba.

² Vidinės vertės priemonės traktuojamos kaip emocinės, materialia forma neišreiškiamos, darbuotojų motyvavimo, komfortiškos darbo aplinkos užtikrinimo funkciją atliekančios priemonės.



3 pav. Bazinės³ darbo apmokėjimo sistemos sudedamosios dalys – posistemiai ir juos sudarantys elementai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Fisher ir kt. (2006); Jensen ir kt. (2008).

³ Bazinė darbo apmokėjimo sistema suprantama kaip pamatinė, apimanti pagrindinius mokslinėje vadybos srities literatūroje išskiriamus posistemius ir sudaranti individualios darbo apmokėjimo sistemos verslo organizacijoje formavimo pagrindą, atsisakant atskirų bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementų ar modifikuojant juos.

Būtent netiesioginio užmokesčio ir vidinės vertės priemonių naudojimas leidžia verslo organizacijoms pritraukti ir išlaikyti geriausius, tinkamiausius darbuotojus, ypač tada kai nėra galimybių padidinti tiesioginio darbo užmokesčio dydį. Materialusis tiek tiesioginis, tiek netiesioginis darbo užmokestis sąlygojamas daugelio įtakos veiksnių (taip pat tarptautinės verslo organizacijos politikos), turi didelės įtakos darbuotojams, dėl pinigų poveikio jų elgsenos kitimui (Gerikienė, Marčinskas, 2002).

Remiantis mokslinės vadybos srities literatūros analizės rezultatų išvadomis, išskirtų darbo apmokėjimo sistemos posistemų, sudarytų iš smulkesnių elementų, visuma pavadinta **bazine arba pamatine darbo apmokėjimo sistema** (žr. 3 pav.). Bazinė darbo apmokėjimo sistema yra verslo organizacijos individualios darbo apmokėjimo sistemos formavimo pagrindas, kai atsižvelgiant į verslo organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos ypatumus, organizacijos ir jos darbuotojų poreikius, modifikuojama bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūra, pakeičiant vienus elementus kitais, atsisakant kai kurių ar pridėdant naujų elementų.

Išgryninus bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūrą, būtinas atskirų išskirtų sudedamųjų dalių loginis abstrahavimas, atsiejant tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio, taip pat vidinės vertės priemonių posistemius, siekiant išryškinti svarbiausius jų aspektus ir užmokesčio dydžio skaičiavimui ar sprendimo priėmimui dėl skyrimo konkrečiam darbuotojui įtaką darančius veiksnius.

Tiesioginių darbuotojo pajamos susideda iš atskirų elementų (Mačernytė – Panamariovienė, 2003; Merboth, 2008): **pastoviosios** (kitaip dar vadinamos **bazinės, pagrindinės, tarifinės, tiesioginės**) ir **kintamosios** (kitaip dar vadinamos **papildomosios, netiesioginės, veiklos**) darbo užmokesčio dalių. Disertacijoje bus vartojamos sąvokos **pastovioji** ir **kintamoji** darbo užmokesčio dalys, kurios sudaro darbuotojo gaunamas tiesiogines pajamas už darbą, kaip pavaizduota 3 paveiksle.

Kintamosios ir pastoviosios darbo užmokesčio dalių išskyrimas leidžia įvertinti darančius įtaką objektyvius ir subjektyvius veiksnius, todėl, tokiu

principu formuojant darbuotojo darbo užmokestį, galima kalbėti apie teisingą darbo užmokestį (Martinkus ir kt., 2006). Tai patvirtina ir F. Klupšas (2009) teigdamas, kad pastovioji ir kintamoji darbo užmokesčio dalys turi atspindėti atitinkamai objektyviąją ir subjektyviąją darbo vertę.

Tiesioginio darbo užmokesčio, ir apskritai, visos darbo apmokėjimo sistemos verslo organizacijoje pagrindas yra *pastoviosios darbo užmokesčio dalies* nustatymas. Pastovioji darbo užmokesčio dalis yra užmokesčio už darbą darbuotojui tarifinė dalis *laikine* (už faktiškai dirbtą laiką) ar *vienetinė forma*⁴ (už pagamintus gaminius, suteiktas paslaugas, aptarnautus klientus), priklausanti nuo darbo vietoje atliekamo darbo (pareigų) turinio (Mačernytė – Panamariovienė, 2003). Pastovioji darbo užmokesčio dalis nustatoma, atsižvelgiant į darbo vietai (pareigoms) keliamus reikalavimus (protinius ir fizinius gebėjimus) arba darbo sudėtingumą (nervinę ir fizinę įtampa, atsakomybės laipsnį), įvertinus darbą analitiniais metodais.

Pažymėtina tai, kad pastaruosiu metu daugelyje verslo organizacijų skirtingose užsienio šalyse įvertinama turima darbuotojo kvalifikacija, o ne nustatoma pastovioji darbo užmokesčio dalis, atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus. Sparčiai kintant išorinės, kompleksinės aplinkos reikalavimams, organizacijai reikia turėti tokį darbuotoją, kuris nuolat rūpintųsi savo kvalifikacija, mokytųsi, tobulėtų, atsižvelgiant ne tik į šiandieninius, bet ir ateities darbo rinkos reikalavimus (Martinkus ir kt., 2006).

Būtina pastebėti tai, kad pastoviojo darbo užmokesčio dydžio nustatymas atsižvelgiant ne į konkrečiai darbo vietai keliamus reikalavimus, bet į įgytą darbuotojo kvalifikaciją kritikuotinas dėl to, kad nustatytas aukštas jo dydis gali neskatinti darbuotojo tobulėti ir įsisavinti naujų žinių. Pastovaus darbo užmokesčio susiejimas su darbo vietos reikalavimais, o kintamojo - su kvalifikacija, gali daryti įtaką geresniems darbuotojo darbo, o kartu ir visos verslo organizacijos veiklos rezultatams dėl naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų įgijimo ir panaudojimo.

⁴ *Laikinės ir vienetinės formų darbo apmokėjimo modelių turinio specifika analizuojama 1.3 poskyryje.*

Kintamoji darbo užmokesčio dalis įvardijama kaip papildoma darbo užmokesčio dalis arba priemokos (priedai) prie pastoviojo darbo užmokesčio pagal individualias ir kolektyvines premijavimo sistemas (pelno pasidalijimo premijavimas, darbų ir nuopelnų įvertinimo premijavimas), mokami, siekiant įvertinti darbuotojo darbo rezultatus, taip pat užmokestis už viršvalandžius, kenksmingas darbo sąlygas, priverstines pertraukas darbo metu ir kt. (Mackevičius ir kt., 2006). Kintamosios darbo užmokesčio dalies teisinis reguliavimas nėra toks griežtas kaip pastoviosios darbo užmokesčio dalies (nėra įtvirtinami jokie minimalūs ar baziniai jos dydžiai), o dažniau akcentuojama skatinamoji kintamosios darbo užmokesčio dalies funkcija, sudaranti sąlygas praktinėje organizacijų veikloje lanksčiau žvelgti į jos nustatymo tvarką (Granickas, 2012).

Kintamoji darbo užmokesčio dalis, kurios dydis priklauso tiek nuo individualių darbuotojo, tiek nuo kolektyvinių pasiekimų, kuriuos sąlygoja darbuotojo asmeninės ir dalykinės savybės, elgsena darbe, t.y. darbų atlikimo kokybė, darbuotojo punktualumas, iniciatyvumas, stropumas, universalumas ir statusas. Kintamoji darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus, nes nustatyta pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas jos didinimas neįvertina darbuotojo pastangų. Paminėtina ir tai, kad ilgalaikio ir trumpalaikio kintamojo užmokesčio priemonės, taip pat priemokos už viršvalandinį darbą yra naudingesnės organizacijoms, kurių strategija, orientuota į kokybės vadybos principų diegimą, siekiant geresnių darbuotojo ir visos organizacijos veiklos rezultatų, nei dauguma netiesioginio užmokesčio priemonių (Allen, Killman, 2001).

Būtent priemokų prie pastoviojo darbo užmokesčio už našų darbą verslo organizacijoje skyrimas yra viena svarbiausių priemonių, siekiant geresnių darbuotojų darbo rezultatų, motyvacijos didėjimo ir apgalvoto jų elgsenos reguliavimo. To priežastimi galima įvardinti ir tai, kad kintamosios darbo užmokesčio dalies išskyrimas verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemoje padeda darbuotojams jausti tiesioginį ryšį tarp atlikto darbo, įdėtų pastangų ir aiškaus darbo užmokesčio už jį (Appelbaum, Mackenzie, 1996;

Gerikienė, 2010; Tepp, Poomann, 2006). G. Azzone ir T. Palermo (2011) teigia, kad efektyvios apmokėjimo sistemos sudarymas verslo organizacijoje pagrįstas prielaida - darbuotojų veiklos rezultatai ir motyvacija didėja dėl matomo aiškaus ryšio tarp darbuotojo pastangų, nustatytų individualių ar komandinių tikslų pasiekimo ir užmokesčio už tai.

Paprastai kintamoji darbo užmokesčio dalis sudaro apie 30-40 proc. darbo užmokesčio ir nustatomas tam tikram laikotarpiui, atsižvelgiant į darbuotojo pastangas dirbant. Pastaruoju metu vis labiau akcentuojamas darbuotojo vaidmuo verslo organizacijoje, net sakoma, kad „mokėti reikia ne už darbą, bet už darbuotoją“. Šiandien našiai dirbančio darbuotojo, pasikeitus vidinės ir išorinės aplinkų sąlygoms, darbo rezultatai gali ženkliai suprastėti, jei jis nesikeis, nerodys iniciatyvos ir nebus lojalus verslo organizacijai, o šie veiksniai savo ruožtu lemia kintamosios darbo užmokesčio dalies dydį ir sandarą (Martinkus ir kt., 2006). Akcentuotinas nesuderinamumas, atsirandantis dėl to, kad kintamosios darbo užmokesčio dalies, priklausančios nuo veiklos rezultatų, skyrimas ne visada didina darbuotojų motyvaciją, tuo pačiu darbuotojai nesuinteresuoti atlikti darbą, kuris nėra papildomai apmokamas (Schmidt ir kt., 2011).

Disertacijoje pritariama tų autorių nuomonei, kurie teigia, kad šiuolaikinėse verslo organizacijoje tinkamai nustatyta kintamosios darbo užmokesčio dalies sandara ir dydis, apskaičiuotas pagal aiškius, suprantamus kompleksinius kriterijus, yra viena svarbiausių, darbuotojus skatinančių dirbti jėgų, o organizacijoms šių priedų pobūdžio ir dydžio pagrįstas nustatymas yra viena pagrindinių problemų formuojant darbo apmokėjimo sistemą.

Toliau pateikiamas kintamojo darbo užmokesčio elementų detalizavimas, būtinas, siekiant pagrįsti atskirų verslo organizacijose naudojamų priemonių ypatumus kintančios aplinkos veiksnių kontekste. Kintamoji darbo užmokesčio dalis, kaip pavaizduota bazinėje darbo apmokėjimo sistemoje, gali būti išreikšta tokiomis priemonių grupėmis kaip *trumpalaikio skatinimo premijos (paskatos)* ir *ilgalaikio skatinimo premijos* (dar kitaip *būsimos pajamos darbuotojui*) už sėkmingą individualią, komandos

ar visos organizacijos veiklą, taip pat *priemokos dėl darbo sąlygų*, kurios suskirstytos į atskiras priemones, taikomas ar galimas taikyti verslo organizacijoje (žr. 3 pav.). Netinkamai parengta darbo apmokėjimo sistema, kurioje numatytos kintamojo darbo užmokesčio priemonės verslo organizacijoje, pavyzdžiui, orientuota į skirtingų lygių vadovybės darbo užmokesčio didinimą, neduos laukiamų rezultatų. Siekiant efektyvaus tiek trumpalaikio, tiek ilgalaikio skatinimo premijų teikimo, būtina rasti optimalią pusiausvyrą tarp darbuotojų motyvavimo ir jų įdėtų optimalių pastangų, juolab, kad taikant apmokėjimo sistemą, pagrįstą premijų teikimu, verslo organizacijos darbuotojų darbo produktyvumas pakyla 20-30 proc. (Šavareikienė, 2001).

Trumpalaikio skatinimo premijos gali būti traktuojamos kaip komisiniai už pardavimus, priedai už darbuotojo darbo stažą, inovacijas, naujų darbuotojų rekomendacijas, sėkmingą projektų įgyvendinimą, vadovavimą darbo grupei, kitų darbuotojų mokymą ir kt. Kai organizacijoje darbas organizuojamas pagal klasikinį vadybos stilių, dažniausiai taikomos tradicinės, trumpalaikio skatinimo premijos už individualaus ir kolektyvinio darbo rezultatus. Tuo tarpu šiuolaikinėse verslo organizacijose, kurių veikla pagrįsta inovacinės vadybos principais, darbuotojų darbo premijavimas vis dažniau grindžiamas ilgalaikio skatinimo arba būsimų pajamų priemonėmis (Žaptorius, 2007), tokiomis kaip dalyvavimas kompanijos pelno paskirstymo programose, kai darbuotojams skiriamos verslo organizacijos atidėtosios akcijos (angl. „*deferred shares*“) ar akcijų opcionai (angl. „*stock options*“) (perduodant dalį savo akcijų investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti akcijų). M. Amstrong (2007) akcentuoja premijas, priklausančias nuo darbuotojo kompetencijos, asmeninio indėlio ar darbų atlikimo (angl. *contingent pay*). Paminėtina, tai, kad inovacijų įgyvendinimo procese laikas yra svarbus matmuo, todėl *ilgalaikio skatinimo priemonių*, orientuotų į ilgalaikius inovacijų įgyvendinimo rezultatus, darbuotojų lojalumo ir jų įsipareigojimo organizacijai stiprinimą, darbuotojų kaitos mažinimą, naudojimas šiuolaikinėse verslo organizacijose yra strategiškai tikslingas (Yanadori, Marler, 2006). Y. Yanadori, J. H. Marler (2006) atliktas tyrimas

aukštųjų technologijų organizacijų pavyzdžiu parodė, kad užmokesčio struktūrai, ypač ilgalaikio skatinimo priemonių taikymui, turi įtakos organizacijos ketinimas ateityje diegti naujoves savo veikloje.

Visas tiek trumpalaikio, tiek ilgalaikio skatinimo premijas galima suskirstyti į tris grupes - individualios premijos už nuopelnus, komandinės (grupinės) premijos, taip pat individualios ir komandinės premijos, priklausančios nuo visos verslo organizacijos veiklos rezultatų. Detalizuojant minėtas premijų grupes, išryškunami jų skyrimo ir dydžio skaičiavimo darbuotojams ypatumai, ką sąlygoja skirtingi aplinkos veiksniai.

Individualios premijos už nuopelnus. Individualios premijos, kurios gali būti trumpalaikio arba ilgalaikio skatinimo, susieja darbuotojo individualios veiklos rezultatus su pastoviuoju darbo užmokesčiu. Minėtosios trumpalaikio skatinimo individualios premijos yra metiniai, ketvirtiniai ar savaitiniai priedai mokami už pamatuojamus darbuotojo veiklos rezultatus, tuo tarpu ilgalaikės premijos siūlo darbuotojams galimybę padidinti savo pajamas ateityje arba už iš anksto iškeltų tikslų įgyvendinimą (Torrington, Hall, 2002; Sparrow, Hiltrop, 1994).

D. Torrington ir L. Hall (2002) pabrėžia verslo organizacijose taikomo individualių premijų mokėjimo trūkumą, susijusį su darbuotojų darbo vertintojo galimu subjektyvumu (darbuotojas gali pajusti nesuderinamumą tarp atlikto darbo ir mokamo priedo). G. Dessler (2001) taip pat pažymi, kad individualių darbuotojams skiriamų premijų efektyvumas priklauso nuo veiklos vertinimo pagrįstumo (neteisingi veiklos vertinimo rezultatai sąlygos netinkamai mokamas premijas). Paminėtina ir tai, kad kiekvienas darbuotojas mano, dirbantis geriau nei vidutiniškai, todėl gaunamas mažesnis nei vidutinis priedas, gali sukelti neigiamų emocijų, t.y. nepakankamas priedų dydis ne itin motyvuoja darbuotoją naudingai dirbti (Torrington, Hall, 2002). Svarbu ir tai, kad mokant darbuotojams individualias premijas griaunamas komandinis darbas ir didinama vidinė konkurencija.

Komandinių (grupinių) premijų tikslas yra susieti darbuotojų darbo įvertinimo ir užmokesčio už jį rezultatus, kai, atsižvelgiant į bendras komandos

pastangas, apskaičiuojamas komandinių premijų dydis. Siaurąja prasme komandinės premijos yra tokia nustatyta kintamojo darbo užmokesčio dalis darbuotojui, priklausanti nuo visos darbuotojų komandos atlikto darbo teikiamos naudos organizacijai, tačiau trūkumas yra tas, kad kiekvieno darbuotojo paskata dirbti priklauso ne tik nuo jo paties pastangų. Susiklosčius tam tikroms situacijoms verslo organizacijose, kuomet komandos yra per didelės, darbuotojai gali jausti, kad jų pastangos ir darbas neduoda matomos naudos visame komandinio darbo procese, todėl jie nebus motyvuoti rodyti didesnių pastangų.

Individualios ir komandinės premijos, priklausančios nuo organizacijos veiklos rezultatų numato papildomą materialųjį priedą darbuotojams, kurie prisidėjo prie vieno ar kelių organizacijos tikslų pasiekimo, apskaičiuotą remiantis verslo organizacijos veiklos rodikliais arba pagrįstą subjektyviu vadovybės sprendimu. Apibendrintai teigtina, kad tiek individualios, tiek komandinės premijos dažniausiai išmokamos už gerą darbo kokybę, darbo našumą ar kitas darbuotojų pastangas (Lemieux, Bentley, Parent, 2009). Pavyzdžiui, mėginant suderinti organizacijos ir darbuotojų tikslus, kai darbuotojai, siekdami asmeninių tikslų, įgyvendina ir organizacijos planus (vadinamasis *Skanelono planas*, J. Scanlon, 1937 m.). Pabrėžtina tai, kad nors susitariama iš anksto dėl padarytų darbų apimčių nustatymo kriterijų, tačiau ši kintamojo užmokesčio dalis, dėl ryškios priklausomybės nuo bendrų, iš anksto nežinomų verslo organizacijos rezultatų yra diskretinis dydis. Paminėtina, kad net ir neiškėlus konkrečių tikslų, individualios ar komandinės premijos, priklausančios nuo organizacijos veiklos rezultatų, gali būti numatomos iš anksto (Jensen ir kt., 2008).

Toliau analizuojant bazinę darbo apmokėjimo sistemą, išskirtinas mažesnę, tačiau, kaip jau buvo minėta, vis didėjančią reikšmę verslo organizacijose turinčių **netiesioginių darbuotojo pajamų** nustatymas (žr. 3 pav.). Netiesioginėms pajamoms priskirtinos socialinės apsaugos programos išmokos, teisės aktuose numatytas užmokestis už faktiškai nedirbtą laiką, taip pat papildomos paslaugos ir privilegijos (Torrington, Hall, 2002; Mackevičius

ir kt., 2006). Analizuojant veiksnius, darančius įtaką netiesioginių išmokų darbuotojams skyrimui, užmokesčio už faktiškai nedirbtą laiką, skirtingai nei socialinės apsaugos programos išmokų ir papildomų paslaugų suteikimas darbuotojui, yra daugiau ar mažiau reglamentuojamas šalių teisės aktu, ir, su tam tikromis išlygomis skirtingose šalyse, yra privalomas taikyti visose verslo organizacijose. Socialinės apsaugos programos priemonių taikymas, labiausiai sąlygojamas organizacijos kultūros ir žmonių išteklių politikos, siejamas su organizacijos darbuotojų motyvacijos didinimu. Papildomos paslaugos ir privilegijos taip pat yra svarbios darbuotojų motyvavimo priemonės verslo organizacijose, tačiau jų skyrimui didelę įtaką daro ir darbuotojų užimamos pareigos.

Trečiasis bazinės darbo apmokėjimo sistemos posistemis - **vidinės vertės arba motyvavimo priemonės**, apimančios tokius elementus kaip darbo kultūra ir klimatas, vadovavimas ir kryptingumas, darbuotojams užtikrinamos karjeros ir augimo, saviraiškos ir pripažinimo galimybės, pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas. M. Osterloh ir B. S. Frey (2000) teigimu, atsižvelgiant į visus vidinės motyvacijos pranašumus ir trūkumus, organizacijos vadovai gali parinkti optimalų motyvacijos priemonių derinį, siekiant maksimalaus rezultato. K. George, R. E. Clive (2005), Z. Zakaria ir kt. (2011) atlikti tyrimai parodė, kad aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojais (įvairių lygių vadovams), asmeninio tobulėjimo, atsakomybės suteikimo, pripažinimo aspektai tampa vis labiau svarbesni nei materialiojo kintamojo užmokesčio priemonės. Apskritai motyvavimo priemonių svarbos suvokimas ir *teisinga arba sąžininga* darbo apmokėjimo politika gali padėti išvengti materialaus užmokesčio mažinimo arba „sušvelninti“ jos pasekmes (Blinder, Choi Don, 1990). Pasak D. Jensen, T. McMullen, M. Stark (2007) būtent dėl nefinansinio užmokesčio darbuotojai nusprendžia dirbti kurioje nors iš dviejų organizacijų, kai abu darbdaviai siūlo tokį pat materialų užmokestį. M. Osterloh ir B. S. Frey (2002) įsitikinę, kad finansinis paskatinimas kartais gali pabloginti darbo atlikimą, o ne motyvuoti, ypač darbuotojus, kuriems darbas yra didelė vertybė.

Akcentuotina tai, kad egzistuoja požiūris, jog šios nematerialios priemonės yra neįtrauktinos į darbo apmokėjimo sistemą ir traktuojamos tik kaip papildomos darbuotojų motyvavimo galimybės, kurių išnaudojimas priklauso nuo organizacijos žmonių išteklių strategijos. Tai sąlygoja darbuotojų nesupratimą apie visus darbo apmokėjimo sistemos elementus, nors būtent jų suvokimas daro teigiamą įtaką darbo rezultatams (Zakaria, 2011). Disertacijoje pritariama nuomonei autorių, teigiančių, kad šios vidinės vertės arba darbuotojų motyvavimo priemonės yra darbo apmokėjimo sistemos sudedamoji dalis, kadangi jų svarba šiuolaikinėse organizacijose vis labiau didėja. Darbuotojams svarbu pilnai realizuoti save, dirbant darbą komfortiškoje aplinkoje, tačiau svarbu tai, kad šių sąlygų užtikrinimas reikalauja iš organizacijos nemažai tiek materialinių, tiek nematerialinių išteklių.

Vidinės vertės arba motyvavimo priemonių posistemis darbo apmokėjimo sistemoje detalizuojamas, analizuojant apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimui taikytinas teorijas, nes skirtingų motyvavimo teorijų turinio aiškinimas išryškina visas minėtas priemones (*1.5. posk.*).

Apibendrinant bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūros detalizavimą, matyti skirtingi įtakos veiksniai atskiroms minėtoms sistemoms posistemiams ir juos sudarantiems elementams. Kalbant apie tiesioginių darbuotojo pajamų nustatymui įtaką darančius veiksnius, paminėtina, kad pastoviąją darbo užmokesčio dalį labiausiai sąlygoja paties darbuotojo kompetencija ir kvalifikacija, reikalinga atitinkamoms pareigoms eiti, o kintamosios darbo užmokesčio dalies skyrimas labiau priklauso nuo jo asmeninių savybių. Netiesioginėms darbo pajamoms priklausančios socialinės apsaugos programos priemonės ir papildomos paslaugos bei privilegijos yra sąlygojamos verslo organizacijos kultūros ir žmonių išteklių politikos (nors papildomų paslaugų ir privilegijų skyrimas nemažai priklauso ir nuo darbuotojo užimamų pareigų), o uždarbis už faktiškai nedirbtą darbo laiką yra reglamentuojamas šalies teisės aktu, t.y. sąlygojamas išorinės teisinės aplinkos.

Pastaruoju metu verslo organizacijose taikomų darbo apmokėjimo sistemų įvairovė didėja, nes, atsižvelgiant į kiekvienos verslo organizacijos

individualius poreikius ir įtaką darančius veiksnius, koreguojama bazinė darbo apmokėjimo sistema, modifikuojant atskirus jos elementus. Tinkamai ir apgalvotai sudaryta darbo apmokėjimo sistema verslo organizacijose skatina darbuotojus priimti teisingus sprendimus, siekiant didesnio užmokesčio už darbą (George, Clive, 2005).

Šiame poskyryje išnagrinėta bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūra, išskiriant tiesioginių ir netiesioginių darbuotojo pajamų, taip pat vidinės vertės priemonių posistemius, įtaką darančių veiksnių kontekste. Remiantis šios analizės rezultatais, disertacijoje apibrėžiamos darbo apmokėjimo sistemos atskirų posistemų ir juos sudarančių elementų sąvokos.

Tiesioginis darbo užmokestis – darbo apmokėjimo sistemos posistemis, sudarytas iš pastoviosios ir kintamosios darbo užmokesčio dalių.

Pastovioji tiesioginio darbo užmokesčio dalis – užmokesčio už darbą tarifinė dalis, priklausanti nuo darbo vietoje atliekamo darbo (pareigų) turinio, apskaičiuojama pagal pasirinktą laikinės, vienetinės (arba mišrios) darbo apmokėjimo formos modelį.

Darbo apmokėjimo modelis arba **pastovaus darbo užmokesčio skaičiavimo modelis** – pastoviosios tiesioginio darbo užmokesčio dalies nustatymo laikinės, vienetinės ar mišrios formos pagrindas, siekiant apskaičiuoti darbo vietos (pareigybių) tarifą.

Kintamoji tiesioginio darbo užmokesčio dalis – priedai prie pastoviosios darbo užmokesčio dalies mokami, siekiant įvertinti darbuotojo individualaus ar komandinio darbo rezultatus, viršvalandinį ir darbą kenksmingomis sąlygomis, priverstines pertraukas darbo metu ir pan.

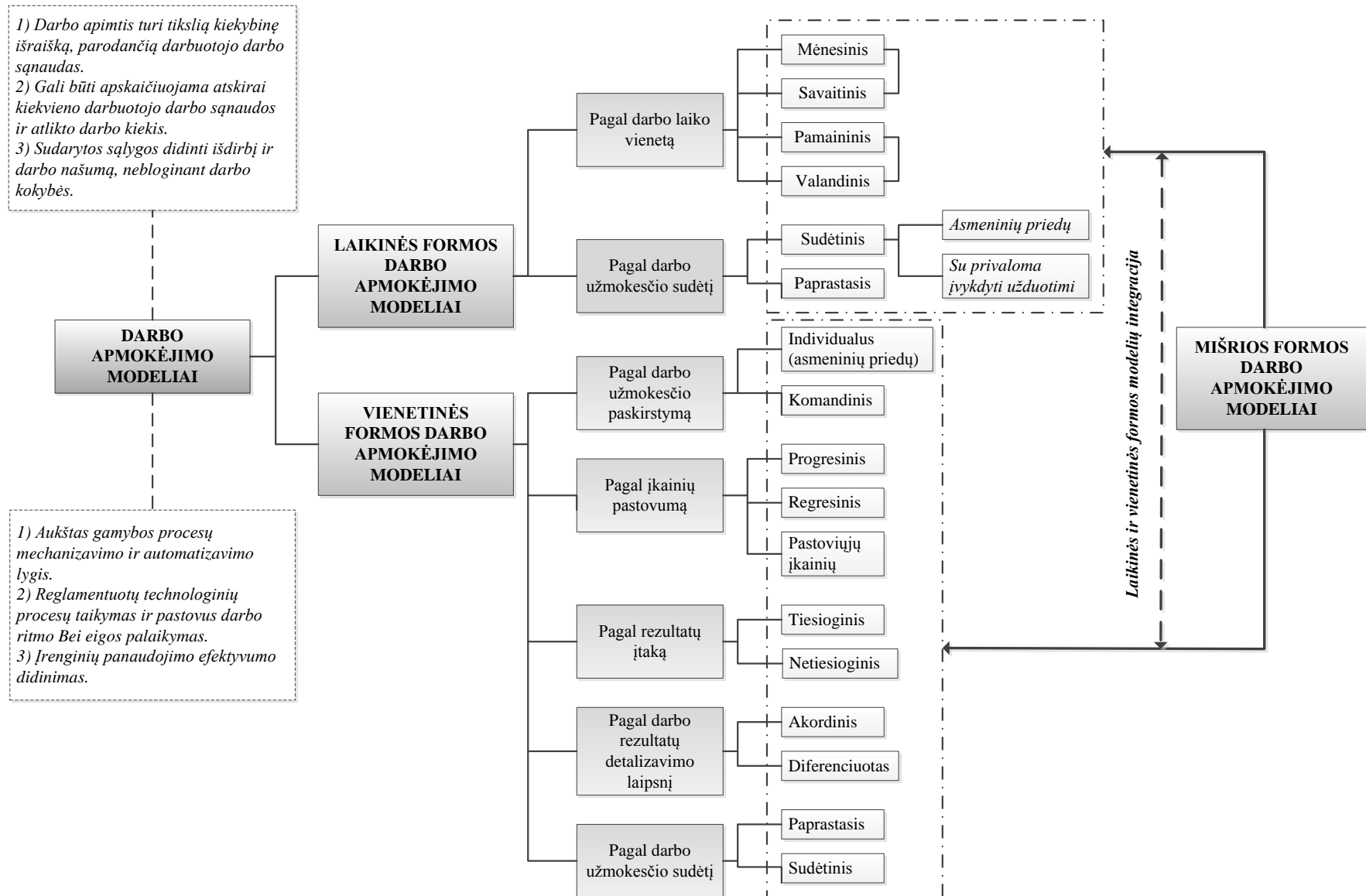
Netiesioginis darbo užmokestis – darbo apmokėjimo sistemos posistemis, kuriam priskirtini tokie elementai - socialinės apsaugos programos ir teisės aktuose numatytas už faktiškai nedirbtą laiką išmokos, taip pat papildomos paslaugos ir privilegijos.

Vidinės vertės priemonės arba nematerialinių darbuotojo motyvavimo būdų visuma, traktuojama kaip atskiras darbo apmokėjimo sistemos posistemis.

Kitame darbo poskyryje atliekama vienos iš tiesioginio darbo užmokesčio dalių - pastoviosios darbo užmokesčio dalies - nustatymo modelių įvairovės, taip pat skirtingų formų (vienetinės, laikinės, mišrios) modelių ypatumų ir įtaką darančių veiksnių analizė.

1.3. Pastoviosios tiesioginio darbo užmokesčio dalies modelių turinio specifiška

Pastovioji tiesioginė darbo užmokesčio dalis darbuotojui verslo organizacijoje apskaičiuojama, remiantis dviem svarbiausiais darbo užmokesčio nustatymo būdais (darbo matais) - pagal pagaminamos produkcijos kiekį (sudėtingumą) arba atidirbtą laiką (trukmę). Pagal šiuos du matavimus išskiriamos pagrindinės darbo apmokėjimo formos - *vienetinė ir laikinė*, kurios apima įvairius, skirtingus pastoviojo darbo užmokesčio apskaičiavimo modelius. Galimi darbo apmokėjimo modeliai tiek vienetinės, tiek laikinės formos struktūrizuoti pateikti 4 paveiksle ir trumpai detalizuoti – pirmiausiai vienetinės darbo apmokėjimo formos ypatumai ir modeliai, po to – laikinės darbo apmokėjimo formos ypatumai ir modeliai. Paminėtina ir *mišri* darbo apmokėjimo forma, kai iki nustatytos pagamintų gaminių/atliktų darbų/suteiktų paslaugų/aparnautų klientų kiekio normos taikomi laikinės formos, o virš nustatytos normos – vienetinės formos pastoviojo darbo užmokesčio apskaičiavimo modeliai.



4 pav. Pastoviosios tiesioginio darbo užmokesčio dalies apskaičiavimo modelių klasifikavimas.
 Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais.

Pagal *vienetinę darbo apmokėjimo formą* - darbo apmokėjimas vykdomas, remiantis vienetinais įkainiais už pagamintą produkciją (suteiktas paslaugas, aptarnautus klientus ar atliktas operacijas) konkrečių prielaidų kontekste: darbas turi būti vertinamas natūrine išraiška (išreikštas kiekybiniais vienetais); didelis darbo greitis neturi turėti įtakos atliekamo darbo kokybei; didžiausią įtaką darbo rezultatams turi turėti pats darbuotojas; išdirbio norma, pagal kurią apskaičiuojamas darbo laiko sąnaudų dydis, apmokama pagal nustatytus įkainius (Mačernytė – Panomariovienė, 2003; Paulavičius, 2002). Darbo užmokestis apskaičiuojamas pagal įkainį (fiksotą išmoką) už atlikto darbo, pagamintos nustatytos kokybės produkcijos vieneta, atsižvelgiant į darbo turinį ir sąlygas (Mačernytė – Panomariovienė, 2003; Dessler, 2001; Vanagas, 2009). Ši darbo apmokėjimo forma dažniausiai naudojama tose ekonominėse veiklose kur reikia daug kvalifikuoto rankų darbo, tačiau paminėtina tai, kad atsiranda prastos darbo kokybės tendencija, kadangi darbuotojas gauna darbo užmokestį, priklausantį nuo to, kiek jis pagamina, suteikia paslaugų, aptarnauja klientų ir t.t. (Leonienė, 2001).

Išskiriami šie vienetinės darbo apmokėjimo formos modeliai: 1) *pagal darbo rezultatų įtaką* – tiesioginis ir netiesioginis (premijinis); 2) *pagal pagamintų vienetų įkainių pastovumą* – progresinis, regresinis (papildomų pajamų pasidalijimo) ir pastoviųjų įkainių; 3) *pagal darbo rezultatų detalizavimo laipsnį* – diferencijuotas arba apmokėjimo pagal detalizuotus įkainius ir akordinis; 4) *pagal darbo užmokesčio sudėtį* – paprastasis ir sudėtinis (fiksotų priedų); 5) *pagal darbo užmokesčio paskirstymą* – individualus arba asmeninių priedų, kolektyvinis (komandinis) (žr. 4 pav.).

Vienetinės darbo apmokėjimo formos modelių išskyrimas pagal atskirus aspektus rodo esamus skirtumus, o trumpai detalizuojant šias išskirtas modelių grupes atsiskleidžia ir įtaką darbo apmokėjimui darantys veiksniai. Vienetinės formos tiesioginiame ir netiesioginiame darbo apmokėjimo modeliuose, kuriuose akcentuojami darbo rezultatai, išryškėja darbuotojo vertės svarba, t.y. kvalifikacija, asmeninės savybės, kas daro įtaką darbo našumui ir pasiektiems rezultatams. Skirtumas tas, kad, kai taikomas *vienetinis*

tiesioginis darbo apmokėjimo modelis, darbuotojo pastovusis darbo užmokestis yra tiesiogiai proporcingas jo išdirbiui, t.y. nustatytas darbo vieneto įkainis padauginamas iš atliktų vienetų skaičiaus. Šis modelis, numatantis tiesioginę priklausomybę tarp darbo rezultatų ir darbo užmokesčio dydžio, skatina darbuotojus dirbti intensyviau ir pagaminti didesnę kiekį gaminių (Paulavičius, 2002). Tuo tarpu, *netiesioginio* arba *premijinio vienetinio darbo apmokėjimo* modelio pagalba rekomenduojama mokėti už pagalbinių darbuotojų kategorijos darbą, kurių pastovusis darbo užmokestis priklauso nuo pagrindinių aptarnaujamųjų darbuotojų išdirbio ir apskaičiuojamas pagal netiesioginį vieneto įkainį. Kitaip tariant, jei pagrindinis darbuotojas, kurį aptarnaus pagalbiniai darbuotojai, nespės atlikti atitinkamo darbo, bus laikoma, kad pagalbiniai darbuotojai taip pat neatliko darbo, kas daro įtaką jų darbo užmokesčio mažėjimui.

Progresiniame, regresiniame ir pastoviųjų įkainių darbo apmokėjimo modeliuose, išskirtuose pagal pagamintų vienetų įkainių pastovumą, taip pat akcentuojamas darbuotojo darbo našumas. Taikant *progresinį vienetinį apmokėjimą*, darbuotojui už įvykdytas nustatytas normas darbo užmokestis mokamas pagal įprastus vienetinius įkainius, o viršijus minėtas normas – jau pagal padidintus įkainius. Šis modelis taikomas išskirtiniais atvejais (tik apmokant už ypač svarbius darbus, nes progresinis vienetinis darbo užmokestis skatina viršyti gamybines užduotis ir didina darbo užmokestį, kurio kilimo tempai gali aplenkti darbo našumo didėjimo tempus. *Regresinio vienetinio darbo* apmokėjimo modelio (kitai dar “papildomų pajamų pasidalijimo modelio”), kuris yra priešingas progresinio vienetinio apmokėjimo už darbą modeliui, esmė yra tokia: darbų apimtims, viršijančioms nustatytas normas, taikomi mažesni darbų įkainiai. Kuo labiau viršijamos nustatytos darbo normos, tuo lėčiau kyla darbo užmokestis, t.y. darbuotojas dalijasi su darbdaviu pajamas, gautas padidėjus darbo našumui ne dėl darbuotojo nuopelnų, o todėl, kad darbdavys sudarė sąlygas darbuotojui našiai dirbti (Paulavičius, 2002). Taikant minėtą darbo apmokėjimo modelį, išryškėja organizacijos žmonių išteklių valdymo politikos ypatumų svarba sudarant

darbo sąlygas ir nustatant darbo užmokestį darbuotojui. Regresinis vienetinio apmokėjimo už darbą modelis taikomas apmokant už darbus, nereikalaujančiais pakankamo normavimo, o normos ir įkainiai koreguojami nedažnai. Pagal pagamintų vienetų įkainių pastovumą išskiriamas dar vienas *pastoviųjų įkainių* arba *linijinis premijų skaičiavimo* modelis, pagal kurį tiek už įvykdytas normas, tiek už virš normos pagamintus vienetus mokamas darbo užmokestis pagal tuos pačius įkainius (Haubrock, 2004). Vienetinės formos darbo apmokėjimo modeliuose pagal darbo rezultatų detalizavimo laipsnį – diferencijuotame ir akordiniame – akcentuojamas ne tiek darbuotojo, bet paties darbo, jo pobūdžio vaidmuo. *Diferencijuotame* arba *apmokėjimo pagal detalizuotus įkainius* darbo apmokėjimo modelyje (dar vadinamame S formos modeliu) naudojami skirtingi tarifiniai įkainiai, kurie priklauso nuo to, kaip vykdomos normuotos užduotys. Įvedami koeficientai darbo įkainiams yra perskaičiuoti pagal normos įvykdymo lygį. Pavyzdžiui, kai normų įvykdymo procentas siekia iki 100, taikomas tarifinio užmokesčio sumažinimo koeficientas (dažniausiai 0,8), o normas įvykdžius ir viršijus – padidinimo koeficientas (1,1 - 1,3) (Vanagas, 2009; Haubrock, 2004).

Taikant *akordinį vienetinį darbo apmokėjimo* modelį, būtina tiksliai apskaičiuoti vienetinį įkainį ne už kiekvieną operaciją atskirai, o už visą darbų kompleksą, t.y. akordinę užduotį. Kitaip tariant, su darbuotojais atsiskaitoma tada, kai baigiamas visas darbas. Akordinio vienetinio apmokėjimo už darbą modelis sustiprina darbuotojų materialinį suinteresuotumą našiau dirbti ir atlikti darbą per trumpesnę laiką, nors paprastai įvedamas premijavimas už akordines užduotis, atliktas per kiek galima trumpesnę laiką (Vanagas, 2009).

Darbo užmokesčio sudėties svarbą išryškinantis *sudėtinis* arba *fiksuotų priedų* vienetinis darbo apmokėjimo modelis skatina darbuotojus didinti gamybos, suteiktų paslaugų apimtį, nes už kiekvieną virš normos pagamintą produkcijos vienetą (suteiktą paslaugą ar atliktą operaciją) mokamas fiksuotas priedas (Vanagas, 2009). Taikant minėtą darbo apmokėjimo modelį svarbus organizacijos žmonių išteklių ir darbo apmokėjimo politikos vaidmuo teisingai nustatant fiksuotų priedų darbuotojams skyrimo tvarką ir dydį.

Taikant darbo apmokėjimo modelius išskiriamus pagal darbo užmokesčio paskirstymą – individualų arba asmeninių priedų ir kolektyvinį, didelis dėmesys skiriamas pačiam darbuotojui (tiek jo kvalifikacijai, tiek socialinei padėčiai ir asmeninėms savybėms). *Asmeninių priedų* arba individualiam vienetinės darbo apmokėjimo formos modeliui būdinga tai, kad darbo užmokestis, susideda iš darbo tarifinio atlygio, priklausančio nuo darbo sudėtingumo ir rezultatyvumo, bei asmeninio tarifinio atlygio (asmeninio priedo), kurį lemia amžius, stažas, taip pat požiūris į darbą ir atsakingumo jausmas (Vanagas, 2009). Taikant kolektyvinį darbo apmokėjimo modelį mokami kolektyviniai priedai, kurių skyrimui įtaką daro jau minėti darbuotojo vertės veiksniai, o taip pat ir sugebėjimas dirbti komandoje.

Pagal *laikinę darbo apmokėjimo formą*, darbuotojų darbo užmokestis tiesiogiai nesiejamas su pagamintos produkcijos ar suteiktų paslaugų kiekiu, nes darbuotojams mokama už dirbtą laiką pagal darbo kainos matavimo vienetą, t.y. darbininkams – pagal tarifinius atlygius (darbo užmokestis apskaičiuojamas valandinį tarifinį atlygį dauginant iš dirbtų valandų skaičiaus), specialistams ir tarnautojams – pagal nustatytas algas (Vanagas, 2009). Laikinė darbo apmokėjimo forma taikoma ekonominėse veiklose, kur sunku arba neįmanoma išmatuoti darbo kiekio ir kokybės, kur darbuotojai atlieka labai įvairų darbą, taip pat, kur būtinas ypatingas susikaupimas ir skuba gali sukelti nuostolių arba sugadinti produkciją, prietaisus ir įrengimus. Taikant laikinės darbo apmokėjimo formos modelius, labai svarbu tinkamai pagrįsti tarifinius koeficientus, reikalingus pagrindiniam darbo užmokesčio dydžiui nustatyti. *Darbo užmokesčio tarifu* vadinamas pinigine forma išreikštas įvairių rūšių darbo įkainis, nustatytas už tam tikrą laiką (valandą, dieną, mėnesį), atsižvelgiant į darbo kvalifikaciją, sunkumą ir jo visuomeninį naudingumą, taip pat į minimaliojo darbo užmokesčio reikalavimus šalyje. Europos šalyse paprastai remiamasi prancūzų ekonomisto F. Parodi sukurta tarifinio užmokesčio nustatymo metodika (*Parodi sistema*), pagal kurią, tarifiniai koeficientai išvedami iš minimalių valandinių užmokesčių pagal atliekamo darbo sudėtingumo kriterijus. Tarifinė sistema nustatoma atsižvelgiant į

ekonominės veiklos reikšmę, darbo kvalifikaciją, sudėtingumą ir susideda iš **tarifinių koeficientų** (rodo, kiek kartų tam tikros kategorijos tarifinis užmokestis didesnis už pirmos kategorijos tarifinį užmokestį), **tarifinių lentelių** (vyriausybės nustatyta skalė tam tikrai ekonominei veiklai, susidedanti iš atitinkamo skaičiaus kategorijų ir jas atitinkančių koeficientų) ir **tarifinių kvalifikacinių žinynų**. Minėtos aplinkybės sąlygoja tai, kad, taikant laikinės darbo apmokėjimo formos modelius, didesnę reikšmę turi teisiniai veiksniai, tokie kaip vyriausybės politika darbo rinkos klausimais ir su tuo susijęs minimaliojo darbo užmokesčio šalyje nustatymas.

Laikinės formos darbo apmokėjimo modeliai yra skirstomi: 1) pagal darbo užmokesčio sudėtį – paprastasis, sudėtinis su privaloma vykdyti normuota užduotimi ir sudėtinis asmeninių priedų; 2) pagal darbo laiko vienetą – valandinis, pamaininis (arba dieninis), savaitinis, mėnesinis.

Pagal darbo užmokesčio sudėtį išskirtas **paprastasis** laikinės darbo apmokėjimo formos modelis pabrėžia darbuotojų pastoviojo užmokesčio priklausomybę tik nuo dirbto laiko. Šiuo atveju svarbiausia, remiantis analitiniu atliekamo darbo vertinimu, tinkamai pagrįsti valandinį tarifą, kuris peržiūrimas ir koreguojamas periodiškai, pavyzdžiui, kiekvieną ketvirtį. Ši sistema skatina darbuotojus kelti savo kvalifikacinę kategoriją, todėl, kaip jau buvo minėta, darbuotojų asmeninės savybės neakcentuojamos (Paulavičius, 2002). Kitas pagal darbo užmokesčio sudėtį išskirtas **sudėtinis su privaloma įvykdyti normuota užduotimi** darbo apmokėjimo modelis ypatingas tuo, kad šiuo atveju taikoma privaloma atlikti kiekybinė darbo norma, nors užmokestis skaičiuojamas pagal darbo laiką, o neįvykdžius normos per darbo laiką, ji užbaigiama, dirbant neapmokamą papildomą laiką (Martinkus ir kt., 2006). Pastarasis darbo apmokėjimo modelis daugiau sąlygojamas išorinės aplinkos veiksnių, darančių įtaką darbo tarifo nustatymui, taip pat verslo organizacijos žmonių išteklių valdymo politikos nustatant privalomą įvykdyti normuotą užduotį. Tuo tarpu **laikinis sudėtinis asmeninių priedų (kelių atlygių)** darbo apmokėjimo modelis darbo užmokestį išskiria į dvi dalis – pagrindinę ir papildomą, kuri dažniausiai tikslinama kas ketvirtį ar pusmetį. Pagrindinė

darbo užmokesčio dalis priklauso nuo darbuotojo kvalifikacijos įvertinimo, o papildoma – nuo asmeninių nuopelnų, darbuotojo universalumo, adaptacijos kolektyve ir prisitaikymo prie esamų darbo sąlygų, elgesio ir lojalumo organizacijai. Šis modelis taip pat pagrįstas normos įvykdymu, skatina darbuotojus didinti vidinę darbo jėgos vertę. Paprastai nustatomi keli tarifai, kurie diferencijuotai taikomi darbuotojams pagal jų normų vykdymo rodiklius (Vanagas, 2009). Asmeninių priedų darbo apmokėjimo modelis siejamas su japoniškuoju darbo apmokėjimo modeliu, pagrįstu darbo (pagal išdirbtas valandas) ir asmeniniais (atsižvelgiant į darbuotojo amžių) tarifais (Vanagas, 2009).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad daugelyje išsivysčiusių šalių vienetinės darbo apmokėjimo formos modelių verslo organizacijose taikymas mažėja, nes šiais intensyvaus technikos modernėjimo laikais, kai mašinų, robotų ir įvairių mechanizmų darbas keičia žmonių darbą, vis labiau taikomi laikinės darbo apmokėjimo formos modeliai (Mackevičius ir kt., 2006). Žinių ir pažangių informacinių technologijų ekonomikos visuomenėje labai svarbūs veiksniai tampa darbuotojo kūrybinis darbas, plataus profilio gebėjimai ir įgūdžiai, savarankiškumas, originalumas, lankstumas įvairiose situacijose, darantys įtaką galutinio produkto kokybei, inovacijų taikymui ir verslo organizacijos sėkmei rinkoje. Sąlygojant minėtoms aplinkybėms, vienas tinkamiausių darbo apmokėjimų modelių verslo organizacijoje būtų laikinės formos sudėtinis asmeninių priedų, kuris akcentuoja tiek darbuotojo kvalifikaciją ir kompetenciją konkrečiam darbui atlikti, tiek asmenines savybes.

Kiekvienai verslo organizacijai, siekiant teisingai įvertinti atliekamo darbo sudėtingumą, darbuotojo gebėjimus, kvalifikaciją ir darbo kokybę, tikslinga sudaryti individualią darbo apmokėjimo sistemą, aiškiai išskyrus darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo aspektus. Minėtos aplinkybės sąlygoja glaudžias darbo apmokėjimo sistemos formavimo sąsajas su verslo organizacijos žmonių išteklių valdymo politika. Darbo apmokėjimas yra žmonių išteklių grandinės sudedamoji dalis, todėl būtina išryškinti darbo apmokėjimo vietą žmonių išteklių valdymo sistemoje ir sąsajas su kitomis

dedamosiomis, siekiant giliau išanalizuoti vidinės organizacijos aplinkos įtakos veiksnius darbo apmokėjimui.

1.4. Darbo apmokėjimo pozicionavimas žmonių išteklių valdymo grandinėje

Žmonių išteklių vadybos plėtrai XIX amžiuje darė įtaką nepakenčiamos darbo sąlygos ir supratimas, kad didelis darbuotojų išnaudojimas neatneša lauktų rezultatų organizacijai, todėl valdant darbo procesus palaipsniui imta taikyti gerovės ir švietimo principus. Žmonių išteklių administravimas, kuris apėmė siauras funkcijas (naujų darbuotojų įdarbinimas, apmokymai ir apskaita) susiformavo XX amžiaus ketvirtajame dešimtmetyje. Žmonių išteklių reikšmingumo augimas verslo organizacijose lemia visos žmonių išteklių vadybos sistemos turinį ir pagrindinius uždavinius, būtent todėl šiuolaikinėse vadybos teorijose orientuojamasi į darbuotoją kaip į pagrindinį, lemiamą organizacijos veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį. Šiame poskyryje siekiama įvertinti vieno atskiro žmonių išteklių valdymo komponento - darbo apmokėjimo - vietą minėtoje žmonių išteklių grandinėje (arba sistemoje) ir ryšius tarp atskirų elementų, remiantis skirtingų autorių požiūriais.

Darbo apmokėjimo tiek kaip atskiros sistemos, sudarytos iš daugelio elementų, tiek kaip vienos posistemės žmonių išteklių valdymo grandinėje, analizė yra aiškinama sisteminiu, sąveikos ir holistiniu požiūriais. Šie teoriniai tyrimo metodai leidžia visapusiškai apibrėžti ir atskleisti darbo apmokėjimo integracijos į žmonių išteklių grandinę lygį ir vietą minėtoje sistemoje, taip pat įvertinti darbo apmokėjimo kaip žmonių išteklių valdymo sistemos atskiro posistemio ryšių ypatumus.

Tiek nagrinėjant darbo apmokėjimą kaip atskirą sistemą, tiek kaip žmonių išteklių valdymo sistemos dedamąją, taikytinas sąveikos požiūris, kuris remiasi mainais pagrįstais ryšiais tarp įvairių sistemos dalyvių ir leidžia suvokti žmonių išteklių valdymo sistemos elementų sąveikos procesą. Tuo tarpu,

nagrinėjant organizacijos žmonių išteklių valdymą ir vieną elementą – darbo apmokėjimą holistiniu, dinamiu požiūriu, analizuojami trys glaudžiai susiję etapai (pasirengimo, įgyvendinimo, vertinimo) ir pabrėžiama integracija į visas organizacijos veiklas – gamybą, rinkodarą, planavimą, strategijų rengimą ir kt.

Remiantis sisteminiu požiūriu, atitinkama veiklos sritis nagrinėjama kaip sistema, kuri yra tarpusavyje susietų posistemių visuma, panaudojanti posistemių tarpusavio ryšius, siekia įgyvendinti atitinkamus tikslus ir suformuoja vientisą funkcinę sistemą (Laws, 1999) arba, kitaip, atskirų vienetų išsidėstymo tvarką, visumą, darinį, pagrįstą tam tikrais principais. Vertinant sisteminiu požiūriu, darbo apmokėjimas traktuojamas kaip viena iš žmonių išteklių valdymo sistemos funkcijų. Funkcija mokslinėje literatūroje įvardijama kaip organizacijos vykdoma veikla (arba jos dalis) (Zakarevičius, 2002). Anot P. Zakarevičiaus (2002), organizacija vykdo funkcijas, įgyvendindama savo tikslus, todėl tikslai ir funkcijos tiesiogiai susieti. Kadangi žmonių išteklių valdymo sistema yra tvarkingas sudėtinių dalių arba funkcijų rinkinys, o bet kokios sistemos dalies pasikeitimas turi įtakos visiems tos sistemos elementams, jos vieningumui ir veiklos efektyvumui.

Moksliniuose vadybos srities literatūros šaltiniuose žmonių išteklių valdymo procesui daugelis autorių priskiria skirtingas funkcijas. Be abejo, tam nemažą įtaką daro egzistuojantys skirtingi požiūriai ir į pačius žmonių išteklius – *bendrinis* ir *išskirtinis* (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008). Žmonių išteklių sąvokos skirtingas traktavimas pagrindžia ir įvairių autorių vartojamus nevienodus žmonių išteklių ar personalo valdymo apibrėžimus. *Išskirtinis požiūris* į žmonių išteklius nagrinėja juos kaip žmogiškąjį kapitalą, kuris daugumos autorių apibūdinamas tokiais elementais kaip sukauptos žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, išsilavinimas ir mokymasis. *Bendrinis požiūris* apibūdina žmonių išteklius kaip visus organizacijoje dirbančius darbuotojus. Apskritai žmonių išteklių valdymo turinys nėra vien reikalingų darbuotojų samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas, o toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Šiuo atveju pabrėžiamas strateginis aspektas ir žmonių išteklių valdymo sąsajos su kitomis

funkcijomis, kas ir yra pagrindinis žmonių išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumas. Sąvoka žmonių ištekliai žmones sulygina su kitais ištekliais, tačiau žmonių išteklių valdyme kaip tik akcentuojama, kad žmonės – svarbiausias, retas organizacijos išteklius, parduodantis savo žinias ir kuriantis didžiausią vertę organizacijai, kuri, savo ruožtu pateikia save kaip prekę t.y. parodo kaip ji sugebės motyvuoti savo darbuotojus ir patenkinti jų lūkesčius. Remiantis minėtomis aplinkybėmis, disertacijoje bus naudojamas būtent žmonių išteklių valdymo terminas, o darbo apmokėjimas traktuojamas kaip šios sistemos, sąlygojamos skirtingų išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos veiksmų, dalis.

Apibendrinant skirtingų autorių požiūrius, išryškėjo, dažniausiai išskiriamos dvi stambios *žmonių išteklių valdymo* sudėtinės dalys - *organizavimas* (angl. *Organization*) ir *administravimas* (angl. *Administration*), akcentuojant šiek tiek skirtingas jų funkcijas. Galima sakyti, kad *organizavimo funkcija* labiausiai susijusi su žmonių išteklių valdymo padalinio atliekamomis veiklomis (darbuotojų apskaita ir poreikio planavimas, priėmimas, perkėlimas, atleidimas, darbuotojų vertinimas ir apmokėjimas, kvalifikacijos kėlimas, karjeros planavimas ir kt.), o *administravimo sričiai* priklauso vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos (bendradarbiavimo), bendradarbių santykių organizavimo ir koordinavimo veiklos (bendradarbių pažinimas, darbuotojų motyvavimas, poveikio priemonių taikymas, valdymo stiliai ir kt.) (Šilingienė, 2002).

Pažymėtina tai, kad atskirų veiklų priskyrimas dviem minėtoms žmonių išteklių valdymo sistemos posistemiams – *organizavimui* ir *administravimui* prieštaringas tuo atžvilgiu, kad darbo apmokėjimas priklauso *organizavimo* funkcijai, o motyvavimas – žmonių išteklių *administravimui*. Disertantės nuomone, toks požiūris teisingas tik tuo atveju, kai kalbama apie pastoviosios darbo užmokesčio dalies nustatymą, atsižvelgiant į darbo pobūdį, pareigybes, tačiau ne į kintamojo darbo užmokesčio dalį ir nematerialias apmokėjimo formas darbuotojui už darbą, esančias darbo apmokėjimo proceso ribose. Akcentuotina tai, kad kintamoji darbo užmokesčio dalis yra pagrindinė

darbuotojo motyvavimo priemonė, o kartu ir tiesioginio darbo užmokesčio, mokamo darbuotojui už darbą, dalis (žr. 3 pav.). Minėtos aplinkybės pagrindžia, kad darbuotojų darbo apmokėjimas ir motyvavimas yra glaudžiai susijusios veiklos, todėl jų priskyrimas prie atskirų žmonių išteklių valdymo funkcijų kelia nemažai klausimų.

Žmonių išteklių valdymo sistemoje darbo apmokėjimas dažniausiai išskiriamas kaip atskiras minėtos sistemos elementas, tačiau kai kurių autorių nuomone, ši sritis priskirtina prie darbuotojų motyvavimo funkcijos. P. Zakarevičius (2003) teigia, kad žmonių išteklių valdymo procesas, kaip ir kiti valdymo procesai, gali būti apibūdintas kaip sprendimų parengimo, priėmimo ir jų įgyvendinimo procesas, kuriam vykstant reguliuojamos atskiros veiklos, nuo darbuotojų verbavimo iki jų saugaus darbo užtikrinimo. P. Zakarevičius (2008) nuomone, motyvavimas yra veiksmų, skatinančių atlikti darbuotojams pavestus darbus, ir poveikio priemonių, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, išskyrimas ir panaudojimas. Būtent poveikio priemonių nustatymas yra darbo apmokėjimo sistemos verslo organizacijoje, sudarytos iš tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio, taip pat vidinės vertės priemonių, sukūrimas.

Organizacijos darbo apmokėjimo sistema, kuri daro įtaką darbuotojų motyvacijai per darbo užmokesčio vertės suvokimą, turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui. Pirmiausia, to priežastimi galima įvardinti tai, kad piniginiai stimulai (minėtosios tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio dalys darbo apmokėjimo sistemoje) didina darbuotojo motyvaciją, nes susiję su darbuotojo ir jo šeimos narių pagrindinių pragyvenimo poreikių užtikrinimu (Klupšas, 2009), kas yra svarbiausias darbuotojo – darbdavio santykių parametras (Bakanauskienė ir kt., 2003). Tam pritaria ir V. Kumpikaitė (2007) teigdama, kad žmonių išteklių grandinėje darbo apmokėjimo veikla priskirtina prie darbuotojų pasitenkinimo kategorijos ir susieta tiek su materialine, tiek su moraline darbo atlikimo nauda darbuotojui, tenkinant svarbiausius su tuo susijusius poreikius.

I. Bakanauskienė ir D. Brasaitė (2011) apmokėjimą už darbą ir darbuotojų saugą, šalia tokių veiklų kaip žmonių išteklių vertinimas, ugdymas ir judėjimo valdymas, priskiria darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo žmonių išteklių grandinės sričiai (šalia kitų dviejų dalių – informacinis žmonių išteklių valdymo aprūpinimas ir efektyvus jų panaudojimas bei išlaikymas). I. Bakanauskienės ir D. Brasaitės (2011) darbo apmokėjimo traktavimas darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos rėmuose pagrindžia darbo apmokėjimo glaudžias sąsajas su darbuotojų motyvavimu, kuris apibrėžiamas kaip siekimas tam tikru būdu paveikti darbuotojų poreikius, darančius įtaką motyvų ir elgesio pokyčiams (Stankevičienė, Lobanova, 2006). I. Bakanauskienės ir kt. (2008) nuomone, žmonių išteklių valdymo sistemoje *darbo apmokėjimo* veiklą tikslinga sujungti su *darbų saugos* funkcija, kurios efektyvus įgyvendinimas kuo aukštesniame lygyje organizacijoje yra viena iš daugelio darbuotojų nematerialių motyvavimo priemonių.

Disertantės nuomone, darbuotojų motyvavimo ir darbo apmokėjimo posistemių susiejimas gali būti pagrįstas dviem aspektais. Pirmiausia tai, kad materialinis darbo užmokestis yra svarbiausias darbuotojo motyvas dėl būtinybės patenkinti minimalius pragyvenimo poreikius. Kitas aspektas būtų tas, kad tinkamai sukurta darbo apmokėjimo sistema (tiesioginis ir netiesioginis užmokestis, vidinės vertės priemonės) verslo organizacijoms padeda formuoti darbuotojų elgseną, didinti jų lojalumą. Motyvavimas yra daug platesnė sąvoka nei darbo apmokėjimas, tačiau, disertantės nuomone, dėl išskirtų dviejų aspektų, neatsiejamos viena nuo kitos. Darbo apmokėjimo ir motyvavimo veiklų sąsajos išryškina paties darbuotojo asmeninių savybių įtaką, nustatant darbo užmokestį.

Disertantė pritaria darbo apmokėjimo ir motyvavimo veiklų sujungimui į vieną elementą. Tai pagrindžia darbo apmokėjimo sistemos, sudarytos iš materialinių ir nematerialinių elementų, sukūrimo tikslingumą verslo organizacijoje, nes darbo apmokėjimo traktavimas vien tik kaip

pastoviojo darbo užmokesčio nustatymas tikrai yra per siauras, dėl didėjančios kintamojo užmokesčio ar nematerialinių priemonių svarbos.

Kita autorių grupė darbo apmokėjimo veiklą žmonių išteklių valdymo sistemoje priskiria darbo vertinimo funkcijai arba pabrėžia darbo vertinimo ir apmokėjimo glaudžius ryšius. F. Butkus (2003), suskaidydamas žmonių išteklių valdymo sistemą į daug mažų posistemių, neakcentuoja atskiros darbo apmokėjimo veiklos, išskirdamas darbo vertinimo funkciją, kurios tikslas – teisingai atsiskaityti su darbuotoju, parodyti tolesnio jo profesinio tobulinimosi kryptis. Akcentuotina tai, kad minėtas autorius išskirtą darbo vertinimo veiklą susiejo ne tik su apmokėjimo už darbą, bet ir su darbuotojo karjeros planavimo veikla.

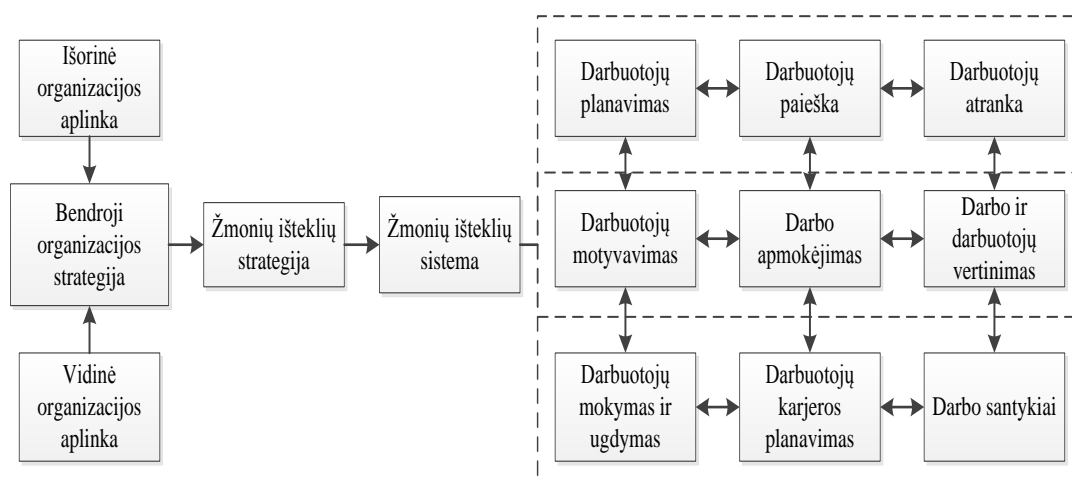
Tuo tarpu disertacijoje pritariama glaudžiom darbo apmokėjimo ir vertinimo posistemių žmonių išteklių sistemoje sąsajom, tačiau atmetamas šių veiklų sutapatavimo požiūris. Autorės nuomone, būtina kurti atskiras darbų vertinimo ir apmokėjimo sistemas pagal apgalvotus rodiklius ir kriterijus. Atliktas darbas vertinamas kaip galutinis rezultatas, tačiau turi būti apmokamas, atsižvelgiant ne tik į gautus rezultatus, bet ir į darbuotojo potencialą, verslo organizacijos galimybes mokėti tam tikrą darbo užmokestį, taip pat į išorinės ir konkurencinės aplinkos veiksnius. Tai pagrindžia ir žmonių išteklių valdymo klausimus nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje išskiriami darbo apmokėjimo aspektai: darbo verte pagrįstas apmokėjimas (kiekvienas darbas turi vertę, kuri gali būti įvertinta) ir darbuotojo asmeninėmis savybėmis ar įgūdžiais pagrįstas apmokėjimas. Minėtos aplinkybės akcentuoja tai, kad organizacija, norėdama ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, turėtų sukurti ir įdiegti pažangią ir visiems priimtina apmokėjimo už darbą sistemą, atsižvelgiant į daugelį kitų veiksnių, o ne tik į darbo vietos (pareigybių) vertinimo rezultatus. Būtent, viename iš pirmųjų žmonių išteklių valdymo sistemos modelių - Atitikimo arba Mičigano modelyje, kuriuo remiantis kontroliuojama darbuotojo atitiktis organizacijos interesams, pagrindinis vaidmuo yra skiriamas veiklos rezultatyvumui, tačiau pabrėžiama darbuotojų atrankos, žmonių išteklių vystymo ir skatinimo

(apmokėjimo) veiklų įtaka (Melnikas ir kt., 2008). Tam pritaria ir V. Ginevičius ir V. Sūdžius (2005), kurie žmonių išteklių valdymo procese išskyrė tokias veiklas kaip socialinė kultūrinė integracija ir vieningos žmonių išteklių politikos užtikrinimas, pabrėždami visų žmonių išteklių valdymo sistemos funkcijų neatsiejamo, bendro veikimo svarbą.

G. Dessler (2001) analizuodamas žmonių išteklių valdymo turinį, išskiria ne tik *apmokėjimo valdymo*, bet ir tokią funkciją kaip *naudų ir paskatų vertinimas*, traktuotiną kaip atskirų veiklų - darbuotojų vertinimo, apmokėjimo ir motyvavimo integravimą į vieną funkciją. Svarbu tai, kad suradus sąsają tarp veiklos vertinimo ir apmokėjimo, galima pasiekti esminių dalykų - darbuotojų motyvavimo tobulėti ir kelti kvalifikaciją, bei vidinio ryšio organizacijai stiprinimą. Taip pat tokį dviejų veiklų atskyrimą galima traktuoti ir kaip darbo užmokesčio, apskaičiuojamo pagal darbo vietai ar pareigybėms keliamus reikalavimus, bei netiesioginio užmokesčio ir kitų papildomų vidinės vertės priemonių atsiejimą žmonių išteklių valdymo sistemoje. Disertacijoje nepritariama šiam požiūriui, nes darbo apmokėjimo sistemą verslo organizacijoje, sudarytą iš tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio bei vidinės vertės priemonių posistemių, tikslinga nagrinėti tik santykinai atskiriant juos sudarančius elementus. Toks suvokimas sąlygoja tai, kad darbuotojai skatinami suvokti gaunamą darbo užmokestį kaip atskirų dalių visumą, nesumenkinant netiesioginio užmokesčio elementų.

Kaip jau buvo minėta, darbo apmokėjimo ir motyvavimo veiklų sąsajos žmonių išteklių valdymo sistemoje rodo paties darbuotojo asmeninių savybių svarbą šiose veiklose, tačiau būtina pabrėžti ir verslo organizacijos vidinės aplinkos ypatumų įtaką. Pačios verslo organizacijos didesnę įtaką darbo apmokėjimo veiklai rodo žmonių išteklių valdymo funkcijos veiklų išskeldinimo galimybės. Apmokėjimo už darbą sritis pasižymi mažesnėmis išskeldinimo galimybėmis (kaip ir žmonių išteklių apskaitos ir darbų analizės, adaptavimo ir karjeros valdymo veiklos). Galimas dalinis vienkartinis *darbo apmokėjimo* ir *saugos veiklos* išskeldinimas, kai verslo organizacijoms reikia atlikti tyrimus šiose srityse (Bakanauskienė, Brasaitė, 2011).

Daugelis autorių išskiria panašias (siauresnes arba daugiau funkcijų apimančias) žmonių išteklių valdymo sistemos nagrinėjimo sritis. Apibendrinant, galima teigti, kad dažniausiai nagrinėjamos žmonių išteklių priėmimo, apmokėjimo, karjeros realizavimo, ugdymo, vertinimo, karjeros planavimo, diversifikavimo, skatinimo ir motyvacijos funkcijos (Chlivickas ir kt., 2009). Remiantis teorinės literatūros studijos rezultatais, 5 paveiksle pateikta sugrupuota žmonių išteklių valdymo sistema, t.y. susisteminti devyni žmonių išteklių valdymo sistemos posistemiai, kurie, pagal tarpusavio ryšius, suskirstyti į tris grupes: 1) *darbuotojų ir darbo planavimas, verbavimas ir atranka*; 2) *darbuotojų motyvavimas, apmokėjimas ir vertinimas* – žmonių išteklių valdymo sistemos dedamųjų grupė, kurios glaudžiai susijusios tarpusavyje ir daugelio autorių neretai tapatinamos, atsisakant kažkurios vienos ar kelių; 3) *darbuotojų mokymas ir ugdymas, karjeros realizavimas ir darbo santykiai*.



5 pav. Žmonių išteklių valdymo sistemos atskirų posistemių apibendrinimas.
 Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais.

Apmokėjimas už darbą dažniausiai glaudžiai siejamas su darbuotojų vertinimu ir motyvavimu, nes tiesiogiai nesusiejus šių veiklų, darbuotojai nebus motyvuoti ir gali neatsakingai žiūrėti į patį vertinimo procesą (Torrington, Hall, 2002). Šios aplinkybės sąlygoja tai, kad tinkamos darbo apmokėjimo sistemos formavimas tiesiogiai daro įtaką verslo organizacijos

žmonių išteklių sistemos veiklų gerinimui, didesnio našumo tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu pasiekimui (Allen, Kilmann, 2001). Ir atvirkščiai – žmonių išteklių strategija, kaip viena iš verslo organizacijos funkcinių strategijų, negali būti atribota nuo bendrosios verslo organizacijos strategijos, kurios formavimo pagrindas yra vidinės ir išorinės aplinkos analizė. Jeigu darbo apmokėjimo, darbuotojų motyvavimo ir vertinimo veiklų sąsajos žmonių išteklių sistemoje išryškina paties darbuotojo asmeninių savybių svarbą, vertinant šių veiklų rezultatus, tai minėtos aplinkybės pagrindžia ir būtinybę atsižvelgti į išorinės ir vidinės aplinkų veiksnių įtaką (žr. 5 pav.).

Remiantis žmonių išteklių sistemos struktūros apibendrinimu, suformuluotas šios sistemos sąvokos apibrėžimas. **Žmonių išteklių sistema** – verslo organizacijos valdymo funkcija, kurios sritis apima tokias sudedamąsias dalis kaip darbuotojų ir darbo planavimas, darbuotojų atranka ir telkimas, darbo apmokėjimas, darbuotojų motyvavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros planavimas ir valdymas.

Išryškinius darbo apmokėjimo posistemio vietą žmonių išteklių valdymo sistemoje ir ryšius su kitais jos posistemiais, taip pat tarpusavio ryšių sąlygotus veiksnius, kurie daro įtaką darbo apmokėjimui, toliau tikslinga detalizuoti ir pagrįsti minėtus veiksnius, darbo apmokėjimą nagrinėjant per žmonių išteklių vadybos mokslo prizmę, t.y. analizuojant skirtingas darbo apmokėjimo vertinimui, įtaką darančių veiksnių kontekste, taikytinas teorijas.

1.5. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimui taikytinos teorijos

Darbo apmokėjimo teorijų įvairovei ir plėtrai, naujų koncepcijų formavimuisi įtaką daro sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygos, todėl kiekviena teorija, kaip supaprastintas realybės paaiškinimas, atspindintis to laikmečio aktualijas, nėra nekintantis dalykas. Darbo apmokėjimo teorijos yra abstraktus, mokslinis reiškinių aiškinimas, vadybos mokslo ir jo vienos srities – žmonių išteklių valdymo, akcentuojant šios srities dedamąją darbo

apmokėjimą, teiginių sistema. Remiantis mokslinės vadybos srities literatūros analize, disertacijoje išskiriamos šios darbo apmokėjimo teorijų grupės:

- **tradicinės, klasikinės darbo apmokėjimo teorijos** (A. Smith, J. B. Say, D. Ricardo, K. Marx, J. S. Mill) aiškinančios veiksnius, atsispindinčius darbo apmokėjimo procese, kurie daro įtaką darbo jėgos pasiūlos ir darbo jėgos paklausos kainai darbo rinkoje;

- **neoklasikinės ekonomikos darbo apmokėjimo teorijos** (A. Marshall, J. B. Clark, Ph. Wicksteed, M. Friedman), pagrįstos ribinio naudingumo principais (angl. *Marginal productivity theory*);

- **šiuolaikinės rinkos teorijos** (J. M. Keynes, J. Davidson, R. E. Walton, R. B. McKersie, C. Shapiro, J. E. Stiglitz), akcentuojančios šiuolaikinių rinkos reikalavimų svarbą darbo apmokėjimo procese, kuris pagrįstas derybų, kolektyvinio darbo, *Keinso* teisingumo (angl. *Keynesian equity*) ir darbo užmokesčio lygybės nuostatomis.

Klasikinės teorijos. Klasikinės politinės ekonomijos pradininkas Adamas Smithas (1776) plėtodamas ***paklausos ir pasiūlos teoriją*** (angl. *Demand and supply theory*), pažymėjo, kad didesnis darbo užmokestis yra aktyvių, darbščių ir operatyvių darbuotojų sėkmingos paieškos garantas organizacijai, o kiekvienas darbuotojas, siekdamas savų interesų įgyvendinimo, iš esmės realizuoja visus organizacijos siekius ir tuo pačiu laiduoja visuomenės pažangą. Minėtos teorijos nuostatos pabrėžia organizacijos žmonių išteklių politikos įtaką formuojant darbuotojus skatinančią darbo apmokėjimo sistemą, siekiant neutralizuoti tokius veiksnius kaip darbuotojų paklausa, tampanti aktuali dėl darbuotojų nenoro kuo efektyviau dirbti (Pacitti, 2011).

Pagal Johno Stuardo Mill (1848) atstovaujamą ***Darbo užmokesčio fondo teoriją*** (angl. *The wage fund theory*), kuri paremta jau minėtomis Adamo Smitho nuostatomis, turimos piniginės lėšos organizacijoje iš anksto paskirstomos visiems gamybos proceso elementams nuo žaliavų pirkimo iki darbo jėgos apmokėjimo be jokių galimų pakeitimų laikui bėgant organizacijos veikloje. Teorija akcentuoja organizacijos darbo apmokėjimo fondo ir pačios organizacijos dydžio, darbuotojų skaičiaus įtaką darbo apmokėjimui (Lesch,

Bennett, 2010). Su darbo užmokesčio fondo teorijos nuostatomis glaudžiai susijusi ir Francis A. Walker (1876) *likutinė darbo apmokėjimo teorija* (angl. *Residual claimant theory*), teigianti, kad darbo apmokėjimas yra organizacijos lėšų likučio arba pertekliaus, kuris lieka po to, kai įvykdomi kiti įsipareigojimai, paskirstymas darbuotojams.

David Ricardo (1817) ir Jean-Baptiste Say (1803) išplėtota *Išgyvenimo* arba *Minimalaus išgyvenimo teorija* (angl. *Subsistence theory*), kuri remiasi prielaida, kad darbuotojas privalo gauti darbo užmokestį leidžiantį patenkinti pagrindinius namų ūkio poreikius ir užtikrinti tam tikrą visuomeninę padėtį organizacijoje ir už jos ribų (Lesch, Bennett, 2010; Šileika, Andriušaitienė, 2007). David Ricardo iškelta teorija, dar vadinama *Iron Law of Wages* paneigia darbo užmokesčio diferenciacijos ir darbo jėgos paklausos įtakos darbo apmokėjimui svarbą, pažymėdama teisingo minimaliojo darbo užmokesčio lygio nustatymą šalyje.

Karlo Marxo (1847) *pragyvenimo lygio teorija* (angl. *Standard of living theory*), kurios pagrindas yra egzistuojantis skirtumas tarp darbo jėgos vertės ir naudos sukuriantis organizacijoje pridėtinę vertę, tačiau gaunama nauda organizacijai dažnai yra didesnė nei darbuotojui mokamas darbo užmokestis, siekiant kompensuoti darbo vertę (Lesch, Bennett, 2010; Šileika, Andriušaitienė, 2007). Svarbu ir tai, kad darbas yra priemonė sukurti vertę, tačiau pats neturi jokios vertės, arba kitaip, darbo jėgos funkcinės būsenos pardavimas negalimas, nes darbas neegzistuoja be gamybos proceso (Lesch, Bennett, 2010; Šileika, Andriušaitienė, 2007). Teorijoje pabrėžiama sparti technikos pažanga, kuri mažina darbuotojų poreikį arba darbo užmokesčio lygį organizacijoje ir taip didina nedarbą, konkurenciją ir organizacijų derybinę galią darbo rinkoje (Pacitti, 2011; Lesch, Bennett, 2010; Kalecki, 1943).

Neoklasikinė darbo apmokėjimo teorija, besiremianti ribinio naudingumo principais (angl. *Marginal productivity theory*) darbo rinką interpretuoja kaip erdvę, kurioje egzistuoja vienodos darbo jėgos paklausos ir pasiūlos galimybės tiek darbuotojams, tiek ir organizacijoms: darbuotojas įvertina konkuruojančius organizacijų darbo pasiūlymus (vertinant maksimalų

suderinimą tarp laisvo laiko praradimo ir iš darbo gautinų pajamų) ir priima sprendimą, ar parduoti savo darbo paslaugas organizacijai už tam tikrą užmokestį, o tuo pačiu organizacija išanalizavusi darbo jėgos pasiūlą, nusprendžia kokiam darbuotojui už darbą mokėti atitinkamą užmokestį (Šileika, Andriušaitienė, 2007; Lesch, Bennett, 2010). P. H. Wicksteed (1894), J. B. Clark (1899) kalbėdami apie ribinį naudingumą, pabrėžia darbo jėgos paklausos pokyčių įtaką darbuotojų darbo užmokesčiui, kuris nustatomas atsižvelgiant ne į darbuotojų darbo ir poilsio laiko suderinimą, bet į jų sukuriamą vertę organizacijai. Vienas iš didžiausių neoklasikinės ekonomikos teorijos iššūkių yra paaiškinti nedarbo reiškinių egzistavimą, sąlygojančio palankias galimybes darbuotojams racionaliai ieškoti geresnių darbo pozicijų konkurencingoje, kintančioje darbo rinkoje, kurioje darbo užmokestis yra svarbiausia priemonė koreguoti darbo jėgos pasiūlą ir paklausą (Pacitti, 2011; Friedman, Phelps, 1968). Nedarbas sąlygoja tiek savanorišką darbuotojų judėjimą darbo rinkoje, tiek trintį tarp darbuotojų dėl geografinių apribojimų ir nepakankamo informacijos kiekio apie darbo rinką (laisvas darbo vietas, darbo užmokestį, paieškos sąnaudas) (Pacitti, 2011). Ribinio naudingumo nuostatos pabrėžia tokių išorinės aplinkos veiksnių kaip darbo jėgos pasiūla ir paklausa, minimalusis darbo užmokestis šalyje įtaką, nustatant darbuotojui darbo užmokestį, kuris tuo pačiu atspindi sukuriamą vertę organizacijai ir kompensuoja laisvo laiko praradimą darbuotojui (Simon, Kaestner, 2003).

Šiuolaikinės rinkos teorijos. Su neoklasikinės teorijos nuostatomis siejama **Pirkimo galios teorija** (angl. *Purchasing power theory*) pabrėžia, kad darbo sutartimis, teisės aktais reguliuojamas minimalusis darbo užmokestis sukelia darbuotojų pasipriešinimą ir priverstinio nedarbo padidėjimą darbo rinkoje. Daugelis bedarbių yra pasirengę parduoti savo darbo paslaugas už minimalųjį šalyje nustatytą darbo užmokestį, tačiau nėra organizacijų, norinčių pirkti papildomą darbo jėgą už minėtą užmokestį (Keynes, 1936; Pacitti, 2011). Pirkimo galios teorija vertina darbo jėgos pasiūlos priklausomybę ne tik nuo realaus, bet ir nuo nominalaus darbo užmokesčio. Svarbu tai, kad fiksuota nominalaus užmokesčio norma sąlygoja darbo rinkos nelankstumą

(Kierzkowski, 2009). Neoklasikinės teorijos atstovų nuomone pinigai yra tikrai mainų priemonė, o *keinsistinėje* teorijoje - taupymo priemonė, atliekanti potencialių migrantų pritraukimo į aukšto nominalaus darbo užmokesčio regionus funkciją, kas sąlygoja nedarbo lygio skirtumų mažėjimą ir atliekamų pinigų perlaidų didėjimą (Roel, 2006).

Derybų teorija (angl. *The Bargaining theory of wages*) pagrįsta nuostata, kad šiuolaikinės globalios rinkos ekonomikos sąlygomis darbo užmokestis yra darbdavio ir darbuotojo (profesinės sąjungos) derybų (integruotų, pavienių) objektas, analizuojant dvišalius darbuotojų ir darbdavių interesus ir siekiant lygybės darbo rinkoje (Davidson, 1898; Walton, McKersie, 1965; McDonald, Solow, 1981). Darbuotojo ir organizacijos derybų galia priklauso nuo darbo pobūdžio ir rinkos sąlygų, t.y. nuo to, kiek kainuotų organizacijai konkretų darbuotoją pakeisti kitu darbuotoju ir kaip darbuotojui bus sunku rasti naują darbą. Remiantis minėtomis aplinkybėmis, labai svarbu objektyviai įvertinti darbo ypatumus, darbuotojo galimybes ir išorinės aplinkos poveikį (Žaptorius, 2005).

Kadangi vienas iš svarbiausių verslo organizacijų konkuravimo darbo rinkoje mechanizmų yra **efektyvus darbo užmokestis** (angl. *Efficiency wage*), disertacijoje daugiau akcentuojamos būtent efektyvaus darbo užmokesčio teorijos nuostatos. Efektyvaus darbo užmokesčio sampratą vienas pirmųjų pateikė A. Marshallas (1890): darbuotojo uždarbis, matuojamas ne tik dirbtu laiku, pagaminta produkcija ar suteiktomis paslaugomis, o gebėjimų, reikalingų atlikti darbą, maksimaliu panaudojimu, siekiant tinkamo pragyvenimo lygio užsitikrinimo. C. Shapiro ir J. Stiglitzo (1984) **efektyvaus darbo užmokesčio teorija** analizuoja darbo užmokesčio mažėjimo ir nelankstumo ne itin skaidrioje darbo rinkoje aspektus. Pelno maksimizavimo tikslai skatina organizacijas, siekiant išlikti konkurencingoje rinkoje racionaliai reaguoti į pokyčius rinkoje ir pasiūlyti ne tik didesnį darbo užmokestį, bet ir užtikrinti palankų psichologinį klimatą (Pacitti, 2011). Minėtos aplinkybės, išryškina darbuotojų ir organizacijų derybinės galios ir efektyvaus darbo užmokesčio glaudžias sąsajas (Meeusen, Stavrevska, Rayp, 2011).

Efektyvaus darbo užmokesčio teorija pabrėžia darbuotojų darbo našumo priklausomybę nuo gaunamo darbo užmokesčio, ir analizuoja skirtingus modelius, aiškinančius šios priklausomybės priežastis:

- **Vengimo modelis** (angl. *Skirking model*). Kuo didesnę darbo užmokestį darbuotojai gauna organizacijoje, tuo darbo praradimo sąnaudos tampa didesnės, kas veikia kaip paskata išlaikyti darbą ir dirbti kuo efektyviau. G. J. Borjas (1996) atlikta studija JAV parodė, kad darbuotojams mokant didesnę darbo užmokestį, organizacijose žymiai sumažėja dėl drausminių priežasčių atleistų darbuotojų skaičius. S. Polachek ir W. S. Siebert (1993) taip pat pastebi, kad pakankamas materialus užmokestis sustiprina darbuotojo atsakomybę ir veikia kaip didesnė paskata dirbti efektyviau, o tuo tarpu drausmių efektas atvirkščias.

- **Dovanų – mainų modelis** (angl. *Gift - Exchange model*). Didesnis darbo užmokestis darbuotojų vertinamas kaip organizacijos dovana jiems, todėl darbuotojai morališkai jaučiasi įpareigoti įdėti didesnes pastangas atliekant darbą. J. Agell ir P. Lundborg (1995) teigia, kad darbuotojų darbo užmokesčio didinimas, siekiant skatinti juos efektyviau dirbti yra daug naudingesnis organizacijoms, nei ekonominių sankcijų panaudojimas.

- **Teisingo darbo užmokesčio modelis** (angl. *Fair Wage - Effort model*). J. Agell ir P. Lundborg (1995) patvirtina teisingumo aspekto svarbą darbo apmokėjimo procese organizacijoje. Jei darbuotojui mokama mažiau, nei suvokiamas teisingas darbo užmokestis, jų pastangos bus daug mažesnės, nei gaunant, darbuotojų manymu, „tinkamą“ darbo užmokestį. Svarbu ir tai, kad darbo užmokesčio mažinimas darbuotojų suprantamas kaip mažesnis neteisingumas nei iš karto nustatytas, jų manymu, per mažas darbo užmokestis. Tuo tarpu organizacija neteisingumą suvokia darbuotojams neišnaudojant savo galimybių be darbo užmokesčio padidinimo, t.y. kai užmokesčiui išaugus atitinkamu procentu, darbo efektyvumas padidėja tiek pat.

- **Pasirinkimo modelis** (angl. *Adverse Selection model*). Organizacijoje darbuotojams mokamas didesnis nei vidutinis šalies darbo rinkoje darbo užmokestis sąlygoja efektyvų kvalifikuotų darbuotojų

pritraukimą, taip pat didesnes galimybes organizacijai pasirinkti kuo aukštesnės kompetencijos darbuotojus. C. M. Campbell ir K. S. Kamlani (1997) išryškino nepalankaus pasirinkimo galimybę, kai efektyvus darbo užmokestis yra nustatytas, siekiant pritraukti tinkamus darbuotojus. J. Agell ir P. Lundborg (1995) tyrimai parodė, kad dauguma organizacijų dažnai gauna potencialių darbuotojų pasiūlymų dirbti už mažesnę darbo užmokestį, tačiau jų nepriima dėl savo vykdomos darbo apmokėjimo politikos, siekdamos išvengti problemų tarp darbuotojų palaikančių stiprius ryšius su profesinėmis sąjungomis ir darbuotojų, siūlančių savo darbo paslaugas už mažesnę darbo užmokestį.

- **Apyvartos modelis** (angl. *Turnover Model*). Jei darbuotojams būtų mokamas didesnis darbo užmokestis nei kitose panašaus pobūdžio organizacijose, jie būtų mažiau linkę keisti darbą, kas daro įtaką organizacijos finansiniams rodikliams dėl naujų darbuotojų samdymo ir mokymo išlaidų sumažėjimo. C. M. Campbell ir K. S. Kamlani (1997), J. Agell ir P. Lundborg (1995) patvirtina, kad vadovai yra linkę išlaikyti tinkamus darbuotojus arba kaupti žmogiškąjį kapitalą, siekiant išvengti didelių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo išlaidų.

Susiformavusi mokslo kryptis bihevizmas, kurios tyrimo objektas yra žmonių elgsena darbo vietoje, yra pagrindas žmonių santykių (elgsenos) teorijų nuostatų, akcentuojančių tarpusavio santykių, aplinkos sąlygų, valdymo metodų, įgalinančių maksimaliai pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, savarankiškumui, savęs realizavimui, plėtrai (Lesch, Bennett, 2010). Visa tai susiję su sudėtingu ir kompleksiniu darbuotojų kūrybiškumo ir verslumo ugdymo procesu organizacijoje. Darbuotojas privalo patenkinti savo saviraiškos poreikius ir sieti tai su organizacijos tikslų įgyvendinimu, todėl svarbu sudaryti sąlygas inovatyviai veiklai, traktuojant darbuotojų inovatyvumą kaip vertybę (A. Maceika ir kt., 2007).

Žmonių santykių nuostatų raiška paspartino įvairių psichologinių **motyvacijos teorijų** formavimosi plėtrą, kurių pamatas buvo F. Tailoro išplėtotą **mokslinę darbo organizavimo teoriją**, pabrėžianti užmokesčio

priklausomybės nuo darbo rezultatų svarbą. Visos vėlesnės motyvacijos teorijos vystėsi dviem kryptimis: *poreikių teorijos* (pagrindas – konkrečių poreikių prigimtis ir struktūra, motyvų ir motyvacijos turinys) ir *proceso teorijos* (pagrindas – darbuotojų motyvavimo proceso veikimas).

Žymiausia poreikių krypties teorija yra A. Maslow (1943) *penkių hierarchinių lygių teorija*, pateikianti pagrindinių žmonių poreikių klasifikavimą: fiziologiniai poreikiai (alkis, troškulys, miegas), saugumo poreikiai (fizinis ir socialinis saugumas), socialiniai poreikiai (meilės poreikis, priklausymo grupei poreikis), pagarbos ir savigarbos poreikiai (sėkmės, pripažinimo, įvertinimo), saviraiškos poreikiai (asmens vystymosi, kūrybingumo). A. Maslow teorija nepaaiškina, kodėl kai kurie individai, pasiekę tam tikrą lygį, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. A. K. Korman (1970) patikslina, kad patenkinti poreikiai nebėra tokie svarbūs žmogui, bet, sąlygojant tam tikroms aplinkybėms, jie vėl gali tapti aktyvūs. Autorius išskiria darbuotojų motyvacijos didėjimo, pasitenkinimo darbu ir savigarbos poreikių patenkinimo tiesioginį ryšį. Tai patvirtina M. Jahoda (1980), kuri tirdama praradusių darbą žmonių poreikius, elgseną ir bedarbystės pasekmes ekonominiais, psichologiniais aspektais, teigia, kad darbas yra ne tik būdas užsidirbti pragyvenimui, bet ir tenkinti tokius poreikius kaip socialinių kontaktų plėtojimas, bendravimas, padėties socialinėje bendruomenėje užsitikrinimas. A. Chapmanas (1970) hierarchinę poreikių piramidę papildė pažinimo (žinios, prasmė, savimonė) ir estetiniais (grožis, pusiausvyra) poreikiais, esančiais aukščiau pagarbos poreikių, o vėliau ant aukščiausio piramidės laiptelio iškilo dar ir transcendencijos arba viršijimo poreikiai, tokie kaip pagalba kitiems pažinti save, parodyti savo gebėjimus, pasireikšti (Lipinskienė, 2012). Naujų poreikių atsiradimą pagrindžia D. C. McLellando (1961) *motyvacijos mokymo (ugdymo) teorija*, teigianti, kad poreikiai įgyjami ir juos galima ugdyti priklausomai nuo visuomenės kultūros lygio ir politinės brandos.

Penkis hierarchinius poreikių lygius apibendrina C.P. Alderfer (1972) sukurtas trijų kategorijų poreikių hierarchijos modelis ERS,

išskiriantis tris poreikių grupes: *gyvavimas* (angl. *Existence*) - grupė poreikių, tokių kaip būstas, higieninės darbo sąlygos; *bendravimas* (angl. *Relatedness*) – grupė poreikių, susijusių su bendravimu asmeniniu lygmeniu ir su visuomene plačiaja prasme; *augimas* (angl. *Growth*) – grupė poreikių, susijusių su žmonių asmeninių aspiracijų ir visuomeninių interesų tenkinimu.

Poreikių teoriją toliau vystė F. Herzbergas (1968), teigdamas, kad yra pasitenkinimą ir nepasitenkinimą iššaukiantys veiksniai: *higieniniai veiksniai* (išorinė motyvacija, kuri gali būti teigiama ir neigiama) - socialiniai ir emociniai santykiai su vadovais ir kolegomis, valdymo stilius, darbo laikas, darbo vietos aprūpinimas, darbo užmokestis, socialinės paskatos, statusas; *motyvacijos veiksniai* (vidinė motyvacija) - saviraiškos galimybės, pripažinimas, atsakomybės ugdymas, kvalifikacijos kėlimas, darbo prestižas. Šie motyvacijos veiksniai tampa pasitenkinimo šaltiniu, skatina geriau dirbti ir daro ženkliai įtaką higieninių veiksmų (kurie nėra motyvuojuojantys), tuo pačiu ir darbuotojo darbo užmokesčio kitimui. F. Herzbergo prielaida, kad materialus užmokestis yra higieninis poreikis, sukėlė daug diskusijų, nes kitų autorių nuomone (Graham, Bennett, 1998) teisingai nustatytas ir pakankamas darbo užmokestis daro įtaką darbuotojų pastangų didėjimui dėl galimybės susikurti norimas gyvenimo sąlygas ir pirkti norimas prekes ar paslaugas, didesnės visuomenės pagarbos ir saviraiškos poreikio patenkinimo.

Proceso krypties teorijos (V. Vroomo, L. Porterio ir E. Lawlerio, J. Adamso, E. A.Locke'o, B. F. Skinnerio, A. Banduros) daugiausia nagrinėja patį motyvavimo procesą, kuris apima pasiryžimą ir atkaklumą darbe lemiančių veiksmų valdymą. Vieną iš proceso teorijų suformulavo V. Vroomas (1964), ištyręs, kad darbuotojo motyvaciją lemia trys veiksniai: *lūkesčiai* (išreiškiami stipria viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį sėkmingai atlikti), *instrumentalumas* (išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad už atliktą darbą bus gautas atlygis), *valentingumas* (susijęs su noro pasiekti tikslą, gauti atlygį stiprumu). Apmokėjimo sistema, grindžiama *lūkesčių teorija*, pagrįsta tuo, kad darbuotojai yra labiau motyvuojami, kai suvokia stiprų ryšį tarp jų atliekamo

darbo ir gaunamo darbo užmokesčio. Lūkesčių teorijai neprieštaraujančioje J. S. Adamso (1965) *teisingumo teorijoje* teigiama, kad individas tikisi teisingumo arba pusiausvyros tarp jo pastangų ir darbo užmokesčio, kitų darbuotojų palyginimo kontekste.

L. W. Porterio E. E. Lawlerio motyvacijos teorija (1968) pasižymi kompleksiskumu, nes joje persipina Lūkesčių (vilčių) ir Teisingumo teorijų komponentai. Teorijos ašis yra darbuotojo tikėjimas, kad remiantis aiškiais kriterijais bus teisingai įvertintos jo pastangos, gebėjimai ir nustatytas atitinkamas materialusis ir nematerialusis darbo užmokestis. L. W. Porter, E. E. Lawler (1968) atkreipia dėmesį į tai, kad darbuotojas gauna išorinį (premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas) ir vidinį (psichologinis atpildas, kurį pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje) užmokestį už darbą, sąlygojantį darbuotojo pasitenkinimą, kas yra visiškai priešingas teiginys poreikių teorijos požiūriui, kuris pagrįstas nuostata, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. L. W. Porter ir E. E. Lawler (1968) teorija išryškina rezultato priklausomybę nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų, asmeninių savybių ir suvokto savo vaidmens organizacijoje. Problema ta, kad sukurta paskatų sistema yra veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra vertinama, kas yra sunkus uždavinys kiekvienai organizacijai (Kumpinaitė, Rupšienė, 2008).

B. F. Skinner (1976) *pastiprinimo teorija* yra grindžiama idėja, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys kartojamas, kai tuo tarpu elgesio, sukėlusio neigiamus padarinius, stengiamasi vengti. Pagal šią teoriją, asmuo yra motyvuotas, kai į paskatą reaguojama dėsningai, kas skatina vadovus įvaldyti naujas žmonių elgesio keitimo galimybes. Paminėtina tai, kad šio modelio idėjomis pagrįsta ir *Uznazės* nuostatos teorija, pagal kurią individo vidinė motyvacija gali būti didinama momentines nuostatas keičiant fiksuotomis (atliktą veiksmą lydi emocija ir susiformuoja momentinė nuostata veiksmo atžvilgiu, o momentinių nuostatų grandinė suformuoja fiksuotą nuostatą) (Lipinskienė, 2012).

Tikslų iškėlimo teoriją, kurią išplėtojo E. A. Locke (1960), o įvairių mokslininkų tyrimai patvirtino šios teorijos nuostatų pagrįstumą: sudėtingi ir konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi, bendri tikslai (Lipinskienė, 2012). J. A. Buford Jr., J. R. Lindner (2002) teigimu, tikslų pasiekimo rezultatas, suteikiantis darbuotojams laimėjimo, pripažinimo jausmą, tuo pačiu skatina dar efektyvesnį darbą. Remiantis tikslų iškėlimo teorija, sukurtas *tikslinio valdymo modelis* (angl. *MBO*) sėkmingai taikomas ne tik daugelyje JAV, bet ir Lietuvoje veikiančių verslo, valstybinių ir nevyriausybinių organizacijų. D. Sirota, A. L. Mischkindas, I. M. Meltzeris (2005) iškėlė **trijų veiksmų teoriją**, aiškinančią darbuotojų motyvavimą darbo vietoje, kuris remiasi trimis pagrindiniais darbuotojų poreikiais, tampančiais veiksniais, skatinančiais darbuotojų norą dirbti: teisingumas (angl. *equity*), pasiekimas (angl. *Achievement*) ir draugystė (angl. *Camaraderie*) (Lipinskienė, 2012).

Pateikiant *turinio* ir *proceso* motyvacijos teorijų analizės išvadas teigtina, kad tarp šių įvairių teorijų ir jų taikymo žmonių išteklių valdyme galimybių yra daug tęstinių ryšių. *Turinio* teorijos fiksuoja žmogaus fiziologinius ryšius su motyvavimo paskatomis, o tuo tarpu *Proceso* teorijos akcentuoja sąryšį su žmogaus asmeninėmis savybėmis – amžiumi, charakteriu, temperamentu, šeimynine padėtimi, religija ir taip pat su esama šalies socialine, ekonomine padėtimi. Autorės nuomone, *proceso* teorijos, skirtingai nei *turinio* teorijos, pagrindžia darbo apmokėjimą, pagrįstą vadinamųjų *darbuotojo* ir *išorinės aplinkos* veiksmų svarbos akcentavimu, o ne tik pareigybių ir darbo aprašymu. Remiantis minėtomis aplinkybėmis, akcentuotina tai, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje yra aktualesnės proceso motyvacijos teorijų nuostatos.

Kaip teigia W. Schmidt ir kt. (2011), priklausomai nuo aplinkybių, apmokėjimas gali padidinti darbuotojų motyvaciją, tačiau taip pat gali sumažinti ją. Tais atvejais, kai veiklos vertinimo ir apmokėjimo už darbą sistema yra orientuota į kontrolę, galima tikėtis neigiamo poveikio. Ir priešingai, teigiamo poveikio galima tikėtis tuomet, kai dėmesys skiriamas ne

tik komandiniam bendradarbiavimui, bet ir darbuotojų pasitikėjimui savimi. T. Norbert ir A. Ritz (2004), apibendrinę pagrindines motyvacijos teorijas, išskyrė akcentuotinus aspektus, kuriant darbo apmokėjimo sistemą verslo organizacijoje: egzistuoja įvairios individualių poreikių rūšys, tačiau darbo apmokėjimui būdingas individualaus patenkinimo laipsnis, todėl darbo užmokestis turi atitikti atskiro darbuotojo poreikius; ne išorinės darbo sąlygos, o darbo turinio pozityvus vertinimas skatina darbuotojo motyvaciją, todėl darbo apmokėjimas turi tiesiogiai sietis su atliekamo darbo rezultatyvumu; tik tada, kai darbuotojas pozityviai vertina darbo apmokėjimą, galima padidinti jo motyvaciją.

Apibendrinant darbo apmokėjimo teorijose pabrėžiamus veiksnius, matyti, kad labiausiai akcentuojama yra darbuotojų poreikių ir lūkesčių, organizacijos finansinių rezultatų įtaka, taip pat tokie veiksniai kaip organizacijos pelno maksimizavimo, konkurencinės pozicijos užsitikrinimo ar išlikimo konkurencinėje kovoje, sėkmingos veiklos siekiai, kurie įvardijami kaip organizacijos finansiniai rezultatai ar organizacijos lūkesčiai. Jeigu organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai, poreikiai tiesiogiai susiję su darbo apmokėjimu, t.y. darbuotojas parduoda savo darbo paslaugas organizacijai už tam tikrą užmokestį, tai kitas labai svarbus veiksnys išryškintose teorijose yra darbo jėgos pasiūla ir paklausa (taip pat panašus veiksnys nedarbo ir užimtumo lygis šalyje) veikia netiesiogiai (žr. 3 lentelę).

Akcentuotina tai, kad klasikinėse darbo apmokėjimo teorijose pabrėžiami darbo rinkos veiksniai ir organizacijos, tokie kaip minėtieji finansiniai rezultatai, darbo apmokėjimo fondas, veiklos pobūdis ir darbuotojų skaičius. Išskyrus darbuotojų poreikių ir lūkesčių akcentavimą, neišryškinama darbuotojo asmeninių savybių, išsilavinimo, kvalifikacijos ir gebėjimų įtaka, ką analizuoja motyvacijos teorijos. Pateikus darbo apmokėjimo teorijose išryškėjusius veiksnius, matyti, kad juos tikslinga sugrupuoti, t.y. išryškėja veiksmų grupės, kurios atsispindėjo ankstesniame poskyryje nagrinėtoje žmonių išteklių grandinėje - organizacijos vidinės aplinkos ir šalies išorinės aplinkos veiksmų grupės.

3 lentelė. Darbo apmokėjimo teorijų palyginimas, išskiriant pagrindinius darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksniai.

Teorija	Darbo apmokėjimui įtaką darančys veiksniai	Ryšiai tarp akcentuojamų veiksnių
Paklausos ir pasiūlos <i>(angl. Demand and supply theory)</i> <i>Smith (1776)</i>	* Darbuotojo pastangos. * Darbo jėgos pasiūla ir paklausa. * Namų ūkio minimalaus pragyvenimo lygis šalyje. * Organizacijos finansiniai rezultatai.	Darbuotojų paklausos ir pasiūlos pokyčiai darbo rinkoje didina darbuotojų motyvaciją dėl geresnių gyvenimo sąlygų užsitikrinimo ir padeda verslo organizacijai maksimizuoti pelną.
Pragyvenimo lygio <i>(angl. Standard of living theory)</i> <i>Marx (1847), Kalecki (1943)</i>	*Šiuolaikinė technikos pažanga. * Darbo jėgos pasiūla ir paklausa. *Nedarbas ir užimtumas šalyje. *Organizacijos finansiniai rezultatai.	Šiuolaikinė technikos pažanga daro įtaką nedarbo, darbuotojų paklausos ir pasiūlos kitimui darbo rinkoje, kas sąlygoja nustatomą darbo užmokestį darbuotojams verslo organizacijose, todėl darbuotojo gaunamas darbo užmokestis gali neatitikti įdėtų pastangų.
Likutinė <i>(angl. Residual claimant theory)</i> <i>Walker (1876)</i>	*Organizacijos finansiniai rezultatai. * Darbo apmokėjimo fondas. * Darbuotojų skaičius organizacijoje. *Išorinė aplinka.	Išorinės aplinkos veiksniai sąlygoja organizacijos veiklą ir jos rezultatus, nuo kurių priklauso piniginiai ištekliai skiriami darbo apmokėjimui.
Minimalaus išgyvenimo <i>(angl. Subsistence theory)</i> <i>Say (1803), Ricardo (1817)</i>	*Namų ūkio minimalaus pragyvenimo lygis šalyje. * Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai.	Darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į minimalius namų ūkio išgyvenimo poreikius šalyje, kuris užtikrina tam tikrą padėtį visuomenėje.
Darbo apmokėjimo fondo <i>(angl. The wage fund theory)</i> <i>Mill (1848)</i>	*Darbo apmokėjimo fondas. *Darbuotojų skaičius organizacijoje. *Organizacijos veiklos pobūdis.	Organizacijos dydis ir veiklos pobūdis sąlygoja darbo apmokėjimo fondą, kuris paskirstomas visiems verslo organizacijos darbuotojams.
Ribinio naudingumo <i>(angl. Marginal productivity theory)</i> <i>Marshall (1890), Clark (1899), Wicksteed (1894), Friedman (1968), Phelps (1968)</i>	*Darbo jėgos pasiūla ir paklausa. *Organizacijos derybinė galia. *Darbuotojo derybinė galia. *Organizacijos finansiniai rezultatai. * Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai.	Darbuotojų paklausa ir pasiūla darbo rinkoje sudaro vienodas sąlygas organizacijai ir darbuotojui derėtis dėl darbo užmokesčio, kuris būtų naudingas abiem pusėms – dėl sukuriamos vertės organizacijai ir laisvo laiko praradimo kompensavimo darbuotojui.
Pirkimo galios <i>(angl. Purchasing power theory)</i> <i>Keynes (1936)</i>	*Minimalus darbo užmokestis šalyje. *Darbuotojų emigracija šalyje.	Minimalus darbo užmokesčio šalyje gali didinti emigraciją, tačiau kartu sudaryti sąlygas esamiems darbuotojams gauti didesnę darbo užmokestį.
Derybų <i>(angl. The Bargaining theory of wages)</i> <i>Davidson (1898), McDonald (1981), Solow (1981)</i>	*Darbuotojų derybinė galia. *Organizacijų derybinė galia. *Organizacijos ir darbuotojų lūkesčiai.	Darbo užmokestį sąlygoja organizacijos ir darbuotojų derybinė galia, siekiant suderinti skirtingus abiejų pusių interesus.
Efektyvaus darbo užmokesčio <i>(angl. Efficiency wage)</i> <i>Shapiro (1984), Stiglitz (1984)</i>	*Organizacijos finansiniai rezultatai.	Išgyvenimo konkurencingoje rinkoje ir pelno maksimizavimo tikslai sąlygoja didesnio darbo užmokesčio galimybes darbuotojams.
Motyvacijos poreikių <i>(angl. Need theories)</i> <i>Maslow (1954), Herzberg (1968), McClelland (1961), Alderfer (1972)</i>	*Darbuotojo asmeninės savybės. *Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai.	Paties darbuotojo asmeninės savybės sąlygoja jo poreikius, kuriuos turi tenkinti organizacija darbo apmokėjimo pagalba.
Motyvacijos proceso <i>(angl. Process theories)</i> <i>Vroom (1964), Adams (1965), Lawler (1968) ir kt.</i>	*Darbuotojo pastangos ir atsakomybė. *Darbuotojo kvalifikacija, išsilavinimas ir gebėjimai. *Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai.	Darbo užmokestis turi teisingai įvertinti darbuotojo gebėjimus, kvalifikaciją ir pan., taip pat atitikti jo lūkesčius.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais.

Siekiant kuo išsamiau išnagrinėti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius, labiausiai atsispindinčius motyvacijos teorijose, tikslinga išskirti dar vieną darbuotojo asmeninių savybių veiksmų grupę, sudarytą iš veiksmų, kurie priklauso nuo paties asmens.

Apibendrinant išdėstytas teorines nuostatas, galima pastebėti, kad darbo apmokėjimo ir kitų vadybinių teorijų, žmonių išteklių valdymo grandinės analizė pagrindžia tai, kad darbo apmokėjimas verslo organizacijoje yra sudėtingas procesas, kuriam įtaką daro daugybė dinamiškų ir statišku veiksmų, jų grupių, susietų tam tikrais ryšiais. Kitame poskyryje išskirtos trys (išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo) veiksmų grupės ir pogrupiai, toliau detalizuojami, išgryninant veiksmų sistemą, remiantis kuria, bus pateiktas teorinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo modelis.

1.6. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sistemos formavimas

Skirtingi darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai išryškėjo ankstesniuose poskyriuose analizuojant bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūrą (1.2. *posk.*), darbo apmokėjimo funkcijos vietą verslo organizacijos žmonių išteklių grandinėje (1.4. *posk.*) ir darbo apmokėjimo teorijas (1.5. *posk.*). Šiame poskyryje sudaroma detalizuota veiksmų sistema, grupuojant juos į atskiras grupes ir pogrupius, besiskiriančius pagal tam tikrus požymius. Remiantis išskirta veiksmų sistema, 1.6.2 poskyryje bus išskirti svarbiausi veiksniai, darantys įtaką atskiriems darbo apmokėjimo sistemos elementams ir vienetinės bei laikinės formos darbo apmokėjimo modeliams, bei galiausiai pateikiamas teorinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų vertinimo modelis.

1.6.1. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sistema

Skirtinguose vadybos srities moksliniuose literatūros šaltiniuose išskiriama daug darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darančių veiksnių, kurių svarba ir pobūdis darbo apmokėjimo procesui įvairių autorių traktuojami skirtingai, nors galima rasti ir panašių bruožų. Visuose apmokėjimo už darbą požiūriuose darbo apmokėjimui organizacijoje darančių įtaką veiksnių įvairovė skirtingų autorių klasifikuojama, skirstoma į atskiras grupes remiantis tam tikrais požymiais. Minėtos aplinkybės sąlygoja sąvokos *darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai* operacionalizacijos arba transformacijos į konkrečias matavimų skales metodo naudojimą, siekiant išskirti ir detalizuoti atskiras veiksnių grupes ir pogrupius.

Dažniausiai darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai išskiriami atsižvelgiant į tai, ar jie priklauso nuo konkrečios organizacijos vidinės aplinkos ypatumų, ar yra bendri visoms verslo organizacijoms (arba visoms veikiančioms konkrečioje ekonominėje veikloje) atskiros šalies aplinkoje. Pagal šį požymį darbo apmokėjimui įtaką darantys arba kartais įvardijami kaip darbo užmokesčio dydį reguliuojantys veiksniai išskiriami kaip *išorinės aplinkos* ir *vidiniai organizacijos veiksniai* (B.Martinkus ir kt., 2006). Paminėtina, kad analizuojant darbo apmokėjimo teorijas, minėtosios veiksnių grupės taip pat išryškėjo. Prie pagrindinių darbo užmokesčio diferencijavimo *išorinės aplinkos* veiksnių yra priskiriami tokie *teisinės politinės aplinkos* veiksniai kaip kolektyvinė sutartis, vidinė šalies politinė sistema ir profesinių sąjungų veikla, nustatant minimalųjį darbo užmokestį, socialinių išmokų dydžius šalyje, *ekonominės aplinkos* veiksniai - darbo rinkos sąlygos, pragyvenimo ir darbo užmokesčio (šalyje, ekonominėje veikloje ir atitinkamo pobūdžio veiklos organizacijose) lygis, *socialinės kultūrinės aplinkos* veiksniai kaip darbuotojų namų ūkio poreikiai, santykinis įvairių visuomenės grupių pragyvenimo lygio ir lūkesčių pokyčiai. M. Armstrong (2009) nuomone, būtent išorinės aplinkos veiksniai skatina organizacijas laikytis tokios apmokėjimo politikos, kad darbuotojų darbo užmokestis „atitiktų rinkos situaciją“, taip pat užtikrintų organizacijos konkurencingumą ir augimo galimybes rinkoje. Dažniausiai išskiriami *vidinės organizacijos*

aplinkos veiksniai yra konkretaus darbo vertė ir organizacijoje naudojama darbo (pareigybių) vertinimo sistema, reliatyvi darbuotojo vertė, darbdavio išgalės mokėti, organizacijos finansinė būklė, imlumas kapitalui ir žmonių ištekliams.

Kitas požymis, kuriuo remiantis vertinami darbo apmokėjimui įtaką darančys veiksniai yra darbuotojo darbo vertintojo pozicija. Pagal šį požymį visi veiksniai į skirstomi atsižvelgiant į tai, ar darbuotojo darbo vertintojo subjektyvi nuomonė gali daryti įtaką tam tikro veiksnio įtakos svoriui, nustatant darbo užmokesčio dydį. Remiantis šiuo kriterijumi, darbo apmokėjimą sąlygojantys veiksniai neretai įvardijami kaip **subjektyvūs socialiniai veiksniai** (gali būti sutapatinti su anksčiau minėtais vidinės organizacijos aplinkos veiksniais), tokie kaip darbo kiekis ir kokybė, darbuotojų išsilavinimas ir kvalifikacija, darbo stažas ir pareigybės, iniciatyvos, ir **objektyvūs socialiniai veiksniai** (arba išorinio poveikio organizacijai veiksniai) - darbo užmokesčio lygis šalyje, darbo jėgos pasiūla ir paklausa rinkoje, kolektyvinė sutartis, šalies vyriausybės darbo apmokėjimo politika, gamtinė aplinka. Darbuotojų kvalifikacijos lygio augimas, komandinio darbo populiarėjimas labai sureikšmina subjektyvųjį darbo veiksnį, ypač darbuotojo požiūrį į darbą ir motyvaciją. Subjektyviojo darbo veiksnio sureikšminimas lemia subjektyviais kriterijais paremtos darbo apmokėjimo sistemos egzistavimą organizacijoje. Darbo apmokėjimą lemia ne tik kiekybiniai ir kokybiniai darbo rezultatų aspektai, bet ir darbuotojo savybės – kvalifikacija, potencialas, kooperacijos su bendradarbiais lygis ir kt. (Žaptorius, 2005), tuo tarpu objektyvūs veiksniai susiklosto per ilgesnį istorinį laikotarpį ir veikia darbo užmokesčio lygį šalyje (Rudytė ir kt., 2008).

Disertantės nuomone, darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupavimas tik į dvi grupes yra per siauras gilesnei analizei atlikti, juolab, kad, nagrinėjant darbo apmokėjimo teorijas, išryškėjo paties darbuotojo veiksnių svarba. Sąlygojant šioms aplinkybėms tikslinga visus veiksnius darančius įtaką darbo apmokėjimui išskirti į tris grupes:

1. *Išorinės aplinkos* poveikio darbo apmokėjimui veiksniai, kurie gali būti priskirtini prie socialinių-kultūrinių, ekonominių, politinių-teisinių, technologinių veiksnių, tapačių vertinant apskritai verslo organizacijos išorinę aplinką.

2. *Organizacijos* (arba vidinės aplinkos poveikio darbo apmokėjimui veiksniai) - darbuotojų skaičius, darbo sąlygos ir sudėtingumas, darbo kiekis ir intensyvumas, turimas darbo užmokesčio fondas, organizacijos dydis, gaminamos produkcijos (teikiamų paslaugų) pasiūla, paklausa ir pobūdis (vienarūšė, įvairiarūšė ar pakaitalai), didėjanti tarptautinė konkurencija.

3. *Asmens* (arba darbuotojo vertės veiksniai, kurie gali būti priskiriami ir prie vidinių poveikio darbo apmokėjimui veiksnių) - žmonių fizinių ir protinių galimybių skirtumai, darbuotojo požiūris į darbą, noras tobulėti, darbuotojų išsilavinimas, didesnis indėlis į karjerą. Kai kurie autoriai (Šileika ir kt., 2005; Paulavičius, 2002) pabrėžia būtent *asmens (darbuotojo)* veiksnių svarbą darbo apmokėjime, nes šiandieninėje visuomenėje darbuotoją būtina skatinti už įgimtas asmenines ir dalykines savybes, jeigu jos viršija tam tikrą organizacijoje priimtą lygį.

Veiksnių skirstymas į tris grupes grindžiamas ir teisingumo teorijų nuostatomis, tokiomis kaip *teisingumas nustatant darbo užmokesį*, analizuojamą organizacijos vadybos mokslų srities specialistų, *teisingumas filosofiniu aspektu* ir *paskirstymo teisingumas* (Kößler, 2001). M. Kößler (2001), išskirdamas teisingumą darbo apmokėjimo srityje, akcentuoja kertinius ir papildomus principus, kuriais paremtas teisingumo darbo apmokėjime įgyvendinimas. Autorius kertinius teisingumo principus sieja su darbo vietos reikalavimais (*organizacijos* veiksniai), darbuotojo darbo kokybe (*asmens* veiksniai) ir *išorinės aplinkos sąlygomis*. Papildantys principai, įgyvendinant teisingumą darbo užmokesčio nustatyme, yra teisingumas socialiniu, darbuotojo poreikių, kvalifikacijos ir pasiekimų, paskirstymo aspektais. Pasak Blinder, Choi (1990) teisingo darbo apmokėjimo politikos taikymas organizacijoje yra daug sudėtingesnis nei užmokesčio kėlimo ar mažinimo procesas. Teisingumo teorijos nuostatų įgyvendinimas darbo apmokėjimo

procesu susijęs su darbo apmokėjimui įtaką darančių tiek išorinės ir vidinės verslo organizacijos aplinkos, tiek darbuotojo veiksmų įvertinimu, siekiant pagrįsti darbo užmokesčio diferencijavimą darbo rinkoje, t.y. darbo užmokesčio skirtumus susiformavusius, pavyzdžiui, skirtingose ekonominėse veiklose ar regionuose (išorinė aplinka), dėl darbo apmokėjimo sistemos ypatumų verslo organizacijose (vidinė aplinka) arba dėl paties darbuotojo derybinės galios, asmeninių savybių. Remiantis tuo, disertantės nuomone, visapusiškas teisingumo principo įgyvendinimas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų vertinime galimas tik analizuojant tris – išorinės aplinkos, vidinės verslo organizacijos ir darbuotojo - veiksmų grupes.

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų skirstymas į tris veiksmų grupes yra logiškai pagrįstas, tačiau iškyla klausimas dėl smulkesnio klasifikavimo. Paprastai organizacijos aplinka skirstoma į išorinę netiesioginio poveikio tarptautinę ir nacionalinę aplinką, išorinę tiesioginio poveikio arba išorinę mikroaplinką, dar neretai vadinamą rinkos aplinką ir vidinę organizacijos aplinką. Analizuojant darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksmus, diskutuotina dėl išorinės tiesioginio poveikio arba kitaip rinkos aplinkos išskyrimo būtinumo. Disertantės nuomone, minėtos aplinkos išskirti netikslinga, kadangi aspektai, kuriuos apima ši aplinka (vartotojai, tiekėjai, darbo sąjungos, konkurentai ir kt.) atsispindi, kalbant apie išorinės teisinės-politinės, ekonominės, socialinės-kultūrinės aplinkos veiksmus. Pavyzdžiui, tokie veiksniai kaip vidutinis darbo užmokesčio dydis atitinkamoje ekonominėje veikloje, regione apima ir konkurentų veiksmo įtaką arba vartotojų veiksmo įtaka atsispindi nagrinėjant išorinės aplinkos veiksmą – migraciją. Šių aplinkybių pagrindimui, reikalinga išsamiau apibūdinti išskirtas tris darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų grupes.

Apibūdinant **išorinės aplinkos** veiksmus, pirmiausia būtina pabrėžti, kad jie yra nagrinėjami pagal socialinių-kultūrinių, ekonominių, politinių-teisinių, technologinių veiksmų aplinkas, t.y. išskiriant svarbiausius darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksmus. Mokslinės vadybos srities literatūros analizė parodė, kad daugiausiai yra akcentuojami teisinės-politinės,

ekonominės ir socialinės-kultūrinės aplinkų veiksniai, mažiau akcentuojant technologinius. W. Koeniger ir kt. (2007) išskiria ir technologijų raidos ar išorinės technologinės aplinkos, sąlygojančios darbo jėgos sudėtį pagal amžių, įtaką darbo apmokėjimui, ypač akcentuodamas poveikį darbo užmokesčio nelygybei tarp darbuotojų vyrų. Tai nėra neteisinga nuomonė, tačiau disertacijoje technologinės aplinkos veiksniai atskirai neišskiriami, dėl jų poveikio atspindžio nagrinėjant kitų aplinkų veiksnius.

Teisinėje – politinėje išorinėje aplinkoje išryškinama šalies politinė sistema, ypatingai darbo rinkos klausimų aspektas. **Vyriausybė** leidžiamų teisės aktų pagalba nustato minimalųjį darbo užmokestį, bendras darbuotojų apmokėjimo sąlygas ir reikalauja diferencijuoti darbo užmokestį priklausomai nuo atlikto darbo kiekio ir kokybės, remiantis pagrindiniais principais kaip vienodas apmokėjimas už vienodo pobūdžio darbą, didesnis užmokestis už daugiau kvalifikacijos, atsakomybės reikalaujantį darbą, nuolatinis darbo apmokėjimo sistemų tobulinimas, atsižvelgiant į aplinkos sąlygų pokyčius (Bakanauskienė ir kt., 2003; Simon, Kaestner, 2004; Kierzkowski, 2008). Paminėtinas ir egzistuojantis požiūris, kad mažesnis vyriausybės darbo rinkos reguliavimas yra naudingesnis užimtumo didinimo atžvilgiu (Cole, Elliott, 2007).

Remiantis įvairiais lietuvių ir užsienio autorių mokslinės vadybos srities literatūros šaltiniais, objektyviai nustatytas **minimalusis darbo užmokesčio lygis** šalyje sąlygoja organizacijas užtikrinti tinkamą santykį tarp skirtingos kvalifikacijos darbuotojų darbo užmokesčio, t.y. naudoti teisingumo ir aiškumo principais pagrįstą darbo apmokėjimo sistemą, taip pat daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį bendram šalies darbuotojų vidutiniam darbo užmokesčio lygiui. Tiesioginis poveikis pasireiškia tuo, kad, padidinus minimalųjį šalies darbo užmokestį, turi padidėti ir visų šalies darbuotojų darbo užmokestis, o netiesioginis minimalaus darbo užmokesčio pasikeitimo poveikis darbuotojų užmokesčiui reiškiasi tuo, kad, sudarant kolektyvines sutartis, atskiri darbuotojai ir profesinės sąjungos siekia palaikyti esamą santykį tarp minimaliojo ir konkretaus darbuotojui nustatyto darbo užmokesčio, t.y.

padidėja darbuotojų derybinė galia (Kaufman 2010; Martinkus ir kt., 2006). K. I. Simon, R. Kaestner (2003) studija parodė, kad žemos kvalifikacijos darbuotojams minimaliojo užmokesčio pokytis nedaro įtakos netiesioginiam užmokesčiui (sveikatos ar pensijų draudimui, mokymams ir pan.), t.y. organizacijos padidindamos pastoviąją užmokesčio dalį, nelinkusios darbuotojams mažinti netiesioginio užmokesčio.

Yra išskiriami pagrindiniai minimaliojo darbo užmokesčio nustatymo būdai: įstatymo nustatomas (angl. *Statutory*), kolektyvinėmis sutartimis nustatomas arba kitaip, visuotinis (apimantis visus šalies darbuotojus) ir atrankinis (angl. *Selective*) (apimantis tik tam tikras darbuotojų grupes). Šiuo atveju minimalusis darbo užmokestis gali būti diferencijuotas, t.y. taikomas tik kai kuriems regionams/ekonominėms veikloms/profesijoms (Gerikienė, Blažienė, 2003). Specialistų ir tarnautojų darbo užmokesčiai paprastai nustatomi, orientuojantis į mėnesinius užmokesčius, kuriems būdingas šakinis, profesinis ir regioninis diferencijavimas. Šakinė užmokesčio diferenciacija atsiranda dėl skirtingo pramonės ir verslo sričių potencialo ir rentabilumo. Regioninė darbo užmokesčio diferenciacija ryškiausia tarptautiniame lygmenyje, kuriai įtaką daro valstybinio darbo rinkos reguliavimo per minimaliojo darbo užmokesčio nustatymą ir ekonominio atskirų regionų išsivystymo veiksniai (Dubinas, 1996; Tamašauskienė ir kt., 2008b). Siekiant objektyvios darbo užmokesčio diferenciacijos, organizacijose turi būti naudojamos aiškios ir suprantamos darbo apmokėjimo sistemos, numatančios moksliskai pagrįstas pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo ir diferencijavimo sąlygas (Tamašauskienė ir kt., 2008b). Tai galima pasiekti, įvertinant visus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksniai, kurie sąlygoja tiek darbuotojų, tiek organizacijos derėjimosi galią, o kartu mažina darbuotojų regioninę ir profesinę darbo užmokesčio diferenciaciją (Vamvakidis, 2009).

Be minimaliojo darbo užmokesčio dydžio W. Koeniger ir kt. (2007) analizuoja tokius teisinius-politinius veiksniai, kaip griežta užimtumo politika, nedarbo draudimas (išmokos, jų dydis ir mokėjimo trukmė), akcentuodamas pastarųjų daromą įtaką darbo užmokesčio nelygybei tarp darbuotojų vyrų.

Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad griežtesni užimtumo teisės aktai, palankesni išmokų dydžiai ir mokėjimo trukmė, didesnis minimalusis darbo užmokestis yra susijęs su mažesne vyrų darbo užmokesčio nelygybe darbo rinkoje. Autorius, nagrinėdamas šių veiksnių pakeitimų įtaką esminiams pokyčiams vyrų darbo užmokesčio skirtumuose, susieja atskirus *išorinės aplinkos* ir *darbuotojo* veiksnių aspektus.

Kolektyvinė sutartis kaip teisinės-politinės aplinkos darbo užmokesčio dydį lemiantis veiksnys, svarbi tuo, kad užtikrina susitarimą tarp ***profesinių sąjungų*** ir darbdavių dėl darbo apmokėjimo sąlygų (Bakanauskienė ir kt., 2003; Simon, Kaestner, 2004; Kierzkowski, 2008; Martin, Garcia, 2010; Batt, Hiroatsu, 2009). Svarbiausia tai, kad darbo užmokestis turi užtikrinti darbuotojo socialinį statusą, skatinti darbuotojus dalyvauti organizacijos valdymo, sprendimų priėmimo procese. Sudarydamos naują kolektyvinę sutartį, profesinės sąjungos siekia, kad realusis darbo užmokestis padidėtų, o jo didėjimo tempai neatsiliktų nuo kainų kilimo tempų. Profesinių sąjungų veikla ir organizacijų verslo strategijos daro įtaką darbo užmokesčio skirtumų egzistavimui ir didėjimui šalyje (Batt, Hiroatsu, 2009).

Darbo rinkos sąlygos yra vienas iš svarbiausių išorinės aplinkos ***ekonominių*** veiksnių, parodančių darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį ir apsprendžiančių vidutinį darbo užmokesčio dydį šalyje (regione ar ekonominėje veikloje), kuris orientuoja darbdavius mokėti tam tikros specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio lygio darbo užmokestį, koks mokamas kitose to regiono, ekonominės veiklos organizacijose panašios kvalifikacijos darbuotojams (Mačernytė – Panamariovienė, 2003; Koeniger ir kt., 2007; deWalque, ir kt., 2010). Jei konkurentų siūlomas darbo užmokestis ženkliai skiriasi, yra tikimybė, kad darbuotojai sieks dirbti konkuruojančiose organizacijose ir nerodys didelio susidomėjimo efektyviai dirbti esamoje darbovietėje. Minėtos aplinkybės pabrėžia konkurentų įtaką darbuotojų darbo užmokesčio nustatymui ir darbo apmokėjimo proceso organizacijose tobulinimui. Kai darbo jėgos galinčios pateikti tokį patį rezultatą pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažiau, ir atvirkščiai, kai darbo jėgos

paklausa viršija pasiūlą, darbdaviai priversti didinti darbo užmokestį. Pasak S. Longhi ir kt. (2004) pabrėžtinai ir imigracijos augimo neigiamas, nors gana silpnas poveikis darbo jėgos pasiūlos ir vidutinio darbo užmokesčio lygio, taip pat vietinių gyventojų užmokesčio lygio kitimui darbo rinkoje. Rinkos sąlygomis yra pavojinga mokėti nepagrįstai didelius darbo užmokesčius, nes pablogėjus rinkos konjunktūrai, dideli darbo užmokesčiai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos pablogėjusius finansinius rezultatus (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2008).

Kitas svarbus ekonominis išorinės aplinkos veiksnys, glaudžiai susijęs ir su teisiniais-politiniais aspektais, yra *pragyvenimo lygis šalyje, regione*. Nuolat kylant asmeninio vartojimo prekių ir paslaugų kainoms, išsivysčiusių šalių profesinės sąjungos siekia, kad į kolektyvines sutartis būtų įtrauktas punktas dėl darbo užmokesčio didinimo priklausomai nuo kainų indekso pasikeitimo (Bakanauskienė ir kt., 2003; Baršauskienė ir kt., 2010). Pragyvenimo lygio ir darbo užmokesčio dydžio tiesioginę priklausomybę pagrindžia taikomas darbo užmokesčio indeksavimas atsižvelgiant į kainų lygį, prekių ir paslaugų kiekį vienam gyventojui (deWalque ir kt., 2010). Apibendrinant teigtina, kad darbuotojui darbo užmokestis yra pagrindinė paties darbuotojo ir jo šeimos pajamų dalis, pragyvenimo, materialinės padėties gerinimo priemonė.

Antra darbo užmokesčio nustatymui ir darbo apmokėjimo procesui organizacijoje įtaką darančių veiksnių grupė yra **vidinės organizacijos aplinkos** arba subjektyvūs socialiniai veiksniai prie kurių priskiriama - konkretaus darbo vertė, žmonių išteklių politika ir darbdavio išgalės mokėti tam tikrą darbo užmokesčio dydį ir, apskritai, bendroji verslo organizacijos strategija (Yanadori, Marler, 2006). Analizuojant vidinės organizacijos aplinkos veiksnis, kaip esminis šios grupės veiksnys, išskirtinas *darbo turinys* arba *konkretaus darbo vertė*, kurią atspindi pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydis (Mačernytė – Panamariovienė, 2003). Organizacijos neturinčios formalios darbo apmokėjimo sistemos, kiekvieno darbuotojo darbo vertę matuoja, remiantis skirtingais, nepagrįstais kriterijais. Tikslinga organizacijoje

sukurti specialią apmokėjimo už darbą sistemą, orientuotą į komandos ir individualius darbuotojo veiklos rezultatus ir skatinančią darbuotojus siekti darbo kokybės, produktyvumo, teigiamo požiūrio į darbovietę, bendradarbius, t.y. sukurti tokią darbuotojų elgseną, kuri motyvuotų darbuotojus sutelkti dėmesį į bendrų tikslų siekimą (Chang, 2006; Vanagas, 2009).

Apmokėjimo už darbą sistema turi būti susieta su organizacijos funkcinė *žmonių išteklių strategija*, politika ir tikslais (Jensen, ir kt. 2007; Armstrong ir kt., 2007). Tinkamos darbo apmokėjimo sistemos formavimas glaudžiai susijęs su žmonių išteklių politika ir strategija verslo organizacijoje, kurios sferoje yra darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių valdymas (Yanadori, Marler, 2006). Vienas tokių veiksnių yra su optimaliu darbo laiko panaudojimu organizacijoje glaudžiai susijusi *viršvalandinio darbo politika*. Viršvalandinis darbas gali būti priemonė organizacijai reaguoti į pokyčius rinkoje, stengiantis išplėstinių darbo valandų dėka padidinti gamybos, prekybos proceso lankstumą. *Atsitiktinius* arba dar kitaip vadinamus *vienkartinius* viršvalandžius dirba darbuotojai, sąlygojant įvairioms aplinkybėms, pavyzdžiui siekiant paspartinti organizacijos veiklą, atlikti tam tikrą konkrečią neatidėliotiną užduotį, arba pačiam darbuotojui norint pasinaudoti palankiomis darbo sąlygomis (Sonmez, 2007). Darbuotojams viršvalandinis darbas taip pat gali būti naudingas dėl ilgesnio tarpo laisvo laiko, jei mokamas papildomas laisvas laikas, suteikiamas kaip apmokėjimas už viršvalandinį darbą (jeigu šalyje teisiniai aktai tai numato) (Armstrong, 2007; Barkume, 2010). Debby G. J. Beckers ir kt. (2008) palygino skirtingų tipų viršvalandžių teigiamus ir neigiamus aspektus darbuotojui ir organizacijai. Savanoriškai ir neatlygintinai viršvalandžius dirbantys darbuotojai generuoja palyginti dideles pajamas organizacijai ir pasižymi dažniausiai palankiomis darbo charakteristikomis. Privalomas viršvalandinis darbas neretai susijęs su gana dideliu darbuotojo nuovargiu ir mažu pasitenkinimu darbu, ypač, kai priverstinius viršvalandžius darbuotojai dirba be atlygio.

Paminėtina tai, kad viena pagrindinių viršvalandinio darbo neigiamų pusių yra didelė darbo produktyvumo mažėjimo tikimybė. Viršvalandinio

darbo atveju produktyvumas gali sumažėti ne tik dėl minėtų veiksnių, susijusių su žmonių ištekliais ir jų ribotumu, bet ir dėl medžiagų, įrankių ar kitų darbo priemonių stokos arba priešingai, įrengimų perkrovos ir nelaimingų atsitikimų tikimybės (Raynar, 1997). Organizuojant viršvalandinį darbą organizacijose, taip pat susiduriama su probleminiais sveikatos ir saugos rizikos klausimais, tokiais kaip prasta darbuotojo psichologinė sveikata, nuovargis, nerimas, dirglumas ir vadinamasis darbuotojo „perdegimo simptomas“, taip pat su trukdžiais darbuotojo šeimos gyvenime, darančiais neigiamą įtaką kitiems darbuotojo šeimos nariams (Hulst, Geurts, 2001).

Žmonių išteklių politika, glaudžiai susijusi ir su organizacijos *pakilimų ir nuosmukių*, kurie daro įtaką darbuotojų patiriamam emociniam stresui, susijusiam su organizacijos rezultatų prastėjimu ir grėsme darbuotojo fiziniam saugumui, materialine gerove, socialiniu statusu ir pan. Išoriniai įtampą organizacijoje galintys sukelti šaltiniai (žiniasklaidoje skelbiami prastėjančios ekonomikos faktai, subjektyvios neigiamos ekspertų nuomonės ir prognozės, įtempta psichologinė atmosfera kolektyve ir t. t.) ir vidiniai įtampą galintys sukelti šaltiniai (vidinė darbuotojo ir visos organizacijos nerimo dėl ateities būseną) slopina darbuotojų kūrybiškumą ir motyvaciją savirealizacijos poreikiui patenkinti, todėl sumažėja darbuotojų darbo efektyvumas ir našumas. Tuo tarpu, netgi toks faktas, kaip organizacijos ketinimas diegti naujoves savo veikloje ateityje, daro įtaką darbuotojų darbo užmokesčio lygiui ir struktūrai (Yanadori, Marler, 2006). Žmonių išteklių politika ir darbo apmokėjimo sistema turi būti orientuota ir į kritines aplinkybes, kada vadovams ypač svarbu tinkamai motyvuoti darbuotojus, parodyti naujas galimybes ir įkvėpti naujiems iššūkiams (Klupšas, 2009). A. Heinze ir kt. (2010) darbo rinkoje egzistuojanti lyčių darbo užmokesčio atotrūkį sieja su žmonių išteklių politika organizacijoje (nesvarbu kokioje ekonominėje veikloje ji veikia), nes darbuotojai vyrai ir moterys pasižymintys tomis pačiomis žmogiškojo kapitalo charakteristikomis gali gauti nevienodą pagrindinį darbo užmokestį arba naudotis skirtingomis papildomomis naudomis.

Kitas vidinės organizacijos aplinkos veiksnys, darantis įtaką darbo apmokėjimui ir glaudžiai susijęs su žmonių išteklių politika organizacijoje yra *darbdavio išgalės mokėti* arba organizacijos galia mokėti darbuotojams už jų darbą tam tikrą užmokestį. Minėtas veiksnys taip pat priklauso ir nuo organizacijos nuosavybės formos, šalies ekonominių sąlygų ir konkurencijos, nes darbuotojų užmokesčio dydis organizacijoje ribojamas veiklos rezultatų ir pelno, kurių pastaroji gali gauti (Bakanauskienė ir kt. 2003; Balvočiūtė, Skunčikienė, 2008; Martin, Garcia, 2010).

Pagrindinė problema, kuri svarbi tiriant trečią išskirtą darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupę (**asmens (darbuotojo) vertės** veiksniai), yra ta, kad ne tik darbo užmokesčio nustatymas, bet ir darbuotojo darbo užmokesčio vertės suvokimas priklauso nuo darbuotojo amžiaus, lyties, šeimyninės padėties, išsilavinimo, darbo stažo, emocinės būsenos, taip pat nuo asmeninių ir dalykinių savybių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2008).

Minėtieji darbuotojo socialinės padėties, profesinės kompetencijos, asmeninių savybių, socialinės ir ekonominės orientacijos aspektai atspindi *reliatyvią darbuotojo vertę*, rodančią atitinkamos kvalifikacijos darbo jėgos parengimui reikalingas tam tikras darbuotojo sąnaudas, kurios turi būti kompensuojamos didesniu darbo užmokesčiu. Kiekvienas darbuotojas, atliekantis savo darbą, visada tikisi gauti kuo didesnę užmokestį, atitinkantį jo užimamas pareigas, darbo stažą, patirtį, išsilavinimą ir profesinę kvalifikaciją, darbo svarbą, jo sunkumą, sudėtingumą ir atlikto darbo kiekį, taip pat jausti pasitenkinimą darbu, gauti geresnes darbo sąlygas, saugumo ir socialines garantijas (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009). Tai savo atliekamais tyrimais patvirtina daugelis lietuvių ir užsienio autorių. Remiantis R. L. Laud (2007) atlikta studija, apmokėjimo už darbą sistemos formavimui didelės įtakos turi darbuotojų įgūdžiai ir darbo patirtis. Pastebėta, kad didesnę reikšmę materialiam darbo užmokesčiui teikia tie darbuotojai, kurių darbo patirtis organizacijoje yra ilgesnė. Priešingą situaciją atspindi trumpesnę patirtį turinčių darbuotojų nuomonė - karjeros pradžioje darbuotojai jaučiasi labiau

įvertinti, kuomet jais yra pasitikima ir suteikiami didesni įgaliojimai aukštesnėms funkcijoms. R. Balvočiūtė, S. Skunčikienė (2008) atskleidė bendras darbo užmokesčio ir darbuotojo išsilavinimo, jo darbo stažo sąryšio tendencijas. R. Topel (1990) tam pritaria kalbėdamas apie darbo užmokesčio ir darbo stažo priklausomybę (Tamašauskienė ir kt. 2008a). Pastebėta ir tai, kad kuo daugiau darbuotojų organizacijoje yra panašaus išsilavinimo, tuo didesnis jų užmokestis, t.y. darbuotojų užmokestis priklauso nuo organizacijos dydžio ir atskirų darbuotojų grupių organizacijos viduje (Barth, Dale-Olsen, 2011).

Priklausomai nuo darbuotojų kompetencijos kyla darbuotojų mobilumo, darbų sudėtingumo ir atsakomybės, lanksčių grafikų, darbo užmokesčio reikalavimai (Čiutienė ir kt., 2006), kitaip tariant, darbuotojo kvalifikacijos ir nuo jos priklausančio darbo užmokesčio kilimas yra darbo našumo didinimo pagrindas (Tamašauskienė ir kt., 2008a).

Reliatyvi darbuotojo vertė glaudžiai susijusi su darbuotojo *darbo našumo (darbo kokybės, veiklos rezultaty)* ir *darbo laiko (energijos naudojimo)* veiksniais (Mačernytė – Panamariovienė, 2003; Tamašauskienė ir kt., 2008a; Becker, 1993). Aukštesnės reliatyvios darbuotojo vertės pasiekimas, pavyzdžiui mokantis, kai darbuotojas tampa žmogiškojo kapitalo savininku, tiesiogiai daro įtaką darbo užmokesčio augimui.

Svarbu paminėti tai, kad darbuotojų požiūris į darbą, noras ir pastangos siekti geresnių darbo rezultatų, turėsiančių įtakos galutiniam darbo užmokesčio dydžiui, priklauso nuo to, kiek, kokių ir kokio dydžio papildomų pajamų šaltinių turi darbuotojas, nes kuo daugiau darbuotojai turi *papildomų pajamų*, tuo mažiau jie bus suinteresuoti į siūlomo darbuotojo užmokesčio už darbą dydį (Baršauskienė ir kt., 2010).

Nagrinėjant darbo apmokėjimui įtaką darančius *asmens (darbuotojo)* veiksnius, iškyla *atskirų lyčių* darbo apmokėjimo problema, t.y. darbo apmokėjimo sistemoje turi atsispindėti atskirų lyčių racionalaus išteklių naudojimo ir jų kontrolės, pareigų pasiskirstymo namų ūkių veikloje klausimai, dalyvavimo gamybos ir reprodukcijos procesuose bei jų skatinimo problemos (Guščinskienė ir kt., 2009). Paminėtina ir tai, kad skelbiamas statistinis vyrų

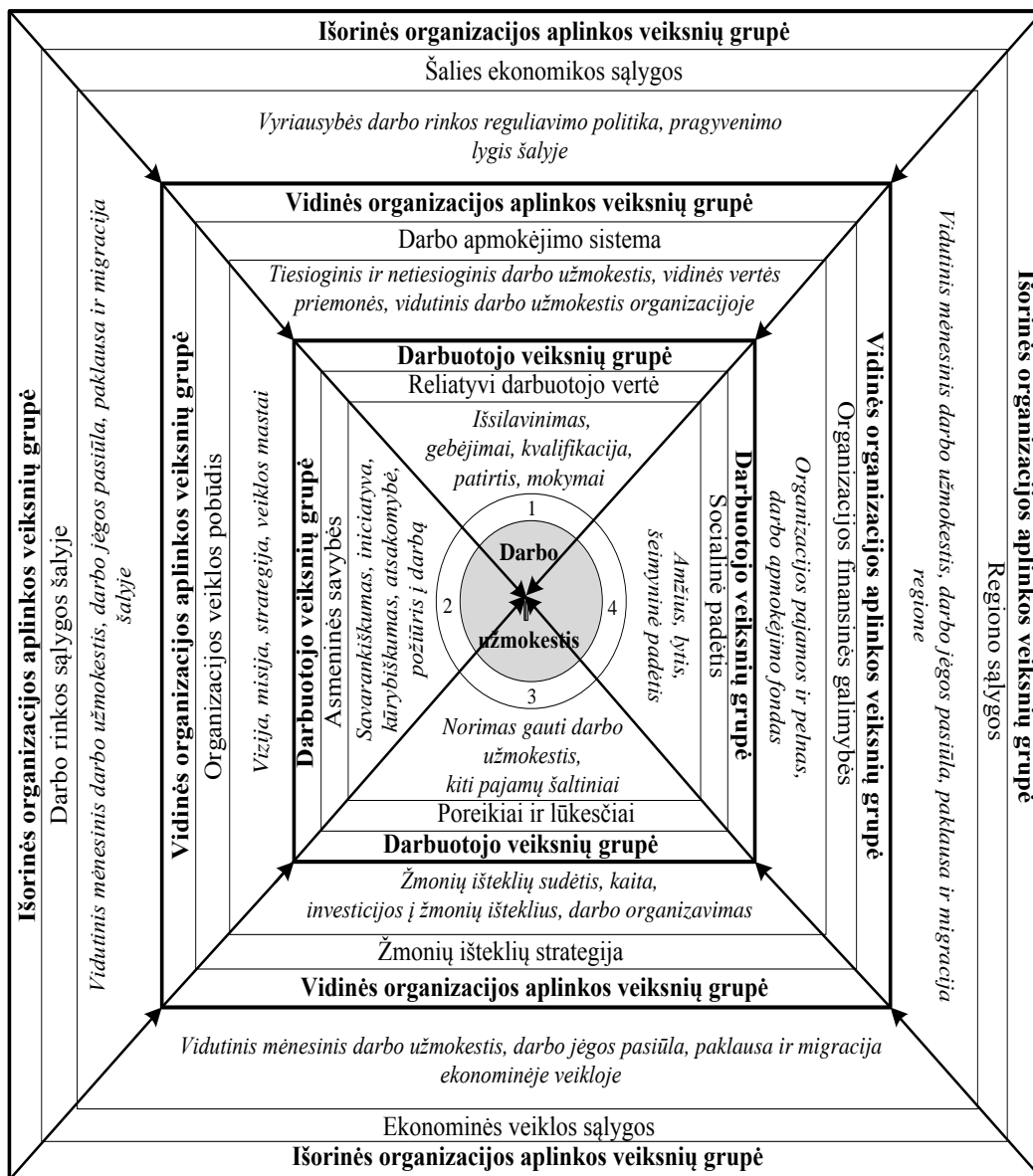
darbo užmokestis organizacijų praktikoje dažnai yra dar didesnis, nes fiksuojami tik pagrindinio darbo užmokesčio statistiniai duomenys, neatsižvelgiant į papildomas išmokas, priedus, suteiktas paslaugas ir naudas, o vyrų priėjimas ir naudojimas papildomu darbu užmokesčiu, suteikiamomis motyvacijos priemonėmis yra didesnis (Grybaitė, 2006). To priežastis galima įvardinti tai, kad moterys dažniau dominuoja mažai mokamose ir neperspektyviose veiklose (sveikatos, švietimo, maitinimo ir apgyvendinimo paslaugų) arba moterys atlieka menkai apmokamas technines užduotis, o vyrai – gerai apmokamą ekspertinį darbą (Guščinskienė ir kt., 2009). Šios aplinkybės sąlygoja, kad daug rečiau naudojamos tokios papildomos moterų darbo apmokėjimo priemonės kaip telefono, automobilio, būsto suteikimas, medicinos paslaugos ir pan. (Grybaitė, 2006). Apibendrinant, teigtina, kad moterys dirba mažiau prestižinėse darbo vietose, jų darbo užmokestis už tą patį darbą yra mažesnis arba moteris dirba mažiau apmokamose ekonominėse veiklose. Sąlygojant minėtoms aplinkybėms, organizacijos turi pagrindą nustatyti žemesnį moterų darbuotojų darbo užmokestį (ypatingai įdarbinant moterį ir nustatant pradinį darbo užmokestį, paliekant darbo užmokesčio kilimo galimybes). Be abejo, vyrui nustačius didesnę pradinę darbo užmokestį, atitinkantį to meto rinkos sąlygas, pradinė darbo užmokesčio didėjimo bazė yra didesnė. A. Zake (2011) atlikti tyrimai parodė, kad moterys žino skirtingų lyčių lygybės, diskriminacijos problemas darbo rinkoje, tačiau nerodo iniciatyvos jas sprendžiant. Labai svarbu visuomenėje aktyvinti moterų bendradarbiavimą ir solidarumą, keitimąsi informacija lyčių lygybės problemų sprendimo klausimais (Zake, 2011).

Šiais laikais atliekama nemažai vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų tyrimų, atsižvelgiant į kitą *asmens (darbuotojo)* darbo apmokėjimui įtaką darantį veiksni - šeimyninę padėtį, tyrimų. Teigiama, kad santuoka skirtingai veikia vyrų ir moterų karjerą ir darbo apmokėjimą (Petersen ir kt., 2011). Vyrams darbuotojams santuoka ir tėvystė daro didesnę teigiamą poveikį darbo užmokesčio kitimui nei moterims. To priežastimi dažnai įvardijama tai, kad tos pačios asmeninės savybės, sąlygojančios vyrus sukurti šeimą, taip pat

daro įtaką jų darbo produktyvumui ir tuo pačiu darbo užmokesčio didėjimui. Vedę ir tapę tėvais vyrai yra produktyvesni nei vyrai, kurie net negalvoja apie tai. Be abejo, kyla daug diskusijų dėl ryšio tarp šeimyninės padėties ir darbuotojo darbo produktyvumo (Petersen ir kt., 2011).

Daugelis autorių teigia, kad vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumus sąlygoja išorinės aplinkos *ekonominis* veiksnys - darbo rinkos susiskaldymas, t.y. skirtingų lyčių darbuotojų pasiskirstymas atskirose ekonominėse veiklose. Vyrų darbuotojų skaičius daug didesnis pažangesnėse, daugiau investicijų pritraukiančiose veiklose, kuriose investicijos į žmonių išteklių plėtrą taip pat yra didžiausios. Būtent tinkamas investicijų į nematerialųjį kapitalą skirtingose ekonominėse veiklose nukreipimas gali veikti priešinga kryptimi, t.y. ne didinti, o sumažinti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumus (Asplund, Napari, 2011). Tuo tarpu R. Alaez-Aller ir kt. (2011) lyčių darbo užmokesčio atotrūkį sieja ne su darbuotojų pasiskirstymu atskirose ekonominėse veiklose, bet su skirtingomis vyrų ir moterų įsidarbinimo galimybėmis, ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų skaičiumi ir trumpalaikę darbuotojų nuoma šalyje.

Pagal išskirtas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupes ir pogrupius galima susisteminti mokslinėje vadybos srities literatūroje atskirų autorių labiausiai akcentuojamus, jau detalizuotus veiksnius. Remiantis šio poskyrio analizės rezultatais ir ankstesniame poskyryje pateiktais sugrupuotais darbo apmokėjimo teorijose atsispindinčiais veiksniais, disertacijoje darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimas bus atliekamas skirstant veiksnius į tris – išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, bei darbuotojo (asmens) veiksnių grupes, kurių kiekvieną tikslinga suskirstyti į atskirus keturis pogrupius. Aprašytų veiksnių grupių ir pogrupių detalus skirstymas pavaizduotas 6 paveiksle, kaip jau buvo minėta, atsižvelgiant ne tik į šio poskyrio analizės rezultatus, bet ir į darbo apmokėjimo teorijose atsispindinčių veiksnių sisteminimą.



6 pav. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistema (pagal išskirtas grupes ir pograpius)⁵.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais.

6 paveiksle pateiktos susistemintos trys veiksnių, darančių įtaką darbo apmokėjimui, grupės, kurių kiekviena išskirta į keturis pograpius. Išorinės aplinkos veiksnių grupėje išskiriamas šalies ekonomikos sąlygų veiksnių

⁵ Sudaryta darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistema yra pagrindas atlikti praktinį tyrimą.

pogrupis, apimantis vyriausybės politikos darbo apmokėjimo klausimais ir pragyvenimo lygio šalyje veiksniais. Minėtieji veiksniai apima anksčiau darbo apmokėjimo teorijose išryškėjusius minimaliojo darbo užmokesčio ir namų ūkio minimalaus pragyvenimo lygio šalyje veiksniais. Kitas išorinės aplinkos veiksnių grupės pogrupis - *šalies darbo rinkos sąlygos*, sudarytas iš darbo jėgos pasiūlos ir paklausos, darbo jėgos migracijos ir vidutinio darbo užmokesčio šalyje veiksnių. Šie veiksniai, išskyrus vidutinį darbo užmokestį šalyje, buvo akcentuoti ir darbo apmokėjimo teorijose.

Paminėtina tai, kad darbo apmokėjimo teorijose buvo kalbama apie verslo organizacijos veiklos pobūdį, ypatumus, priskirtus prie vidinės organizacijos veiksnių grupės, o autoriai, analizuojantys būtent darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksniai ir veiksnių grupes, išryškina verslo organizacijos ekonominės veiklos ir regiono svarbą. Remiantis tuo, išskiriami *ekonominės veiklos ir regiono veiksnių pogrupiai*, apimantys tuos pačius veiksniai kaip ir šalies darbo rinkos sąlygos – darbo jėgos pasiūla ir paklausa, darbo jėgos migracija ekonominėje veikloje ar regione.

Vidinės verslo organizacijos aplinkos veiksnių grupę sudaro *verslo organizacijos darbo apmokėjimo fondo, finansinių rezultatų, darbo apmokėjimo sistemos ir žmonių išteklių strategijos veiksnių pogrupiai*. Pirmieji du veiksnių pogrupiai išryškėjo ir analizuojant darbo apmokėjimo teorijas, tuo tarpu darbo apmokėjimo funkcijos vietos žmonių išteklių grandinėje analizė pagrindžia žmonių išteklių strategijos veiksnių pogrupio svarbą. Darbo apmokėjimo sistemos veiksnių pogrupio įtaka išryškinta, nagrinėjant bazinę darbo apmokėjimo sistemą ir darbo apmokėjimo modelius.

Galiausiai trečioje darbuotojo arba asmens vertės veiksnių grupėje išskiriami *darbuotojo reliatyvios vertės, asmeninių savybių, poreikių ir lūkesčių* bei *socialinės padėties veiksnių pogrupiai*. Darbo apmokėjimo teorijose išskirta darbuotojų derybinė galia, disertantės nuomone, atskirai nebus išskiriama, kadangi ji netiesiogiai atsispindi arba yra priklausoma nuo kitų veiksnių pogrupių – darbuotojo asmeninių savybių, poreikių ir lūkesčių bei socialinės padėties.

Remiantis sisteminės mokslinių publikacijų analizės rezultatais, disertantės nuomone, visų trijų grupių veiksnius galima suskirstyti pagal įtakos svarbą į keturis kvadrantus. Kiekvienos tiek išorinės ir vidinės aplinkos, tiek darbuotojo vertės grupių veiksniai, esantys pirmajame kvadrante, daro didžiausią įtaką darbo apmokėjimui, o ketvirtąjį kvadrantą sudarantys - mažiausią. Apibendrinant į kiekvieną kvadrantą patenkančius veiksnius, matyti, kad į pirmąjį, svarbiausią patenka šalies ekonomikos sąlygų, darbo apmokėjimo sistemos ir reliatyvios darbuotojo vertės veiksmų pogrupiai, atitinkamai priskiriami išorinės aplinkos, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksmų grupėms. Lyginant trijų veiksmų grupių atskirus pogrupius tarpusavyje, gauta, kad mažiausią įtaką daro regiono sąlygų, organizacijos finansinių rezultatų ir darbuotojo socialinės padėties veiksmų pogrupiai sudarantys ketvirtąjį kvadrantą.

Šiame poskyryje disertantės sudaryta darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sistema, t.y. mokslinėje literatūroje sutinkami svarbiausi darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai suskirstyti į atskiras veiksmų grupes bei pogrupius ir sugrupuoti pagal daromos įtakos dydį. Kitame šio poskyrio skirsnyje nagrinėjama minėta veiksmų sistema ir įtaka 1.2. poskyryje išskirtiems atskiroms bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams, kadangi jos elementų rinkinys sudaro darbuotojo darbo užmokestį.

1.6.2. Bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams įtaką darančių veiksmų detalizavimas

Atlikus bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūros analizę ir susistemintus darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų grupes bei pogrupius, tikslinga, remiantis sąveikos metodu, išnagrinėti trijų veiksmų grupių (išorinės aplinkos, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės), jų pogrupių (1.6. posk.) ir jau detalizuotos bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementų (1.2. posk.) ryšius (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Išorinės aplinkos, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių poveikis atskiriems bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams

(pagal 3 paveiksle pateiktas bazinės darbo apmokėjimo sistemos dedamasias ir 6 paveiksle sugrupuotus įtakos veiksnius)

Darbo apmokėjimo sistemos dedamoji	TIESIOGINIO DARBO UŽMOKESČIO ELEMENTAI					NETIESIOGINIO DARBO UŽMOKESČIO ELEMENTAI			VIDINĖS VERTĖS PRIEMONĖS
	Pastovioji dalis		Kintamoji dalis			Užmokestis už nedirbtą laiką	Socialinės apsaugos programa	Papildomos paslaugos ir privilegijos	
	Pagal laikinės formos modelį	Pagal vienetinės formos modelį	Būsimos pajamos	Trumpalaikio skatinimo premijos	Priemokos dėl darbo sąlygų				
Veiksnių grupė									
IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ GRUPĖ	Išorinės aplinkos veiksnių svarba atskirioms darbo apmokėjimo sistemos dedamosioms								
Darbo rinkos sąlygos šalyje	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Nėra
Šalies ekonomikos sąlygos	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Nėra
Ekonominės veiklos sąlygos	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Nėra
Regiono sąlygos	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Nėra
VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ GRUPĖ	Vidinės aplinkos veiksnių svarba atskirioms darbo apmokėjimo sistemos dedamosioms								
Darbo apmokėjimo sistema	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Nėra	Silpnas	Stiprus	Vidutinis	Vidutinis
Organizacijos veiklos pobūdis	Stiprus	Stiprus	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus	Vidutinis
Žmonių išteklių strategija	Stiprus	Stiprus	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus	Stiprus
Organizacijos finansinės galimybės	Stiprus	Stiprus	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus	Vidutinis
DARBUOTOJO VERTĖS VEIKSNIŲ GRUPĖ	Darbuotojo veiksnių svarba atskirioms darbo apmokėjimo sistemos dedamosioms								
Reliatyvi darbuotojo	Stiprus	Stiprus	Vidutinis	Vidutinis	Nėra	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Silpnas
Asmeninės savybės	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus	Nėra	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus
Poreikiai ir lūkesčiai	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Stiprus	Stiprus
Socialinė padėtis	Vidutinis	Vidutinis	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Silpnas	Silpnas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinių publikacijų sisteminė analize.

4 lentelėje susistemintai pateikta atskirų veiksmų grupių, jų pogrupių daroma įtaka⁶ darbo apmokėjimo sistemos dedamosioms – *tiesioginio darbo užmokesčio ir netiesioginio darbo užmokesčio* skaičiavimui, *vidinės vertės priemonių elementų* naudojimui verslo organizacijoje. Analizuojant 4 lentelėje pateiktą išskirtų grupių ir pogrupių veiksmų įtaką, matyti, kad *pastovioji tiesioginio darbo užmokesčio dalis*, kuri nustatoma pagal laikinės, vienetinės arba mišrios formos darbo apmokėjimo modelį, labiausiai priklauso nuo: išorinės aplinkos grupės veiksmų, *žmonių išteklių strategijos, organizacijos veiklos pobūdžio ir finansinių rezultatų* (vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupė), taip pat *reliatyvios darbuotojo vertės*, nustatant išdirbio normas ir tarifinį atlygį.

Vienas svarbiausių reikalavimų, taikant tiek laikinį, tiek vienetinį darbo apmokėjimo modelį, yra teisingumas, aiškumas ir skaidrumas, o būtent *žmonių išteklių strategija* užtikrina šių principų įgyvendinimą, kas teigiamai veikia verslo organizacijos kultūrą. Taikant vienetinės darbo apmokėjimo formos modelį, įrengimų, darbo funkcijų, normų ir jų vykdymo įkainių didelės keitimo sąnaudos neigiamai veikia *darbo apmokėjimo fondą*, tuo tarpu laikinio darbo apmokėjimo atveju paprasta darbo kaštų kontrolė susijusi su teigiamu poveikiu *organizacijos išgalėms* mokėti nustatytus darbo užmokesčius darbuotojams. *Darbo apmokėjimo sistemos* poveikis nėra ryškus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis darbuotojui privalomai turi būti nustatyta, atsižvelgiant į minėtus stipraus poveikio veiksmus, nepriklausomai nuo kitų galimų taikyti užmokesčio elementų verslo organizacijoje. Abiejų formų darbo apmokėjimo modeliuose *darbuotojų asmeninių savybių*, taip pat *poreikių ir lūkesčių*

⁶ Veiksniai darantys įtaką bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams įvertinami pagal poveikio stiprumą – stiprus, vidutinis, silpnas arba nėra poveikio:

Stiprus poveikis – didžiausią įtaką darantys veiksniai, kurių pokyčių, veikimo išdava sąlygoja didžiausią tikimybę susijusių elementų pokyčiams, taip pat didžiausius susijusių elementų pokyčius.

Vidutinis poveikis – mažesnę įtaką darantys veiksniai, kurių pokyčių, veikimo išdava sąlygoja tam tikrus susijusių elementų pokyčius.

Silpnas poveikis – mažą įtaką darantys veiksniai, kurių pokyčių, veikimo išdava gali sąlygoti tam tikrus susijusių elementų pokyčius.

Nėra poveikio - įtakos nedarantys veiksniai, kurių pokyčių, veikimo išdava nesukelia elementų pokyčių.

veiksnių pogrupio poveikis yra silpnas, tuo tarpu *darbuotojo socialinės padėties* pogrupiui priskirtini veiksniai daro vidutinę įtaką, nes darbuotojo amžius, lytis ir šeimyninė padėtis sąlygoja galimybes dirbti vienokio ar kitokio pobūdžio darbą.

Kintamosios tiesioginio užmokesčio dalies atskiriems elementams išskirtini skirtingi įtakos veiksniai: *priemokoms dėl darbo sąlygų* didžiausią poveikį daro *šalies ekonomikos sąlygos* arba tiksliau vyriausybės politika darbo rinkos klausimais, tuo tarpu kitų išorinės aplinkos veiksnių įtaka silpna. *Darbo rinkos, ekonominės veiklos ir regiono* veiksnių poveikis matomas tik apmokant už viršvalandinį darbą, t.y. darbo jėgos pasiūla, paklausa ir migracija šalyje ar regione gali daryti įtaką esamų darbuotojų viršvalandinio darbo galimybėms verslo organizacijose. Kitų veiksnių grupių poveikis *priemokų dėl darbo sąlygų* skaičiavimui darbuotojams verslo organizacijose yra neutralus arba silpnas.

Kitiems tiesioginio darbo užmokesčio elementams – *būsimoms pajamoms ir trumpalaikio skatinimo premijoms* didžiausią įtaką daro tokie vidinės aplinkos veiksniai kaip organizacijos *finansinės galimybės* ir *žmonių išteklių strategija*, taip pat darbuotojo *asmeninės savybės*, bei *poreikiai ir lūkesčiai*. Minėtieji darbo užmokesčio elementai labiausiai priklauso nuo darbuotojo *asmeninių savybių* panaudojimo siekiant iškeltų organizacijos ir paties asmens tikslų. Šių lūkesčių patenkinimas, kuo geriau išnaudojant darbuotojo potencialą, susijęs su verslo organizacijos finansinių rezultatų ir darbo apmokėjimo fondo didėjimu, tuo pačiu ir darbuotojo darbo užmokesčio didėjimu, naudojant *būsimų pajamų* ir *trumpalaikio skatinimo premijų* elementus.

Analizuojant svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius, veikiančius *netiesioginio darbo užmokesčio* elementų skyrimą, matyti, kad minėtų veiksnių poveikis yra silpnas, išskyrus *uždarbį už nedirbtą laiką*, kurį sąlygoja *šalies ekonomikos sąlygų* veiksniai, apimantys ir vyriausybės politiką darbo rinkos klausimais, daro didelę įtaką, t.y. šalies darbo teisės aktai reglamentuoja užmokesčio už kasmetines atostogas, nedarbingumą ir kt. skyrimą.

Papildomas paslaugų ir privilegijų nustatymui didžiausią įtaką daro tokie vidinės verslo organizacijos veiksmų grupės pogrūpiai kaip *žmonių išteklių strategija, organizacijos veiklos pobūdis ir finansinės galimybės*, o išskirti išorinės aplinkos veiksniai nėra svarbūs.

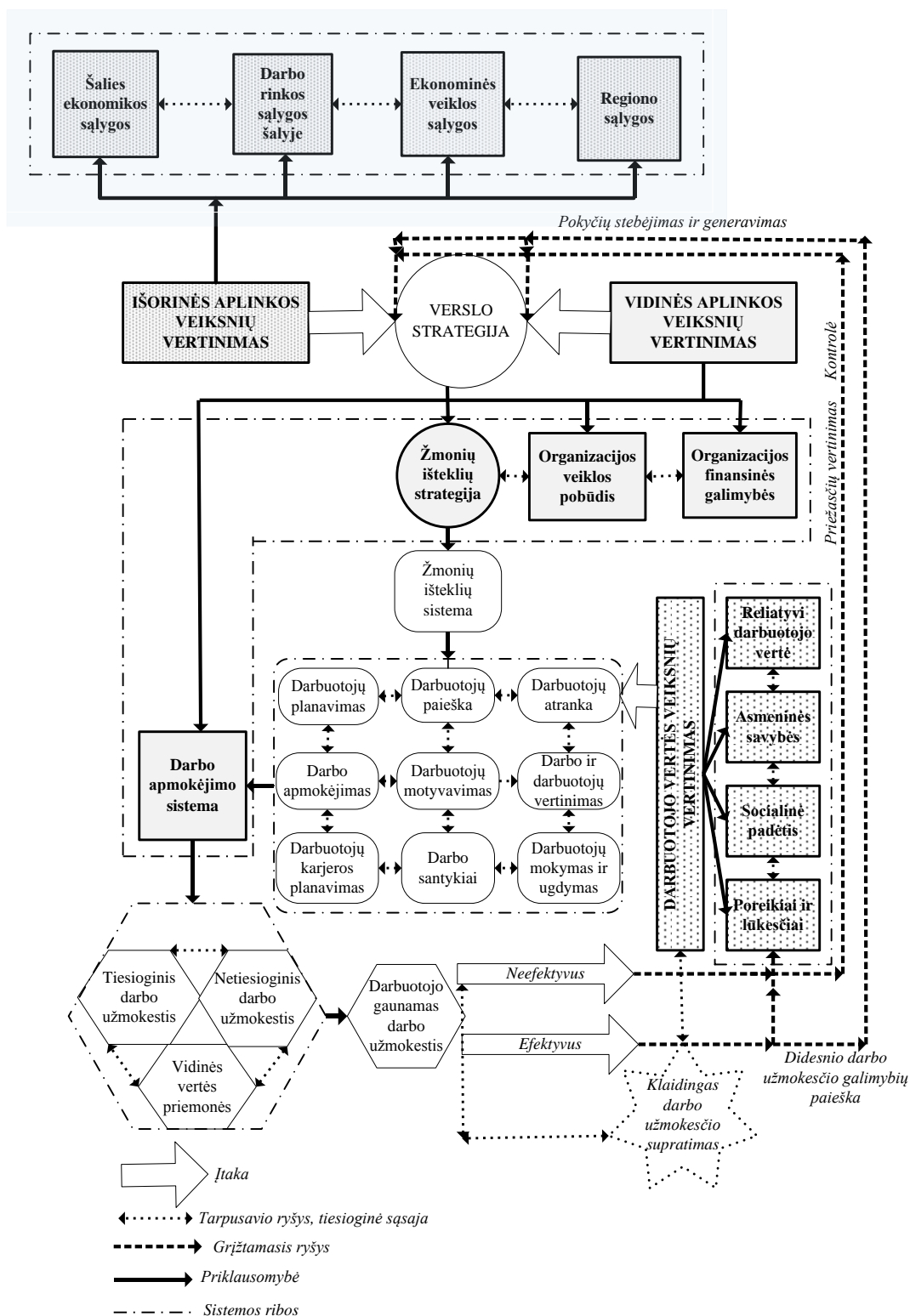
Vidinės vertės priemonės arba *darbuotojo motyvacijos priemonės* sąlygojamos *žmonių išteklių strategijos* (kiek pati organizacija skiria dėmesio nematerialinių priemonių taikymui) ir darbuotojo *asmeninių savybių* bei *poreikių ir lūkesčių*, t.y. paties darbuotojo subjektyvaus minėtų priemonių vertinimo.

Atlikta darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų svarbiausių aspektų – darbo apmokėjimo ir užmokesčio sampratos, bazinės darbo apmokėjimo sistemos, darbo apmokėjimui taikytinų teorijų, darbo apmokėjimo pozicionavimo žmonių išteklių grandinėje - teorinė analizė leido sudaryti pagrindinių darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sistemą. Sąlygojant minėtoms aplinkybėms išryškėja darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo teorinio modelio pagrindimo ir formavimo galimybės (1.7. posk.).

1.7. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo teorinio modelio formavimas ir pagrindimas

Atlikus darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų teorinių klausimų analizę, išryškėjo minėtų veiksmų sisteminio vertinimo verslo organizacijose būtinumas, reaguojant į išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos pokyčius. Teorinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo modelis pateiktas 7 paveiksle.

Šiame modelyje atsispindi teorinėje darbo dalyje išanalizuoti su darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminiu vertinimu susiję aspektai ir išskirta veiksmų sistema. Teoriniame modelyje išryškintos dvi aplinkos – išorinė ir vidinė organizacijos, sąlygojančios pastarosios verslo strategijos kūrimą.



7 pav. Teorinis veiksniai, darančių įtaką darbo apmokėjimui, sisteminio vertinimo modelis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinių publikacijų sisteminė analize.

Įvertinus politinės-teisinės, ekonominės, socialinės ir technologinės išorinės aplinkos veiksnius formuojama bendra *verslo strategija*, o atliekant darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminį vertinimą, analizuojami išorinės aplinkos veiksnių grupėje išskirti tam tikri veiksnių pogrupiai – *šalies ekonomikos, darbo rinkos, ekonominės veiklos ir regiono sąlygos*.

Vidinės organizacijos aplinkos vertinimas, formuojant verslo strategiją, apima tokius veiksnių pogrupius kaip *finansinės galimybės, veiklos pobūdis, apmokėjimo sistema* ir funkcinio lygio – *žmonių išteklių strategiją* kaip bendrosios strategijos sudedamąją dalį. Žmonių išteklių strategija nustato principus ir gaires, vienijančias žmonių išteklių sistemos funkcijas, kurių viena yra darbo apmokėjimas. Darbo apmokėjimo proceso metu suformuojama organizacijos *darbo apmokėjimo sistema*, kurios tikslas - nustatyti darbuotojui *galutinį darbo užmokestį*, sudarytą iš *tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio*, bei *vidinės vertės priemonių*.

Darbuotojo vertės veiksnių grupės atskiri pogrupiai, darantys įtaką darbo apmokėjimui (*reliatyvi vertė, asmeninės savybės, socialinė padėtis, poreikiai ir lūkesčiai*), pirmiausia įvertinami darbuotojo *atrankos* proceso metu. Tarpusavyje suderinta *žmonių išteklių sistemos* atskirų posistemių veikla užtikrina *atrankos* metu įvertintos darbuotojo vertės atspindį *darbo apmokėjimo sistemoje*, t.y. per darbuotojui nustatytą darbo užmokestį, atitinkantį jo reliatyvią vertę, asmenines savybes, socialinę padėtį ir poreikius.

Galiausiai, įvertinus išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, darbuotojo vertės veiksnius, darančius įtaką darbo apmokėjimui, nustatomas *galutinis darbo užmokestis*, tačiau būtina atkreipti dėmesį į darbuotojų *neteisingo* arba *per siauro darbo užmokesčio supratimo* problemą. Tai gali daryti įtaką užmokesčio *neefektyvumui*, taip pat darbuotojo *poreikių ir lūkesčių patenkinimui*. Efektyvus darbo užmokestis, atitinkantis tiek organizacijos, tiek darbuotojo poreikius ir lūkesčius, gali sąlygoti didesnio darbo užmokesčio galimybių paiešką.

Apibendrintai darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių teorinio modelio reikšmingumas ir sisteminio vertinimo poreikis pagrindžiamas,

remiantis išskirtais naudos darbuotojui, organizacijai ir valstybei aspektais, siekiant laiku reaguoti į sparčiai vykstančius pokyčius išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje.

1. Darbo apmokėjimui įtaką darančių išorinės aplinkos veiksnių vertinimo naudos aspektai.

1.1. *Politinėje - teisinėje šalies aplinkoje* atsiranda naujų darbo apmokėjimo reglamentavimo (viršvalandinio darbo, minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio) ypatumų, sąlygojančių darbo apmokėjimo funkcijų ir struktūros pokyčius verslo organizacijose. Pavyzdžiui, 2010 metų birželio 22 dieną patvirtintos Lietuvos Respublikos Darbo kodekso pataisos, kuriomis panaikintas viršvalandinių darbų Lietuvoje draudimas bei sudarytos palankesnės sąlygos darbdaviams ir darbuotojams susitarti dėl viršvalandžių, t.y. viršvalandiniai darbai gali būti organizuojami gavus rašytinį darbuotojo sutikimą arba rašytinį darbuotojo prašymą (LR Darbo kodekso 150 straipsnio 2 dalis). *Šalies ekonomikos sąlygų veiksnių vertinimas užtikrina* subalansuotą šalies vyriausybės politiką minimaliojo mėnesinio užmokesčio reguliavimo klausimais, siekiant vidutinio darbo užmokesčio šalyje didėjimo ir gyventojų namų ūkių pragyvenimo lygio užtikrinimo.

1.2. *Ekonominėje šalies aplinkoje* netolygiai kintantis pragyvenimo lygis ir vidutinis darbo užmokestis šalyje (regione, ekonominėje veikloje) didina darbingo amžiaus žmonių emigraciją, taip pat darbo pasiūlos ir paklausos svyravimus darbo rinkoje, kas sąlygoja galimus darbuotojų darbo apmokėjimo verslo organizacijose pokyčius. *Darbo rinkos, ekonominės veiklos ir regiono sąlygų veiksnių vertinimas užtikrina* konkurencingo darbo užmokesčio lygio šalies darbo rinkoje (atskiroje ekonominėje veikloje ar regione), atitinkančio esamas darbo jėgos pasiūlos ir paklausos sąlygas, nustatymą ir išlaikymą, siekiant ekonomiškai aktyvios darbo jėgos dalies emigracijos mažėjimo.

2. Darbo apmokėjimui įtaką darančių organizacijos vidinės aplinkos veiksnių vertinimo naudos aspektai.

2.1. *Darbo apmokėjimo sistemos vertinimas užtikrina* teisingumo principo įgyvendinimą, t.y. darbo kiekio ir kokybės pusiausvyros arba vidinio darbo apmokėjimo rišlumo išlaikymą, užtikrinant teisingą darbo užmokesčių organizacijos viduje tarp vienodas pareigas užimančių darbuotojų, taip pat darbo apmokėjimo sistemoje apibrėžtų atskirų darbo užmokesčio elementų (tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio, vidinės vertės priemonių) kitimo galimybių aiškumą ne tik vadovams, bet ir darbuotojams.

2.2. *Organizacijos finansinių rezultatų ir darbo apmokėjimo fondo vertinimas užtikrina*: vidinės ekonomikos (organizacijos darbo apmokėjimo lėšų ir piniginių pajamų) pusiausvyros išlaikymą.

2.3. *Socialinės aplinkos pokyčiai šalyje* susiję su naujų rekomendacijų, etikos kodeksų, socialinės atsakomybės koncepcijos populiarėjimu verslo organizacijose. Tai sąlygoja nelygybės darbo rinkoje arba nepagrįsto darbo užmokesčio diferencijavimo tiek tarp tų pačių, tiek ir tarp skirtingų profesijų darbuotojų pagal lytį, amžių, regioną ir kt. mažėjimą. *Žmonių išteklių strategijos vertinimas užtikrina* pagrindinių darbo apmokėjimo nuostatų ir principų integraciją verslo organizacijos žmonių išteklių strategijoje.

3. Darbo apmokėjimui įtaką darančių darbuotojo vertės veiksnių vertinimo naudos aspektai.

3.1. *Reliatyvios darbuotojo vertės vertinimas užtikrina* aiškų ryšį tarp darbuotojo išsilavinimo, kvalifikacijos ir gebėjimų panaudojimo darbe ir apmokėjimo už jį.

3.2. Darbo aplinkos, kurioje darbuotojas atlieka savo funkcijas, pokyčiai sąlygoja tai, kad vis labiau vertinamos ne materialinės darbo priemonės, o darbuotojo kūrybinės energijos, įgūdžių, savarankiškumo, žinių panaudojimo rezultatai ir kokybė. *Darbuotojo asmeninių savybių vertinimas užtikrina* žmogaus kūrybinio darbo, plataus profilio gebėjimų ir įgūdžių, savarankiškumo, originalumo, lankstumo įvairiose situacijose panaudojimo darbe sąsajas su darbo apmokėjimu.

3.3. Išaugusios mobilumo galimybės šalyje, sąlygoja darbuotojo siekių pokyčius, todėl vis didesnę reikšmę įgauna žmogaus pasitenkinimo darbu

užtikrinimas, individualių poreikių, įsipareigojimų šeimai, visuomenei tenkinimas. *Darbuotojo poreikių ir lūkesčių vertinimas užtikrina* darbo užmokesčio skatinamosios, motyvuojančios funkcijos veiksmingumą.

3.4. *Darbuotojo socialinės padėties vertinimas užtikrina* efektyvų darbuotojo karjeros galimybių ir darbo apmokėjimo valdymą, atsižvelgiant į skirtingus žmogaus gyvenimo etapus.

Apibendrinant išdėstytus darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo naudos aspektus, teigtina, kad viena pagrindinių užduočių, kuriant darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių teorinį sisteminio vertinimo modelį, yra sugebėti tinkamai laviruoti tarp trijų polių: verslo organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos, bei darbuotojo veiksnių, t.y. remiantis pagrįstais kriterijais, įvertinti svarbiausius darbo apmokėjimui įtaką darančius išorinės ir vidinės verslo organizacijos aplinkos, darbuotojo vertės grupių veiksnius, taip pat ryšius tarp atskirų veiksnių, galinčius daryti įtaką darbo apmokėjimo pokyčiams verslo organizacijoje.

2. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMINIO VERTINIMO METODIKA

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas sietinas su daugybe metodologinių aspektų, apimančių minėtų įtakos veiksnių teorines nuostatas ir anksčiau atliktų empirinių tyrimų patirtimi. Šių tyrimų analizės rezultatai ir teorinės išvados yra suformuluotų atliekamo tyrimo hipotezių pagrindas, kurios tikrinamos pagal išsamiai pateiktą, pagrįstą tyrimo proceso aprašymą, charakterizavus naudojamus tyrimo metodus. Šiame skyriuje pateikiama darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo metodologija, siekiant nustatyti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių ryšių pobūdį, jį lemiančias sąlygas ir vertinimo kriterijus.

Igyvendinant disertacijoje iškeltą siekinį – parengti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo modelį, pirmiausia, apžvelgiami Lietuvos ir užsienio empirinių studijų tyrimo metodai ir rezultatai (2.1. *posk.*), tuomet detalizuojamas atliekamo tyrimo procesas (2.2. *posk.*), pateikiama tyrime taikomų metodų charakteristika (2.3. *posk.*) ir veiksnių sisteminio, kompleksinio vertinimo apibendrinimas (2.4. *posk.*).

2.1. Empirinių studijų rezultatų ir tyrimo metodikų apžvalga

Šiame darbo poskyryje aptariami Lietuvos ir užsienio empirinių darbo apmokėjimui verslo organizacijose įtaką darančių veiksnių tyrimų rezultatai ir atskirų veiksnių tyrimo metodai. Akcentuotina tai, kad sparčių ir sunkiai prognozuojamų išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos pokyčių, atlikti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių empiriniai tyrimai Lietuvos darbo rinkoje yra labai nežymūs. Dažniausiai atliekami bendrieji darbo rinkos tyrimai, kuriuose nėra išryškunami konkretūs išorinės, vidinės ar darbuotojo vertės darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai Lietuvos verslo organizacijose.

Darbo apmokėjimo empirinių studijų rezultatų ir naudotų metodų analizę tikslinga atlikti suskirsčius juos pagal tiriamos rinkos segmentaciją ir

dalyvių imtį (Verslo žinių elektroninis žinynas Personalo valdymas), akcentuojant teoriniame modelyje išskirtų išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, taip pat darbuotojo vertės veiksnių grupių, jų daromos įtakos darbo apmokėjimui tyrimų rezultatus.

I grupė. *Bendrieji rinkos tyrimai, atliekami, siekiant iširti bendrą darbo apmokėjimo situaciją ar atskirus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius Europos Sąjungos ar kitų užsienio šalių mastu.*

- 2005 metais tyrimų centras „*Europos pramonės ryšių apžvalgos*“ (angl. *European Industrial Relations Observatory, EIRO*) atliko minimaliojo darbo užmokesčio (MDU) tyrimą Europos Sąjungos šalyse (išskyrus Liuksemburgą ir Portugaliją) ir Norvegijoje. Tyrimo metu analizuotas minėtose šalyse įstatymais arba kolektyvinėmis darbo sutartimis įteisinto MDU (išorinės aplinkos darbo apmokėjimui įtaką darantis veiksnys) diferencijavimas pagal regionus, ekonomines veiklas, darbuotojo amžių, kvalifikaciją ir patirtį, taip pat apžvelgti šalių, kurių nacionaliniai įstatymai nenumato MDU dydžio (Austrija, Šveicarija, Vokietija, Italija ir keturios Skandinavijos šalys - Danija, Švedija, Suomija bei Norvegija), MDU reguliavimo praktika. Naudoti tyrimo metodai - MDU ir vidutinio darbo užmokesčio rodiklių santykio statistinių duomenų lyginamoji analizė (tradiciškai mažiausiai ir daugiausiai apmokamose ekonominėse veiklose).

- Europos fondo gyvenimo ir darbo sąlygoms gerinti (angl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*) 2009 metais atliktame tyrime „*Darbo užmokesčio struktūra Europos Sąjungoje*“ (angl. *Wage formation in EU*), naudojant privataus ir viešojo sektoriaus (taip pat atskiro informacinių technologijų sektoriaus) darbuotojų darbo užmokesčio ir atskirų jo elementų kitimo ES šalyse paskutinių penkių metų statistinių duomenų analizės metodą, išryškinami vidinės organizacijos aplinkos veiksnio - darbo apmokėjimo sistemų verslo organizacijose ypatumai ir pokyčiai laikui bėgant. Apibendrinant teigtina, kad šio ir panašaus tipo darbo apmokėjimo tyrimų rezultatai yra informacija apie (Verslo žinių elektroninis žinynas Personalo valdymas): tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio

elementus, papildomas naudas, taip pat vidutinio darbo užmokesčio šalies darbo rinkoje kitimą ir skirtumus (pagal lytį, ekonominę veiklą, sektorių, regioną, pareigybes ir kt.).

II grupė. *Bendrieji rinkos tyrimai, atliekami, siekiant iširti bendrą darbo apmokėjimo situaciją ar atskirus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius Lietuvos darbo rinkoje.*

- „Minimaliojo darbo užmokesčio didinimo prielaidų ir pasekmių tyrimas“ (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Darbo ir socialinių tyrimų institutas. 2004 m.) buvo atliktas dviem etapais. Pirmajame etape naudoti su MDU didinimu (iki 600 litų 2004 m.) susijusių makroekonominių rodiklių (BVP, darbo našumo, minimalaus ir vidutinio darbo užmokesčio) kitimo analizės ir verslo organizacijų darbdavių nuomonės apklausos tyrimo metodai, antrajame tyrimo etape – su MDU padidinimu 2004 metais susijusių verslo organizacijų bankrotų dinamikos analizės, taip pat skirtingose ekonominėse veiklose veikiančių verslo organizacijų darbuotojų ir darbdavių, taip pat darbuotojų, gaunančių MDU, apklausos metodai.

- Tyrimo „Minimalaus darbo užmokesčio (MDU) ir neapmokestinamųjų pajamų dydžio (NPD) didinimo prielaidos ir poveikis“ (D. Raškis. 2006, Kaunas) metu naudotas MDU ir vidutinio darbo užmokesčio Lietuvoje bei užsienio šalyse rodiklių, taip pat MDU ir kitų makroekonominių rodiklių lyginamosios analizės metodas, o MDU diferencijavimo galimybės pagal darbuotojų amžių ir regioną, nagrinėtos verslo organizacijų darbuotojų ir darbdavių nuomonių į MDU ir NPD didinimą apklausos būdu.

- „Lietuvos gyventojų tam tikrų socialinių grupių darbo pajamų apmokestinimo pokyčių 2008 - 2011 metais“ tyrimo (Darbo ir socialinių tyrimų institutas. 2009 m.) metu atlikta Lietuvos gyventojų skirtingų socialinių grupių darbo pajamų mokesstinės naštos 2008 – 2011 m. lyginamoji analizė bei pateiktos išvados ir rekomendacijos dėl gyventojų darbo pajamų apmokestinimo tobulinimo, t.y. analizuoti išorinės aplinkos veiksniai, darantys įtaką darbo apmokėjimui verslo organizacijose. Tyrime naudojamas tam tikrų Lietuvos gyventojų socialinių grupių, iš esmės reprezentuojančių visą šalies

gyventojų populiaciją, bruto ir neto darbo užmokesčio rodiklių skirtumų lyginamosios analizės metodas, taip pat išskirtų gyventojų socialinių grupių darbo pajamų ir nuo jų mokamų mokesčių nagrinėjimą, skaičiuojant darbo pajamų mokestinę naštą pagal skirtingus pajamų lygius. Šis tyrimas išryškina šalies ekonomikos sąlygų įtaką verslo organizacijų galimybėms mokėti atitinkamus užmokesčius darbuotojams.

III grupė. *Atskirų sektorių, ekonominių veiklų ar regionų tyrimai šalyje*

- LR ūkio ministerijos užsakymu Ekonominių ir teisinių konsultacijų centro (UAB „ETKC“) 2005 metų tyrime „*Minimalaus darbo užmokesčio padidinimo įtakos smulkiam ir vidutiniam verslui analizė*“ atlikta užsienio šalių MDU reguliavimo sistemų apžvalga, MDU ir vidutinio darbo užmokesčio rodiklių santykio lyginamoji analizė užsienio šalyse tradiciškai mažiausiai apmokamuose ūkio sektoriuose (tekstilės/siuvimo pramonės, mažmeninės prekybos, viešbučių/restoranų ir kirpyklų) (remiantis minėtu 2005 metų „*Europos pramonės ryšių apžvalgos*“ tyrimu).

IV grupė. *Verslo organizacijų grupių tyrimai, kurie atliekami pagal konkrečios grupės suinteresuotų verslo organizacijų pateiktus imties kriterijus, tokius kaip priklausymas geriausių darbdavių grupei, nuosavybės kapitalas, dydis ir kt.* Minėtos grupės tyrimai dažniausiai atliekami, naudojant oficialiai pateikiamos informacijos darbo rinkoje apie darbuotojų gaunamą darbo užmokestį ir atskirų jo elementų statistinių duomenų analizės metodą. Pagrindiniai šaltiniai yra šie:

- darbuotojų atrankos specialistų kaupiama apibendrinta informacija apie organizacijų siūlomus ir kandidatų prašomus darbo užmokesčius;
- darbuotojų atrankos kompanijų atliekamos darbuotojų darbo užmokesčio apklausa;
- specifinio verslo sektoriaus organizacijų savarankiškai atliekami darbo užmokesčio tyrimai;

- specializuotų kompanijų atliekami darbuotojų darbo užmokesčio šalies darbo rinkoje tyrimai.

V grupė. *Specifiniai tyrimai, kurie gali būti atliekami, norint atspindėti bet kokią kitą su darbo apmokėjimu verslo organizacijose susijusią specifiką.* LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu Darbo ir socialinių tyrimų institutas vykdė mokslinį tyrimą „*Darbų ir pareigybių vertinimo metodikos parengimas*“ (Šileika, Grigoras, Gerikienė, Blažienė, 2004), kurio tikslas - parengti rekomendacinio pobūdžio darbų ir pareigybių vertinimo metodiką (DSTI metodika), kai nefinansinėmis priemonėmis yra įvertinama santykinė darbo vietos vertė kitų darbo vietų atžvilgiu. Metodika parengta, remiantis daugiamete autorių patirtimi bei užsienio šalių praktika, įvertinus gausybę egzistuojančių darbų ir pareigybių vertinimo būdų – nuo jų suskirstymo rangais iki kompleksinių analitinių metodų. Vienas plačiausiai naudojamų metodų yra analitinis arba balinis darbų (pareigybių) vertinimo metodas, kurio pagrindą sudaro apibendrinti darbo vietų (pareigybių) įvertinimo kriterijai/veiksniai (dar 1950 m. paskelbti TDO konferencijoje Ženevoje ir pavadinti *Ženevos schema*), apimantys darbuotojo kvalifikaciją, fizines ir protines pastangas, atsakomybę bei darbo sąlygas. DSTI metodikos esmė – darbų, specialiųjų žinių vertinimo schema ir darbo vietos priskyrimo tarifinei kategorijai lentelė. Išskirti pagrindiniai darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai: išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygiai, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas, darbo sąlygos. Šie veiksniai dar skirstomi į lygius, o kiekvienas jų įvertinamas balais. Pagal gautą balą darbo vietai priskiriama tarifinė kategorija, nulemianti darbo užmokesčio koeficientą ir lygį. Šis tyrimas analizuoja darbuotojo vertės veiksmų grupės įtaką darbo apmokėjimui verslo organizacijoje.

VI grupė. *Konkrečios verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos tyrimai.* Šio tipo tyrimus dažniausiai atlieka pati verslo organizacija arba naudojasi atitinkama veikla užsiimančių organizacijų paslaugomis, vidiniams poreikiams tenkinti, t.y. norėdama sukurti darbo apmokėjimo

sistemą ar atnaujinti ją dėl pasikeitusios tam tikrų išorinės, vidinės organizacijos aplinkos veiksnių įtakos, darbuotojų lūkesčių ir poreikių pokyčių, kai mokamas darbo užmokestis tampa neefektyvus.

Empirinių tyrimų analizė parodė, kad daugiausiai atliekama išorinės aplinkos veiksnių (jų grupių ar pogrupių) empirinių tyrimų, kuriuose naudojama makroekonominių rodiklių kiekybinio apdorojimo metodas. Atskiro sektoriaus, ekonominės veiklos, regiono ar kitu aspektu atliekamuose empiriniuose tyrimuose, be makroekonominių rodiklių skaičiavimo metodo, neretai naudojama ir darbdavių nuomonės apklausa, tuo tarpu, nagrinėjant darbo apmokėjimo klausimus verslo grupių ar konkrečios organizacijos mastu, taikomi esamų ar potencialių darbuotojų apklausos duomenų rinkimo metodas, taip pat verslo organizacijų vidinių, statistinių duomenų kiekybinis apdorojimas.

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo poreikių pagrindimas, atliktų empirinių tyrimų ir jų metodų apžvalga, sudaro sąlygas kitame poskyryje detaliai apibūdinti disertacijoje pateikiamo empirinio tyrimo procesą ir charakterizuoti tyrimo metodiką.

2.2. Tyrimo proceso apibūdinimas

Detalizuojant disertacijos empirinio tyrimo procesą būtina apibrėžti jo etapus, tyrimo metodus, siekiant iškelto tyrimo tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Pirmiausiai išryškinamas **empirinio tyrimo objektas** – teoriniame modelyje išskirta darbo apmokėjimui verslo organizacijoje įtaką darančių veiksnių sistema (grupės, pogrupiai ir juos sudarantys atskiri veiksniai). **Empirinio tyrimo dalykas** apima ryšius tarp atskirų veiksnių grupių ir pogrupių tarpusavyje ir su kitos grupės ar pogrupio veiksniais, kurie sąlygoja daromą įtaką darbo apmokėjimui verslo organizacijoje. Tyrimo objektas ir dalykas logiškai leidžia suformuluoti **empirinio tyrimo tikslą** – atlikti išskirtų veiksnių ir veiksnių grupių (pogrupių), darančių įtaką darbo apmokėjimui verslo organizacijoje, kompleksinę ir sisteminę analizę Lietuvos

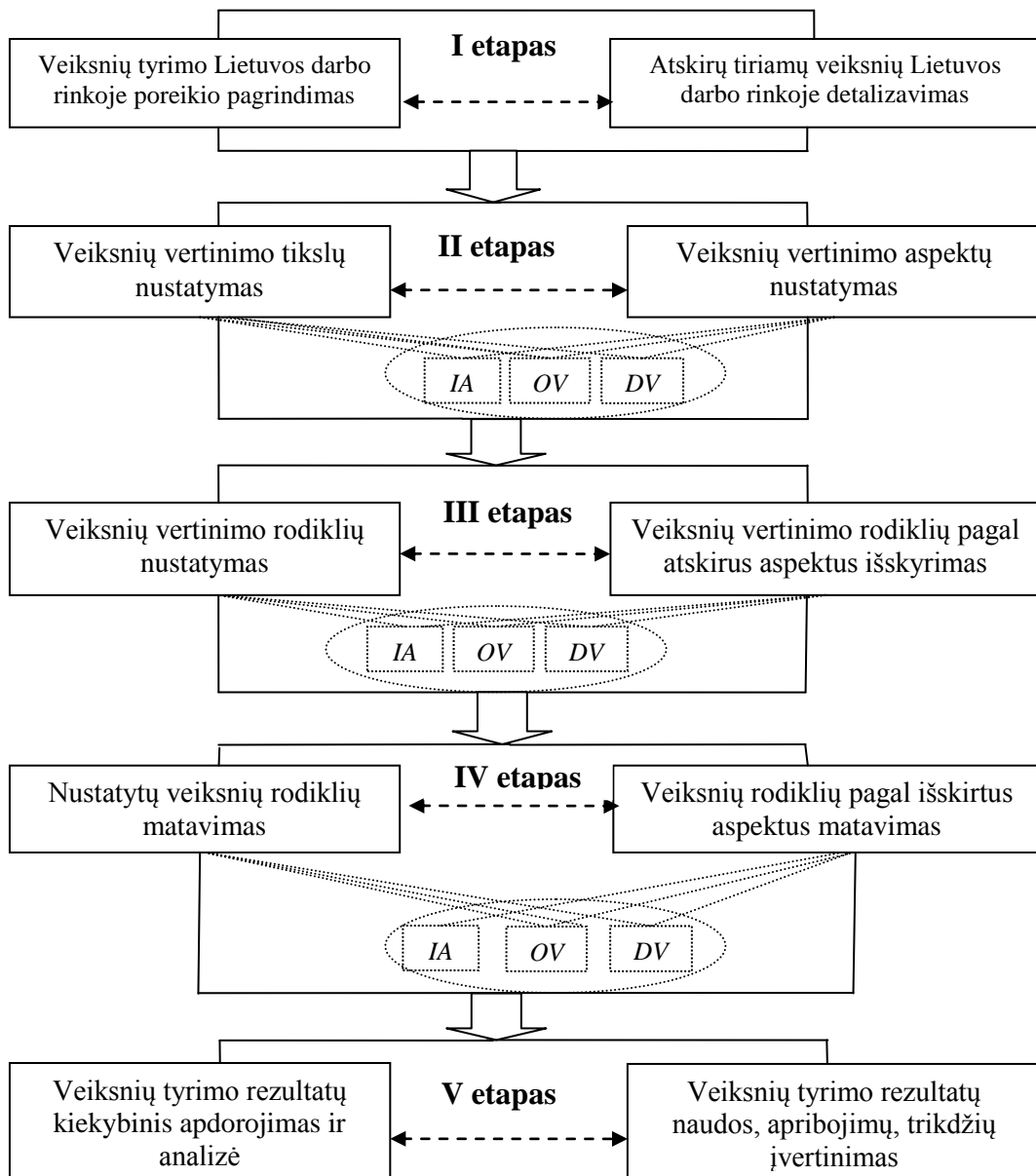
darbo rinkos sąlygomis, sparčių pokyčių kontekste. Iškeltam tikslui pasiekti, užsibrėžti įgyvendinti šie **uždaviniai**:

- identifikuoti išskirtų veiksmų grupių, pogrupių ir atskirų juos sudarančių veiksmų vertinimo rodiklius;
- išryškinti ryšius tarp atskirų grupių ir pogrupių veiksmų tarpusavyje ir su kitos grupės ar pogrupio veiksniais;
- nustatyti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų, jų grupių ir pogrupių įtakos reikšmingumą ir poveikį;
- pateikti išskirtų veiksmų sisteminio vertinimo modelio ir rezultatų adaptavimo galimybes, trikdžius ir apribojimus

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminis vertinimas, atliekamas pagal 8 paveiksle pateikiamą darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų empirinio tyrimo proceso loginę seką. Sudaryta empirinio tyrimo proceso penkių etapų seka, prasidedanti nuo teoriniame modelyje išskirtų veiksmų grupių, pogrupių ir juos sudarančių veiksmų detalizavimo ir tyrimo galimybių Lietuvos darbo rinkoje pagrindimo, sąlygojančio veiksmų vertinimo siekinių ir aspektų išskyrimą. Trečiajame ir ketvirtajame empirinio tyrimo etapuose išskiriami veiksmų vertinimo rodikliai ir atliekamas jų matavimas pagal skirtingus aspektus, kurio pagrindu, paskutiniame penktajame etape atliekamas rezultatų kiekybinis apdorojimas ir įtakos darbo apmokėjimui vertinimas.

8 paveiksle pateikti sutrumpinimai **IA**, **OV**, **DV** atitinkamai žymi išorinės aplinkos, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės veiksmų grupes. Disertacijos metodologinėje ir empirinio tyrimo dalyse bus naudojami sutrumpinimai, pažymėti indeksais, nurodančiais atitinkamą veiksmų grupę ir pogrupį. Toliau pateikiami šių sutrumpinimų paaiškinimai:

Išorinės aplinkos veiksmų grupė (IA) ir ją sudarantys veiksmų pogrupiai: šalies ekonomikos sąlygos **IA_{ES}**, šalies darbo rinkos sąlygos **IA_{DR}**, ekonominės veiklos sąlygos **IA_{EV}**, regiono sąlygos **IA_{RS}**.



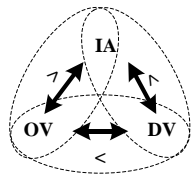
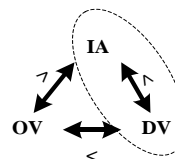
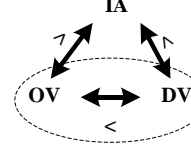
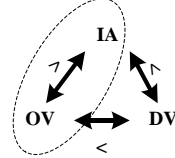
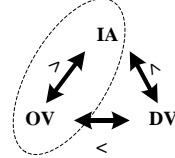
8 pav. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo empirinio tyrimo proceso etapų loginė seka.

Šaltinis: sudaryta autorės

- **Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupė (OV)** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai: darbo apmokėjimo sistema OV_{AS} , žmonių išteklių strategija $OV_{ŽS}$, organizacijos veiklos pobūdis OV_{VP} , finansinės galimybės OV_{FG} .
- **Darbuotojo vertės veiksnių grupė (DV)** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai: reliatyvi darbuotojo vertė DV_{RV} , asmeninės savybės DV_{AS} , poreikiai ir lūkesčiai DV_{PL} , socialinė padėtis DV_{SP} .

Darbe ginami teiginiai. Darbe ginamų teiginių detalizavimas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Ginamų teiginių detalizavimas.

Nr.	Teiginiai	Analizuojami ryšiai ir įtaka darbo apmokėjimui
1	Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimas turi būti atliekamas, remiantis sisteminiu požiūriu, sugrupuojant veiksnius pagal juos vienijančius požymius, išryškinančius tarpusavio ryšius, į integruotą sistemą. Analizuojant išskirtų trijų veiksnių grupių (išorinės aplinkos (IA), organizacijos vidinės aplinkos (OV) ir darbuotojo vertės veiksnių (DV)) įtaką darbo apmokėjimui, išorinės aplinkos veiksnių grupės (IA) įtaka yra ne mažiau reikšminga nei organizacijos veiksnių grupės (OV) ir darbuotojo vertės veiksnių grupės (DV) įtaka.	$DU \in \Sigma(IA + OV + DV)$ 
2	Darbo apmokėjimas yra sąlygojamas daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės aplinkos veiksnių (IA), kurių poveikį būtina identifikuoti ir giliau tirti, siekiant pagrįsto darbuotojo poreikių ir lūkesčių formavimo bei motyvacijos didėjimo (DV).	$DU \in IA < DV$ 
3	Didesnė dalis darbuotojų, gaunančių papildomas pajamas už viršvalandinį darbą (OV), yra iki 40 metų amžiaus ir aukštesnį išsilavinimą turintys, labiau suinteresuoti savo poreikių ir lūkesčių įgyvendinimu, darbuotojai (DV), kartu prisidedantys prie organizacijos veiklos gerinimo (OV).	$DU \in OV < DV$ 
4	Darbuotojų pasitenkinimas vidinėmis vertės priemonėmis organizacijoje (OV) susijęs su gaunamu materialiuoju darbo užmokesčiu ir lojalumu organizacijai (DV).	$DU \in IA < OV$ 
5	Sistemiškai įvertinus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius šalyje, regione ar ekonominėje veikloje, kurioje veikia organizacija (IA), galima pagrįsti darbuotojams nustatyto galutinio darbo užmokesčio ir atskirų jo elementų (tiesioginio, netiesioginio užmokesčio dalių) diferencijavimą pagal skirtingus požymius (OV).	$DU \in IA < OV$ 

Šaltinis: sudaryta autorės

Teoriniame darbo modelyje išskirta darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistema, sudaryta iš trijų veiksnių grupių, suskirstytų pagal priklausomybę. Teiginiai iškelti, atsižvelgiant į nagrinėjamą darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistemą sudarančias grupes, t.y. darbe ginamais teiginiais siekiama pagrįsti atskirų veiksnių grupių ir pogrupių tarpusavio ryšius.

Pirmuoju iškeltu teiginiu siekiama pagrįsti išskirtų trijų (išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės) veiksmų grupių įtakos darbo apmokėjimui skirtumą, t. y. kad atskirų grupių įtakos skirtumas egzistuoja, nedetalizuojant skirtumo dydžio. Teiginys išreiškia tai, kad išorinės aplinkos veiksmų grupės poveikis nėra mažesnis nei organizacijos vidinės aplinkos veiksmų ir darbuotojo vertės veiksmų grupių poveikis darbo apmokėjimui.

Kiti darbe ginami teiginiai susiję su atskirų nagrinėjamų veiksmų grupių porų ryšiais (išorinės aplinkos **(IA)** ir darbuotojo vertės **(DV)**, organizacijos vidinės aplinkos **(OV)** ir darbuotojo vertės **(DV)**, organizacijos vidinės **(OV)** ir išorinės aplinkos veiksmų **(IA)** grupių).

Antrasis teiginys susijęs su išorinės aplinkos veiksmų grupės **(IA)** ir darbuotojo vertės veiksmų grupės **(DV)** ryšiu arba, tiksliau, išorinės aplinkos veiksmų įtakos identifikavimu ir sąsajomis su darbuotojų poreikių ir lūkesčių formavimu, taip pat motyvacijos didėjimu, siekiant pagrįsti skirtingus darbuotojų darbo užmokesčius Lietuvos darbo rinkoje, ekonominėje veikloje ar regione, kur veikia organizacija.

Trečiasis teiginys išreiškia laukiamą rezultatą kokybiniais vienetais, t.y. norima pagrįsti dėl didesnio darbo užmokesčio viršvalandžius dirbančių darbuotojų požymius, siekiant tiek darbuotojo, tiek verslo organizacijos gerovės. Šis teiginys analizuoja organizacijos vidinės aplinkos **(OV)** ir darbuotojo vertės **(DV)** veiksmų grupių įtakos ryšį. **Ketvirtasis teiginys** analizuoja darbuotojo gaunamo užmokesčio ir lojalumo organizacijai bei pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis organizacijoje ryšį.

Penktasis teiginys išryškina išorinės aplinkos **(IA)** ir organizacijos vidinės aplinkos **(OV)** veiksmų grupių įtakos tarpusavio ryšį, t.y. darbuotojų darbo užmokesčio diferencijavimas turi būti susietas ne tik su paties darbuotojo vertės veiksniais (amžiumi, lytimi, išsilavinimu, darbo stažu ir kt.), bet ir su išorinės aplinkos veiksniais, leidžiančiais palyginti nusistovėjusius darbo užmokesčius Lietuvos darbo rinkoje, atitinkamoje ekonominėje veikloje ir regione, kur veikia organizacija.

Tyrimo rezultatų analizės eigoje iškeltos statistinės hipotezės, kurioms priskirtini teiginiai, konstatuojantys kintamųjų (išorinės, vidinės ir darbuotojo vertės veiksnių grupių atskirų pogrupių) ryšius ir skatinantys patvirtinti nurodytus (spėjamus) santykius, taip pat atitinkantys verifikacijos (patikrinimo faktais) ir falsifikacijos (faktinio paneigimo konkuruojančiomis hipotezėmis ar teorijomis) principinio galimumo kriterijus. Statistinės hipotezės testuoja ginamuose teiginiuose išryškintus veiksnių grupių atskirų pogrupių ryšius.

Numatomi empirinio tyrimo rezultatai:

- 1) atskirų veiksnių grupių ir juos sudarančių pogrupių įtakos darbo apmokėjimui nustatymas;
- 2) darbo užmokesčio diferencijavimo galimybių pagal atskirus požymius išskyrimas;
- 3) darbo užmokesčio motyvuojančios funkcijos detalus išryškinimas;
- 4) viršvalandinio darbo, kaip papildomo darbo užmokesčio galimybės darbuotojui, įvertinimas;
- 5) darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo modelio taikymo galimybių ir apribojimų išskyrimas.

Reikia pažymėti tai, kad darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo prigimtis reikalauja kompleksinio tyrimo, kuris apima grupę metodologinių aspektų, atspindinčių darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių teorines nuostatas ir prielaidas. Disertacijos empirinis tyrimas pagal pateiktą detalizuotą tyrimo proceso seką, atliktas naudojant skirtingus tyrimų metodus, aprašytus 2.3 poskyryje.

2.3. Taikomų tyrimo metodikų detalizavimas

Tiriamos darbo apmokėjimui įtaką darančios veiksnių grupės yra sudarytos iš atskirų pogrupių, kurie sąveikauja su tos pačios ar kitos grupės pogrupio veiksniais. Siekiant atlikti išskirtos veiksnių sistemos išsamų vertinimą, būtina atlikti empirinį tyrimą, naudojant tinkamai parinktus

metodus, leisiančius praktiniu požiūriu ištirti teorinėje analizėje išryškėjusių požiūrių spektrą.

Remiantis 2.1. poskyryje pateikta empirinių tyrimų rezultatų ir metodų apžvalga, matyti, kad darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių tyrimus pagal pobūdį galima suskirstyti į kokybinius tyrimus, kurie remiasi atvejo analize, darbuotojų, vadovybės apklausomis ir kiekybinius tyrimus, paremtus statistinių duomenų aprašymu ir analize, arba naudojant abiejų tyrimų tipų metodus.

Disertacijos empirinio tyrimo objektas (darbo apmokėjimui verslo organizacijoje įtaką darančių veiksnių grupės, pogrupiai ir juos sudarantys atskiri veiksniai) yra skirtingo pobūdžio, reikalaujantis kokybinių, statistinių duomenų analizės metodų naudojimo, ieškant kiekybinio pagrindimo. Sąlygojant minėtoms aplinkybėms, disertacijoje tikslinga naudoti **mišrų tyrimą** (angl. *Mixed reserch design*), kurio dizaino tipas apima kokybinių ir kiekybinių tyrimų duomenų, technikos ir metodų kombinavimą.

Naudojant kokybinius tyrimo metodus, dažnai susiduriama su patikimumo ir validumo pagrindimo problema. Pasak R. K. Yin (1994), yra 4 pagrindiniai testai, padedantys nusakyti empirinio tyrimo kokybę: konstrukcijos, vidinis, išorinis pagrįstumas, patikimumas. Aukšto tyrimo patikimumo tikslas – siekti, kad kitas tyrėjas galėtų atlikti tas pačias procedūras ir gautų tuos pačius rezultatus. Siekiant didesnio patikimumo, šiame darbe detalai paaiškinta visa tyrimo metodika. Kadangi disertacijoje atliekamas ir aprašomojo pobūdžio tyrimas, nebus imtasi papildomų vidinio pagrįstumo didinimo priemonių. Siekiant didesnio konstrukcijos pagrįstumo, stengiamasi naudoti daug skirtingų informacijos šaltinių.

Pirmajame empirinio tyrimo arba ***išorinės aplinkos veiksnių grupės vertinimo lygmenyje***, nuo kurio pradedamas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas, naudojami išskirtų makroekonominių rodiklių Lietuvos darbo rinkoje kitimo, priklausomybės ir tarpusavio ryšių kiekybinio aprašymo ir analizės metodai. Kitame ***organizacijos vertinimo*** lygmenyje tiriami organizacijos vidinės aplinkos veiksniai, kurie lemia tam tikras

darbuotojų darbo apmokėjimo charakteristikas. Trečiajame lygmenyje analizuojama *darbuotojų pozicija*, vertinant darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksniai, naudojant darbuotojų apklausos duomenų rinkimo metodą. Šis metodas taip pat leidžia išryškinti organizacijos vidinės aplinkos veiksniai darančius įtaką darbo apmokėjimui, kurie kiekybiškai aprašomi ir analizuojami pagal daugelį aspektų (darbuotojo amžių, lytį, išsilavinimą, pareigybes, stažą, taip pat organizacijos ekonominę veiklą, regioną).

Pagrindiniai darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupių tyrimo metodai yra *makroekonominių rodiklių kitimo kiekybinis aprašymas ir lyginamoji analizė, sociologinė darbuotojų apklausa, ekspertų apklausa*, kurių kiekvienas trumpai detalizuojamas.

Sociologinė darbuotojų apklausa, kurios įrankis – anketa, parengiama, remiantis teoriniais anketų rengimo nurodymais, siekiant išsamių respondentų atsakymų į klausimus ir kartu užsibrėžto apklausos vykdymo tikslo įgyvendinimo.

Darbuotojų apklausos anketa sudaryta iš 28 įvairių tipų klausimų (žr. 2 priedą). Dauguma klausimų uždari multichotominiai (1-8, 10-18, 22, 25, 27) arba dichotominiai (9, 20, 21). Be šių klausimų tipų naudoti ir atviri nestruktūrizuoti klausimai, reikalaujantys iš respondento trumpo ir aiškaus atsakymo (19, 23, 24, 26, 28). Akcentuotina tai, kad prie kai kurių uždaro tipo klausimų buvo pridėtas atsakymo variantas, leidžiantis respondentui išreikšti kitokią nuomonę. Išanalizavus tyrimo rezultatus, gauta keletas tokių atsakymų, tačiau juos buvo galima priskirti prie tam tikro klausime jau pateikto atsakymo varianto. Apdorojant darbuotojų apklausos duomenis, jie buvo matuojami skirtingose matavimų skalėse: kategorinė arba nominalioji skalė – 5-7, 8-12, 15, 16, 20-22, 25-28; rangų skalė – 1-4, 13, 18; intervalų skalė – 14, 17; santykių – 19, 23, 24. Kai kurie klausimai (2-4) taip pat gali būti matuojami ir intervalų skalėje, kadangi turi daug rangų ir vidurkiai yra pakankamai reikšmingi.

Siekiant, kad informacija būtų objektyvi ir atspindėtų realią darbo apmokėjimo situaciją Lietuvoje, į klausimus buvo paprašyta atsakyti įvairias

pareigas verslo organizacijose užimančius asmenis. Iš viso apklausta 509 respondentai (samdomieji darbuotojai, dirbantys nuolatiniam darbe).

Norint gauti statistiškai patikimus tyrimo rezultatus, kurie atspindėtų generalinės visumos charakteristikas, reikia tinkamai atrinkti tiriamas verslo organizacijų ir samdomųjų darbuotojų grupes. Be abejo, atsitiktinių atrankos klaidų sąlygojama statistinių nukrypimų įtaka mažėja, kai yra pasirenkamas pakankamai didelis respondentų skaičius. Reprezentatyvios imties dydis pagal V. I. Paniotto formulę yra beveik 400 samdomųjų darbuotojų, dirbančių nuolatiniam darbe, skaičiuojant nuo vidutinio samdomųjų darbuotojų, dirbančių nuolatiniam darbe, populiacijos (2011 m. 1191,6 tūkst.) Lietuvoje (paklaida - 5 proc., patikimumo tikimybės reikšmė 0,95).

Atliekant anketinės apklausos tyrimą, daugiausia apklausta darbuotojų, dirbančių organizacijose, kurios veikia tokiose ekonominėse veiklose: apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla (106 darbuotojai), švietimas (83 darbuotojai), administravimo ir aptarnavimo veikla, taip pat didmeninė ir mažmeninė prekyba (44 darbuotojai), finansinė ir draudimo veikla (45 darbuotojai) ir kt. Tyrimo respondentai atrinkti *tikimybinės sluoksniuotos atrankos būdu*, nes dėl populiacijos nehomogeniškumo, ją galima skirstyti į atskirus sluoksnius. Sluoksniuotos atrankos atveju populiacija suskaidoma į sluoksnius, nustatomos jų proporcijos ir sluoksnių elementams taikomas tikimybinės atrankos metodas.

Reprezentatyvios imties dydis pagal V. I. Paniotto formulę yra 96 samdomieji darbuotojai, dirbantys nuolatiniam darbe apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų ekonominės veiklos organizacijose, skaičiuojant nuo samdomųjų darbuotojų, dirbančių nuolatiniam darbe apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų ekonominėje veikloje veikiančiose organizacijose Lietuvoje, populiacijos (paklaida - 10 proc., patikimumo tikimybės reikšmė - 0,95, populiacija - 30,4 tūkst.).

Analizuojant darbo apmokėjimo skirtumus pagal teritorinius regionus, buvo pasirinktos organizacijos įsikūrusios dviejuose miestuose – Vilniuje ir Druskininkuose. Šios respondentų grupės pasirinktos *netikimybinės parankios*

atrankos būdu (apklausiami arčiausiai esantys ir lengviausiai prieinami populiacijos elementai). Apklausos imtis: 160 samdomųjų darbuotojų Druskininkų mieste (reprezentatyvi imtis nuo samdomųjų darbuotojų Druskininkų savivaldybėje populiacijos (2011 m. 6256 darbuotojai) su paklaida 8 proc., patikimumo tikimybės reikšme 0,95 yra 147 respondentai); 333 samdomieji darbuotojai Vilniaus mieste (reprezentatyvi imtis nuo samdomųjų darbuotojų Vilniaus mieste populiacijos (2011 m. 447,7 tūkst. darbuotojų) su paklaida 6 proc., patikimumo tikimybės reikšme 0,95 yra 267 respondentai).

Tenka pripažinti, kad atliktos apklausos imtis nėra griežtai tikimybinė. Pagrindinė priežastis, sutrukdžiusi autorei siekti minėto moksliskai paties patikimiausio imties tipo, buvo savanoriško respondentų dalyvavimo tyrime principas. Disertantas neturi galimybių ir teisių motyvuoti dalyvauti apklausos tyrime atsitiktinai atrinktus darbuotojus. Ši aplinkybė nuo tyrėjo valios mažai priklauso. Įvairių masinių ir viešais tikslais inicijuotų tyrimų atžvilgiu verslo organizacijos yra nusiteikusios skeptiškai. Dažniausiai darbo apmokėjimo tyrimai atliekami vidiniam verslo organizacijų naudojimui, pačių organizacijų interesams, todėl apklausas sunkina ir pačių darbuotojų (jų vadovų) nenoras viešinti darbo apmokėjimo informacijos. Minėtos aplinkybės gali sąlygoti gautą iškreiptą, neteisingą informaciją. Aukšta klausimynų grįžtamumo kvota verslo organizacijų darbuotojų populiacijoje yra pakankamai sunkiai užtikrinama.

Duomenų statistinio apdorojimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis priklausomybių yra statistiškai reikšmingos. Pagal tikimybių teoriją, kuo imtis didesnė, tuo turimas skirstinys panašesnis į *Chi-kvadrato* skirstinį ir empirinė statistikos reikšmė asimptotiškai artėja į teorinę reikšmę.

Atliekant anketinę apklausą teko taikyti specialias respondentų motyvavimo technikas. Visų pirma klausimynas buvo anoniminis, taip pat verslo organizacijų vadovams buvo garantuota, kad jie vėliau galės susipažinti su disertacijos tyrimo rezultatais.

Ekspertų apklausa – kryptingas giluminis interviu su ekspertais, kai tyrėjas žino iš anksto numatytas temas arba problemas, kurias interviu metu aptaria su ekspertais. Šio kokybinio tyrimo objektas yra respondentų žinios apie darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius organizacijoje. Ekspertams iškeltas uždavinys nustatyti veiksnių reikšmingumą (svarbą) ir jų poveikio stiprumą (svorius).

Tyrimui pasirinkta pusiau neakivaizdinė individuali ekspertų anketinė apklausa (žr. 1 priedą). Tokiu būdu gauti empiriniai duomenys vėliau apdorojami statistiniais – klasifikaciniais metodais. Neakivaizdinis būdas pasirinktas, siekiant išvengti tiesioginio kontakto su ekspertu dėl ekspertų atvirumo, objektyvumo ir patogumo (pageidaujant ekspertui). Pastarojo būdo taikymas pasiteisino, nes tyrime dalyvavę ekspertai atvirai nurodė objektyvias priežastis (papildomą informaciją), kodėl atitinkamai įvertino vieną ar kitą konkretų veiksnį. Šis tyrimo metodas derinamas su *grupinio ekspertinio vertinimo metodu* (surenkama grupė kvalifikuotų ekspertų, gerai žinančių tiriamą objektą, kas leidžia įvertinti tiek kokybinius, tiek kiekybinius objekto būklės ar proceso parametrus). Grupiniu ekspertiniu vertinimu laikoma jų bendra nuomonė išreikšta per individualius sprendimus nusakančius tiriamą objektą. Tyrimo ekspertai atrinkti pagal du kriterijus:

- *dokumentinį*, kai eksperto kompetencija vertinama pagal socialinius - demografinius duomenis. Atsižvelgiant į išsikeltą empirinio tyrimo tikslą, ekspertu galėjo būti aukščiausios grandies vadovas arba žmonių išteklių skyriaus vadovas, turintis ne mažiau 5 m. vadybinio darbo stažą organizacijoje;

- *eksperto savęs įvertinimą*, kai paaiškinus tyrimo tikslą potencialūs ekspertai turėjo išreikšti suinteresuotumą nagrinėjama problema ir įvertinti savo galimybes suteikti tyrimui vertingą informaciją.

Buvo apklausta 30 ekspertų – verslo organizacijų vadovų arba žmonių išteklių skyrių vadovų. Reikia pažymėti, jog dalis ekspertų atsisakė dalyvauti tyrime, motyvuodami laiko stoka ir bet kokios informacijos apie darbo apmokėjimą organizacijoje konfidencialumu.

Ekspertinis vertinimas yra subjektyvus, todėl gali būti įvairių nuomonių. Konkordacijos ar kitų suderinamumo koeficientų leistinosios ribos sunkiai apibrėžiamos, todėl tyrime ši problema bus sprendžiama apribojant veiksmų sąrašą. Ekspertų vertinimo tyrimas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje, siekiama nustatyti išskirtų, darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų, reikšmingumą arba jų svarbą (1 priedas, 1 lentelė), o antroje dalyje įvertinti šių veiksmų poveikio dydį darbo apmokėjimui (1 priedas, 2 lentelė).

Pirma ekspertų vertinimo tyrimo dalis: darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų reikšmingumo (svarbos) vertinimas. Ekspertams buvo iškeltas toks pirmasis uždavinys – įvertinti išskirtų darbo apmokėjimui įtaką darančių išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės veiksmų reikšmingumą arba svarbą (procentais), lyginant juos tarpusavyje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Darbo apmokėjimui įtaką darančių išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės veiksmų reikšmingumo ekspertų vertinimo metodika⁷.

Veiksmų grupė	Veiksmų pogrupiai	Veiksmų reikšmingumas	Maksimalus veiksmų grupės reikšmingumo vertinimas (procentais)
IA	IA_{ES}	$R_{IA_{ES}}$	Įvertinkite atskirus išorinės aplinkos veiksmus, kai maksimalus grupės veiksmų vertinimas yra 100% . $(R_{IA_{ES}} + R_{IA_{DR}} + R_{IA_{EV}} + R_{IA_{RS}}) = R_{IA}$
	IA_{DR}	$R_{IA_{DR}}$	
	IA_{EV}	$R_{IA_{EV}}$	
	IA_{RS}	$R_{IA_{RS}}$	
OV	OV_{AS}	$R_{OV_{AS}}$	Įvertinkite atskirus vidinės organizacijos aplinkos veiksmus, kai maksimalus grupės veiksmų vertinimas yra 100% . $(R_{OV_{AS}} + R_{OV_{ZS}} + R_{OV_{FG}} + R_{OV_{VP}}) = R_{OV}$
	OV_{ZS}	$R_{OV_{ZS}}$	
	OV_{FG}	$R_{OV_{FG}}$	
	OV_{VP}	$R_{OV_{VP}}$	
DV	DV_{RV}	$R_{DV_{RV}}$	Įvertinkite atskirus darbuotojo vertės veiksmus, kai maksimalus grupės veiksmų vertinimas yra 100% . $(R_{DV_{RV}} + R_{DV_{AS}} + R_{DV_{PL}} + R_{DV_{SP}}) = R_{DV}$
	DV_{AS}	$R_{DV_{AS}}$	
	DV_{PL}	$R_{DV_{PL}}$	
	DV_{SP}	$R_{DV_{SP}}$	

Šaltinis: sudaryta autorės

⁷ Grupinio ekspertų vertinimo metu skaičiuojamas kiekvieno veiksmų pogrupio ar visos grupės veiksmų reikšmingumo aritmetinis vidurkis (bendras reikšmingumo vertinimo procentas dalijamas iš ekspertų skaičiaus).

6 lentelėje detalizuota šio vertinimo esmė: ekspertas įvertina išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės grupių atskiro pogrupio reikšmingumą procentais, lyginant kiekvieną grupę atskirai, t.y. priimant, kad bendras grupės reikšmingumas yra 100 proc., jie paskirstomi visiems keturiems pogrupiams (jei visų pogrupių reikšmingumas vienodas, jie vertinami po 25 proc.).

Remiantis ekspertų vertinimu, darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupių ir atskirų pogrupių reikšmingumo koeficientai nustatomi, naudojantis porinio kriterijų palyginimo matrica. Matricos eilučių ir stulpelių sankirtoje įvertinamos eilutėje nurodyto išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ar darbuotojo veiksnių grupių kriterijaus prioritetas stulpelyje nurodytam kitam tos pačios grupės kriterijui. Kiekvieno veiksnių grupės kriterijaus reikšmingumo koeficientas skaičiuojamas atskirai pagal 7, 8, 9 lentelėse pateiktą porinio palyginimo metodą. Siekiant didesnio suprantamumo ir aiškumo ekspertams, jie anketoje kriterijų reikšmingumą vertino procentais, t.y. kiekvienos grupės veiksnius 100 procentų ribose.

7 lentelė. Porinio išorinės aplinkos grupės kriterijų palyginimo matrica.⁸

Krit.	IA _{ES}	IA _{DR}	IA _{EV}	IA _{RS}	Krit. surinkta balų suma (2+3+4+5)	Kriterijaus reikšmingumo koeficientas
1	2	3	4	5	6	7
IA _{ES}	1	$\frac{R_{IA_{ES}}}{R_{IA_{DR}} + R_{IA_{ES}}}$	$Q_{IA_{ES}}$	$q^E_{IA_{ES}} = Q_{IA_{ES}} / 10$
IA _{DR}	$\frac{R_{IA_{DR}}}{R_{IA_{ES}} + R_{IA_{DR}}}$	1	$Q_{IA_{DR}}$	$q^E_{IA_{DR}} = Q_{IA_{DR}} / 10$
IA _{EV}	1	...	$Q_{IA_{EV}}$	$q^E_{IA_{EV}} = Q_{IA_{EV}} / 10$
IA _{RS}	1	$Q_{IA_{RS}}$	$q^E_{IA_{RS}} = Q_{IA_{RS}} / 10$
						$\sum q^E_{IA_n} = 1$

Šaltinis: sudaryta autorės

⁸ Paskutiniame stulpelyje formulėje vardiklio skaitmuo 10 yra balų skaičius vertinimo sistemoje; duomenys suvedami į lentelę, priimant, kad abiejų kriterijų porų suma lygi vienetui (1).

8 lentelė. Porinio vidinės organizacijos aplinkos grupės kriterijų palyginimo matrica.

Krit.	OV _{AS}	OV _{ŽS}	OV _{FG}	OV _{VP}	Krit. surinkta balų suma (2+3+4+5)	Kriterijaus reikšmingumo koeficientas
1	2	3	4	5	6	7
OV _{AS}	1	$\frac{R_{OV_{AS}}}{R_{OV_{ŽS}} + R_{OV_{AS}}}$	$Q_{OV_{AS}}$	$q^E_{OV_{AS}} = Q_{OV_{AS}} / 10$
OV _{ŽS}	$\frac{R_{OV_{ŽS}}}{R_{OV_{AS}} + R_{OV_{ŽS}}}$	1	$Q_{OV_{ŽS}}$	$q^E_{OV_{ŽS}} = Q_{OV_{ŽS}} / 10$
OV _{FG}	1	...	$Q_{OV_{FG}}$	$q^E_{OV_{FG}} = Q_{OV_{FG}} / 10$
OV _{VP}	1	$Q_{OV_{VP}}$	$q^E_{OV_{VP}} = Q_{OV_{VP}} / 10$
						$\sum q^E_{OV_n} = 1$

Šaltinis: sudaryta autorės

9 lentelė. Porinio darbuotojo vertės veiksnių grupės kriterijų palyginimo matrica.

Krit.	DV _{RV}	DV _{AS}	DV _{PL}	DV _{SP}	Krit. surinkta balų suma (2+3+4+5)	Kriterijaus reikšmingumo koeficientas
1	2	3	4	5	6	7
DV _{RV}	1	$\frac{R_{DV_{RV}}}{R_{DV_{AS}} + R_{DV_{RV}}}$	$Q_{DV_{RV}}$	$q^E_{DV_{RV}} = Q_{DV_{RV}} / 10$
DV _{AS}	$\frac{R_{DV_{AS}}}{R_{DV_{RV}} + R_{DV_{AS}}}$	1	$Q_{DV_{AS}}$	$q^E_{DV_{AS}} = Q_{DV_{AS}} / 10$
DV _{PL}	1	$Q_{DV_{PL}}$	$q^E_{DV_{PL}} = Q_{DV_{PL}} / 10$
DV _{SP}	1	$Q_{DV_{SP}}$	$q^E_{DV_{SP}} = Q_{DV_{SP}} / 10$
						$\sum q^E_{DV_n} = 1$

Šaltinis: sudaryta autorės

Porinio palyginimo matricoje ekspertų vertinimai konvertuojami į dešimties balų skalę (kai 10 proc. yra 1 balas, 100 proc. – 10 balų) dėl patogesnio matematinio skaičiavimo. Šio vertinimo rezultatas yra nustatyti trijų veiksnių grupių atskirų keturių pogrupių įtakos darbo apmokėjimui reikšmingumo koeficientai (išorinės aplinkos, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių grupės atskirų pogrupių reikšmingumo koeficientai arba svoriai) –

$q^E_{IA_{ES}}, q^E_{IA_{DR}}, q^E_{IA_{EV}}, q^E_{IA_{RS}}; q^E_{OV_{AS}}, q^E_{OV_{ZS}}, q^E_{OV_{VP}}, q^E_{OV_{FG}}; q^E_{DR_{RV}}, q^E_{DR_{AS}}, q^E_{DR_{PL}}, q^E_{DR_{SP}}$

Antra ekspertų vertinimo tyrimo dalis: darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių poveikio dydžio vertinimas. Ekspertas buvo iškeltas toks antrasis uždavinys – įvertinti šių veiksnių poveikio dydį darbo apmokėjimui (1 priedas, 2 lentelė). Poveikio dydžio vertinimo skalė pateikta 10 lentelėje.

10 lentelė. Veiksnių sistemos poveikio dydžio kiekybinio vertinimo skalė.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Poveikio apibūdinimas</i>	<i>Poveikio įvertinimas balais (P)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Jokio poveikio	0
2	Beveik jokio poveikio	1
3	Labai silpnas poveikis	2
4	Silpnas poveikis	3
5	Mažesnis už vidutinį poveikis	4
6	Vidutinis poveikis	5
7	Didesnis už vidutinį poveikį	6
8	Stiprus poveikis	7
9	Labai stiprus poveikis	8
10	Beveik absoliutus poveikis	9
11	Absoliutus poveikis	10

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Ginevičius (2006).

11 lentelėje detalizuota šio vertinimo esmė: ekspertas įvertina išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės grupių atskiro pogrupio veiksnių poveikio dydį darbo apmokėjimui dešimties balų skalėje.

Tikėtini ekspertų vertinimo rezultatai yra: P^E_{IA} - suminis išorinės aplinkos veiksnių grupės poveikio balas darbo apmokėjimui; $P^E_{IA_{ES}}, P^E_{IA_{DR}}, P^E_{IA_{EV}}, P^E_{IA_{RS}}$ - išorinės aplinkos veiksnių grupės išskirtų keturių pogrupių (*šalies ekonomikos, darbo rinkos, ekonominės veiklos ir regiono sąlygos*) poveikio balai; P^E_{OV} - suminis vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupės poveikio balas darbo apmokėjimui; $P^E_{OV_{AS}}, P^E_{OV_{ZS}}, P^E_{OV_{FG}}, P^E_{OV_{VP}}$ - vidinės aplinkos veiksnių grupės išskirtų keturių pogrupių (*darbo apmokėjimo sistema, žmonių išteklių strategija, darbo apmokėjimo fondas ir organizacijos finansiniai rezultatai*) poveikio balai; P^E_{DV} - suminis darbuotojo vertės veiksnių grupės poveikio balas darbo apmokėjimui; $P^E_{DV_{RV}}, P^E_{DV_{AS}}, P^E_{DV_{PL}}, P^E_{DV_{SP}}$ - darbuotojo vertės veiksnių grupės

išskirtų keturių pogrupių (*reliatyvi darbuotojo vertė, asmeninės savybės, poreikiai ir lūkesčiai, socialinė padėtis*) poveikio balai darbo apmokėjimui.

11 lentelė. Darbo apmokėjimui įtaką darančių išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių poveikio dydžio ekspertų vertinimo metodika.

Veiksnių grupė	Veiksnių pogrupis	Poveikio balas	Poveikio balų suma
1	2	3	4
IA	IA_{ES}	$P^E_{IA_{ES}}$	$P^E_{IA} = \frac{\sum (P^E_{IA_{ES}} + P^E_{IA_{DR}} + P^E_{IA_{EV}} + P^E_{IA_{RS}})}{\sum a}$ Σa - ekspertų skaičius.
	IA_{DR}	$P^E_{IA_{DR}}$	
	IA_{EV}	$P^E_{IA_{EV}}$	
	IA_{RS}	$P^E_{IA_{RS}}$	
OV	OV_{AS}	$P^E_{OV_{AS}}$	$P^E_{OV} = \frac{\sum (P^E_{OV_{AS}} + P^E_{OV_{ZS}} + P^E_{OV_{FG}} + P^E_{OV_{VP}})}{\sum a}$
	OV_{ZS}	$P^E_{OV_{ZS}}$	
	OV_{FG}	$P^E_{OV_{FG}}$	
	OV_{VP}	$P^E_{OV_{VP}}$	
DV	DV_{RV}	$P^E_{DV_{RV}}$	$P^E_{DV} = \frac{\sum (P^E_{DV_{RV}} + P^E_{DV_{AS}} + P^E_{DV_{PL}} + P^E_{DV_{SP}})}{\sum a}$
	DV_{AS}	$P^E_{DV_{AS}}$	
	DV_{PL}	$P^E_{DV_{PL}}$	
	DV_{SP}	$P^E_{DV_{SP}}$	

Šaltinis: sudaryta autorės

Sunku nustatyti ekspertų apklausos tyrimo patikimumą, nes, siekiant įvertinti darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darančių veiksnių svarbą ir poveikio dydį, dėl sparčiai kintančios nekontroliuojamos išorinės aplinkos, darančios didelę neigiamą ar teigiamą įtaką verslo organizacijų plėtros galimybės, taip pat nekontroliuojamų darbuotojo vertės veiksnių, reikia sukurti organizacijų darbo apmokėjimo sistemos ilgalaikio nuolatinio stebėjimo ir vertinimo sistemą.

Darbuotojų apklausos anketos pagalba taip pat siekiama nustatyti darbuotojų nuomonę apie darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius apskritai (ne apie esamą situaciją dabartinėje darbovietėje). Tuo tikslu suformuluotas klausimas, remiantis semantinio diferencialo skale arba

dešimties padalų bipoliarine skale su priešingomis charakteristikomis jos galuose, skirta vertinti kelias vieno darbo apmokėjimui įtaką darančio veiksnio charakteristikas, t.y. palyginama situacija, kai atsižvelgiama į konkrečių veiksnių įtaką darbo apmokėjimui, ir kai neatsižvelgiama į konkrečių veiksnių įtaką darbo apmokėjimui.

Darbuotojo buvo paprašyta pateikti nuomonę apie tam tikrus išskirtus teiginius, susijusius su išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių įtakos darbo apmokėjimui vertinimu (žr. 12 lentelę). Minėtieji teiginiai suformuluoti disertantės, remiantis anksčiau atliktų žvalgomųjų tyrimų patirtimi.

Akcentuotina tai, kad respondentai pateikė nuomonę apskritai apie išorinės aplinkos įtaką (**IA**) darbo apmokėjimui, nedetalizuojant atskirų veiksnių pogrupių įtakos (**IA_{ES}**, **IA_{DR}**, **IA_{EV}**, **IA_{RS}**), kadangi atliekant anketinę apklausą, sunku tiksliai, detaliai ir visiems respondentams suprantamai aprašyti klausimus. Siekiant suprantamumo apklausiamiesiems ir tikslesnių atsakymų, darbuotojams verslo organizacijose būtina aiškiai konkretizuoti atskirų veiksnių pogrupių **IA_{ES}**, **IA_{DR}**, **IA_{EV}**, **IA_{RS}** aspektus, tačiau tai sumažintų apklausos atsakomumo lygį.

Vertinant vidinės verslo organizacijos aplinkos veiksnių grupę (**OV**), respondentų buvo prašoma pateikti nuomonę apie teiginius susijusius su trimis pogrupiais (**OV_{AS}**, **OV_{ŽS}**, **OV_{FG}**), išskyrus apie organizacijos veiklos pobūdį (**OV_{VP}**), kadangi netikslinga samdomųjų darbuotojų klausti apie jų darbo užmokesčio priklausomybę nuo organizacijos veiklos pobūdžio. Šio veiksnių pogrupio reikšmingumas darbuotojų atžvilgiu bus sulyginamas su išorinės aplinkos vertinimo rodikliu.

Pateikiant nuomonę apie teiginius, susijusius su darbuotojo vertės veiksnių grupe (**DV**), buvo sudaryti teiginiai apie du veiksnių pogrupius (**DV_{RV}**, **DV_{SP}**), nes logiškai netikslinga vertinti darbuotojo darbo užmokesčio priklausomybės nuo jo poreikių ir lūkesčių (**DV_{PL}**). Pastarojo rodiklio, taip pat rodiklio **DV_{AS}** reikšmingumas suskaičiuotas sugretinant su **OV_{FG}** rodiklio vertinimu.

12 lentelė. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumo vertinimas: darbuotojų nuomonės tyrimo metodika.

Vertinami veiksniai	Situacija, kai atsižvelgiama į veiksnių įtaką darbo apmokėjimui	Vertinimo skalė, rodiklis 7.....1 q^D_n	Situacija, kai neatsižvelgiama į veiksnių įtaką darbo apmokėjimui
$IA_{ES,DR,EV,RS}$	Darbo užmokestis kinta proporcingai, atsižvelgiant į bendrą ekonominę šalies darbo rinkos situaciją.	q^D_{IA}	Darbo užmokestis nekinta proporcingai, atsižvelgiant į bendrą ekonominę šalies darbo rinkos situaciją.
OV_{ZS}	Darbovietė suteikia galimybę dalyvauti specialiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlime, užtikrina darbui tinkamą mikroklimatą.	$q^D_{OV_{ZS}}$	Darbuotojas individualiai, savo noru dalyvauja specialiuose mokymuose, kelia kvalifikaciją.
OV_{ZS}	Lankstus darbo laiko grafikas, galimybė dirbti viršvalandžius.	$q^D_{OV_{ZS}}$	Griežtas darbo laiko grafikas.
OV_{AS}	Pastovi darbo užmokesčio dalis priklauso nuo papildomai atliekamų darbų, neįeinančių į darbuotojo pareigas.	$q^D_{OV_{AS}}$	Pastovi darbo užmokesčio dalis nepriklauso nuo papildomai atliekamų darbų, neįeinančių į darbuotojo pareigas.
OV_{AS}	Tas pačias pareigas užimantys darbuotojai, turintys reikalingą išsilavinimą, privalo gauti didesnį pastovųjį darbo užmokestį, nei neturintys atitinkamo išsilavinimo.	$q^D_{OV_{AS}}$	Tas pačias pareigas užimantys darbuotojai, turintys reikalingą išsilavinimą, neprivalo gauti didesnį darbo užmokestį, nei neturintys atitinkamo išsilavinimo.
OV_{AS}	Kintama darbo užmokesčio dalis pagrįsta individualiu kiekvieno darbuotojo darbo vertinimu.	$q^D_{OV_{AS}}$	Kintama darbo užmokesčio dalis nediferencijuota individualiai kiekvienam darbuotojui.
OV_{AS}	Netiesioginis darbo užmokestis kinta proporcingai, atsižvelgiant į aukščiausio ir žemesnio lygio vadovų netiesioginio darbo užmokesčio kitimą.	$q^D_{OV_{AS}}$	Netiesioginis darbo užmokestis nepriklauso nuo aukščiausio ir žemesnio lygio vadovų netiesioginio darbo užmokesčio kitimo.
$OV_{FG}, DV_{PL, AS}$	Kintama darbo užmokesčio dalis kinta priklausomai nuo individualių darbuotojo veiklos rezultatų, siekiant didesnio darbo užmokesčio	$q^D_{OV_{FG}}$ $q^D_{DV_{PL}}$ $q^D_{DV_{AS}}$	Kintama darbo užmokesčio dalis kinta priklausomai nuo bendrų organizacijos veiklos rezultatų.
DV_{RV}	Darbo užmokestis kinta proporcingai, atsižvelgiant į darbuotojo išsimokslinimo, kvalifikacijos, patirties kitimą.	$q^D_{DV_{RV}}$	Darbo užmokestis nekinta proporcingai, atsižvelgiant į darbuotojo išsimokslinimo, kvalifikacijos, patirties kitimą.
DV_{SP}	Darbo užmokesčio nustatymas priklauso nuo darbuotojų lyties, šeimyninės padėties ir amžiaus.	$q^D_{DV_{SP}}$	Darbo užmokesčio nustatymui įtakos nedaro darbuotojo lytis, šeimyninė padėtis, amžius.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekybinis duomenų apdorojimas (*koreliacinė, regresinė, logistinė, faktorinė, kelio analizė*) leidžia nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp nagrinėjamų veiksnių, išreikštų kiekybiniais rodikliais, ir priklausomybę tarp šių veiksnių. Vienas iš svarbiausių uždavinių, tiriant statistinius duomenis, yra koreliacinio ryšio nustatymas. Ryšys, kai vieną veiksnio požymio skaitinę vertę atitinka keletas skaitinių verčių, iš kurių galima nustatyti vidutinę, vadinamas koreliaciniu tarpusavio ryšiu ar priklausomybe. Statistinė analizė atliekama *SPSS, AMOS* programa, *Excel* programa naudojant *Data Analysis Toolpack*.

Kituose šio poskyrio skirsniuose (2.3.1, 2.3.2, 2.3.3 skirsn.) pateikta detali išskirtų trijų veiksnių grupių (išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės) atskirų pogrupių tyrimo metodika.

2.3.1. Išorinės aplinkos veiksnių grupės tyrimo metodika

Išorinės aplinkos veiksnių grupės (**IA**) vertinimas atliekamas, analizuojant kiekviename veiksnių pogrupyje (*šalies ekonomikos sąlygos IA_{ES}, šalies darbo rinkos sąlygos IA_{DR}, ekonominės veiklos sąlygos IA_{EV}, regiono sąlygos IA_{RS}*) išryškintus veiksnius, atspindinčius atskirą pogrupį, pagal pateiktus jų vertinimo rodiklius, tikslus ir tyrimo metodus.

Išorinės aplinkos veiksnių grupės (**IA**) pirmasis pogrupis – **šalies ekonomikos sąlygos (IA_{ES})** vertinamas, analizuojant vyriausybės politikos darbo rinkos klausimais veiksnių pagal vidutinio ir minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio dydžių priklausomybės laipsnio rodiklį. Antrasis rodiklis (vidutinio darbo užmokesčio ir BVP/gyventojui priklausomybės laipsnis), nors ir gali būti skirtas *šalies ekonomikos sąlygų pogrupio (IA_{ES})* pragyvenimo lygio šalyje veiksnio vertinimui, tačiau jo įtaka darbo apmokėjimui bus vertinama, analizuojant kitus išorinės aplinkos veiksnių grupės pogrupius – *ekonominės veiklos sąlygos IA_{EV}* ir *regiono sąlygos IA_{RS}*. Išorinės aplinkos veiksnių grupės pogrupio - **darbo rinkos sąlygos šalyje (IA_{DR})** atskirų veiksnių (vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, darbo jėgos paklausa ir

pasiūla, migracija) vertinimo rodikliai, aspektai, tikslai ir tyrimo metodai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių grupės pogrupio - darbo rinkos sąlygos šalyje (IA_{DR}) - atskirų veiksnių vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai ⁹	Vertinimo tikslas	Tyrimo metodai
Vidutinis darbo užmokestis darbo rinkoje	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis IA_{DR1}	Vidutinio darbo užmokesčio, darbo jėgos paklausos, darbo jėgos pasiūlos ir migracijos srautų darbo rinkoje priklausomybės nuo atitinkamų veiksnių laipsnis	Vidutinio darbo užmokesčio ir kitų išskirtų darbo rinkos rodiklių priklausomybės kokybinė ir kiekybinė analizė (koreliacinis ryšys, ekspertinis vertinimas).
Darbo jėgos paklausa	Darbo jėga IA_{DR2} Samdomųjų darbuotojų skaičius IA_{DR3}		
Darbo jėgos pasiūla	Bedarbių skaičius IA_{DR4}		
Tarptautinė migracija	Emigrantų skaičius IA_{DR5} Imigrantų skaičius IA_{DR6}		

Šaltinis: sudaryta autorės

Šio veiksnių pogrupio įtakos darbo apmokėjimui vertinimui išskirti šeši rodikliai pažymėti atitinkamais indeksais - *vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (IA_{DR1})*, *darbo jėga (IA_{DR2})*, *samdomųjų darbuotojų skaičius (IA_{DR3})*, *bedarbių skaičius (IA_{DR4})*, *emigrantų skaičius (IA_{DR5})*, *imigrantų skaičius (IA_{DR6})*, remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės kaupiamais duomenimis.

⁹ Statistikos departamento prie LR Vyriausybės pateikiami šių sąvokų apibrėžimai:

Bruto darbo užmokestis apima tiesiogiai darbdavio darbuotojui mokamą piniginių pagrindinį ir papildomą darbo užmokestį, įskaitant darbuotojo mokamas socialinio draudimo įmokas ir gyventojų pajamų mokestį.

Darbo jėga – visi užimti gyventojai ir bedarbiai.

Samdomi darbuotojai – asmenys, kurie sudaro raštišką arba žodinę darbo sutartį su organizacija ir už atliktą darbą gauna sutartą darbo užmokestį; asmenys, savininko vardu vadovaujantys organizacijai; valstybės samdomi darbuotojai.

Bedarbis – nedirbantis 15–74 metų amžiaus asmuo, kuris aktyviai ieško darbo (per paskutines keturias savaites) ir per apibrėžtą laikotarpį (dvi savaites) gali pradėti dirbti.

Laisva darbo vieta – darbo vieta, atsiradusi darbdaviui nutraukus su darbuotoju darbo sutartį (jei ši vieta nepanaikinama), naujai sukurta ar artimiausiu metu turinti būti laisva. Laisva darbo vieta laikoma tik tada, kai darbdavys stengiasi surasti tinkamą kandidatą į laisvą darbo vietą už įmonės ar organizacijos ribų ir šią vietą numatoma užimti per artimiausius 3 mėnesius.

Imigrantas – asmuo, atvykęs iš kitos šalies ir ketinantis apsigyventi Lietuvos Respublikoje nuolat ar ilgesniam negu 6 mėn. laikotarpiui (įskaitant užsienietį, turintį laikiną leidimą gyventi vieneriems metams ar ilgesniam laikotarpiui).

Emigrantas – asmuo, išvykęs iš Lietuvos Respublikos ir ketinantis apsigyventi nuolat ar ilgesniam negu 6 mėn. laikotarpiui kitoje šalyje (įskaitant užsienietį, kurio laikino leidimo gyventi, išduoto vieneriems metams ar ilgesniam laikotarpiui, galiojimo laikas pasibaigė ir nebuvo išduotas naujas dokumentas).

Ekonominės veiklos veiksmų pogrupis (IA_{EV}) bus vertinamas pagal šių veiksmų – vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, darbo jėgos paklausa ir pasiūla, migracija ekonominėje veikloje - ryšius ir tarpusavio priklausomybę. Šio veiksmų pogrupio įtakos darbo apmokėjimui vertinimui išskirti penki rodikliai - *vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis ekonominėje veikloje (IA_{EV1})*, *bedarbiai pagal buvusios darbovietės ekonominės veiklos rūšį (IA_{EV2})*, *laisvos darbo vietos ekonominėje veikloje (IA_{EV3})*, *vidutinis samdomųjų darbuotojų skaičius ekonominėje veikloje (IA_{EV4})*, *BVP ekonominėje veikloje (IA_{EV5})*, remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės kaupiamais duomenimis. Minėto pogrupio atskirų veiksmų vertinimo rodikliai, vertinimo aspektai, tikslai ir tyrimo metodai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Išorinės aplinkos veiksmų grupės atskiro pogrupio - ekonominės veiklos sąlygos (IA_{EV}) - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas¹⁰.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai	Vertinimo tikslas	Tyrimo metodai
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis ekonominėje veikloje IA _{EV1}	Vidutinio darbo užmokesčio, darbo jėgos pasiūlos, darbo jėgos paklausos, BVP/gyventojui ekonominėje veikloje priklausomybės nuo atitinkamų veiksmų laipsnis	Vidutinio darbo užmokesčio atitinkamoje ekonominėje veikloje ir kitų išskirtų vertinimo rodiklių kokybinė ir kiekybinė analizė (koreliacinis ryšys, ekspertinis vertinimas), palyginamoji skirtingų šalių patirties analizė.
Darbo jėgos pasiūla	Bedarbiai pagal buvusios darbovietės ekonominės veiklos rūšį IA _{EV2} Laisvos darbo vietos ekonominėje veikloje IA _{EV3}		
Darbo jėgos paklausa	Vidutinis samdomųjų darbuotojų skaičius ekonominėje veikloje IA _{EV4}		
BVP ekonominėje veikloje	BVP ekonominėje veikloje IA _{EV5}		

Šaltinis: sudaryta autorės

Regiono veiksmų pogrupis (IA_{RS}) bus vertinamas pagal išskirtų veiksmų – vidutinis mėnesinis darbo užmokestis regione, gyvenimo lygis, darbo jėgos paklausa regione, darbo jėgos pasiūla regione ir migracija regione - ryšius, priklausomybę ir poveikį.

Minėto pogrupio atskirų veiksmų vertinimo rodikliai, aspektai, siekiniai ir tyrimo metodai pateikti 15 lentelėje. Šio veiksmų pogrupio įtakos

10 Nagrinėjamos veiklos pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (2 red.), galiojantį nuo 2008 m. sausio 1 d. Pagal ankstesnį klasifikatorių *transportas ir saugojimas* buvo *transportas, sandėliavimas; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla* buvo *viešbučiai ir restoranai; informacijos ir ryšiai – paštas ir telekomunikacijos; finansinė ir draudimo veikla – finansinis tarpininkavimas; žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas – sveikatos priežiūra ir socialinis darbas; meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla – poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla*. Kai kurios veiklos darbe nenagrinėjamos dėl sujungtų arba atskirtų ekonominių veiklų naujajame ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje (2 red.), kas sąlygoja iškreiptus duomenis ir nepakankamo tam tikrų ekonominių veiklų duomenų skaičiaus.

darbo apmokėjimui vertinimui išskirti septyni rodikliai - vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis regione (IA_{RS1}), BVP/gyventojui regione (IA_{RS2}), darbo jėga (IA_{RS3}), samdomųjų darbuotojų skaičius (IA_{RS4}), bedarbių skaičius (IA_{RS5}), imigrantų skaičius (IA_{RS6}), emigrantų skaičius IA_{RS7} , remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės kaupiamais duomenimis.

15 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių grupės atskiro pogrupio - regiono sąlygos šalyje IA_{RS} - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai	Vertinimo tikslas	Tyrimo metodai
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis regione	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis regione IA_{RS1}	Vidutinio darbo užmokesčio regione, BVP/gyventojui regione, darbo jėgos paklausos regione, darbo jėgos pasiūlos regione, migracijos srautų regione priklausomybės nuo atitinkamų veiksnių laipsnis	Vidutinio darbo užmokesčio atitinkamame regione ir kitų išskirtų vertinimo rodiklių priklausomybės kokybinė ir kiekybinė analizė (koreliacinis ryšys, ekspertinis vertinimas), palyginamoji skirtingų šalių patirties analizė.
BVP/gyventojui regione	BVP/gyventojui regione IA_{RS2}		
Darbo jėgos paklausa regione	Darbo jėga IA_{RS3} Samdomųjų darbuotojų skaičius IA_{RS4}		
Darbo jėgos pasiūla regione	Bedarbių skaičius IA_{RS5}		
Migracija regione	Imigrantų skaičius IA_{RS6} Emigrantų skaičius IA_{RS7}		

Šaltinis: sudaryta autorės

Išorinės aplinkos veiksnių grupės tyrimas atliekamas, naudojant makroekonominių rodiklių kitimo kiekybinio aprašymo, lyginamosios analizės, koreliacinio ryšio nustatymo statistinio apdorojimo metodus. Pagrindiniai šių metodų taikymo apribojimai susiję su statistikos duomenų trūkumu. Minėtos aplinkybės sąlygoja duomenų apdorojimo tam tikrais statistiniais metodais sunkumus (pavyzdžiui, tarpusavio ryšio ar palyginamosios analizės atlikimo sunkumai dėl per trumpo laikotarpio sukauptų istorinių duomenų). Neutralizuojant šiuos sunkumus ir apribojimus buvo išskirti išorinės aplinkos veiksnių grupės atskirų pogrupių vertinimo rodikliai, atsižvelgiant į prieinamus ir esamus Lietuvos darbo rinkos statistinius duomenis. Minėto kiekybinio tyrimo rezultatus derinant su kokybiniu tyrimu, kuris atliekamas naudojant ekspertinio vertinimo, darbuotojo anketinės apklausos metodus, gaunamas išorinės aplinkos veiksnių grupės atskirų pogrupių įtakos dydis darbo apmokėjimui.

Kitame 2.3. poskyrio skirsnyje pateikiama antrosios teoriniame modelyje išskirtos veiksmų grupės (vidinės organizacijos aplinkos), darančios įtaką darbo apmokėjimui, tyrimo metodika.

2.3.2. Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės tyrimo metodika

Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės tyrimas atliekamas naudojant darbuotojų anketinės apklausos (tiek esamos, tiek norimos situacijos vertinimo) būdu gautus rezultatus, ieškant kiekybinio jų pagrindimo, aprašant ir analizuojant statistiniais duomenų apdorojimo metodais. Pagrindiniai šių metodų taikymo sunkumai susiję su gautų duomenų patikimumu. Minėtus sunkumus pasistengta kuo mažiau neutralizuoti, atlikus žvalgomuosius darbuotojų anketinės apklausos tyrimus, kurie sąlygoja galimybes tinkamiau sudaryti anketą ir identifikuoti potencialias mažo patikimumo spragas. Darbuotojų apklausos rezultatus (apie esamą ir norimą situaciją) derinant su ekspertinio vertinimo išvadomis, gaunamas vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės atskirų pogrupių įtakos dydis darbo apmokėjimui.

Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės (**OV**) vertinamas atliekamas, analizuojant keturis minėtą grupę sudarančius veiksmų pogrupius: *darbo apmokėjimo sistema* **OV_{AS}**, *žmonių išteklių strategija* **OV_{ŽS}**, *organizacijos veiklos pobūdis* **OV_{VP}**, *finansinės galimybės* **OV_{FR}** pagal išskirtus jų vertinimo rodiklius, tikslus ir tyrimo metodus.

Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės (**OV**) pogrupio - žmonių išteklių strategija (**OV_{ŽS}**) - vertinimo rodikliai, siekiniai ir tyrimo metodai detalizuoti 16 lentelėje. Darbuotojų buvo paprašyta ranginėje skalėje (nuo *visiškai tenkina* -1 balas iki *visiškai netenkina* – 5 balai) įvertinti esamos darbovietės motyvacijos arba vidinės vertės priemonės (18 teiginių atspindinčių jas). Remiantis šiais duomenimis, skaičiuojamas vidutinio darbo užmokesčio ir pasitenkinimo esamomis vidinės vertės priemonėmis ryšys (**OV_{ŽS1}**).

16 lentelė. Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupės atskiro pogrupio - žmonių išteklių strategija (OV_{žs}) - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo tikslas ir rodikliai	Tyrimo metodai
Darbuotojų supažindinimas su darbo apmokėjimo sistema ir jos pokyčiais	<p>Darbuotojų gaunamo darbo užmokesčio ir pasitenkinimo išskirtais veiksniais priklausomybės laipsnis OV_{žs1}</p> <p>Apmokamų ir neapmokamų dirbamų viršvalandžių priklausomybės nuo darbo užmokesčio laipsnis, OV_{ž2}</p> <p>Tikslas: organizacijos įsipareigojimo išlaikyti darbuotojus laipsnis.</p>	<p>Darbuotojų pasitenkinimo žmonių išteklių strategijos veiksniais esamoje darbovietėje balinis vertinimas ranginėje skalėje, faktorinė analizė, logistinė regresija.</p> <p>Darbuotojų apklausos apie dirbamus apmokamus ir neapmokamus viršvalandžius, požiūrio į viršvalandžius rezultatų kokybinė ir kiekybinė analizė.</p> <p>OV_{žs} veiksnių pogrupio reikšmingumo ir poveikio ekspertinis vertinimas.</p>
Darbo saugos užtikrinimas		
Darbuotojams organizuojamų renginių kokybė ir dažnumas		
Galimybė bendrauti ir dalintis patirtimi su kitų skyrių darbuotojais		
Darbovietėje vyraujantis mikroklimatas		
Santykiai su kolegomis		
Santykiai su tiesioginiu vadovu		
Vienodas vadovų elgesys su visais darbuotojais		
Darbuotojų iniciatyvos skatinimas, jų pateiktų pasiūlymų svarstymas		
Vadovų pasitikėjimas darbuotojais		
Darbuotojo viešas skatinamas už gerai atliktą darbą		
Darbovietėje esamos sąlygos darbuotojų asmeniniam tobulėjimui		
Esamos realios galimybės darbuotojui siekti karjeros		
Galimybė dalyvauti specialiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlime		
Lankstus darbo grafikas		
Reikiamos informacijos, siekiant efektyviai vykdyti savo pareigas, suteikimas		
Suprantamų ir aiškiai formuluojamų užduočių ir tikslų iškėlimas		
Dirbami viršvalandžiai		

Šaltinis: sudaryta autorės

Vidinės vertės priemonės yra darbo apmokėjimo sistemos sudedamoji dalis, todėl jos įtaka gali būti vertinama ir prie kito vidinės organizacijos aplinkos pogrupio – darbo apmokėjimo sistema **OV_{AS}**. Šios priemonės atspindi taikomos žmonių išteklių strategijos kryptį, todėl disertacijoje jos traktuojamos kaip veiksniai, leidžiantys įvertinti žmonių išteklių strategijos įtaką darbo apmokėjimui (žr. 16 lentelę).

Minėtų veiksnių vertinimas atliekamas pagal rodiklį **OV_{žs1}**, t.y. skaičiuojamas darbuotojo pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis balas ir jo dydžio priklausomybė nuo gaunamo darbo užmokesčio. Analizuojant minėtą rodiklį, atliekama faktorinė analizė, siekiant išskirti darbuotojų grupes pagal

nepasitenkinimą tam tikromis vidinės vertės priemonėmis. Kitas rodiklis ($OV_{\check{z}2}$), vertinant žmonių išteklių strategijos įtaką darbo apmokėjimui, yra viršvalandinio darbo (apmokamo ir neapmokamo) priklausomybė nuo vidutinio darbuotojo darbo užmokesčio, siekiant išskirti dirbančio viršvalandžius darbuotojo charakteristiką.

Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės (OV) pogrupio - *darbo apmokėjimo sistema* (OV_{AS}) - vertinimo rodikliai, tikslai ir tyrimo metodai detalizuoti 17 lentelėje. Šis veiksmų pogrupis (OV_{AS}) bus vertinamas pagal išskirtų veiksmų – *tiesioginio darbo užmokesčio pastovioji ir kintamoji dalys, netiesioginis darbo užmokestis* - santykio su gaunamu darbo užmokesčiu rodiklius (OV_{AS1} , OV_{AS2} , OV_{AS3}).

17 lentelė. Vidinės aplinkos veiksmų grupės atskiro pogrupio - darbo apmokėjimo sistema OV_{AS} - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai ir tikslai	Tyrimo metodai
Tiesioginio darbo užmokesčio pastovioji dalis	Pastoviosios darbo užmokesčio dalies nustatymo pagal laikinės ar vienietinės formos modelį ir gaunamo vidutinio darbo užmokesčio santykis ir priklausomybė, OV_{AS1}	Darbuotojų apklausos apie tiesioginio darbo užmokesčio pastoviosios dalies nustatymo modelį, tiesioginio darbo užmokesčio kintamosios dalies elementus, netiesioginio darbo užmokesčio elementus rezultatų kokybinė ir kiekybinė analizė. OV_{AS} reikšmingumo ir poveikio ekspertinis vertinimas.
Tiesioginio darbo užmokesčio kintamoji dalis	Gaunamo darbo užmokesčio dydžio ir kintamosios darbo užmokesčio dalies elementų santykis ir priklausomybė, OV_{AS2}	
Netiesioginis darbo užmokestis	Gaunamo darbo užmokesčio dydžio ir netiesioginio darbo užmokesčio elementų santykis ir priklausomybė, OV_{AS3}	

Šaltinis: sudaryta autorės

Disertantės nuomone, bazinės darbo apmokėjimo sistemos struktūros atskirų, sukonkretintų sudedamųjų dalių išskyrimas teorinėje darbo dalyje būtinas dėl darbo apmokėjimui įtaką darančių vidinės organizacijos aplinkos grupės veiksmų tyrimo ribų apibrėžimo. Dėl šiuolaikinėse verslo organizacijose sukurtų, jau nusistovėjusių ar nuolat tobulinamų darbo apmokėjimų sistemų įvairovės disertacijoje būtina apibrėžti bazinę darbo apmokėjimo sistemos struktūrą, kuri analizuojama įtakos veiksmų kontekste,

dėl gilesnio ir išsamesnio tyrimo, nes visos galimų darbo apmokėjimo sistemos modifikacijų įvairovės aprėptis analizei sunkiai galima.

Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės (OV) pogrupių - organizacijos finansinės galimybės (OV_{FR}) ir veiklos pobūdis (OV_{VP}) - vertinimo rodikliai, tikslai ir tyrimo metodai detalizuoti 18 lentelėje.

18 lentelė. Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupės pogrupių - organizacijos finansinės galimybės OV_{FG} ir veiklos pobūdis OV_{VP} - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai	Vertinimo tikslas	Tyrimo metodai
Darbo apmokėjimo fondo dydis, organizacijos finansiniai rezultatai	Darbo apmokėjimo fondo dydžio, organizacijos finansinių rezultatų ir darbuotojų darbo užmokesčio kitimo dinamika OV _{FG} .	Darbo apmokėjimo fondo dydžio, finansinių rezultatų ir darbuotojų darbo užmokesčio priklausomybė organizacijoje.	Darbuotojų apklausos apie gaunamo darbo užmokesčio priklausomybę nuo bendrų organizacijos veiklos rezultatų kokybinė ir kiekybinė analizė.
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis konkrečios veiklos, dydžio organizacijose	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis konkrečios veiklos, dydžio organizacijose OV _{VP}	Vidutinio darbo užmokesčio konkrečios veiklos, dydžio organizacijose priklausomybės nuo atitinkamų veiksmų laipsnis.	Vidutinio darbo užmokesčio konkrečios veiklos, dydžio organizacijose santykio kitimo kokybinė ir kiekybinė analizė. OV _{VP} , OV _{FG} reikšmingumo ir poveikio ekspertinis vertinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kitame šio poskyrio skirsnyje pateikiama trečiosios, teoriniame modelyje išskirtos, darbuotojo vertės veiksmų grupės tyrimo metodika.

2.3.3. Darbuotojo vertės veiksmų grupės tyrimo metodika

Darbuotojo vertės veiksmų grupės (DV) įtaka darbo apmokėjimui verslo organizacijoje vertinama pagal ją sudarančių pogrupių – *reliatyvi darbuotojo vertė DV_{RV}, asmeninės savybės DV_{AS}, poreikiai ir lūkesčiai DV_{PL}, socialinė padėtis DV_{SP}* - veiksmų įtaką, analizuojamą pagal pateiktus vertinimo rodiklius, tikslus ir tyrimo metodus.

Reliatyvios darbuotojo vertės veiksmų pogrupis (DV_{RV}) bus vertinamas pagal išskirtų trijų veiksmų – darbuotojo išsimokslinimas, darbo

patirtis ir darbas pagal specialybę - ryšį su gaunamu darbo užmokesčiu. Darbuotojo asmeninių savybių veiksmų pogrupis (DV_{AS}) bus vertinamas pagal išskirto veiksmo darbuotojo pasitenkinimas esamu darbu santykį su gaunamu darbo užmokesčiu. Minėtų pogrupių atskirų veiksmų vertinimo rodikliai, tikslai ir tyrimo metodai pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Darbuotojo vertės veiksmų grupės pogrupių- reliatyvi darbuotojo vertė DV_{RV} ir asmeninės savybės DV_{AS} - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai	Tyrimo metodai
Išsimokslinimas	Darbo užmokesčio dydžio ir išsimokslinimo, darbuotojo darbo patirties, darbo pagal specialybę, pasitenkinimo darbu santykis ir priklausomybė (DV_{RV1} , DV_{RV2} , DV_{RV3} , DV_{AS}).	Darbuotojų apklausos apie gaunamą vidutinį darbo užmokestį ir jo išsilavinimą, darbo stažą (esamoje darbovietėje ir bendrą), darbą pagal specialybę ir priežastis, kodėl dirba ne pagal specialybę, taip pat pasitenkinimą esamu darbu rezultatu kokybinė ir kiekybinė analizė (koreliacinis ryšys). DV_{RV} , DV_{AS} reikšmingumo ir poveikio ekspertinis vertinimas.
Darbo patirtis		
Darbas pagal specialybę		
Pasitenkinimas darbu		

Šaltinis: sudaryta autorės

Šio veiksmų pogrupio įtakos darbo apmokėjimui vertinimui išskirti trys rodikliai - darbo užmokesčio dydžio ir išsimokslinimo (DV_{RV1}), darbuotojo darbo patirties (DV_{RV2}) ir darbo pagal specialybę (DV_{RV3}) santykis, remiantis atliktos anketinės darbuotojų apklausos rezultatais. Darbuotojų apklausos rezultatai parodys esamą ir pageidaujamą situaciją, kurie palyginti su ekspertinio vertinimo rezultatais, leis nustatyti šio veiksmų pogrupio įtaką darbo apmokėjimui. Ekspertinis vertinimas leis išryškinti, kiek apskritai reikšminga, nustatant darbuotojo darbo užmokestį, atsižvelgti į pasitenkinimo darbu užtikrinimą.

Poreikių ir lūkesčių veiksmų pogrupis (DV_{PL}) vertinamas išskirtų keturių veiksmų - darbuotojo norimas gauti darbo užmokestis, darbuotojo kiti pajamų šaltiniai, darbuotojo noras keisti darbą ir darbo laiko trukmė gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje - aspektu. Santykio su gaunamu darbo užmokesčiu rodikliai (DV_{PL1} , DV_{PL2} , DV_{PL3} , DV_{PL4}) leis nustatyti šių veiksmų ir darbo užmokesčio dydžio priklausomybę. Minėto pogrupio atskirų veiksmų vertinimo rodikliai, aspektai, tikslai ir tyrimo metodai pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė. Darbuotojo vertės veiksnių grupės atskiro pogrupio - poreikiai ir lūkesčiai DV_{PL} - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai	Tyrimo metodai
Darbuotojo norimas gauti darbo užmokestis	Darbo užmokesčio esamoje darbovietėje ir norimo gauti užmokesčio santykis ir skirtumas, DV_{PL1}	Darbuotojų apklausos apie gaunamą ir norimą gauti darbo užmokestį rezultatų kokybinė ir kiekybinė analizė (tiesinė-regresinė analizė).
Darbuotojo kiti pajamų šaltiniai	Darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio ir kitų pajamų, noro keisti darbą, darbo laiko trukmės gaunant VDU Lietuvoje santykis ir priklausomybė (DV_{PL2}, DV_{PL3}, DV_{PL4}).	Darbuotojų apklausos apie gaunamą vidutinį darbo užmokestį ir kitus pajamų šaltinius, norą keisti darbą, prižasčių, skatinančių galvoti apie darbo keitimą, darbo laiko trukmę gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje, rezultatų kiekybinė ir kokybinė analizė. DV_{PL} reikšmingumo ir poveikio ekspertinis vertinimas.
Darbuotojo noras keisti darbą		
Darbo laiko trukmė gaunant VDU Lietuvoje		

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbuotojo vertės veiksnių grupės (**DV**) atskiras pogrupis - *darbuotojo socialinė padėtis* **DV_{SP}** - vertinama atsižvelgiant į keturių veiksnių – darbuotojo amžius, lytis, šeimyninė padėtis, vidutinės mėnesio pajamos šeimos nariui ir darbo užmokesčio priklausomybę (rodikliai **DV_{SP1}, DV_{SP2}, DV_{SP3}, DV_{SP4}**). *Socialinės padėties* **DV_{SP}** veiksnių pogrupio vertinimo rodikliai, tikslai ir tyrimo metodai susistemintai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. Darbuotojo vertės veiksnių grupės atskiro pogrupio - socialinė padėtis DV_{SP} - vertinimo rodiklių, tikslų ir tyrimo metodų detalizavimas.

Veiksniai	Vertinimo rodikliai	Vertinimo tikslas	Tyrimo metodai
Amžius	Darbo užmokesčio dydis pagal darbuotojo amžių, lytį, šeimyninę padėtį, vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui (DV_{SP1}, DV_{SP2}, DV_{SP3}, DV_{SP4}).	Darbo užmokesčio dydžio ir darbuotojo amžiaus, lyties, šeimyninės padėties, vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui priklausomybės laipsnis	Darbuotojų apklausos apie gaunamą vidutinį darbo užmokestį pagal amžių, lytį šeimyninę padėtį, vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui rezultatų kokybinė ir kiekybinė analizė. DV_{SP} reikšmingumo ir poveikio ekspertinis vertinimas
Lytis			
Šeimyninė padėtis			
Vidutinės mėnesio pajamos šeimos nariui			

Šaltinis: sudaryta autorės

Pateikus atskirų analizuojamų veiksmų grupių tyrimo metodiką, kitame darbo poskyryje apibendrintas įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo tyrimo modelis (rodiklių sistema) ir detalizuota disertantės atlikto kompleksinio tyrimo seka ir struktūra.

2.4. Integruotas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų kompleksinio tyrimo modelis

Detalizavus nagrinėjamos veiksmų sistemos atskirų grupių ir pogrupių tyrimo metodiką, būtina išryškinti sąsajas tarp rezultatų, gautų naudojant skirtingus tyrimo metodus. 22 lentelėje pateikta išgryninta darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų vertinimo rodiklių sistema.

22 lentelėje matyti, kad atskiras veiksmų grupes sudarančių pogrupių įtaka darbo apmokėjimui vertinama pagal keturis pagrindinius rodiklius - P^D_n , q^E_n , P^E_n , q^D_n . Rodiklis P – žymi veiksmų grupių atskirų pogrupių poveikio dydį darbo apmokėjimui, q – veiksmų grupių atskirų pogrupių reikšmingumą, simbolis E žymi ekspertinio vertinimo būdu gautus rezultatus, o D – darbuotojų apklausos rezultatus. Kiekvienos veiksmų grupės visiems pogrupiams apskaičiuota šių keturių vertinimo rodiklių suma parodys darbo apmokėjimui daromą įtaką ir leis palyginti ją tarpusavyje (žr. 22 lentelę). Veiksmų grupės ir pogrupiai darantys įtaką darbo apmokėjimui analizuojami remiantis tiek ekspertų, tiek darbuotojų vertinimu, t.y. du stebėtojai stebi vieną ir tą patį reiškinį, o jų sprendimai vėliau statistiškai sugretinami.

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminiam vertinimui atliktas disertacijos kompleksinis tyrimas pavaizduotas 9 paveiksle. Teorinė analizė leido sudaryti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sistemą, kuri buvo išgryninta atlikus disertacijos žvalgomojus tyrimus. Teorinė analizė ir žvalgomieji empiriniai tyrimai buvo pagrindas suformuoto teorinio darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo modelio ir detalizuotos veiksmų sistemos tyrimo metodikos. Atliktas kompleksinis tyrimas išryškino esamą ir pageidautiną darbo apmokėjimui įtaką darančių

veiksnių situaciją, kas leis matyti atotrūkį tarp minėtų situacijų, siekiant probleminių sričių identifikavimo ir tobulinimo galimybių išskyrimas.

22 lentelė. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimo rodiklių sistema.¹¹

Veiksnių grupė	Veiksnių pogrupis	Vertinimo rodikliai				Vertinimas Įtakos dydis
		Esama situacija Poveikio dydis (1)	Pageidautina situacija		Darbuotojų vertinimas (3) Norima įtaka Suma	
			Ekspertinis vertinimas (2)	Svoris		Poveikio dydis
IA	IA _{ES}	$P^D_{IA_{ES}}$	$q^E_{IA_{ES}}$	$P^E_{IA_{ES}}$	q^D_{IA}	(1)*(3)+(2)
	IA _{DR}	$P^D_{IA_{DR}}$	$q^E_{IA_{DR}}$	$P^E_{IA_{DR}}$	q^D_{IA}	(1)*(3)+(2)
	IA _{EV}	$P^D_{IA_{EV}}$	$q^E_{IA_{EV}}$	$P^E_{IA_{EV}}$	q^D_{IA}	(1)*(3)+(2)
	IA _{RS}	$P^D_{IA_{RS}}$	$q^E_{IA_{RS}}$	$P^E_{IA_{RS}}$	q^D_{IA}	(1)*(3)+(2)
OV	OV _{ZS}	$P^D_{OV_{ZS}}$	$q^E_{OV_{ZS}}$	$P^E_{OV_{ZS}}$	$q^D_{OV_{ZS}}$	(1)*(3)+(2)
	OV _{AS}	$P^D_{OV_{AS}}$	$q^E_{OV_{AS}}$	$P^E_{OV_{AS}}$	$q^D_{OV_{AS}}$	(1)*(3)+(2)
	OV _{FG}	$P^D_{OV_{FG}}$	$q^E_{OV_{FG}}$	$P^E_{OV_{FG}}$	$q^D_{OV_{FG}}$	(1)*(3)+(2)
	OV _{VP}	$P^D_{OV_{VP}}$	$q^E_{OV_{VP}}$	$P^E_{OV_{VP}}$	q^D_{IA}	(1)*(3)+(2)
DV	DV _{RV}	$P^D_{DV_{RV}}$	$q^E_{DV_{RV}}$	$P^E_{DV_{RV}}$	$q^D_{DV_{RV}}$	(1)*(3)+(2)
	DV _{AS}	$P^D_{DV_{AS}}$	$q^E_{DV_{AS}}$	$P^E_{DV_{AS}}$	$q^D_{DV_{AS}}$	(1)*(3)+(2)
	DV _{PL}	$P^D_{DV_{PL}}$	$q^E_{DV_{PL}}$	$P^E_{DV_{PL}}$	$q^D_{DV_{PL}}$	(1)*(3)+(2)
	DV _{SP}	$P^D_{DV_{SP}}$	$q^E_{DV_{SP}}$	$P^E_{DV_{SP}}$	$q^D_{DV_{SP}}$	(1)*(3)+(2)

Šaltinis: sudaryta autorės

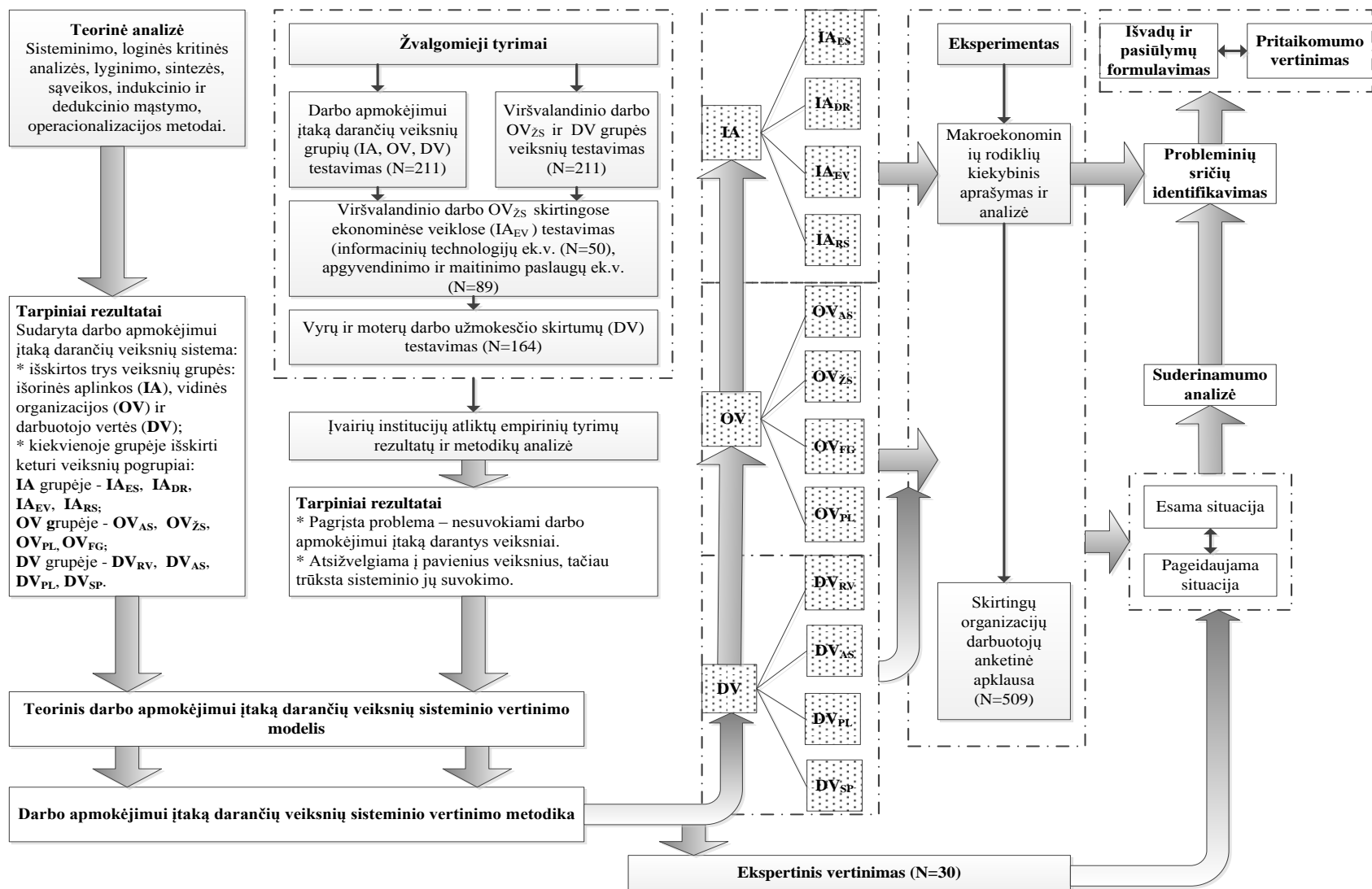
¹¹ Konkretūs lentelėje išskirtų vertinimo rodiklių paaiškinimai:

P^D_n - darbuotojų apklausos metodu apskaičiuotas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių poveikis, atspindintis esamą situaciją;

q^D_n - darbuotojų apklausos metodu apskaičiuotas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumas, atspindintis pageidautiną situaciją;

P^E_n - ekspertinės specialistų apklausos metodu apskaičiuotas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių poveikio dydis, atspindintis esamą situaciją;

q^E_n - ekspertinės specialistų apklausos metodu apskaičiuotas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumas, atspindintis esamą situaciją.



9 pav. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių kompleksinio tyrimo struktūra ir seka¹².
Šaltinis: sudaryta autorės

¹² Žvalgomųjų tyrimų pagrindu parengti moksliniai straipsniai pateikti disertacijos įvade („Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida“).

3. DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ KOMPLEKSNIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS

Trečioje disertacijos dalyje pagal aprašytą empirinio tyrimo procesą ir metodiką atliekamas teorinėje darbo dalyje išskirtos darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistemos, sudarytos iš atskirų grupių ir pogrupių, tyrimas, pagal metodologinėje darbo dalyje detalizuotus šiuos pogrupius sudarančių veiksnių vertinimo tikslus, rodiklius ir tyrimo metodus. Pirmiausia vertinama išorinės aplinkos veiksnių grupės atskirų pogrupių (3.1. *posk.*), toliau vidinės verslo organizacijos veiksnių grupę sudarančių pogrupių (3.2. *posk.*) ir galiausiai darbuotojo vertės veiksnių grupės atskirų pogrupių įtaka darbo apmokėjimui (3.3. *posk.*). Išanalizavus šių visų veiksnių pogrupių ekspertinio vertinimo rezultatus (3.5. *posk.*), galiausiai pateikiamas tyrimo apibendrinimas ir išvados (3.6., 3.7. *posk.*).

3.1. Išorinės aplinkos veiksnių grupės analizė

Šiame disertacijos poskyryje atliekamas darbo apmokėjimui įtaką darančių išorinės aplinkos veiksnių grupės (**IA**) empirinis tyrimas, analizuojant atskirų pogrupių – *šalies ekonomikos sąlygos IA_{ES}* (3.1.1 *posk.*), *šalies darbo rinkos sąlygos IA_{DR}* (3.1.2 *posk.*), *ekonominės veiklos sąlygos IA_{EV}* (3.1.3 *posk.*), *regiono sąlygos IA_{RS}* (3.1.4 *posk.*) – veiksnis. Minėtos aplinkos veiksnių įtakos darbo apmokėjimui vertinimas atliekamas, analizuojant kiekvieną veiksnių pogrupį atspindinčius veiksnis, pagal pateiktus jų vertinimo rodiklius, tikslus ir tyrimo metodus metodologinėje darbo dalyje (2.3.1 *posk.*).

3.1.1. Šalies ekonomikos sąlygų veiksnių pogrupio analizė

Pagal metodologinę darbo dalyje (2.3.1 posk.) detalizuotą tyrimo metodiką, išorinės aplinkos veiksnių grupės (**IA**) pogrupis *šalies ekonomikos sąlygos šalyje* (**IA_{ES}**) sudarytas iš atskirų veiksnių - vyriausybės politika darbo rinkos klausimais ir pragyvenimo lygis šalyje. Minėtųjų veiksnių įtaka vertinama pagal minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio dydžio (**IA_{ES1}**) ir BVP/gyventojui (**IA_{ES2}**) rodiklius. Pirmasis rodiklis išryškina vidutinio darbo užmokesčio kitimo priklausomybės nuo šalyje nustatyto minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio dydžio laipsnį, antrasis – vidutinio darbo užmokesčio ir BVP/gyventojui santykio kitimo priklausomybės laipsnį. Antrojo rodiklio įtaka darbo apmokėjimui bus vertinama, analizuojant kitus išorinės aplinkos veiksnių grupės (**IA**) pogrupius – *ekonominės veiklos sąlygos* **IA_{EV}** ir *regiono sąlygos* **IA_{RS}**, t.y. BVP/gyventojui ir vidutinio darbo užmokesčio santykis ekonominėje veikloje ir regione.

Minimalusis darbo užmokestis šalyje (IA_{ES1}) (MDU). Vertinant šalies ekonomikos sąlygų veiksnius, darančius įtaką darbo apmokėjimui verslo organizacijose, analizuojamas minimalusis darbo užmokestis kaip šalies ekonominės ir socialinės politikos elementas, glaudžiai susijęs su šalies ekonomine galia. Minimalusis darbo užmokestis, kuris nuo 1995 metų vadinamas „*Kaitzo indeksu*“¹³, rodo socialinį individo pragyvenimo lygį arba apsirūpinimo minimumą, susijusį su fizinių ir dvasinių poreikių patenkinimu, taip pat įgalinantį žmogų bent minimaliai panaudoti savo galimybes visuomenės ir šeimos vystymui, dirbant nustatytą darbo laiką (Kaitz, 1970; Dolado, 1996).

Lietuvoje minimalųjį darbo užmokestį, kuris yra reguliuojamas įstatymų, nuo 1991 metų pagal vidutinį darbo užmokesčio lygį šalyje (*vidutinis darbo užmokestis skaičiuojamas pagal paskutinių trijų mėnesių, einančių prieš tą mėnesį, už kurį skaičiuojamas vidutinis darbo užmokestis, duomenis*) nustato valstybė. Minimaliojo darbo užmokesčio šalyje reguliavimas daro įtaką mažai apmokamo darbo mastų ir mažai uždirbančių asmenų priklausomybės nuo

13 Kaitz, H. (1970). Experience of the past: the national minimum wage. *Youth unemployment and minimum wages*. US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Bulletin 1657; Dolado, J. (1996). The economic impact of minimum wages in Europe. *Economic Policy*, Vol. 23.

valstybės išmokų mažėjimui, gerina minimalųjį darbo užmokestį gaunančių asmenų gyvenimo kokybę, kas leidžia sumažinti mokesčių naštą gyventojams, verslo organizacijoms ar padidinti valstybės asignavimus kitoms sritims. 2004 metais atliktas „*Minimaliojo darbo užmokesčio didinimo prielaidų ir pasekmių tyrimas*“ (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Darbo ir socialinių tyrimų institutas) atskleidė, kad nuo 2004 metų gegužės mėnesio Lietuvoje padidintas minimalusis darbo užmokestis neturėjo esminių neigiamų pasekmių verslo organizacijoms (mokesčių nemokėjimo atvejų buvo užregistruota mažiau, bankroto procedūrų skaičius santykinai sumažėjo). Taip pat kitas tyrimas parodė, kad lygiagretaus minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio ir neapmokestinamųjų pajamų dydžio didinimo teigiamas pasekmes labiausiai pajustų mažiausias pajamas uždirbantys šalies gyventojai („*Minimalaus darbo užmokesčio ir neapmokestinamųjų pajamų dydžio (NPD) didinimo prielaidos ir poveikis*“, D. Raškinis, 2006 m.)

Svarbu pažymėti, kad minimaliojo darbo užmokesčio didinimas ne visada duoda tų rezultatų, kurių tikimasi. Pirmiausia tai svarbu verslo organizacijoms, mokančioms darbuotojams minimalųjį darbo užmokestį, nes jo padidinimas šalyje sąlygoja organizacijas dėl lėšų trūkumo mažinti kitų darbuotojų darbo užmokestį, atleisti dalį darbuotojų, mokėti užmokestį už darbą *vokeliuose* ar įdarbinti darbuotojus nelegaliai.

LR ūkio ministerijos užsakymu Ekonominių ir teisinių konsultacijų centro (UAB „ETKC“, 2005 m.) atlikto tyrimo „*Minimaliojo darbo užmokesčio padidinimo įtakos smulkiam ir vidutiniam verslui analizė*“ metu gauta, kad pagrindinė neigiama minimaliojo darbo užmokesčio didinimo pasekmė – verslo organizacijos pelningumo sumažėjimas, kuri sąlygoja didesnės darbo užmokesčio sąnaudos. Svarbu tai, kad aukštas nedarbo lygis daro įtaką minimalųjį mėnesinį darbo užmokestį gaunančių darbuotojų didėjimui, o kuomet didesnė dalis verslo organizacijų darbuotojų gauna minimalųjį darbo užmokestį, tuo *jautriau* šios organizacijos reaguoja ir neigiamai vertina minimaliojo užmokesčio didinimo įtaką jų veiklai. Šiuo atžvilgiu ypač *jautrios* yra medienos, viešbučių ir restoranų bei transporto priemonių aptarnavimo

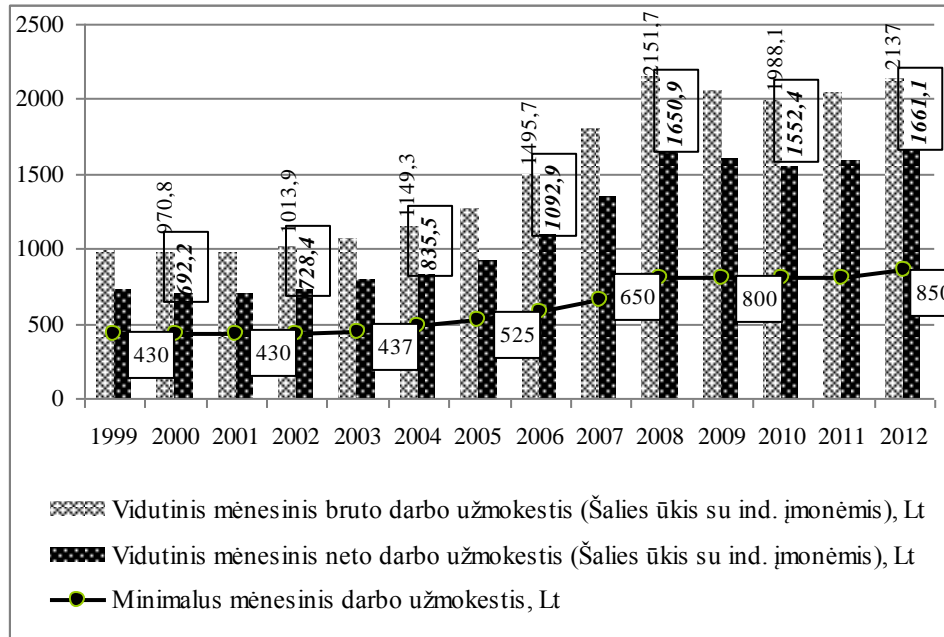
paslaugų sektoriuose veikiančios, taip pat nedidelės ir veiklos stabilumu nepasižyminčios organizacijos.

Lietuvoje dažnai diskutuotinas ne tik minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio padidinimo, bet ir jo diferencijavimo klausimas. 2006 metais atliktas tyrimas „*Minimalaus darbo užmokesčio ir neapmokestinamųjų pajamų dydžio didinimo prielaidos ir poveikis*“ (D. Raškinis) atskleidė, kad realiausią pagrindą Lietuvoje turi minimaliojo darbo užmokesčio diferencijavimas pagal atskiras ūkio šakas. Be abejo, tikslingiausia svarstyti minimaliojo darbo užmokesčio diferencijavimo galimybes, atsižvelgiant į užsienio šalių praktiką bei *gerąją patirtį*, ką patvirtino ir 2005 metais LR ūkio ministerijos užsakymu Ekonominių ir teisinių konsultacijų centro (UAB „ETKC“) atlikto tyrimo „*Minimalaus darbo užmokesčio padidinimo įtakos smulkiam ir vidutiniam verslui analizė*“ rezultatai. Akcentuotina tai, kad mažiausia minėto tyrimo respondentų dalis siūlo diferencijuoti minimalųjį darbo užmokestį pagal ūkio sektorius, o didžiausia – pagal atskiras darbuotojų grupes ar regionus. 2004 metais profesinių sąjungų atstovai, darbdaviai išskyrė tokius galimus diferencijavimo pūvius kaip ekonominė veikla, regionas, darbuotojo kvalifikacija („*Minimaliojo darbo užmokesčio didinimo prielaidų ir pasekmių tyrimas*“, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Darbo ir socialinių tyrimų institutas, 2004 m.). Europos šalyse minimalusis darbo užmokestis dažniausiai diferencijuojamas, atsižvelgiant į dirbančiųjų amžių, kvalifikaciją, profesiją bei darbo patirtį, o Maltoje taikomas diferencijavimas pagal ūkio sektorius ir regionus.

Disertantės nuomone, daugelyje šalių taikomas (Jungtinėje Karalystėje, Liuksemburge, Olandijoje, Portugalijoje, Prancūzijoje) minimaliojo darbo užmokesčio diferencijavimas atsižvelgiant į darbuotojų amžių šiuo metu Lietuvoje nėra tikslingas dėl pasikeitusių darbo rinkos sąlygų. Jauno amžiaus, atitinkamą išsimokslinimą jau įgiję ar dar besimokantys darbuotojai, nors ir neturi darbo patirties, dėl išaugusių emigracijos galimybių ir pasikeitusių rinkos sąlygų, nebus suinteresuoti dirbti už mažesnę, jų poreikius ir lūkesčius neatitinkantį darbo užmokestį. Akcentuotina ir tai, kad minimaliojo

užmokesčio diferencijavimas pagal amžių gali sumažinti jauno amžiaus žmonių, išvykusių į kitas šalis mokytis, norą sugrįžti dirbti į Lietuvą.

10 ir 11 paveiksluose pateiktas minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio ir vidutinio mėnesinio (bruto, neto) darbo užmokesčio rodiklių ir jų santykio kitimas šalyje 1999-2012 metais.

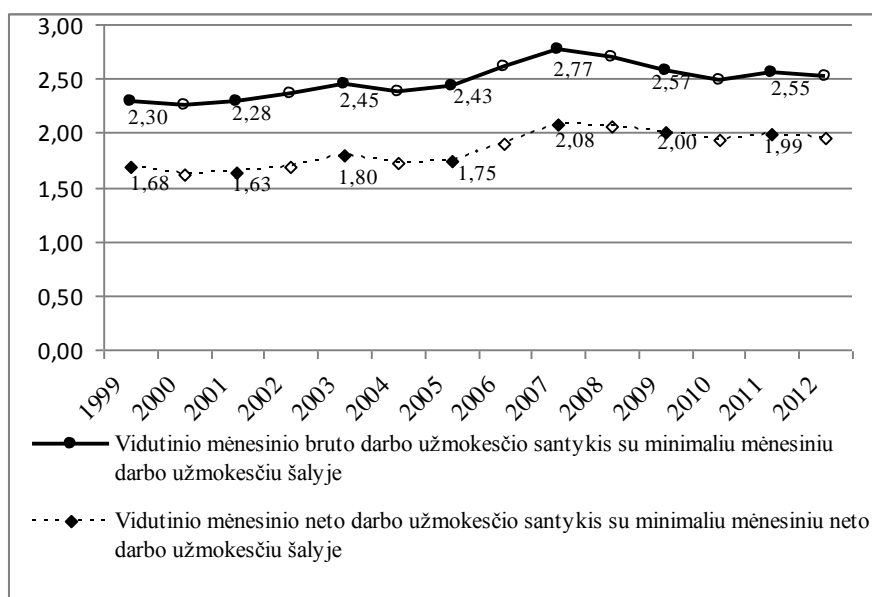


10 pav. Minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio ir vidutinio mėnesinio (bruto, neto) darbo užmokesčio rodiklių (Lt) kitimas šalyje 1999-2012 metais.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis.

Analizuojant 10 ir 11 paveiksluose pateiktus duomenis matyti, kad 2001-2008 metų laikotarpiu vidutinio mėnesinio bruto ir neto darbo užmokesčio rodikliai augo, o MDU pastoviai buvo didinamas nuo 2003 iki 2008 metų. Tuo tarpu šių rodiklių santykis 1999-2012 metų laikotarpiu keitėsi ne itin žymiai: tik 2007 metais vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis pasiekė beveik trijų MDU dydį.

Analizuojant 2003-2008 metų laikotarpio duomenis, kai MDU šalyje kasmet buvo didinamas, matyti, kad MDU padidinus 1 Lt, vidutinis bruto užmokestis vidutiniškai padidėja 4 Lt (įtraukus ir 2012 metų duomenis, vidutiniškai 3,7 Lt), o neto darbo užmokestis – vidutiniškai padidėja 3,3 Lt (įtraukus ir 2012 metų duomenis, vidutiniškai 3 Lt).



11 pav. Vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio ir MDU santykio (kartais) kitimas šalyje 1999-2012 metais.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis.

Kiekybinis minimaliojo ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio 1999-2012 metų laikotarpio rodiklių aprašymas išryškino minėtų dydžių analizės tikslingumą atskirais metų laikotarpiais, pasižyminčiais tam tikrais požymiais: kai MDU nedidinas ir kai MDU didinamas (žr. 23 lentelę).

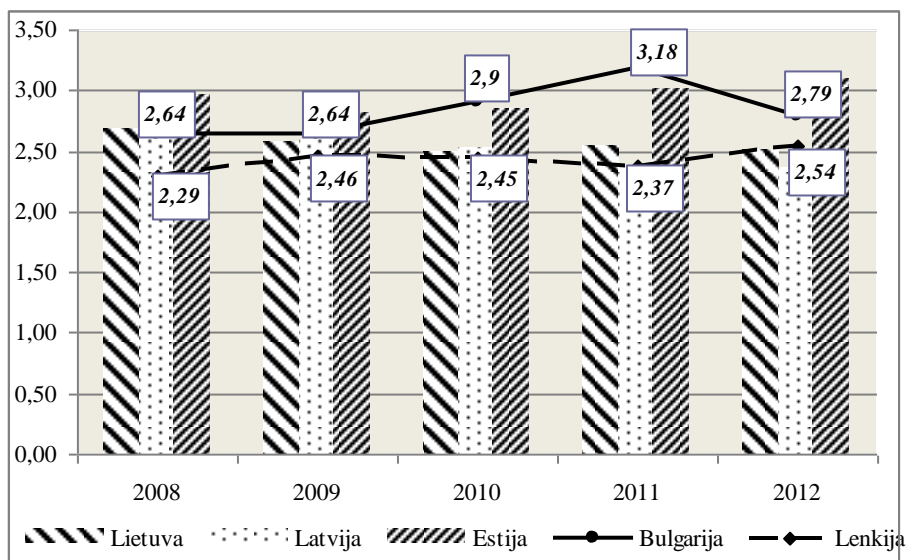
23 lentelė. MDU ir vidutinio mėnesinio (bruto, neto) (VBDU, VNDU) darbo užmokesčio rodiklių kitimas (proc. ir Lt) šalyje 1999-2012 metais.

Laikotarpis	Metai	MDU kitimas		Vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio kitimas			
				Bruto		Neto	
		%	Lt	%	Lt	%	Lt
MDU nedidinas (1999-2002 m.)	2000	Pastovus		-1,68	-16,6	-4,2	30,2
	2001	(430 Lt)		1,17	11,5	1,0	7,2
	2002			3,1	31,5	3,98	9,0
MDU kasmet didinamas (2003-2008 m.)	2003	1,6	7	5,47	58,7	7,4	58
	2004	9,52	46	6,67	76,7	5,9	49,1
	2005	8,0	42	9,9	126,9	8,85	81,2
	2006	8,7	50	14,7	219,5	16,1	176,2
	2007	11,7	75	17,0	306,7	19,2	259
2008	18,75	150	16,2	349,3	18,1	299	
MDU nedidinas (2008-2011 m.)	2009	Pastovus		-4,4	-95,7	-2,9	-48,9
	2010	(800 Lt)		-3,3	-67,9	-3,1	-49,6
	2011			2,6	53,9	2,47	39,4
MDU padidinas (2012 m.)	2012	5	50	4,5	95	4,2	69,3

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis.

23 lentelėje matyti, kad MDU nedidrinimo laikotarpiais vidutinis darbo užmokestis šalyje mažėja arba fiksuojamas teigiamas, tačiau daug mažesnis pokytis lyginant su metais, kai MDU padidinamas. Išskirtini 2007 metai, kai MDU Lietuvoje buvo padidintas 11,7 proc., kas sąlygojo net 19,2 proc. vidutinio mėnesinio neto darbo užmokesčio augimą. 2008 metais net 18,75 proc. MDU padidinimas dėl ekonominio nuosmukio pradžios neužtikrino dar didesnio vidutinio užmokesčio augimo (VBDU išaugo 16,2 proc., o VNDU – 18,1 proc.).

Palyginimui, 12 ir 13 paveiksluose pateiktas vidutinio ir minimaliojo darbo užmokesčio santykio ir nustatyto minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio kitimas 2008 – 2012 metų laikotarpiu Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje ir Bulgarijoje.



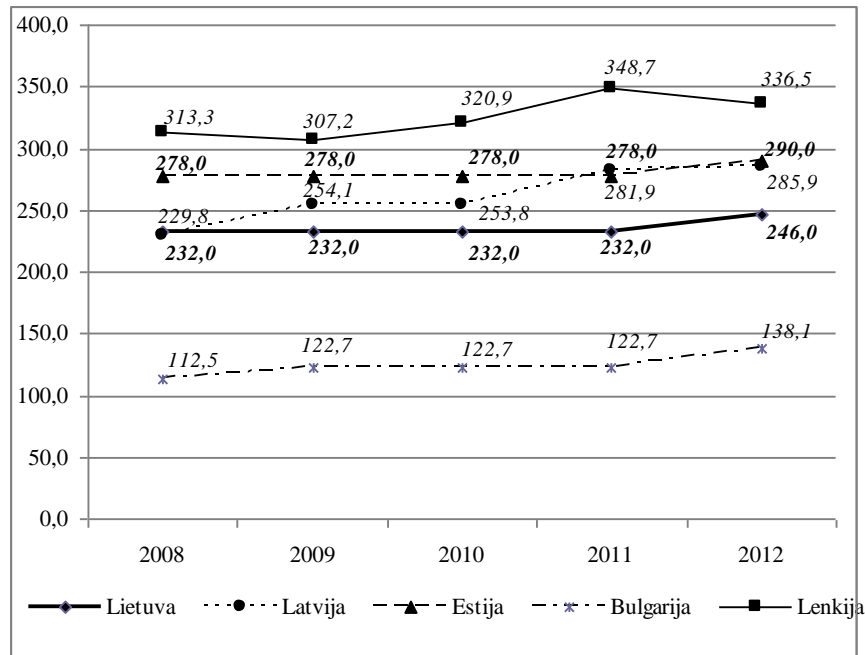
12 pav. Vidutinio mėnesinio bruto ir minimaliojo darbo užmokesčio rodiklių santykis (kartais) 2008 – 2012 metais Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje ir Bulgarijoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Europos Sąjungos statistikos agentūros Eurostat duomenimis

Analizuojant vidutinio ir minimaliojo mėnesinio bruto darbo užmokesčio santykį 2008 – 2012 metais trijose Baltijos šalyse, taip pat Lenkijoje ir Bulgarijoje, matyti skirtingas šio rodiklio kitimas. Estijoje nagrinėjamu laikotarpiu šis santykis beveik arba siekė 1:3, t.y. vidutinį mėnesinį bruto darbo užmokestį sudaro trys minimalieji darbo užmokesčiai

(MDU Estijoje 2012 metais buvo beveik 50 eurų didesnis nei Lietuvoje). Apskritai, Lietuvoje nustatytas MDU mažesnis nei Latvijoje ir Estijoje (2013 m. jį padidinus iki 1000 Lt šie dydžiai susilygino).

12 ir 13 paveiksluose matyti, kad Baltijos šalyse MDU panašūs, tik Estijoje santykis su vidutinio darbo užmokesčio rodikliu žymiai lenkia Lietuvą ir Latviją.



13 pav. Minimalusis darbo užmokestis (eurais) 2008 – 2012 metais Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje ir Bulgarijoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Europos Sąjungos statistikos agentūros Eurostat duomenimis.

Akcentuotina tai, kad Bulgarijoje MDU yra daug mažesnis nei kitose analizuojamose šalyse, tačiau vidutinio ir minimaliojo darbo užmokesčio santykis yra didesnis. Tuo tarpu Lenkijoje situacija kitokia: nustatytas MDU yra didžiausias, tačiau vidutinį darbo užmokestį sudaro 2,5 arba šiek tiek mažiau šalyje nustatytą MDU.

Minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio ir vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio rodiklių kitimas Latvijoje, Estijoje, Bulgarijoje ir Lenkijoje 2009-2012 metais pateiktas 24 lentelėje.

24 lentelė. Minimaliojo mėnesinio darbo užmokesčio (MDU) ir vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio (VBDU) rodiklių kitimas skirtingose šalyje 2009-2012 metais (proc.).

Šalis	Latvija		Estija		Bulgarija		Lenkija	
	DU	VBDU	DU	VBDU	DU	VBDU	DU	VBDU
2009 m.	9,6%	-3,75%	-	4,97%	8,33%	8,2%	-1,9%	5,13%
2010 m.	-0,14%	-3,47%	-	1,0%	-	8,9%	4,25%	3,78%
2011 m.	9,9%	4,1%	-	5,6%	-	8,9%	7,9%	5,13%
2012 m.	1,4%	1,14%	4,13%	6,78%	11,1%	-1,2%	-3,5%	3,15%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Europos Sąjungos statistikos agentūros Eurostat duomenimis.

Darytinos išvados, kad Latvijoje ir Estijoje MDU didinimas arba stacionarumas sąlygoja vidutinio darbo užmokesčio didėjimą (išskyrus ekonominio nuosmukio 2009 metus). Tuo tarpu Bulgarijoje ir Lenkijoje situacija kiek kitokia: paskutiniaisiais nagrinėjamais 2012 metais MDU Bulgarijoje buvo padidintas, tačiau VBDU mažėjo, o Lenkijoje atvirkščiai – MDU sumažintas, o VBDU padidėjo.

3.1.2. Darbo rinkos sąlygų veiksnių pogrupio analizė

Pagal metodologinėje darbo dalyje (2.3.1. *posk.*) detalizuotą tyrimo metodiką, išorinės aplinkos veiksnių grupės (IA) pogrupis *darbo rinkos sąlygos* šalyje (IA_{DR}) sudarytas iš tokių veiksnių kaip vidutinis darbo užmokestis darbo rinkoje, darbo jėgos paklausa ir pasiūla, tarptautinė migracija. Minėtųjų veiksnių įtaka vertinama pagal rodiklius: *vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis* IA_{DR1}, *darbo jėga* IA_{DR2}, *sandomųjų darbuotojų skaičius* IA_{DR3}, *bedarbių skaičius* IA_{DR4}, *emigrantų skaičius* IA_{DR5}, *imigrantų skaičius* IA_{DR6}.

Norint nustatyti, ar egzistuoja stochastinis ryšys tarp pasirinktų veiksnių, pirmiausia yra atliekama porinė koreliacinė analizė tarp išskirtų rodiklių, grupuojant juos poromis (žr. 25 lentelę). Ši analizė atlikta naudojant Statistikos departamento prie LR Vyriausybės statistinius Lietuvos darbo rinkos 1995 – 2011 metų laikotarpio duomenis. Bedarbių skaičiaus ir šalies

darbo jėgos rodiklio buvo naudoti 1998 – 2011 metų, o samdomųjų darbuotojų skaičiaus rodiklio – nuo 1999 iki 2011 metų statistiniai duomenys. Atlikus porinę koreliacinę išskirtų darbo rinkos sąlygų veiksnių rodiklių analizę, 25 lentelėje susistemintai pateikti šios analizės rezultatai, t.y. tarp kurių porų rodiklių gauti reikšmingi koreliaciniai ryšiai.

25 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių grupės pogrupo – darbo rinkos sąlygos šalyje (IA_{DR}) - atskirų veiksnių rodiklių (IA_{DR1} IA_{DR2} IA_{DR3} IA_{DR4} IA_{DR5} IA_{DR6}) tarpusavio priklausomybės vertinimas: Pearsono koreliacijos koeficientas r_p .

Rod.	IA_{DR1}	IA_{DR2}	IA_{DR3}	IA_{DR4}	IA_{DR6}	Ryšiai
IA_{DR1}			$r_p=0,791^{**}$	-	$r_p=0,771^{**}$	
	IA_{DR2}		$r_p=-0,555^*$	$r_p=0,594^*$	$r_p=-0,633^*$	
		IA_{DR3}		$r_p=-0,780^{**}$	$r_p=0,599^*$	

****** koreliacija reikšminga kai $p < 0,01$; ***** koreliacija reikšminga, kai $p < 0,05$.
Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant 25 lentelėje pateiktų darbo rinkos veiksnių rodiklių koreliacinės analizės duomenis, matyti, kad stochastinis ryšys tarp tokių nagrinėjamų veiksnių, kaip vidutinis mėnesinis šalies bruto darbo užmokestis IA_{DR1} , bedarbių skaičius šalyje IA_{DR4} ir išvykusių iš šalies asmenų skaičius IA_{DR5} neegzistuoja: koreliacijos koeficientas taikant Pearsono kriterijų nėra reikšmingas ($p > 0,05$) ir iškeltoji prielaida apie tiesinio ryšio egzistavimą tarp minėtų rodiklių neteisinga. 25 lentelėje matyti, kad eliminuotas emigrantų skaičiaus rodiklis IA_{DR5} , kadangi poroje su jokia kitu rodikliu negautas reikšmingas koreliacinis ryšys.

Stipri ir reikšminga koreliacija egzistuoja tarp vidutinio mėnesinio šalies bruto darbo užmokesčio IA_{DR1} ir dirbančiųjų samdomųjų darbuotojų skaičiaus IA_{DR3} , taip pat imigrantų skaičiaus šalyje IA_{DR6} . Teigtina, kad netiesioginis ryšys egzistuoja tarp vidutinio darbo užmokesčio IA_{DR1} ir bedarbių skaičiaus šalyje IA_{DR4} rodiklių, nes dirbančiųjų samdomųjų darbuotojų skaičiaus IA_{DR3} , darbo jėgos IA_{DR2} ir imigrantų skaičiaus šalyje IA_{DR6} rodikliai (turintys stiprų reikšmingą ryšį su šalies bruto darbo

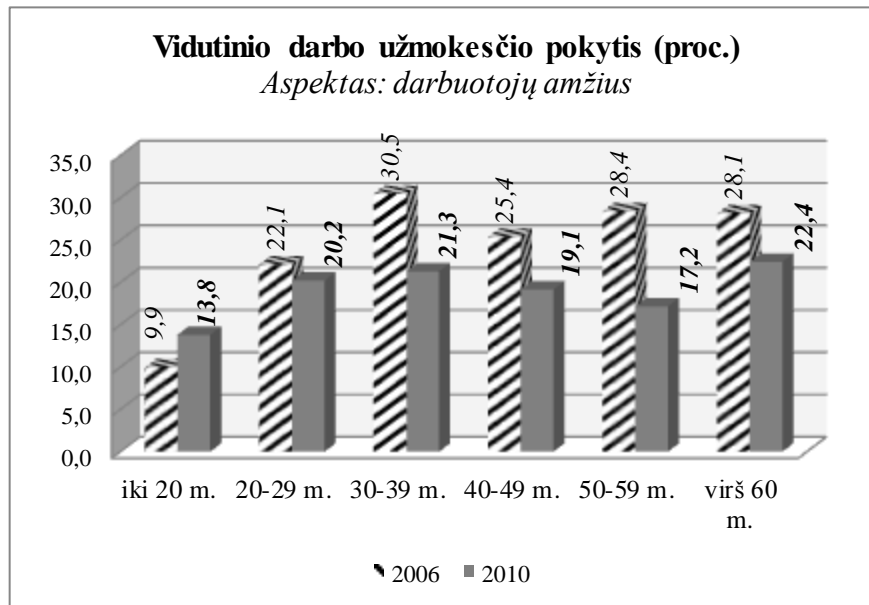
užmokesčio IA_{DR1} rodikliu) tarpusavyje pasižymi vidutinio stiprumo reikšminga koreliacija.

Išskirtų *vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio* ir kitų rodiklių – *samdomųjų darbuotojų skaičiaus, bedarbių skaičiaus, darbo jėgos, emigrantų ir imigrantų skaičiaus* - vertinimas yra būtinas ir pagal atskirus aspektus (amžių, lytį, išsilavinimą, pareigybes, stažą). Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės pateikia 1998 – 2011 metų laikotarpio analizuojamų veiksnių rodiklių statistinius Lietuvos darbo rinkos duomenis pagal lytį, todėl apskaičiuotas rodiklių koreliacinių ryšių stiprumas lyties aspektu. Atlikus vyrų *vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio* IA_{DR1} ir kitų rodiklių porinę koreliacinę analizę gauta, kad tarp visų šių rodiklių porų neegzistuoja koreliacinis ryšys. Analizuojant *moterų vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio* IA_{DR1} ir atskirų rodiklių porinę koreliacinę analizę gauta, kad tik tarp dviejų rodiklių egzistuoja stiprus statistiškai reikšmingas ryšys – *moterų vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio* IA_{DR1} ir *samdomųjų darbuotojų moterų skaičiaus* IA_{DR3} ($r_p=0,828^*$), taip pat *moterų darbo jėgos* IA_{DR2} ir *bedarbių moterų skaičiaus* IA_{DR4} . ($r_p=0,747^{**}$).

Atskirų veiksnių pagal kitus aspektus tarpusavio priklausomybė nebuvo nagrinėta dėl statistinių duomenų trūkumo (nėra išskiriami tokie duomenys kaip darbo jėga, samdomųjų darbuotojų skaičius, bedarbių skaičius, imigrantų ir emigrantų skaičius pagal darbuotojų amžiaus, išsilavinimo, stažo ir profesijos aspektus, arba jų yra per mažai). Pateikti paveikslai (14, 15, 16, 17) sudaryti remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės kas ketvirtus metus atliekamų tyrimų rezultatais – vidutinio bruto darbo užmokesčio pagal darbuotojų amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir profesiją kitimas 2002, 2006 ir 2010 metais (darbe apskaičiuotas pokytis 2006 metais lyginant su 2002 metais; 2010 metais – lyginant su 2006 metais).

Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio rodikliai pagal išskirtus atskirus aspektus 2010 metais lyginant su 2002 metais žymiai išaugo. Pirmiausia, kalbant apie vidutinio darbo užmokesčio pokyčius pagal

darbuotojų amžių 2002, 2006, 2010 metais, matyti teigiamas pokytis kasmet skirtingose darbuotojų amžiaus grupėse.

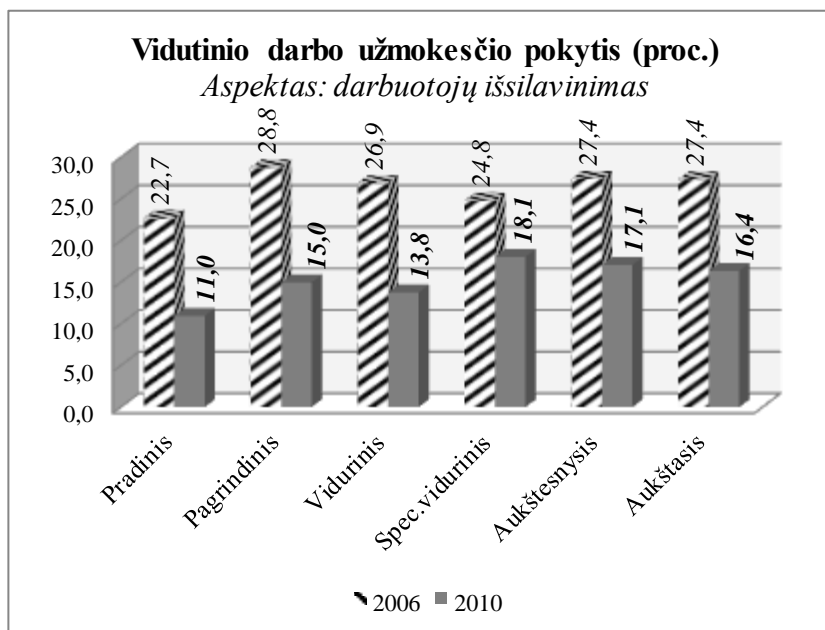


14 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Lietuvoje pokytis 2006 ir 2010 metais pagal darbuotojų amžių (proc.).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės 2002, 2006, 2010 metų tyrimų duomenimis.

Akcentuotina tai, kad mažiausiai vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis išaugo iki 20 metų amžiaus darbuotojų grupėje (2010 metais lyginant su 2002 metais padidėjo 22,3 proc., 2006 metais – 9,9 proc.), o daugiausiai išaugo 30-39 metų amžiaus darbuotojų grupėje (45,2 proc. padidėjimas 2010 metais, 30,5 proc. - 2006 metais lyginant su 2002 metais).

Jeigu vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio atskirose amžiaus grupėse didėjimo tempai skirtingi, tai lyginant šį rodiklį pagal darbuotojų išsilavinimą, matyti apie 39 proc. padidėjimas tiek pagrindinį ir spec. vidurinį, tiek aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupėse. Daug mažesnis vidutinio darbo užmokesčio padidėjimas (31,2 proc.) fiksuotas pradinį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupėje ir šiek tiek mažesnis (36,9 proc.) vidurinį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupėje (2002 - 2010 metų laikotarpiu).

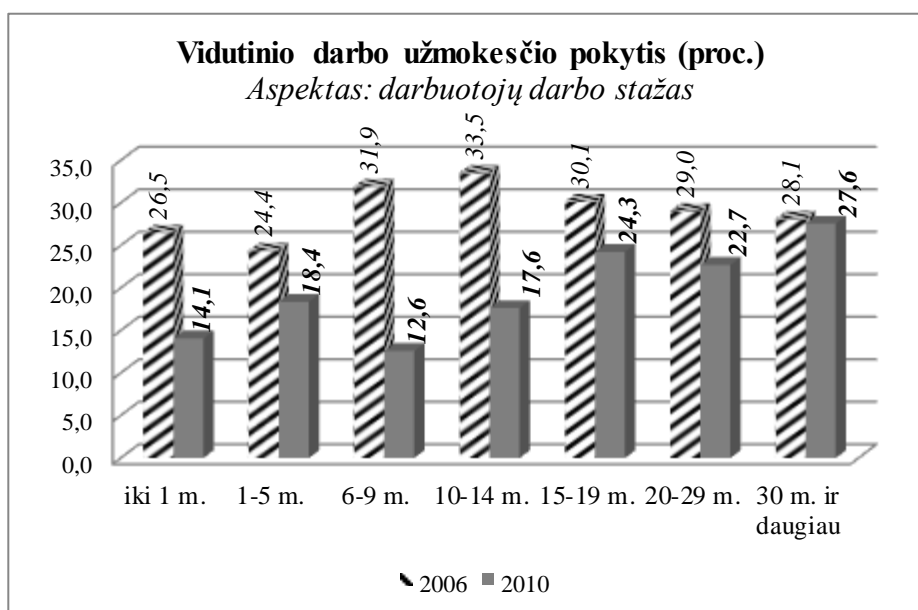


15 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Lietuvoje pokytis 2006 ir 2010 metais pagal darbuotojų išsilavinimą (proc.).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės 2002, 2006, 2010 metų tyrimų duomenimis.

Analizuojant vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio pokytį pagal darbuotojų stažą, teigtina, kad didesnę stažą turinčių darbuotojų darbo užmokestis 2010 metais lyginant su 2002 metais išaugo daugiau nei mažesnę stažą turinčių darbuotojų: virš 10 metų stažą turinčių darbuotojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis padidėjo daugiau kaip 45 proc., iki 1 metų – apie 36 proc., o 1-5 metus stažą turinčių darbuotojų – apie 38 proc.

16 paveiksle matyti, kad 2006 metais lyginant su 2002 metais virš 30 proc. užmokesčio augimas fiksuotas 6-9 metų, 10-14 metų ir 15-19 metų stažą turinčių darbuotojų grupėse. 2010 metais lyginant su 2006 metais užmokesčio pokytis nei vienoje darbuotojų grupėje pagal stažą nesiekė 30 proc. Apskritai, 2010 metais lyginant su 2006 metais mažiausias darbo užmokesčio augimas fiksuojamas 6-9 metų darbo stažą turinčių darbuotojų grupėje, nors 2006 metais minėtų darbuotojų užmokesčių padidėjimas buvo vienas didžiausių. Tai galima sieti su tuo, kad šioje darbuotojų grupėje užmokesčiai yra vieni didžiausių, todėl ekonominio nuosmukio laiku jie mažinami mažiausiai.

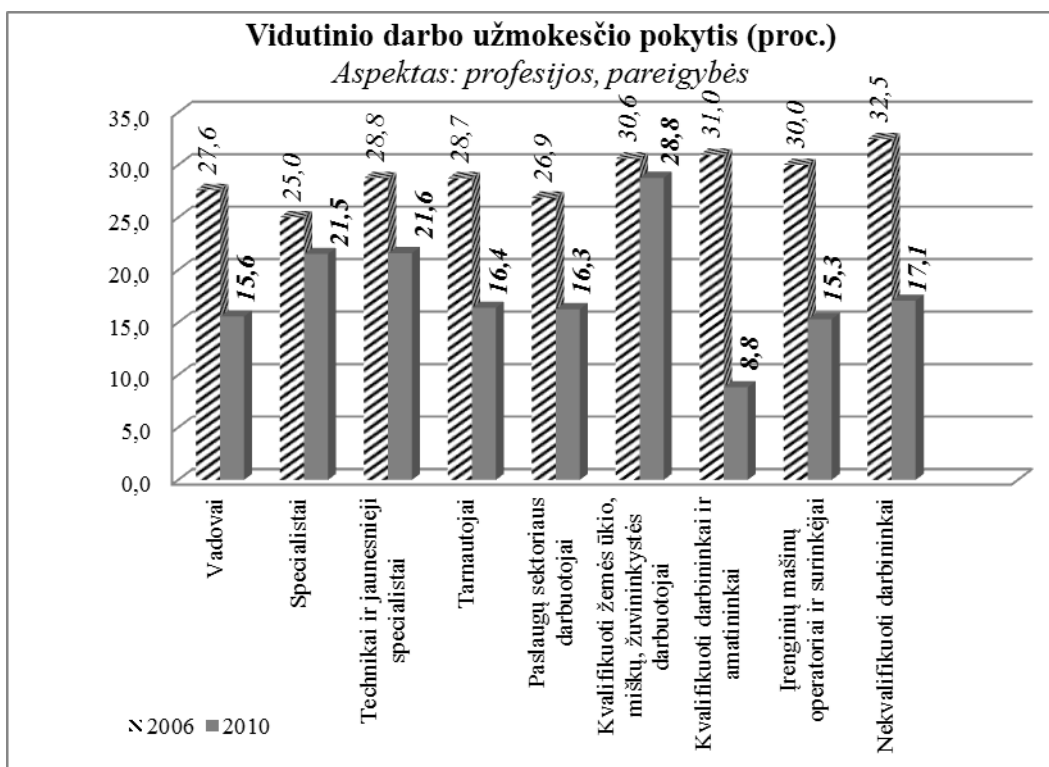


16 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Lietuvoje pokytis 2006 ir 2010 metais pagal darbuotojų darbo stažą (proc.).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės 2002, 2006, 2010 metų tyrimų duomenimis.

Vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio pokytis atskirose profesijų grupėse labai netolygus. Apskritai didžiausias padidėjimas (daugiau kaip 50 proc.) matyti kvalifikuotų darbininkų ir amatininkų profesijų grupėje. 2010 metais lyginant su 2002 metais apie 44 proc. padidėjo technikų ir jaunesniųjų specialistų, taip pat nekvalifikuotų darbininkų profesijų grupių vidutinis darbo užmokestis, kai tuo tarpu vadovų ir tarnautojų darbo užmokestis išaugo beveik 39 proc. 2006 metais specialistų darbo užmokesčio augimas buvo mažiausias tarp visų profesijų grupių, tačiau 2010 metais – vienas didžiausių.

Akcentuotina ir tai, kad 2010 metų darbo užmokesčio augimas pagal visus aspektus buvo daug mažesnis nei 2006 metais. Minėtus pokyčių tempus galėjo sąlygoti 2009 metų ekonominis nuosmukis šalyje: 2010 metais, *nuslūgus ekonominio nuosmukio bangai*, organizacijos stengiasi išlaikyti turimus aukštos kvalifikacijos specialistus motyvuojančiu materialiu darbo užmokesčiu. Tiek 2006, tiek 2010 metais išliko panašus kvalifikuotų žemės ūkio, miškų ir žuvininkystės darbuotojų užmokesčių augimas, ką galima sieti ir su šių darbuotojų trūkumu šalyje.



17 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Lietuvoje pokytis 2006 ir 2010 metais pagal darbuotojų profesijų grupes (proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės 2002, 2006, 2010 metų tyrimų duomenimis.

Apibendrinant istorinių duomenų analizės rezultatus, gauta, kad darbo užmokesčio didėjimo tempai ir skirtumai priklauso nuo darbuotojo amžiaus, išsilavinimo, stažo ir profesijos.

3.1.3. Ekonominės veiklos sąlygų veiksnių pogrupio analizė

Pagal metodologinėje darbo dalyje (2.3.1. *posk.*) detalizuotą tyrimo metodiką, išorinės aplinkos veiksnių grupės (**IA**) pogrupis - *ekonominės veiklos sąlygos* (**IA_{EV}**) - sudarytas iš tokių veiksnių kaip vidutinis mėnesinis darbo užmokestis ekonominėje veikloje, darbo jėgos paklausa ekonominėje veikloje, darbo jėgos pasiūla ir migracija ekonominėje veikloje. Minėtųjų veiksnių įtaka vertinama pagal *vidutinio šalies mėnesinio bruto darbo užmokesčio atskiroje ekonominėje veikloje* **IA_{EV1}**, *bedarbių pagal buvusios darbovietės ekonominės veiklos rūšį* **IA_{EV2}**, *laisvų darbo vietų ekonominėje*

veikloje IA_{EV3} , vidutinio darbuotojų skaičiaus ekonominėje veikloje IA_{EV4} , BVP ekonominėje veikloje IA_{EV5} rodiklius.

Atlikus porinę koreliacinę išskirtų veiksnių rodiklių analizę, 26 lentelėje susistemintai pateikti šios analizės rezultatai, t.y. tarp kurių porų rodiklių gauti reikšmingi koreliaciniai ryšiai. Ši analizė atlikta naudojant Statistikos departamento prie LR Vyriausybės statistinius atskirų Lietuvos ekonominių veiklų 2000 – 2011 metų laikotarpio duomenis.

26 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių grupės pogrupo - ekonominės veiklos sąlygos (IA_{EV}) - atskirų rodiklių tarpusavio priklausomybės vertinimas: Pearsono koreliacijos koeficientai r_p ¹⁴

Rodiklis Ekonominė veikla	IA_{EV1}	IA_{EV2}	IA_{EV3}	IA_{EV4}	IA_{EV5}
Kasyba ir karjerų eksploatavimas		IA_{EV2}		$r_p=-0,912^*$	$r_p=-0,744^*$
			IA_{EV3}		$r_p=0,819^*$
Apdirbamoji gamyba	IA_{EV1}			$r_p=-0,807^{**}$	$r_p=0,876^{**}$
Statyba	IA_{EV1}			$r_p=0,787^{**}$	$r_p=0,923^{**}$
				IA_{EV4}	$r_p=0,968^{**}$
Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	IA_{EV1}			$r_p=0,662^*$	$r_p=0,981^{**}$
		IA_{EV2}	$r_p=-0,821^*$	$r_p=-0,778$	
			IA_{EV3}	$r_p=0,837^*$	
				IA_{EV4}	$r_p=0,787^*$
Transportas ir saugojimas	IA_{EV1}			$r_p=0,922^{**}$	$r_p=0,969^{**}$
				IA_{EV4}	$r_p=0,917^{**}$
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	IA_{EV1}			$r_p=0,765^{**}$	$r_p=0,905^{**}$
		IA_{EV2}		$r_p=-0,708^*$	
			IA_{EV3}	$r_p=0,813^*$	
				IA_{EV4}	$r_p=0,901^{**}$
Informacija ir ryšiai	IA_{EV1}			$r_p=0,911^{**}$	$r_p=0,881^{**}$
		IA_{EV2}			
				IA_{EV4}	$r_p=0,912^{**}$
Finansinė ir draudimo veikla	IA_{EV1}				$r_p=0,842^{**}$
			IA_{EV3}	$r_p=0,827^*$	$r_p=0,942^{**}$
				IA_{EV4}	$r_p=0,871^{**}$
Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	IA_{EV1}			$r_p=0,899^{**}$	$r_p=0,997^{**}$
				IA_{EV4}	$r_p=0,951^{**}$
Švietimas	IA_{EV1}				$r_p=0,995^{**}$
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	IA_{EV1}			$r_p=0,875^{**}$	$r_p=0,999^{**}$
				IA_{EV4}	$r_p=0,858^{**}$
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	IA_{EV1}				$r_p=0,934^{**}$
		IA_{EV2}		$r_p=-0,691^*$	

**** koreliacija reikšminga kai $p < 0,01$; * koreliacija reikšminga, kai $p < 0,05$.**

Šaltinis: sudaryta autorės.

¹⁴ Bedarbių skaičius pagal buvusios darbuotojų ekonominės veiklos rūšį yra analizuojami pagal tokią ekonominių veiklų suskirstymą – pramonė, statyba, paslaugos.

Analizuojant išskirtus rodiklius, atsižvelgiant į ekonominę veiklą, matyti stiprus ir reikšmingas ryšys tarp *vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio* ir *BVP ekonominėje veikloje*. Kaip vieną svarbiausių rodiklių galima išskirti *vidutinį darbuotojų skaičių ekonominėje veikloje* IA_{EV4} , t.y. egzistuoja *vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio ekonominėje veikloje* ir *vidutinio darbuotojų skaičiaus atitinkamoje ekonominėje veikloje* stipri arba vidutinio stiprumo, reikšminga tarpusavio priklausomybė (išskyrus kasybos ir karjerų eksploatavimo; finansinės ir draudimo veiklos; švietimo; meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo veiklas). Kiti veiksniai - *laisvos darbo vietos ekonominėje veikloje* ir *bedarbių skaičius pagal buvusios darbovietės ekonominę veiklą* - nekoreliuoja su *vidutiniu mėnesiniu darbo užmokesčiu ekonominėje veikloje*.

Remiantis autorės 2011 metais atliktais tyrimais (Žiogelytė, 2011)¹⁵, apskaičiuoti koreliacijos koeficientai parodė silpną priklausomybę tarp sukuriamos *bendros pridėtinės vertės* ir *darbo užmokesčio* nekilnojamojo turto ir žemės ūkio ekonominėje veikloje, vidutinę priklausomybę – apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje kitoje Baltijos šalyje Estijoje. Likusiose ekonominėse veiklose priklausomybė tarp šių dydžių yra stipri. Latvijoje silpniausia priklausomybė tarp *bendros sukuriamos vertės* ir *darbo užmokesčio* nustatyta apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje (koreliacijos koeficientas 0,575), o kitose ekonominėse veiklose dominuoja stipri priklausomybė tarp šių kintamųjų. Latvijoje net keturiuose ekonominėse veiklose egzistuoja stiprus atvirkštinis koreliacinis ryšys tarp *užimtųjų skaičiaus* ir *darbo užmokesčio atskirose ekonominėse veiklose*, kuris siekia nuo -0,844 iki -0,999 balo. Silpna priklausomybė tarp šių kintamųjų matoma viešojo valdymo ir finansinio tarpininkavimo veiklose, o kitose - vidutinė arba stipri (Žiogelytė, 2011).

Apibendrinant skirtingų ekonominių veiklų darbuotojų darbo užmokesčio skirtumus ir pokytį Baltijos šalyse, matyti panaši situacija ir

¹⁵ Žiogelytė, L. *Evaluation of Wage Differentiation in the Baltic States from the Regional Perspective*. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. VDU, 2011, 5/1, p. 77-100. ISSN 1822-7996.

tendencijos, tačiau dėl skirtingų ekonomikų ypatumų, matyti ir tam tikrų skirtumų. Išskirtinas apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektorius trijose Baltijos šalyse, kuriame darbuotojų užmokesčiai vieni mažiausių, o priklausomybė darbo apmokėjimo nuo įtaką darančių skirtingų aplinkų veiksnių didžiausia.

3.1.4. Regiono sąlygų veiksnių pogrupio analizė

Pagal metodologinėje darbo dalyje (2.3.1. *posk.*) detalizuotą tyrimo metodiką, išorinės aplinkos veiksnių grupės (IA) pogrupis - *regiono sąlygos* (IA_{RS}) - sudarytas iš tokių veiksnių kaip vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, pragyvenimo lygis, darbo jėgos paklausa, darbo jėgos pasiūla ir migracija regione. Minėtųjų veiksnių įtaka vertinama pagal *vidutinio šalies mėnesinio bruto darbo užmokesčio atskirame regione IA_{RS1}, BVP/gyventojui regione IA_{RS2}, darbo jėgos regione IA_{RS3}, samdomųjų darbuotojų skaičiaus regione IA_{RS4}, bedarbių skaičiaus regione IA_{RS5}, emigrantų IA_{RS6} ir imigrantų skaičiaus regione IA_{RS7}* rodiklius.

Atlikus porinę koreliacinę išskirtų atskiro regiono sąlygų veiksnių rodiklių analizę, 27 lentelėje susistemintai pateikti šios analizės rezultatai, t.y. tarp kurių porų rodiklių gauti reikšmingi koreliaciniai ryšiai.

Analizė atlikta naudojant Statistikos departamento prie LR Vyriausybės statistinius atskirų Lietuvos regionų 1995 – 2011 metų laikotarpio vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio, BVP/gyventojui ir samdomųjų darbuotojų skaičiaus duomenis, 1998 – 2011 metų regionų darbo jėgos ir bedarbių skaičiaus duomenis, 2001-2011 metų išvykusių ir atvykusių asmenų regionuose skaičių.

Analizuojant vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio koreliacinį ryšį su išskirtais kitais veiksniais, matyti, kad kiekviename regione egzistuoja stiprus ir reikšmingas ryšys tarp *vidutinio darbo užmokesčio regione IA_{RS1} ir BVP/gyventojui IA_{RS2}.*

27 lentelė. Išorinės aplinkos veiksmų grupės pogrūpio – regiono sąlygos šalyje (IA_{RS}) - rodiklių tarpusavio priklausomybės vertinimas: Pearsono koreliacijos koeficientai r_p .

	IA_{RS1}	IA_{RS2}	IA_{RS3}	IA_{RS4}	IA_{RS5}	IA_{RS6}
Alytaus regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,974^{**}$		$r_p=-0,831^{**}$	$r_p=-0,607^*$	$r_p=0,624^*$
		IA_{RS2}				$r_p=0,716^*$
			IA_{RS3}		$r_p=0,739^{**}$	
Kauno regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,967^{**}$	$r_p=-0,703^{**}$			$r_p=0,669^*$
		IA_{RS2}	$r_p=-0,608^*$		$r_p=-0,751^{**}$	$r_p=0,834^{**}$
			IA_{RS3}			$r_p=-0,710^*$
Klaipėdos regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,984^{**}$		$r_p=-0,530^*$		
			IA_{RS3}		$r_p=0,643^*$	
				IA_{RS4}	$r_p=-0,695^{**}$	
Marijampolės regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,959^{**}$	$r_p=-0,575^*$	$r_p=-0,723^{**}$		$r_p=0,639^*$
		IA_{RS2}				$r_p=0,865^{**}$
			IA_{RS3}	$r_p=0,588^*$		
Panevėžio regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,940^{**}$	$r_p=-0,695^{**}$	$r_p=-0,849^{**}$		$r_p=0,633^*$
		IA_{RS2}	$r_p=-0,707^*$			
			IA_{RS3}	$r_p=0,571^*$		
Šiaulių regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,958^{**}$	$r_p=-0,699^{**}$	$r_p=-0,608^{**}$		$r_p=0,698^*$
		IA_{RS2}	$r_p=-0,627^*$		$r_p=-0,691^*$	$r_p=0,922^{**}$
			IA_{RS3}		$r_p=0,535^*$	
Tauragės regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,981^{**}$	$r_p=-0,824^{**}$			
		IA_{RS2}	$r_p=-0,911^{**}$			$r_p=0,674^*$
			IA_{RS3}		$r_p=0,558^*$	
Telšių regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,966^{**}$	$r_p=-0,638^*$			$r_p=0,806^{**}$
		IA_{RS2}				$r_p=0,920^{**}$
			IA_{RS3}			$r_p=-0,717^*$
Utenos regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,966^{**}$		$r_p=-0,77^{**}$		
			IA_{RS3}	$r_p=0,598^*$		
				IA_{RS4}	$r_p=-0,872^{**}$	
Vilniaus regionas	IA_{RS1}	$r_p=0,971^{**}$	$r_p=0,889^{**}$	$r_p=0,744^{**}$		
		IA_{RS2}	$r_p=0,880^{**}$	$r_p=0,812^{**}$		
				IA_{RS4}	$r_p=-0,869^{**}$	

** koreliacija reikšminga kai $p < 0,01$; * koreliacija reikšminga, kai $p < 0,05$
Šaltinis: sudaryta autorės

Mažiausiai pastebimas ryšys atskiruose regionuose tarp vidutinio darbo užmokesčio ir bedarbių skaičiaus (tik Alytaus ir Šiaulių regionuose fiksuojamas silpnas reikšmingas ryšys). Visuose regionuose fiksuota vidutinio stiprumo reikšminga koreliacija tarp vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio ir darbo jėgos regioje IA_{RS3} arba samdomųjų darbuotojų skaičiaus regione IA_{RS4} , kas rodo darbo jėgos pasiūlos šalyje svarbą darbo apmokėjimo procese verslo organizacijose.

Kaip ir vertinant šalies darbo rinkos sąlygas, taip ir atskirų regionų sąlygas, eliminuotas vertinimo rodiklis *emigrantų skaičius* IA_{RS7} , kuris nei su vienu kitu rodikliu nesudarė reikšmingo koreliacinio ryšio. Tuo tarpu tarp imigrantų skaičiaus ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio regione rodiklių fiksuotas vidutinis arba silpnas, reikšmingas ryšys, išskyrus Klaipėdos, Vilniaus ir Utenos regionus.

Atlikus išorinės aplinkos veiksnių grupės atskirų pogrupių įtakos darbo apmokėjimui analizę, kitame poskyryje nagrinėjamas vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupę sudarančių veiksnių pogrupių įtaka darbo apmokėjimui.

3.2. Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupės analizė

Šiame disertacijos poskyryje atliekamas vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupės (**OV**) atskirų pogrupių – *darbo apmokėjimo sistema* OV_{AS} , *žmonių išteklių strategija* $OV_{\text{žs}}$, *organizacijos veiklos pobūdis* OV_{VP} , *finansinės galimybės* OV_{FR} , – įtakos darbo apmokėjimui vertinimas pagal metodologinėje darbo dalyje pateiktus jų vertinimo rodiklius, tikslus ir tyrimo metodus (2.3.2 posk.).

Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupės atskiri pogrupiai analizuojami, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais, atspindinčiais esamą minėtos aplinkos veiksnių įtaką, jos dydį darbo apmokėjimui. Vienas svarbiausių požymių, kurį siekiama išryškinti atliekant darbuotojų apklausą, ir pagal kurį tikslinga grupuoti respondentų atsakymus, yra vidutinis darbo užmokestis (toliau VDU). Visame apklaustųjų skaičiuje (N=509), daugumos jų, VDU dabartinėje darbovietėje yra iki 3000 Lt: 1000-2000 Lt (N= 297 arba 58,3% visų apklaustųjų) ir 2001-3000 Lt (N=153 arba 30% visų apklaustųjų). Pirmosios grupės darbuotojų VDU nesiekia dviejų šalyje nustatyto minimaliojo darbo užmokesčio dydžių (skaičiuojant pagal 2013 m. Lietuvoje nustatytą minimaliojo darbo užmokesčio dydį - 1000 Lt), o antrosios grupės – nesiekia trijų minimaliojo darbo užmokesčio dydžių šalyje.

Išskyrus šias darbuotojų grupes pagal VDU dydžio požymį, galima lengviau palyginti ir išsamiau išnagrinėti darbo apmokėjimui įtaka darančių veiksnius.

Žmonių išteklių strategija $OV_{\text{žs}}$. Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių pogrupis *žmonių išteklių strategija $OV_{\text{žs}}$* apima vidinių vertės arba motyvacijos priemonių vertinimą ir pasitenkinimo šiomis priemonėmis bei gaunamo vidutinio darbo užmokesčio dydžio tarpusavio priklausomybę ($OV_{\text{žs1}}$), taip pat darbo laiko organizavimą, analizuojamą pagal dirbamus apmokamus bei neapmokamus viršvalandžius ir ryšį su darbo užmokesčiu ($OV_{\text{žs2}}$). Analizuojamos tokios vidinės vertės priemonės taikomos verslo organizacijose kaip mikroklimatas organizacijoje, santykiai su vadovais, iniciatyvos skatinimas, mokymų organizavimas ir kt., kas gali būti traktuojamos kaip darbo apmokėjimo sistemos OV_{AS} sudedamosios dalys (bazinėje darbo apmokėjimo sistemoje išskirtas vidinės vertės priemonių posistemis). Paminėtina tai, kad vidinės vertės priemonės susijusios su organizacijos žmonių išteklių strategija ir orientacija į darbuotojų lojalumo didinimą bei įsipareigojimą juos išlaikyti, todėl jų įtaką darbo apmokėjimui analizuojama kaip žmonių išteklių strategijos dalis.

Žmonių išteklių strategijų atspindinčių vidinės vertės priemonių taikymas ($OV_{\text{žs1}}$) vertinamas pagal metodinėje darbo dalyje išskirtus vertinimo rodiklius, tikslus, naudojant tinkamai parinktus tyrimo metodus. Atskirus 28 lentelėje pateiktus teiginius (žr. 2 priedą, 14 klausimas darbuotojų apklausos anketoje), apibūdinančius tam tikras vidinės vertės arba motyvacijos priemones, apklaustieji vertino penkiabalėje *Likerto* skalėje (nuo 1 – *visiškai tenkina* iki 5 – *visiškai netenkina*), kai kraštutinės reikšmės viena kitai priešingos ir daroma prielaida, kad atstumai tarp atsakymų pasirinkimų vienodi.

Darbuotojų pasitenkinimas esamoje darbovietėje taikomomis motyvacijos priemonėmis, pateiktomis 28 lentelėje, analizuojamas pagal dvi darbuotojų grupes, išskirtas atsižvelgiant į VDU (VDU yra 1000-2000 Lt ir VDU yra 2000-3000 Lt).

Suskaičiavus šių darbuotojų grupių pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis esamoje darbovietėje vertinimų vidurkius, taip pat vidutinių vertinimo balų koeficientus, matyti tam tikri skirtumai, t.y. vidutinio darbo užmokesčio ir pasitenkinimo esamomis vidinės vertės priemonėmis ryšys (žr. 28 lentelę).

28 lentelė. Pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis (VVP), atspindinčiomis žmonių išteklių strategiją organizacijoje, pagal darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt ir 2001 – 3000 Lt grupes, vertinimo rezultatai (vidutinis vertinimo balas).

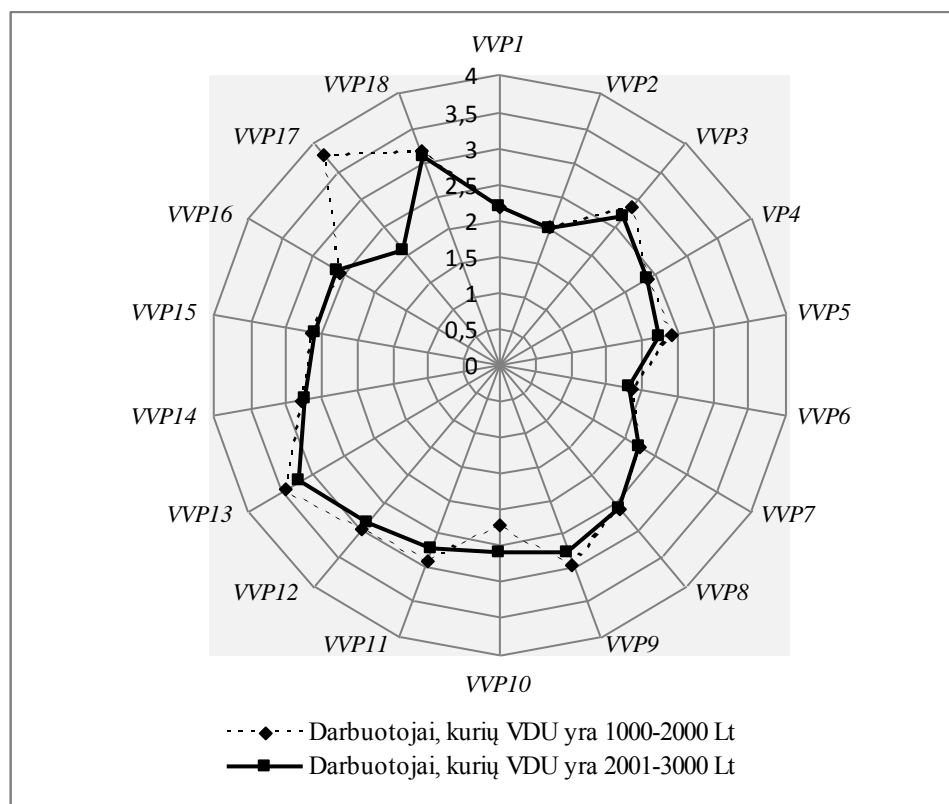
Nr.	Veiksniai	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt
VVP1	Darbuotojų supažindinimas su darbo apmokėjimo sistema ir jos pokyčiais	2,17	2,17
VVP2	Darbo saugos užtikrinimas	2,02	1,9
VVP3	Darbuotojams organizuojamų renginių kokybė ir dažnumas	2,84	2,64
VVP4	Galimybė bendrauti ir dalintis patirtimi su kitų skyrių darbuotojais	2,35	2,36
VVP5	Darbovietėje vyraujantis mikroklimatas	2,39	2,23
VVP6	Santykiai su kolegomis	1,84	1,81
VVP7	Santykiai su tiesioginiu vadovu	2,23	2,24
VVP8	Vienodas vadovų elgesys su visais darbuotojais	2,60	2,58
VVP9	Darbuotojų iniciatyvos skatinimas, jų pateiktų pasiūlymų svarstymas	2,93	2,75
VVP10	Vadovų pasitikėjimas darbuotojais	2,21	2,60
VVP11	Darbuotojo viešas skatinamas už gerai atliktą darbą	2,86	2,69
VVP12	Darbovietėje esamos sąlygos darbuotojų asmeniniam tobulėjimui	2,94	2,85
VVP13	Esamos realios galimybės darbuotojui siekti karjeros	3,41	3,21
VVP14	Galimybė dalyvauti specialiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlime	2,78	2,69
VVP15	Lankstus darbo grafikas	2,61	2,56
VVP16	Reikiamos informacijos, siekiant efektyviai vykdyti savo pareigas, suteikimas	2,55	2,56
VVP17	Suprantamų ir aiškiai formuluojamų užduočių ir tikslų išskėlimas	3,79	2,05
VVP18	Galimybės dirbti apmokamus viršvalandžius suteikimas	3,15	3,05
Galutinė bendra balų suma		47,67	45,02
Vidutinių vertinimo balų koeficientas		2,65	2,50

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Pirmiausia, 28 lentelėje matyti, kad darbuotojų, kurių VDU yra mažesnis (1000-2000 Lt), pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis suminis vertinimo balas (47,67) didesnis nei apklaustųjų, gaunančių 2001-3000 Lt

VDU (45,02 balai). Darytina išvada, kad didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai labiau patenkinti nematerialiomis motyvavimo priemonėmis darbovietėje, nors skirtumas ne itin ryškus (2,65 balo nuo galutinės bendros balų sumos). Paminėtina tai, kad darbuotojų, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis vertinimo balų suma yra mažesnė už bendrą visų apklaustųjų suminį balą (46,44).

Atskirų grupių darbuotojų vidutinis vertinimo koeficientas ryškiai nesiskiria (atitinkamai 2,65 ir 2,50), tačiau, lyginant pasitenkinimą išskirtomis vidinės vertės priemonėmis atskirai, matyti ryškesni skirtumai (žr. 18 pav.).



18 pav. Pasitenkinimas vidinės vertės priemonėmis (VVP), atspindinčiomis žmonių išteklių strategiją, pagal darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt ir 2001 – 3000 Lt grupes (vidutinių vertinimo balų koeficientai).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Darbuotojų grupių, besiskiriančių VDU, išreikšta nuomonė dėl pasitenkinimo VVP labiausiai skiriasi vertinant *suprantamų ir aiškiai formuluojamų užduočių ir tikslų iškėlimą* (VP17). Darbuotojai, kurių VDU yra

2001-3000 Lt daug labiau patenkinti šia vidinės vertės priemone (2,05 vidutinio balo koeficientas). Išskirtinas ir teiginys *vadovų pasitikėjimas darbuotojais* (VVP10), nes pasitenkinimas šia VVP yra didesnis tarp mažesnių VDU gaunančių darbuotojų (koeficientas 2,21, o gaunančių 2001-3000 Lt koeficientas 2,60). Išskirtų darbuotojų grupių, besiskiriančių VDU, pasitenkinimo kitomis VVP priemonėmis skirtumai nėra ryškūs.

Kadangi nagrinėjama net 18 teiginių apibūdinančių vidinės vertės priemonės, tikslinga atlikti faktoriinę analizę, kai pagal respondentų vertinimų koreliacijas darbuotojai yra suskirstomi į kelias grupes, siekiant išryškinti, kas vienija konkrečios grupės darbuotojus, nepatenkintus tam tikromis apmokėjimo ir motyvacijos priemonėmis darbovietėje, arba pagrindinius faktorius, formuojančius darbuotojų nepasitenkinimą.

Faktoriinės analizės atlikimas pradedamas nuo klausimų skalės tinkamumo vertinimo. Klausimų skalės vidinio nuoseklumo įvertinimo *Cronbacho Alfa* koeficientas yra 0,9, kas rodo gerai sudarytą klausimyną (koef.>0,7) (žr. 4 priedą). Koreliacijos koeficientų tarp atsakymų į konkretų klausimą ir suminės klausimyno skalės reikšmės (>0,2) rodo, kad nei vieno klausimo pašalinti nereikia.

Bartlett'o (angl. *Barlett's Test*) sferiškumo kriterijaus p reikšmė ($p < 0,05$) patvirtina, kad kintamieji nėra nepriklausomi, todėl faktoriinė analizė turi prasmę. Kintamojo stebėjimų tinkamumo mato *MSA* (angl. *Measure of sampling Adequacy*) reikšmės rodo, kad visi kintamieji tinkami faktoriinei analizei (kuo arčiau rodiklis vieneto, tuo didesnis imties adekvatumas; kai $MSO < 0,5$ tuos kintamuosius būtina pašalinti). Bendras duomenų tinkamumo faktoriinei analizei *KMO* (angl. *Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling*) yra 0,9, o atskirų teiginių *KMO* reikšmės patenka į 0,8-0,99 intervalą, todėl nė vienas teiginys iš analizės neeliminuojamas (jei $KMO < 0,6$, analizė nepriimtina) (žr. 5 priedą). 29 lentelėje pateikiami išskirtų keturių faktorių svoriai po sukimo procedūros, t.y. išryškintos keturios darbuotojų grupės, kurias vienija vienas faktorius dėl pasitenkinimo motyvacijos priemonėmis.

29 lentelė. Pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis (VVP) faktorinės analizės rezultatai.

Nr.	Vidinės vertės priemonės	1	2	3	4
VVP1	Darbuotojų supažindinimas su darbo apmokėjimo sistema ir jos pokyčiais	0,446			
VVP2	Darbo saugos užtikrinimas	0,688			
VVP3	Darbuotojams organizuojamų renginių kokybė ir dažnumas		0,678		
VVP4	Galimybė bendrauti ir dalintis patirtimi su kitų skyrių darbuotojais	0,680			
VVP5	Darbovietėje vyraujantis mikroklimatas	0,669			
VVP6	Santykiai su kolegomis	0,686			
VVP7	Santykiai su tiesioginiu vadovu				0,749
VVP8	Vienodas vadovų elgesys su visais darbuotojais				0,606
VVP9	Darbuotojų iniciatyvos skatinimas, jų pateiktų pasiūlymų svarstymas		0,555		0,475
VVP10	Vadovų pasitikėjimas darbuotojais		0,419		0,634
VVP11	Darbuotojo viešas skatinamas už gerai atliktą darbą	0,578			
VVP12	Darbovietėje esamos sąlygos darbuotojų asmeniniam tobulėjimui	0,477	0,649		
VVP13	Esamos realios galimybės darbuotojui siekti karjeros		0,794		
VVP14	Galimybė dalyvauti specialiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlime	0,495	0,457	0,423	
VVP15	Lankstus darbo grafikas			0,756	
VVP16	Reikiamos informacijos, siekiant efektyviai vykdyti savo pareigas, suteikimas			0,720	
VVP17	Suprantamų ir aiškiai formuluojamų užduočių ir tikslų iškėlimas			0,607	0,460
VVP18	Galimybės dirbti apmokamus viršvalandžius suteikimas			0,719	

Faktorių išskyrimo metodas – pagrindinių komponentų analizė (angl. Principal Component Analysis), faktorių ašių sukimo metodas – Varimax with Kaiser Normalization, faktorių apskaičiavimo metodas – Barlett Factor Scores.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Faktorinės analizės rezultatai rodo, kad gauti 4 faktoriai paaiškina 64,4 proc. visos duomenų dispersijos arba tiksliau, pirmasis faktorius paaiškina 19,597 proc. dispersijos, antrasis – 15,73 proc., trečiasis ir ketvirtasis atitinkamai 14,83 ir 14,24 proc. dispersijos. Pažymėtina tai, kad tik pirmasis faktorius paaiškina šiek tiek didesnę dalį dispersijos nei kiti faktoriai.

Aiškiausiai įvardinti galima ketvirtąjį ir trečiąjį faktorius, apibūdinančius darbuotojų grupės nepasitenkinimą vidinės vertės priemonėmis. Matyti, kad ketvirtasis faktorius (*Fac4*) koreliuoja su

kintamaisiais, kuriuos apibendrintai galima apibūdinti kaip **vadovų nedėmesingumas**, stipraus jų ryšio su darbuotojais nebuvimas (didžiausia faktorinė apkrova tenka teiginiams *santykiai su tiesioginiu vadovu (VVP7), vadovų pasitikėjimas darbuotojais (VVP10)*). Trečiasis faktorius (*Fac3*) panašus į ketvirtąjį, susijęs su netinkamu, darbuotojų **netenkinančiu tiesioginio darbuotojo darbo organizavimu organizacijoje** (didžiausias dėmesys *lankstaus darbo grafiko (VVP15), reikiamos informacijos suteikimo (VVP16) ir galimybės dirbti viršvalandžius organizacijoje suteikimo (VVP18)* teiginiams).

Antrasis faktorius (*Fac2*) išryškina darbuotojų grupės **nepasitenkinimą karjeros siekimo galimybėmis** (didžiausia faktorinė apkrova tenka teiginiams - *esamos realios galimybės darbuotojui siekti karjeros (VVP13), darbuotojams organizuojamų renginių kokybė ir dažnumas (VVP3), bei darbovietėje esamos sąlygos darbuotojų asmeniniam tobulėjimui (VVP12)*), o pirmasis faktorius (*Fac1*) susijęs su **darbuotojų bendravimo organizacijoje užtikrinimo problemomis** (didžiausia faktorinė apkrova - *darbo saugos užtikrinimo (VVP1), santykių su kolegomis (VVP6), galimybės bendrauti ir dalintis patirtimi su kitų skyrių darbuotojais (VVP4)* teiginiams).

Apibendrinant išskirtiems faktoriams priskirtų teiginių respondentų vertinimus, matyti, kad vertinimo balų vidurkiai labai nesiskiria (Pirmas faktorius – 2,401 balo, antras faktorius – 2,878 balo, trečias faktorius – 2,709 balo, ketvirtas faktorius – 2,581 balo).

Išanalizavus regresijos modelių taikymo galimybes, siekiant išryškinti ryšį tarp darbo užmokesčio ir faktorinės analizės būdu išskirtų faktorių, gauta, kad tiko neigiamos binominės regresijos modelis (žr. 6 priedą). Matematinis modelis sudaromas ne pačiam priklausomam kintamajam, o jo vidurkiui μ :

$$\mu = e^z, z = C + b_1X + b_2Z + b_3W$$

Modelio koeficientų C (konstanta), X , Z , W ženklai padeda suprasti regresorių poveikį kintamajam.

Akcentuotina tai, kad regresijos modelis netiko į jį įtraukus visus keturis faktorius. Iškeltos tokios statistinės hipotezės:

H_0 : darbuotojo gaunamas vidutinis darbo užmokestis nepriklauso nuo *darbuotojų nepasitenkinimo bendravimu organizacijoje (Fac1)*, *nepasitenkinimo karjeros siekimo galimybėmis (Fac2)*, *netenkinančio tiesioginio darbuotojo darbo organizavimo organizacijoje (Fac3)*, *nepasitenkinimo vadovų nedėmesingumu (Fac4)* ir *darbuotojų planų artimiausiu metu keisti esamą darbą*. Kadangi, tam tikras nepasitenkinimas darbovietėje logiškai gali būti susijęs su darbuotojų noru arba planais artimiausiu metu keisti darbą, todėl į regresijos modelį buvo įtrauktas dvireikšmis kintamasis, rodantis, ar darbuotojas mąsto apie galimybes keisti darbą. Atitinkamai suformuluota ir alternatyvioji hipotezė H_1 . Pagal *Voldo* testą, H_0 neatmetama, jei kintamasis netinkamas ($p > 0,05$). Analizuojant modelį su hipotezėje išskirtais penkiais kintamaisiais, gauta, kad netinkami *Fac3* ir *Fac4* kintamieji.

Neigiamos binominės regresijos modelis tinkamas įvertinti, kaip darbo užmokesčio dydis susijęs su darbuotojų lojalumu (ar noru keisti darbą), tinkamu bendravimu arba mikroklimato (pirmas faktorius) ir karjeros bei asmeninio tobulėjimo galimybių (antras faktorius) organizacijoje užtikrinimu. Iškeltos tokios statistinės hipotezės:

H_0 : darbuotojo gaunamas vidutinis darbo užmokestis nepriklauso nuo *darbuotojų nepasitenkinimo bendravimu organizacijoje (Fac1)*, *nepasitenkinimo karjeros siekimo galimybėmis (Fac2)* ir *darbuotojų planų artimiausiu metu keisti esamą darbą*.

H_1 : darbuotojo gaunamas vidutinis darbo užmokestis priklauso nuo *darbuotojų nepasitenkinimo bendravimu organizacijoje (Fac1)*, *nepasitenkinimo karjeros siekimo galimybėmis (Fac2)* ir *darbuotojų planų artimiausiu metu keisti esamą darbą*.

Neigiamos binominės regresijos skaičiavimo rezultatai pateikti 30 lentelėje. Deviacijos ir jos laisvės laipsnių santykio, *Pearsono chi kvadrato* statistikos, padalintos iš savo laisvės laipsnių, reikšmės artimos vienetui, kas rodo, kad apskritai modelis tinka duomenims. Informacinių kriterijų reikšmės, pašalinus kintamuosius (trečią ir ketvirtą faktorių), yra mažesnės. Didžiausio

tikėtino santykio *chi kvadrato* statistika ir *p* reikšmė ($p < 0,05$) patvirtina neigiamos binominės regresijos modelio tinkamumą. Statistinės išvados atsižvelgiant į *p* reikšmę: H_0 atmetama (logistinė regresija tinka), nes $p < 0,05$.

30 lentelė. Neigiamos binominės regresijos skaičiavimo rezultatai.

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test			Exp(B)	95% Wald Confidence Interval for Exp(B)	
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.		Lower	Upper
(Intercept)	7,539	,0843	7,373	7,704	7988,321	1	,000	1879,434	1593,054	2217,295
[Planai01=,00]	,135	,0526	,032	,238	6,571	1	,010	1,144	1,032	1,269
[Planai01=1,00]	0 ^a	1.	.	.
Fac1	,109	,0434	,024	,195	6,363	1	,012	1,116	1,025	1,215
Fac2 (Scale)	-,115	,0401	-,194	-,036	8,230	1	,004	,891	,824	,964
(Negative binomial)	,170	,0110	,150	,193						

Voldo kriterijai rodo, kad kintamieji – vidutinis darbo užmokestis (konstanta), *noras keisti darbą, nepasitenkinimas bendravimu* (1 faktorius) ir *karjeros siekimo galimybių užtikrinimu organizacijoje* (1 faktorius) – yra statistiškai reikšmingi ir modelyje reikalingi. Kaip keisis darbo užmokesčio vidurkis, keičiantis nepriklausomiems kintamiesiems, rodo parametrų įverčių ženklai.

Nepasitenkinimui bendravimu organizacijoje padidėjus vienu balu, darbo užmokestis taip pat padidėja 1,116 karto, tuo tarpu vienu balu padidėjus *nepasitenkinimui karjeros siekimo galimybėmis* darbo užmokesčio vidurkis sumažėja 0,891. Respondentai, kurie nemąsto apie galimybes keisti darbą, arba neplanuoja jį keisti, gauna 1,144 karto didesnę darbo užmokestį. Apibendrinant teigtina, kad didesnis *nepasitenkinimas darbovietėje esančiu mikroklimatu* susijęs su didesniu darbuotojų darbo užmokesčiu, tuo tarpu didesnis *nepasitenkinimas karjeros siekimo galimybių užtikrinimu* susijęs su mažesniu darbuotojų darbo užmokesčiu. *Darbuotojų lojalumas organizacijai* taip pat veikia darbo užmokestį teigiamai, sąlygoja didesnę darbo užmokesčio tikimybę.

Nagrinėjamo kintamojo (darbo užmokesčio vidurkio) regresijos modelis užrašomas taip:

$$\ln \mu = 7.539 + 0.109Fac1 - 0.115Fac2 + \begin{cases} 0, & planai = 1 \\ 0.135, & planai = 0 \end{cases}$$

Modelyje:

μ - darbo užmokesčio vidurkis;

Fac1 - nepasitenkinimas darbuotojų bendravimu organizacijoje (1-*visiškai tenkina*....5 – *visiškai netenkina*);

Fac2 - nepasitenkinimas karjeros siekimo galimybėmis organizacijoje (1- *visiškai tenkina*....5 – *visiškai netenkina*);

planai – planai keisti darbą (0 – neplanuoja arba nemastė apie tai; 1 – mąsto keisti darbą artimiausiu metu).

H_0 statistinė hipotezė atmesta. Analizuojant regresinės analizės rezultatus, teigtina, kad gautas modelis yra logiškas.

Išvados apie tyrimo teiginį T4. Darbuotojų pasitenkinimas vidinėmis vertės priemonėmis organizacijoje (**OV**) susijęs su gaunamu materialiuoju darbo užmokesčiu ir lojalumu organizacijai (**DV**). Didesnis darbuotojų nepasitenkinimas bendravimu organizacijoje susijęs su didesne konkurencija tarpusavyje, kas logiškai teigiamai veikia darbo užmokestį (geresnių darbo rezultatų siekimas dėl didesnio darbo užmokesčio susijęs su darbuotojų konkurencija, kas sąlygoja nepalankesnę aplinką organizacijoje). Taip pat darbuotojai, neplanuojantys artimiausiu metu keisti turimą darbą, gauna didesnę darbo užmokestį, nei mąstantys apie tai. Darbuotojų apklausos rezultatai patvirtino, kad pagrindinės priežastys, skatinančios darbuotojus keisti darbą, yra netenkinantis pastovusis darbo užmokestis ir nesamos karjeros siekimo galimybės (šios priežastys disertacijoje analizuojamos kitame poskyryje). Regresijos modelis parodė, kad būtent karjeros siekimo ir asmeninio tobulėjimo neužtikrinimas organizacijoje neigiamai susijęs su darbo užmokesčiu, t.y. darbuotojų, nematančių ateities perspektyvų verslo organizacijoje, užmokestis yra mažesnis.

Toliau pateikiamas modelio pritaikymas prognozei:

$$\ln \mu = 7.539 + 0.109 * 2,401 - 0.115 * 2,878 + \left[\frac{0, \text{planai} = 1}{0.135, \text{planai} = 0} \right] = \left[\frac{7.47, \text{planai} = 1}{7.605, \text{planai} = 0} \right]$$

Modelį pritaikius konkrečioms prognozėms, gauta, kad esant vidutiniam pasitenkinimui (kintamieji *Fac1* ir *Fac2* respondentų anketinės apklausos atsakymų vidutinis balas, atitinkamai 2,401 ir 2,878), tikėtinas lojalių darbuotojų darbo užmokestis yra apie 2008 Lt, o planuojančių keisti esamą darbą – beveik 1755 Lt.

$$\mu = \left[\frac{e^{7.47}, \text{planai} = 1}{e^{7.605}, \text{planai} = 0} \right] = \left[\frac{1754,6, \text{planai} = 1}{2008,2, \text{planai} = 0} \right]$$

Apibendrinant teigtina, kad apie 12,6 proc. darbo užmokesčio vidurkis mažesnis tų darbuotojų, kurie mąsto keisti darbą, nei negalvojančių apie tai, esant vienodam pasitenkinimo karjeros galimybėmis ir bendravimu organizacijoje lygiui.

Dirbami viršvalandžiai (OV_{žs2}). Kitas žmonių išteklių strategijos veiksnių pogrupio vertinimo aspektas yra verslo organizacijoje darbuotojams sudaromos galimybės dirbti apmokamus viršvalandžius ir darbuotojų pasitenkinimas šiomis sąlygomis.

Darbuotojai išreiškdami nuomonę apie pasitenkinimą vidinės vertės priemonėmis taikomomis organizacijoje, įvertino ir tokią priemonę *kaip galimybės dirbti apmokamus viršvalandžius organizacijoje suteikimas (VVP18)*. Gauti vidutiniai balai rodo, kad neutrali nuomonė apie galimybę dirbti viršvalandžius vyrauja tiek tarp darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt (3,15 vidutinio balo koeficientas, kai 5 yra *visiškai netenkina*, o 1 – *visiškai tenkina*), tiek tarp darbuotojų, kurių 2001-3000 Lt (3,05 vidutinio balo koeficientas), t.y. apklaustieji neturi tvirtos pozicijos šiuo klausimu. Problema ta, kad šis teiginys ne visai atspindi viršvalandinio darbo organizavimo situaciją organizacijose, todėl papildomai buvo užduoti klausimai apie dirbamus apmokamus ir neapmokamus viršvalandžius. Verslo organizacijos darbo laiko organizavimas vertinamas dirbamų viršvalandžių pagrindu, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais apie dirbamus apmokamus ir neapmokamus viršvalandžius, požiūrį į viršvalandžius pagal skirtingus

aspektus (amžių, lytį, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, darbo stažą ir vidutines mėnesio pajamas). Apibendrinant 31 lentelėje pateiktus duomenis, išryškėjo tai, kad darbuotojams dažniau tenka dirbti neapmokamą viršvalandinį darbą.

31 lentelė. Darbuotojų apklausos rezultatų apie dirbamus viršvalandžius pagal skirtingus aspektus suvestinė.

Aspektas	Dirba apmokamus	Dirba neapmokamus	Dirba apmokamus ir nepamokamus	Nedirba	Ryšys
VISO (N=509) <i>Iš jų:</i>	16,9 %	40,1%	12%	31%	Darbuotojai dirba viršvalandžius dabartinėje darbovietėje, tačiau dominuoja neapmokami viršvalandžiai.
Pagal išsilavinimą	7,1% (18%) <i>Aukštasis bakalauras</i>	14,9 % (51%) <i>Aukštasis magistras</i>	4,7 % (12%) <i>Aukštasis bakalauras</i>	12,8 % (32,5 %) <i>Aukštasis bakalauras</i>	Daugiau išsilavinusiems darbuotojams labiau būdinga nedirbti viršvalandžių, arba dirbti neapmokamus viršvalandžius.
Pagal lytį	9 % (13,9%) <i>Moterys</i>	29,7 % (45,5%) <i>Moterys</i>	6,9 % (10,5%) <i>Moterys</i>	19,6 % (30,1%) <i>Moterys</i>	Vyrams yra labiau būdinga nedirbti viršvalandžių: 32,8% vyrų ir 30,1% moterų nedirba viršvalandžių.
Pagal amžių	11,6% (18,6%) <i>20-30 m.</i>	25,7% (41,2%) <i>20-30 m.</i>	7,9% (12,6%) <i>20-30 m.</i>	17,5% (27,7%) <i>20-30 m.</i>	Jaunesnio amžiaus darbuotojai labiau linkę dirbti viršvalandžius.
Pagal šeimyninę padėtį	11 % (19,2%) <i>Nevedęs, netekėjusi</i>	21,8 % (38,1%) <i>Nevedęs, netekėjusi</i>	7,3 % (12,7%) <i>Nevedęs, netekėjusi</i>	17,1 % (29,9%) <i>Nevedęs, netekėjusi</i>	Susituokę darbuotojai labiau linkę nedirbti viršvalandžių (40,1%), nei nesusituokę darbuotojai (29,9%).
Pagal bendrą darbo stažą	6,5 % (20,5%) <i>10 metų ir daugiau</i>	14,3 % (44,7%) <i>10 metų ir daugiau</i>	4,4 % (14,2%) <i>5- 10 metų</i>	11,1 % (36,1%) <i>5- 10 metų</i>	Darbuotojams, su didesne darbo patirtimi yra labiau būdinga nedirbti viršvalandžių: 45,6% darbuotojų turinčių 1-3 m. darbo patirtį, nedirba viršvalandžių ir 23,3% darbuotojų, turinčių iki 1 m. patirtį, nedirba viršvalandžių.
Pagal vidutines mėnesio pajamas šeimos nariui	8,3 % (26,8%) <i>400-900 Lt</i>	17,3 % (43,8%) <i>1500 Lt ir daugiau</i>	4,9 % (15,9%) <i>400-900 Lt</i>	14,9 % (37,8%) <i>1500 Lt ir daugiau</i>	Darbuotojai, kurių VMP šeimos nariui yra 1500 Lt ir daugiau, labiau linkę nedirbti viršvalandžių, nei darbuotojai, kurių VMP šeimos nariui sudaro 400-900 Lt .

Lentelėje išskirta daugiausia apklaustųjų pasirinkusių atitinkamą atsakymo variantą pagal aspektus: % nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės pagal tam tikrą aspektą skaičiaus). Pagal Chi kvadrato statistiką ir reikšmingumo kriterijų ($p < 0,05$) visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Svarbu ir tai, kad neapmokamus viršvalandžius daugiau dirba aukštąjį išsilavinimą įgijusios, 20-30 metų amžiaus, netekėjusios, daugiau kaip 10 metų darbo stažą turinčios moterys, kurių vidutinės mėnesio pajamos šeimos nariui yra daugiau kaip 1500 Lt. Taip galima būtų charakterizuoti apskritai viršvalandžius linkusį dirbti darbuotoją. Neapmokamas viršvalandinis darbas, dažnai pasitaikantis organizacijoje, gali būti dėl netinkamos žmonių išteklių strategijos, neužtikrinančios tinkamo darbo organizavimo. Dažnai pasikartojantis neapmokamas viršvalandinis darbas, prieštarauja galiojantiems darbo teisės aktams Lietuvoje, todėl turi būti vengtinas. Vėlgi, neapmokamą viršvalandinį darbą, disertantės nuomone, galima traktuoti dvejopai. Pirmiausia, viršvalandžius gali dirbti darbuotojai, nespėjantys savo užduočių atlikti darbo metu (dėl netinkamo laiko organizavimo, savikontrolės trūkumo, laikinų sveikatos sutrikimų ir pan.). Akcentuotina ir tai, kad, esant nenumatytoms aplinkybėms, neatidėliotiniems darbams, darbuotojai priversti dirbti nepamokamą darbą, kuris gali būti apmokamas kintamuoju darbo užmokesčiu (pavyzdžiui, metinėmis premijomis).

Kiekybiškai aprašius darbuotojų dirbamų apmokamų ir neapmokamų viršvalandžių statistiką, 32 lentelėje pateikti duomenys tik apie dirbančiuosius viršvalandinį darbą organizacijoje. Analizuojant 32 lentelėje pateiktus darbuotojų apklausos apie viršvalandinį darbą rezultatus, matyti, kad tie darbuotojai, kurie labiau linkę dirbti viršvalandžius, dirba juos daug trumpesnius (vidutiniškai 4 val.). 20-30 metų amžiaus, nevedę, neįgiję aukštojo išsilavinimo vyrai, kurių pajamos šeimos nariui apie 400-900 Lt, yra nelinkę dirbti viršvalandinio darbo, tačiau, jeigu dirba viršvalandinį darbą, tada jų trukmė yra daug ilgesnė (vidutiniškai 9 val.).

Kiekybiškai aprašius dirbančių ir nedirbančių viršvalandžius darbuotojų ypatumus pagal skirtingus aspektus, toliau 33 lentelėje pateikti duomenys apie apklaustųjų nuomonę dirbti daugiau viršvalandžių arba apskritai dirbti viršvalandžius darbovietėje.

32 lentelė. Darbuotojų apklausos rezultatų apie dirbamų viršvalandžių vidutinę trukmę per savaitę suvestinė.

Trukmė Aspektas	4 val.	7 val.	9 val.	Ryšys
VISO (N=354 ¹⁶) <i>Iš jų:</i>				Daugumai darbuotojų verslo organizacijose būdinga dirbti trumpus viršvalandžius.
Pagal išsilavinimą	28,5% (73,2%) <i>Aukštasis bakalauras</i>	8,5% (21,7%) <i>Aukštasis bakalaura</i>	4,5% (57,1%) <i>Profesinis</i>	Darbuotojų turinčių aukštesnį išsilavinimą viršvalandžių trukmė yra trumpesnė, nei žemesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų.
Pagal lytį	46,3 % (70,7%) <i>Moterys</i>	7,9 % (12,1%) <i>Moterys</i>	6,5 % (18,9%) <i>Vyrai</i>	Vyrų dirbamų viršvalandžių trukmė ilgesnė, nei moterų. Vidutiniškai 9 val. viršvalandžių dirbančių vyrų skaičius yra didesnis (18,9%) nei moterų (5,6%).
Pagal amžių	50,3% (76,4%) <i>20-30 metų</i>	8,8% (13,3%) <i>20-30 metų</i>	4,2% (6,4%) <i>20-30 metų</i>	Darbuotojų dirbamų viršvalandžių trukmė priklauso nuo jų amžiaus. Vyresnio amžiaus darbuotojų viršvalandžių trukmė yra ilgesnė nei jaunesnių darbuotojų.
Pagal šeimyninę padėtį	41,2% (70,9%) <i>Nevedęs, netekėjusi</i>	9,0% (15,5%) <i>Nevedęs, netekėjusi</i>	4,5 % (7,8%) <i>Nevedęs, netekėjusi</i>	Neištekęsios arba nevedę darbuotojai (7,8%), dirba trumpesnius viršvalandžius, nei ištekėjusios arba vedę darbuotojai (27,7%).
Pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje	19,8% (81,4%) <i>Iki 1 metų</i>	3,7% (18,3%) <i>1-3 metai</i>	2,5% (15,8%) <i>5-10 metų</i>	Darbuotojams, turintiems didesnę darbo patirtį dabartinėje darbovietėje, būdinga dirbti ilgesnius viršvalandžius, nei mažesnę darbo patirtį turintiems darbuotojams.
Pagal bendrą darbo stažą	20,5 % (72,7%) <i>5-10 metų</i>	5,7 % (20,2%) <i>5-10 metų</i>	6,8 % (19,5%) <i>10 metų ir daugiau</i>	Darbuotojams, turintiems didesnę bendrą darbo patirtį, būdinga dirbti ilgesnius viršvalandžius, nei mažesnę darbo patirtį turintiems darbuotojams.
Pagal VMP šeimos nariui	25,1 % (73%) <i>400-900 Lt</i>	5,9 % (16,8%) <i>900 -1500 Lt</i>	4,8 % (15,9%) <i>400-900 Lt</i>	Darbuotojai, kurių vidutinės mėnesio pajamos šeimos nariui mažesnės, dirbau ilgesnius viršvalandžius.
Ar dirba pagal specialybę?	36,7% (59,6%) <i>Taip</i>	10,7% (17,4%) <i>Taip</i>	5,6% (9,2%) <i>Taip</i>	Darbuotojų, dirbančių ne pagal specialybę, viršvalandžių trukmė ilgesnė nei dirbančių pagal specialybę.

Lentelėje išskirta daugiausia apklaustųjų pasirinkusių atitinkamą atsakymo variantą pagal aspektus: % nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės pagal tam tikrą aspektą skaičiaus). Pagal Chi kvadrato statistiką ir reikšmingumo kriterijų ($p < 0,05$) visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Minėtų klausimų apie dirbamų viršvalandinių darbą ir galimybes dirbti viršvalandžius rezultatų lyginamoji analizė leis išryškinti (ne)atitikimą tarp esamos ir pageidaujamos situacijos. Nors apmokėjimas už viršvalandinį darbą yra darbuotojo kintamojo užmokesčio dalis, tačiau daugiau kaip 55 proc. apklaustųjų dėl įvairių priežasčių nenori dirbti viršvalandžių. Analizuojant

¹⁶ Likę 8,8 % darbuotojų, dirbančių viršvalandžius, nurodė 1, 2 arba 3 val. per savaitę viršvalandžių trukmę.

darbuotojų atsakymus apie galimybes dirbti viršvalandinį darbą pagal atskirus požymius, matyti, kad tiek pagal išsilavinimą, tiek pagal amžių, šeimyninę padėtį, stažą ir pajamas šeimos nariui, darbuotojų norinčių ir nenorinčių dirbti viršvalandžius procentinis pasiskirstymas yra labai panašus.

33 lentelė. Darbuotojų nuomonės apie galimybę dirbti viršvalandžius (arba daugiau jų) apklausos rezultatų pasiskirstymas.

Aspektas	Nori dirbti (arba daugiau dirbti)	Nenori dirbti (arba daugiau dirbti)	Nenori dirbti (arba daugiau jų) dėl sveikatos, šeimyninių ar kt. aplinkybių
VISO (N=507) <i>Iš jų:</i>	44,6 %	35,1%	20,3%
Pagal išsilavinimą	<i>Aukšt. Bakalauras:</i> 17,2% (43,7%) <i>Aukšt. Magistras:</i> 12,8% (43,9 %)	<i>Aukšt. Bakalauras:</i> 15,2% (38,7%) <i>Aukšt. Magistras:</i> 9,7% (33,1 %)	<i>Aukšt. Bakalauras:</i> 6,9% (17,6%) <i>Aukšt. Magistras:</i> 6,7% (23,0 %)
Pagal lytį	<i>Vyrai:</i> 16,4 % (46,9%) <i>Moterys:</i> 28,2% (43,3%)	<i>Vyrai:</i> 14,8 % (42,4%) <i>Moterys:</i> 20,3% (31,2%)	<i>Vyrai:</i> 3,7 % (10,7%) <i>Moterys:</i> 16,6% (25,5%)
Pagal amžių	<i>20-30 metų:</i> 28,2% (45,3%) <i>30-40 metų:</i> 7,1% (45,0%)	<i>20-30 metų:</i> 23,5% (37,7%) <i>30-40 metų:</i> 6,3% (40,0%)	<i>40-50 metų:</i> 3,4% (35,4%) <i>50-60 metų:</i> 3,6% (33,3%)
Pagal šeimyninę padėtį	<i>Nesutuokęs:</i> 28,4% (49,8%) <i>Sutuok., turi vaikų:</i> 12,2% (43,7%)	<i>Nesutuokęs:</i> 20,3% (35,6%) <i>Sutuok., turi vaikų:</i> 7,1% (25,4%)	<i>Nesutuokęs:</i> 8,3% (14,5%) <i>Sutuok., turi vaikų:</i> 8,7% (31,0%)
Pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje	<i>1-3 metai:</i> 10,8% (48,2%) <i>3-5 metai:</i> 11,8% (51,7%)	<i>1-3 metai:</i> 8,5% (36,8%) <i>3-5 metai:</i> 8,1% (36,0%)	<i>1-3 metai:</i> 4,9% (21,4%) <i>>10 metų:</i> 6,1% (39,2%)
Pagal bendrą darbo stažą	<i>5-10 metų:</i> 16,7% (54,2%) <i>>10 metų:</i> 11,7% (36,6 %)	<i>5-10 metų:</i> 9,9% (32,3%) <i>>10 metų:</i> 10,9% (34,2%)	<i>5-10 metų:</i> 4,2% (13,5%) <i>>10 metų:</i> 9,3% (29,2 %)
Pagal vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui	<i>400-900 Lt:</i> 13,4% (43,9%) <i>>1500 Lt:</i> 20,3% (51,2%)	<i>900-1500 Lt:</i> 13,2% (44,4 %) <i>>1500 Lt:</i> 12,4% (31,3%)	<i>400-900 Lt:</i> 7,7% (25,2%) <i>>1500 Lt:</i> 6,9% (17,4%)

Lentelėje išskirta daugiausia apklaustųjų pasirinkusių atitinkamą teiginį pagal aspektus: % nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės pagal tam tikrą aspektą skaičiaus). Pagal Chi kvadrato statistiką ir reikšmingumo kriterijų ($p < 0,05$) visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Paminėtina tik tai, kad daugiau kaip 50 proc. darbuotojų, turinčių 5-10 metų bendrą darbo stažą, 3-5 metų stažą dabartinėje darbovietėje, taip pat kurių pajamos šeimos nariui daugiau kaip 1500 Lt, nori dirbti viršvalandinį darbą.

Apklaustos rezultatai parodė ir tai, kad vidutinio ar vyresnio amžiaus žmonės nelinkę dirbti viršvalandžių dėl sveikatos arba šeimyninių aplinkybių

Toliau yra pateikiama dirbamų viršvalandžių analizė, lyginant darbuotojų, besiskiriančių gaunamu VDU, atsakymus (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. Darbuotojų apklausos rezultatų apie dirbamus viršvalandžius pagal darbuotojų grupes, kurių VDU yra 1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt, suvestinė.

Aspektas	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt
Dirba apmokamus	11,6% (19,9%)	3,9% (13,1%)
Dirba neapmokamus	20,0% (34,3%)	15,3% (51,0%)
Dirba apmokamus ir neapmokamus	7,1% (12,1%)	2,6% (8,5%)
Nedirba	19,6% (33,7%)	8,3% (27,5%)

% nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės pagal tam tikrą aspektą skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Nors viršvalandinis darbas gali būti kaip didesnio kintamojo darbo užmokesčio galimybė darbuotojams, tačiau daugiau kaip pusė apklaustųjų, gaunančių 2001-3000 Lt VDU, dirba neapmokamus viršvalandžius. Tai rodo, kad organizacijose netaikoma ši kintamojo darbo užmokesčio priemonė, nors neapmokamas, ilgesnis nei reglamentuoja teisės aktai viršvalandinis darbas gali būti darbuotojų darbo našumo sumažėjimo ir sveikatos problemų atsiradimo priežastis. Akcentuotina ir tai, kad beveik 20 proc. darbuotojų, kurių VDU yra mažesnis (iki 2000 Lt), dirba apmokamus (1,5 karto daugiau skaičiuojant nuo VDU) viršvalandžius, kas rodo mažą nustatyto pastoviojo užmokesčio dalį arba netaikomas kitas kintamosios užmokesčio dalies priemones.

Apibendrinant apklaustųjų nuomonių apie viršvalandinį darbą pasiskirstymą, neišryškėjo aiški gaunamo didesnio užmokesčio ir dirbamų apmokamų viršvalandžių priklausomybė pagal atskirus darbuotojų požymius. Papildomai pergrupavus duomenis į ranginius (traktuojant vieną grupę respondentų, kurie dirba apmokamus viršvalandžius arba apmokamus ir

neapmokamus, o kitą grupę – kurie nedirba viršvalandžių arba dirba neapmokamą viršvalandinį darbą), atlikta koreliacinė analizė. Pagal gautą *Spearmano* koreliacijos koeficientą statistiškai reikšmingas, stiprus ryšys tarp šių kintamųjų nebuvo nustatytas.

Išvados apie T3 tyrimo teiginį. Dauguma dirbančių viršvalandinį darbą darbuotojų yra iki 40 metų amžiaus, turintys aukštąjį bakalauro ar magistro išsilavinimą, tačiau tarp nedirbančių viršvalandinio darbo taip pat dominuoja minėto amžiaus ir išsilavinimo darbuotojai. Analizuojant 20-30 metų respondentų grupę, matyti, kad virš 70 proc. pastarųjų dirba viršvalandžius. Daugiausia minėtos amžiaus grupės respondentų yra ir tarp nedirbančiųjų viršvalandinio darbo (17,5 proc. nuo bendro apklaustųjų skaičiaus). Apie 80 proc. visų turinčių aukštąjį magistro arba bakalauro išsilavinimą dirba viršvalandžius, tačiau tarp nedirbančių dominuoja taip pat aukštąjį bakalauro išsilavinimą turintys darbuotojai (32,5 proc. nuo visų apklaustųjų). Akcentuotina ir tai, kad šie darbuotojai dažniau dirba neapmokamus viršvalandžius: 25,7 proc. 20-30 metų amžiaus grupės ir 14,9 proc. aukštąjį magistro išsilavinimą turinčių respondentų dirba neapmokamus viršvalandžius.

Apibendrinant teigtina, kad darbuotojai iki 40 amžiaus, turintys aukštąjį bakalauro ar magistro išsilavinimą nori dirbti viršvalandinį darbą, siekiant savo poreikių ir lūkesčių įgyvendinimo bei didesnio darbo užmokesčio, tačiau tarp nenorinčių dirbti viršvalandžių taip pat dominuoja tokio pat amžiaus ir išsilavinimo darbuotojai. Teiginyje išskirta viršvalandžius dirbančių darbuotojų grupė apibūdinta skirtingais požymiais yra tikslinė, tačiau tikslinga nagrinėti priežastis, nulėmusias, kodėl didelė dalis šios amžiaus grupės žmonių nenori dirbti viršvalandinio darbo, siekiant didesnio darbo užmokesčio.

Darbo apmokėjimo sistema OV_{AS} . Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų pogrupis *darbo apmokėjimo sistema OV_{AS}* apima tokius veiksmus kaip *tiesioginio darbo užmokesčio pastovioji dalis* (apskaičiuota pagal

vienetinę, laikinę formą) (OV_{AS1}), *kintamosios dalies elementai* (OV_{AS2}), *netiesioginio darbo užmokesčio elementai* (OV_{AS3}).

Pirmiausia, remiantis anketinės apklausos rezultatais, pateikiama visų respondentų gaunamo darbo užmokesčio elementų statistika pagal išskirtas darbuotojų grupes (žr. 35 lentelę).

35 lentelė. Darbuotojų darbo užmokesčio struktūra, atspindinti organizacijų darbo apmokėjimo sistemą: respondentų atsakymų pasiskirstymas.

Gaunamas darbo užmokestis ¹⁷	VDU yra 1000-2000 Lt		VDU yra 2001-3000 Lt	
DU_P	14,9% (25,6%)		6,7% (22,2%)	
$DU_P + DU_K$	6,1% (10,4%)	DU_K : 132 arba 25,9% (44,4%)	8 arba 1,6% (5,2%)	DU_K : 80 arba 15,7% (52,3%)
$DU_P + DU_K + DU_N$	19,8% (34%)		72 arba 14,1% (47,1%)	
$DU_P + DU_N$	17,5% (30%)	DU_N : 190 arba 37,3% (63,9%)	39 arba 7,7% (25,5 %)	DU_N : 111 arba 21,8% (72,5%)

Lentelėje išskirta daugiausia apklaustųjų pasirinkusių atitinkamą atsakymo variantą pagal aspektus: % nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

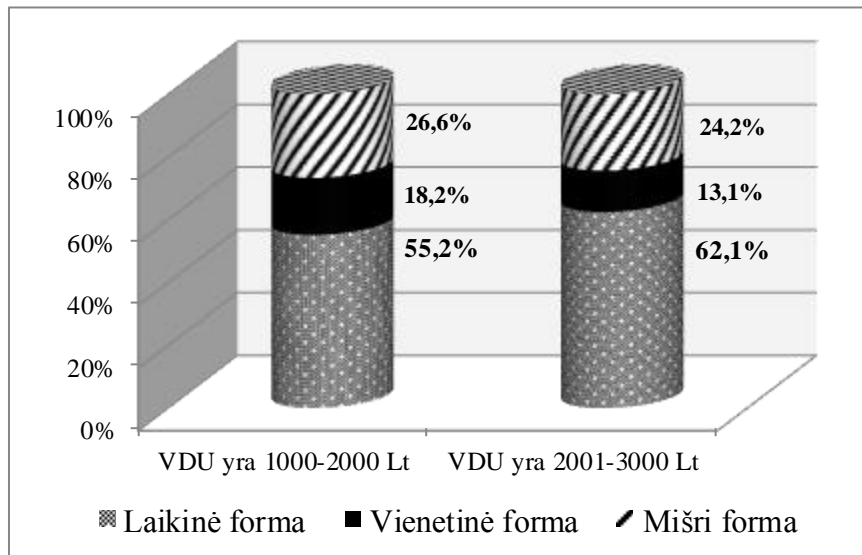
Apklaustųjų paprašyta detalizuoti darbo užmokesčio struktūrą, siekiant išskirti darbuotojų gaunamo užmokesčio skirtumus pagal jį sudarančius elementus (tik pastovusis užmokestis, kintamoji ir pastovioji užmokesčio dalys, ar papildomai netiesioginis užmokestis). 35 lentelėje matyti, kad daugumos tiek darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt, tiek kurių VDU 2001-3000 Lt, darbo užmokestis susideda iš pastoviojo, kintamojo ir netiesioginio užmokesčio ($DU_P + DU_K + DU_N$) - atitinkamai 35 % ir 47,1 % atskiros grupės apklaustųjų.

Tiesioginio darbo užmokesčio pastoviosios dalies apskaičiavimo formos ir gaunamo darbo užmokesčio ryšys (OV_{AS1}). Pagrindinis analizuojamas ryšys yra vidutinio darbo užmokesčio dydžio priklausomybė

¹⁷ DU_P –etatinis darbo užmokestis (pastovioji tiesioginio darbo užmokesčio dalis), DU_K – kintamoji tiesioginio darbo užmokesčio dalis, DU_N – netiesioginis darbo užmokestis.

nuo tiesioginio darbo užmokesčio pastoviosios dalies skaičiavimo modelio (laikinės, vienetinės ar mišrios formos).

19 paveiksle pateiktas darbuotojų, besiskiriančių VDU, pastoviojo darbo užmokesčio apskaičiavimo pagal skirtingas formas, atsakymų pasiskirstymas.



19 pav. Darbuotojų grupių, pagal vidutinį darbo užmokesį (1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt), gaunamo pastoviojo darbo užmokesčio apskaičiavimo forma (atsakiusių procentas nuo viso atskiros respondentų grupės skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Daugumos apklaustųjų, tiek gaunančių 1000-2000 Lt VDU, tiek 2001-3000 Lt VDU, pastovioji tiesioginio užmokesčio dalis apskaičiuojama pagal laikinės formos modelį, o mažiausiai taikomi vienetinės formos modeliai.

Norint nustatyti, ar yra ryšys tarp dabartinio darbuotojo gaunamo vidutinio darbo užmokesčio ir pastoviosios darbo užmokesčio dalies skaičiavimo formos, apskaičiuojamas *Spearmano* koreliacijos koeficientas. Gauta koreliacinė matrica parodė, kad šiuos du rodiklius sieja labai silpnas ir statistiškai nereikšmingas ($r = 0,059$, $p > 0,05$) koreliacinis ryšys, todėl teigtina, kad pastoviojo užmokesčio apskaičiavimo forma nesusijusi su darbuotojo gaunamu dabartiniu vidutiniu darbo užmokesčiu.

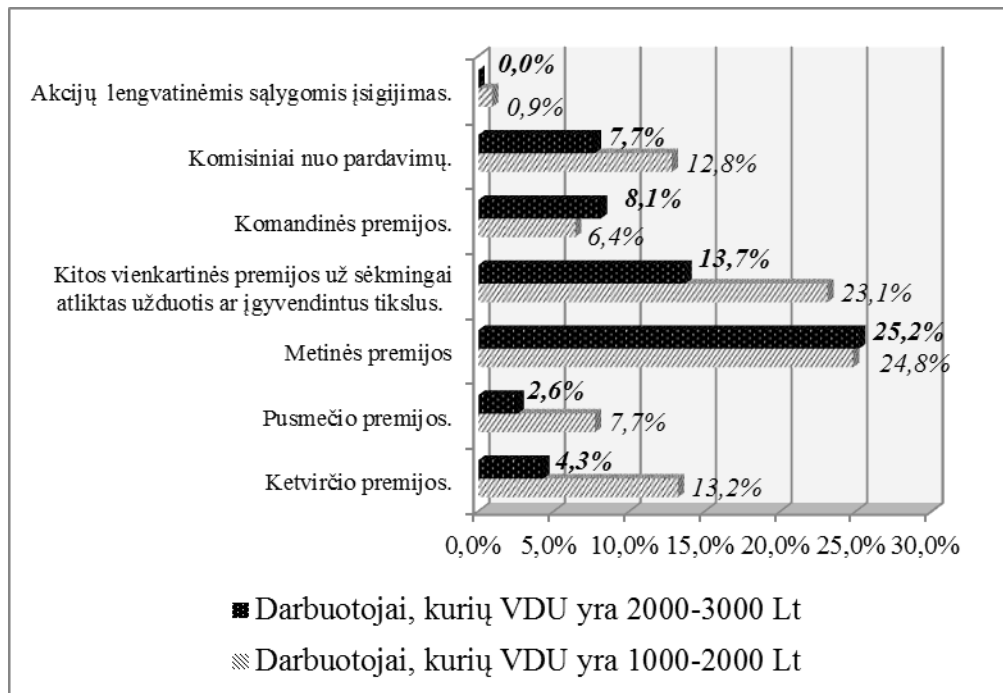
Tiesioginio darbo užmokesčio kintamosios dalies ir gaunamo darbo užmokesčio santykis (OV_{AS2}). Pagrindiniai analizuojami ryšiai yra skirtingų kintamojo darbo užmokesčio priemonių taikymas ir gaunamas vidutinis darbuotojo darbo užmokestis, siekiant nustatyti organizacijoje darbuotojams taikomų tiesioginio darbo užmokesčio kintamosios dalies elementų ir vidutinio darbo užmokesčio dydžio tarpusavio priklausomybę. Šių požymių palyginimui netaikomas *Chi-kvadrato* kriterijus, nes į klausimą apie taikomus kintamojo darbo užmokesčio elementus, respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Analizuojant darbuotojų apklausos rezultatus apie kintamojo užmokesčio elementus, matyti, kad minėtą darbo užmokestį nurodė gaunantys beveik 46 proc. visų apklaustųjų, tarp kurių dauguma nurodė gaunantys metines premijas (55,1 proc. apklaustųjų, gaunančių kintamąjį užmokestį) ir kitas vienkartinės premijas už sėkmingai atliktus darbus (42,3 proc. apklaustųjų, gaunančių kintamąjį užmokestį).

Darbuotojų kintamosios darbo užmokesčio dalies struktūros kryžminio palyginimo analizė parodė, kad ***metinės premijos*** yra dominuojantis kintamojo darbo užmokesčio elementas: metines premijas nurodė gaunantys 43,9 proc. darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt; 74,7 proc., kurių VDU 2001-3000 Lt; 42,1 proc. darbuotojų, gaunančių 3000-4000 Lt VDU. Akcentuotina tai, kad respondentų tarpe, kurių VDU yra 4000 Lt ir daugiau, pažymėjo visus kintamojo užmokesčio elementus (ketvirčio, pusmečio, metinės, kitos vienkartinės, komandinės premijos, komisiniai), išskyrus akcijų įsigijimą.

20 paveiksle pateikti atliktos darbuotojų anketinės apklausos apie kintamojo darbo užmokesčio elementus rezultatai pagal išskirtas darbuotojų grupes (kurių VDU yra 1000-2000 Lt ir kurių VDU yra 2001-3000 Lt).

Pabrėžtina tai, kad daugiau darbuotojų, kurių VDU yra mažesnis, nurodė gaunantys ketvirčio ir pusmečio premijas: beveik 24 proc. darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt, gauna ketvirčio premijas, tuo tarpu tik apie 13 proc. darbuotojų, kurių VDU yra virš 2001 Lt, gauna minėtas premijas. Komandinės premijos yra mažiau populiarios tarp darbuotojų, gaunančių 1000-

2001 Lt, nei tarp 2001-3000 Lt VDU gaunančių darbuotojų (24 proc. pastarosios grupės darbuotojų gauna komandinės premijas).

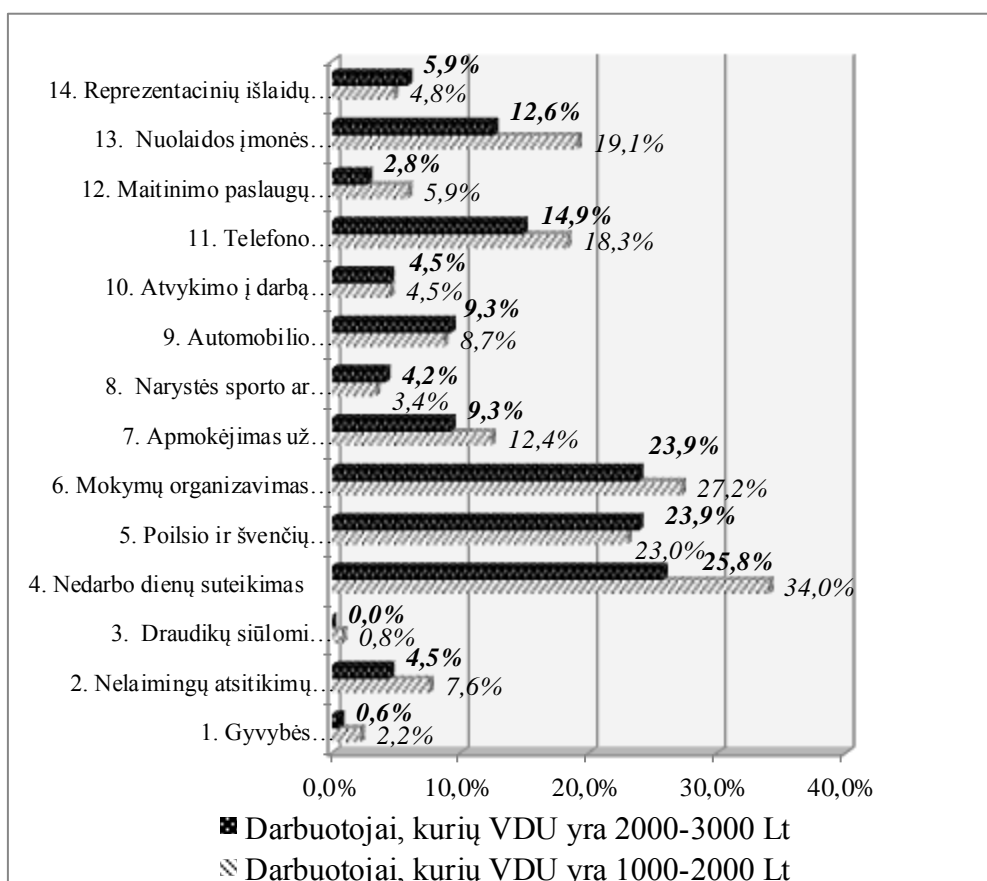


20 pav. Darbuotojų grupių, pagal vidutinį darbo užmokestį (1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt), gaunamo kintamojo darbo užmokesčio elementai (atsakiusiųjų procentas nuo viso atskiros respondentų grupės skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Pergrupavus duomenis į ranginius (išskyrus grupę respondentų, kurie gauna kintamąjį darbo užmokestį), nenustatytas statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas tarp VDU ir gaunamo kintamojo užmokesčio priemonių.

Netiesioginio darbo užmokesčio elementų ir gaunamo darbo užmokesčio dydžio santykis OV_{AS3} . Netiesioginis darbo užmokestis gali apimti daug skirtingų priemonių, todėl, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais, būtina įvertinti atskirų priemonių taikymą ir išryškinti gaunamų skirtingų netiesioginio darbo užmokesčio priemonių ir vidutinio darbuotojo darbo užmokesčio ryšį (žr. 21 pav.).



21 pav. Darbuotojų grupių, pagal vidutinį darbo užmokestį (1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt), gaunamo netiesioginio darbo užmokesčio elementai¹⁸ (atsakiusių procentas nuo viso atskiros respondentų grupės skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Remiantis anketinės apklausos rezultatais, netiesioginį darbo užmokestį nurodė gaunantys beveik 70 proc. visų apklaustųjų. Šių požymių palyginimui netaikomas *Chi-kvadrato* kriterijus, nes į klausimą apie taikomus netiesioginio darbo užmokesčio elementus, respondantai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Kryžminio palyginimo būdu nustatyta, kad, nepriklausomai nuo darbuotojų VDU, dominuojančios netiesioginio darbo užmokesčio priemonės yra nedarbo dienų suteikimas (daugumą jų

¹⁸ 1. Gyvybės draudimas/savanoriškas sveikatos draudimas. 2. Nelaimingų atsitikimų darbe draudimas. 3. Draudikų siūlomi produktai/pensijų fondai. 4. Nedarbo dienų suteikimas. 5. Poilsio ir švenčių organizavimas darbuotojams. 6. Mokymų organizavimas darbovietėje. 7. Apmokėjimas už mokslą/paskolų mokytis suteikimas. 8. Narystės sporto ar kituose klubuose apmokėjimas. 9. Automobilio skyrimas/degalų sąnaudų padengimas. 10. Atvykimo į darbą išlaidų padengimas. 11. Telefono suteikimas/sąskaitų apmokėjimas. 12. Maitinimo paslaugų apmokėjimas. 13. Nuolaidos įmonės produktams įsigyti. 14. Režantacinių išlaidų kompensavimas.

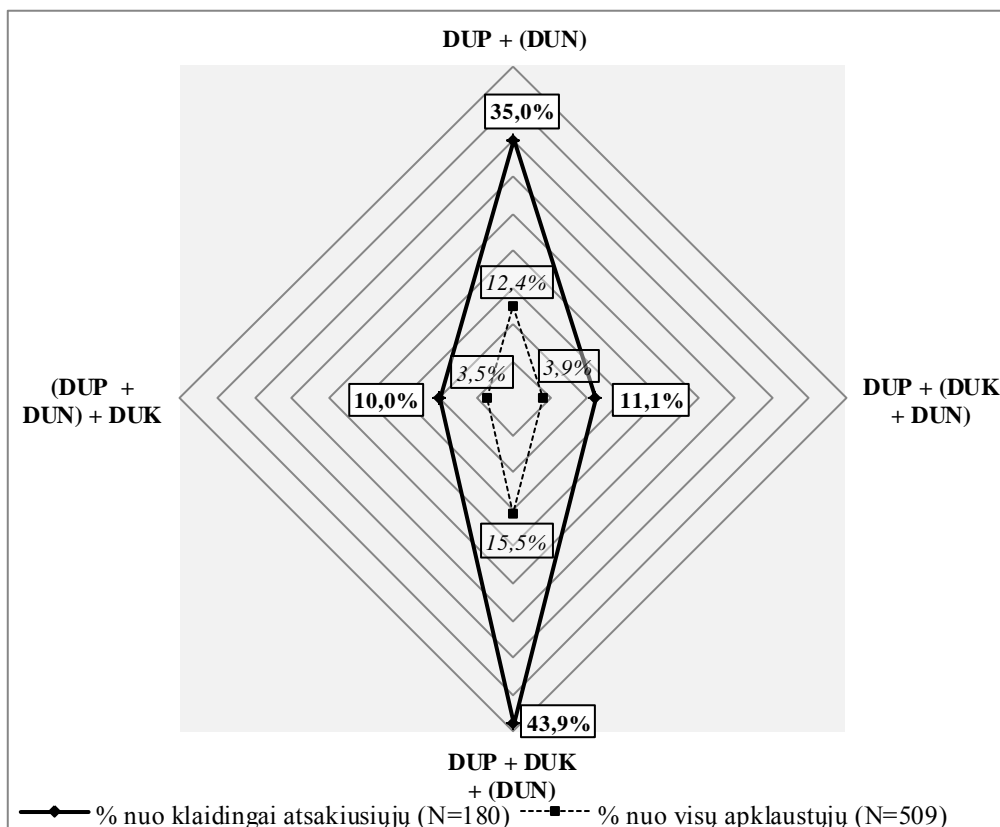
reglamentuoja darbo teisės aktai), mokymų, poilsio ir švenčių (laisvalaikio) organizavimas. 21 paveiksle pateikti atliktos anketinės apklausos apie netiesioginio darbo užmokesčio elementus rezultatai, pagal sudarytas grupes (kurie gauna 1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt VDU, t.y. atitinkamai 54,5 ir 31,7 proc. respondentų, gaunančių netiesioginį darbo užmokestį).

Pergrupavus duomenis į ranginius (išskyrus grupę respondentų, kurie gauna netiesioginį darbo užmokestį), apskaičiuotas statistiškai reikšmingas labai silpnas *Spearmano* koreliacijos koeficientas ($r=0,098$; $p<0,05$) tarp VDU ir gaunamų netiesioginio užmokesčio priemonių.

Analizuojant darbo apmokėjimo sistemos veiksmų pogrupio **OV_{AS}** įtaką darbo apmokėjimui, ypač akcentuotina apklaustųjų darbuotojų klaidingo darbo užmokesčio interpretavimo problema (beveik 35,4 proc. visų respondentų atsakymuose rasta kažkoks darbo užmokesčio struktūros suvokimo netikslumas). 22 paveiksle pateikta neteisingo darbo užmokesčio traktavimo variantų suvestinė.

Dauguma darbuotojų blogai interpretavo netiesioginį darbo užmokestį (90 proc. visų respondentų padariusių kažkokias klaidas), t.y. nurodyta gaunamo darbo užmokesčio sandara tik iš pastoviojo arba iš pastoviojo ir kintamojo darbo užmokesčio, tačiau, detalizuojant užmokesčio elementus, buvo pažymėtos ir gaunamos netiesioginio užmokesčio priemonės. Kiek mažiau, tik 10 proc. visų respondentų padariusių kažkokias klaidas, netinkamai interpretavo kintamąjį darbo užmokestį.

Svarbu tai, kad empiriniame tyrime pasitvirtino jau teorinėje analizėje išryškėjusi netiesioginio darbo užmokesčio nelygiavertiškumo lyginant su tiesioginiu užmokesčiu problema. Be abejo, tiesioginio darbo užmokesčio tiek pastovioji, tiek kintamoji dalys yra galutinio darbuotojui apskaičiuoto darbo užmokesčio pagrindas, tačiau netiesioginio darbo užmokesčio, kuris yra organizacijos materialios išlaidos darbuotojų labui, nesuvokimas yra problema, susijusi su netinkamu darbuotojų supažindinimu su apmokėjimo sistema organizacijoje.



22 pav. Apklaustųjų darbuotojų klaidingo darbo užmokesčio interpretavimo suvestinė.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

22 paveiksle pateiktų klaidingo interpretavimo situacijų paaiškinimai:
 $DU_P + (DU_N)$ – darbuotojo nurodyta gaunamo darbo užmokesčio sandara tik iš pastoviojo darbo užmokesčio, tačiau, detalizuojant užmokesčio elementus, pažymėtos ir jo gaunamos netiesioginio užmokesčio priemonės.

$DU_P + (DU_K + DU_N)$ – darbuotojo nurodyta gaunamo darbo užmokesčio sandara tik iš pastoviojo darbo užmokesčio, tačiau, detalizuojant užmokesčio elementus, pažymėtos ir jo gaunamos netiesioginio bei kintamojo užmokesčio priemonės.

$DU_P + DU_K + (DU_N)$ – darbuotojo nurodyta gaunamo darbo užmokesčio sandara iš pastoviojo ir kintamojo darbo užmokesčio, tačiau, detalizuojant užmokesčio elementus, pažymėtos ir jo gaunamos netiesioginio užmokesčio priemonės.

$(DU_P + DU_N) + DU_K$ – darbuotojo nurodyta gaunamo darbo užmokesčio

sandara iš pastoviojo ir netiesioginio darbo užmokesčio, tačiau, detalizuojant užmokesčio elementus, pažymėtos ir jo gaunamos kintamojo užmokesčio priemonės.

Darbuotojai galutinį užmokestį, gaunamą iš verslo organizacijos už jų atliktą darbą, suvokia tik kaip tiesioginį materialųjį užmokestį, neįvertindami tiesiogiai materialiai neapčiuopiamo netiesioginio užmokesčio, tokio kaip užmokestis už nedirbtą laiką, socialinės apsaugos programos, papildomos paslaugos ir privilegijos.

Akcentuotina tai, kad atliekant darbuotojų anketinę apklausą, buvo pateiktas klausimas apie supažindinimo su darbo apmokėjimo sistema organizacijoje lygį (žr. 32 lentelę, VVP1 vertinimo rezultatai). Gauti rezultatai išryškino tai, kad šiek tiek daugiau darbuotojų pilnai supranta taikomą darbo apmokėjimo sistemą organizacijoje (vidutinis 2,17 balas 5 balų skalėje, kai 1 yra *visiškai patenkintas*), tačiau skirtumas tarp nepatenkintų darbuotojų yra labai nežymus. Išnagrinėta darbuotojų per siauro, neteisingo darbo užmokesčio interpretavimo situacija, rodo, kad minėto klausimo rezultatai koreliuoja tarpusavyje ir patvirtina esamą problemą.

Organizacijos finansinės galimybės OV_{FG} ir organizacijos veiklos pobūdis OV_{VP} . OV_{FG} veiksmų pogrupis apima darbo apmokėjimo fondo dydžio, organizacijos finansinių rezultatų ir darbuotojų darbo užmokesčio kitimo priklausomybės analizę. OV_{VP} veiksmų pogrupio įtaka vertinama pagal vidutinio darbo užmokesčio konkrečios veiklos, dydžio (pavyzdžiui, smulkaus ir vidutinio verslo) organizacijose rodiklį. Šie veiksmų pogrupiai išsiskiria iš kitų tuo, kad juos sunku įvertinti, naudojant anketinės apklausos duomenų rinkimo metodą.

Organizacijos finansinės galimybės OV_{FG} labiausiai sietinos su tiesioginio darbo užmokesčio kintamąja dalimi darbuotojui, t.y. geresni finansiniai rezultatai sąlygoja minėtos kintamojo užmokesčio dalies didėjimo galimybes darbuotojui. Lyginant išskirtas darbuotojų grupes, besiskiriančias VDU, gauta, kad 44,4 proc. visų 1000-2000 Lt VDU gaunančių darbuotojų ir 52,3 proc. darbuotojų, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, nurodė gaunantys

kintamąjį užmokestį (nėra itin ryškaus skirtumo tarp grupių – beveik 10 proc.). Pergrupavus duomenis į ranginius (traktuojant vieną grupę respondentų, kurie gauna tik pastovųjį tiesioginį užmokestį, o kitą grupę – kurie gauna dar ir kintamąjį bei netiesioginį darbo užmokestį), apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys nebuvo nustatytas.

Organizacijos veiklos pobūdžio veiksmų pogrupis **OV_{VP}** taip pat sunkiai analizuojamas, remiantis anketinės darbuotojų apklausos rezultatais, nes netikslinga klausti apklaustųjų apie darbovietės veiklos pobūdžio ryšį su darbo užmokesčiu. Kadangi buvo apklausti skirtingų regionų ir ekonominių veiklų organizacijų darbuotojų, galima matyti užmokesčio skirtumus pagal šiuos požymius, nors tai yra išorinės aplinkos grupės veiksniai, tačiau sietini su veiklos pobūdžiu.

Analizuojant dviejų skirtingų miestų organizacijų darbuotojų užmokesčius, nematyti itin ryškaus skirtumo: 65,6 proc. Druskininkų miesto apklaustų darbuotojų ir 53,5 proc. Vilniaus miesto apklaustųjų nurodė 1000-2001 Lt VDU; atitinkamai 26,3 proc. ir 32,7 proc. Druskininkų ir Vilniaus miestų respondentų gauna 2001-3000 Lt. Vidutinis darbo užmokestis darbuotojų Druskininkuose yra 1840,6 Lt, Vilniuje – 2070,6 Lt (skirtumas 11,1 proc.).

Norint išryškinti ryšį, siejantį dabartinį darbuotojų gaunamą užmokestį už darbą ir regioną, kur darbuotojas dirba, apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas. Gautoje koreliacinėje matricoje išryškėjo šiuos du rodiklius siejantis silpnas statistiškai reikšmingas ($r = 0,140$, $p < 0,01$) koreliacinis ryšys. Analizuojant VDU atskiruose regionuose pagal skirtingus aspektus (amžius, lytis, darbas pagal specialybę, stažas, mėnesio pajamos), pagal *Chi kvadrato* statistiką ir p reikšmę statistiškai reikšmingas ryšys nerastas tik tarp stažo esamoje darbovietėje ir gaunamo darbo užmokesčio ($p > 0,05$), taip pat neanalizuotinas veiksnys – šeimyninė padėtis (žr. 3 priedą).

Analizuojant darbuotojų VDU skirtingose ekonominėse veiklose, remiantis anketinės apklausos rezultatais, išryškėjo, kad dauguma mažiausiai

apmokamuose sektoriuose dirbančių darbuotojų, nurodė gaunantys iki 2000 Lt VDU. 36 lentelėje matyti, kad daugiau kaip 70 proc. apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų darbuotojų gauna 1000-2000 Lt, taip pat šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų, dirbančių švietimo ekonominėje veikloje, gauna minėtą užmokestį.

36 lentelė. Darbuotojų gaunamo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio (VDU) skirtingose ekonominėse veiklose duomenų apibendrinimas.

Aspektas	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt
Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla	14,1% (71,7%)	4,3% (20,8%)
Švietimas	8,8% (54,2 %)	6,3% (38,6 %)
Informacija ir ryšiai	4,1 % (63,6 %)	1,2 % (18,2 %)
Finansinė ir draudimo veikla	5,7 % (37,8 %)	3,7 % (42,2%)

Lentelėje išskirta daugiausia apklaustųjų pasirinkusių atitinkamą atsakymo variantą pagal: % nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės pagal tam tikrą aspektą skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Istoriškai daugiausiai Lietuvos darbo rinkoje apmokamoje finansinėje ir draudimo veikloje daugiau apklaustųjų nurodė didesnę nei 2000 Lt VDU. Darytina išvada, kad apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklose, lyginant su finansine ir draudimo bei informacijos ir ryšių veikla, dirbančių darbuotojų VDU yra mažesnis. Informacijos ir ryšių bei finansinės ir draudimo veiklose apie 20 proc. dirbančių apklaustųjų gauna daugiau nei 3000 Lt VDU, tuo tarpu švietimo bei apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklose tokių darbuotojų apie 8 proc. Pagal *Chi kvadrato* statistiką ir *p* reikšmę, analizuojant VDU skirtingose ekonominėse veiklose pagal atskirus aspektus (amžius, lytis, šeimyninė padėtis, stažas, mėnesio pajamos), matyti, kad ryšys su gaunamu darbo užmokesčiu statistiškai reikšmingas.

Norint išryškinti ryšį, siejantį dabartinį darbuotojų gaunamą užmokestį už darbą ir ekonominę veiklą, kurioje veikia organizacija, buvo pergrupuoti duomenys ir apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas, t.y. nustatyta,

ar skiriasi darbo užmokestis ekonominėse veiklose, kuriose dirbančiųjų darbo užmokestis vienas mažiausių (apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų bei švietimo veiklos) ir didžiausių (informacijos ir ryšių bei finansinėje ir draudimo veiklos) šalyje. Gautoje koreliacinėje matricoje išryškėjo šiuos du rodiklius siejantis silpnas statistiškai reikšmingas ($r = 0,167$, $p < 0,01$) koreliacinis ryšys.

Apibendrinant vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupę sudarančių pogrupių įtaką darbo apmokėjimui, negalima išskirti ryškaus atskiro pogrupio poveikio, lyginant su kitų veiksnių pogrupių poveikiu. Nors galima buvo tikėtis, kad daugiau didesnę VDU gaunančių darbuotojų dirba apmokamą viršvalandinį darbą, tačiau empirinis tyrimas atskleidė atvirkštinę situaciją. Tarp pastoviojo darbo užmokesčio dalies apskaičiavimo formos ir darbuotojų VDU neišryškėjo ryšys, tačiau daugiau darbuotojų, kurių VDU yra virš 2001 Lt gauna kintamąjį ir netiesioginį užmokestį (apie 10 proc. daugiau darbuotojų). Teigtina, kad didžiausi užmokesčių skirtumai išryškėjo, analizuojant skirtinguose regionuose ir ekonominėse veiklose dirbančiųjų duomenis.

Kitame darbo poskyryje nagrinėjama trečiąją, darbuotojo vertės veiksnių grupę sudarančių pogrupių įtaka darbo apmokėjimui.

3.3. Darbuotojo vertės veiksnių grupės analizė

Šiame disertacijos poskyryje atliekamas darbo apmokėjimui įtaką darančių *darbuotojo vertės veiksnių grupės (DV)* atskirų pogrupių – *reliatyvi darbuotojo vertė DV_{RV}, asmeninės savybės DV_{AS}, poreikiai ir lūkesčiai DV_{PL}, socialinė padėtis DV_{SP}* – vertinimas pagal metodologinėje darbo dalyje pateiktus vertinimo rodiklius, tikslus ir tyrimo metodus (2.3.3 *posk.*).

Darbuotojo **socialinės padėties veiksnių pogrupis (DV_{SP})** vertinamas pagal gaunamo darbo užmokesčio dydžio priklausomybės laipsnį nuo darbuotojo *amžiaus DV_{SP1}, lyties DV_{SP2}, šeimyninės padėties DV_{SP3}, vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui DV_{SP4}*. Darbuotojų apklausos rezultatai pagal išskirtas VDU grupes, atspindintys socialinės padėties veiksnių pogrupio

atskirus veiksniais – amžius, lytis, šeimyninė padėtis, vidutinės mėnesio pajamos šeimos nariui - pateikti 37 lentelėje. Pagal *Chi kvadrato* statistiką ir *p* reikšmę, visų veiksnių ryšys su gaunamu darbo užmokesčiu statistiškai reikšmingas.

37 lentelė. Darbuotojų gaunamo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio (VDU) duomenų suvestinė pagal socialinės padėties aspektą.

Aspektas	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt
VISO (N=509). Iš jų:	58,3 %	30,1%
Pagal amžių DV_{SP1}	20-30 metų: 38,9% (62,3%) 40-50 metų: 6,3% (66,7%)	20-30 metų: 18,1% (28,9%) 50-60 metų: 2,6% (24,1%)
Pagal lytį DV_{SP2}	Vyras: 13,9% (40,1%) Moterys: 44,4% (68,1%)	Vyras: 13,4% (38,4%) Moterys: 16,7% (25,6%)
Pagal šeimyninę padėtį DV_{SP3}	Nesusituokęs: 35,2% (61,5%) Susituok., turi vaikų: 14,7% (52,8%)	Nesusituokęs: 16,1% (18,2%) Susituok., turi vaikų: 9% (32,4%)
Pagal vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui DV_{SP4}	400-900 Lt: 26,9% (87,3%) 900-1500 Lt: 19,8% (66,9%)	400-900 Lt: 3,3% (10,8%) >1500 Lt: 18,9% (47,8%)

Lentelėje išskirta daugiausia apklaustųjų pasirinkusių atitinkamą atsakymo variantą pagal aspektus: % nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės pagal tam tikrą aspektą skaičiaus). Pagal *Chi kvadrato* statistiką ir reikšmingumo kriterijų ($p < 0,05$) visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo darbuotojo amžiaus DV_{SP1}. 37 lentelėje matyti, kad daugiau kaip 60 proc. tiek 20-30 metų, tiek 40-50 metų amžiaus grupės apklaustųjų gauna iki 2000 Lt VDU, t.y. neišryškėjo darbo užmokesčio skirtumas pagal darbuotojo amžių. Norint nustatyti, kokio stiprumo ryšys sieja darbuotojų dabartinį gaunamą užmokestį ir jų amžių, skaičiuojamas *Pearsono* koreliacijos koeficientas. Gauta koreliacinė matrica parodė, kad darbuotojo vidutinio darbo užmokesčio ir jo amžiaus rodiklius nesieja statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys.

Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo darbuotojo lyties DV_{SP2}. 37 lentelėje pateikti anketinės apklausos rezultatai pagal darbuotojo socialinę padėtį, išryškino mažesnę moterų gaunamą VDU (68,1 proc. apklaustųjų moterų nurodė mažesnę nei 2000 Lt VDU, tuo tarpu tik 40,1 proc.

vyrų gauna minėtą VDU). *Chi kvadrato* statistika ir kriterijaus reikšmingumas rodo ($p < 0,05$), kad darbo užmokestis statistiškai reikšmingai priklauso nuo darbuotojo lyties. Tai patvirtina ir apskaičiuotas vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas neigiamas koreliacinis ryšys, remiantis *Spearmano* koreliacijos koeficientu ($r = -0,309$, $p < 0,01$).

Darbo užmokesčio dydžio priklausomybės nuo darbuotojo šeimyninės padėties DV_{SP3} . Daugiau kaip 60 proc. nesusituokusių respondentų gauna 1000-2000 Lt VDU, nors daugiau kaip pusė (52,8 proc.) susituokusių apklaustųjų, kurie turi vaikų, taip pat nurodė gaunantys minėtą VDU. *Chi kvadrato* statistika ir kriterijaus reikšmingumas rodo ($p < 0,05$), kad darbo užmokestis statistiškai reikšmingai priklauso nuo darbuotojo šeimyninės padėties. Kadangi dauguma apklaustųjų yra nesusituokę arba susituokę ir turintys vaikų, analizuojamas tarpusavio ryšys tarp VDU ir darbuotojo statuso pagal minėtas grupes. Apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas ir nustatytas statistiškai reikšmingas silpnas ryšys ($r = 0,117$; $p < 0,05$) tarp kintamųjų.

Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo darbuotojo vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui DV_{SP4} . Beveik 90 proc. respondentų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt, nurodė 400-900 Lt vidutines mėnesio pajamas šeimos nariui. 37 lentelėje matyti, kad dauguma apklaustųjų, gaunančių 1000-2000 Lt VDU, yra nesusituokę, arba susituokę turintys vaikų (nesusituokę, gyvenantys kartu ir turintys vaikų respondentai, taip pat įtraukti į šią grupę). Darytina išvada, kad pastarosios grupės apklaustųjų bendros šeimos pajamos nėra didelės: trijų asmenų šeimos bendroms mėnesio pajamoms esant apie 3000 Lt, vienam nariui priskaičiuotinos apie 900 Lt mėnesio pajamos, keturių asmenų šeimos atveju apie 700 Lt. Norint nustatyti, kokio stiprumo ryšys sieja darbuotojų dabartinį gaunamą užmokestį ir vidutines mėnesio pajamas šeimos nariui, skaičiuojamas *Pearsono* koreliacijos koeficientai. Analizuojant darbuotojų dabartinį gaunamą užmokestį ir jų vidutines mėnesio pajamas šeimos nariui, išryškėjo vidutinio stiprumo koreliacinis, statistiškai reikšmingas ($r_p = 0,472$, $p_p < 0,01$) tarpusavio ryšys

Reliatyvios darbuotojo vertės (DV_{RV}) veiksnių pogrupis apima tokius veiksnius kaip darbuotojo išsimokslinimas, darbo patirtis ir dirbamas darbas pagal specialybę, t.y. vertinamas darbo užmokesčio dydžio priklausomybės nuo *išsimokslinimo* DV_{RV1} , *darbo patirties (esamoje ir visose darbovietėse)* DV_{RV2} , *darbo pagal specialybę* DV_{RV3} laipsnis.

Darbuotojų apklausos rezultatai pagal VDU grupes, atspindintys reliatyvios vertės veiksnių pogrupio atskirus veiksnius - išsilavinimas, darbo stažas ir darbas pagal specialybę - pateikti 38 lentelėje.

38 lentelė. Darbuotojų gaunamo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio (VDU) duomenų suvestinė pagal reliatyvios darbuotojo vertės aspektą.

Aspektas	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt
VISO (N=509) <i>Iš jų:</i>	58,3 %	30,1%
Pagal išsilavinimą	<i>Aukšt. Bak.: 24,6% (62,5%)</i> <i>Aukšt. Mag.: 13,9% (47,7%)</i>	<i>Aukšt. Bak.: 12,2% (31%)</i> <i>Aukšt. Mag.: 9,8% (33,6%)</i>
Pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje	<i>3-10 metų: 15,5% (26,6 %)</i> <i>1-3 metai: 13,8 % (23,6 %)</i>	<i>3-5 metų: 8,8% (29,4%)</i> <i>1-3 metai: 5,5 % (18,3%)</i>
Pagal bendrą darbo stažą	<i>0-1 metų: 9,3% (78,3%)</i> <i>5-10 metų: 13,9% (45,2%)</i>	<i>3-5 metų: 4,2% (29,2%)</i> <i>5-10 metų: 12,9% (41,9%)</i>
Ar dirba pagal specialybę?	<i>Taip: 32% (54,9%)</i> <i>Ne: 26,3% (45,1%)</i>	<i>Taip: 21,8% (72,5%)</i> <i>Ne: 8,3% (27,5%)</i>

Lentelėje išskirta daugiausia apklaustųjų pasirinkusių atitinkamą atsakymo variantą pagal aspektus: % nuo bendro respondentų skaičiaus (% nuo respondentų grupės pagal tam tikrą aspektą skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo išsilavinimo DV_{RV1} .

Analizuojant darbuotojų apklausos rezultatus, matyti, kad dauguma apklaustųjų yra įgiję aukštąjį bakalauro ar magistro išsilavinimą. Išryškėjo nežymus vidutinio užmokesčio skirtumas tarp šių grupių respondentų: atitinkamai 93,5 proc. ir 81,3 proc. aukštąjį bakalauro ir magistro išsilavinimą turintys darbuotojai gauna iki 3000 Lt VDU, t.y. šiek tiek daugiau darbuotojų jau įgiję magistro išsilavinimą nurodė gaunantys didesnę užmokestį.

Chi kvadrato statistika ir kriterijaus reikšmingumas rodo ($p < 0,05$), kad darbo užmokestis statistiškai reikšmingai priklauso nuo darbuotojo išsimokslinimo. Kadangi daugiausia apklaustųjų respondentų turi aukštąjį

bakalauro arba magistro išsilavinimą, apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas, ieškant tarpusavio priklausomybės tarp VDU ir darbuotojų išsilavinimo. Statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys tarp VDU ir aukštojo darbuotojo išsilavinimo (tarp bakalauro ir magistro aukštąjį išsilavinimą įgijusių darbuotojų) buvo nustatytas ($r=0,322$; $p<0,01$).

Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo darbuotojo darbo stažo (esamoje ir visose darbovietėse) DV_{RV2} . 38 lentelėje matyti, kad į savo pirmąjį darbą įsidarbinę darbuotojai (0-1 metų bendra darbo patirtis) gauna iki 2000 Lt (78,3 proc. neturinčių darbo stažo respondentų). Norint nustatyti, kokio stiprumo ryšys sieja dabartinį darbuotojų gaunamą užmokestį už darbą ir darbuotojo darbo stažą (esamoje darbovietėje ir visą turimą), apskaičiuoti *Pearsono* koreliacijos koeficientai. Koreliacinė analizė parodė, kad šių rodiklių nesieja nei stiprus, nei statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,059$ ir $0,08$; $p > 0,01$). *Chi kvadrato* statistika ir *p* reikšmė parodė, kad gaunamo darbo užmokesčio ir stažo esamoje darbovietėje ryšys statistiškai nereikšmingas ($p>0,05$) (žr. 3 priedą).

Darbo užmokesčio dydžio priklausomybė nuo darbuotojų darbo pagal specialybę DV_{RV3} . Norint nustatyti, kokio stiprumo ryšys sieja dabartinį darbuotojų gaunamą užmokestį už darbą ir darbą pagal specialybę esamoje darbovietėje, apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas. Gautoje koreliacinėje matricoje išryškėjo šiuos du rodiklius siejantis silpnas atvirkštinis, statistiškai reikšmingas ($p< 0,01$) koreliacinis ryšys ($r = - 0,229$). *Chi kvadrato* statistika ir kriterijaus reikšmingumas ($p<0,05$) rodo, kad yra statistiškai reikšmingas pagrindas manyti, kad didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai dabartinėje darbovietėje yra labiau linkę dirbti ne pagal specialybę, nei mažesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai. Analizuojant priežastis, lėmusias darbuotojų pasirinkimą dirbti dabartinėje darbovietėje ne pagal jų įgytą specialybę, akivaizdu, kad dauguma jų, nepriklausomai nuo gaunamo VDU, svarbiausią priežastį įvardijo *nesamas galimybes dirbti pagal specialybę* (žr. 39 lentelę).

Paminėtina tai, kad beveik visi respondentai (92,8%), dirbantys ne pagal specialybę, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, nurodė nerandantys darbo pagal jų įgytą specialybę, tuo tarpu tik 45,5% darbuotojai, dirbantys ne pagal įgytą specialybę, kurių VDU yra 1000-2000 Lt, nurodė šią priežastį. Apie 30 proc. respondentų, dirbančių ne pagal specialybę, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, be minėtos priežasties pažymėjo ir kurią nors kitą priežastį, kaip *nenorą dirbti pagal įgytą specialybę, esamą įdomų darbą, lankstų darbo laiko grafiką ar palankią darbo aplinką*, lemiančią pasirinkimą dirbti ne pagal specialybę.

39 lentelė. Priežastys lėmusios darbuotojo pasirinkimą dirbti ne pagal specialybę.

Priežastys	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt
Nerandu darbo pagal savo specialybę, išsilavinimą.	45,5%	92,8%
Nenoriu dirbti pagal savo įgytą specialybę, išsilavinimą.	8,2%	26,2%
Mane tenkina dabartinėje darbovietėje nustatytas pastovus (etatinis) piniginis darbo užmokestis.	8,9%	9,5%
Įdomus darbas, esamos saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo, turimų žinių panaudojimo galimybės dabartinėje darbovietėje.	13,4%	33,3%
Dabartinėje darbovietėje esamas lankstus darbo grafikas (galimybė derinti šeimą, studijas ir darbą ir pan.).	14,9%	26,2%
Palanki darbo aplinka dabartinėje darbovietėje (darbo vietos sąlygos, santykiai su vadovais ir kolegomis).	11,9%	30,9%

Atsakiusiųjų procentas nuo atitinkamos grupės darbuotojų, dirbančių ne pagal specialybę, skaičiaus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Priežastys, susijusios su *pasitenkinimu pastoviojo, kintamojo ar netiesioginio užmokesčio dydžiu dabartinėje darbovietėje, karjeros siekimo galimybėmis, darbovietėje suteikta atsakomybe ir įgaliojimais* nebuvo dominuojančios tarp darbuotojų nedirbančių pagal įgytą specialybę.

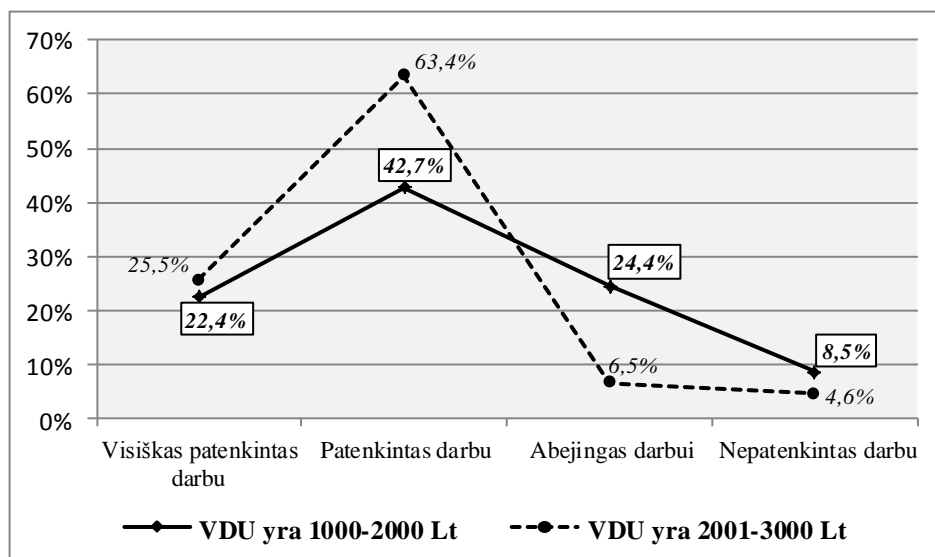
Asmeninės savybės (DV_{AS}), tokios kaip kryptingumas, savarankiškumas, iniciatyva, kūrybiškumas, požiūris į darbą, atsakomybė (skirtingose verslo organizacijose svarbesnės vienokios ar kitokios darbuotojų

asmeninės savybės) vertinamas pagal darbuotojo darbo užmokesčio priklausomybės nuo pasitenkinimo darbu laipsnio rodiklį DV_{AS} .

Norint nustatyti kokio stiprumo ryšys sieja dabartinį darbuotojų gaunamą užmokestį už darbą ir pasitenkinimą darbu esamoje darbovietėje, apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas. Gautoje koreliacinėje matricoje išryškėjo šiuos du rodiklius siejantis silpnas atvirkštinis koreliacinis ryšys ($r = -0,221$). Nežiūrint į tai, ryšys yra statistiškai reikšmingas (tikimybė $p < 0,05$), ko priežastimi gali būti analizuojama pakankamai didelė respondentų imtis. Yra statistiškai reikšmingas pagrindas manyti, kad didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai yra labiau nepatenkinti darbu dabartinėje darbovietėje, nei mažesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai.

Analizuojant pasitenkinimą darbu pagal skirtingus darbuotojų aspektus, remiantis *Chi kvadrato* kriterijumi, matyti, kad tik tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojo amžiaus ryšys yra statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$), taip pat neanalizuotinas šeimyninės padėties aspektas (žr. 3 priedą).

Didesnis pasitenkinimas esamu darbu išryškėjo tarp darbuotojų, gaunančių 2001-3000 Lt, o darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt, tarpe matyti didelis abejingumo dabartiniam darbu laipsnis (žr. 23 pav.).



23 pav. Darbuotojų grupių, pagal vidutinį darbo užmokestį (1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt), pasitenkinimas esamu darbu (atsakiusiųjų procentas nuo viso atskiros respondentų grupės skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Poreikių ir lūkesčių (DV_{PL}) veiksmų pogrupis apima tokius veiksmus kaip darbuotojo *norimas gauti darbo užmokestis (DV_{PL1})*, *kiti pajamų šaltiniai (DV_{PL2})*, *noras keisti esamą darbą (DV_{PL3})* ir *nuomonė apie darbo laiko trukmę, gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje (DV_{PL4})*.

Gaunamo darbo užmokesčio esamoje darbovietėje ir norimo gauti užmokesčio santykis (DV_{PL1}). Analizuojant darbuotojo norimą gauti užmokestį pagal skirtingus aspektus, remiantis *Chi kvadrato* kriterijumi, matyti, kad tarp norimo gauti užmokesčio pagal išskirtus aspektus (išsilavinimas, lytis, darbas pagal specialybę ir kt.) ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$), išskyrus neanalizuotinas šeimyninės padėties veiksnys (žr. 3 priedą).

Norint nustatyti, kokio stiprumo ryšys sieja dabartinį gaunamą užmokestį ir norimą gauti užmokestį, apskaičiuojamas *Pearsono* koreliacijos koeficientas. Gauta koreliacinė matrica parodė, kad šiuos du rodiklius sieja stiprus koreliacinis ($r = 0,861$) ir statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) ryšys. Išryškėjo tokia tarpusavio priklausomybė – didėjant darbuotojo gaunamam darbo užmokesčiui, didėja ir jo norimas darbo užmokestis, taip pat atvirkščiai, mažėjant gaunamam darbo užmokesčiui, mažėja ir norimas už tą patį darbą gauti užmokestis. 40 lentelėje pateikti darbuotojų norimo gauti mėnesinio darbo užmokesčio vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pagal skirtingus aspektus.

Analizuojant gautus duomenis, matyti, kad abiejų grupių darbuotojų norimo gauti darbo užmokesčio vidurkis yra didesnis už dabartinį gaunamą užmokestį: darbuotojų, kurių VDU yra 1000-2000 Lt, norimo gauti užmokesčio vidurkis yra beveik 7 proc. didesnis už 2000 Lt, o apklaustųjų, gaunančių 2001-3000 VDU Lt, norimo gauti užmokesčio vidurkis yra 7,4 proc. didesnis už 3000 Lt. Lyginant norimo darbo užmokesčio vidurkio rodiklį pagal skirtingus aspektus, matyti, kad vyrai (tiek tarp gaunančių 1000-2000 Lt VDU, tiek tarp gaunančių 2001-3000 Lt VDU darbuotojų grupių) linkę savo darbą įvertinti brangiau nei moterys, taip pat vyresnio amžiaus, susituokę ir turintys vaikų, bei didesnę stažą turintys darbuotojai norėtų gauti didesnę darbo užmokestį nei jaunesnio amžiaus, nevedę ir mažesnę stažą turintys

respondentai. Akcentuotinas norimo gauti darbo užmokesčio dydis pagal išsilavinimo aspektą, nes aukštąjį magistro išsilavinimą turinčių darbuotojų, gaunančių 1000-2001 Lt VDU, vidutinis norimo gauti darbo užmokesčio vidurkis yra didžiausias šioje grupėje (19,3 proc. didesnis nei vidurkis šioje darbuotojų grupėje). Mažiausias minėtoje darbuotojų grupėje matomas norimo darbo užmokesčio vidurkis yra darbuotojų, nedirbančių pagal specialybę, kurių VDU yra 1000-2000 Lt (9,5 proc. mažesnis nei vidurkis šioje darbuotojų grupėje).

40 lentelė. Darbuotojų norimo gauti mėnesinio darbo užmokesčio vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pagal skirtingus aspektus.

Aspektas	VDU yra 1000-2000 Lt		VDU yra 2001-3000 Lt	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Bendras	2133,8 Lt	627,7 Lt	3106,2 Lt	491,5 Lt
Pagal lytį				
Vyras	2250 Lt	621 Lt	3220,6 Lt	589,9 Lt
Moteris	2097,3 Lt	626 Lt	3014,7 Lt	374,7 Lt
Pagal amžių	<i>20-30 metų: 2050,5 Lt</i> <i>40-50 metų: 2156,2 Lt</i>	198 Lt 937 Lt	<i>20-30 metų: 3059,8 Lt</i> <i>50-60 metų: 3173,0 Lt</i>	512,7 Lt 187,7 Lt
Pagal šeimyninę padėtį				
Nesusituok.	2023,7 Lt	573 Lt	3054 Lt	469,8 Lt
Susituok., turi vaikų:	2436,6 Lt	720 Lt	3250 Lt	565,1 Lt
Pagal išsilavinimą				
Aukšt. Bak.	2062 Lt	469,4 Lt	3080,6 Lt	509,6 Lt
Aukšt. Mag.	2644,3 Lt	721,6 Lt	3160 Lt	511,9 Lt
Pagal bendrą darbo stažą	<i>0-1 metų: 2015,9 Lt</i> <i>5-10 metų: 2242,8 Lt</i>	411,7 Lt 729,7 Lt	<i>3-5 metų: 3059,5 Lt</i> <i>5-10 metų: 3003,8 Lt</i>	511,7 Lt 521,9 Lt
Ar dirba pagal spec.?				
Taip	2302,1 Lt	656,4 Lt	3110,3 Lt	431,2 Lt
Ne:	1929,1 Lt	524,4 Lt	3095,2 Lt	629,4 Lt

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Kadangi darbuotojų grupėje, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, nėra ryškių norimo gauti darbo užmokesčio vidurkių pagal skirtingus aspektus skirtumų, darytina išvada, kad gaunantys didesnę dabartinį užmokestį, norimą gauti užmokestį linkę įvardinti dar didesnę (žr. 40 lentelę). Analizuojant *Chi*

kvadrato statistiką ir statistinio reikšmingumo kriterijų, matyti, kad norimo gauti darbo užmokesčio pagal visus aspektus ryšys yra statistiškai reikšmingas.

Siekiant įvertinti darbuotojo gaunamo ir norimo gauti darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės laipsnį, atlikta tiesinė regresinė analizė. Iškeliamos statistinės hipotezės:

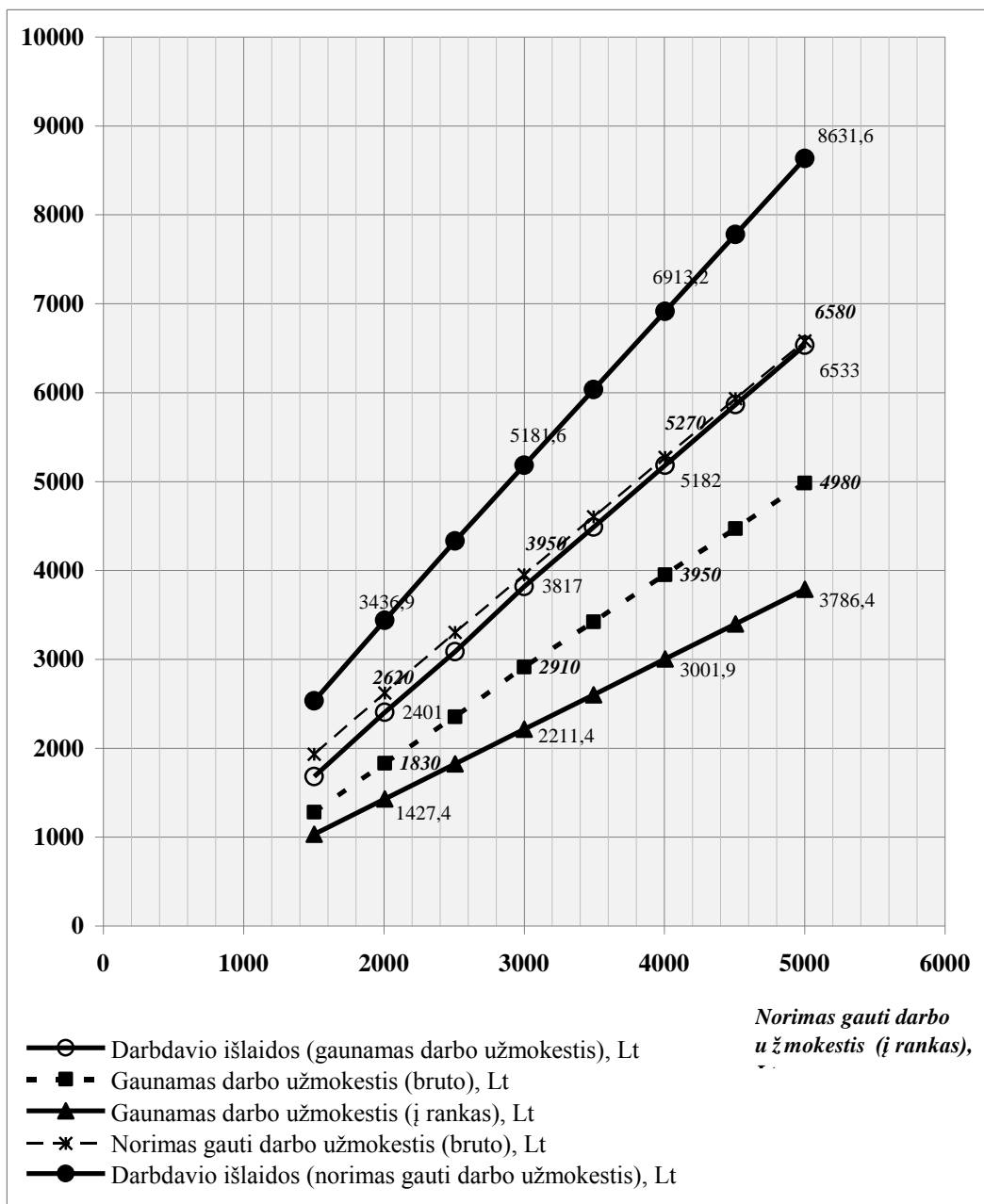
H_0 : priklausomybė tarp gaunamo ir norimo gauti darbo užmokesčio neegzistuoja.

H_1 : priklausomybė tarp gaunamo ir norimo gauti darbo užmokesčio egzistuoja.

Pirmiausia, naudojant *Kolmogorovo-Smirnovo* testą, patikrinta, ar analizuojami duomenys atitinka normalųjį skirstinį. Gauta, kad kintamieji atitinka normaliuosius skirstinius ($p > 0,05$; $z_1 = 4,145$; $z_2 = 3,847$), todėl toliau skaičiuojamas *Pearsono* koreliacijos koeficientas. Tarp kintamųjų gautas stiprus koreliacinis ryšys ($r = 0,861$; $p < 0,05$). Kadangi analizuojami duomenys stipriai tarpusavyje priklausomi, tikrinama ir multikolinearumo problema, tačiau ji atmetama ($VIF < 4$). Modelio apibrėžtumo koeficientas R^2 yra 0,741, todėl modelis paaiškina 74,1 proc. norimo gauti darbo užmokesčio dydžio sklaidos apie vidurkį tiesine regresija dabartinio gaunamo darbo užmokesčio (modelis netinkamas, kai $R^2 < 0,2$). ANOVA kriterijaus p reikšmė yra mažesnė už 0,01. H_0 hipotezė atmetama (žr. 7 priedą). Gautas tiesinės regresijos modelis:

$$DU = -154,2 + 0,788 * DU_N$$

Darytina išvada, kad su 95 proc. tikimybe galima prognozuoti darbuotojo gaunamą darbo užmokestį (DU) pagal jo norimą gauti užmokestį (DU_N), t.y. dabartinis esamas darbo užmokestis vidutiniškai nuo -271 Lt iki -37,4 Lt mažesnis už darbuotojų pageidaujamą gauti darbo užmokestį esamoje darbovietėje. Apibendrinant teigtina, kad darbuotojai nelinkę pervertinti savo esamos situacijos darbo rinkoje ir jo poreikius bei lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis nėra žymiai atitrūkęs nuo gaunamo darbo užmokesčio. Akcentuotina ir tai, kad didesnis dabartinis darbuotojo darbo užmokestis sąlygoja mažesnę atotrūkį nuo norimo gauti užmokesčio.



24 pav. Darbuotojo gaunamo ir norimo gauti darbo užmokesčio santykis.¹⁹
 Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Tiesinės regresijos modelis leidžia nustatyti, kiek vidutiniškai skiriasi darbuotojo gaunamas neto darbo užmokestis organizacijoje nuo jo norimo neto gauti užmokesčio už tą patį darbą. Akcentuotina tai, kad būtina atsižvelgti į organizacijos bendras išlaidas darbuotojui (darbuotojo kainą), todėl 24

¹⁹ Bruto darbo užmokestis apskaičiuotas įvertinus neapmokestinamųjų pajamų dydį, gyventojų pajamų mokestį (15 proc.), socialinio draudimo mokestį (9 proc.), o darbdavio išlaidos – taip pat dar įvertinus socialinio draudimo mokestį (30,98 proc.), įmokas į garantinį fondą.

paveiksle pateikti duomenys rodo, kiek darbuotojo norimas gauti neto (į rankas) užmokestis kainuotų organizacijai (bruto užmokestis ir darbdavio išlaidos), taip pat kiek skiriasi darbdavio išlaidos, darbuotojui gaunant dabartinį ir norimą neto užmokestį.

Jeigu darbuotojo norimas gauti neto darbo užmokestis yra 3000 Lt (bruto 3950 Lt), tai, remiantis tiesinės regresijos modeliu, gaunamas užmokestis bus mažesnis apie 26,3 proc. Darbdavio išlaidos, mokant darbuotojui jo norimą gauti neto užmokestį, yra 26,3 proc. didesnės nei darbdavio išlaidos, kai darbuotojas gauna dabartinį užmokestį (žr. 24 pav.).

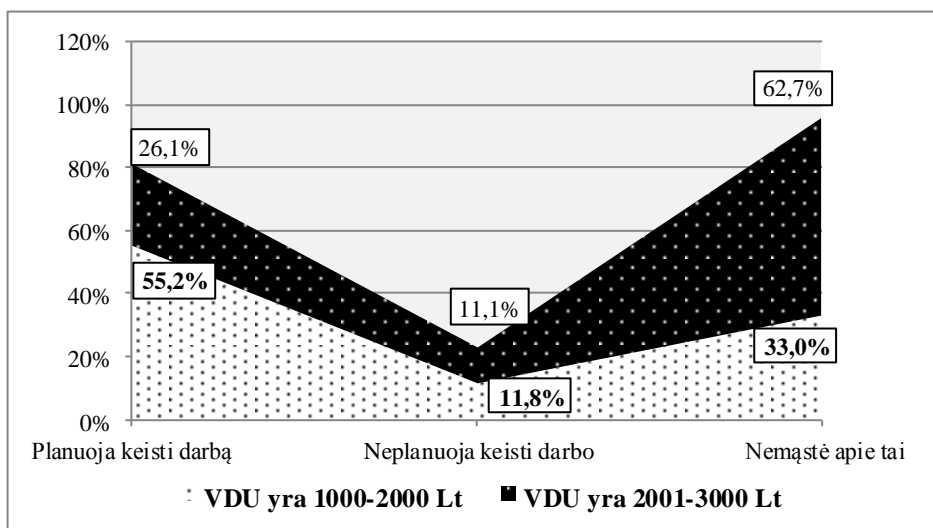
Išvados apie tyrimo teiginį T5. Sistemiskai įvertinus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius šalyje, regione ar ekonominėje veikloje, kurioje veikia organizacija (**IA**), galima pagrįsti darbuotojams nustatyto galutinio darbo užmokesčio ir atskirų jo elementų (tiesioginio, netiesioginio užmokesčio dalių) diferencijavimą pagal skirtingus požymius (**OV**). Darbdavio išlaidos darbuotojo išlaikymui, kurios yra sąlygojamos išorinės aplinkos veiksnių, leidžia tiksliai pagrįsti darbo užmokesčio diferencijavimą pagal skirtingus aspektus organizacijoje. Didesnis gaunamas darbo užmokestis sąlygoja mažesnę atotrūkį nuo norimo gauti darbo užmokesčio ir, be abejojimo, mažesnes organizacijos išlaidas, padidinus darbo užmokestį darbuotojui iki jo norimo užmokesčio. Jeigu darbuotojo norimas gauti neto užmokestis yra 5000 Lt (bruto 6580 Lt), tai skirtumas tarp gaunamo neto ir bruto užmokesčio bus apie 24,3 proc. (darbdavio išlaidos, mokant norimą 5000 Lt taip pat bus apie 24,3 proc. didesnės). Akcentuotina tai, kad darbuotojo norimas gauti bruto darbo užmokestis yra beveik arba lygus darbdavio išlaidoms, kurias patiria organizacija, mokėdama darbuotojui jo dabartinį užmokestį (daugiau kaip 6500 Lt) (žr. 24 pav.).

Darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio ir kitų pajamų santykis (DV_{PL2}). Darbuotojų apklausos rezultatai parodė, kad dauguma apklaustųjų neturi kitų pajamų šaltinių (atitinkamai 64,8 proc. ir 35,2 proc. respondentų neturi ir turi kitų pajamų šaltinių). Analizuojant išskirtas darbuotojų grupes (gaunančių 1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt VDU), nematyti ryškaus atotrūkio

tarp minėtų grupių pagal gaunamų kitų pajamų kriterijų: 69,4 proc. ir 62,1 proc. atitinkamai 1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt vidutinį darbo užmokestį gaunančių darbuotojų neturi kitų pajamų šaltinių.

Norint nustatyti, kokio stiprumo ryšys sieja dabartinį darbuotojų užmokestį už darbą ir gaunamas kitas pajamas, apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas. Gautoje koreliacinėje matricoje išryškėjo šiuos du rodiklius siejantis silpnas atvirkštinis koreliacinis ryšys ($r = -0,147$). Nežiūrint į tai, ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$), todėl yra statistiškai reikšmingas pagrindas manyti, kad didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai yra labiau linkę neturėti kitų pajamų šaltinių, nei mažesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai.

Darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio ir noro keisti darbą santykis, DV_{PL3}. Nuomonių apie planus keisti dabartinį darbą situacija tarp darbuotojų grupių pagal VDU požymį yra labai skirtinga: net 55,2 proc. apklaustųjų, gaunančių 1000-2000 Lt VDU, planuoja artimiausiu metu keisti darbą, tuo tarpu tarp darbuotojų, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, norinčių keisti darbą procentas dvigubai mažesnis (26,1 proc. minėtos grupės apklaustųjų) (žr. 25 pav.).



25 pav. Darbuotojų grupių, pagal vidutinį darbo užmokestį (1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt), nuomonės apie planus keisti darbą (atsakiusiųjų procentas nuo viso atskiros respondentų grupės skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Akcentuotina tai, kad net 62,7 proc. respondentų, gaunančių 2001-3000 Lt VDU, nemąsto apie planus keisti esamą darbą (tarp apklaustųjų, kurių VDU yra 1000-2001 Lt, nemąstančių apie tokius planus tik 33 proc.). Sunku tiksliai įvertinti respondentų, nemąstančių keisti darbą artimiausiu metu, pasitenkinimą darbu. Be abejo, darytina prielaida, kad sudarytos darbo sąlygos esamu laiku priimtinos darbuotojams, todėl nekyla minčių apie kito darbo paieškos galimybes. Vėlgį, svarbu tai, kad šie apklaustieji nepasirinko aiškios pozicijos *neplanuoju keisti darbo*.

Darytina išvada, kad mažesnę užmokestį gaunantys darbuotojai tvirčiau apsisprendę keisti darbą, tuo tarpu darbuotojai, kurių VDU yra didesnis, neturi darbo keitimo planų artimiausiu metu. Pabrėžtina tai, kad darbuotojai, šiuo metu nemąstantys keisti dabartinį darbą, pasikeitus tam tikroms aplinkybėms (darant įtaką išorinės, vidinės ar darbuotojo vertės veiksniams) yra lengviausiai „pažeidžiami“.

Nagrinėjant darbuotojų norą keisti darbą pagal skirtingus darbuotojų aspektus, remiantis *Chi kvadrato* kriterijumi, matyti, kad tik tarp noro keisti darbą ir darbuotojo lyties ryšys yra statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$), taip pat neanalizuotinas šeimyninės padėties aspektas. Pergrupavus duomenis į ranginius (traktuojant vieną grupę respondentų, kurie nori keisti darbą, o kitą – kurie nenori ir nemąsto apie tai), apskaičiuotas *Spearmano* koreliacijos koeficientas ir nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys ($r = 0,28$; $p < 0,01$).

Analizuojant priežastis, lemiančias esamus darbuotojų planus artimiausiu metu keisti dabartinį darbą, matyti, kad tarp abiejų grupių darbuotojų, besiskiriančių pagal VDU, pagrindinė priežastis yra *dabartinėje darbovietėje nematomos realios ateities perspektyvos ir galimybės siekti karjeros* (atitinkamai 64 ir 80 proc. darbuotojų gaunančių 1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt VDU).

Darbuotoją *netenkinantis nustatyto pastoviojo darbo užmokesčio dydis* yra antra pagal svarbumą priežastis tarp abiejų išskirtų grupių darbuotojų (žr. 41 lentelę). Akcentuotina tai, kad tarp darbuotojų, kurių VDU yra virš 3000 Lt, pagrindinės priežastys dėl planų keisti darbą taip pat yra *realių ateities*

galimybių nematymas ir nepasitenkinimas savo asmeninių savybių atskleidimo galimybėmis.

41 lentelė. Svarbiausių priežasčių, skatinančių darbuotojus ieškoti naujo darbo, respondentų nuomonių pasiskirstymas.

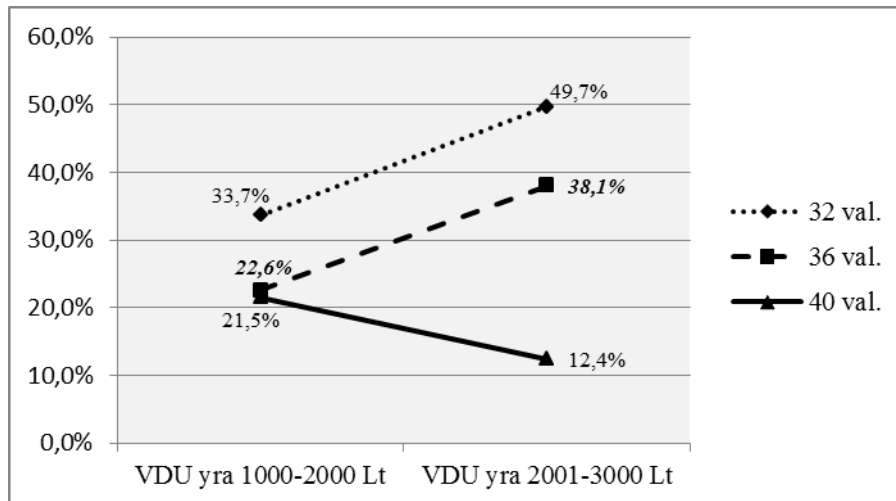
Priežastys	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt
Manęs visiškai netenkina mano gaunamas pastovus (etatinis) darbo užmokestis dabartinėje darbovietėje	63,4%	42,5%
Manęs netenkina dabartinėje darbovietėje skiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis, jos nustatymo principai	21,3%	25,0%
Man nesuprantama dabartinėje darbovietėje esama darbuotojų darbo apmokėjimo sistema, nesupažindinimas su šia sistema	10,9%	12,5%
Man nepatinka vadovų elgesys su manimi	16,5%	15,0%
Man nepatinka kolegų elgesys su manimi	5,5%	0
Mano kolektyve vyrauja pernelyg konkurencinga aplinka	10,3%	0
Man nesuteikiama pakankamai galimybių atskleisti savo asmenines savybes, gebėjimus, stipriąsias puses	34,1%	40,0%
Dabartinėje darbovietėje nėra suprantamas ir aiškus užduočių darbuotojams formulavimas	17,1%	32,5%
Dabartinėje darbovietėje nematau realių ateities perspektyvų ir galimybių siekti karjeros	64,0%	80,0%
Nėra sudaromos tinkamos sąlygos asmeniniam tobulėjimui	37,2%	40,0%
Nėra galimybių derinti darbą ir asmeninį (šeimos) gyvenimą	17,7%	7,5%

Atsakiusiųjų procentas nuo visų atitinkamos grupės darbuotojų planuojančių keisti darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Nuomonės apie darbo laiko trukmę gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje, ir darbuotojo darbo užmokesčio santykis (DV_{PL4}).
Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie norimą gauti darbo užmokestį (DV_{PL1}), tikslinga nagrinėti ir atvirkštinį klausimą – apie darbo laiko trukmę, gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje (žr. 26 pav.).

Darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio ir darbo laiko trukmės, gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje, rodiklio analizė parodė, kad gaunantys didesnę darbo užmokestį, daug labiau linkę manyti, kad reikėtų dirbti trumpesnę savaitinį darbo laiką (net 49,7 proc. darbuotojų, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, pasirinko 32 val. savaitės darbą, tuo tarpu tik 33,7 proc. apklaustųjų, gaunančių 1000-2000 Lt VDU, nurodė šią laiko trukmę).



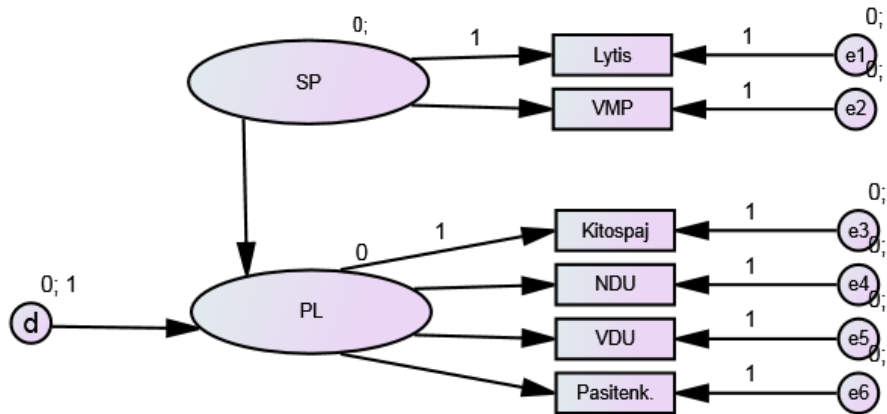
26 pav. Darbuotojų grupių, pagal vidutinį darbo užmokestį (1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt), nuomonės apie darbo laiko trukmę, gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje (atsakiusiųjų procentas nuo viso atskiros respondentų grupės skaičiaus).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Norint nustatyti, kokio stiprumo ryšys sieja dabartinių darbuotojų gaunamą užmokestį už darbą ir norimą dirbti darbo trukmę (gaunant vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje), apskaičiuotas *Pearsono* koreliacijos koeficientas. Gautoje koreliacinėje matricoje išryškėjo šiuos du rodiklius siejantis silpnas atvirkštinis koreliacinis ryšys ($r = -0,151$). Nežiūrint į tai, ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$), todėl yra statistiškai reikšmingas pagrindas manyti, kad didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai labiau linkę pasisakyti už trumpesnę darbo laiko savaitę, nei mažesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai.

Toliau atliekama kelio analizė, siekiant patikrinti sudarytą tam tikrų kintamųjų priklausomybės modelį. Šiuo modeliu buvo siekta, rasti reikšmingus ryšius tarp darbuotojo vertės veiksmių. Gautas toks modelis, kad darbuotojo darbo užmokesčiui įtaką daro dvi latentinės (tiesiogiai nematuojamos) veiksmių grupės: darbuotojo socialinė padėtis (SP), išreikšta *lyties ir vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui* veiksniais ir darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai (PL), išreikšti *pasitenkinimo darbu dabartinėje darbovietėje ir gaunamų kitų pajamų, gaunamo ir norimo gauti užmokesčių* veiksniais. Anksčiau pasitenkinimas darbu buvo nagrinėjamas kaip darbuotojo *asmeninių savybių*

veiksnių pogrupis, tačiau šiame modelyje jis priskirtinas kaip formuojantis darbuotojo poreikius ir lūkesčius. 27 paveiksle pavaizduotoje kelio diagramoje pateikti visi nagrinėjami veiksniai ir liekamosios paklaidos ($e_1, e_2, e_3, e_4, e_5, e_6, d$), rodančios, kad kintamasis priklauso ne tik nuo modelio kintamųjų. Kelias nuo paklaidos (paklaidos regresijos koeficientas) turi vienetinį svorį, o vienam iš kintamųjų priskiriamas vienetinis regresijos koeficientas.



27 pav. Kelio diagrama.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Chi kvadrato kriterijus rodo gerą bendrąjį modelio tinkamumą duomenims ($p > 0,05$, *Chi square/Degrees of freedom* $1,475 < 2$). Kiti tikimo rodikliai taip pat rodo modelio tinkamumą duomenims (*RMSEA* $0,026 < 0,05$; *NFI* $0,983$ ir kiti modelio tinkamumą pagrindžiantys rodikliai pateikti 8 priede). Visi kelių koeficientai statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), kas rodo, kad modelyje kelias tinkamas. Statistinės hipotezės:

H1: darbuotojo poreikiai bei lūkesčiai susiję su jo socialine padėtimi.

Standartizuotasis koeficientai rodo stiprią priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių ir darbuotojo socialinės padėties (*koef.* $0,793$). Faktorius *socialinė padėtis* apibūdinamas lyties (*koef.* $0,384$) ir vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui (*koef.* $-0,653$) veiksniais.

H2: egzistuoja priklausomybė tarp darbuotojo poreikių ir lūkesčių bei gaunamų kitų pajamų (iš kitų pajamų šaltinių, nesusijusių su pagrindine darbovieta).

Standartizuotasis koeficientas rodo silpną priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių ir darbuotojo gaunamų kitų pajamų (*koef. 0,155*).

H3: stipriausia priklausomybė egzistuoja tarp darbuotojo poreikių ir lūkesčių bei gaunamo darbo užmokesčio.

Standartizuotieji koeficientai rodo stipriausią priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių ir darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio (*koef. -0,882*), taip pat norimo gauti užmokesčio (*koef. 0,880*) veiksmų.

H4: darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai susiję su jo pasitenkinimu darbu dabartinėje darbovietėje.

Standartizuotasis koeficientas rodo silpną priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių ir darbuotojo pasitenkinimo darbu dabartinėje darbovietėje (*koef. 0,238*).

Išvados apie tyrimo teiginį T2. Darbo apmokėjimas yra sąlygojamas daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės aplinkos veiksmų (**IA**), kurių poveikį būtina identifikuoti ir giliau tirti, siekiant pagrįsto darbuotojų poreikių ir lūkesčių formavimo bei motyvacijos didėjimo (**DV**). Darbuotojo poreikių ir lūkesčių išreiškimas juos apibūdinančiais faktoriais, leidžia juos giliau išnagrinėti. Anksčiau pateikta tiesinės regresijos lygtis išryškino gaunamo ir norimo gauti užmokesčio priklausomybę. Įvertinus išorinės aplinkos įtaką (skaičiuojant darbdavio išlaidas darbuotojui), matyti gaunamo darbo užmokesčio padidinimo iki norimo užmokesčio išlaidos organizacijai. Nesupratimas išorinės aplinkos įtakos gali sąlygoti darbuotojo pasitenkinimo darbu sumažėjimą, kitų pajamų šaltinių ieškojimą bei poreikių ir lūkesčių nepatenkinimą.

3.4. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų darbuotojų vertinimo apibendrinimas

Šiame darbo poskyryje pateiktas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų grupių atskirų pogrupių įtakos (esamos ir norimos situacijos) vertinimo, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais,

apibendrinimas. Kiekviename veiksmų pogrupyje, atsižvelgiant į teorinės analizės rezultatus, buvo išskirti vertinami veiksniai, darantys įtaką darbo apmokėjimui, po to išryškinti reikšmingiausi, gauti atlikus empirinį tyrimą, naudojant darbuotojų anketinės apklausos būdu gautų ir istorinių duomenų statistinio apdorojimo metodą.

Apibendrinant išorinės aplinkos (IA) atskirų pogrupių (IA_{ES} IA_{DR} IA_{EV} IA_{RS}) įtakos vertinimo rezultatus, gauti septyni reikšmingi veiksniai (žr. 42 lentelę): minimalusis darbo užmokestis šalyje IA_{ES};

42 lentelė. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sistemos vertinimo esamos situacijos apibendrinimas.

Veiksmų pogrupis	Iš viso vertinta veiksmų	Reikšmingi veiksniai	Gautas statistiškai reikšmingas ryšys su VDU
IA _{ES}	1	Minimalus darbo užmokestis šalyje.	0,25
IA _{DR}	6	IA _{DR3} (Samdomųjų darbuotojų skaičius šalyje).	r=0,791
		IA _{DR6} (Imigrantų skaičius šalyje).	r=0,771
IA _{EV}	6	IA _{EV4} (Darbuotojų skaičius ekonominėje veikloje).	r=0,6-0,9
		IA _{EV5} (BVP/ekonominėje veikloje).	r=0,7-0,9
IA _{RS}	7	IA _{RS2} (BVP/regione).	r=0,9
		IA _{RS4} (Samdomųjų darbuotojų skaičius regione). <i>Išskyrus Vilniaus regioną.</i>	r= - (0,5-0,8)
OV _{ŽS}	2	OV _{ŽS1} Pasitenkinimo vidinės vertės priemonėmis tarp darbuotojų grupių skirtumas.	0,14 balo
OV _{AS}	3	OV _{AS3} (Netiesioginis darbo užmokestis).	r=0,098
OV _{FG}	1	Finansinės galimybės labiausiai atspindi kintamojo ir netiesioginio užmokesčio dalyse	r=0,098
OV _{VP}	2	VDU skirtinguose regionuose Druskininkuose ir Vilniuje.	r=0,140
		VDU skirtingose ekonominėse veiklose	r=0,167
DV _{RV}	3	DV _{RV1} (išsilavinimas).	r=0,322
		DV _{RV3} (darbas pagal specialybę).	r= - 0,229
DV _{AS}	1	(VDU ir pasitenkinimas darbu).	r= - 0,221
DV _{PL}	4	DV _{PL1} (Darbuotojo norimas gauti VDU).	r=0,861
		DV _{PL2} (Darbuotojo gaunamos kitos pajamos).	r= - 0,147
		DV _{PL3} (Darbuotojo noras keisti darbą).	r=0,28
		DV _{PL4} (Norima dirbti darbo trukmė).	r= - 0,151
DV _{SP}	4	DV _{SP2} (Darbuotojo lytis).	r= - 0,309
		DV _{SP3} (Darbuotojo šeimyninė padėtis).	r=0,117
		DV _{SP4} (Darbuotojo vidutinės mėnesio pajamos šeimos nariui).	r=0,472

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

IA_{DR} veiksmų pogrupyje - samdomųjų darbuotojų skaičius IA_{DR3}, imigrantų skaičius IA_{DR6} (nereikšmingi - darbo jėga IA_{DR2}, bedarbių skaičius

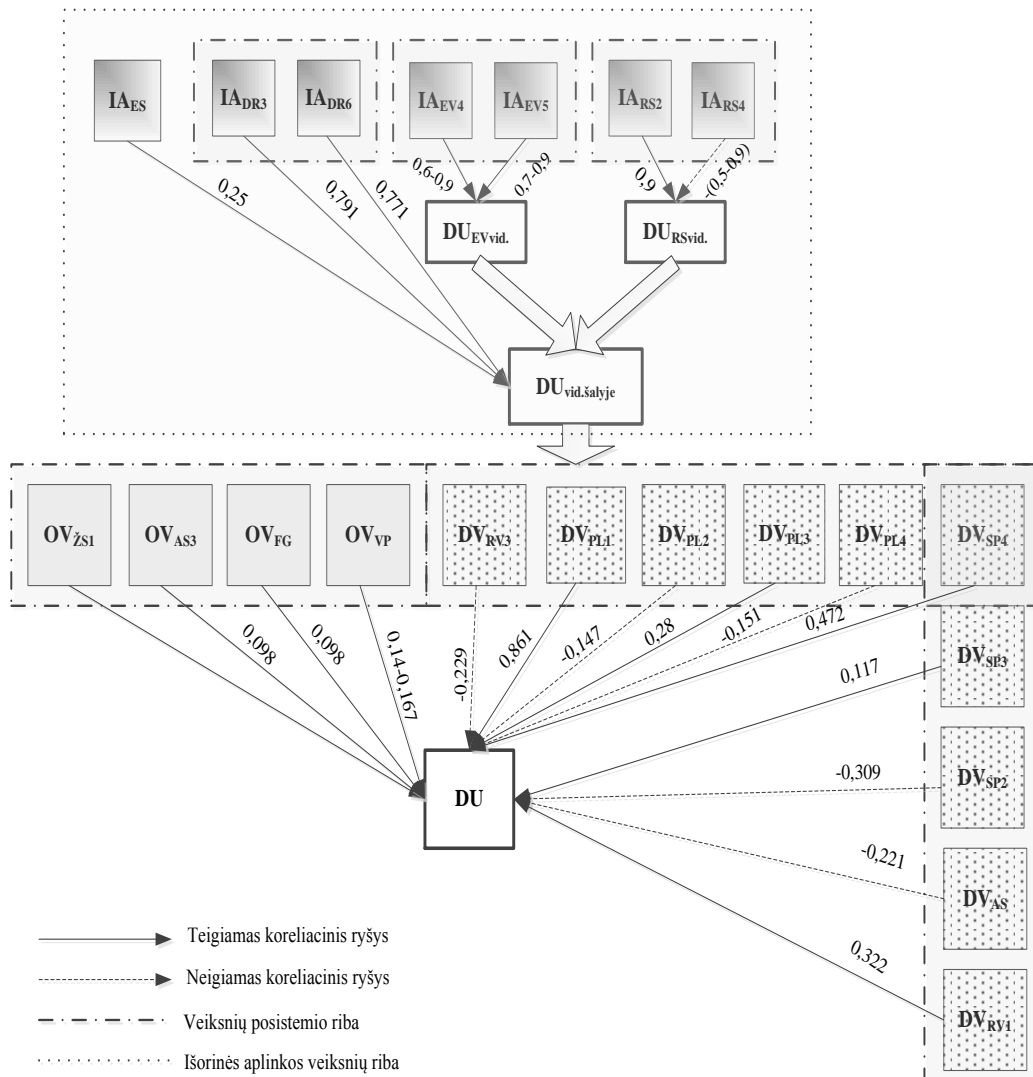
IA_{DR4} , emigrantų skaičius IA_{DR5}); **IA_{EV} veiksmų pogrupyje** – vidutinis darbuotojų skaičius ekonominėje veikloje IA_{EV4} , BVP ekonominėje veikloje IA_{EV5} (nereikšmingi - bedarbiai pagal buvusios darbovietės ekonominės veiklos rūšį IA_{EV2} , laisvos darbo vietos ekonominėje veikloje IA_{EV3}); **IA_{RS} veiksmų pogrupyje** - BVP/gyventojui regione IA_{RS2} , samdomųjų darbuotojų skaičiaus regione IA_{RS4} , (nereikšmingi - darbo jėga regione IA_{RS3} , bedarbių skaičius regione IA_{RS5} , emigrantų IA_{RS6} ir imigrantų skaičius regione IA_{RS7}).

Apibendrinant vidinės organizacijos aplinkos (**OV**) atskirų pogrupių (**$OV_{\check{Z}S}$ OV_{AS} OV_{FG} OV_{VP}**) įtakos vertinimo rezultatus, gauti penki reikšmingi veiksniai: **$OV_{\check{Z}S}$ veiksmų pogrupyje** – pasitenkinimas vidinės vertės priemonėmis $OV_{\check{Z}S1}$ (nereikšmingas - darbo laiko organizavimas $OV_{\check{Z}S2}$), **OV_{AS} veiksmų pogrupyje** – netiesioginis darbo užmokestis OV_{AS3} (nereikšmingi - tiesioginio darbo užmokesčio pastovioji dalis OV_{AS1} , kintamosios dalies elementai OV_{AS2}), **OV_{VP} veiksmų pogrupyje** – reikšmingi ekonominės veiklos ir regiono veiksniai. OV_{FG} pogrupio vertinimas susietas su OV_{AS} veiksmų pogrupio vertinimo rezultatais.

Apibendrinant išorinės aplinkos (**DV**) atskirų pogrupių (**DV_{RV} DV_{AS} DV_{PL} DV_{SP}**) įtakos vertinimo rezultatus, matyti, kad reikšmingi visi vertinti veiksniai, išskyrus darbuotojo darbo stažą DV_{RV2} ir darbuotojo amžių DV_{SP1} .

Koreliacinio ryšio stiprumo skaičiavimo rezultatai pateikti 28 paveiksle, eliminuojant veiksmus, kurie su darbo užmokesčiu neturi statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio. 42 lentelėje pateiktas darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizės apibendrinimas, pavaizduotas 28 paveiksle, išryškinant neigiamą ir teigiamą veiksmų ryšį su darbo užmokesčiu. Tokie išorinės aplinkos veiksniai, kaip minimalusis darbo užmokestis, samdomųjų darbuotojų skaičius ir imigrantų skaičius šalyje daro įtaką vidutiniam darbo užmokesčiui šalyje, o BVP ir darbuotojų skaičius atskiroje ekonominėje veikloje ar regione reikšmingai veikia darbo užmokesčių atitinkamoje ekonominėje veikloje ar regione. Ekonominės veiklos ir regiono, kuriame veikia organizacija, įtaka atsispindi ir vidinėje aplinkoje (vertinant organizacijos veiklos pobūdžio veiksmus).

Apibendrinant 28 paveiksle pateiktus duomenis, darytinos tokios išvados apie nagrinėtų veiksnių ir darbo užmokesčio neigiamą koreliacinę ryšį: didesnę darbo užmokesčių gaunantys darbuotojai yra labiau linkę dirbti ne pagal specialybę; neturėti kitų pajamų šaltinių; pasisakyti už trumpesnę darbo laiko savaitę; taip pat yra labiau nepatenkinti darbu dabartinėje darbovietėje.



28 pav. Darbo apmokėjimui įtakos darančių veiksnių ryšio stiprumas.
 Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Apibendrinant 28 paveiksle pateiktus duomenis, darytinos tokios išvados apie nagrinėtų veiksnių ir darbo užmokesčio teigiamą koreliacinę ryšį:

- didesnę darbo užmokesčių gaunantys darbuotojai labiau linkę nemąstyti apie planus keisti darbo artimiausiu metu (arba neplanuoja keisti darbo);

- didėjant darbuotojo gaunamam darbo užmokesčiui, didėja ir jo norimas darbo užmokestis;

- susituokę ir turintys vaikų, taip pat magistro išsilavinimą turintys, didesnes vidutines mėnesio pajamas gaunantys darbuotojai gauna didesnę darbo užmokestį;

- didesnis darbuotojų darbo užmokestis taip pat susijęs su organizacijos finansinėmis galimybėmis, o labiausiai su netiesioginio užmokesčio priemonėmis.

Veiksnių pogrupių norimas poveikis darbuotojų atžvilgiu.

Darbuotojų anketinės apklausos pagalba siekiama nustatyti ne tik esamą veiksnių daromos įtakos darbo apmokėjimui situaciją organizacijose, bet ir norimą padėti darbuotojų atžvilgiu, t.y. kaip darbuotojai vertina atskiras veiksnių grupes sudarančių pogrupių reikšmingumą, nustatant darbo užmokestį (žr. 43 lentelę).

Darbuotojų buvo paprašyta pateikti nuomonę apie tam tikrus išskirtus teiginius, susijusius su išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių įtakos darbo apmokėjimui vertinimu (žr. 29 pav.). Minėtieji teiginiai suformuluoti disertantės, remiantis anksčiau atliktų žvalgomųjų tyrimų patirtimi ir aprašyti metodologinėje darbo dalyje (2.3 *posk.*).

Diferencialinėje 7 balų skalėje buvo įvertinti veiksniai darantys įtaką darbo apmokėjimui, t.y. darbuotojų nuomone, kiek reikšmingi yra atitinkami veiksniai nustatant darbo užmokestį. 43 lentelėje pateikti šių vertinimų suvestinė (apskaičiuotas vidutinis balas ir gautas koeficientas). Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojai nelinkę kažkuriam veiksniai skirti žymiai didesnę reikšmę, todėl vyrauja vidutinės reikšmės (kai 7 balai - *didžiausia reikšmė*, o 1 balas - *mažiausia*). Pabrėžtina tai, kad darbuotojų nuomone, nustatant darbo užmokestį, mažiausiai būtina atsižvelgti į darbuotojo socialinę padėtį, o didžiausią įtaką darbo užmokesčiui daro žmonių išteklių strategija.

29 paveiksle matyti, kad darbuotojų, gaunančių skirtingą VDU, požiūriai ženkliai nesiskiria.

**43 lentelė. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimas
(darbuotojų nuomonės apie pageidaujamą situaciją tyrimas).**

Veiksnių pogrūpis	VDU yra 1000-2000 Lt	VDU yra 2001-3000 Lt	Bendras	
	<i>Vidurkis</i>	<i>Vidurkis</i>	<i>Vidurkis</i>	<i>Koeficientas</i>
IA_{ES,DR,EV,RS}	$q^D_{IA} = 2,98$	$q^D_{IA} = 3,05$	$q^D_{IA} = 3,02$	3,02/7=0,43
OV_{ZS} (OV_{ZS1})	$q^D_{OV_{ZS}} = 3,9$	$q^D_{OV_{ZS}} = 4,0$	$q^D_{OV_{ZS}} = 3,93$	3,93/7=0,56
OV_{ZS} (OV_{ZS2})	$q^D_{OV_{ZS}} = 4,82$	$q^D_{OV_{ZS}} = 4,42$	$q^D_{OV_{ZS}} = 4,79$	4,79/7=0,68
OV_{AS} (OV_{AS1})	$q^D_{OV_{AS}} = 3,89$	$q^D_{OV_{AS}} = 3,86$	$q^D_{OV_{AS}} = 3,91$	3,91/7=0,56
OV_{AS} (OV_{AS1})	$q^D_{OV_{AS}} = 4,23$	$q^D_{OV_{AS}} = 4,11$	$q^D_{OV_{AS}} = 4,20$	4,2/7=0,6
OV_{AS} (OV_{AS2})	$q^D_{OV_{AS}} = 3,62$	$q^D_{OV_{AS}} = 3,93$	$q^D_{OV_{AS}} = 3,53$	3,53/7=0,5
OV_{AS} (OV_{AS3})	$q^D_{OV_{AS}} = 2,81$	$q^D_{OV_{AS}} = 0,32$	$q^D_{OV_{AS}} = 2,88$	2,88/7=0,41
OV_{FG}	$q^D_{OV_{FG}} = 3,57$	$q^D_{OV_{FG}} = 3,46$	$q^D_{OV_{FG}} = 3,59$	3,59/7=0,51
DV_{PL}	$q^D_{DV_{PL}} = 3,43$	$q^D_{DV_{PL}} = 3,54$	$q^D_{DV_{PL}} = 3,41$	3,41/7=0,48
DV_{AS}	$q^D_{DV_{AS}} = 3,43$	$q^D_{DV_{AS}} = 3,54$	$q^D_{DV_{AS}} = 3,41$	
DV_{RV}	$q^D_{DV_{RV}} = 3,59$	$q^D_{DV_{RV}} = 3,93$	$q^D_{DV_{RV}} = 3,67$	3,67/7=0,52
DV_{SP}	$q^D_{DV_{SP}} = 2,04$	$q^D_{DV_{SP}} = 2,22$	$q^D_{DV_{SP}} = 2,08$	2,08/7=0,297

7– balų skaičius vertinimo skalėje.

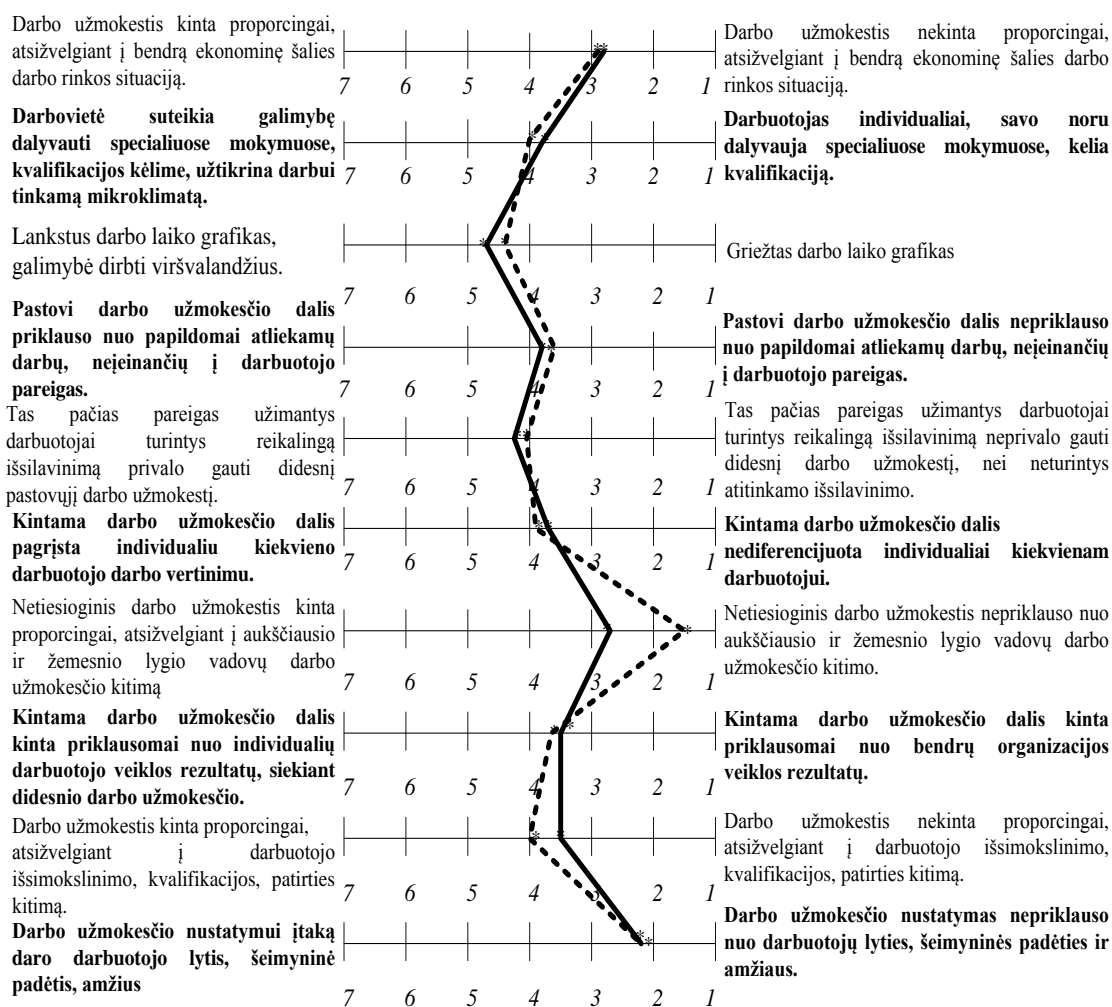
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Analizuojant minėto klausimo atsakymų rezultatus, 29 paveiksle matyti tik vienas ryškus darbuotojų, gaunančių skirtingus VDU, nuomonių skirtumas, t.y. darbuotojų, kurių VDU yra 2001-3000 Lt, nuomone netiesioginio darbo užmokesčio pokytis neturi nepriklausyti nuo vadovų gaunamo netiesioginio užmokesčio pokyčių.

Matyti tai, kad respondentams, nepriklausomai nuo jų gaunamo vidutinio darbo užmokesčio, labiau priimtina tai, kad organizacijose darbuotojų darbo užmokesčio pokytis nebūtų siejamas su ekonomine šalies darbo rinkos situacija. Respondentai neturi griežtos nuomonės dėl kintamosios darbo užmokesčio dalies susiejimo su individualiais paties darbuotojo pasiekimais, taip pat dėl darbuotojų, turinčių reikalingą išsilavinimą ir neturinčių reikalingo išsilavinimo, tačiau užimančių tas pačias pareigas, darbo užmokesčio dydžio.

*Situacija, kai atsižvelgiama į
veiksnių įtaką darbo apmokėjimui*

*Situacija, kai neatsižvelgiama į veiksnių
įtaką darbo apmokėjimui*



Paaškinimai: — VDU yra 1000-2000 Lt
 VDU yra 2001-3000 Lt

29 pav. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumo vertinimas darbuotojų požiūriu.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Vėlgi, minėtų teiginių vertinimo darbuotojų atžvilgiu analizė (tvirtos nuomonės vienokiu ar kitokiu klausimu neturėjimas) pagrindžia išryškėjusią darbuotojų nesupažindinimo su darbo apmokėjimo sistema organizacijoje ir per mažo pačių darbuotojo suinteresuotumo sužinoti įvairius darbo apmokėjimo aspektus problemą. Ryškių skirtumų, vertinant darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius, lyginant darbuotojų, gaunančių

skirtingą VDU, nematyti, t.y. vyrauja bendra nuomonė, dėl veiksmų įtakos vertinimo.

3.5. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų ekspertinio vertinimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Šiame darbo poskyryje analizuojamas veiksmų grupių ir pogrupių, darančių įtaką darbo apmokėjimui, reikšmingumas, remiantis ekspertų vertinimu. Apklausti 30 ekspertų įvertino trijų veiksmų grupių atskirų pogrupių reikšmingumą lyginant juos tarpusavyje (100 proc. padalinta keturiems veiksmų pogrupiams sudarantiems grupę), taip pat pateikė kiekvieno pogrupio poveikio dydį nuo 0 iki 10 balų (žr. 1 priedą). Veiksmų pogrupių poveikio dydžio ekspertinio vertinimo rezultatai pateikti 44 lentelėje.

44 lentelė. Veiksmų pogrupių poveikio dydžio ekspertinio vertinimo koeficientai.

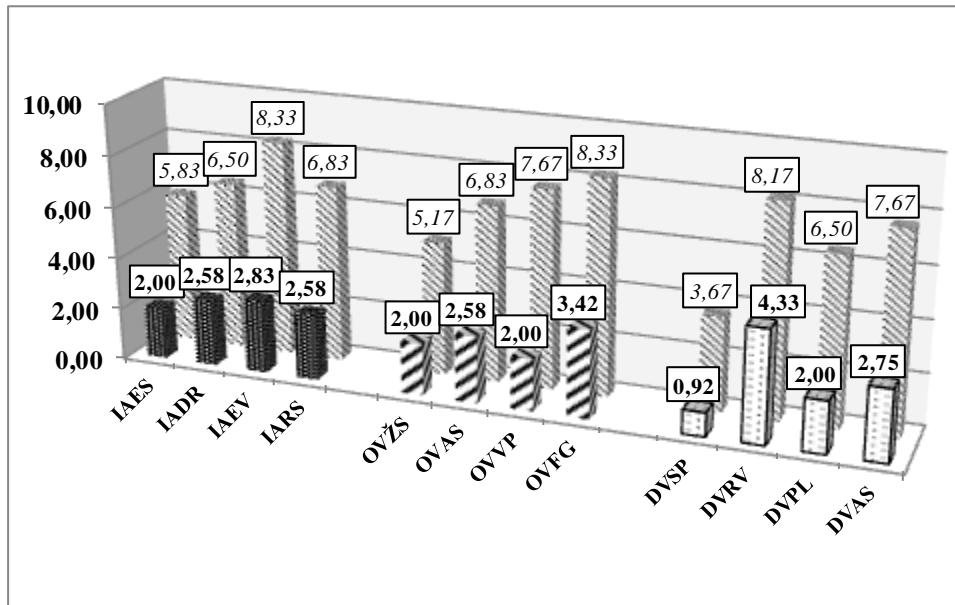
Grupė	Pogrupis	Veiksmų poveikio dydis	Vidurkis	Koeficientas
IA	IA _{ES}	175/30	5,83	5,83/10=0,583
	IA _{DR}	195/30	6,50	6,50/10=0,650
	IA _{EV}	250/30	8,33	8,33/10=0,833
	IA _{RS}	205/30	6,83	6,83/10=0,683
	OV _{ŽS}	155/30	5,16	5,16/10=0,516
	OV _{AS}	205/30	6,83	6,83/10=0,683
	OV _{FG}	250/30	8,33	8,33/10=0,833
	OV _{VP}	230/30	7,67	7,67/10=0,767
DV	DV _{RV}	245/30	8,17	8,17/10=0,817
	DV _{AS}	230/30	7,67	7,67/10=0,767
	DV _{PL}	195/30	6,50	6,50/10=0,650
	DV _{SP}	110/30	3,67	3,67/10=0,367

30 – ekspertų skaičius; 10 – balų skaičius vertinimo skalėje.

Sudaryta autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais.

Tiek reikšmingumo, tiek poveikio dydžio vidutiniai vertinimai pateikti 30 paveiksle. 30 paveiksle matyti, kad didžiausias reikšmingumo vertinimas buvo skirtas reliatyvios darbuotojo vertės veiksmų pogrupiui (vertinimų vidurkis - 4,33), mažiausias tos pačios grupės veiksmų pogrupiui darbuotojo socialinė padėtis (0,92). Tuo tarpu poveikio dydis didžiausias suteiktas organizacijos finansinių galimybių ir ekonominės veiklos veiksmų (8,33)

pogrūpiams, mažiausias – darbuotojo socialinės padėties (3,67) veiksmų pogrūpiui.



30 pav. Veiksmų pogrūpių reikšmingumo ir poveikio dydžio ekspertinio vertinimo rezultatai (vidutinės reikšmės).

Sudaryta autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais.

Kiekvieno veiksmų grupės kriterijaus reikšmingumo koeficientas, remiantis ekspertų požiūriu, skaičiuojamas atskirai pagal metodologinėje dalyje pateiktą porinio palyginimo metodą. Apklaustieji ekspertai įvertino išorinės, vidinės ir darbuotojo vertės veiksmų grupių pogrūpių reikšmingumą, lyginant kiekvienoje grupėje visus pogrūpius tarpusavyje. Porinio palyginimo matricoje, pagal susumuotus visų ekspertų vertinimus, gaunami išskirtų trijų grupių atskirų pogrūpių reikšmingumo koeficientai (žr. 45, 46, 47 lenteles). Lentelėse pateiktos reikšmės lyginant kiekvieną kriterijų tarpusavyje, priimant, kad jų bendra suma yra 1.

Šio vertinimo rezultatas yra nustatyti trijų veiksmų grupių atskirų keturių pogrūpių įtakos darbo apmokėjimui reikšmingumo koeficientai arba svoriai (išorinės aplinkos, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksmų grupės pogrūpių reikšmingumo koeficientai arba svoriai) –

$$q^E_{IAES}, q^E_{IADR}, q^E_{IAEV}, q^E_{IARS}; q^E_{OVAS}, q^E_{OVŽS}, q^E_{OVVP}, q^E_{OVFG}; q^E_{DVRV}, q^E_{DRAS}, q^E_{DRPL}, q^E_{DRSP}$$

45 lentelė. Porinio išorinės aplinkos grupės kriterijų palyginimo matrica: skaičiavimo rezultatai.

Krit.	IA _{ES}	IA _{DR}	IA _{EV}	IA _{RS}	Balų suma (2+3+4+5)	Reikšmingumo koeficientas ($\sum 6/10=1$)
1	2	3	4	5	6	7
IA _{ES}	1	2,00/ (2,58+2,00)	2,00/ (2,83+2,00)	2,00/ (2,58+2,00)	2,288	2,288/10= 0,288
IA _{DR}	2,58/ (2,00+2,58)	1	2,58/ (2,83+2,58)	2,58/ (2,58+2,58)	2,54	2,54/10=0,254
IA _{EV}	2,83/ (2,00+2,83)	2,83/ (2,58+2,83)	1	2,83/ (2,58+2,83)	2,632	2,632/10=0,263
IA _{RS}	2,58/ (2,00+2,58)	2,58/ (2,58+2,58)	2,58/ (2,83+2,58)	1	2,539	2,539/10=0,254

7 stulpelyje formulėje vardiklio skaitmuo 10 yra balų skaičius vertinimo sistemoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

46 lentelė. Porinio vidinės organizacijos aplinkos grupės kriterijų palyginimo matrica: skaičiavimo rezultatai.

Krit.	OV _{AS}	OV _{ŽS}	OV _{FG}	OV _{VP}	Balų suma (2+3+4+5)	Reikšmingumo koeficientas ($\sum 6/10=1$)
1	2	3	4	5	6	7
OV _{AS}	1	2,58/ (2,00+2,58)	2,58/ (3,42+2,58)	2,58/ (2,00+2,58)	2,56	2,56/10=0,256
OV _{ŽS}	2,00/ (2,58+2,00)	1	2,00/ (3,42+2,00)	2,00/ (2,00+2,00)	2,305	2,305/10=0,2305
OV _{FG}	3,42/ (2,58+3,42)	3,42/ (2,00+3,42)	1	3,42/ (2,00+3,42)	2,832	2,832/10= 0,2832
OV _{VP}	2,00/ (2,58+2,00)	2,00 (2,00+2,00)	2,00/ (3,42+2,00)	1	2,306	2,306/10=0,2306

7 stulpelyje formulėje vardiklio skaitmuo 10 yra balų skaičius vertinimo sistemoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

47 lentelė. Porinio darbuotojo vertės veiksnių grupės kriterijų palyginimo matrica: skaičiavimo rezultatai.

Krit.	DV _{RV}	DV _{AS}	DV _{PL}	DV _{SP}	Balų suma (2+3+4+5)	Reikšmingumo koeficientas ($\sum 6/10=1$)
1	2	3	4	5	6	7
DV _{RV}	1	4,33/ (2,75+4,33)	4,33/ (2,00+4,33)	4,33/ (0,92+4,33)	3,12	3,12/10= 0,312
DV _{AS}	2,75/ (4,33+2,75)	1	2,75/ (2,00+2,75)	2,75/ (0,92+2,75)	2,72	2,72/10=0,272
DV _{PL}	2,00/ (4,33+2,00)	2,00/ (2,75+2,00)	1	2,00/ (0,92+2,00)	2,42	2,42/10=0,242
DV _{SP}	0,92/ (4,33+0,92)	0,92/ (2,75+0,92)	0,92/ (2,00+0,92)	1	1,74	1,74/10=0,174

7 stulpelyje formulėje vardiklio skaitmuo 10 yra balų skaičius vertinimo sistemoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau yra pateikiami integruoti išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, bei darbuotojo vertės veiksmų grupių įtakos darbo apmokėjimui vertinimo rezultatai.

3.6. Integruoti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo rezultatai

Šiame darbo skirsnyje suvedami visi kompleksinio tyrimo rezultatai, tiek gauti ekspertinio vertinimo, tiek darbuotojų anketinės apklausos būdais, atspindintys esamą ir pageidaujamą darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų situaciją (48 lentelę).

48 lentelė. Kompleksinio tyrimo apibendrinimas.

Veiksmų grupė	Veiksmų pogrupis	Vertinimo rodikliai			Vertinimas (1)*(3)+(2)
		Esama situac. Įtaka (1)	Pageidautina situacija		
			Eksp. vert.(2) Pov.dydis*svoris	Darb. vert.(3) Norima įtaka	
IA	IA _{ES}	$P^D_{IA_{ES}} = 0,25$	$q^E_{IA_{ES}} * P^E_{IA_{ES}}$ 0,58*0,288=0,167	$q^D_{IA} = 0,43$	0,275
	IA _{DR}	$P^D_{IA_{DR}} = 0,26$	$q^E_{IA_{DR}} * P^E_{IA_{DR}}$ 0,65*0,254=0,165	$q^D_{IA} = 0,43$	0,277
	IA _{EV}	$P^D_{IA_{EV}} = 0,258$	$q^E_{IA_{EV}} * P^E_{IA_{EV}}$ 0,833*0,263= 0,219	$q^D_{IA} = 0,43$	0,33
	IA _{RS}	$P^D_{IA_{RS}} = 0,22$	$q^E_{IA_{RS}} * P^E_{IA_{RS}}$ 0,683*0,254=0,173	$q^D_{IA} = 0,43$	0,263
OV	OV _{ZS}	$P^D_{OV_{ZS}} = 0,07$	$q^E_{OV_{ZS}} * P^E_{OV_{ZS}}$ 0,517*0,23=0,119	$q^D_{OV_{ZS}} = 0,62$	0,162
	OV _{AS}	$P^D_{OV_{AS}} = 0,032$	$q^E_{OV_{AS}} * P^E_{OV_{AS}}$ 0,683*0,26=0,178	$q^D_{OV_{AS}} = 0,52$	0,195
	OV _{FG}	$P^D_{OV_{FG}} = 0,098$	$q^E_{OV_{FG}} * P^E_{OV_{FG}}$ 0,833*0,28= 0,233	$q^D_{OV_{FG}} = 0,51$	0,283
	OV _{VP}	$P^D_{OV_{VP}} = 0,154$	$q^E_{OV_{VP}} * P^E_{OV_{VP}}$ 0,767*0,23=0,176	$q^D_{IA} = 0,43$	0,242
DV	DV _{RV}	$P^D_{DV_{RV}} = 0,18$	$q^E_{DV_{RV}} * P^E_{DV_{RV}}$ 0,817*0,312= 0,255	$q^D_{DV_{RV}} = 0,52$	0,349
	DV _{AS}	$P^D_{DV_{AS}} = 0,221$	$q^E_{DV_{AS}} * P^E_{DV_{AS}}$ 0,767*0,272=0,209	$q^D_{DV_{AS}} = 0,48$	0,315
	DV _{PL}	$P^D_{DV_{PL}} = 0,359$	$q^E_{DV_{PL}} * P^E_{DV_{PL}}$ 0,65*0,24=0,156	$q^D_{DV_{PL}} = 0,48$	0,328
	DV _{SP}	$P^D_{DV_{SP}} = 0,225$	$q^E_{DV_{SP}} * P^E_{DV_{SP}}$ 0,367*0,174=0,064	$q^D_{DV_{SP}} = 0,29$	0,131

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant 48 lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad, remiantis ekspertų nuomonėmis, didžiausią įtaką (*svoris*poveikio dydis*) išorinėje aplinkoje daro *ekonominės veiklos sąlygų* (0,219 balo), vidinėje organizacijos aplinkoje – *finansinių galimybių* (0,233), o darbuotojo vertės veiksnių grupėje – *reliatyvios darbuotojo vertės veiksnių* (0,255) pogrupiai. Darbuotojų atžvilgiu, vertinant atskirų veiksnių pogrupių pageidaujamą įtaką darbo apmokėjimui, didžiausias balas skirtas organizacijos vidinės aplinkos veiksnių grupės *žmonių išteklių strategijos* pogrupiui (0,62 balo, lyginant visų grupių atskirų pogrupių įtaką tarpusavyje), mažiausias – *socialinės padėties* pogrupiui (0,29), priklausančiam darbuotojo vertės veiksnių grupei. 49 lentelėje pateikti apibendrinti atskirų veiksnių grupių įtakos koeficientai, remiantis apskaičiuotais sudarančių pogrupių įtakos koeficientais.

49 lentelė. Veiksnių grupių įtakos koeficientai.

Veiksnių grupė	Veiksnių grupių įtakos skaičiavimas	Įtakos koeficientas
IA	$q_{IA} = \frac{\sum q_{IA_n}}{\sum (\sum q_{IA_n} + \sum q_{OV_n} + \sum q_{DV_n})}$	$q_{IA} = \frac{1,145}{3,147} = 0,364$
OV	$q_{OV} = \frac{\sum q_{OV_n}}{\sum (\sum q_{IA_n} + \sum q_{OV_n} + \sum q_{DV_n})}$	$q_{OV} = \frac{0,882}{3,147} = 0,280$
DV	$q_{DV} = \frac{\sum q_{DV_n}}{\sum (\sum q_{IA_n} + \sum q_{OV_n} + \sum q_{DV_n})}$	$q_{DV} = \frac{1,12}{3,147} = 0,356$

Šaltinis: sudaryta autorės

Išvados apie tyrimo teiginį T1. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimas atliekamas, remiantis sisteminiu požiūriu, sugrupuojant veiksnis pagal juos vienijančius požymius, išryškinančius tarpusavio ryšius, į integruotą sistemą. Analizuojant išskirtų trijų veiksnių grupių, išorinės aplinkos (**IA**), organizacijos vidinės aplinkos (**OV**) ir darbuotojo vertės veiksnių (**DV**) įtaką darbo apmokėjimui, išorinės aplinkos veiksnių grupės (**IA**) įtaka yra ne mažiau reikšminga nei organizacijos veiksnių grupės (**OV**) ir darbuotojo vertės veiksnių grupės (**DV**) įtaka. Gauti veiksnių grupių įtakos koeficientai parodė, kad mažiausiai reikšminga vidinės organizacijos veiksnių grupės įtaka, o reikšmingiausia – išorinės aplinkos veiksnių įtaka, mažai besiskirianti nuo darbuotojo vertės veiksnių grupės įtakos dydžio. Išryškinus atskiras veiksnių

grupės sudarančių pogrupių įtaką darbo apmokėjimui, galima apibendrinti atlikto kompleksinio tyrimo rezultatus.

3.7. Galutinių tyrimo rezultatų apibendrinimas

Teorinėje disertacijos dalyje buvo pateiktas teorinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo modelis, kurį siekta pagrįsti metodologinėje darbo dalyje iškeltais tyrimo teiginiais ir testuojamomis statistinėmis hipotezėmis.

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių ekspertinio vertinimo rezultatų apibendrinimas:

1. Veiksnių pogrupio **reikšmingumo** ekspertinio vertinimo rezultatai: *išorinės aplinkos veiksnių grupėje*: darbo rinkos sąlygos (koef. 0,254), regiono sąlygos (koef. 0,254), ekonominės veiklos sąlygos (koef. 0,263), šalies ekonomikos sąlygos (koef. 0,288); *vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupėje*: apmokėjimo sistema (0,26), finansinės galimybės (0,28), veiklos pobūdis (0,23), žmonių išteklių strategija (0,23); *darbuotojo vertės veiksnių grupėje*: reliatyvi darbuotojo vertė (0,312), asmeninės savybės (0,272), poreikiai ir lūkesčiai (0,24), socialinė padėtis (0,174).

1.1. Didžiausias reikšmingumo koeficientas, lyginant visas veiksnių grupes, gautas *reliatyvios darbuotojo vertės* (0,312), mažiausias – *darbuotojo socialinė padėtis* (0,174).

2. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių **poveikio dydžio** ekspertinio vertinimo rezultatai (nuo didžiausio iki mažiausio balo):

1. Organizacijos finansinės galimybės OV_{FG}	0,833
2. Ekonominės veiklos sąlygos IA_{EV}	0,833
3. Darbuotojo reliatyvi vertė DV_{RV}	0,817
4. Darbuotojo asmeninės savybės DV_{AS}	0,767
5. Organizacijos veiklos pobūdis OV_{VP}	0,767
6. Darbo apmokėjimo sistema OV_{AS}	0,683
7. Regiono sąlygos IA_{RS}	0,683
8. Darbo rinkos sąlygos IA_{DR}	0,650

9. Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai DV_{PL}	0,650
10. Šalies ekonomikos sąlygos IA_{ES}	0,583
11. Žmonių išteklių strategija $OV_{\check{Z}S}$	0,517
12. Darbuotojo socialinė padėtis DV_{SP}	0,367

2.1. Didžiausias poveikio dydis tarp trijų veiksmų grupes sudarančių pogrupių yra organizacijos *finansinių galimybių ir ekonominės veiklos sąlygų* (0,833 balo), o mažiausias – *darbuotojo socialinės padėties* (0,367 balo).

2.2. *Išorinės aplinkos veiksmų grupėje* didžiausias poveikio dydis nustatytas ekonominės veiklos sąlygų (0,833 balo), *vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupėje* - finansinių galimybių (0,833 balo), *darbuotojo vertės veiksmų grupėje* - reliatyvios darbuotojo vertės (0,817 balo) pogrupių.

3. Apibendrinant bendrus ekspertinio vertinimo rezultatus (poveikio dydis*svoris), gautas **darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų įtakos dydis** (nuo didžiausio iki mažiausio koeficiento):

1. Darbuotojo reliatyvi vertė DV_{RV}	0,255
2. Organizacijos finansinės galimybės OV_{FG}	0,233
3. Ekonominės veiklos sąlygos IA_{EV}	0,219
4. Darbuotojo asmeninės savybės DV_{AS}	0,209
5. Darbo apmokėjimo sistema OV_{AS}	0,178
6. Organizacijos veiklos pobūdis OV_{VP}	0,176
7. Regiono sąlygos IA_{RS}	0,173
8. Šalies ekonomikos sąlygos IA_{ES}	0,167
9. Darbo rinkos sąlygos IA_{DR}	0,165
10. Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai DV_{PL}	0,156
11. Žmonių išteklių strategija $OV_{\check{Z}S}$	0,119
12. Darbuotojo socialinė padėtis DV_{SP}	0,064

3.1. Didžiausias įtakos dydžio koeficientas tarp trijų veiksmų grupes sudarančių pogrupių yra *darbuotojo reliatyvios vertės* (0,255 koef.) o mažiausias – *darbuotojo socialinės padėties* (0,064 koef.).

3.2. *Išorinės aplinkos veiksmų grupėje* didžiausias įtakos dydžio koeficientas nustatytas ekonominės veiklos sąlygų (0,219), *vidinės organizacijos*

aplinkos veiksnių grupėje- finansinių galimybių (0,233), *darbuotojo vertės veiksnių grupėje* - reliatyvios darbuotojo vertės (0,255) pogrupių.

4. **Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių darbuotojo pageidaujamos situacijos vertinimo rezultatų apibendrinimas.** Darbuotojų nuomone, labiausiai būtina atsižvelgti į *žmonių išteklių strategijos* veiksnių pogrupį (koef. 0,62), mažiausiai į *darbuotojo socialinės padėties* pogrupio veiksnius (koef. 0,297). Antrasis ir trečiasis pagal pageidaujamą poveikį darbo apmokėjimui – *darbuotojo reliatyvios vertės* ir *apmokėjimo sistemos* (koef. 0,52), bei *organizacijos finansinių galimybių* (koef. 0,51) veiksnių pogrupiai.

5. Apibendrinant galutinius darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius pagal įtakos dydį, atsižvelgiant į ekspertinio bei esamos ir pageidaujamos situacijos darbuotojų atžvilgiu vertinimo rezultatus, gautas **galutinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių įtakos dydis:**

1. Darbuotojo reliatyvi vertė DV_{RV}	0,349
2. Ekonominės veiklos sąlygos IA_{EV}	0,330
4. Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai DV_{PL}	0,328
3. Darbuotojo asmeninės savybės DV_{AS}	0,315
5. Organizacijos finansinės galimybės OV_{FG}	0,283
6. Darbo rinkos sąlygos IA_{DR}	0,277
7. Šalies ekonomikos sąlygos IA_{ES}	0,275
8. Regiono sąlygos IA_{RS}	0,263
9. Organizacijos veiklos pobūdis OV_{VP}	0,242
10. Darbo apmokėjimo sistema OV_{AS}	0,195
11. Žmonių išteklių strategija $OV_{ŽS}$	0,162
12. Darbuotojo socialinė padėtis DV_{SP}	0,131

3.7. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo pritaikymo apribojimų, patikimumo ir tobulinimo galimybių išskyrimas

Interpretuojant gautus rezultatus būtina atsižvelgti į kompleksinio tyrimo atlikimo apribojimus, darančius įtaką patikimumui:

1) *apribojimai, susiję su esamais ir turimais istoriniais duomenimis*, kurie sąlygoja tam tikrų išorinės aplinkos veiksnių rodiklių tikslaus išskyrimo problemas, t.y. esant didesniai kiekiui reikalingų duomenų galimi pakitimai išskirtoje veiksnių sistemoje;

2) *apribojimai, susiję su pokyčiais* - stipriai kintant išorinės aplinkos veiksniams, galimi veiksnių įtakos pokyčiai, tačiau atliktas kompleksinis tyrimas leidžia spręsti apie struktūrinius ryšius tarp nustatyto galutinio darbo užmokesčio ir įtakos veiksnių, taip pat veiksnių pobūdį ir poveikio stiprumą;

3) *apribojimai, susiję su netinkamu (per siauru) darbuotojų gaunamo darbo užmokesčio interpretavimu*, kas gali sąlygoti duomenų iškraipymą dėl darbuotojo nesupratimo, požiūrio subjektyvumo;

4) *apribojimai, susiję su duomenų rinkimo sunkumais, dėl jų konfidencialumo*: siekiant išsaugoti lojalius darbuotojus konkurencingoje darbo rinkoje, organizacijos ypač nelinkę skelbti šių duomenų, o pats darbuotojas psichologiškai linkęs slėpti tiek jo subjektyviu vertinimu mažą, tiek didelį darbo užmokesį (dėl subjektyvios vertintojo pozicijos šiuo klausimu);

5) *apribojimai, susiję su ekspertinio vertinimo tyrimo metodo naudojimu*, nes trisdešimties ekspertų nuomonė negali visiškai objektyviai atspindėti esamą situaciją. Informacijos patikimumą lemia ir taikomi jos gavimo metodai. Anketinė apklausa ir interviu neužtikrina tokios išsamios ir vertingos informacijos, kurią galima gauti taikant *focus grupės* metodą. Nors potencialūs respondantai šiuo metu atsisakė dalyvauti pokalbyje motyvuodami laiko stoka ir informacijos konfidencialumu, tačiau pritarė, kad gilesnė su darbo apmokėjimu susijusių problemų analizė yra būtina ir neatmetė galimybės dalyvauti tyrimuose ateityje.

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas rodo, kad, nustatant darbo užmokesį darbuotojams, atsižvelgus į išskirtų veiksnių grupių įtaką, sudaromos galimybės efektyviai diferencijuoti organizacijos darbuotojų užmokesčius, tuo pačiu didinti organizacijos konkurencingumą ir veiklos plėtros ribas, darant teigiamą poveikį žmonių išteklių motyvacijai ir pasitenkinimui darbo apmokėjimu.

GALUTINĖS IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Disertacijoje atlikta teorinė darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių analizė, suformuotas teorinis modelis ir parengta metodika, pagal kurią atliktas kompleksinis empirinis tyrimas. Tai leido sistemiškai įvertinti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius ir suformuluoti apibendrintas, galutines darbo išvadas ir pasiūlymus:

1. Darbo apmokėjimo klausimų įvairiais aspektais teorinė analizė turi ryškų istorinį mokslinį pagrindą. Greitai kintant šiuolaikinės darbo rinkos sąlygoms, disertacijoje atliktas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas, siekiant objektyviai įvertinti santykinę atskirų veiksnių grupių ir pogrupių daromą įtaką, šiandien yra labai aktualus.

2. Išgrynintas naujas požiūris į *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemas ir darbo užmokesčio* sampratą, jos kompleksiskumą pagal išskirtus požymius – *pobūdis, kontrolė, aplinka, integracija, paskirtis, išteklius, ilgalaikiškumas, būseną, poreikis, ryšiai, priklausomybė*.

3. Apibendrinus mokslinės literatūros šaltiniuose ir empiriniuose tyrimuose pateikiamus darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemas ir darbo užmokesčio sampratos požiūrius, suformuluoti išanalizuotų sąvokų apibrėžimai:

3.1. ***Darbo apmokėjimas*** – sudėtinė žmonių išteklių sistemos dalis, traktuojama kaip daugiafunkcinis procesas, kurio dėka, atsižvelgiant į darančius įtaką įvairius išorinės aplinkos ir vidinius organizacijos veiksnius, reguliuojama nustatyta darbo apmokėjimo sistema verslo organizacijoje.

3.2. ***Darbo apmokėjimo sistema*** - daugialypis atsiskaitymo su darbuotojais paketas, kurio tikslas - nustatyti galutinį darbo užmokestį ir jo mokėjimo sąlygas, kitas motyvavimo priemones atskiroms darbuotojų grupėms verslo organizacijoje, skatinant siekti geriausio rezultato tiek atskiram darbuotojui, tiek visai verslo organizacijai.

3.3. **Darbo užmokestis** – darbuotojo už jo atliktą darbą iš organizacijos gaunamos pajamos tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio forma.

4. Apibendrinant mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiamus požiūrius į darbo apmokėjimo sistemos struktūrą, **detalizuota bazinė arba pamatinė darbo apmokėjimo sistema**, sudaryta iš tiesioginio, netiesioginio darbo užmokesčio ir vidinės vertės priemonių dedamųjų, kuri yra pagrindas formuojant individualią darbo apmokėjimo sistemą verslo organizacijoje, atsisakant atskirų bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementų ar modifikuojant juos.

5. Išryškintas išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių poveikis atskiroms bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams:

5.1. Pastovioji tiesioginio darbo užmokesčio dalis, kuri nustatoma pagal laikinės, vienietinės arba mišrios formos darbo apmokėjimo modelį, labiausiai priklauso nuo: išorinės aplinkos grupės veiksnių, organizacijos žmonių išteklių strategijos, finansinių galimybių ir reliatyvios darbuotojo vertės veiksnių pogrupių įtakos, tuo tarpu darbuotojų asmeninių savybių, poreikių ir lūkesčių veiksnių pogrupio poveikis yra silpnas.

5.2. Kintamosios tiesioginio užmokesčio dalies atskiroms elementams išskirtini skirtingi įtakos veiksniai: priemokoms dėl darbo sąlygų didžiausią poveikį daro šalies ekonomikos sąlygos arba tiksliau šalies politika darbo rinkos klausimais, tuo tarpu kitų veiksnių grupių poveikis yra neutralus arba silpnas; būsimos pajamos ir trumpalaikio skatinimo premijos labiausiai sąlygojamos tokių vidinės aplinkos veiksnių pogrupių kaip organizacijos finansinės galimybės ir žmonių išteklių strategija, taip pat tokių darbuotojo vertės veiksnių pogrupių kaip asmeninės savybės, bei poreikiai ir lūkesčiai.

5.3. Netiesioginiam darbo užmokesčiui išorinės aplinkos veiksmų grupės poveikis yra silpnas, išskyrus uždarbį už nedirbtą laiką, kurį sąlygoja šalies ekonomikos sąlygų veiksmų pogrupis.

5.4. Papildomų paslaugų ir privilegijų nustatymui didžiausią įtaką daro tokie vidinės verslo organizacijos veiksmų grupės pogrupiai kaip tam tikri organizacijos žmonių išteklių strategijos aspektai ir finansinės galimybės, o išorinės aplinkos veiksniai nėra svarbūs.

5.5. Vidinės vertės priemonės arba darbuotojo motyvacijos priemonės labiausiai sąlygojamos verslo organizacijos strategijos ir darbuotojo asmeninių savybių bei poreikių ir lūkesčių veiksmų pogrupių įtakos.

6. Remiantis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų vertinimui taikytinomis teorijomis, susisteminti darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai, išskiriant juos į tris grupes, kurių kiekviena sudaryta iš keturių veiksmų pogrupių.

6.1. Išorinės aplinkos veiksmų grupė ir ją sudarantys veiksmų pogrupiai – šalies ekonomikos sąlygos, šalies darbo rinkos sąlygos, ekonominės veiklos sąlygos, regiono sąlygos.

6.2. Vidinės organizacijos aplinkos veiksmų grupė ir ją sudarantys veiksmų pogrupiai – darbo apmokėjimo sistema, žmonių išteklių strategija, organizacijos veiklos pobūdis, finansinės galimybės.

6.3. Darbuotojo vertės veiksmų grupė ir ją sudarantys veiksmų pogrupiai – reliatyvi darbuotojo vertė, asmeninės savybės, poreikiai ir lūkesčiai, socialinė padėtis.

7. Disertacijoje sudarytas teorinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų modelis, apibūdina apibrėžtus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksmus, kurie jungiami į sistemą, nukreiptą darbo apmokėjimui poveikio turinčių veiksmų pagrindimą. Patvirtintas disertacijoje ginamas teiginys apie

darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių, sugrupuotų į grupes ir pogrupius pagal vienijančius požymius ir sujungtų į integruotą sistemą, tyrimo tikslingumą

8. Teorinio darbo apmokėjimui įtakos darančių veiksnių sisteminio vertinimo modelio, kuris apibrėžia išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių grupių sąsają ir grupes sudarančių pogrupių poveikio dydį darbo apmokėjimui, privalumas yra tai, kad jame išryškėja darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimo būtinumas dėl matomų sąsajų su kitomis žmonių išteklių ir darbo apmokėjimo sistemos dalimis. Teorinė analizė patvirtino ginamą teiginį apie daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, taip pat darbuotojo vertės veiksnių esamą poveikį darbo apmokėjimui, kurį būtina tirti.

9. Disertacijoje darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas atliktas, pasinaudojant skirtingų mokslinių tyrimo metodų teikiamais privalumais, atsižvelgiant į kompleksinio tyrimo tikslą, uždavinius ir reikalingų duomenų, surinktų naudojant darbuotojų ir ekspertų apklausos, istorinių duomenų analizės būdus, pobūdį.

10. Nustatyta kiekvieną darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupę sudarančių veiksnių pogrupių vertinimo metodika, t.y. išskirti rodiklių rinkiniai, atsižvelgiant į iškeltus tyrimo uždavinius ir tikslą.

11. Apibendrinant galutinius darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius pagal įtakos dydį, atsižvelgiant į esamos ir pageidaujamos situacijos ekspertų darbuotojų atžvilgiu vertinimo rezultatus gauta, kad: *didžiausia įtaka daroma* darbuotojo reliatyvios vertės, ekonominės veiklos sąlygų bei poreikių ir lūkesčių veiksnių pogrupių (atitinkamai 0,349; 0,330 ir 0,328 įtakos koef.); *didelė įtaka* – darbuotojo asmeninių savybių, organizacijos finansinių galimybių veiksnių pogrupių (atitinkamai 0,315; 0,283 įtakos koef.); *vidutinė įtaka* – darbo rinkos sąlygų, regiono sąlygų ir ekonomikos sąlygų šalyje pogrupių (įtakos koef. 0,26-0,277); *mažiausia įtaka* daroma žmonių išteklių strategijos ir darbuotojo socialinės padėties pogrupių (įtakos koef. 0,162 ir 0,131).

12. Darbuotojų nepasitenkinimas taikomomis vidinės vertės arba motyvacijos priemonėmis susijęs su šiomis identifikuotomis problemomis: vadovų nedėmesingumu; netinkamu, darbuotojų netenkinančiu tiesioginio darbo organizavimu; organizacijoje nesudarytomis karjeros siekimo galimybėmis; darbuotojų tarpusavio bendravimo organizacijoje trūkumu. Nors didesnę darbo užmokesčių gaunantys darbuotojai labiau linkę teigiamai vertinti ir visas nematerialines motyvavimo priemones taikomas organizacijoje, tačiau darbuotojų pasitenkinimo šiais elementais užtikrinimas organizacijoje, gali sąlygoti ir bendrą darbuotojo, nepriklausomai nuo jo gaunamo užmokesčio, pasitenkinimą esamu darbu. Patvirtintas disertacijoje ginamas teiginys apie darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo galimybes ir būtinumą, siekiant pagrįsti galutinio darbuotojų darbo užmokesčio diferenciaciją pagal skirtingus požymius ir padidinti jų motyvaciją.

13. Gauta, kad didesnis nepasitenkinimas darbovietėje esančiu mikroklimatu, bendravimu tarp darbuotojų susijęs su didesniu darbuotojų darbo užmokesčiu (*nepasitenkinimui bendravimu organizacijoje* padidėjus vienu balu, darbo užmokesčiai taip pat padidėja 1,116 karto), tuo tarpu didesnis nepasitenkinimas karjeros siekimo galimybių užtikrinimu susijęs su mažesniu darbuotojų darbo užmokesčiu (vienu balu padidėjus *nepasitenkinimui karjeros siekimo galimybėmis* darbo užmokesčio vidurkis sumažėja 0,891). Darbuotojų lojalumas organizacijai taip pat veikia darbo užmokesčių teigiamai (sąlygoja 1,144 karto didesnę darbo užmokesčių).

Pasiūlymai. Disertacijos teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų išvados sąlygoja atitinkamų pasiūlymų pateikimą.

1. **Organizacijoms** tikslinga į darbo apmokėjimo sistemos formavimo procesą įtraukti darbuotojus, tokiu būdu sudarant jiems galimybes išreikšti savo nuomonę dėl asmeninių poreikių ir lūkesčių, kuriuos turi atspindėti darbo užmokesčio elementai.

1.1. Gauti kompleksinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų poreikius ir lūkesčius atitinkančio, norimo gauti

darbo užmokesčio atotrūkis nuo dabartinio gaunamo užmokesčio yra nėra itin žymus (intervalas nuo **271** Lt iki - **37,4** Lt). Tai patvirtina, kad darbuotojai nelinkę pervertinti potencialių galimybių ir realiai suvokia esamą situaciją.

- 1.2. Didesnis darbuotojo gaunamas darbo užmokestis sąlygoja mažesnį norimo ir gaunamo užmokesčio skirtumą. Jeigu darbuotojo norimas gauti neto darbo užmokestis yra **1500** Lt, tai skirtumas su gaunamu užmokesčiu yra apie **31** proc., tuo tarpu darbuotojų, kurių norimas užmokestis yra **5000** Lt, šis skirtumas siekia tik apie **24** proc. *Jautresnėms* darbuotojų grupėms, kurių esamas užmokestis mažesnis, jo padidinimas iki darbuotojų norimo užmokesčio organizacijoms kainuotų daugiau (apie 31 proc.) nei darbuotojų gaunančių didesnę užmokestį.
2. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino teorinėje analizėje išryškėjusį dvejopą požiūrį į darbo apmokėjimo sistemos struktūrą, atsispindintį darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio sandaros supratime. *Organizacijoms* būtina išspręsti netinkamo darbuotojų darbo užmokesčio interpretavimo problemą arba tiksliau tiesioginio darbo užmokesčio kintamosios dalies ir netiesioginio užmokesčio elementų nesuvokimo kaip gaunamo galutinio darbo užmokesčio iš organizacijos už atliekamą darbą, efektyviau organizuojant darbuotojų supažindinimo su darbo apmokėjimo sistema, jos pokyčiais laikui bėgant procesą.
3. *Organizacijoms* būtina spręsti identifikuotas problemas, susijusias su vidinės vertės arba motyvavimo priemonių taikymu: vadovų nedėmesingumu ir darbuotojų tarpusavio bendravimo trūkumu, darbuotojų netenkinančiu tiesioginio darbo organizavimu ir organizacijoje nesudarytomis karjeros siekimo galimybėmis.
 - 3.1. *Vadovų nedėmesingumo ir darbuotojų tarpusavio bendravimo trūkumo problemas tikslinga spręsti,*

pavyzdžiui, tobulinant tokias rinkoje taikomas priemones kaip metinių, pusmetinių susitikimų organizavimą, iš anksto, tiksliai įvardijant diskutuotinus aktualius klausimus, suderinant darbotvarkę su skirtingų lygių vadovais ir darbuotojais. Pagrindiniai pasiūlymo įgyvendinimo galimi sunkumai – darbo laiko stoka ir mažos galimybės sukviesti vadovus ir darbuotojus į susitikimą, gali būti eliminuojami, rengiant konstruktyvius pokalbius elektroninėje erdvėje. Taip sudaromos galimybės visuose padaliniuose dirbantiems darbuotojams ir jų vadovams nustatytu laiku aptarti realias problemas organizacijoje.

- 3.2. ***Darbuotojus netenkinančio tiesioginio darbo organizavimo ir nesudarytų karjeros siekimo galimybių problemas tikslinga spręsti***, tobulinant žmonių išteklių sistemos darbuotojų priėmimo, planavimo, paieškos, atrankos veiklas. Šias funkcijas organizacijoje atliekantiems darbuotojams iškelti tokius uždavinius, kaip naujai priimamų, potencialių darbuotojų aiškus supažindinimas su jo darbu organizacijoje, esamomis karjeros siekimo galimybėmis, pavyzdžiui tiksliai įvardijant jo pagrindines ir papildomas funkcijas, taip pat galimus karjeros pokyčius per 3 metus ir aiškias sąlygas siekiant dirbti aukštesnėse pareigose.
- 3.3. ***Organizacijoms*** rekomenduotina stiprinti žinių valdymo sritį, taikant įvairias žinių valdymo priemones, kaip žinių ir kompetencijų žemėlapiai, žinių šaltinių žemėlapiai, kurie gali ne tik padėti identifikuoti turimas darbuotojų žinias, gebėjimus ir kompetencijas, problemų sprendimų patirtį, bet ir stebėti darbuotojų vertės veiksmų (žinios, gebėjimai, kompetencijos, veikla) pokyčius organizacijoje. Tai gali būti darbuotojų karjeros siekimo pagrindas, pagrįstas

aiškiais kriterijais, kuo remiantis valdoma darbuotojo karjera.

4. Remiantis disertacijoje atlikto darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo rezultatais, gauta, kad svarbiausi darbo užmokesčio didinimo galimybių kriterijai, priklauso nuo paties asmens, todėl **darbuotojui** būtina objektyviai įvertinti savo reliatyvią vertę, asmenines savybes, bei poreikius ir lūkesčius.

- 4.1. **Darbuotojui** svarbu įvertinti savo reliatyvios vertės (pagrindinio ir gretutinio išsilavinimo, darbo stažo) stiprybes ir silpnybes, lyginant su kitais atitinkamas pareigas užimančiais darbuotojais, taip pat reliatyvios vertės pokytį laikui bėgant ir reaguoti į vertės sumažėjimą, savo iniciatyva dalyvaujant mokymo, ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo programose, atsižvelgiant į šiandieninius reikalavimus darbo rinkoje.

- 4.2. Akcentuotinas **darbuotojo** dalyvavimo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos formavimo procese rodymas. Darbuotojui rekomenduotina susipažinti su Statistikos departamento prie LR Vyriausybės pateikiamais darbo užmokesčio dydžio, struktūros pagal atskirus aspektus (darbuotojo amžių, stažą, profesijų grupes, lytį, ekonominę veiklą ar regioną, kur veikia organizacija) statistiniais duomenimis, siekiant pagrįsto savo lūkesčių ir poreikių formavimo ir argumentuotos diskusijos su organizacija, sprendžiant darbo apmokėjimo klausimus.

5. **Viešojo sektoriaus institucijų**, kurių veikla susijusi su žmonių išteklių valdymo, darbo apmokėjimo ar apskritai darbo rinkos klausimais, bendradarbiavimo su vidurinėmis mokyklomis, universitetais, aukštosiomis mokyklomis ir kitomis darbuotojų švietimo, ugdymo įstaigomis stiprinimas, sprendžiant tokias problemas kaip mokymo programų dubliavimas, tam tikro

išsilavinimo darbuotojų perteklius ir trūkumas Lietuvos darbo rinkoje. Minėtų įstaigų glaudus bendradarbiavimas, išsikėlus aiškius, pagrįstus tikslus ir uždavinius, atveria galimybes visapusiškai ištirti Lietuvos darbo rinką, o kartu ir darbo apmokėjimui įtaką darančius išorinės aplinkos grupės veiksnius.

6. **Viešojo sektoriaus institucijoms** tikslinga glaudžiai bendradarbiauti su vidurinėmis mokyklomis, universitetais, aukštosiomis mokyklomis ir kitomis darbuotojų švietimo, ugdymo įstaigomis, siekiant formuoti „teisingą“ darbo rinkos kultūrą Lietuvoje, potencialių darbuotojų savo reliatyvios vertės objektyvų supratimą, kas leistų išvengti nepagrįsto darbo užmokesčio diferenciacijos, „iškreipto“ požiūrio į darbo užmokestį, kurį sąlygoja esama situacija Lietuvos darbo rinkoje: kai darbuotojai abejingi savo darbui, nesupranta taikomos darbo apmokėjimo sistemos ir nežino karjeros, darbo užmokesčio didinimo ateities perspektyvų organizacijoje.

Potencialios tolimesnių autorės tyrimų kryptys. Disertacijos teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų išvados atveria tolimesnių ir dar detalesnių darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių tyrimų galimybes.

1. Atlikta teorinė analizė leido išryškinti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistemą, sudarytą iš atskirų grupių ir pogrupių, o empirinio tyrimo metu nustatytas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupių reikšmingumas ir poveikio dydis. Priežasčių, dėl kurių veiksnių sistemos įtaka keičiasi, nagrinėjimas gali būti tolimesnių mokslinių tyrimų kryptis.

2. Ekspertinio vertinimo, taikant *focus grupės* metodą, tęstinumas, siekiant išgryninti smulkesnius, būtinus tirti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnis kiekviename veiksnių pogrupyje (papildyti veiksnių sistemą). Išskyrus atskirus veiksnis galima juos toliau nagrinėti, naudojant kitus tyrimo metodus, ir atlikti atskirus pogrupius sudarančių veiksnių rangavimą pagal reikšmingumo skalę, eliminuojant poveikio neturinčius smulkesnius veiksnis.

LITERATŪRA IR KITI INFORMACIJOS ŠALTINIAI

1. Agell, J., Lundborg, P. (1995) Theories of pay and unemployment: survey evidence from Swedish manufacturing firms. *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 97, No. 2, p. 295-307.
2. Alaez-Aller, R., Longas-Garcia, J. C., Ullibarri-Arce, M. (2011) Visualising Gender Wage Differences in the European Union. *Gender, Work and Organization*, Vol. 18, No. S1, p. 49-87.
3. Allen R. S., Killman R. H. (2001) The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, No. 2, p. 110-131.
4. Appelbaum S. H., Mackenzie L. (1996) Compensation in the year 2000: pay for performance. *Health Manpower Management*, Vol. 22, No 3, p. 31–39.
5. Armstrong, M. (2009) *Handbook of Human Recourse Management Practise*. 11 th.ed. 1062 p., ISBN 978 0 749452421.
6. Armstrong, M. (2007) *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. 2 ed. 548 p., ISBN 9780749449629.
7. Asplund, R., Napari, S. (2011) Intangibles and the Gender Wage Gap: An Analysis of Gender Wage Gaps Across Occupations in the Finnish Private Sector. *Journal of Labor Research*, No. 32, p. 305–325.
8. Azzone G., Palermo T. (2011) Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, No. 1, p. 90-111.
9. Bakanauskienė, I., Brasaitė, D. (2011) Personalo valdymo funkcijos išskeldinimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 57, p. 21-31.
10. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. (2008) Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 46, p. 33-48.

11. Bakanauskienė, I., Bakanauskas, A., Liesonis, V. (2003) Setting the price of an employee in the organization: different approaches. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.28, p. 21- 31.
12. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2008) Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis: darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (12), p. 25 – 29.
13. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J. S., Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2010) *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija, 410 p., ISBN 9789955258889.
14. Barth, E., Dale-Olsen, H. (2011) Employer size or skill group size effect on wages? *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 2, p. 341-355.
15. Barkume, A. (2010) The Structure of Labor Costs with Overtime Work in U.S. Jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No.1, p. 128-141.
16. Beckers, Debby, G. J., Linden, D., Smulders, Peter, G.W., Kompier, Michiel, A. J., Taris, Toon, W., Geurts, Sabine, A. E. (2008) Voluntary or involuntary? Control over overtime and rewards for overtime in relation to fatigue and work satisfaction. *Work and Stress*, Vol. 22, No. 1, p. 33-50.
17. Becker, G. S. (1993) *Human Capital*, New York: Columbia University Press, 3 ed.
18. Batt, R., Hiroatsu, N. (2009) How institutions and business strategies affect wages: a cross-national study of call centers. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, No. 4, p. 533-552.
19. Boice D. F., Kleiner B. H. (1997) Designing effective performance appraisal systems. *Work study*, Vol. 46, No. 6, p. 197–201.
20. Boxall P. F. (1992) Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, *Human Resource management Journal*, 2(3), p. 61-79.
21. Borjas, G.J. (2009). *Labour Economics*. 5 th.ed., McGraw Hill. 576 p., ISBN 9780073511368.

22. Blinder, A., Choi, Don H, (1990) A Shred of Evidence on Theories of Wage Stickiness. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, No. 4, p. 1003-1015.
23. Bufford, J.A., Lindner, J.R. (2002) *Human Resource Management in Local Government: Concepts and Applications for HRM Students and Practitioners*. Cincinnati: South Western Educational Publishing. 485 p. ISBN 9780324061567.
24. Campbell, C.M., K.S. Kamlani (1997) The reasons for wage rigidity: evidence from a survey of firms. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, No. 3, p. 759-789.
25. Chang E., Hahn J. (2006) Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic, *Personnel Review*, Vol. 35, No. 4, p. 397-412
26. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009) Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos 2009. Tarptautinės ekonominės integracijos problemos*, p. 51 – 65.
27. Cole, Matthew A., Elliott, Rob J. (2007) Do Environmental Regulations Cost Jobs? The B. E. *Journal of Economics Analysis and Policy*, 7 (1) Topics, Art. 28, Berkeley Electronic Press, 24 p.
28. Costain, J., Jansen, M. (2010) Employment Fluctuations with Downward Wage Rigidity: The Role of Moral Hazard. *Scand. J. of Economics*, Vol. 112, No. 4, p. 782–811.
29. Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B. (2006) Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career. *Engineering Economics*, Vol. 5, No. 50, p.99-106.
30. Dambrauskienė, G. (2008) Darbo teisės modernizavimo bei tobulinimo problemos. *Jurisprudencija*, Nr. 8 (110), p. 7-12.
31. Darbo apmokėjimas ir darbo sąnaudos. [interaktyvus]. Žiūrėta 2012 m. balandžio mėn. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/rodikliai2>
32. Davulis, T. (2008) Lietuvos darbo teisės modernizavimo perspektyvos. *Jurisprudencija*, Nr. 8 (110), p. 27 – 33.

33. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
34. Dubinas, V. (1996) *Darbo užmokesčio formos ir sistemos Europos šalyse*. Vilnius. 70 p. ISBN 9986-12-111-6.
35. Dubois, D. D., Rothwell, W.J., Stern D. Jo King, Linda K.K. (2004) *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing, 139 p. ISBN 0-89106-174-6.
36. Fisher, C. D., Schoenfeld, L. F, Shaw, J. B. (2006) *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 891 p.
37. Garcia – Mainar, I., Montueg-Gomez, , V. M. (2012). The wage dynamics in Spain: evidence from individual data (1994-2001). *Investigaciones Regionales*. No. 24, p. 41 – 58.
38. George K., Clive R. E. (2005) Exploring the reward preferences of middle level managers. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol 2, No 1, p. 54-76.
39. Gerikienė V., Marčinskas A. (2002) Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste. *Ekonomika*. Nr. 60, p. 37-46.
40. Gerikienė V.(2010) Atlyginimas už darbą ir jo reguliavimo problemos Lietuvoje. *Lietuvos darbo teisės raida ir perspektyvos*. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Mykolo Romerio Universiteto leidybos centras, p. 207-230.
41. Gerikienė, V., Blažienė, I. (2009) Valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo apmokėjimo reguliavimo problemos Lietuvoje. *Jurisprudencija*, Nr. 4 (118), p. 299–320.
42. Ginevičius R. (2006) Daugiakriterinio vertinimo rodiklių svorių nustatymas, remiantis jų tarpusavio sąveika. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, Nr. 1, Tomas VII, p. 3 – 13.
43. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005) *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika, 279 p. ISBN 9986058198.
44. Gyventojai ir socialinė statistika. [interaktyvus]. Žiūrėta 2012 m. balandžio mėn. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/rodikliai12>.

45. Gomez – Mejia L.R. (1990) Increasing Productivity Through Performance Appraisal and reward system. *Personnel Review*, Vol. 19, No. 2, p. 21-28.
46. Graham H. T., Bennett R. (1998) *Human Resources Management*. 9 th.ed. London: Prentice Hall, 448 p. ISBN 9780273634010.
47. Granickas, V. (2012) Kintamosios darbo užmokesčio dalies nustatymo ir keitimo problemos siekiant įgyvendinti teisingo darbo apmokėjimo principą. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 4 (4), p. 1585-1603.
48. Grybaitė, V. (2006) Lyčių lygybė darbo rinkoje: moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumai. *Verklas: teorija ir praktika*, Nr. VII (3), p. 168-173.
49. Guščinskienė, J., Čiburienė, J. (2009). Lietuvos moterų verslumo galimybių kaita integracijos į Europos Sąjungą sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 772-779.
50. Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektyvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga. ISBN 978-5-415-02088-1.
51. Heinze, A., Wolf, E. (2010) The Intra-Firm Gender Wage Gap: a New View on Wage Differentials Based on Linked Employer–Employee Data. *Journal of Population Economics*, No. 23, p. 851–879.
52. Haubrock, A., S. Öhlschlegel-Haubrock. (2004) *Personal-management*. 202 p. ISBN 978-3170184336.
53. Hulst, M., Geurts, S. (2001). Associations between overtime and psychological health in high and low reward jobs. *Work & stress*, Vol. 15, No. 3, p. 227- 240.
54. Yanadori, Y.; Marler, J. H. (2006) Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms? *Strategic Management Journal*, No. 27, p. 559–570.
55. Jensen D., McMullen T., Stark M. (2007) *The Manager's Guide Rewards*. USA: Hay Group Inc. 256 p. ISBN 978-0814408865.
56. Yin R. K. (2009) *Case Study Research – Design and Methods*, 5 th. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 219 p. ISBN 978-1-4129-6099-1.

57. Jėčiuvienė, M. (2006) Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, p. 67-77.
58. Kardelis, K. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: K.J.Vasiliausko leidykla „Lucijus“, 400 p.
59. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage, *Engineering Economics*, Nr. 5 (60).
60. Kaufman, Bruce. E. (2010) Institutional economics and the minimum wage: broadening the theoretical and policy debate. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 3, p. 427-453.
61. Kierzkowski, H. (2009) Towards the Integration of Balance of Payments Theories. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, Vol. 115, Issue II, p. 119-138.
62. Kirkland, Stephen D. (2009) Employee Rewards. Compensation Plans That Pay Back. *Business and Economic Review*, January-March, p. 22-23.
63. Klotz, M. (2003) Lernen als folge sozio-ökonomische trends. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. IV, No. 3, p. 177-183
64. Klupšas F. (2009) Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 19, Issue 4, p. 36-44.
65. Koeniger, W., Leonardi, M., Luca, Nunziata, L. (2007) Labor market institutions and wage inequality, *Industrial and Labor Relations Review*, 60 (3), p. 340-356.
66. Kößler, M. (2001) *Der gerechte Lohn aus betriebswirtschaftlicher und philosophischer Sicht*, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz.
67. Kumpikaitė, V., Rupšienė K. (2008) Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 92, p. 374-380.
68. Kumpikaitė, V. (2007) Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics*. Vol. 5, No. 55, p. 29-36.

69. Laud R. L. (1984) Performance appraisal and its Link to Strategic Management Development. *Juornal of Management Development*, Vol 3, No. 4, p. 3-11.
70. Lazear, Edward P. (2006) Productivity and Wages. Investment in physical and human capital must be supported by incentives. *Business Economics*. October, p. 39-45.
71. Lemieux, Th., Bentley MacLeod, M., Parent, D.(2009) Performance Pay and Wage Inequality. *The Quarterly Journal of economics*. No. 1, p.1-49.
72. Lesch, H., Bennett, J. (2010) *Arbeit und Fairness. Die Suche nach dem gerechten Lohn*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. 129 p. ISBN 978-3-602-14851-6.
73. Leonienė, B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
74. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas // Valstybės žinios. 2002. Nr. 64-2569.
75. Lipinskienė D. (2012) *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija. 235 p. ISBN 978-609-02-0495-5.
76. Lomas, R. (2011) *Mastering your business dissertation. How to conceive, research and write a good business dissertation*. London and New York: Routledge, 160 p. ISBN 978-0-415-59678-7.
77. Longhi, S., Nijkamp, P., Poot, J. (2004). A Meta-Analytic Assessment of the Effect of Immigration on Wages. *Population Studies centre. Discussion papers*. New Zealand: University of Waikato. 26 p. ISBN 1877149489.
78. Maceika, A.; Strazdas, R.; Maciukevičienė, L. (2007) Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje, *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 8 (1), p. 44–50
79. Mackevičius, J., Subačienė, R., Mačiuitis, J. (2006) Darbo sąnaudų apskaita ir kontrolė. *Ekonomika*, Nr. 75, p. 34 – 50.
80. Mačernytė – Panomariovienė, I. (2003) *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. – Vilnius: LTU, 155 p. ISBN 9955-563-05-2.

81. Mačernytė – Panomariovienė, I. (2008) The right to receive fair remuneration for work in the Republic of Lithuania. *Jurisprudencija*, Nr. 1 (103), p. 30 – 36.
82. Marksoo, U. (). Development in Long –Term Unemployment during Economic Revital: the Case of Estonia. *Journal of Economic Literature*, Nr. 161, p. 33-51.
83. Martin, S.J., Garcia, J. (2010) Initial offers and outcomes in wage bargaining: who wins? *Empirical Economics*, No. 39, p. 815–846.
84. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija. 255 p. ISBN 9955-25-086-0.
85. Merboth, C. (2008) *Der Lohn der Arbeit. Geschichte, Entgeltformen, Lohngerechtigkeit und Bedeutung der Arbeit*. VDM Verlag Dr. Müller. ISBN 978-3-639-00552-3.
86. Meeusen, W., Stavrevska, V., Rayp, G. (2011) Efficiency Wages, Unemployment Benefits and Union—Firm Wage Bargaining: *The Issue*. *J Labor Res*, No. 32, p. 75–86.
87. Norbert, T., Ritz, A. (2004) *Viešoji vadyba : inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
88. Oxford Dictionaries. [interaktyvus]. Žiūrėta 2012 m. rugsėjo 20 d. Prieiga per internetą: <http://oxforddictionaries.com/definition/wage>.
89. Osterloh, M., Frey, B. S. (2002) *Does Pay For Performance Really Motivate Employees*. Business Performance Measurement. Theory and Practice, Cambridge University Press. P. 107-122. ISBN 9780511753695.
90. Pacitti, A. (2011) Efficiency Wages, Unemployment, and Labor Discipline. *Journal of Business & Economics Research*. Vol 9, No.3, p. 1-10.
91. Paulavičius, K. (2002). *Darbo rinka*. Vilnius: VPU, ISBN 978-9955-20-479.
92. Petersen, T., Penner, Andrew, M. Hogsnes, G. (2011) The Male Marital Wage Premium: Sorting vs. Differential Pay. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 2, p. 283-304.

93. Pilkauskaitė Valickienė, R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007) Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*, Nr. 6 (2), p. 115 – 123.
94. Polachek, S., Siebert, W.S. (1993) *The Economics of Earnings*. UK: Cambridge University Press. 363 p. ISBN 0521364760.
95. Roel, J. (2006) Economic theories of international migrations and the role of immigration policy. *Research and Documentation Centre of the Dutch Ministry of Justice (WODC) and Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI)*,
96. Rudytė, D., Beržinskienė, D., Prichotskytė, F. (2008). Darbo užmokesčio diferenciacija: veiksniai ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (12), p. 251-261.
97. Schmidt W., Trittel N., Muller A. (2011) Performance-related pay in German public services: The example of local authorities in North Rhine-Westphalia. *Employee Relations*, Vol. 33 No. 2, p. 140-158.
98. Simon Ilayperuma, K., Kaestner, R. (2003) Do Minimum Wages Affect Non-Wage Job Attributes? Evidence on Fringe Benefits and Working Conditions. *NBER Working Paper*, No. 9688. National Bureau of Economic Research. 34 p.
99. Sirota, D., Mischkind, L. A., Meltzer, M. I. (2005) *The Enthusiastic Employee. How Companies Profit By Giving Workers What They Want*. USA: Prentice Hall, 363 p. ISBN 978-0-13-714870-7.
100. Sonmez, R. (2007) Impact of occasional overtime on construction labor productivity: quantitative analysis. *Canadian Journal of Civil Engineering*, Nr. 34, p. 803-808.
101. Sparrow P., Hiltrop J. (1994) *European Human Resource Management in Transition*. Prentice Hall International (UK). 702 p.
102. Stankevicienė, A.; Liucvaitienė, A.; Simelyte, A. (2010) The Possibilities Personnel Turnover Stabilization in Lithuanian Construction Sector, *Verklas: teorija ir praktika*, Nr. 11(2), p. 151-158.

103. Statistics Database. [interaktyvus]. Žiūrėta 2012 m. rugsėjo 20 d. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.

104. Sūdžius, V. (2001) *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta, 287 p. ISBN 9986879515.

105. Šavareikienė, D. (2001) Premijavimo sistemos panaudojimas vadovų motyvacijai didinti. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 2, p. 76-79.

106. Šilingienė, V. (2002) Evaluation of personnel motivation systems. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 2 (28), p. 61 - 65.

107. Šileika A., Grigoras V., Gerikienė V., Blažienė I. (2004/2005) *Darbu ir pareigybių vertinimo metodika*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Lietuvos Respublikos trišalė taryba Darbo ir socialinių tyrimų institutas, 22 p. ISSN 1648-6269.

108. Šileika, A., Andriušaitienė, D. (2007) Istorinis metodologinis darbo rinkos sampratos aspektas. *Verklas: teorija ir praktika*, Vol VIII, No 1, p. 19–23.

109. Tamašauskienė, Z., Šileika, A., Mačiulytė, A. (2008a) Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų gražos tyrimas UAB „Arkada“. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3 (12), p. 346 - 357.

110. Tamašauskienė, Z., Šileika, A., Mačiulytė, A. (2008b) Theoretical and practical aspects of wages differentiation. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3 (13), p. 165 – 178.

111. Thomas, H. R., Raynar, K. A. (1997) Scheduled Overtime and labor productivity: quantitative analysis. *Journal of construction engineering and management*, June, p. 181-188.

112. Tepp, M., Poomann, M. (2006) Impact of Pay-for-Performance on Work Motivation of Sales Personnel: A Case of Information Media Firms. *Journal of Economic Literature*, No 144, p. 77-88.

113. Tidikis, R. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. 628 p.

114. Torrington D., Hall L. (2002) *Personnel management*. Prentice Hall International (UK) Limited. 289- 389 p.

115. Vamvakidis, A. (2009) Regional Wage Differentiation and Wage Bargaining Systems in the European Union *Financial Theory and Practice*, Vol. 33, No. 1, p. 73-87.

116. Vanagas, P. (2009) *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija, 385 p. ISBN 978-9955-25-609-0.

117. deWalque, G., Krause, M., Millard, St., Jimeno, J., Le Bihan, H., Smets, F. (2010) Some Macroeconomic and Monetary Policy Implications of New Micro Evidence on Wage Dynamics. *Journal of the European Economic Association*, Vol. 8, No. 2–3, p. 506–513.

118. Wright, A. (2004) *Reward Management in Context*. London: Cipld, 237 p. ISBN 0852929935.

119. Zakaria, Z.; Noordin, N.; Sawal, M. Z. H. M.; Zakaria, Z.; Noor, M. F. M. ; Maras, P. (2011) Reward Practice in Private Sector: Employees Perception. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 2, No. 12, p. 112–120.

120. Zake, A. (2011) Gender Issues in Public Administration in Latvia. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. No. 2 (26), p. 271-278.

121. Žaptorius J. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, Nr.18 (4), p. 105–117.

122. Žaptorius, J. (2005) Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras. *Filosofija. Sociologija*. 4, p. 53-61.

123. Žiogelytė, L. (2010). Assessment of a Change in Wages in the Lithuanian Labour Market in the Context of the European Union. *Tarptautinės konferencijos medžiaga „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries”*. p. 360-373.

124. Žiogelytė, L. (2011). Evaluation of Wage Differentiation in the Baltic States from the Regional Perspective. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. Nr. 5/1, p. 77-100.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Ekspertų tyrimo anketa.

Vilniaus universitetas
Ekonomikos fakultetas
Verslo katedra

Gerb. Eksperte,

Šiuo metu atliekamas aktualus tyrimas, kurio tikslas – nustatyti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius, jų reikšmingumą ir poveikio dydį. Tyrimas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje, siekiama nustatyti išskirtą, **Jūsų organizacijos darbuotojų darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumą arba jų svarbą** (1 klausimas), o antroje dalyje įvertinti šių veiksnių **poveikio dydį darbuotojų darbo apmokėjimui** (2 klausimas). Prašome, esant galimybei, atsakyti į tyrimo anketoje pateiktus klausimus bei užpildyti pateiktas lenteles. Siekiant suvienodinti tyrime dalyvaujančių ekspertų savokų interpretavimą, siūloma taip interpretuoti pagrindines sąvokas, susijusias su tyrimu:

Išorinės aplinkos veiksnių grupė apima šalies ekonomikos, darbo rinkos, ekonominės veiklos sąlygų ir regiono sąlygų veiksnius. **Organizacijos vidinės aplinkos veiksnių grupę** sudaro organizacijos darbo apmokėjimo sistema, žmonių išteklių strategija, organizacijos veiklos pobūdis, finansinės galimybės. **Darbuotojo vertės veiksnių grupė** apima reliatyvios darbuotojo vertės, asmeninių savybių, poreikių ir lūkesčių, socialinės padėties veiksnius. Vertinimo lentelėse veiksniai dar labiau detalizuoti.

1. Koks yra kiekvieno iš šių darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupių reikšmingumas (svarba) Jūsų organizacijos darbuotojų darbo apmokėjimui? Įvertinkite išorinės, vidinės organizacijos aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių reikšmingumą (procentais), lyginant juos tarpusavyje?

Veiksnių grupė	Grupę sudarantys veiksniai	Reikšmingumas (svarba), %	Maksimalus veiksnių grupės reikšmingumas
IŠORINĖS APLINKOS	<i>Šalies ekonomikos sąlygos</i> (Vyriausybės politika darbo rinkos klausimais, nustatytas minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio dydis ir kt.).		Įvertinkite atskirus išorinės aplinkos veiksnius, kai maksimalus grupės veiksnių vertinimas yra 100% (jei veiksniai lygiareikšmiai, tai lygu po 25 proc.)
	<i>Darbo rinkos sąlygos šalyje</i> (Pragyvenimo lygis, BVP/gyventojui, vidutinis darbo užmokestis, darbo jėgos paklausa ir pasiūla, tarptautinė migracija šalyje).		
	<i>Ekonominės veiklos, kurioje veikia organizacija, sąlygos</i> (Vidutinis darbo užmokestis, darbo jėgos poreikis, laisvos darbo vietos, darbuotojų migracija ekonominėje veikloje, kurioje veikia Jūsų organizacija).		
	<i>Regiono, kuriame veikia Jūsų organizacija, sąlygos</i> (Vidutinis darbo užmokestis, darbo jėgos poreikis, laisvos darbo vietos, darbuotojų migracija regione, kuriame veikia Jūsų organizacija).		
ORGANIZACIJOS VIDINĖS APLINKOS	<i>Žmonių išteklių strategija</i> (Žmonių išteklių kaita ir sudėtis, investicijos į žmonių išteklius, darbo laiko organizavimas Jūsų organizacijoje).		Įvertinkite atskirus vidinės organizacijos aplinkos veiksnius, kai maksimalus grupės veiksnių vertinimas yra 100% . (jei veiksniai lygiareikšmiai, tai lygu po 25 proc.)
	<i>Darbo apmokėjimo sistema</i> (Etatinio darbo užmokesčio nustatymas, kintamojo darbo užmokesčio elementai, kitos paslaugos ir privilegijos darbuotojams, taikomos nematerialinės motyvacijos priemonės organizacijoje)		

	<i>Organizacijos veiklos pobūdis</i> (Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis konkrečios veiklos, dydžio organizacijose)		
	<i>Organizacijos finansinės galimybės</i> (pajamos, pelnas, darbo apmokėjimo fondas)		
DARBUOTOJO VERTĖS	<i>Darbuotojo socialinė padėtis</i> (Amžius, lytis, šeimyninė padėtis).		Įvertinkite atskirus darbuotojo vertės veiksnius, kai maksimalus grupės veiksmų vertinimas yra 100% . (jei veiksniai lygiareikšmiai, tai lygu po 25 proc.)
	<i>Reliatyvi darbuotojo vertė</i> (Darbuotojo išsimokslinimas, darbo patirtis, gebėjimas tinkamai panaudoti darbo laiką, dalyvavimas mokymuose, gretutinių specialybių įgijimas)		
	<i>Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai</i> (Darbuotojo norimas gauti darbo užmokestis, darbuotojo kiti pajamų šaltiniai).		
	<i>Darbuotojo asmeninės savybės</i> (Kryptingumas, savarankiškumas, iniciatyva, kūrybiškumas, požiūris į darbą, atsakomybė, pasirengimas padėti ir kt. reikalingos jo darbe.)		

2. Įvertinkite (patikslinkite) kiekvieno veiksmo poveikio dydį Jūsų organizacijos darbuotojų darbo apmokėjimui balais dešimties balų skalėje²⁰?
Prie kiekvieno veiksmo pažymėkite poveikio dydį (nuo 0 iki 10 balų).

Veiksmų grupė	Veiksmų pogrupis	Veiksmų poveikio dydis balais												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
IŠORINĖS APLINKOS,	<i>Šalies ekonomikos sąlygos</i> (Vyriausybės politika darbo rinkos klausimais, nustatytas minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio dydis ir kt.).													
	<i>Darbo rinkos sąlygos šalyje</i> (Pragyvenimo lygis, BVP/gyventojui, vidutinis darbo užmokestis, darbo jėgos paklausa ir pasiūla, tarptautinė migracija šalyje).													
	<i>Ekonominės veiklos, kurioje veikia organizacija, sąlygos</i> (Vidutinis darbo užmokestis, darbo jėgos poreikis, laisvos darbo vietos, darbuotojų migracija ekonominėje veikloje, kurioje veikia Jūsų organizacija).													
	<i>Regiono, kuriame veikia Jūsų organizacija, sąlygos</i> (Vidutinis darbo užmokestis, darbo jėgos poreikis, laisvos darbo vietos, darbuotojų migracija regione, kuriame veikia Jūsų organizacija).													
ORGANIZACIJOS VIDINĖS APLINKOS	<i>Žmonių išteklių strategija</i> (Žmonių išteklių kaita ir sudėtis, investicijos į žmonių išteklius, darbo laiko organizavimas Jūsų organizacijoje).													
	<i>Darbo apmokėjimo sistema</i> (Etatinio darbo užmokesčio nustatymas, kintamojo darbo užmokesčio elementai, kitos paslaugos ir privilegijos darbuotojams, taikomos nematerialinės motyvacijos priemonės organizacijoje)													

²⁰ **0** - Jokio poveikio, **1** - Beveik jokio poveikio, **2** - Labai silpnas poveikis, **3** - Silpnas poveikis, **4** - Mažesnis už vidutinį poveikis, **5** - Vidutinis poveikis, **6** - Didesnis už vidutinį poveikį, **7** - Stiprus poveikis, **8** - Labai stiprus poveikis, **9** - Beveik absoliutus poveikis, **10** - Absoliutus poveikis.

	Organizacijos veiklos pobūdis (Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis konkrečios veiklos, dydžio organizacijose)																				
	Organizacijos finansinės galimybės (pajamos, pelnas, darbo apmokėjimo fondas)																				
DARBUOTOJO VERTĖS	Darbuotojo socialinė padėtis (Amžius, lytis, šeiminė padėtis).																				
	Reliatyvi darbuotojo vertė (Darbuotojo išsimokslinimas, darbo patirtis, gebėjimas tinkamai panaudoti darbo laiką, dalyvavimas mokymuose, gretutinių specialybių įgijimas)																				
	Darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai (Darbuotojo norimas gauti darbo užmokestis, darbuotojo kiti pajamų šaltiniai).																				
	Darbuotojo asmeninės savybės (Kryptingumas, savarankiškumas, iniciatyva, kūrybiškumas, požiūris į darbą, atsakomybė, pasirengimas padėti ir kt. reikalingos jo darbe.)																				

Visi Jūsų pateikti duomenys bus laikomi konfidencialiais ir naudojami tik apibendrintoms tyrimo išvadoms parengti.

Prašome atsakymus atsiųsti iki 2013 m. balandžio d. elektroniniu paštu, adresu laura.ziogelyte@ef.vu.lt.

Iš anksto dėkojame už Jūsų atsakymus ir pateiktus duomenis, kurie yra labai svarbūs ir įdomūs.

Disertacijos tyrimo rezultatų analizės išvados, su kuriomis bus galima susipažinti, turėtų būti naudingos ir Jūsų organizacijai.

2 PRIEDAS. Darbuotojų anketa.

Prašau Jus sutikti dalyvauti tyrime, kurį atlieka VU Ekonomikos fakulteto Verslo katedros doktorantė, ir atsakyti į pateikiamus klausimus. Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų apmokėjimui įtaką darančius veiksnius ir jų svarbą atskiram darbuotojui. Ši apklausa yra anonimiška ir visi Jūsų pateikti atsakymai bus panaudoti tik statistinei analizei kartu su kitų apklaustųjų atsakymais. Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus pateiktus klausimus. Iš anksto dėkojame už atsakymus.

1. Ar jūs jaučiate pasitenkinimą savo darbu? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)

- Jaučiu visišką pasitenkinimą – savo darbą laikau puikiu.
- Jaučiu pasitenkinimą, tačiau nemanau, kad mano darbas yra puikus.
- Esu abejingas – nejaučiu nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo.
- Jaučiu nepasitenkinimą, tačiau atlikdamas kai kurias užduotis jaučiu ir pasitenkinimą.
- Jaučiu visišką nepasitenkinimą – į savo darbą žiūriu kaip į prievolę.

2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mažiau nei 1000 Lt | <input type="checkbox"/> 3001-3500 Lt |
| <input type="checkbox"/> 1001-1500 Lt | <input type="checkbox"/> 3501-4000 Lt |
| <input type="checkbox"/> 1501-2000 Lt | <input type="checkbox"/> 4001-4500 Lt |
| <input type="checkbox"/> 2001-2500 Lt | <input type="checkbox"/> 4501-5000 Lt |
| <input type="checkbox"/> 2501-3000 Lt | <input type="checkbox"/> Daugiau nei 5000 Lt |

3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti: (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mažiau nei 1000 Lt | <input type="checkbox"/> 3001-3500 Lt |
| <input type="checkbox"/> 1001-1500 Lt | <input type="checkbox"/> 3501-4000 Lt |
| <input type="checkbox"/> 1501-2000 Lt | <input type="checkbox"/> 4001-4500 Lt |
| <input type="checkbox"/> 2001-2500 Lt | <input type="checkbox"/> 4501-5000 Lt |
| <input type="checkbox"/> 2501-3000 Lt | <input type="checkbox"/> Daugiau nei 5000 Lt |

4. Vidutinės mėnesio pajamos vienam šeimos nariui: (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mažiau nei 400 Lt | <input type="checkbox"/> 1001-1200 Lt |
| <input type="checkbox"/> 401-600 Lt | <input type="checkbox"/> 1201-1400 Lt |
| <input type="checkbox"/> 601-800 Lt | <input type="checkbox"/> 1401-1600 Lt |
| <input type="checkbox"/> 801-1000 Lt | <input type="checkbox"/> Daugiau nei 1600 Lt |

5. Jūsų gaunamą darbo užmokestį pagrindinėje darbovietėje sudaro: (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)

- Tik pastovus (etatinis) darbo užmokestis.
- Pastovus (etatinis) ir kintamas darbo užmokestis (detaliau žiūrėti 6 klausimą).
- Pastovus (etatinis) darbo užmokestis ir netiesioginės išmokos (detaliau žiūrėti 7 klausimą).
- Pastovus (etatinis) darbo užmokestis, kintamas darbo užmokestis ir netiesioginės išmokos.

6. Jūsų gaunamą kintamą darbo užmokestį pagrindinėje darbovietėje sudaro: (*Jums tinkamus atsakymus pažymėkite*)

(*Į šį klausimą prašome atsakyti tuos, kurie į 5 klausimą atsakė, kad gauna kintamą darbo užmokestį.*)

- Ketvirčio premijos.
- Pusmečio premijos.
- Metinės premijos.
- Kitos vienkartinės premijos už sėkmingai atliktas užduotis ar įgyvendintus tikslus.
- Komandinės premijos.
- Komisiniai nuo pardavimų.
- Įmonės akcijų lengvatinėmis sąlygomis įsigijimas.
- Kita _____

7. Kokios netiesioginės išmokos (papildomos naudos) Jums mokamos (suteikiamos) dabartinėje darbovietėje? (*Jums tinkamus atsakymus pažymėkite*) (Jei nesuteikiama papildomų naudų, pereikite prie kito klausimo)
- Gyvybės draudimas (gyvybės rizikos draudimas, investicinis gyvybės draudimas)/savanoriškas sveikatos draudimas.
 - Nelaimingų atsitikimų darbe draudimas.
 - Draudikų siūlomi produktai (Pensijų draudimas, investicinis draudimas, anuitetai)/pensijų fondai.
 - Nedarbo dienų suteikimas (mirus artimajam, gimus kūdikiui, motinoms auginančioms vaikus ir t.t.).
 - Poilsio ir švenčių organizavimas darbuotojams.
 - Mokymų organizavimas darbovietėje.
 - Stipendijų mokytis suteikimas/apmokėjimas už mokslą (dalinis apmokėjimas)/paskolų mokytis suteikimas.
 - Narystės sporto ar kituose klubuose apmokėjimas.
 - Automobilio darbo tikslais suteikimas/degalų sąnaudų padengimas.
 - Atvykimo į darbą išlaidų padengimas.
 - Telefono suteikimas/mobiliojo ryšio sąskaitų apmokėjimas.
 - Nuolaidos įmonės produktams įsigyti.
 - Reprezentacinių išlaidų kompensavimas.
 - Kita _____
8. Kaip vertinate, kokia darbo apmokėjimo forma yra taikoma skaičiuojant Jūsų darbo užmokesį? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)
- Vienetinė (priklausanti nuo atlikto darbo, pagamintos produkcijos ar suteiktų paslaugų kiekio, aptarnautų klientų skaičiaus).
 - Laikinė (priklausanti nuo darbuotojo išdirbto laiko).
 - Mišri (iki nustatytos gamybos normos taikoma laikinė darbo užmokesčio forma, o už gaminių /darbų/paslaugų/aptarnautų klientų kiekį virš nustatytos normos – vienetinė darbo užmokesčio forma).
 - Kita _____
9. Ar turite kitų pajamų gavimo šaltinių (papildomas darbas, veikla)? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)
- Taip
 - Ne
10. Ar tenka dirbti viršvalandžius dabartinėje darbovietėje? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)
- Taip, apmokamą viršvalandinį darbą (Remiantis LR Darbo kodekso 193 straipsniu, už viršvalandinį darbą mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojo darbo užmokesčio).
 - Taip, tačiau neapmokamą viršvalandinį darbą.
 - Taip, tenka dirbti tiek apmokamus, tiek neapmokamus viršvalandžius.
 - Ne, niekada.
11. Kiek laiko per savaitę dažniausiai tenka dirbti viršvalandžius? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*) (Į šį klausimą prašome atsakyti tuos, kurie į 10 klausimą atsakė, kad dirba viršvalandžius dabartinėje darbovietėje).
- iki 4 val.
 - 5 - 8 val.
 - daugiau kaip 8 val.
12. Ar norėtumėte dirbti daugiau viršvalandžių, siekiant didesnio darbo užmokesčio (jeigu dabar nedirbate viršvalandinio darbo – ar apskritai norėtumėte dirbti viršvalandžius, siekiant didesnio darbo užmokesčio)? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)
- Taip
 - Ne
 - Ne, dėl sveikatos/šeimyninių aplinkybių (sunkumų derinant darbą ir šeimos gyvenimą).

13. Kiek valandų, Jūsų manymu, turėtumėte dirbti, gaudami dabartinį vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje? (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite) (2011 m. vidutinis neto darbo užmokestis („į rankas“) Lietuvoje buvo beveik 1592 Lt).

- kaip reglamentuota LR Darbo kodekso XIII skyriaus 144 straipsnyje (40 val. per savaitę).
 5 % mažiau nei reglamentuota LR Darbo kodekse (38 val. per savaitę).
 10 % mažiau nei reglamentuota LR Darbo kodekse (36 val. per savaitę).
 20 % mažiau nei reglamentuota LR Darbo kodekse (32 val. per savaitę).
 5 % daugiau nei reglamentuota LR Darbo kodekse (42 val. per savaitę).
 10 % daugiau nei reglamentuota LR Darbo kodekse (44 val. per savaitę).

14. Kaip vertinate darbuotojų darbo apmokėjimo ir motyvacijos sistemą dabartinėje pagrindinėje darbovietėje? (Prie kiekvieno išvardinto teiginio pažymėkite Jums tinkamą atsakymą).

Teiginiai	Visiškai tenkina		Neturiu nuomonės		Visiškai netenkina	
	1	2	3	4	5	5
Darbuotojų supažindinimas su darbo apmokėjimo sistema ir jos pokyčiais	1	2	3	4	5	5
Darbo saugos užtikrinimas	1	2	3	4	5	5
Darbuotojams organizuojamų renginių kokybė ir dažnumas	1	2	3	4	5	5
Galimybė bendrauti ir dalintis patirtimi su kitų skyrių darbuotojais	1	2	3	4	5	5
Darbovietėje vyraujantis mikroklimatas	1	2	3	4	5	5
Santykiai su kolegomis	1	2	3	4	5	5
Santykiai su tiesioginiu vadovu	1	2	3	4	5	5
Vienodas vadovų elgesys su visais darbuotojais	1	2	3	4	5	5
Darbuotojų iniciatyvos skatinimas, jų pateiktų pasiūlymų svarstymas	1	2	3	4	5	5
Vadovų pasitikėjimas darbuotojais	1	2	3	4	5	5
Darbuotojo viešas skatinamas už gerai atliktą darbą	1	2	3	4	5	5
Darbovietėje esamos sąlygos darbuotojų asmeniniam tobulėjimui	1	2	3	4	5	5
Esamos realios galimybės darbuotojui siekti karjeros	1	2	3	4	5	5
Galimybė dalyvauti specialiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlime	1	2	3	4	5	5
Lankstus darbo grafikas	1	2	3	4	5	5
Reikiamos informacijos, siekiant efektyviai vykdyti savo pareigas, suteikimas	1	2	3	4	5	5
Suprantamų ir aiškiai formuluojamų užduočių ir tikslų iškėlimas	1	2	3	4	5	5
Galimybės dirbti apmokamus viršvalandžius suteikimas	1	2	3	4	5	5

15. Ar artimiausiu metu planuojate keisti darbą? (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

- Taip
 Mąstau ateityje keisti dabartinį darbą, bet ne artimiausiu metu.
 Ne
 Nemažiau apie tai.

16. Pažymėkite tris svarbiausias priežastis, skatinančias ieškoti naujo darbo? (Jums tinkamus atsakymus pažymėkite)

(I šį klausimą prašome atsakyti tuos, kurie į 15 klausimą atsakė, kad planuoja keisti darbą arba mąsto apie tai).

Manęs visiškai netenkina mano gaunamas pastovus (etatinis) darbo užmokestis dabartinėje darbovietėje	
Manęs netenkina dabartinėje darbovietėje skiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis, jos nustatymo principai	
Man nesuprantama dabartinėje darbovietėje esama darbuotojų darbo apmokėjimo sistema, nesupažindinimas su šia sistema	
Man nepatinka dabartinės darbovietės vadovų elgesys su manimi	
Man nepatinka dabartinės darbovietės kolegų elgesys su manimi	
Mano kolektyve vyrauja pernelyg konkurencinga aplinka, kai nepaisoma kitų žmonių interesų	
Man nesuteikiama pakankamai galimybių atskleisti savo asmenines savybes, gebėjimus, stipriąsias puses	
Dabartinėje darbovietėje nėra suprantamas ir aiškus užduočių darbuotojams formulavimas	
Dabartinėje darbovietėje nematau realių ateities perspektyvų ir galimybių siekti karjeros	
Dabartinėje darbovietėje nėra sudaromos tinkamos sąlygos asmeniniam tobulėjimui	
Dabartinėje darbovietėje nėra galimybių derinti darbą ir asmeninį (šeimos) gyvenimą	

17. Jūsų nuomonė apie darbo apmokėjimą apskritai? (Kiekvienoje eilutėje pasirinkite vieną įvertinimą (kuris teiginsys Jūsų nuomone yra teisingesnis) ir apibrėžkite jį apskritimu)

Lankstus darbo laiko grafikas, galimybė dirbti viršvalandžius.	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Griežtas darbo laiko grafikas.
Darbo užmokestis kinta proporcingai, atsižvelgiant į bendrą ekonominę šalies darbo rinkos situaciją.	7	6	5	4	3	2	1	Darbo užmokestis nekinta proporcingai, atsižvelgiant į bendrą ekonominę šalies darbo rinkos situaciją.
Kintama darbo užmokesčio dalis kinta priklausomai nuo individualių darbuotojo veiklos rezultatų, siekiant didesnio darbo užmokesčio.	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Kintama darbo užmokesčio dalis kinta priklausomai nuo organizacijos veiklos rezultatų.
Darbovietė suteikia galimybę dalyvauti specialiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlime, užtikrina darbui tinkamą mikroklimatą.	-	-	-	-	-	-	-	Darbuotojas individualiai, savo noru dalyvauja specialiuose mokymuose, kelia kvalifikaciją.
Kintama darbo užmokesčio dalis pagrįsta individualiu kiekvieno darbuotojo darbo vertinimu.	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Kintama darbo užmokesčio dalis nediferencijuota individualiai kiekvienam darbuotojui.
Darbo užmokestis kinta proporcingai, atsižvelgiant į darbuotojo išsimokslinimo, kvalifikacijos, patirties kitimą.	-	-	-	-	-	-	-	Darbo užmokestis nekinta proporcingai, atsižvelgiant į darbuotojo išsimokslinimo, kvalifikacijos, patirties kitimą.
Netiesioginis darbo užmokestis kinta proporcingai, atsižvelgiant į aukščiausio ir žemesnio lygio vadovų darbo užmokesčio kitimą.	-	-	-	-	-	-	-	Netiesioginis darbo užmokestis nepriklauso nuo aukščiausio ir žemesnio lygio vadovų darbo užmokesčio kitimo.

Darbo užmokesčio nustatymui įtaką daro darbuotojų lytis, šeimyninė padėtis, amžius.	-	-	-	-	-	-	-	Darbo užmokesčio nustatymui įtaką daro darbuotojo lytis, šeimyninė padėtis, amžius.
	7	6	5	4	3	2	1	
Pastovi darbo užmokesčio dalis priklauso nuo papildomai atliekamų darbų, neįeinančių į darbuotojo pareigas.	-	-	-	-	-	-	-	Pastovi darbo užmokesčio dalis nepriklauso nuo papildomai atliekamų darbų, neįeinančių į darbuotojo pareigas.
	7	6	5	4	3	2	1	
Tas pačias pareigas užimantys darbuotojai turintys reikalingą išsilavinimą privalo gauti didesnę pastovųjį darbo užmokesčių, nei neturintys atitinkamo išsilavinimo.	-	-	-	-	-	-	-	Tas pačias pareigas užimantys darbuotojai turintys reikalingą išsilavinimą neprivalo gauti didesnio darbo užmokesčio, nei neturintys atitinkamo išsilavinimo.
	7	6	5	4	3	2	1	

Bendrieji klausimai:

18. Jūsų išsilavinimas: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

- Nebaigtas vidurinis.
- Vidurinis.
- Spec. vidurinis.
- Profesinis.
- Aukštesnysis.
- Aukštasis bakalauras.
- Aukštasis magistras
- Kita _____

19. Jūsų amžius: (Irašykite) _____ metai

20. Jūsų lytis: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

- Vyras
- Moteris

21. Ar šiuo metu dirbate pagal specialybę? (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

- Taip
- Ne

22. Kas lėmė, kad dabar dirbate ne pagal specialybę? (Jums tinkamus atsakymus pažymėkite)

(Į šį klausimą prašome atsakyti tuos, kurie į 21 klausimą atsakė NE).

- Nerandu darbo pagal savo specialybę, išsilavinimą.
- Nenoriu dirbti pagal savo įgytą specialybę, išsilavinimą.
- Mane tenkina dabartinėje darbovietėje nustatytas pastovus (etatinis) piniginis darbo užmokestis.
- Mane tenkina dabartinėje darbovietėje nustatytas kintamas darbo užmokesčio.
- Mane tenkina dabartinėje darbovietėje suteikiamos papildomos naudos - netiesioginės išmokos (telefonas, automobilis, draudimas, suteikiamos nuolaidos, mokymai ir pan.)
- Įdomus darbas, esamos saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo, turimų žinių panaudojimo galimybės dabartinėje darbovietėje
- Esamos realios galimybės siekti karjeros dabartinėje darbovietėje.
- Dabartinėje darbovietėje esamas lankstus darbo grafikas (galimybė derinti šeimą, studijas ir darbą ir pan.).
- Dabartinėje darbovietėje suteikta atsakomybė ir įgaliojimai.
- Palanki darbo aplinka dabartinėje darbovietėje (darbo vietos sąlygos, santykiai su vadovais ir kolegomis).
- Kita _____

23. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje?
(Irašykite) _____ metai

24. Jūsų bendras darbo stažas visose darbovietėse?
(Irašykite) _____ metai

25. Jūsų šeimyninė padėtis: (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)

- Nevedęs/netekėjusi/
- Vedęs/ištekėjusi, neturi vaikų.
- Vedęs/ištekėjusi, turi vaikų.
- Išsiskyręs/usi, neturi vaikų.
- Išsiskyręs/usi, turi vaikų.
- Kita _____

26. Jūsų dabar užimamos pareigos pagrindinė darbovietėje: (*Irašykite*) _____

27. Ekonominė veikla, kurioje dirbate: (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite*)

- Žemės ūkis, medžioklė, miškininkystė, žuvininkystė.
- Kasyba ir karjerų eksploatavimas
- Apdirbamoji pramonė.
- Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas.
- Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas.
- Statyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba.
- Apyvaidinimo ir maitinimo paslaugų veikla.
- Transportas ir saugojimas.
- Informacija ir ryšiai.
- Finansinė ir draudimo veikla.
- Nekilnojamojo turto operacijos.
- Profesinė, mokslinė ir techninė veikla.
- Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas.
- Administracinė ir aptarnavimo veikla.
- Švietimas.
- Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas.
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla.

28. Nurodykite, kur įsikūrusi Jūsų dabartinė darbovietė? (*Irašykite*)

Miestas, rajonas _____

Data: 2012 m. _____ mėn. _____ d.

DĖKOJU UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ!

3 PRIEDAS. Chi kvadrato statistika.

	<i>Chi-kvadrato statistika</i>	<i>p-reikšmė</i>
Ar tenka dirbti viršvalandžius?		
<i>Išsilavinimas</i>	83,719	0,000
<i>Lytis</i>	14,096	0,003
<i>Bendras darbo stažas</i>	21,893	0,039
<i>Šeimyninė padėtis</i>	48,933	0,000
<i>Vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui</i>	27,461	0,000
Kiek laiko per savaitę dažniausiai tenka dirbti viršvalandžius?		
<i>Išsilavinimas</i>	202,850	0,000
<i>Amžius</i>	94,350	0,000
<i>Lytis</i>	27,118	0,000
<i>Darbas pagal specialybę</i>	25,720	0,000
<i>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</i>	56,412	0,000
<i>Bendras darbo stažas</i>	67,366	0,000
<i>Šeimyninė padėtis</i>	102,887	0,000
<i>Vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui</i>	35,564	0,000
Ar norėtumėte dirbti daugiau viršvalandžių, siekiant didesnio darbo užmokesčio?		
Ar apskritai norėtumėte dirbti viršvalandžius, siekiant didesnio darbo užmokesčio?		
<i>Išsilavinimas</i>	39,863	0,000
<i>Amžius</i>	19,609	0,012
<i>Lytis</i>	16,703	0,000
<i>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</i>	25,501	0,001
<i>Bendras darbo stažas</i>	18,226	0,020
<i>Šeimyninė padėtis</i>	49,431	0,000
<i>Vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui</i>	12,248	0,016

VDU	<i>Chi-kvadrato statistika</i>	<i>p-reikšmė</i>
<i>Išsilavinimas</i>	61,715	0,000
<i>Lytis</i>	46,487	0,000
<i>Šeimyninė padėtis</i>	31,419	0,008
<i>Vidutinės mėnesio pajamas šeimos nariui</i>	137,850	0,000
<i>Amžius</i>	32,461	0,001
<i>Darbas pagal specialybę</i>	14,577	0,002
<i>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</i>	19,6	0,07
<i>Bendras darbo stažas</i>	47,349	0,000

Darbuotojų VDU regionuose: Druskininkai/Vilnius	<i>Chi-kvadrato statistika</i>	<i>p-reikšmė</i>
<i>Regionas</i>	8,1	0,043
<i>Išsilavinimas</i>	61,3	0,0001
<i>Amžius</i>	30,8	0,002
<i>Lytis</i>	45,4	0,0001
<i>Darbas pagal specialybę</i>	13,8	0,003
<i>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</i>	19,9	0,068
<i>Bendras darbo stažas</i>	46,3	0,0001
<i>Šeimyninė padėtis</i>	N/A	-
<i>Vidutinės mėn. pajamos/nariui</i>	210,8	0,0001

Norimas gauti darbo užmokestis	Chi-kvadrato statistika	p-reiškė
<i>Išsilavinimas</i>	109.8	0.0001
<i>Amžius</i>	46.3	0.0001
<i>Lytis</i>	35.6	0.0001
<i>Darbas pagal specialybę</i>	47.1	0.0001
<i>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</i>	29.5	0.003
<i>Bendras darbo stažas</i>	43.9	0.0001
<i>Šeimyninė padėtis</i>	N/A	-
<i>Vidutinės mėn. pajamos/nariui</i>	215.1	0.0001

Pasitenkinimas darbu	Chi-kvadrato statistika	p-reiškė
<i>Darbuotojų VDU</i>	55.4	0.0001
<i>Išsilavinimas</i>	70.3	0.0001
<i>Amžius</i>	25.8	0.056
<i>Lytis</i>	13.3	0.01
<i>Darbas pagal specialybę</i>	60.7	0.0001
<i>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</i>	29.5	0.02
<i>Bendras darbo stažas</i>	62.6	0.0001
<i>Šeimyninė padėtis</i>	N/A	-
<i>Vidutinės mėn. pajamos/nariui</i>	149.1	0.0001

Noras keisti darbą	Chi-kvadrato statistika	p-reiškė
<i>Darbuotojų VDU</i>	47.2	0.0001
<i>Išsilavinimas</i>	69.6	0.0001
<i>Amžius</i>	90.0	0.0001
<i>Lytis</i>	0.978	0.613
<i>darbas pagal specialybę</i>	81.5	0.0001
<i>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</i>	16.8	0.032
<i>Bendras darbo stažas</i>	29.8	0.0001
<i>Šeimyninė padėtis</i>	N/A	-
<i>Vidutinės mėn. pajamos/nariui</i>	69.3	0.0001
<i>Pasitenkinimas darbu</i>	79.0	0.0001

4 PRIEDAS. Klausimyno patikimumo tikrinimas.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,921	18

Inter-Item Correlation Matrix

	Q14 1	Q14 2	Q14 3	Q14 4	Q14 5	Q14 6	Q14 7	Q14 8	Q14 9	Q14 10	Q14 11	Q14 12	Q14 13	Q14 14	Q14 15	Q14 16	Q14 17	Q14 18
Q141	1,000	,457	,234	,378	,332	,235	,400	,410	,385	,319	,461	,344	,293	,243	,253	,336	,315	,358
Q142	,457	1,000	,322	,519	,477	,306	,451	,399	,434	,387	,476	,421	,315	,304	,137	,334	,381	,198
Q143	,234	,322	1,000	,295	,372	,184	,367	,347	,462	,412	,300	,426	,428	,293	,124	,304	,209	,118
Q144	,378	,519	,295	1,000	,467	,363	,384	,448	,441	,405	,461	,479	,333	,416	,246	,328	,374	,218
Q145	,332	,477	,372	,467	1,000	,583	,453	,556	,596	,545	,630	,589	,425	,415	,205	,424	,403	,259
Q146	,235	,306	,184	,363	,583	1,000	,410	,381	,400	,388	,521	,402	,162	,349	,230	,386	,409	,259
Q147	,400	,451	,367	,384	,453	,410	1,000	,693	,567	,616	,505	,431	,463	,149	,154	,467	,477	,168
Q148	,410	,399	,347	,448	,556	,381	,693	1,000	,615	,658	,532	,502	,466	,287	,341	,461	,507	,316
Q149	,385	,434	,462	,441	,596	,400	,567	,615	1,000	,653	,682	,630	,581	,323	,241	,405	,480	,291
Q1410	,319	,387	,412	,405	,545	,388	,616	,658	,653	1,000	,589	,484	,492	,233	,293	,525	,484	,277
Q1411	,461	,476	,300	,461	,630	,521	,505	,532	,682	,589	1,000	,609	,476	,408	,269	,526	,573	,428
Q1412	,344	,421	,426	,479	,589	,402	,431	,502	,630	,484	,609	1,000	,603	,535	,292	,428	,447	,228
Q1413	,293	,315	,428	,333	,425	,162	,463	,466	,581	,492	,476	,603	1,000	,320	,225	,252	,258	,198
Q1414	,243	,304	,293	,416	,415	,349	,149	,287	,323	,233	,408	,535	,320	1,000	,374	,374	,299	,276
Q1415	,253	,137	,124	,246	,205	,230	,154	,341	,241	,293	,269	,292	,225	,374	1,000	,464	,350	,362
Q1416	,336	,334	,304	,328	,424	,386	,467	,461	,405	,525	,526	,428	,252	,374	,464	1,000	,752	,489
Q1417	,315	,381	,209	,374	,403	,409	,477	,507	,480	,484	,573	,447	,258	,299	,350	,752	1,000	,435
Q1418	,358	,198	,118	,218	,259	,259	,168	,316	,291	,277	,428	,228	,198	,276	,362	,489	,435	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,394	,118	,752	,635	6,382	,017	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q141	44,2770	150,165	,513	,367	,918
Q142	44,4303	149,935	,563	,439	,917
Q143	43,7073	150,097	,463	,340	,919
Q144	44,1002	148,850	,586	,419	,916
Q145	44,1238	143,691	,697	,614	,913
Q146	44,6306	151,714	,531	,468	,917
Q147	44,2338	147,345	,640	,649	,915
Q148	43,8723	144,084	,716	,655	,913
Q149	43,5894	143,711	,746	,666	,912
Q1410	43,8016	146,163	,702	,617	,913
Q1411	43,6640	141,692	,768	,673	,911
Q1412	43,5619	143,747	,715	,628	,913
Q1413	43,1395	145,372	,567	,527	,917
Q1414	43,7269	148,852	,500	,437	,918
Q1415	43,8625	152,272	,404	,352	,921
Q1416	43,9136	147,052	,651	,698	,915
Q1417	43,9273	147,816	,641	,655	,915
Q1418	43,3536	149,938	,430	,378	,921

5 PRIEDAS. Faktorinės analizės rezultatai

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4969,563
	df	153
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,894	43,857	43,857	7,894	43,857	43,857	3,528	19,597	19,597
2	1,513	8,403	52,260	1,513	8,403	52,260	2,831	15,730	35,327
3	1,160	6,445	58,705	1,160	6,445	58,705	2,669	14,830	50,158
4	1,025	5,695	64,400	1,025	5,695	64,400	2,564	14,242	64,400
5	,948	5,265	69,665						
6	,741	4,118	73,782						
7	,705	3,915	77,698						
8	,617	3,430	81,128						
9	,524	2,909	84,036						
10	,463	2,571	86,608						
11	,427	2,371	88,979						
12	,399	2,215	91,194						
13	,350	1,946	93,140						
14	,340	1,887	95,027						
15	,270	1,500	96,527						
16	,241	1,341	97,868						
17	,227	1,261	99,129						
18	,157	,871	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Communalities

	Initial	Extraction
Q141	1,000	,349
Q142	1,000	,567
Q143	1,000	,519
Q144	1,000	,562
Q145	1,000	,657
Q146	1,000	,561
Q147	1,000	,751
Q148	1,000	,681
Q149	1,000	,712
Q1410	1,000	,708
Q1411	1,000	,679
Q1412	1,000	,716
Q1413	1,000	,722
Q1414	1,000	,769
Q1415	1,000	,636
Q1416	1,000	,741
Q1417	1,000	,698
Q1418	1,000	,563

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

	Component			
	1	2	3	4
Q141	,561			
Q142	,620			
Q143	,518			
Q144	,638			
Q145	,753			
Q146	,591			-,438
Q147	,708		-,436	
Q148	,769			
Q149	,796			
Q1410	,759			
Q1411	,813			
Q1412	,758			
Q1413	,623			,426
Q1414	,540		,665	
Q1415	,441	,526		
Q1416	,694	,462		
Q1417	,695			
Q1418	,475	,571		

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Q141	,446			
Q142	,688			
Q143		,678		
Q144	,680			
Q145	,669			
Q146	,686			
Q147				,749
Q148				,606
Q149		,555		,475
Q1410		,419		,634
Q1411	,578			
Q1412	,477	,649		
Q1413		,794		
Q1414	,495	,457	,423	
Q1415			,756	
Q1416			,720	
Q1417			,607	,460
Q1418			,719	

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with
Kaiser Normalization.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,602	,493	,435	,454
2	-,045	-,494	,842	-,211
3	,309	,393	,030	-,865
4	-,735	,599	,317	,021

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser
Normalization.

Anti-image Matrices

		Q141	Q142	Q143	Q144	Q145	Q146	Q147	Q148	Q149	Q1410	Q1411	Q1412	Q1413	Q1414	Q1415	Q1416	Q1417	Q1418
Anti-image Covariance	Q141	,633	-,138	-,014	-,053	,018	,038	-,062	-,036	-,007	,049	-,076	-,007	,011	,015	-,061	-,010	,044	-,122
	Q142	-,138	,561	-,050	-,152	-,079	,042	-,070	,036	,005	,000	-,028	-,005	,021	-,029	,032	,020	-,046	,017
	Q143	-,014	-,050	,660	-,010	-,024	,024	-,024	,013	-,089	-,048	,071	-,038	-,073	-,066	,057	-,074	,063	,018
	Q144	-,053	-,152	-,010	,581	-,020	-,031	-7,532E-5	-,036	-,003	-,026	-,003	-,038	,010	-,097	-,026	,032	-,030	,012
	Q145	,018	-,079	-,024	-,020	,386	-,166	,054	-,080	-,035	-,028	-,055	-,046	-,020	-,024	,064	-,039	,049	,022
	Q146	,038	,042	,024	-,031	-,166	,532	-,108	,045	,008	-,008	-,067	-,021	,124	-,066	-,056	,027	-,032	-,036
	Q147	-,062	-,070	-,024	-7,532E-5	,054	-,108	,351	-,152	-,023	-,040	-,002	,021	-,088	,076	,090	-,070	-,005	,099
	Q148	-,036	,036	,013	-,036	-,080	,045	-,152	,345	-,032	-,085	,030	-,014	,009	-,017	-,091	,048	-,051	-,057
	Q149	-,007	,005	-,089	-,003	-,035	,008	-,023	-,032	,334	-,075	-,088	-,058	-,053	,025	-,007	,055	-,044	-,016
	Q1410	,049	,000	-,048	-,026	-,028	-,008	-,040	-,085	-,075	,383	-,047	,026	-,049	,064	-,030	-,072	,024	,023
	Q1411	-,076	-,028	,071	-,003	-,055	-,067	-,002	,030	-,088	-,047	,327	-,041	-,035	-,029	,041	-,010	-,049	-,076
	Q1412	-,007	-,005	-,038	-,038	-,046	-,021	,021	-,014	-,058	,026	-,041	,372	-,137	-,121	-,006	-,017	-,031	,072
	Q1413	,011	,021	-,073	,010	-,020	,124	-,088	,009	-,053	-,049	-,035	-,137	,473	-,031	-,057	,054	,028	-,050
	Q1414	,015	-,029	-,066	-,097	-,024	-,066	,076	-,017	,025	,064	-,029	-,121	-,031	,563	-,108	-,053	,034	-,024
	Q1415	-,061	,032	,057	-,026	,064	-,056	,090	-,091	-,007	-,030	,041	-,006	-,057	-,108	,648	-,118	,018	-,057
	Q1416	-,010	,020	-,074	,032	-,039	,027	-,070	,048	,055	-,072	-,010	-,017	,054	-,053	-,118	,302	-,183	-,098
	Q1417	,044	-,046	,063	-,030	,049	-,032	-,005	-,051	-,044	,024	-,049	-,031	,028	,034	,018	-,183	,345	-,030
	Q1418	-,122	,017	,018	,012	,022	-,036	,099	-,057	-,016	,023	-,076	,072	-,050	-,024	-,057	-,098	-,030	,622
Anti-image Correlation	Q141	,916 ^a	-,232	-,022	-,088	,036	,065	-,131	-,077	-,016	,100	-,168	-,015	,020	,026	-,095	-,023	,093	-,195
	Q142	-,232	,918 ^a	-,083	-,267	-,169	,078	-,157	,082	,010	-,001	-,064	-,010	,040	-,051	,053	,048	-,104	,029
	Q143	-,022	-,083	,912 ^a	-,017	-,048	,041	-,049	,027	-,189	-,095	,152	-,076	-,131	-,108	,088	-,166	,133	,029
	Q144	-,088	-,267	-,017	,949 ^a	-,042	-,057	,000	-,079	-,006	-,054	-,006	-,081	,019	-,170	-,042	,077	-,066	,020
	Q145	,036	-,169	-,048	-,042	,915 ^a	-,367	,148	-,220	-,097	-,074	-,156	-,123	-,046	-,052	,127	-,113	,134	,045
	Q146	,065	,078	,041	-,057	-,367	,867 ^a	-,249	,104	,018	-,017	-,161	-,047	,247	-,121	-,095	,068	-,075	-,062
	Q147	-,131	-,157	-,049	,000	,148	-,249	,861 ^a	-,437	-,067	-,109	-,005	,059	-,215	,172	,189	-,217	-,014	,211
	Q148	-,077	,082	,027	-,079	-,220	,104	-,437	,899 ^a	-,093	-,233	,088	-,039	,022	-,037	-,192	,149	-,149	-,123
	Q149	-,016	,010	-,189	-,006	-,097	,018	-,067	-,093	,940 ^a	-,208	-,267	-,166	-,133	,058	-,015	,172	-,131	-,036
	Q1410	,100	-,001	-,095	-,054	-,074	-,017	-,109	-,233	-,208	,939 ^a	-,134	,068	-,114	,137	-,060	-,213	,067	,047
Q1411	-,168	-,064	,152	-,006	-,156	-,161	-,005	,088	-,267	-,134	,938 ^a	-,118	-,089	-,067	,089	-,032	-,146	-,168	

Q1412	-.015	-.010	-.076	-.081	-.123	-.047	.059	-.039	-.166	.068	-.118	.930 ^a	-.326	-.265	-.013	-.050	-.086	.150
Q1413	.020	.040	-.131	.019	-.046	.247	-.215	.022	-.133	-.114	-.089	-.326	.890 ^a	-.061	-.103	.142	.069	-.092
Q1414	.026	-.051	-.108	-.170	-.052	-.121	.172	-.037	.058	.137	-.067	-.265	-.061	.888 ^a	-.179	-.129	.076	-.040
Q1415	-.095	.053	.088	-.042	.127	-.095	.189	-.192	-.015	-.060	.089	-.013	-.103	-.179	.842 ^a	-.267	.037	-.090
Q1416	-.023	.048	-.166	.077	-.113	.068	-.217	.149	.172	-.213	-.032	-.050	.142	-.129	-.267	.829 ^a	-.568	-.227
Q1417	.093	-.104	.133	-.066	.134	-.075	-.014	-.149	-.131	.067	-.146	-.086	.069	.076	.037	-.568	.873 ^a	-.066
Q1418	-.195	.029	.029	.020	.045	-.062	.211	-.123	-.036	.047	-.168	.150	-.092	-.040	-.090	-.227	-.066	.870 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

6 PRIEDAS. Neigiamos binominės regresijos rezultatai.

Case Processing Summary

	N	Percent
Included	453	65,5%
Excluded	239	34,5%
Total	692	100,0%

Categorical Variable Information

			N	Percent
Factor	Planai01	ne	379	83,7%
		taip	74	16,3%
		Total	453	100,0%

Continuous Variable Information

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dependent Variable	2. Dabartinis gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje y	453	1000,0	5000,0	1968,543	897,9934
Covariate	Fac1	453	1,00	4,75	2,4247	,76854
	Fac2	453	1,00	4,83	2,9106	,83255

Goodness of Fit^b

	Value	df	Value/df
Deviance	465,644	448	1,039
Scaled Deviance	465,644	448	
Pearson Chi-Square	546,331	448	1,219
Scaled Pearson Chi-Square	546,331	448	
Log Likelihood ^a	-3650,022		
Akaike's Information Criterion (AIC)	7310,043		
Finite Sample Corrected AIC (AICC)	7310,178		
Bayesian Information Criterion (BIC)	7330,623		
Consistent AIC (CAIC)	7335,623		

Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.

Model: (Intercept), Planai01, Fac1, Fac2

a. The full log likelihood function is displayed and used in computing information criteria.

b. Information criteria are in small-is-better form.

Omnibus Test^a

Likelihood Ratio		
Chi-Square	df	Sig.
15,507	3	,001

Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

Model: (Intercept), Planai01, Fac1, Fac2

a. Compares the fitted model against the intercept-only model.

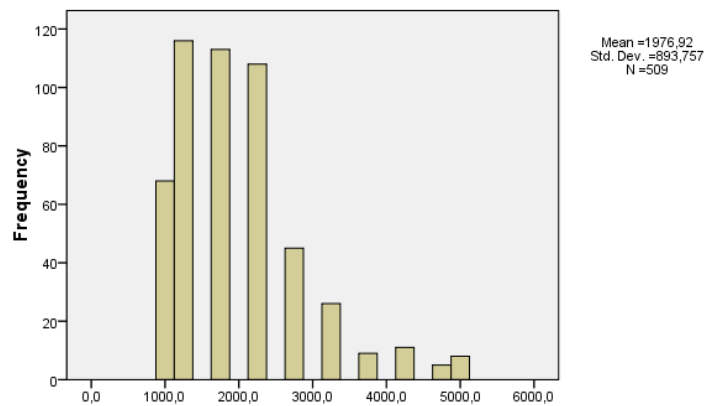
Tests of Model Effects

Source	Type III		
	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	10594,479	1	,000
Planai01	6,571	1	,010
Fac1	6,363	1	,012
Fac2	8,230	1	,004

Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

Model: (Intercept), Planai01, Fac1, Fac2

Histogram



2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

7 PRIEDAS. Tiesinės regresijos rezultatai.

Correlations

		2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.	3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.
Pearson Correlation	2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.	1,000	,861
	3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.	,861	1,000
Sig. (1-tailed)	2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.		,000
	3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.	,000	
N	2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.	509	509
	3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.	509	509

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,861 ^a	,741	,741	455,1552	1,911

a. Predictors: (Constant), 3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.

b. Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,008E8	1	3,008E8	1451,771	,000 ^a
	Residual	1,050E8	507	207166,253		
	Total	4,058E8	508			

a. Predictors: (Constant), 3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.

b. Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.
1	1	1,941	1,000	,03	,03
	2	,059	5,720	,97	,97

a. Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-154,200	59,459		-2,593	,010	-271,016	-37,384		
3. Jūsų manymu, darbo užmokestis už Jūsų atliekamą darbą („į rankas“) turėtų būti.	,788	,021	,861	38,102	,000	,748	,829	1,000	1,000

a. Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

Case Number	Std. Residual	2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.	Predicted Value	Residual
233	3,350	2750,0	1225,372	1524,6280
251	3,350	2750,0	1225,372	1524,6280
360	-3,378	2250,0	3787,435	-1537,4346
377	-3,378	2250,0	3787,435	-1537,4346
407	-5,142	1250,0	3590,353	-2340,3529
433	-4,909	1750,0	3984,516	-2234,5164
448	-5,142	1250,0	3590,353	-2340,3529
474	-4,909	1750,0	3984,516	-2234,5164

a. Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje.

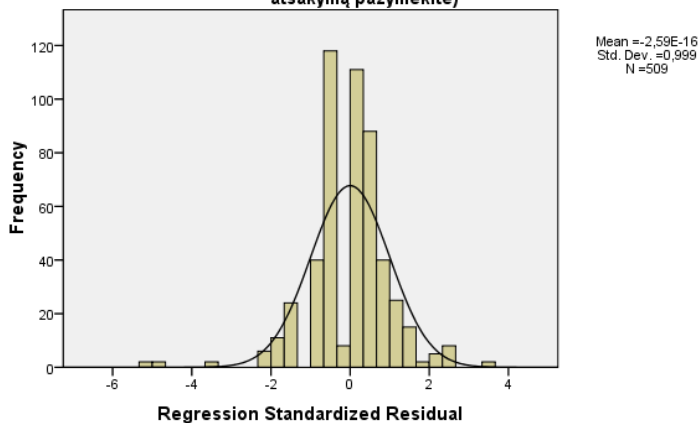
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	634,127	3984,516	1976,916	769,4435	509
Std. Predicted Value	-1,745	2,609	,000	1,000	509
Standard Error of Predicted Value	20,197	56,420	27,233	8,516	509
Adjusted Predicted Value	631,191	4019,387	1976,697	769,2917	509
Residual	-2340,3528	1524,6281	,0000	454,7070	509
Std. Residual	-5,142	3,350	,000	,999	509
Stud. Residual	-5,169	3,356	,000	1,003	509
Deleted Residual	-2365,4744	1530,5092	,2181	458,1178	509
Stud. Deleted Residual	-5,306	3,391	,000	1,010	509
Mahal. Distance	,002	6,808	,998	1,428	509
Cook's Distance	,000	,191	,004	,017	509
Centered Leverage Value	,000	,013	,002	,003	509

a. Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)

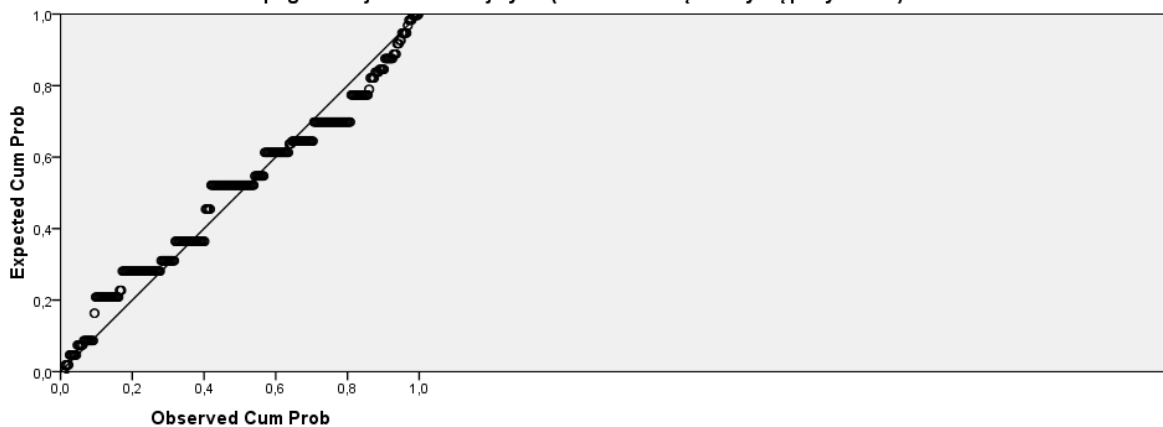
Histogram

Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)



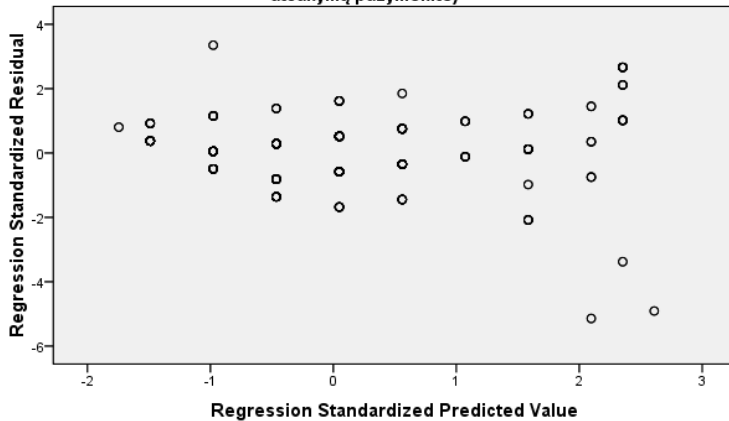
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)



Scatterplot

Dependent Variable: 2. Dabartinis Jūsų gaunamo darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje yra: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite)



8 PRIEDAS. Kelio analizės rezultatai.

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 27
 Number of distinct parameters to be estimated: 19
 Degrees of freedom (27 - 19): 8

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 11,808
 Degrees of freedom = 8
 Probability level = ,160

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PL	<--- SP	,321	,112	2,880	,004	
PL	<--- d	,045	,015	2,999	,003	
Q20	<--- SP	1,000				
VidMP	<--- SP	-2,977	,475	-6,268	***	
Q9	<--- PL	1,000				
Q3_grupuotas	<--- PL	-11,461	3,469	-3,304	***	
VDU	<--- PL	-9,700	2,936	-3,304	***	
Q1	<--- PL	2,903	1,037	2,798	,005	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
PL	<--- SP	,793
PL	<--- d	,609
Q20	<--- SP	,384
VidMP	<--- SP	-,653
Q9	<--- PL	,155
Q3_grupuotas	<--- PL	-,880
VDU	<--- PL	-,882
Q1	<--- PL	,238

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q20	1,652	,021	78,214	***	
VidMP	2,086	,037	56,388	***	
Q9	1,648	,021	77,826	***	
Q3_grupuotas	2,171	,043	50,711	***	
VDU	1,580	,036	43,698	***	
Q1	2,087	,040	51,969	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d	1,000				
SP	,033	,009	3,624	***	
e1	,193	,013	14,532	***	
e2	,399	,055	7,316	***	
e3	,223	,014	15,889	***	
e4	,210	,037	5,597	***	
e5	,147	,027	5,495	***	
e6	,771	,049	15,782	***	

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	11,808	8	,160	1,476
Saturated model	27	,000	0		
Independence model	6	706,981	21	,000	33,666

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,983	,956	,995	,985	,994
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,381	,375	,379
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3,808	,000	17,177
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	685,981	602,826	776,543

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,017	,006	,000	,025
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,023	,993	,872	1,124

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,026	,000	,056	,898
Independence model	,217	,204	,231	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	49,808	50,197		
Saturated model	54,000	54,553		
Independence model	718,981	719,104		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,072	,067	,091	,073
Saturated model	,078	,078	,078	,079
Independence model	1,040	,920	1,172	1,041

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	908	1176
Independence model	32	39