

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jurgita KRIŠTOPAITYTĖ**

**ĮMONĖS PERSONALO KOMPENSACINIO PAKETO  
TOBULINIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**ĮMONĖS PERSONALO KOMPENSACINIO PAKETO  
TOBULINIMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autorius Jurgita Krištopaitytė**

**Vadovas prof. dr. B. Martinkus**

.....

**Recenzentas** .....

.....

## **SANTRAUKA**

Jurgita Krištopaitytė

### **Įmonės personalo kompensacinio paketo tobulinimas**

Magistro darbas

Magistro darbe analizuojamas įmonės personalo kompensacinio paketo tobulinimo perspektyvos.

Mano pasirinktoje įmonėje, t.y. UAB „Akmenės energija“ buvo pateiktas darbuotojams klausimynas. Klausimyno pagalba surinkti duomenys apdoroti panaudojant MsExcel 2000 ir specialia statistinių duomenų apdorojimo programa - SPSS 11.5.

Atlikto tyrimo rezultatai leido patvirtinti autorės suformuluotą hipotezę, kad įmonėje naudojamo personalo kompensacinio paketo yra problemų ir trūkumų.

Darbą sudaro trys skyriai („teorijos“ skyrius, „tyrimo metodikos“ skyrius ir „rezultatų“ skyrius, išvados, rekomendacija, diskusija ir literatūros sąrašas).

## **SUMMARY**

Jurgita Krištopaitytė

### **COMPANY PERSONNEL COMPENSATION PACKAGE DEVELOPMENT**

Master's work

In the Master's thesis I analysed the perspectives of company personnel compensation package development.

The employees of the chosen company UAB “Akmenes Energija” were given questionnaires. The data received from the questionnaires were processed with the help of the program MsExcel 2000 and a special statistical data processing program SPSS 11.5.

The results of the research confirmed the author's hypothesis that there are some problems and shortcoming regarding the personnel compensation package used in the company.

The work consists of three parts (“theoretical”, “research methods” and “results”); conclusions, recommendations and the list of literature are given.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>I. PERSONALO KOMPENSACINIO PAKETO SUDARYMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> ....	10
<b>1.1. Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai</b> .....	10
<b>1.2. Kompensavimo samprata, esmė ir turinys</b> .....	13
<b>1.2.1. Pastovus darbo užmokestis ir darbo vietos vertinimo reikšmė</b> .....	16
<b>1.2.2. Kintančio užmokesčio programos</b> .....	17
<b>1.2.3. Netiesioginių finansinių išmokų sistema</b> .....	24
<b>II. DARBUOTOJŲ KOMPENSACINIO PAKETO TYRIMAS UAB “AKMENĖS ENERGIJA”</b> .....	29
<b>2.1. Įmonės pristatymas</b> .....	29
<b>2.2. UAB „Akmenės energija“ personalo struktūra ir dinamika</b> .....	30
<b>2.3. UAB “Akmenės energija” ekonominio motyvavimo sistema: darbo užmokesčio skaičiavimo metodai ir jų įvertinimas</b> .....	33
<b>2.4. UAB “Akmenės energija” taikomų netiesioginių finansinių išmokų analizė</b> .....	38
<b>2.5. Personalo požiūris į UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo tyrimui skirtą klausimyno sudarymo metodiką</b> .....	40
<b>2.6. UAB „Akmenės energija“ personalo požiūrio į kompensacinį paketą tyrimo rezultatų analizė</b> .....	41
<b>2.7. UAB „Akmenės energija“ personalo požiūrio į kompensacinį paketą tyrimo išvados ir apibendrinimai</b> .....	51
<b>III. UAB „AKMENĖS ENERGIJA“ PERSONALO KOMPENSACINIO PAKETO TOBULINIMO MODELIS IR JO REALIZAVIMO PROGRAMA</b> .....	56
<b>3.1. UAB „Akmenės energija“ personalo kompensacinio paketo tobulinimo modelio sukūrimo prielaidos</b> .....	56
<b>3.2. UAB „Akmenės energija“ personalo kompensacinio paketo tobulinimo modelis</b> .....	57
<b>3.3. Pasiūlymai dėl kintamo atlyginimo sistemų sukūrimo</b> .....	59
<b>3.4. Pasiūlymai dėl priedų ir premijų mokėjimo sistemų</b> .....	62
<b>3.5. Pasiūlymai dėl netiesioginių finansinių išmokų sistemos</b> .....	63
<b>3.6. Pasiūlymai dėl pastovaus atlyginimo nustatymo ir darbo vietų įvertinimo</b> .....	68
<b>3.7. Pasiūlymai dėl darbo užmokesčio (DU) fondo perskirstymo pagal padalinius</b> .....	69
<b>IŠVADOS</b> .....	70

<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>73</b>
<b>DISKUSIJA .....</b>	<b>74</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>75</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>77</b>

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1 lentelė. Pagrindinės kompensacinio paketo dalys, tikslai ir veiklos kryptys.....	14
2 lentelė. Personalo skaičiaus pokyčiai per 2002 -2006 m.....	30
3 lentelė. Pasitenkinimo atlyginimu ir darbu matavimo skalės verbalinė ir vertinė išraiška .....	44
4 lentelė. Netiesioginių finansinių išmokų svarbumo vertinimo skalė .....	50
5 lentelė. Netiesioginės finansinės išmokos ir jų taikymas personalo grupėms .....	67

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1. pav. Darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių laukas.....	13
2 pav. Vienetinio darbo užmokesčio rūšys.....	18
3 pav. UAB „Akmenės energija“ personalo skaičiaus pokyčių diagrama. ....	31
4 pav. UAB „Akmenės energija“ personalo procentinis pasiskirstymas pagal lytį.....	32
5 pav. UAB „Akmenės energija“ personalo procentinis pasiskirstymas pagal amžiaus grupes. ....	32
6 pav. UAB „Akmenės energija“ personalo išsilavinimo procentinis pasiskirstymas.....	33
7 pav. 2006 m. UAB “Akmenės energija” darbo užmokesčių sąnaudos. ....	37
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį. ....	41
9 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžiaus grupes. ....	42
10 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	42
11 pav. Pasitenkinimo darbu ir atlyginimu vertinių išraiškų reikšmės. ....	44
12 pav. Ryšys tarp pasitenkinimo atlyginimu ir pasitenkinimo darbu .....	45
13 pav. Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas. ....	46
14 pav. Ryšys tarp pasitenkinimo atlyginimu ir nuomonės, jog atlyginimų sistema teisinga.....	46
15 pav. Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas. ....	47
16 pav. Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas. ....	48
17 pav. Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas. ....	49
18 pav. UAB „Akmenės energija“ personalo kompensacinio paketo tobulinimo modelis.....	57
19 pav. Atlyginimo priklausomybė nuo bazinio atlyginimo ir darbo atlikimo. ....	60
20 pav. Darbininkų kintančio užmokesčio ir netiesioginių finansinių išmokų .....	60

## **IVADAS**

Pastaruoju metu dėl besikeičiančios mūsų šalies politinės, socialinės ir ekonominės padėties, technologinių ir organizacinių sąlygų, padidėjusios konkurencijos ypač išaugo personalo valdymo vaidmuo.

Šiuo metu ypač aktualu, kad organizacijoje sukurtas personalo kompensacinis paketas, atlyginimas už darbą tiesioginėmis ir netiesioginėmis finansinėmis išmokomis užtikrintų personalo motyvaciją siekti kokybės, socialinės pusiausvyros, o pati motyvavimo sistema būtų lanksti ir dinamiška, darbo užmokesčio apskaičiavimas aiškus (Bučiūnienė I., 1996). Pažangios įmonės siekdamos efektyviai vystyti savo veiklą integracijos ir veikimo Europos Sąjungoje perspektyvoje bei įgyti ilgalaikį konkurencingumą rinkoje turi performuoti savo vidines struktūras, diegti naujus personalo valdymo būdus, didinančius personalo motyvaciją ir įgalinančius kuo geriau ugdyti ir panaudoti jų potencialą siekiant ir užtikrinant darbo ir paslaugų kokybę (Sakalas A., 1998). Darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jei bus motyvuoti: kartu patenkins ir savo poreikius bei interesus.

Vienas iš esminių tikslų, kurie lemia organizacijos sugebėjimą išlaikyti konkurencinius pranašumus nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje (klientų aptarnavime), būtų pagerinti personalo motyvavimo sistemą, parinkti priemones bei metodus ir sudaryti personalo kompensacinį paketą, tinkamai motyvuojantį darbuotojus (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 1999).

Personalo motyvavimo sistema nukreipta siekti kokybės gali būti panaudota kaip pokyčių įgyvendinimo instrumentas ir tapti bendrosios organizacijos strategijos dalimi. Todėl efektyvios ir teisingos motyvavimo sistemos sukūrimas ir realizavimas yra aktuali organizacijai problema.

### **Tyrimo objektas.**

UAB „Akmenės energija“ personalo kompensacinio paketo teorinis ir praktinis tyrimas.

### **Tyrimo tikslas.**

Išanalizuoti UAB „Akmenės energijos“ personalo kompensacinį paketą, bei sudaryti šio paketo tobulinimo modelį. Susisteminius gautus duomenis pateikti patobulinto kompensacinio paketo modelio aprašymą.

### **Tyrimo uždaviniai.**

Užsibrėžtam tikslui pasiekti, išskirti šie *tyrimo uždaviniai* :

- kokia yra personalo nuomonė apie šiuo metu egzistuojančią atlyginimų sistemą;
- ar skiriasi įvairias pareigas užimančių respondentų nuomonės;
- ar darbuotojai yra patenkinti gaunamu atlyginimu;



- ar egzistuoja ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo atlyginimu;
- ar tikslinga įdiegti apmokėjimo pagal nuopelnus, pagal grupės darbo rezultatus sistemas;
- kokios bendrovėje naudojamos ir nenaudojamos netiesioginio užmokesčio formos, personalo požiūriu, yra vertingiausios.

### **Hipotezė.**

Remiantis išdėstyta problema keliame hipotezę, kad subjektas (verslo įmonė, kurioje vykdoma personalo valdymo veikla) įvaldęs instrumentą personalo motyvacijai tirti ir analizei atlikti portfelį, efektyviau ir objektyviau galėtų sumodeliuoti personalo kompensacinį paketą, atitinkantį personalo grupių poreikius, tinkamai jas motyvuojančius.

### **Tyrimų bazė.**

Darbe panaudota mokslinių literatūros šaltinių analizė, taip pat tyrimui buvo pasirinktas *kiekybinis metodas*, anketavimas, atsižvelgiant į tokius šio metodo privalumus, kaip operatyvumas ir paprastumas.

Siekdama objektyviai ir visapusiškai atlikti konkrečios įmonės esamos atlyginimo už darbą sistemos analizę, bei siekdama įvertinti personalo poreikius, paruošiau trumpą darbuotojų apklausos klausimyną.

Personalo apklausos metu gauti duomenys bus analizuojami SPSS paketo pagalba: nustatoma koreliacija tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo atlyginimu. Bus skaičiuojami Pearson ir Spearman koreliacijos koeficientai. Siekiant įvertinti pasitenkinimo lygį esama motyvavimo sistema, bus naudojama Likerto skalė. Apdorojant Likerto skalių pagalba surinktus duomenis, kiekvienam vertinimui bus suteikiama skaitinė išraiška, ir taip apskaičiuojamas palankių ar neigiamų požiūrių į tiriamą objektą ar reiškinių lygis.

### **Tyrimo rezultatai.**

Bet kokios kompensavimo sistemos pagrindas yra įmonės darbuotojų motyvų struktūra. Įmonė, norėdama nustatyti savo darbuotojų motyvų struktūrą, iš karto susiduria su problema, jog atskirų žmonių motyvų sistemos yra labai individualios ir skirtingos. Mano tirtu atveju labai išsiskyrė tarnautojų ir darbininkų atsakymai.

Remiantis realios situacijos analize, suformuluotais teoriniais pagrindimais buvo sudarytas UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo tobulinimo modelis ir jo realizavimo programa, galintys išspręsti personalo motyvavimo tiesioginių ir netiesioginių finansinių išmokų sistemų trūkumus.

# I. PERSONALO KOMPENSACINIO PAKETO SUDARYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuojami teoriniai personalo kompensacinio paketo formavimo aspektai, pateikiami įvairių mokslininkų požiūriai, vertinamos bei lyginamos personalo valdymo ir kompensavimo koncepcijos. Kadangi įvairūs autoriai įvairiai apibūdina tas pačias sąvokas, pirmiausia pateikiamas pagrindinių darbe naudojamų sąvokų žodynelis, svarbiausios sąvokos analizuojamos.

## 1.1. Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai

**Apmokėjimas pagal nuopelnus** – tai sistema, kai darbuotojai gauna premijas ar atlyginimą, susijusius su sistemišku jų dalykinių savybių įvertinimu. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

**Atlyginimo diferencijavimas** – vienodą darbą dirbančių darbuotojų atlyginimų skirtumas, kompensacija už ypatingas, nepalankias darbo sąlygas, nepatogų darbo laiką. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

**Bazinis (pastovus, tarifinis) darbo užmokestis** – fiksuotas pinigų kiekis už darbą einant konkrečias pareigas (darbo vietoje) tam tikrais laiko intervalais, kai yra normalios darbo sąlygos bei nepriklausantis nuo konkrečių darbo rezultatų. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

**Darbas** (labor) – žmogaus fiziniai ir protiniai sugebėjimai, panaudoti prekių ar paslaugų gamyboje. (Wonnacott P., Wonnacott R., 1998).

**Darbas** – indelis į našią veiklą, žmogaus daromas ir rankomis (pavyzdžiui, automobilio surinkimas), ir protu (pavyzdžiui, atsargų kontrolės sistemos sumanymas). Darbas yra vienas iš trijų pagrindinių gamybos veiksnių, kiti du yra gamybos ištekliai ir kapitalas. (Pass Ch., Lowes B., Davies L., 1997).

**Darbo kompensavimo formos** – skirtingi darbo kompensavimo būdai, priklausantys nuo darbo pobūdžio ir specifikos. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

**Darbo kompensavimo sistemos** – darbo užmokesčio skaičiavimo būdai pagal jo sąnaudas ir rezultatus. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

**Darbo motyvacija** – tai darbuotojo stengimasis patenkinti savo poreikius darbu. (Травун В., Дятлов В., 2002).

**Darbo pobūdis** – sąvoka, išreiškianti socialinę ir ekonominę visuomeninio darbo esmę tam tikrame gamybinių jėgų ir ekonominių santykių išvystymo etape. Kokybiniai skirtumai tarp

profesijų apsprendžia individo vietą visuomeniniame darbo pasidalijime, jo kultūrinį-techninį lygį, pajamų dydį, dalyvavimą valdyme, jo socialinį statusą. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

***Darbo užmokesčio fondas*** – bendroji piniginių lėšų suma, skirta darbuotojams už atliktą darbą apmokėti, priklausanti nuo darbo kiekio ir kokybės. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

***Darbo užmokestis*** – darbo įvertinimas pinigais, kurį sudaro pareiginė alga, priemokos, priedai ir premijos. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

***Darbo užmokesčio kompensacinis skirtumas*** (compensating wage differential)- darbo užmokesčio skirtumas, kuris gali atsirasti, jei darbai vertinami kaip nevienodai patrauklūs. Tokiu atveju darbdaviai darbo nepatrauklumą privalo kompensuoti didesniu užmokesčiu. (Wonnacott P., Wonnacott R., 1998).

***Darbuotojų motyvavimas*** – materialinių ir moralinių paskatų vaidmuo darbuotojo veikloje, jo pažiūroje į darbą. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

***Ekonominis motyvavimas ar kompensavimas*** – savo darbe nagrinėdama teorinius problemos aspektus susidūriau su dviem terminais – ekonominiu motyvavimu ir kompensavimu, kurie skirtingų mokslininkų yra apibrėžiami nevienodai. Galima išskirti mano nagrinėtus autorius į dvi grupes:

- tuos, kurie kompensavimą apibūdina kaip ekonominio ir neekonominio motyvavimo metodų sistemą (Watson J., Blanchard M., Bowon K., Heungshik O., Thierry H., Griffin R.V., Moorhead G.);

- ir tuos, kurie kompensavimą apibrėžia kaip ekonominį motyvavimą (Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R., Bakanauskienė I., Dessler G.).

***Ekonominio motyvavimo sistema*** – atsilyginimo darbuotojams už jų darbą įmonės naudai sistema, kurią sudaro tiesioginio kompensavimo, kurį sudaro bazinis, kintamas atlyginimas, priedai, priemokos, premijos ir netiesioginių finansinių išmokų sistemos.

***Ekonominiai motyvavimo metodai*** – personalo motyvavimo metodai, kuriuos galima įvertinti ir suteikti piniginę kiekybinę vertinę išraišką ir kurie yra įtraukiami į organizacijos finansines sąnaudas.

***Grupės skatinimo programa*** – kintamo darbo užmokesčio programa, kai darbuotojo atlyginimo dalis priklauso nuo grupės ar komandos veiklos rezultatų.

***Individualaus skatinimo programa*** – darbo kompensavimo sistema, kai tam tikra darbuotojo atlyginimo dalis tiesiogiai priklauso nuo asmeninių darbo rezultatų.

***Kompensavimas*** – atlyginimas už darbą.

**Kompensacinis paketas** - atlyginimo už darbą tiesioginėmis ir netiesioginėmis finansinėmis išmokomis sistema.

**Motyvacija** - elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. (Kasiulis J., Barvydienė V. 2001).

**Motyvacimas** – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. (Barvydienė V., Kasiulis J., 1998)

**Naujas kompensavimo metodas (arba strateginis apmokėjimas)** – atlyginimas už darbą siejamas su organizacijos tikslų formavimu ir siekimu, strategijos įgyvendinimu bei tampa bendrosios strategijos dalimi.

**Nuolatinis gerinimas** – kryptingas ir sisteminis veiksmų, remiantis apibrėžtais principais bei struktūra vykdomas, siekiant įmonės veiklos pagerinimo pokyčių.

**Neekonominiai motyvavimo metodai** – tai personalo motyvavimo metodai, kuriuos sunku ar negalima įvertinti ir suteikti jiems kiekybinės piniginės vertinės išraiškos.

**Netiesioginė finansinė išmoka** – netiesioginės materialinės naudos darbuotojams suteikimas, atsilyginant už jų darbą organizacijoje: materialinių daiktų laikinos nuosavybės perleidimas, socialinių užsiėmimų, laisvalaikio praleidimo galimybių, lojalumo firmai didinimo priemonių, papildomo saugumo, įvairių nemokamų paslaugų suteikimas ir kt.

**Organizacinė kultūra** - organizacijos tradicijų bei elgsenos būdų visuma, sujungianti esmines organizacijos vertybes, bei darbuotojų požiūrius į vertybes. **Pelno pasidalijimo planas** – kintamo atlygio programa, vykdoma visos organizacijos mastu – personalui mokama dalis organizacijos pelno už tam tikrą laikotarpį. (Ngeow Yeok Meng, 1998).

**Pelno pasidalijimo programa** – tai mokėjimo planas, skirtas atlyginti personalui už organizacijos produktyvumo tobulinimą. Jis apima personalo pasiūlymų sistemą ir koncentruojasi ties darbo kaštų sumažinimu. (Ngeow Yeok Meng, 1998).

**Premija** – materialinė paskata už labai gerą darbą, svarbių ir skubių užduočių vykdymą ar už ypač reikšmingą įstaigai, organizacijai veiklą. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

**Priedai** – papildomos išmokos, numatytos įstatymų, kitų teisės aktų už darbuotojo profesionalumą, kvalifikaciją (už kategorijas, laipsnius, rangus ir pan.). (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

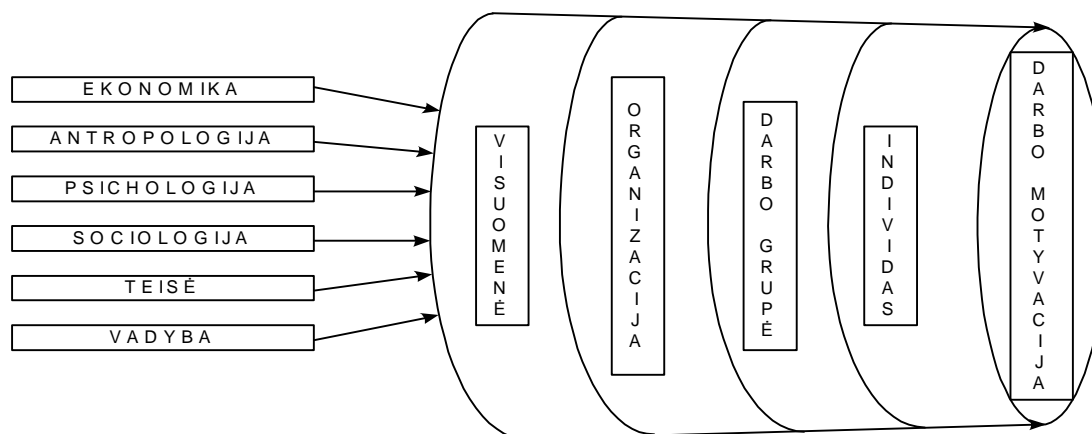
**Priemokos** – kompensacinės išmokos, tiesiogiai susijusios su darbo sąlygomis (jeigu yra nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, darbas nakties metu, viršvalandžiai ir kitais įstatymų, teisės aktų numatytais atvejais), papildomų funkcijų, darbų, pareigų atlikimu. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998).

## 1.2. Kompensavimo samprata, esmė ir turinys

Jau žiloje senovėje žmonės, norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialines (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas) nuobaudas ir paskatas. Šiandien naudojami personalo skatinimo ir atlyginimo už darbą metodai vadinami bendru pavadinimu – kompensavimas.

Šiandieninis pasaulis – nuolat besikeičiantis, besivystantis, lankstus: sparčiai kinta technika, technologija, ūkinės veiklos ir darbo organizavimas ir valdymas. Tai kelia naujus reikalavimus aktyviausiam ir lemiamam bet kurios ekonominės sistemos elementui – darbuotojams, jų kompetencijai. (Sakalas A., Savanevičienė A., 2003).

Žmogaus sąveika su jo darbu yra sąlygojama įvairiausių vidinių ir išorinių veiksnių, kurie yra daugelio skirtingų mokslų - vadybos, psichologijos, sociologijos, ekonomikos, filosofijos, teisės ir kt. tyrimo objektas. 1 paveiksle pavaizduotas darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių laukas (Bučiūnienė I., 1996).



1. pav. Darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių laukas.

(Šaltinis: Bučiūnienė I., 1996)

Motyvacijos sąvoka įvairių autorių apibrėžiama gana skirtingai. Vienas iš požiūrių į motyvaciją, jog tai psichologinė savybė, lemianti individo išsipareigojimo laipsnį (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1999). Kaip teigia H. Abraham Maslow (2006) motyvacija „yra nuolatinė, nesibaigianti kintanti ir sudėtinga“. Kiekvienoje visuomeninėje ekonominėje formacijoje motyvacijai buvo skiriamas didelis dėmesys, tik skyrėsi motyvacijos turinys, formos ir metodai. (Šavareikienė V., Dubinas V., 2003). Organizacinės elgsenos požiūriu motyvavimas - valdymo

proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 1999).

Darbo pajamos yra svarbiausias pajamų šaltinis daugelio šalių dirbantiems žmonėms (Dubinas V., 1995). Darbo apmokėjimas visada buvo aktuali socialinė, teisinė ir ekonominė problema. Darbo apmokėjimas orientuotas į socialinę partnerystę darbe, kai svarbus ne tik darbo apmokėjimas, bet ir jo organizavimas tokiu lygiu, kuris užtikrintų darbuotojo ir jo šeimos gyvybines reikmes tam tikroje gamtinėje aplinkoje bei jo socialinį prestižą. (Dubinas V., 1995). Remiantis vakarų šalių vadybine patirtimi galima teigti, jog tinkamo personalo kompensacinio paketo suformavimas ir įgyvendinimas gali išspręsti daug problemų organizacijoje. Tačiau nereikėtų užmiršti, jog pasaulyje visi procesai yra kintami, todėl kintamos ir šių procesų dalys, kurių viena - kompensavimo procesas. Todėl norint tinkamai naudotis šiuo įrankiu reikalinga nuolatinė analizė, naujovių ieškojimas.

Pagrindinės kompensavimo sistemos dalys, jų tikslai ir veiklos kryptys apibendrintai pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė**

**Pagrindinės kompensacinio paketo dalys, tikslai ir veiklos kryptys**

<i>Pagrindinės kompensacinio paketo dalys</i>	Ekonominės atlyginimo už darbą priemonės	Neekonominės motyvavimo priemonės
<i>Pagrindiniai kompensavimo sistemos tikslai</i>	Sukurti teisingą ir motyvuojančią atlyginimų už darbą sistemą.	Sukurti efektyvią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą.
<i>Pagrindinės veiklos kryptys</i>	Darbo santykinės vertės įvertinimas. Darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas.	Karjeros planavimo organizavimas. Personalo ugdymo sistemos organizavimas.

Personalo kompensacinį paketą sudaro:

- Tiesioginės darbo užmokesčio formos.
- Netiesioginių finansinių išmokų sistema (Dessler G., 2001, Bakanauskienė I., 2002).

J.A.F Stoner, R.E Freeman, D.R Gilbert. (1999) nuomone, visas kompensacinis paketas apima:

- bazinį užmokestį,
- kintantį užmokestį (dažnai vadinamą “skatinamuoju užmokesčiu”),
- netiesioginį užmokestį (dažnai vadinamą “naudomis”).

Nagrinėdama kompensacinio paketo elementus remsiuosi tokia integruota J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert. bei G. Dessler (1999) ir I. Bakanauskienės (2002) klasifikacija:

- Tiesioginių finansinių išmokų sistema:
  - pastovus užmokestis;
  - kintantis užmokestis, (premijos);
  - priemokos, priedai.
- Netiesioginių finansinių išmokų sistema.

Kaip teigia J. Sokol (2001) kompensacinis paketas yra veiksmingas tik tuo atveju, jei ryšiai tarp papildomų darbuotojų pastangų, pasiektų rezultatų ir atlyginimo yra aiškūs ir stiprūs.

Viena iš šiuolaikinių darbo kompensavimo tendencijų yra sieti bazinį užmokestį su darbo rinka, kad turėti konkurencingai apmokamą darbo jėgą, o kintamąjį užmokestį su organizacijos sėkme – taip galima panaudoti kompensavimo sistemą skatinti darbą komandomis bei puoselėti organizacijos tikslus (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1999). Šis teiginys atskleidžia “**naują kompensavimo metodą**”, dar vadinamą “strateginiu apmokėjimu”, pagrįstu reakcija į dinamiškų santykių pasaulį, su kuriuo susiduria firmos. Personalo kompensavimo problema įgauna vis didesnę reikšmę ir tampa bendrosios strategijos dalimi – atlyginimas už darbą siejamas su organizacijos tikslų formavimu ir siekimu bei strategijos įgyvendinimu (Bučiūnienė I. 1996, Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 1999, Dessler G. 2001). Efektyvus kompensacinio paketo taikymas yra svarbi sudedamoji organizacijos pastangų siekti strateginio pranašumo dalis (Watson J. and Blanchard M., 2001).

Šiandien liko mažai firmų, kurios naudoja monolitinę kompensavimo sistemą visiems savo darbuotojams (Freeman A. 1995, Bowon K., Heungshik O. 2002). Dauguma segmentuoja savo verslą pagal funkcines linijas ir adaptuoja atlyginimą, kad jis atspindėtų konkurencines atskiro verslo vieneto realijas.

Kaip sako V. Krolis (Krol V., 2002) „darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbi sąlyga, kad klientams būtų teikiamos aukštos kokybės paslaugos ir kad sklistų geri gandai apie organizaciją“.

Pasitenkinimas darbu kaip darbo motyvacijos rezultato išraiškos forma, veikia tiek patį darbuotoją, tiek įtakoja visos organizacijos darbinės veiklos rezultatus.

Atsižvelgdama į šiuolaikines darbo kompensavimo tendencijas plačiau išnagrinėsiu pastovų, kintantį darbo užmokestį ir netiesioginių finansinių išmokų sistemas, stengdamasi suformuoti teorinę bazę konkrečios organizacijos kompensacinio paketo analizei, trūkumų identifikavimui bei projektiniams pasiūlymams.

### **1.2.1. Pastovus darbo užmokestis ir darbo vietos vertinimo reikšmė**

Pastovus darbo užmokestis – darbo užmokesčio dalis, kuri nustatoma atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus ir nepriklauso nuo paties darbuotojo. Šios darbo užmokesčio dalies dydį lemia atliekamo darbo pobūdis, turinys ir sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės laipsnis (Bučiūnienė I., 1996). Pastovaus darbo užmokesčio lygis turi atitikti rinkos vidurkį ir priklausyti nuo personalo paklausos ir pasiūlos.

Pastovaus darbo užmokesčio apskaičiavimas siejamas su darbo vietų vertinimu. Darbo vietų vertinimas įmonėse gali būti atliekamas siekiant įvairių tikslų. Tačiau, žvelgiant personalo motyvavimo sistemos požiūriu, darbo vietų vertinimas leidžia pasiekti du pagrindinius tikslus (Sakalas A., 2000, Šilingienė V., 2000):

1. sudaryti pagrįstą darbuotojų darbo kompensavimo bazę;
2. nustatyti darbo vietos reikalavimus ją užimančiam darbuotojui.

Darbo vietų metodų spektras labai platus. Galima išskirti dvi stambiausias metodų grupes: kompleksinius ir analitinius metodus (Sakalas A., 1998).

Vadovai, siekdami teisingos ir efektyvios kompensavimo už darbą sistemos sukūrimo, turi didelį dėmesį skirti darbo vietų vertinimui ir pastovaus darbo užmokesčio nustatymui bei analogiškose darbo vietose dirbančių darbuotojų gaunamų atlyginimų skirtumų, kurie priklauso nuo kintamos atlyginimo dalies, suformavimui.

Remiantis darbo vietų įvertinimu, sukuriama racionali ir sisteminė darbų struktūra, pagrįsta jų teikiama verte organizacijai. Tokiu būdu už lygiaverčių darbų atlikimą yra užtikrinamas vienodas atlyginimas. Be to, taip įvertinamas tik pats darbas ir reikalavimai jį atliekančiam darbuotojui, o ne užimančio šias pareigas darbuotojo veikla. Kitos darbo užmokesčio struktūros dalys – kintantis



užmokestis ir netiesioginės finansinės išmokos – užtikrina papildomą personalo apmokėjimą ir skatinimą.

### **1.2.2. Kintančio užmokesčio programos**

A. Freeman (1995) teigimu, didėja tendencija personalui atlyginti už darbą kintamu pagrindu. Kintanti darbo užmokesčio dalis naudojama personalo skatinimui, ji skirta individualių personalo pasiekimų įvertinimui. Ji turi būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių, elgsenos darbe, t.y. darbų kokybės, jų atlikimo punktualumo, iniciatyvumo, stropumo, universalumo. Kintamas užmokestis priklauso tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių (grupės) pasiekimų – mokama už darbų kokybę, terminų laikymąsi ir pan. (Sakalas A., 1998). Esminis kintančio užmokesčio aspektas yra vidinės organizacijos, o ne išorinės ekonomikos situacijos akcentavimas – orientuojamasi į pačios organizacijos rezultatus, mažiau kreipiamas dėmesys į infliaciją, atlyginimų tendencijas ir konkurencinę praktiką (Freeman A., 1995).

Ar kintamo atlygio programos yra veiksmingos? Ar jos padeda stiprinti motyvaciją ir didinti produktyvumą? Pasak S.P. Robbins (2002) pagrįstai teigiamai galima atsakyti į šiuos klausimus. Kintamo atlygio programos dera su lūkesčių teorijos prognozėmis. Jei norima, kad motyvacija būtų maksimali, žmonės (personalas) turi pastebėti stiprų ryšį tarp darbo rezultatų ir už juos gaunamo atlygio. Jei atlygis priklauso nuo visiškai nesusijusių su darbo rezultatais veiksnių, tokių kaip stažas ar pareigos, labai tikėtina, kad darbuotojai sumažins savo pastangas (Robbins S.P., 2002).

Ekzistuoja pastebimi skirtumai tarp skirtingų kategorijų darbuotojų kintamo atlyginimo formų. **Operacinio lygio darbuotojų** apmokėjimui naudojamas vienetinis kompensavimo planas, standartinis valandinis planas arba komandos (grupės) skatinimo planas – skatins maksimizuoti produkcijos išėigą. **Vadovams** mokamos metinės išmokos, akcijų opcionai, suteikiamas firmos automobilis ar vairuotojas. **Pardavimų agentų** motyvacijai svarbus geras atlyginimo ir komisinių planas. Kiti **profesionalai** apmokami naudojant atlyginimo už nuopelnus, papildomų netiesioginių finansinių išmokų planais (Ngew Yeok Meng, 1998).

Lietuvių ir užsienio autoriai pateikia įvairių skatinimo planų, programų, atlyginimo sistemų tipų ir jų modifikacijų. Ngeow Yeok Meng (1998) išskiria tokius dažniausiai naudojamus skatinimo planus: individualaus skatinimo programa, grupės skatinimo programa, pelno pasidalijimo planas, pelno pasidalijimo programa. G. Dessler (2001) vardina tokius skatinimo planus: vienetinio darbo užmokesčio planas, rizikos kompensavimo planas, priedai už nuopelnus. J. Sokol (2001) mini dar kelis kompensavimo sistemų tipus: dienos darbo apimties matavimas, vienetinis apmokėjimas,

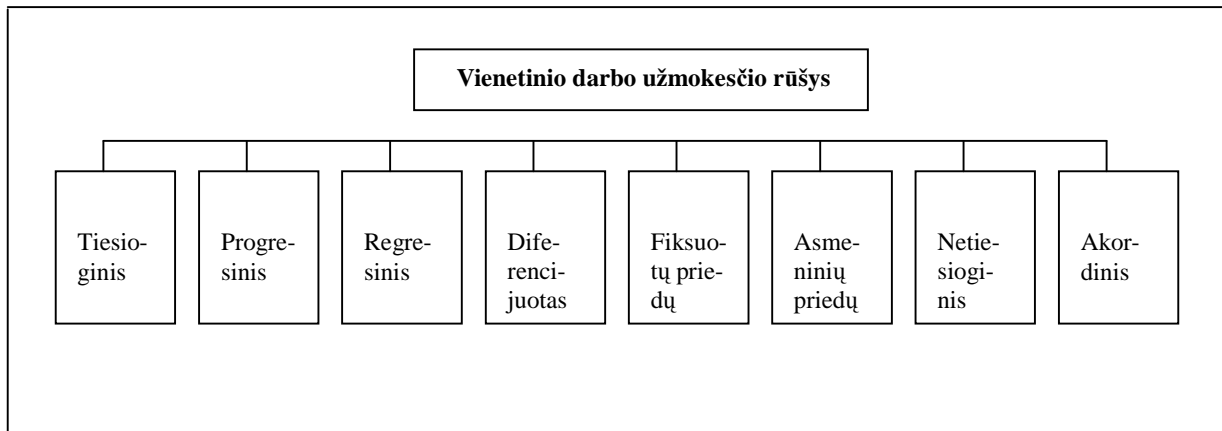
apmokėjimas pagal nuopelnus. Įvairovė labai didelė, tačiau visas kintančio atlyginimo formas, sistemų tipus galima apjungti į klasifikaciją, remiantis tuo, nuo kelių subjektų darbo rezultatų ir savybių priklauso kintanti atlyginimo dalis. Tolesnėje teorinėje analizėje aš nagrinėsiu atlyginimų sistemas, kurias susisteminau į tokias grupes:

- Apmokėjimas pagal ***individo*** darbo rezultatus ir nuopelnus.
- Apmokėjimas pagal ***grupės*** darbo rezultatus.
- Apmokėjimas pagal ***įmonės*** darbo rezultatus.

**Apmokėjimas pagal individo darbo rezultatus ir nuopelnus.**

Individualaus apmokėjimas pagal darbo rezultatus sistema gali būti įvairių formų, kai kurios iš jų labai sudėtingos, bet visas jas jungia tai, kad **atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo asmeninių darbo rezultatų rodiklių** (išdirbis, pagamintos produkcijos kokybė).

**Vienetinis apmokėjimas** – apmokėjimas pagal tam tikrus pagamintos produkcijos vieneto įkainius. Vienetinis darbo užmokestis ir jo rūšys dažniausiai taikomos apmokėti už darbą darbuotojams, kurie atlieka trumpo gamybinio ciklo ir dažnai pasikartojančius darbus. Vienetinio DU forma daugiausiai taikoma **darbininkams**, kurių darbą lengva išreikšti kiekybiniais matais, įmonėse, kur daug kvalifikuoto rankų darbo. (Sakalas A., 1998). Vienetinio darbo užmokesčio formos atmainų įvairovė pavaizduota 2 pav.



**2 pav.** Vienetinio darbo užmokesčio rūšys.

(Šaltinis: Sakalas A., 1998 m.)

**Laiko normavimo sistema** labai primena vienetinį darbo apmokėjimą, tik vietoj produkcijos vieneto pagaminimo įkainio yra nustatoma laiko norma tam tikrai užduočiai atlikti. Individualus apmokėjimas pagal darbo rezultatus patinka darbuotojams, nes kuo efektyviau jie dirba, kuo

daugiau užduočių atlieka, tuo didesnis būna jų uždarbis. Vertinant iš samdytojo pozicijų: kuo daugiau užduočių atlikta per tą patį laiką ir naudojant tą pačią įrangą, tuo žemesnė pagaminto produkcijos vieneto savikaina, tuo didesnis pelnas (Jurčienė D., 2001).

Kompensacinio paketo sistema, kurią teikia ši sistema nesumažina kontrolės reikšmės. Dėl suinteresuotumo siekti maksimalaus našumo gali pablogėti kokybė, padaugėti atliekų ir nesankcionuotų sprendimų (Jurčienė D., 2001).

Individualaus kompensavimo pagal rezultatus privalumai ir trūkumai:

- Individualaus kompensavimo sistema skatina darbuotojus, nes jie gali tiksliai matyti ryšį tarp savo pastangų ir darbo užmokesčio.

Tačiau:

- sistemos diegimas ir laikymas gana brangus, nes būtina nustatyti normas visoms darbo rūšims ir nuolat kontroliuoti kiekvieno darbuotojo išdirbį;
- dėl normų, kurios nekelia pasitikėjimo, gali kilti nesutarimų tarp kontrolieriaus ir pavaldinių, be to, nesutarimai gali peraugti į didelius gamybinius konfliktus.

Daugelis darbdavių ir darbuotojų laiko ją efektyvia siekiant palaikyti ir darbo kokybę, ir darbo užmokesčio lygį. Tačiau individualų apmokėjimą pagal rezultatus būtina įvesti tik esant tam tikroms sąlygoms:

- kai yra galimybė pamatuoti konkretaus darbuotojo atliktų darbų apimtį. Tą lengva padaryti ten, kur daug rankinio darbo, arba kai darbas kartojasi ir susideda iš gana trumpų operacijų;
- kai darbo tempas daugiausia priklauso nuo paties darbuotojo, o ne nuo mašinų ar technologinio proceso;
- kai administracija turi galimybę, naudodama efektyvią kontrolės sistemą, palaikyti pastovų užsakymų lygį ir kompensuoti trumpalaikius tiekimo ir produkcijos išleidimo svyravimus.

Kai technologija, medžiagos, įranga pernelyg dažnai nesikeičia, nes dėl tokių pasikeitimų atsiranda būtinybė nuolat peržiūrėti įkainius ir laiko normas. (Jurčienė D., 2001).

**Apmokėjimas pagal nuopelnus** – tai sistema, kai darbuotojai gauna atlyginimą (Dessler G., 2001, Jurčienė D., 2001) ar premijas (Jurčienė D., 2001), susijusius su sistemišku jų dalykinių savybių įvertinimu. Įvertinami tokie veiksniai kaip darbo apimtis, kokybė, iniciatyvumas, požiūris į darbą, atėjimo į darbą reguliarumas, punctualumas ir kt. (Jurčienė D., 2001). Išskiriami tokie šios sistemos trūkumai:

- Darbuotojai ir profesinės sąjungos kartais žvelgia į sistemas nepatikliai, nes daugelį gamybinių rodiklių galima įvertinti tik labai subjektyviai, o dėl to labai sunku laikytis normų ir gali atsirasti išankstinis vertintojo nusistatymas (Dessler G., 2001, Jurčienė D., 2001).
- Daugelį veiksnių galima įvertinti tik praėjus laiko tarpui, todėl premijų dydis ir mokėjimo tvarka keičiasi retai, paprastai vieną, geriausiu atveju – du kartus per metus. Todėl skatinamasis sistemos efektas yra gana neryškus (Jurčienė D., 2001).

D.W. Organ (2000) įvardina dar kelis šios kintamo atlygio sistemos trūkumus. Pasak jo, kompensavimo pagal nuopelnus planai, empirinių tyrimų duomenimis, nesukelia ilgalaikio teigiamo efekto organizacijos veikloje, be to šie planai daugiau taikomi grupės nei individo darbui apmokėti.

Kompensavimo pagal nuopelnus sistemos taikymo privalumai:

- tai vienas iš būdų atlyginti darbuotojams už tas savybes, kurių “nepastebi” kitos atlyginimo sistemos;
- leidžia apskaičiuoti ir mokėti premijas tiems darbuotojams, kurių darbo rezultatus ar apimtį sunku arba neįmanoma pamatuoti.

Geriausia šią sistemą diegti tuomet, kai :

- reikia paskatinti gerinti asmeninius rodiklius, o kompensavimo pagal individualius rezultatus sistema nepakankamai efektyvi arba negali būti pritaikyta (pvz., dėl to, kad darbo apimtį sunku pamatuoti);
- vertinimo sistema jau naudojama kitiems tikslams – tarkime karjerai planuoti; tokiais atvejais dirva apmokėjimui pagal nuopelnus diegti jai būna paruošta, nes vadybininkai jau yra sukaukę objektyvaus vertinimo patirtį;
- darbuotojai ir jų atstovai neprieštarauja šiai sistemai ir pasitiki ja.

Kaip teigia D. Jurčienė (2001), kompensavimo pagal nuopelnus sistema yra **silpna motyvavimo prasme**: nėra aiškių ir tiesioginių ryšių tarp pastangų ir atlygio; nuopelnai vertinami pagal platų įvairių kriterijų spektrą, kai kuriuos iš jų sunku vienareikšmiškai suformuluoti; atlyginimo lygį lemia veiksniai, kurių darbuotojas negali paveikti.

#### **Apmokėjimas pagal grupės (komandos) darbo rezultatus.**

Apmokėjimą pagal rezultatus galima taikyti ne tik atskiriems darbuotojams, bet ir jų grupėms; šiuo atveju atlyginimas grupės nariams paskirstomas arba visiems po lygiai, arba pagal suderintą proporciją. Grupės rezultatų vertinimo variantas pasirenkamas ten, kur sunku arba neįmanoma gamybos rezultatų priskirti konkrečiam žmogui (Jurčienė D., 2001, Dessler G., 2001).

Kaip pastebi D. Jurčienė (2001), labiau tikėtina, kad grupės schema duos teigiamą efektą, jeigu į grupę bus sutelkti žmonės, atliekantys panašias ar viena kitą papildančias užduotis. Grupės

nariai turi būti tarpusavy suderinami; schemos nebus galima realizuoti, jeigu kas nors iš grupės narių atsiliks nuo bendradarbių arba, atvirkščiai, išsiverš į priekį (Jurčienė D., 2001, Dessler G., 2001).

D. Anfuso (1995) pabrėžia svarbų jo nuomone komandinio kompensavimo plano taikymo aspektą – komandos narių dalyvavimą vienodomis teisėmis. Tai reiškia, kad grupės nariai gauna vienodą procentinę dalį nuo pajamų. Jei egzistuoja skirtingas profesinės sąjungos narių ir ne narių traktavimas, tai gali pablogėti darbo aplinka ir tampa sunku suburti darbuotojus komandinei veiklai.

Kaip teigia D. Jurčienė (2001), apmokėjimas pagal grupės darbo rezultatus motyvuoja nedidelių grupių narius, kai galima atskirti konkrečių žmonių pastangas ir bendrą grupės rezultatą, tačiau ši schema nebus veiksminga didelėse grupėse, kur ryšys tarp individualių pastangų ir grupės darbo rezultatų ne toks pastebimas.

Darbo užmokesčio sistema vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. (Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. 2003).

D. Anfuso (1995) teigia, kad dažnai komandos kompensavimas traktuojamas kaip organizacijos pelno dalijimosi planas. Šį teiginį jis argumentuoja tuo, kad atskirų komandų indėlių organizacijai sunku įvertinti, nes komandos tarpusavy susijusios savo veikloje, todėl geriau atlyginti už visos organizacijos veiklą, negu už atskirų grupių darbą. G. Dessler (2001) siūlo komandos skatinimo planą, kuriame komandos darbo rezultatai būtų susiejami su kompanijos strateginiais tikslais.

#### **Apmokėjimas pagal įmonės darbo rezultatus.**

Kartais individualaus kompensavimo pagal darbo rezultatus sistema arba dienos darbo apimties normavimo sistema būna sėkmingai taikomos atskiriems darbuotojams arba jų grupėms, bet bendri gamybos rodikliai įmonės mastu negerėja. Šis kompensavimo metodas gali sustiprinti visų darbuotojų išipareigojimo prieš firmą, dalyvavimo jos valdyme ir partnerystės jausmus (Dessler G., 2001). D. Jurčienė (2001) išskiria tokias pelno dalijimosi formas: premijos, kompensavimo sistema, grindžiama realizuotos produkcijos kiekiu (“Skenlono planas”), kompensavimo sistema, grindžiama pridėtinės vertės dydžiu (“Rakerio planas”), dalyvavimas paskirstant pelną.

Paprasčiausia kompensavimo pagal įmonės darbo rezultatus schema – išmokamos **premijos**, kurių dydis priklauso nuo bendro ***pagamintos produkcijos kiekio***. Tokia schema gali būti sėkmingai taikoma įmonėje, išleidžiančioje vieno tipo gaminius, kai normuoti ir palyginti gamybos mastą yra gana paprasta (Jurčienė D., 2001).

Tačiau ten, kur pagaminama daug skirtingų gaminių, toks primityvus normavimo ir gamybos masto matavimo būdas paprastai netinka. Vienas iš problemos sprendimo būdų – sukurti mokėjimo sistemą, pagrįstą atlygio priklausomybe nuo per tam tikrą laiką realizuotos produkcijos kiekio. Prieš pradedant taikyti tokią schemą, būtina nustatyti normas, remiantis atitinkamų praėjusių laikotarpių duomenimis.

Taip pat galima taikyti ***pajamų už realizuotą produkciją*** dydžius kompensavimo sistemoje pagal “**Skenlono planą**”, kurio autorius – Dž. N. Skenlonas, JAV gamybinių santykių specialistas. Schema grindžiama bendrojo darbo užmokesčio santykiu su pajamomis už realizuotą produkciją. Realizavimo pajamų didėjimas palyginus su darbo užmokesčiu yra pagrindas ekonominei naudai (pelniui) įvertinti, ir šis pelnas paskirstomas darbuotojams kaip premija. G Dessler (2001) pabrėžia tokius svarbiausius “Skenlono plano” bruožus atspindinčius jo tikslą didinti darbuotojų darbo našumą dalijantis su jais finansinį pelną: bendradarbiavimo filosofija, tapatumas, kompetentingumas, dalyvavimas firmos valdyme, naudos pasidalijimas.

Kompensavimo sistemos, pagrįstos realizavimo pajamų dydžiu, alternatyva – kompensavimo sistema, grindžiama ***pridėtinės vertės*** dydžiu. Pridėtinė vertė yra lygi pajamoms už parduotą produkciją, iš kurių atimamos medžiagų ir paslaugų, gautų iš šalies sąnaudos. Pridėtinę vertę sudaro darbo užmokestis, valdymo išlaidos ir pelnas. Pridėtinės vertės lygis rodo rentabilumą. Jo padidėjimą virš tam tikros nustatytos normos galima vertinti kaip bendrų gamybos rodiklių augimą.

Žinomi įvairūs darbo užmokesčio susiejimo su pridėtine verte kompensavimo sistemoje būdai, pavyzdžiui, “**Rakerio plano**” schema, kurios autorius – amerikiečių ekonomistas A.B. Rakeris. “Rakerio plano” schema naudoja darbo užmokesčio santykį su pridėtine verte beveik taip pat kaip “Skenlono plano” schema naudoja darbo užmokesčio ir pajamų už realizuotą produkciją santykį. Pagerėjus pridėtinės vertės ir darbo užmokesčio santykiui, išmokamos premijos.

Veikiant ***dalyvavimo paskirstant pelną*** (piniginis ir akcinis variantai) sistemai, darbuotojams išmokamos premijos, kurių dydis priklauso nuo įmonės ***gauto pelno*** (Jurčienė D., 2001, Anfuso D., 1995). Premijos gali būti sumokėtos pinigais arba akcijomis. Sistemos paskirtis – sudominti gerais bendro įmonės darbo rezultatais. Be to, tai yra darbuotojų dalyvavimo valdyme elementas. Premijas išmokant akcijomis, darbuotojai turi galimybę paversti jas grynaisiais pinigais, tačiau vis dėlto pagrindinis tokios atlyginimo sistemos tikslas – suteikti darbuotojams galimybę turėti savo dalį

įmonės kapitale. Tik šiai sistemai būdingas, privalumas: premijų išmokėjimas neatsiliepia įmonės grynujų pinigų srautams. Specifiniu šios sistemos trūkumu galima laikyti tai, kad svyravimai biržoje gali sumažinti akcijų vertę.

Dalyvavimo paskirstant pelną sistema, motyvavimo prasme, yra silpnoka. Nuo pastangų įdėjimo ir atlyginimo gavimo praeina tiek laiko, kad tarp jų prarandamas ryšys. Nepaisant to, ši sistema bent vieną kartą per metus verčia darbuotojus atkreipti dėmesį į tokius dalykus kaip bendras įmonės rezultatų, veiklos rentabilumo lygis (Jurčienė D., 2001).

D. Jurčienė (2001) išskiria tokius šiuos kintamo atlygio programos privalumus:

- darbuotojai laimi, kai tobulinamos technologijos; skatinamas naujų rentabilumo didinimo būdų kūrimas; naudojant schemas, kurios remiasi pridėtine verte, darbuotojai laimi net ir tuo atveju, kai gamyba neplečiama;
- darbuotojai suinteresuoti, kad vadovavimas ir kontrolė būtų kokybiškesni, kad kiltų darbo kokybė;
- darbuotojų atstovų supažindinimas su finansine informacija ir konsultacijų darbininkams suteikimas (tai sudedamoji kompensavimo sistemos dalis) gali pagerinti ir kitų sričių supratimą;
- paprastai šią schemą yra pigiau diegti ir naudoti negu individualaus kompensavimo pagal rezultatus ar dienos darbo apimties normavimo schemas.

Tačiau:

- tiesioginis kiekvieno darbuotojo skatinimo efektas yra palyginti menkas, nes ryšys tarp atskiro žmogaus pastangų ir premijų išmokėjimo gana silpnas; premijos pradedamos vertinti kaip pastovaus atlyginimo dalis, todėl joms sumažėjus gali kilti nepasitenkinimas;
- darbuotojams gali būti sunku suprasti vidinius schemas subtilumus, pavyzdžiui, ne taip lengva suprasti schemą, grindžiamą pridėtine verte;
- gamybos rodiklių gerinimo, vadinasi ir premijų didėjimo, galimybės sumažėja didėjant įmonės efektyvumui;
- pardavimų pajamų ir pridėtinės vertės pokyčiai priklauso nuo rinkos situacijos ir nuo to, kaip efektyviai vadovaujama; taigi premijų dydį gali veikti veiksniai, nepriklausantys nuo paprastų darbuotojų.

Sėkmingai realizuoti šią sistemą galima tik tuomet, kai yra tam tikros sąlygos:

- vadovybė ir darbuotojai turi būti pasiruošę bendradarbiauti ir pripažinti faktą, kad jų interesai ne visuomet sutampa;

- įmonė tam tikrą laiką turi kruopščiai registruoti produkcijos išleidimą, pardavimus, atlyginimus ir t.t., kad galima būtų nustatyti normas ir suderinti jas su administracija ir darbuotojais.

Pasak D. Anfuso (1995), kai kuriais atvejais geriau atlyginti darbuotojams už visos organizacijos veiklą, negu už grupinį darbą, nes viena komanda yra susijusi su kita, ir realiai neįmanoma atskirti jų efektyvumo organizacijos mastu.

Kompensavimo pagal įmonės darbo rezultatus motyvuojamasis poveikis irgi žemas. D. Jurčienės (2001) nuomone, tai silpna motyvavimo schema. Ryšys tarp pastangų ir rezultatų yra labai menkas. Atlygio dydį daugiausia lemia veiksniai, nepavaldūs darbuotojams (padėtis rinkoje, infliacija, vadovavimo efektyvumas ir t.t.).

### **Kintančio atlygio programų įvertinimas.**

Pastovios ir kintamos darbo užmokesčio dalių išskyrimas leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius. Šis darbo užmokesčio formavimo būdas grindžiamas “teisingo darbo kompensavimo” principu.

Kintančio atlygio planai, orientuoti į individą gali padidinti konkurenciją tarp darbuotojų dėl atlyginimo, paskatinti disfunkcinį elgesį (pvz., bendradarbių elgesio sabotavimas, kova dėl klientų, kiekybė *versus* kokybė). Individualaus kompensavimo pagal grupės darbo rezultatus programos skatina darbuotojus, tačiau yra tinkamos tik tam tikroms darbo rūšims apmokėti, be to sistemos diegimas ir laikymas brangus. Kompensavimo pagal nuopelnus, kaip ir kompensavimo pagal įmonės darbo rezultatus sistemos motyvuojamasis poveikis yra žemas. Grupiniai skatinimo planai reikalauja, kad personalas pasitikėtų vienas kitu ir kartu dirbtų. Apmokėjimas pagal grupės darbo rezultatus motyvuoja tik nedidelių grupių narius.

Sėkmingas kintamo atlygio programų įgyvendinimas priklauso nuo konkrečios organizacijos ar verslo sektoriaus istorijos, tradicijų, gaminamų produktų ir/ar teikiamų paslaugų pobūdžio, esamos politinės, ekonominės ir teisinės padėties, personalo poreikių ir sistemos suvokimo.

### **1.2.3. Netiesioginių finansinių išmokų sistema**

Netiesioginės finansinės išmokos – vis didėjanti susidomėjimą ir svarbą įgyjanti kompensacinio paketo dalis. Tai netiesioginės materialinės naudos, kaip atsilyginimo formos, suteikimas personalui už jų darbą organizacijos naudai. Yra daugybė netiesioginių finansinių



išmokų ir jų klasifikavimo būdų. Amerikiečių autoriai G. Dessler (2001), R.W. Griffin ir G. Moorhead (1986) netiesiogines finansines išmokas skirsto į tokias grupes:

- **Apmokėjimas už nedirbtą laiką** – jis apima nedarbo draudimą, šventinių dienų ir atostogų apmokėjimą, apmokamas ligos dienas, išeitines išmokas (Dessler G. 2001, Griffin R.W., Moorhead G. 1986);
- **Darbuotojų draudimo planai** (Dessler G., 2001), tame tarpe nedarbo draudimas, gyvybės ir sveikatos draudimo programos (Griffin R.W., Moorhead G., 1986);
- **Kompensacija už prarastą darbingumą** (Griffin R.W., Moorhead G., 1986);
- **Pensijų planai** (Dessler G., 2001, Griffin R.W., Moorhead G., 1986);
- **Paslaugos darbuotojams** – jos apima asmenines (teisinės ir individualios konsultacijos) su darbu susijusias paslaugas (subsidijuojamos vaikų auklėjimo įstaigos), subsidijas išsilavinimui įgyti ir vadovaujančių darbuotojų privilegijas (pvz., vadovams skirti kompanijos automobiliai ir lėktuvai) (Dessler G., 2001).

H. Thierry (1998) netiesiogines finansines išmokas skiria į papildomas lengvatas (angl. *fringe benefits*) ir privilegijas (angl. *perquisites*). Privilegijos, pasak jo, suteikiamos išimtinai tik vyresniems ir ilgą laiką organizacijoje išdirbusiems darbuotojams. Privilegijos apima įvairių nuolaidų ir išmokų rinkinį, pvz., apmokama už transportą, kilometražą, leidžiama naudotis firmos automobiliu, telefonu, subsidijuojamos bufeto (ir pan.) išlaidos, siūlomos patogios taupymo schemas. R.W. Griffin ir G. Moorhead (1986) teigimu, privilegijų suteikimas didina jas gaunančiųjų prestižą, pasitenkinimą darbu ir mažina personalo kaitą.

Kompanijos dabar siūlo vis daugiau patogių paslaugų darbo vietose, kad sušvelnintų šeimyninius konfliktus ir sutaupytų darbuotojų laiką (Dessler G., 2001, Buhler P., 1994). G. Dessler (2001) išvardina tokias organizacijos teikiamas paslaugas savo darbuotojams: tai lankstus darbo grafikas, sutrumpinta darbo diena, metinės kūrybinės atostogos aukštųjų mokyklų dėstytojams, žvalumo centrai darbo vietose, nuolaidos darbuotojams sveikatingumo centruose, sportinės komandos, nuolaidos pramogoms, sveikatingumo programos, bankomatai darbo vietose, tiesioginis atlyginimo pervedimas į darbuotojo sąskaitą banke, valgyklos kompanijos patalpose, dovanų parduotuvė darbe, apmokamas laikas dalyvauti vaikų renginiuose mokykloje, atostogos tėvams auginti mažą vaiką ir t.t. Didelėse organizacijose taikomos ir **pagalbos darbuotojams programos** – tai formali darbdavio programa teikti darbuotojams konsultacijas arba spręsti tokias problemas kaip alkoholizmas, polinkis į azartinius lošimus ar stresai (Dessler G., 2001). R.W. Griffin ir G. Moorhead (1986) teigimu, daugumoje organizacijų netiesioginės finansinės išmokos sudaro apie 30-40% DU sąnaudų.

**Lankstūs netiesioginių finansinių išmokų planai** (angl. *flexible employee benefits plan* arba *flexi plan*) anksčiau buvo vadinami “savitarnos valgyklomis” (angl. *cafeteria*), nes darbuotojai galėjo patys pasirinkti, kaip išleisti netiesioginėms finansinėms išmokoms skirtas lėšas. Ilgainiui terminas “savitarnos valgyklos” buvo pakeistas lanksčių netiesioginių finansinių išmokų plano terminu. Šio plano esmė – leisti darbuotojui pačiam sukomplektuoti netiesioginių finansinių išmokų paketą, tačiau čia taikomi du suvaržymai: darbdavys privalo protingai apriboti kiekvieno netiesioginių finansinių išmokų paketo kainą; į kiekvieną netiesioginių finansinių išmokų planą privalo būti įtraukti tam tikri privalomieji elementai, pvz., socialinis draudimas, kompensacija už prarastą darbingumą ir nedarbo draudimas (Dessler G., 2001).

H. Thierry (1998) teigimu, šis planas užtikrina **personalo pasirinkimo teisę** – kiekvienas darbuotojas gali pasirinkti tokį atlygių rinkinį, kuris geriausiai tenkina jo preferencijas ir padėtį. Šis planas buvo imtas taikyti JAV apie 60-uosius metus. Kadangi socialinės apsaugos lygis JAV yra žemesnis nei Vakarų Europos šalyse, tai lanksčių finansinių išmokų planai apima ir pagrindines socialines paslaugas: medicininės išlaidas, pensijas ir kt. (Thierry H., 1998). H. Thierry teiginiai ir siūlymai yra artimesni Lietuvos organizacijoms nei amerikiečių autoriaus G. Dessler. H. Thierry (1998) teigimu, Vakarų Europoje (D. Britanija, Vokietija, Nyderlandai) vyrauja laisvų dienų, atostogų apmokėjimas, taupymo schemų, draudimo planų ir vis populiarėjantis pensijų planų pasirinkimai lanksčių netiesioginių finansinių išmokų planuose. Kaip teigia H. Thierry (1998), personalo pasirinkimai nėra įtakojami pasitenkinimo darbu, bet pasitenkinimo viena ar kita atlygio dimensija, biografinių veiksnių (amžiaus, išsilavinimo), kitų darbuotojų pasirinkimo.

H. Thierry (1998) teigimu, dar nėra atlikta pakankamai tyrimų, kad būtų galima patvirtinti ar paneigti lanksčių netiesioginių finansinių išmokų plano taikymo praktikoje **motyvacinę įtaką**, tačiau darbuotojai, dalyvavę šio plano programoje, buvo ja patenkinti. R.W. Griffin ir G. Moorhead (1986) teigia, kad nors netiesioginių finansinių išmokų sistemos motyvacinis pajėgumas nėra žinomas, tačiau **silpna ar prastai sukurta netiesioginių finansinių išmokų sistema gali turėti demotyvuojantį poveikį ir sukelti personalo nepasitenkinimą**. Todėl kuriant ar tobulinant konkrečios organizacijos ekonominio motyvavimo sistemą, didelis dėmesys turi būti skiriamas netiesioginių finansinių išmokų sistemai, atitinkančiai personalo struktūrą, interesus ir organizacijos galimybes.

### **Netiesioginių finansinių išmokų sistemos įvertinimas.**

Netiesioginių finansinių išmokų sistemos reikšmė bendroje ekonominio motyvavimo sistemoje didėja. Nors jų motyvacinis pajėgumas nėra iširtas, tačiau pripažįstamas bendras teigiamas poveikis personalo pasitenkinimui darbu. Atskiros netiesioginių finansinių išmokų

formos, pvz. lengvatinės paskolos, didina personalo lojalumą ir išipareigojimo prieš organizaciją jausmus. Gaudamas įvairias paslaugas ar privilegijas, darbuotojas jaučia, kad organizacijai jis rūpi, kad jam skiriamas dėmesys, kad jo pareigybė yra svarbi įmonei bei kad jis yra teisingai atlyginamas už jo įdėtas pastangas į darbą. Mano požiūriu, netiesioginės finansinės išmokos yra efektyvi ekonominio motyvavimo priemonė. Todėl netiesioginių finansinių išmokų sistemos sukūrimui ar tobulinimui konkrečioje organizacijoje reikia skirti didelį dėmesį.

Kaip teigia B. Martinkus (2003) „pasitenkinimas darbu yra dinamiškas veiksnys, jis keičiasi, todėl reikia nuolatos šiuo dalyku domėtis ir tenkinti darbuotojų poreikius“.

### **Pagrindiniai teorinės dalies apibendrinimai**

Jau žiloje senovėje žmonės, norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialines (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas) nuobaudas ir paskatas. (Bučiūnienė I., 1996) Šiandien kompensavimo sąvoka įvairių autorių apibrėžiama gana skirtingai.

Plėtojantis rinkos santykiams, Lietuvoje iškyla būtinybė kurti lanksčias darbo apmokėjimo sistemas, atitinkančias išsivysčiusios rinkos santykių prigimtį (Dubinas V., 1998).

Įmonei vystantis, jau nebe pakanka akcentuoti vien techninę, organizacinę pažangą. Tai labai svarbūs veiksniai, tačiau šiandieninės aplinkos pokyčiai tokie spartūs ir įvairiapusiai, kad be tinkamai pasiruošusio šiems pokyčiams personalo sėkminga įmonės veikla neįmanoma. (Sakalas, A., Savanevičienė A., 2003).

Siekdamos konkurencinio pranašumo, organizacijos jau nebegali remtis natūraliais pranašumais, ir tai patvirtina konkretūs tyrimai, kuriais siekiama pagrįsti šios dalies antraštės teisingumą, kad šiandieniniame versle pagrindinis įmonių konkurencinis pranašumas ir konkurencingumo didinimo veiksnys slypi visuotinės kokybės vadybos koncepcijoje.

Visuotinės kokybės vadyba sutelkia dėmesį į besikeičiantį žmogiškųjų išteklių vaidmenį organizacijoje. Darbuotojai, žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai turi persiorientuoti iš požiūrio, kuris pagrįstas priežiūra, kontrole, į kooperatinius santykius, pagrįstus organizacijos individo tikslų bendrumu, įgaliojimų suteikimu.

VKV įgyvendinusiiose organizacijose žmogiškųjų išteklių vadybos politika ir procedūros yra tokios, kad darbuotojai gali atlikti įvairias roles. Todėl būtina improvizuoti veiklą ir nuolat tobulinti **produktų kokybę** ir **vartotojų aptarnavimo kokybę**. Žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijose pereina nuo palaikomosios prie vadovaujančiosios.

Remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize atliktoji kompensacinio paketo ir jo sudedamųjų dalių apžvalga leidžia daryti eilę apibendrinimų, pradedant nuo to, kad šiuo metu pasaulyje egzistuoja daug ir įvairių DU skaičiavimo metodų, kintamo atlygio programų, netiesioginio užmokesčio sistemų. Augančio dinamiskumo verslo aplinkoje tinkamas personalo kompensavimas įgauna vis didesnę reikšmę ir tampa bendrosios įmonės strategijos dalimi.

Pastovios ir kintamos darbo užmokesčio dalių išskyrimas leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius. Atliekant darbo vietų įvertinimą, sukuriama racionali ir sisteminė darbų struktūra, pagrįsta jų teikiama verte organizacijai, perskaičiuojama adekvati konkrečiai darbo vietai, o ne ją užimančio darbuotojo elgsenai, pastovaus atlyginimo dalis.

Kintamas užmokestis priklauso nuo individualių ir nuo kolektyvinių (grupės) pasiekimų. Pagrindinis kintančio užmokesčio aspektas yra vidinės organizacijos situacijos akcentavimas. Kintamo atlygio programų įgyvendinimas priklauso nuo eilės vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių, tokių kaip konkrečios organizacijos gaminamų produktų ir/ar teikiamų paslaugų pobūdžio, esamos politinės, ekonominės ir teisinės padėties, personalo poreikių ir sistemos suvokimo.

Netiesioginės finansinės išmokos yra efektyvi ir perspektyvi Lietuvos organizacijų požiūriu ekonominio motyvavimo priemonė, įgaunanti vis didesnę susidomėjimą ir svarbą. Silpna ar prastai sukurta netiesioginių finansinių išmokų sistema gali turėti demotyvuojantį poveikį ir sukelti personalo nepasitenkinimą.

Darbo užmokesčio kompensaciniai skirtumai atsiranda tada, kai darbai vertinami kaip nevienodai patrauklūs. Tokiu atveju darbdaviai darbo nepatrauklumą privalo kompensuoti aukštesniu užmokesčiu. (Wonnacott P., Wonnacott R., 1998).

Darbo apmokėjimas visada buvo aktuali ekonominė ir teisinė problema. Sprendžiant darbo apmokėjimo kausimus, tiesiogiai susiduria darbuotojų ir darbdavių interesai. (Dubinas V., 2001). Darbo motyvavimui stiprinti labai svarbu tinkamai organizuoti darbuotojų materialinį skatinimą, kuris yra sudedamoji apmokėjimo už darbą organizavimo dalis. (Dubinas V., 1996).

Organizacijos ir atskiro individo sąveikos rezultatas tampa pagrindiniu faktoriumi, įtakančiu ekonominės motyvavimo sistemos kūrimą, realizavimą ir tobulinimą.

## **II. DARBUOTOJŲ KOMPENSACINIO PAKETO TYRIMAS**

### **UAB “AKMENĖS ENERGIJA”**

Analizuodama UAB “Akmenės energija” kompensavimo sistemą, pasinaudosiu teorinėje dalyje aprašyta šios sistemos sudedamųjų dalių tyrimo logika bei suformuluotais teoriniais teiginiais. Pirmiausia pateiksiu trumpą bendrovės veiklos aprašymą, personalo sudėties ir struktūros analizę – šie duomenys svarbūs siekiant iširti kompensacinį paketą, identifikuojant trūkumus ir parenkant tobulinimo priemones. Remdamasi UAB “Akmenės energija” vidaus dokumentais ir nestruktūrizuoto ekspertinio interviu su bendrovės personalo administratore ir ekonomiste metu gautais duomenimis, aprašysiu ir įvertinsiu šiuo metu UAB “Akmenės energija” egzistuojančią kompensavimo už darbą sistemą. Toliau pateiksiu personalo požiūrio į ekonominio motyvavimo sistemą klausimyno parengimo metodiką, išanalizuosiu ir aptarsiu gautus apklausos rezultatus. Atlikusi visapusišką UAB “Akmenės energija” personalo ekonominio motyvavimo sistemos analizę pateiksiu tyrimo išvadas, surastus trūkumus, sistemos konfliktiškumo taškus.

#### ***2.1. Įmonės pristatymas***

Uždaroji akcinė bendrovė „Akmenės energija“ yra įsteigta 2000 m. gegužės 8 d. kaip dukterinė UAB „Energinis taupymo centras“ (ETC) bendrovė ir veikia pagal Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą bei bendrovės įstatus. UAB „Akmenės energija“ 25-eriems metams išsinuomojo Akmenės rajono įmonių UAB „Šiluma ir vanduo“ ir UAB „Ventos šiluma ir vanduo“ eksploatuojamus šilumos ūkius.

Pagrindinė bendrovės ūkinė veikla – šilumos energijos gamyba, tiekimas ir paskirstymas. Kitos veiklos: garo ir karšto vandens tiekimas, bendroji pastatų statyba ir inžinerinių statinių statyba, energetikos įrenginių, vandens šildymo katilų ir garo katilų eksploatavimas, gamtinių dujų skirstomųjų ir vidaus dujotiekių techninė priežiūra, vamzdynų tiesimas, izoliacijos įrengimas, krovinių vežimas keliais ir kitos veiklos rūšys, numatytos bendrovės steigimo akte.

UAB “Akmenės energija” yra stambiausias šilumos tiekėjas Akmenės rajone. Savo veiklai vystyti šiuo metu UAB “Akmenės energija” eksploatuoja 10 katilinių, bei 1 yra išnuomojusi. Iš jų, 9 katilinės yra Akmenės rajone: 3 Akmenėje, 2 Naujojoje Akmenėje bei po vieną Papilėje, Ventoje, Menčiuose bei Kruopiuose. Įmonė taip pat eksploatuoja vieną katilinę Panevėžio mieste, kuri tiekia šilumą AB „Panevėžio pienas“. Be to, UAB „Akmenės energija“ priklauso katilinė Vilniuje,

tiekianti šilumą UAB „Vilniaus mėsa“; ši katilinė yra išnuomota UAB „Prienu energija“ nuo 2004 m. spalio mėn.

Bendrovės tikslas yra patikimai, saugiai, mažiausiu poveikiu aplinkai ir mažiausiomis išlaidomis kokybiškai tenkinti šilumos vartotojų poreikius.

UAB „Akmenės energija“ vykdo kryptingą bendrovės valdymo politiką, susijusią su personalo sudėties optimizavimu, darbo užmokesčio skaičiavimu, pažangių technologijų įsisavinimu ir pritaikymu.

## **2.2. UAB „Akmenės energija“ personalo struktūra ir dinamika**

Nuo bendrovės įsteigimo 2002 metų iki 2006 metų personalo skaičius žymiai pakito. Personalo skaičiaus pokyčiai pateikti 2 lentelėje :

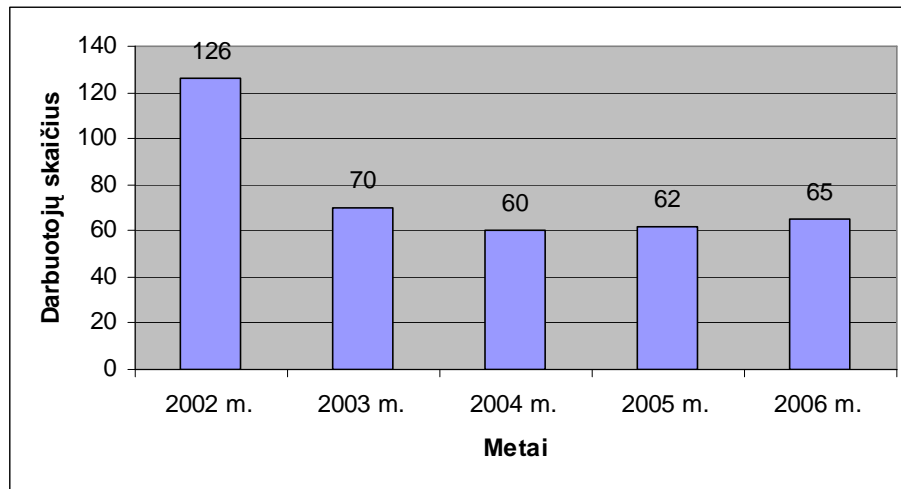
**2 lentelė**

### **Personalo skaičiaus pokyčiai per 2002 -2006 m.**

Metai	Personalo skaičius
2002 m.	126
2003 m.	70
2004 m.	60
2005 m.	62
2006 m.	65

Kaip matyti iš 2 lentelės per dvejus metus (2002-2003 m.) personalo sumažėjo beveik pusiau. Bendrovės įsteigimo metu įmonėje dirbo 126 darbuotojų, per pirmuosius gyvavimo metus buvo atleista 56 darbuotojai (arba 44,4 %). 2004 metų duomenimis, bendrovėje dirbo 60 darbuotojų. Per 2004 m. bendrovės veiklos metus personalo skaičius sumažėjo dar dešimčia darbuotojų. Lyginant 2002 m. su 2004 m., buvo atleista 66 darbuotojai, tai sudaro 52,3 %.

Pagal pateiktus 2005 metų duomenis bendrovėje personalo skaičius įgavo tendenciją augti. Jau 2005 m. dirbo 62 darbuotojai, o 2006 metais darbuotojų skaičius padidėjo 3 darbuotojais. Bet palyginus 2002 m. su 2006 m. personalo skaičius buvo mažesnis 61 darbuotojais, tai 48,4 % mažiau. Šie duomenys pateikiami 3 paveiksle.



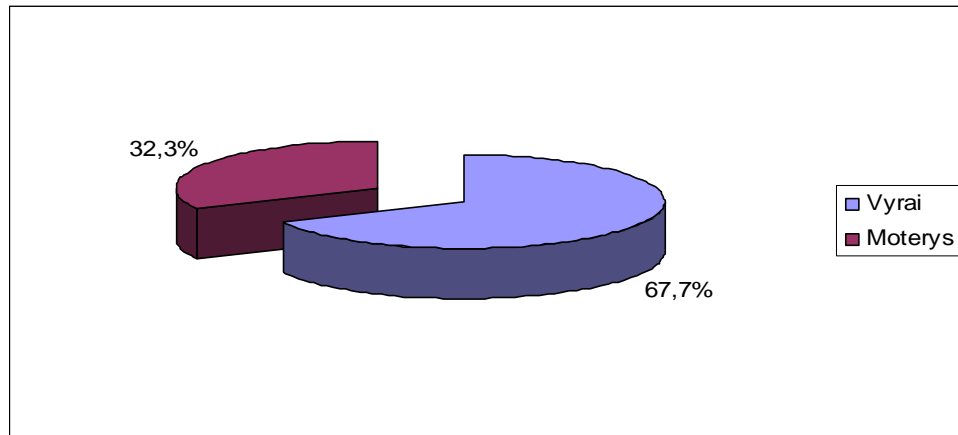
3 pav. UAB „Akmenės energija“ personalo skaičiaus pokyčių diagrama.

Tokius personalo skaičiaus pokyčius paaiškina bendrovės valdymo politika. 2004 m. vis dar buvo tęsiamas naujos bendrovės valdymo struktūros įdiegimo procesas ir darbuotojų skaičiaus optimizavimas, darbo organizavimo pertvarkymas centralizuojant funkcijas gamybą aptarnaujančiuose padaliniuose bei panašių darbininkišku profesijų funkcijų apjungimas, atitinkamas darbuotojų mokymas.

Personalo administratorės R. Vlasovos teigimu, UAB „Akmenės energija“ personalo skaičius priklauso nuo įmonės sezoninės veiklos svyravimų: šildymo sezonu dirba daugiau darbuotojų nei ne šildymo metu. Tačiau matoma bendra tendencija – optimizuoti personalo skaičių mažėjimo linkme automatizuojant šilumos gamybą ir diegiant katilinių kontrolės sistemas.

2006 metų UAB „Akmenės energija“ personalo sudėtis buvo įvertinta keliais pjūviai: pagal lytį, amžių, išsilavinimą.

UAB „Akmenės energija“ 2006 metais dirbo 44 vyrai ir 21 moteris, arba atitinkamai 67,7% ir 32,3%. Personalo pasiskirstymo pagal lytį diagrama pateikta grafiškai 4 paveiksle.

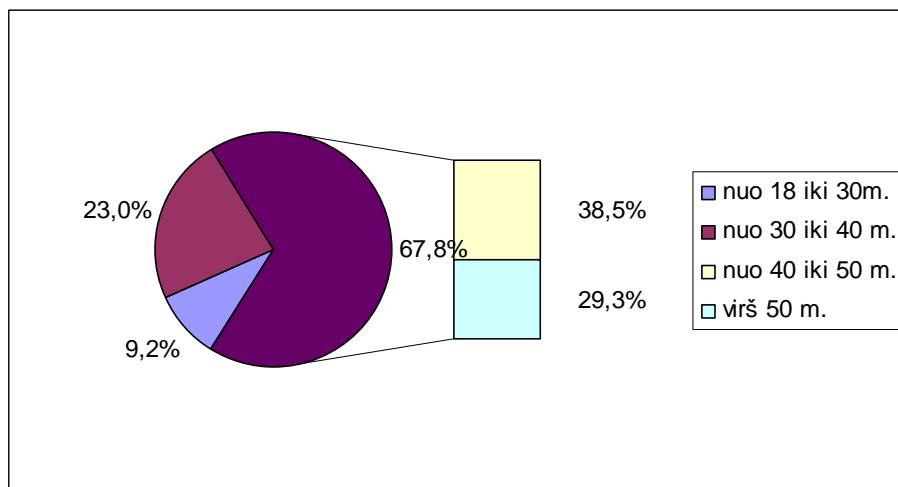


**4 pav.** UAB „Akmenės energija“ personalo procentinis pasiskirstymas pagal lytį.

Lyginant UAB „Akmenės energija“ personalo pasiskirstymą pagal lytį, tai šioje įmonėje dirbančių vyrų procentas didesnis, kuris sudaro 35,4 %.

UAB „Akmenės energija“ personalo sudėties pagal amžių procentinio pasiskirstymo diagrama pateikta 3 paveiksle rodo, kad 44 (arba 67,8%) darbuotojų amžius yra virš 40 metų. Tik 6 darbuotojai (arba 9,2%) yra jaunesni nei 30 metų.

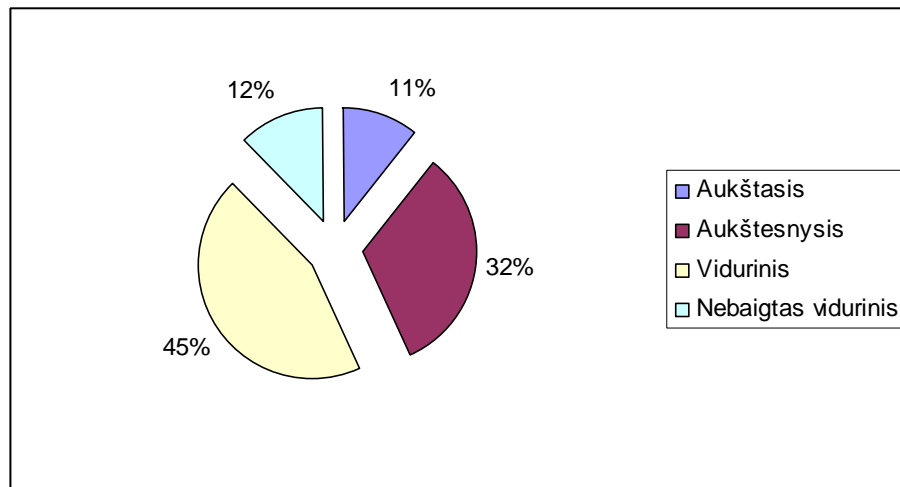
Tai mus skatina analizuoti toliau. Personalo pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateiktas 5 paveiksle.



**5 pav.** UAB „Akmenės energija“ personalo procentinis pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.



Personalo išsilavinimas apima nuo nebaigto vidurinio iki aukštojo išsilavinimo. Didžioji dauguma darbuotojų (29 darbuotojai arba 45%) turi vidurinį išsilavinimą. 21 darbuotojas (arba 32%) turi aukštesnį išsilavinimą. 11 % darbuotojų turi aukštojo mokslo baigimo diplomą, o 12 % nėra baigę vidurinės mokyklos. UAB „Akmenės energija“ personalo išsilavinimo procentinio pasiskirstymo diagrama pateikta 6 paveiksle.



**6 pav.** UAB „Akmenės energija“ personalo išsilavinimo procentinis pasiskirstymas.

Apibendrinant šiuos duomenis galima teigti, kad bendrovės personalas – tai vidutinio amžiaus, turintis vidurinį išsilavinimą asmenys. Didžioji dauguma personalo, atsiribojant nuo kraštinių variantų, yra su viduriniu (45 % darbuotojų) arba aukštesniu (32 % darbuotojų) išsilavinimu (bendrai – 77 %), turintis 40 ir daugiau metų (67,8 % darbuotojų, 5 paveikslas) asmenys (vyrai). Šie duomenys svarbūs parenkant personalo valdymo ir motyvavimo priemones, organizuojant darbo apmokėjimo bei netiesioginių finansinių išmokų sistemas.

### ***2.3. UAB „Akmenės energija“ ekonominio motyvavimo sistema: darbo užmokesčio skaičiavimo metodai ir jų įvertinimas***

UAB „Akmenės energija“ šiuo metu egzistuojanti ekonominio motyvavimo sistema apima tiesiogines ir netiesiogines finansines išmokas. Kaip buvo paminėta teorinėje dalyje, tiesioginių finansinių išmokų sistemos pagrindinė dalis yra atlyginimų sistema, kuri yra neatsiejama darbo santykių dalis, galinti veikti visos įmonės darbo efektyvumą bei daryti įtaką personalo tarpusavio

santykiams. Šioje savo magistro diplominio darbo dalyje aprašysiu dabartiniu metu UAB “Akmenės energija” egzistuojančią atlyginimų skaičiavimo sistemą. Darbo užmokesčio skaičiavimo metodai UAB “Akmenės energija” yra apibrėžti bendrovės vidaus dokumente – darbo apmokėjimo nuostatuose.

UAB “Akmenės energija” darbo užmokestis vadovams, specialistams, tarnautojams ir darbininkams sudaromas iš tokių sudedamųjų dalių (bendrovės darbo apmokėjimo nuostatų dokumente pateikiami terminai):

- **Pastovios atlyginimo dalies.**
- **Kintamos atlyginimo dalies.**
- **Priemokų ir priedų.**

Vadovų, specialistų ir tarnautojų *pastovioji atlyginimų dalis* priklauso nuo jų išsilavinimo, atsakomybės laipsnio ir darbo krūvio. Darbininkų atlyginimo pastovioji dalis priklauso nuo kvalifikacijos lygio, darbo apimčių ir sudėtingumo.

*Kintamoji atlyginimo dalis* yra skiriama darbuotojų skatinimui. Kintamoji atlyginimo dalis sudaro iki 20 % metinių darbo užmokesčiui skirtų lėšų. Kintamoji atlyginimo dalis nustatoma atsižvelgiant į darbo apmokėjimo lėšas. Kiekvieną mėnesį kintamoji užmokesčio dalis gali būti skirtinga. Ši darbo apmokėjimo dalis darbuotojams gali būti padidinta arba sumažinta, raštiškai nurodant priežastis.

Kintamojo atlyginimo fondas struktūriniais padaliniais apskaičiuojamas pagal padalinio darbuotojų sąrašo (etatinio) ataskaitinio mėnesio pareigybinio atlyginimo fondą. Padidintą kintamojo atlyginimo dalį atskiriems darbuotojams galima skirti tik iš padaliniui nustatytos darbo užmokesčio lėšų sumos šių lėšų ekonomijos sąskaita arba kintamosios dalies sumažinimo kitiems darbuotojams sąskaita. Didinti kintamąją atlyginimo dalį atskiriems darbuotojams galima dėl šių priežasčių:

- už padidintą darbo krūvį, papildomų užduočių vykdymą;
- parodytą iniciatyvą atliekant sudėtingus darbus;
- ekonomišką materialinių resursų naudojimą;
- ypatingai svarbių užduočių atlikimą;
- naujovių įdiegimą.

Atskiriems darbuotojams gali būti sumažinta arba visai nemokama kintama atlyginimo dalis dėl šių priežasčių:

- už grubius darbo ar technologinės drausmės pažeidimus, aplaidumą darbe;
- nuostolių bendrovei padarymą, finansinės drausmės pažeidimus;
- blogą eksploatacijos ir remonto darbų kokybę;
- priešgaisrinės ar elektros saugos taisyklių bei kitų saugos darbe nurodymų nesilaikymą.

Kintamoji atlyginimo dalis už darbo kokybę ir ekonominius rodiklius sudaro iki 20% tarnautojams, specialistams, vadovams nustatytos pastovios darbo užmokesčio dalies. Padalinių vadovai turi teisę skirti savo darbuotojams iki 15 % papildomo atlyginimo nuo nustatytos tuo metu pareigybinės algos.

Kiekvieną mėnesį skyriaus vadovas siūlo tarnybiniu pranešimu išmokėti kiek tai procentų (iki 15% darbininkams, iki 20% vadovams ir specialistams nuo jų pastovios atlyginimo dalies) priedą už darbo kokybę ir ekonominius rezultatus. Kintamos atlyginimo dalies dydis skyriaus vadovo nuomone ir direktoriaus teikimu yra nustatomas remiantis darbuotojo drausminiais nusižengimais, pavėlavimais į darbą. Kintamo atlyginimo dalies dydis priklauso nuo *sezoninių svyravimų*. Ne sezono metu kintamo atlyginimo priedas skiriamas tik nedaugeliui darbuotojų, o sezono metu – net iki 92 % personalo. Kintamo atlyginimo fondas yra planuojamas iš anksto, nes toks bendrovės veiklos pobūdis. Vadinasi, galima teigti, kad kintama atlyginimo dalis UAB „Akmenės energija“ priklauso nuo bendrovės veiklos rezultatų.

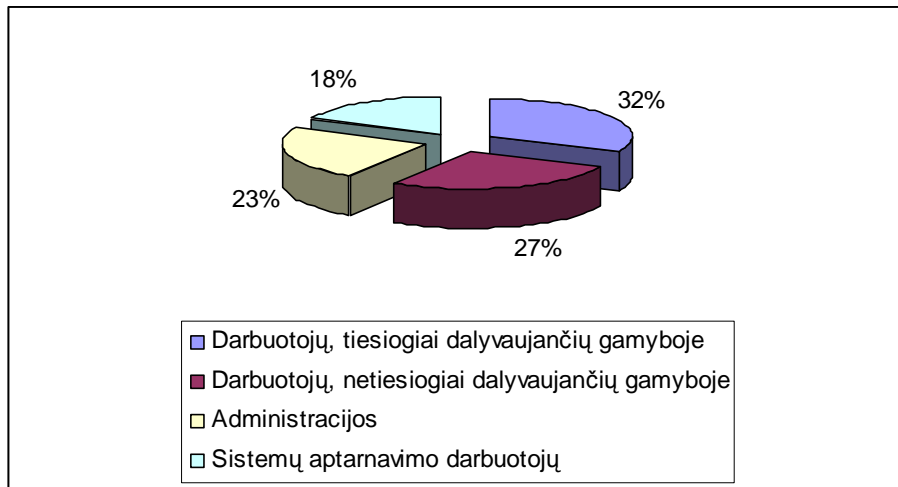
Kaip buvo apibrėžta teorinėje dalyje, tokia apmokėjimo sistema yra viena iš pelno dalijimosi formų ir vadinama premijavimu – premijų dydis priklauso nuo bendro pagamintos produkcijos kiekio, kaip kad yra UAB „Akmenės energija“ atveju. Toks skatinimo metodas gali stiprinti visų darbuotojų išipareigojimo prieš firmą, dalyvavimo jos valdyme ir partnerystės jausmus. **Pagrindiniai apmokėjimo pagal įmonės darbo rezultatus trūkumai** yra tai, kad tiesioginis kiekvieno darbuotojo skatinimo efektas yra palyginti menkas, nes ryšys tarp atskiro žmogaus pastangų ir premijų išmokėjimo gana silpnas; premijos pradedamos vertinti kaip pastovaus atlyginimo dalis, todėl, joms sumažėjus, gali kilti nepasitenkinimas.

Naudojant tokį kintamo atlyginimo skaičiavimo metodą, darbuotojai laimi, kai tobulinamos technologijos. Svarbu pabrėžti tai, kad UAB „Akmenės energija“ po įsisteigimo 2002 m. vykdė aktyvų gamybos tobulinimą automatizuojant šilumos gamybą ir katilinių darbo kontrolę. Tokioje situacijoje, kai tobulinamos gamybos technologijos ir didinamas rentabilumas, o personalui skatinti

taikoma premijavimo sistema, darbuotojai laimi, nes jų atlyginimo kintama dalis didėja. Tačiau šiuo metu gamybos automatizavimo procesas UAB „Akmenės energija“ baigėsi, ir išskyla grėsmė premijavimo sistemos taikymui – ši personalo motyvavimo taikant premijavimą sistema ateityje gali nebeduoti tokio teigiamo efekto kaip anksčiau. Todėl išskyla būtinybė tobulinti ar keisti šią sistemą, ieškoti tinkamesnio ekonominio motyvavimo sistemos modelio, kuris apimtų tiek personalo poreikius, tiek ir visos organizacijos ateities perspektyvas. Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, strateginio apmokėjimo metodas būtent remiasi pastarosiomis perspektyvomis. Daugumoje atvejų, organizacijos nežino kokį vaidmenį šiame pokyčių kontekste vaidina, ar galėtų vaidinti atlyginimas už darbą. Egzistuojanti ekonominio motyvavimo sistema turėtų atspindėti strateginės politikos tikslus ir geriausiai juos atitikti.

**Priedai ir priemokos** UAB „Akmenės energija“ mokami pagal LR įstatymais nustatytą tvarką už viršvalandžius ir darbą naktį, švenčių dienomis, darbą kenksmingomis sąlygomis. Darbuotojams, dirbantiems su pavojingais įrengimais ir atliekantiems pavojingus darbus, mokamas 30% LR Vyriausybės nustatytos minimalios algos už faktiškai dirbtą laiką pavojingose sąlygose pagal pavojingų darbų sąrašą. Darbuotojams, dirbantiems kenksmingose sąlygose, mokamas 50% darbuotojui nustatytos pareigybinės algos pagal faktiškai dirbtą laiką. Už darbą nakties metu darbuotojui mokamas 1,5 nustatytos pareigybinės algos. Už darbą poilsio arba švenčių dienomis kompensuojama suteikiant per mėnesį kitą poilsio dieną arba darbuotojui apmokant ne mažiau kaip dvigubu darbuotojui nustatytu valandiniu atlyginimu, nesuteikiant papildomos poilsio dienos.

**DU sąnaudos.** Per 2006 metus patirtų darbo užmokesčio sąnaudų suma – 734868 Lt. Iš jų darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių gamyboje – 220873 Lt (arba 30%), darbuotojų, netiesiogiai užtikrinančių šilumos gamybą ir tiekimą – 199539 Lt (arba 27%), administracijos – 217758 Lt (arba 30%), karšto vandens ir šildymo sistemų aptarnavimo darbuotojų – 96698 Lt (arba 13%). Darbo užmokesčio sąnaudų pasiskirstymo diagrama pateikta 7 paveiksle.



7 pav. 2006 m. UAB “Akmenės energija” darbo užmokesčių sąnaudos.

**DU fondas ir jo dinamika.** Paskutinių dviejų 2006 metų darbo užmokesčio (DU) fondo ketvirčių duomenys pateikiami 2 priede. Palyginus trečio ir ketvirto 2006 metų ketvirčių duomenis, galima pastebėti, kad bendras DU fondas didėjo. Ketvirto ketvirčio DU fondas buvo didesnis nei trečio ketvirčio 61110 litų (arba 27,2%). Kintamo atlyginimo, priedų ir priemokų dalis darbo užmokesčio fonde santykinai padidėjo net 56% (arba 22884 Lt.) lyginant su trečiu ketvirčiu. Vidutinis bendrovėje priskaičiuotas atlyginimas (bruto) padidėjo 161 Lt. (arba 16,5%) nuo 979 Lt. trečiame ketvirtyje iki 1140 Lt. ketvirtame ketvirtyje. Lyginant su trečio ketvirčio duomenimis, ketvirtame ketvirtyje darbininkų vyrų vidutinis priskaičiuotas atlyginimas padidėjo 7,3%, darbininkų moterų – 20,3%, tarnautojų vyrų – 20,7%, tarnautojų moterų – 39,3%.

Šiuos pokyčius – DU fondo, kintamo atlyginimo, priedų ir priemokų dalies bei vidutinio atlyginimo padidėjimą, – galima paaiškinti įmonės veiklos sezoniniais svyravimais: sezono metu (ketvirtas ketvirtis) bendrovė priima daugiau laikinų darbuotojų, teigia bendrovės ekonomistė L. Avelienė. Šį teiginį patvirtina ir darbininkų DU fondo pokytis ketvirtame ketvirtyje lyginant su trečiu ketvirčiu: DU fondas padidėjo 27776 Lt. (arba 39%) nuo 71108 Lt. trečiame ketvirtyje iki 98884 Lt. ketvirtame ketvirtyje. Tarnautojų darbo užmokesčio fondas padidėjo atitinkamai 33334 Lt. (arba 36%).

Bendrovės darbuotojų visų 2006 m. vidutinis mėnesinis (priskaičiuotas) atlyginimas siekė 979 Lt., administracijos – 1749 Lt, aptarnaujančiojo ir gamybinio personalo – 874 Lt. Svarbu tai, kad lyginant su 2002 metais vidutinis mėnesinis darbuotojų atlyginimas išaugo 10,6%.

Nors UAB „Akmenės energija“ nesuteikė kitų laikotarpių DU fondo ir jo dinamikos duomenų, tačiau išanalizuoti 2006 m. trečio ir ketvirto ketvirčių duomenys atspindi bendrovės sezoninės veiklos specifiškumą, jo poveikį personalo darbo užmokesčiui ir jo sudėtinėms dalims. Kasmetinis darbo užmokesčio didinimas apytiksliai 10 % visų grupių darbuotojams yra UAB „Akmenės energija“ personalo politikos dalis. Kadangi tai viršija Lietuvos Respublikos bendrosios infliacijos lygį, galima teigti, kad darbuotojų materialinė padėtis gerėja.

Į šias išvadas ir apibendrinimus būtina atsižvelgti prieš atliekant personalo anketinę apklausą bei siekiant pilnai ir pagrįstai išanalizuoti šiuo metu UAB „Akmenės energija“ egzistuojančios ekonominio motyvavimo sistemos privalumus ir trūkumus.

#### **2.4. UAB „Akmenės energija“ taikomų netiesioginių finansinių išmokų analizė**

UAB „Akmenės energija“ naudojamos netiesioginių finansinių išmokų formos nėra reglamentuotos vidaus dokumentuose. Informaciją apie šiuo metu taikomas netiesioginių finansinių išmokų formas suteikė personalo administratorė R. Vlasova. Pasak jos, UAB „Akmenės energija“ nemažai dėmesio skiriama netiesioginėms finansinėms išmokoms paslaugų pavidalu, apmokėjimui už nedirbtą laiką. Vienos netiesioginių finansinių išmokų formos yra reglamentuotos Lietuvos Respublikos įstatymais ir yra privalomos visiems darbdaviams – tai apmokamų ir neapmokamų atostogų suteikimas, personalo draudimas, aprūpinimas darbo reikmenimis.

Lietuvos Respublikos įstatymai numato 28 darbo dienų metines **apmokamas atostogas** darbuotojui, išdirbusiam organizacijoje daugiau negu pusę metų. Dirbančiajam suteikiama galimybė pasirinkti laikotarpį, kada jis nori atostogauti, taip pat galima atostogauti du kartus per metus po dvi savaites. **Neapmokamos atostogos** iki 60 kalendorinių dienų suteikiamos darbuotojui ir darbdaviui susitarus. Neapmokamos atostogos daugiau kaip 60 kalendorinių dienų darbuotojui prašant gali būti suteiktos esant svarbioms priežastims (ligonio slaugymas, laikinas išvykimas).

Remiantis LR įstatymų reikalavimais **darbuotojai apdraudžiami** nuo nelaimingų atsitikimų darbe, ir kt. įstatymų numatytais atvejais, kartu su darbuotoju mokamos socialinio draudimo ir privalomo sveikatos draudimo įmokos.

Darbininkams išduodami **specialūs darbui skirti drabužiai**, batai, pirštinės, higienos reikmenys (muilas ir rankšluosčiai).

Kitos bendrovės teikiamos netiesioginės finansinės išmokos apima **paslaugas** personalui. Bendrovė siūlo nemažai patogių paslaugų darbo vietoje, kad sutaupyti darbuotojų laiką, pagerintų

darbo mikroklimatą. Darbdavys (UAB „Energijos taupymo centras“) pagal galimybes finansiškai remia turimas poilsio ir sporto bazines, rūpinasi jų eksploatacija, remontu ir išlaikymu, o neturintiems sporto bazių skiria lėšas nuomai ir sportiniam inventoriui įsigyti.

Bendrovės vadovybė savo darbuotojams siūlo ir bendrovės lėšomis apmokamas ***laisvalaikio praleidimo galimybes***. Darbuotojams ir jų šeimų nariams organizuojamos įvairios šventės. Administracijos pastate yra įrengta sauna, kuria naudotis gali darbuotojai ne darbo metu. Finansuojamos kalėdinės šventės įmonės darbuotojų vaikams organizavimo išlaidos. Leidžiama pasinaudoti įmonės transportu vieną kartą metuose iki 100 km. Darbuotojai, gyvenantys kitame mieste (Akmenėje), kiekvieną dieną bendrovės transportu vežami į darbą (Naujoji Akmenė) ir po darbo parvežami atgal. Šios visam bendrovės personalui teikiamos paslaugos praktikoje ***nepasiekia visų darbuotojų***. Čia galima priminti ir personalo požiūrio į ekonominio motyvavimo sistemą apklausos metu gautus rezultatus – nors UAB „Akmenės energija“ yra naudojamos netiesioginės finansinės išmokos vienokia ar kitokia forma, tačiau tik keli darbuotojai pažymėjo, jog organizacija suteikia ir kitokią materialinę naudą negu tiesioginis darbo užmokestis.

Visiems darbuotojams išduodamos elektroninės banko kortelės, į jas nenuskaitant papildomo mokesčio pervedami mėnesiniai atlyginimai. Teikiamos ir kitos nemokamos bankinių atsiskaitymų paslaugos: nuskaičiuojant reikiamą sumą nuo darbuotojo atlyginimo apmokamos mobilaus telefono naudojimosi sąskaitos, į nurodytas banko sąskaitas pervedami alimentai, darbuotojų gyvybės draudimo įmokos.

Vadovams suteikiama teisė naudoti įmonės apmokamus mobilius telefonus darbo ir asmeninėms reikmėms, netaikant pokalbių trukmės apribojimų. Visi darbuotojai turi galimybę naudotis bendrovės internetiniu ryšiu, neribojami fiksuoto ryšio telefono skambučiai.

Nors, UAB „Akmenės energija“ yra taikoma nemažai netiesioginių finansinių išmokų formų, tačiau dauguma jų nėra reglamentuotos bendrovės vidaus dokumentuose, nors tai reikalinga pagal LR darbo įstatymų kodekso 154 straipsnį, todėl nėra visiškai teisinga teigti, kad UAB „Akmenės energija“ egzistuoja netiesioginių finansinių išmokų sistema. Tokios sistemos, reglamentuotos organizacijos vidaus dokumentuose ir aiškios bei žinomos visiems darbuotojams, sukūrimas būtinas, nes tada personalas įvairias organizacijos teikiamas paslaugas ir kitokias netiesioginių finansinių išmokų formas galės traktuoti kaip dalį bendrovės teikiamo atlyginimo už darbą, o tai padidins jų pasitenkinimą darbu šioje organizacijoje ir gaunamu atlyginimu. Projektinėje darbo dalyje pateikiami siūlymai UAB „Akmenės energija“ netiesioginių finansinių išmokų sistemos tobulinimui.

## **2.5. Personalo požiūris į UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo tyrimui skirtą klausimyno sudarymo metodiką**

Siekdama objektyviai ir visapusiškai atlikti UAB „Akmenės energija“ esamo kompensacinio paketo analizę, paruošiau trumpą darbuotojų apklausos klausimyną. Anketinės apklausos instrumentą – klausimyną sudariau remdamasi pirmine ekspertine apklausa bei vidinių bendrovės dokumentų analize. Klausimyno pavyzdys pateiktas 1 priede. Anketinės apklausos tikslas – išsiaiškinti kokia yra personalo nuomonė apie bendrovėje egzistuojančią atlyginimų sistemą, kokios yra darbuotojų preferencijos darbo užmokesčio sudedamųjų dalių bei netiesioginių finansinių išmokų formų atžvilgiu. Informacija, gauta pagal šią anketą turėjo pateikti atsakymus į šiuos **klausimus**:

- Kokia yra personalo nuomonė apie šiuo metu egzistuojančią atlyginimų sistemą?
- Ar skiriasi ir kaip įvairias pareigas užimančių respondentų nuomonės?
- Ar darbuotojai yra patenkinti gaunamu atlyginimu?
- Ar egzistuoja ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo atlyginimu?
- Ar tikslinga įdiegti apmokėjimo pagal nuopelnus, pagal grupės darbo rezultatus sistemas?
- Kokios bendrovėje naudojamos ir nenaudojamos netiesioginio užmokesčio formos, personalo požiūriu, yra vertingiausios? Ar tikslinga diegti lanksčių netiesioginių finansinių išmokų planą?

**Tyrimo tikslingumą** apsprendė kelios priežastys:

Ši bendrovė per pastaruosius tris gyvavimo metus sparčiai mažėjo personalo skaičiaus atžvilgiu.

Stebėjimo metu susidarė įspūdis, kad kompensacinis paketas nėra pakankamai efektyvus, kad ekonominio motyvavimo metodai nepakankamai aktyviai taikomi šioje organizacijoje.

Tyrimui buvo pasirinktas **kiekybinis metodas**, anketavimas, atsižvelgiant į tokius šio metodo privalumus, kaip operatyvumas ir paprastumas. Pagrindinį šio **metodo trūkumą** – netikslumą – buvo stengiamasi sumažinti tokiomis priemonėmis:

- respondentams užtikrintas anonimiškumas,



- respondentai pagal galimybes buvo supažindinti su tyrimo tikslu, klausimyno struktūra.

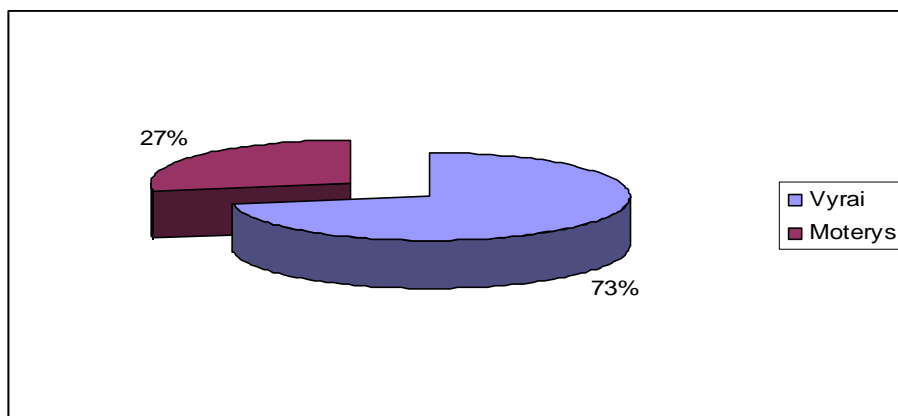
Buvo parengtas tik vienas klausimynas visiems UAB „Akmenės energija“ darbuotojams. Vieno klausimyno, o ne kelių skirtingų klausimynų atskiroms darbuotojų grupėms taikymas buvo pasirinktas dėl to, kad vieningos viso personalo apklausos rezultatai gali atskleisti galimus požiūrio ir nuomonių skirtumus atskirose darbuotojų grupėse bei išreikšti tendencijas vienos ar kitos kompensacinio paketo dalies aspektu, būdingus tam tikrai darbuotojų grupei.

Apklausos dalyvavime buvo laikytasi *savanoriškumo* principo. Apklausos vykdymą apsunkino tai, kad bendrovė savo veiklą vykdo visame rajone, todėl ne visi tuo metu bendrovėje dirbantys darbuotojai galėjo joje dalyvauti. Iš viso į anketas atsakė 51 darbuotojas (arba 78,4%).

## **2.6. UAB „Akmenės energija“ personalo požiūrio į kompensacinį paketą tyrimo rezultatų analizė**

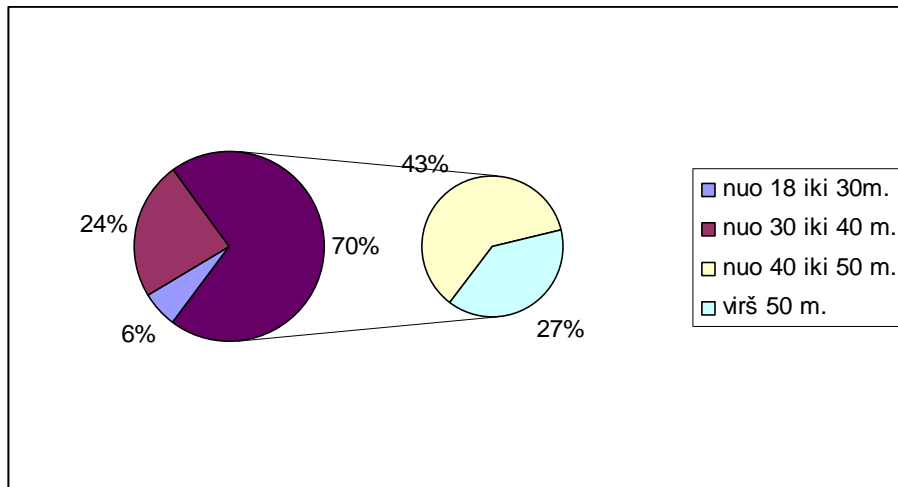
Pirmiausia visi gauti duomenys buvo susumuoti ir išreikšti procentine išraiška. Vertinant atsakymus, visų jų suma buvo prilyginta 100%. Tyrimo metu gauti duomenys apibendrintai pateikti grafiškai. Klausimyno pagalba surinkti duomenys buvo apdoroti MsExcel 2000 ir specialia statistinių duomenų apdorojimo programa – SPSS 11.5.

Didžiausią mano apklaustų respondentų dalį sudaro 73 % vyrų (37 vyrai), o tik 27% moterų (14 moterų). Visa tai atvaizduojama grafiškai 8 paveiksle.



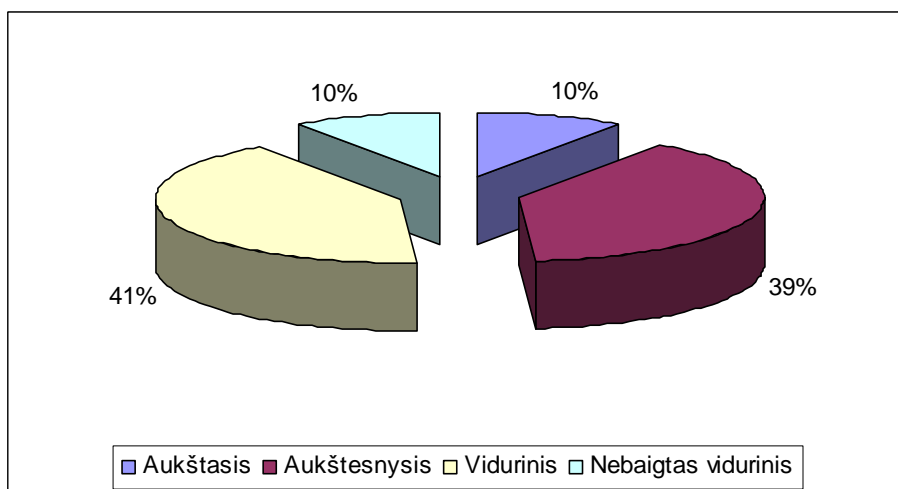
**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Apibendrinus duomenis (9 pav.) matome, kad didžiausią dalį sudaro respondentai virš 40 metų, net 70%. Nuo 30 iki 40 metų sudaro tik 24%, 12 darbuotojų, o nuo 18 iki metų - 6%, 3 darbuotojai.



9 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.

Kaip matome iš patekto 9 paveikslo, gausiausią respondentų dalį sudaro darbuotojai, kurių amžius – virš 40 metų (70% darbuotojų), o iš 10 paveikslo, kad darbuotojų išsilavinimas yra vidurinis arba aukštesnysis (atitinkamai 41% ir 39%, kartu – 80%), Pagal šių kriterijų pasiskirstymą imtis (respondentai) atitinka bendrą UAB „Akmenės energija“ personalo struktūrą.



10 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Pirminiame respondentų atsakymų vertinimo etape buvo pastebėta, kad skiriasi darbininkų ir specialistų bei vadovų pasirinkti atsakymai, todėl rezultatus pateikiu ne tik bendrai, bet ir išskiriu į dvi grupes pagal užimamas pareigas – darbininkų ir tarnautojų (specialistai ir vadovai). Kaip vėliau matysime, tai turės didelės reikšmės vertinant UAB „Akmenės energija“ kompensacinį paketą, bei patvirtinant iškeltą tyrimo pradžioje **hipotezę**, kad įvairias pareigas užimančių darbuotojų grupių atsakymai skiriasi.

3 priedo 1 ir 2 paveiksluose pateikiama tarnautojų ir darbininkų amžiaus procentinio pasiskirstymo diagramos. Iš jų matyti, jog daugiau nei pusė (52% tarnautojų) yra virš 50 metų amžiaus. 29% (6 tarnautojai) respondentų yra nuo 40 iki 50 metų amžiaus, o 19% (4 tarnautojai) - nuo 30 iki 40 metų. Didžioji dauguma (53% respondentų) darbininkų yra nuo 40 iki 50 metų amžiaus, 27% yra nuo 30 iki 40 metų, o jaunesnių amžiaus grupių – 10%.

Diagramoje, kuri pateikta 4 priedo 1 pav., pavaizduotas tarnautojų išsilavinimo procentinis pasiskirstymas. Šioje respondentų grupėje vyraujantis išsilavinimo lygis yra aukštesnysis. Tokį išsilavinimą turi net 16 (arba 76%) respondentų, užimančių šią pareigų kategoriją. Likusi dalis – 5 (arba 24 %) turi aukštąjį išsilavinimą. Procentinis darbininkų išsilavinimo pasiskirstymas pavaizduotas 4 priedo 2 paveiksle. Trisdešimt respondentų savo užimamas pareigas priskyrė darbininkų kategorijai. Daugiau nei pusė (70 %) turi vidurinį išsilavinimą, 13% - aukštesnįjį, o 17% respondentų yra su nebaigtu viduriniu išsilavinimu.

Apibendrinant klausimyno pagalba gautus preliminarius duomenis apie respondentų amžių, išsilavinimą, pareigas, galima daryti išvadą, kad **imtis atspindi bendrą UAB Akmenės energija personalo amžiaus ir išsilavinimo struktūrą**, todėl apklausos rezultatai ir išvados gali būti pagrįstai taikomos visam UAB „Akmenės energija“ personalui.

Sekanti klausimyno dalis buvo skirta išsiaiškinti personalo požiūrį į šiuo metu egzistuojančią kompensacinį paketą. Į klausimą “kaip šiuo metu yra atlyginama už darbą ?” visi respondentai (100%) pasirinko atsakymo variantą “Mėnesiniu atlyginimu”. Susipažinus su bendrovėje veikiančia atlyginimų sistema, pasirodė keista, kad tik 26 darbuotojų (arba 51 %) pažymėjo ir atsakymo variantą “Mėnesiniais priedais”.

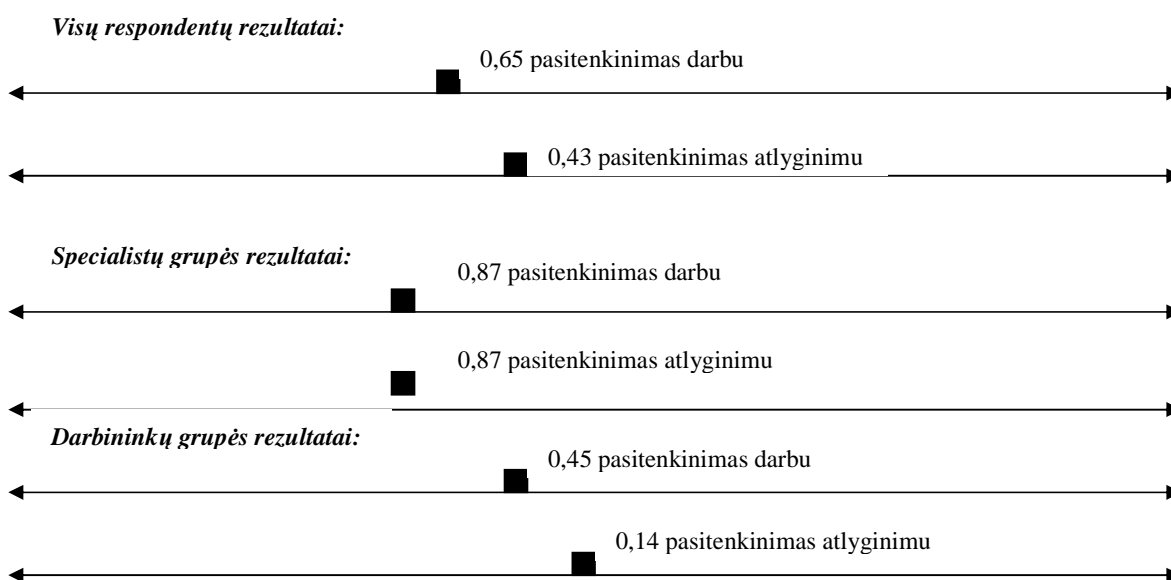
Toliau klausimyne buvo pateikta dviejų klausimų grupė, atsakymus į juos galima vertinti Likerto skale: nuo “labai patenkintas/a” iki “labai nepatenkintas/a”. Apdorojant Likerto skalių pagalba surinktus duomenis, kiekvienam vertinimui yra suteikiama skaitinė išraiška, ir taip apskaičiuojamas palankių ar neigiamų požiūrių į tiriamą objektą ar reiškinį lygis. Rezultatų vidurkis išreiškia bendrą respondentų požiūrį. Pasitenkinimo atlyginimu ir darbu matavimo skalės verbalinė ir vertinė išraiška pateikta 3 lentelėje.

Susumavus bendrus rezultatus paaiškėjo, kad pasitenkinimas darbu yra didesnis nei pasitenkinimas atlyginimu. Pasitenkinimas atlyginimu pagal aprašytą skalę lygus 0,43. Pasitenkinimas darbu lygus 0,65.

3 lentelė

Pasitenkinimo atlyginimu ir darbu matavimo skalės verbalinė ir vertinė išraiška

Labai patenkintas/-a	Patenkintas/-a	Nei patenkintas/-a, nei nepatenkintas/-a	Nepatenkintas /-a	Labai nepatenkintas/-a
+2	+1	0	-1	-2



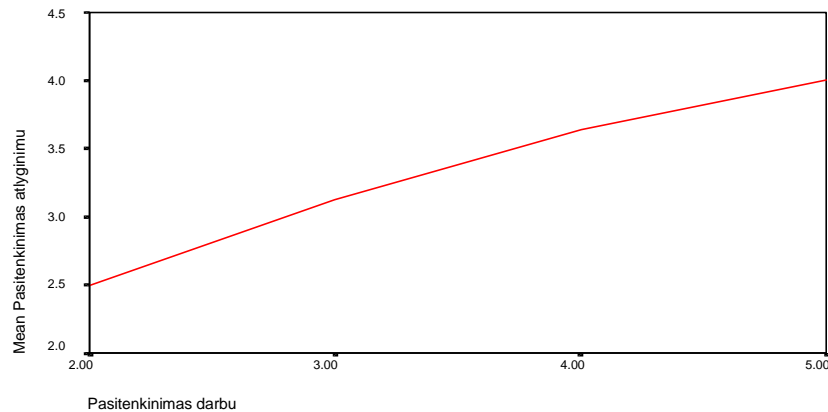
11 pav. Pasitenkinimo darbu ir atlyginimu vertinių išraiškų reikšmės.

Įdomu analizuoti kaip atsakė išskirtos grupės – specialistai ir darbininkai. Pagal Likerto skalę, tarnautojų pasitenkinimas ir darbu, ir atlygiu lygus 0,87. Darbininkų pasitenkinimas darbu pagal minėtąją skalę yra 0,45, o atlyginimu – tik 0,14. Vadinasi, specialistai darbu ir atlyginimu yra patenkinti, tuo tarpu darbininkų *atsakymų rezultatai iškelia problemą – pasitenkinimas gaunamu atlygiu yra per žemas*. Visi šie rezultatai integruojant su 3 lentele, kad būtų patogiau stebėti, pavaizduoti 11 paveiksle.

Net 17 iš 21 tarnautojų (arba 80%) pasitenkinimą darbu ir atlyginimu įvertino vienodai. 14 iš jų – patenkinti, 3 – abejingi (“nei patenkinti, nei nepatenkinti”). Trys tarnautojai pažymėjo, kad yra labai patenkinti savo darbu ir įvertino pasitenkinimą darbu labiau nei atlyginimu. Vienas asmuo atlyginimu patenkintas, o darbu nepatenkintas.

Net 18 iš 30 darbininkų (arba 59%) pasitenkinimą atlyginimu ir darbu įvertino vienodai. 11 darbininkai (arba 36%) yra labiau patenkinti darbu, nei atlyginimu.

Apdorojant atsakymų į šiuos klausimus duomenis su SPSS programa, buvo siekiama nustatyti ar egzistuoja priežastinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo atlyginimu.

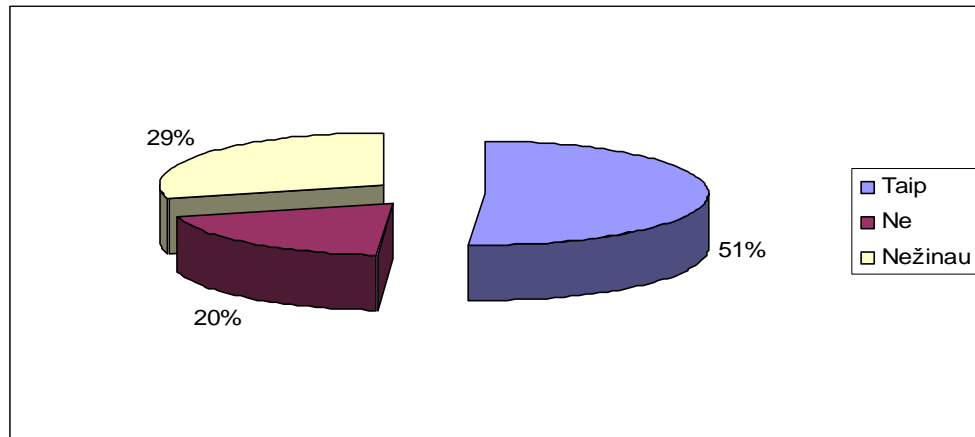


**12 pav.** Ryšys tarp pasitenkinimo atlyginimu ir pasitenkinimo darbu .

Čia {5} – “labai patenkintas/-a”, {1} – “labai nepatenkintas/-a”.

**Koreliacija** – tai dviejų reiškinių (dviejų požymių) tarpusavio sąryšis, šiuo atveju – tai ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo atlyginimu. Koreliacijos kreivė pavaizduota 12 pav. Pearson koreliacijos koeficientas yra lygus 0,594. Spearman koreliacijos koeficientas yra 0,569. Abu koeficientai rodo egzistuojantį teigiamą koreliacinį ryšį, koreliacija tarp kintamųjų yra reikšminga, kai šių koeficientų reikšmės yra daugiau nei 0,01. Vadinasi, kuo labiau darbuotojai yra patenkinti atlyginimu, tuo labiau jie yra patenkinti darbu. Tačiau šie duomenys nėra statistiškai patikimi.

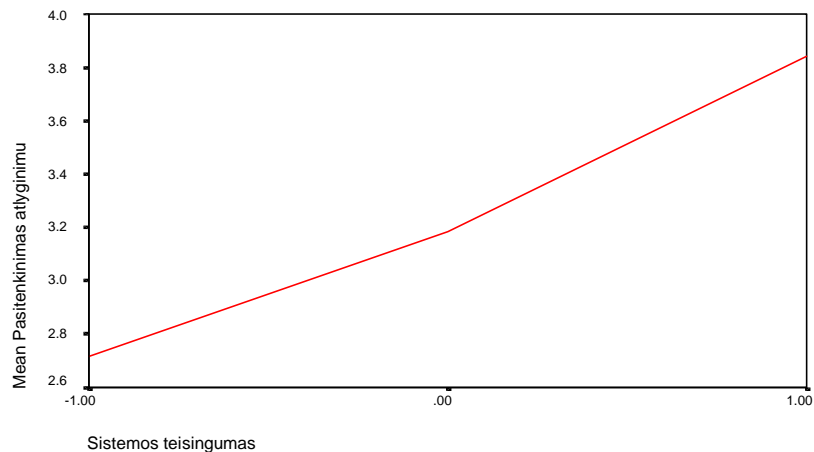
Siekiant išsiaiškinti ar, personalo nuomone, veikianti atlyginimų sistema yra teisinga, klausimyne buvo pateiktas atitinkamas klausimas. Ar šiuo metu egzistuojanti darbo apmokėjimo ir skatinimo sistema yra teisinga“. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 13 paveiksle. Kaip matyti iš 13 paveikslo, pusė visų respondentų 51% (26 respondentai) atsakė teigiamai. 20% (10 respondentų) visų respondentų mano, kad dabar UAB „Akmenės energija“ egzistuojanti atlyginimų sistema yra neteisinga.



**13 pav.** Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas.

Tarnautojų ir darbininkų grupių atsakymai į šį klausimą labai skiriasi. Jie pavaizduoti 5 priedo 1 ir 2 paveiksluose. Didžioji dauguma tarnautojų – net 17 iš 21 šios grupės respondentų (arba 80%) mano, jog atlyginimų sistema yra teisinga. 10% respondentų pasirinko atsakymo variantą, teigiantį, jog sistema neteisinga, likusieji 10% neturėjo savo nuomonės šiuo klausimu – jie pasirinko atsakymą “nežinau”. Tokį ryškų pritarimą sistemos teisingumui galima susieti su ankstesniais klausimais – tarnautojų grupė parodė didesnę pasitenkinimą tiek darbu, tiek ir atlyginimu.

Kaip matyti iš 5 priedo, 2 paveikslo, tuo tarpu darbininkų atsakymuose ryškios tendencijos nėra: 27% (8 darbininkai) mano, jog teisinga, tiek pat – 27% - kad neteisinga, o 46 % (14 darbininkų) neapsisprendę – jie pažymėjo “nežinau”.



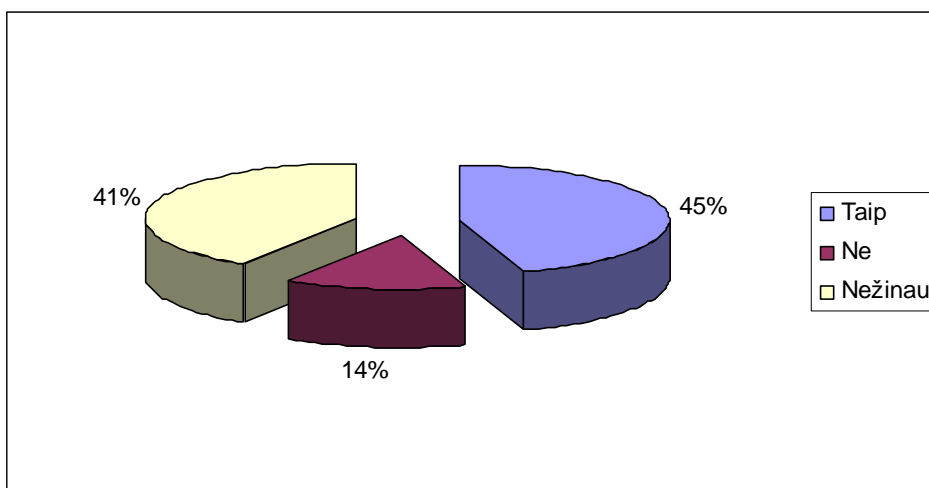
**14 pav.** Ryšys tarp pasitenkinimo atlyginimu ir nuomonės, jog atlyginimų sistema teisinga.

Čia {5} – “labai patenkintas/-a”, {1} – “labai nepatenkintas/-a”, {+1} - sistema teisinga, {0} - “nežinau”, {-1} - sistema neteisinga.

Koreliacija tarp pasitenkinimo atlyginimu ir nuomonės, kad atlyginimų sistema teisinga pavaizduota 14 paveiksle. Šiuo atveju koreliacija reikšmingesnė nei pirmu atveju – Pearson koreliacijos koeficientas lygus 0,659. Spearman koreliacijos koeficientas irgi lygus 0,659.

Vadinasi, galima teigti, kad jei darbuotojai yra patenkinti gaunamu atlyginimu, jie mano, kad organizacijoje egzistuojanti atlyginimo už darbą sistema yra teisinga.

Į klausimą “Ar manote, kad dabar gaunamas darbo užmokestis įvertina Jūsų asmeninį indėlį?” 23 iš 51 darbuotojų (arba 45%) atsakė teigiamai, 7 (arba 14%) respondentai mano, kad dabar gaunamas atlyginimas neįvertina asmeninio indėlio ir pastangų, 21 (arba 41%) respondentų šio teiginio nei patvirtino, nei paneigė. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymo diagrama pateikta 15 paveiksle.

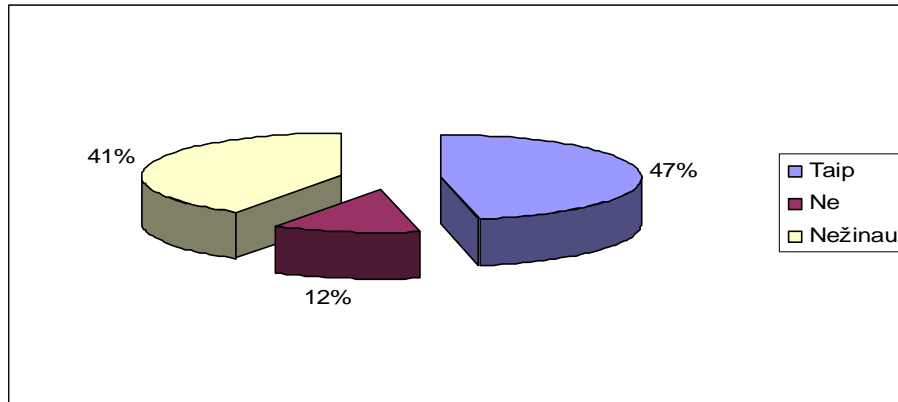


**15 pav.** Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas.

Tarnautojų grupės respondentų atsakymai skiriasi nuo bendrai susumuotų rezultatų. Visa tai pavaizduota 6 priedo 1 ir 2 paveiksluose. Net 15 iš 22 respondentų (arba 72 %) atsakė teigiamai. 3 respondentai (arba 14%) mano, kad neįvertina, 14% respondentų pažymėjo “nežinau”. Dauguma darbininkų grupės atstovų, net 60% (18 darbininkų) į šį klausimą atsakė “nežinau”, 8 (arba 27%) respondentai mano, jog dabar gaunamame darbo užmokestyje įvertinamas jų asmeninis indėlis. 4 (arba 13%) respondentai tam nepritaria.

Sekantis klausimas buvo užduotas siekiant nustatyti, ar darbuotojai pageidautų, kad jų asmeninis indėlis būtų įvertinamas darbo užmokestyje. Atsakymų į šį klausimą visų respondentų procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 16 paveiksle. Beveik pusė respondentų (24 darbuotojų arba 47%) į šį klausimą atsakė teigiamai. 6 (arba 12%) respondentai mano, jog nereikėtų atlyginti

įvertinti asmeninių pastangų. 41% visų respondentų (21 darbuotojas) šiuo klausimu nuomonės nepareiškė – jie pasirinko atsakymą “nežinau”. Visų respondentų atsakymai pateikiami 16 paveiksle.



**16 pav.** Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas.

Tarnautojų ir darbininkų atsakymų procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 7 priedo 1 paveiksle (tarnautojai) ir 2 paveiksle (darbininkų) atsakymai. Tarnautojų grupės respondentų atsakymai, kaip ir į daugumą ankstesnių klausimų, pasiskirstė taip, jog galima daryti argumentuotas išvadas. Tarnautojai į pastarąjį klausimą atsakė 62% (13 tarnautojų) šios grupės respondentų atsakė, jog norėtų, kad asmeninės ir dalykinės savybės būtų įvertinamos gaunamame darbo užmokestyje, 19% (4 tarnautojai) respondentų nenorėtų ir 19% pažymėjo “nežinau”. Darbininkų grupės respondentų atsakymai į šį klausimą pasiskirstė taip: didžioji respondentų dalis (53% respondentų) rinkosi atsakymą “nežinau”, 40% respondentų teigia, kad norėtų, o 7% - kad nenorėtų.

Paprašius išvardinti, kokios galėtų būti, respondentų nuomone, tos asmeninės ir dalykinės savybės, įvertintinos gaunamame darbo užmokestyje, respondentai išvardino tokias savybes: atsakomybės jausmas (6 respondentai); bendravimo (su klientais) įgūdžiai (4 resp.); dalykiškumas (4 resp.); pareigingumas (3 resp.); profesionalumas (2 resp.); kvalifikacijos lygis (2 resp.); kompetencija (2 resp.); tolerantiškumas (2 resp.); atidumas (2 resp.); kruopštumas (2 resp.); iniciatyvumas (2 resp.); sąžiningumas (2 resp.); darbštumas (2 resp.); analitinis mąstymas (1 resp.). Mano nuomone, iš šių išvardintų savybių sąrašo galima išskirti tokias dvi savybių grupes:

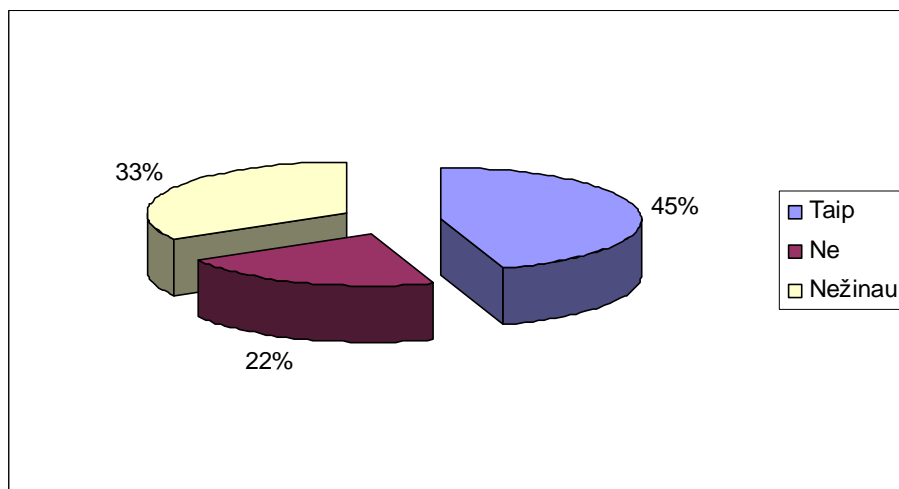
- **Savybės, įtakojančios darbo kokybę:** atsakomybės jausmas, mokėjimas bendrauti su klientais, atidumas, kruopštumas, darbštumas, sąžiningumas, pareigingumas;



- **Savybės, išreiškiančios profesinį pasirengimą:** kvalifikacijos lygis, profesionalumas, dalykiškumas, kompetencija.

Į šias respondentų įvardintas asmenines ir dalykines savybes reiktų atsižvelgti kuriant kintančio atlygio programų, paremtų individualaus darbo rezultatais, priedų mokėjimo bei personalo ir darbo vietų vertinimo sistemų normatyvus ir kriterijus.

Sekantis klausimas skamba taip: “Ar norėtumėte, kad Jūsų gaunamame darbo užmokestyje būtų įvertinami ir kolektyviniai pasiekimai?”. Visų respondentų atsakymai grafiškai pavaizduota 17 paveiksle.



**17 pav.** Visų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas.

Didžioji dauguma visų respondentų (45%) atsakė teigiamai, 11 (arba 22%) respondentų – nepritarė, o 17 (arba 33%) atsakė “nežinau”. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas atskirose darbininkų ir tarnautojų respondentų grupėse pateikti 8 priedo, 1 paveikslas (tarnautojai) ir 2 paveikslas (darbininkai). Tarnautojai atsakė po 38% (8 tarnautojai) kad „taip“ ir „ne“ vienodai pasiskirstė. Kiek kitaip atsake darbininkai, jie atsake daugiausia „taip“ tai sudaro 50% (15 darbininkų).

Paprašius išvardinti, kokie galėtų būti, jų nuomone, tie grupės ar kolektyviniai pasiekimai, didžiąją daugumą atsakymų galima suskirstyti į tokius blokus:

- **kokybė** (8 resp.),
- **įmonės veiklos rezultatai ir ekonominių rodiklių gerinimas** (6 resp.),

- **darbų atlikimas laiku** (6 resp.),
- **konkrečiai atliktos užduotys ir darbai** (5 resp.).

Kadangi šios kolektyvinio darbo kokybinės ir kiekybinės savybės yra aktualios UAB „Akmenės energija“ personalui, tai kuriant kolektyvinio darbo rezultatais grindžiamą kintančio atlygio programą į jas reiktų atsižvelgti.

Paskutinis anketos klausimas buvo skirtas įvertinti UAB „Akmenės energija“ personalo požiūrį į netiesiogines finansines išmokas, palyginti kaip yra vertinamos bendrovėje naudojamos ir nenaudojamos netiesioginių finansinių išmokų formos.

Respondentams buvo pateiktos 8 netiesioginio užmokesčio formos, apimančios nuo materialinių daiktų nuosavybės perleidimo, socialinių užsiėmimų, laisvalaikio praleidimo galimybių, lojalumo firmai didinimo priemonių iki papildomo saugumo suteikimo. Respondentai turėjo iš pateiktų netiesioginių finansinių išmokų variantų išrinkti 5 jiems svarbiausius, remiantis tokiu principu: 1 – labiausiai svarbus, 2 – mažiau svarbus ir t.t. Gauti duomenys buvo įvertinti kiekybiškai: pirmu numeriu pažymėta netiesioginio finansinio užmokesčio forma gauna 5 balus, antru numeriu – 4 balus, trečiu numeriu – 3, ketvirtu – 2, penktu – 1 balą. Vertinimo skalė pateikta 4 lentelėje.

#### 4 lentelė

##### Netiesioginių finansinių išmokų svarbumo vertinimo skalė

Eilės numeris	1.	2.	3.	4.	5.
Balas	+5	+4	+3	+2	+1

Vertinimas pagal šią skalę išsamiai atspindi kiekvienos klausimyne pateiktos netiesioginės finansinės išmokos vertinę išraišką, įvertina visas tai išmokos formai suteiktas prioritetiškumo padėtis. Šio **klausimo trūkumas**, ribojantis jo panaudojimo ir interpretacijos galimybes yra jo uždarumas – respondentai turėjo rinktis iš pateiktų variantų, jie neturėjo galimybės įvardinti jiems asmeniškai svarbių netiesioginių finansinių išmokų formų, kurios nebuvo paminėtos sąrašė. Tačiau fiksuoto sąrašo panaudojimas suteikė **privalumą** – leido geriau įvertinti pateiktų netiesioginių finansinių išmokų formų, kurios buvo kruopščiai parinktos išnagrinėjus šiuo metu taikomas netiesiogines finansines išmokas, svarbą ir vertingumą personalui.

Suskaičiavus visus balus gauti tokie rezultatai: ir tarnautojų ir darbininkų grupių respondentų nuomonės sutampa dėl pirmų penkių svarbiausių netiesioginių finansinių išmokų. Kaip matyti iš lentelių, kurios pateiktos 9 priede, pirmoje vietoje, įvertinti didžiausia balų suma, yra draudimo planai. Antras pagal svarbumą – atostogų pailginimas. Trečioje vietoje – lengvatinės įmonės paskolos, ketvirtoje – pensijų fondas, penktoje – dovanos švenčių progomis.

Į šias UAB „Akmenės energija“ personalo preferencijas netiesioginių finansinių išmokų atžvilgiu reiktų atsižvelgti siekiant sukurti tokią netiesioginių finansinių išmokų sistemą, kurioje atsispindėtų darbuotojų poreikiai ir interesai. UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo tobulinimo modelyje bus įtraukti netiesioginių finansinių išmokų sistemos tobulinimo pasiūlymai, kurie remiasi šių penkių netiesioginių finansinių išmokų formų taikymo ir realizavimo pasiūlymais.

Apibendrinant galima teigti, kad apklausos metu personalo grupių nuomonės dėl kompensacinio paketo išsiskyrė. Kai kurių klausimų rezultatai pasirodė prastesni, nei buvo tikėtasi (pvz. darbininkų nepasitenkinimas atlyginimu). Į visa tai būtina atsižvelgti kuriant į personalo poreikius ir interesus orientuotą, bei su organizacijos ateities perspektyvomis ir realiomis galimybėmis suderintą kompensacinio paketo tobulinimo modelį ir jo realizavimo programą.

## ***2.7. UAB „Akmenės energija“ personalo požiūrio į kompensacinį paketą tyrimo išvados ir apibendrinimai***

UAB „Akmenės energija“ personalo požiūrio į kompensacinį paketą tyrimo rezultatai puikiai papildo anksčiau aprašytą organizacijos kompensacinio paketo analizę ir leidžia daryti objektyvias išvadas:

- ***Pasitenkinimas darbu*** yra didesnis nei ***pasitenkinimas atlyginimu***. Pasitenkinimas atlyginimu pagal aprašytą Likerto skalę lygus 0,43. Pasitenkinimas darbu lygus 0,65 (kai “labai pateiktas” yra +2, “abejingas” – 0, “labai nepatenkintas” – (-2)). Tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo atlyginimu egzistuoja ***teigiamas koreliacinis ryšys***.

- Kad šiuo metu egzistuojanti atlyginimo už darbą ***sistema yra teisinga*** mano pusė (51%) visų respondentų. Egzistuoja ***teigiama koreliacija*** tarp pasitenkinimo atlyginimu ir nuomonės, kad atlyginimų sistema yra teisinga.

- Kad šiuo metu gaunamame darbo užmokestyje yra įvertinamos ir **asmeninės bei dalykinės savybės** mano 45% respondentų, šiek tiek daugiau – 47% respondentų – norėtų, kad asmeninės ir dalykinės savybės būtų įvertinamos.

- Kad gaunamame darbo užmokestyje būtų įvertinami ir **kolektyviniai pasiekimai** (skyriaus, grupės) norėtų 45% respondentų.

- Preferencijos dėl netiesioginių finansinių išmokų pasiskirstė taip:

1. **Draudimo planai.**
2. **Atostogų prailginimas.**
3. **Įmonės lengvatinės paskolos.**
4. **Įmonės pensijų fondas.**
5. **Dovanos švenčių progomis.**

Palyginus išskirtas dvi respondentų grupes – tarnautojus ir darbininkus, matyti, kad jų atsakymai į klausimus labai skiriasi:

- Pagal Likerto skalę, tarnautojų **pasitenkinimas darbu** ir **atlygiu** lygus 0,87. Darbininkų pasitenkinimas darbu pagal minėtąją skalę yra 0,45, o pasitenkinimas atlyginimu – tik 0,14. Vadinasi, tarnautojai darbu ir atlyginimu yra patenkinti, tuo tarpu darbininkų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu yra žemas.
- Kad atlyginimų **sistema yra teisinga** mano 80% tarnautojų ir tik 27% darbininkų. Tokį ryškų pritarimą sistemos teisingumui galima susieti su ankstesniais klausimais – tarnautojų grupė parodė didesnę pasitenkinimą tiek darbu, tiek ir atlyginimu.
- Kad dabartiniame gaunamame darbo užmokestyje yra **įvertinamos asmeninės ir dalykinės darbuotojo savybės** mano 72% tarnautojų ir 27% darbininkų. O 62% (mažiau nei prieš tai – 72%) tarnautojų ir 40% (daugiau nei 27%) darbininkų norėtų, kad tos savybės būtų vertinamos.
- Kad gaunamame darbo užmokestyje būtų įvertinami **kolektyviniai pasiekimai** 38% tarnautojų norėtų, ir tokia pati dalis – 38% - nenorėtų. Į pastarąjį klausimą teigiamai atsakė 50% darbininkų, o jam nepritarė tik 10%.
- Svarbiausių **netiesioginių finansinių išmokų formų** pasirinkimas ir preferencijos abiejose grupėse sutapo.

Vadinasi, apibendrinant klausimyno pagalba gautus duomenis, galima atsakyti į visus anksčiau iškeltus klausimus.

- Personalo nuomonė apie šiuo metu UAB „Akmenės energija“ egzistuojančią kompensacinį paketą yra **prieštaringa ir nevienareikšmiška**. Kai kuriais klausimais žymiai išsiskiria darbininkų ir tarnautojų nuomonės.
- Personalo apklausos duomenimis, darbininkai nėra pakankamai patenkinti gaunamu atlyginimu (žr. 11 pav.). Darbininkai mano, kad darbo apmokėjimo ir ekonominio skatinimo sistema nėra teisinga (taip mano net 27% darbininkų, žr. 5 priedas, 2 pav.), pasitenkinimo darbu lygis viršija pasitenkinimo atlyginimu lygį. Darbininkai nėra informuoti, arba nėra tikri, kad jų gaunamame darbo užmokestyje yra įvertinamos individualios pastangos ir indėlis (60% darbininkų grupės respondentų, žr. 6 priedas 2 pav.), beveik pusė visų darbininkų 40% norėtų, kad būtų įvertinami grupės (kolektyviniai) pasiekimai (žr. 7 priedas 2 pav.). Be to iš UAB „Akmenės energija“ taikomų netiesioginių finansinių išmokų darbininkus realiai praktikoje pasiekia tik šios:

1. vežiojimas į darbą ir atgal,
2. elektroninės banko kortelės suteikimas ir su ja susijusios piniginių lėšų pervedimo paslaugos,
3. aprūpinimas darbo drabužiais ir higienos reikmenimis,
4. kalėdinė šventė darbuotojams, kurie turi mažų vaikų.

Kitos bendrovėje taikomos netiesioginių finansinių išmokų formos darbininkų nepasiekia dėl kelių priežasčių: **fizinių** – darbininkai negali naudotis bendrovės paslaugomis, kurios suteikiamos administracijos pastate, **tradicinių** – ETC organizuojamose išvykose ir saskrydžiuose darbininkai nėra kviečiami dalyvauti.

**Šios išvados ir apibendrinimai, liečiantys darbininkų padėtį ir požiūrį į kompensacinį paketą, bus labai svarbūs pateikiant projektinius siūlymus.**

- **Tarnautojai** yra patenkinti esamu atlyginimu ir darbu (žr. 5 priedas 1 pav.), taip pat mano, jog šiuo metu egzistuojanti kompensacinis paketas yra teisingas. Tarnautojų nuomonė dėl darbo užmokesčio, įvertinančio asmenines ir dalykines savybių yra palanki, o dėl kolektyvinių pasiekimų įvertinimo darbo užmokestyje – prieštaringa.

Pateikus bendrovėje taikomas ir netaikomas *netiesioginių finansinių išmokų formas*, respondentai aukščiau įvertino bendrovėje netaikomas netiesioginių finansinių išmokų formas – draudimo planus, atostogų prailginimą, lengvatines įmonės paskolas, pensijų fondą. Bendrovėje šiuo metu taikomos netiesioginių finansinių išmokų formos – dovanos švenčių progomis, mobilaus telefono suteikimas, organizacijos darbuotojų ir jų šeimų vakarų, sporto varžybų organizavimas – susilaukė mažesnio įvertinimo. Galima pastebėti, kad aukštesnis įvertinimas buvo suteiktas toms netiesioginių finansinių išmokų formoms, kurių *materialinė vertė yra didesnė*. Tai tik patvirtina prielaidą, kad materialinis skatinimas yra svarbus darbo veiklos motyvas, o tokios netiesioginių finansinių išmokų formos, kaip organizacijos darbuotojų vakarų ir švenčių organizavimas, personalo požiūriu yra mažai vertingas.

#### **UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo analizės išvados**

Integruodama visos antrosios darbo dalies pagrindinius apibendrinimus, galiu pažymėti UAB „Akmenės energija“ esamo kompensacinio paketo profilį bei nubrėžti jos ribotumus, kurie gali būti išspręsti pasitelkiant teorinėje dalyje pateiktus metodus. Gamybos automatizavimo procesas UAB „Akmenės energija“ baigėsi, ir iškyla grėsmė premijavimo sistemos taikymui – ši personalo motyvavimo sistema ateityje gali nebeduoti tokio teigiamo efekto kaip anksčiau – todėl iškyla būtinybė tobulinti ar keisti šią sistemą, ieškoti tinkamesnio kompensacinio paketo modelio, kuris apimtų tiek personalo poreikius, tiek ir visos organizacijos ateities perspektyvas. Galbūt nuo sezoninių svyravimų įtakojamai organizacijai naudoti premijų skyrimo pagal veiklos rezultatus sistema yra patogiu ir praktiška (premijos išmokamos kai yra gaunamas pelnas), tačiau tokia sistema neskatina darbuotojų geriau dirbti ir nepriklauso nuo jų darbo rezultatų.

Atlikusi išsamų UAB „Akmenės energija“ šiuo metu egzistuojančios kompensacinio paketo tyrimą galiu įvardinti *tokius trūkumus*:

UAB „Akmenės energija“ šiuo metu egzistuojanti premijavimo sistema, paremta bendrovės veiklos rezultatais, priklausančiais nuo sezoninių svyravimų, neatitinka efektyvios kompensacinio paketo principų – ji nemotyvuoja siekti didesnio efektyvumo. Premijų mokėjimas ilgainiui imamas vertinti kaip pastovus atlyginimo priedas, o nustojus mokėti premijas (ne sezono metu) gali kilti nepasitenkinimas.

Egzistuojantis kompensacinis paketas yra nepakankamai motyvuojantis ir neefektyvus bendrovės darbuotojų (ypač darbininkų) atžvilgiu, t.y. neįvertinamos darbuotojų asmeninės ar grupinės pastangos, todėl neskatinama jų didinti darbo našumą ir kokybę.

Bendrovės personalo pastangos skiriant premijas vertinamos subjektyviai, o ne pagal konkrečius, patvirtintus kriterijus.

UAB „Akmenės energija“ nėra priedų mokėjimo sistemos, kuri sukuria atlygio diferenciaciją ir didina atlyginimų sistemos teisingumą.

UAB „Akmenės energija“ taikomos netiesioginės finansinės išmokos neatitinka personalo poreikių ir interesų, dauguma iš jų nėra reglamentuotos bendrovės vidaus dokumentuose, žemas personalo informuotumas dėl netiesioginių finansinių išmokų .

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus tikslinga sukurti UAB kompensacinio paketo tobulinimo modelį, kuris apimtų kintamo atlyginimo programos performavimo iš premijavimo pagal įmonės veiklos rezultatus į dvi skirtingas – skirtas darbininkams ir specialistams bei vadovams – kintančio užmokesčio programas; priedų mokėjimo sistemą; netiesioginių finansinių išmokų sistemą; pastovaus atlyginimo perskaičiavimo procesą bei modelio įgyvendinimo grįžtamąjį ryšį.

### **III. UAB „AKMENĖS ENERGIJA“ PERSONALO KOMPENSACINIO PAKETO TOBULINIMO MODELIS IR JO REALIZAVIMO PROGRAMA**

#### ***3.1. UAB „Akmenės energija“ personalo kompensacinio paketo tobulinimo modelio sukūrimo prielaidos***

Suformuluoti teoriniai pagrindai ir išanalizuota konkreti situacija leidžia žengti žingsnį link problemos projektinio sprendimo.

Kaip buvo minėta teorinėje problemos analizės dalyje ekonominis motyvavimas yra gana trapus instrumentas – juo negalima pasiekti plataus ir diversifikuoto norimo elgesio komplekso. Kad organizaciją lydėtų sėkmė, reikia, kad personalas paskirstytų savo energiją ir gabumus įvairių konstruktyvaus elgesio variantų rinkiniui. Jeigu bus išskiriamas vienas ar keli elgimosi būdai, agresyviai remiami ir atlyginami, tai galima tikėtis, kad tokio remiamo elgesio padidėjimas įvyks kitokio elgesio sąskaita. Jei bus mokamos premijos už individualaus darbo rezultatus – nukentės komandinis darbas, jei bus mokama už produkciją, tai kokybė (vartotojų aptarnavimas, saugumas, inovacijos) sumažės.

***Šios prielaidos įpareigoja atsargiai rinktis bei realizuoti organizacijos kompensacinio paketo sudedamąsias dalis, atsižvelgti į konkrečios organizacijos ir darbo vietos specifiką.***

Pagrindinis įmonės personalo motyvavimo sistemos tikslas yra užtikrinti sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir kartu užtikrinti personalo interesų įgyvendinimą. Konkreti įmonės motyvavimo sistema sukuriama suteikiant prioritetą vienai ar kitai priemonių grupei, jas atitinkamai grupuojant. Pasirenkant atitinkamus motyvavimo metodus ir priemones, reikia atsižvelgti į šiuos reikalavimus:

1. Metodų ir jų prioriteto, priklausančio ne tik nuo subjektyvių norų, bet ir nuo realių sąlygų nustatymas.
2. Darbuotojų norų, poreikių ir įmonės galimybių suderinimas.
3. Metodų ir priemonių keitimas laiku, suteikiant motyvavimo sistemai lankstumo, sugebėjimo reaguoti į besikeičiančią situaciją.
4. Individualių ir grupinių motyvų derinimas.
5. Vadovų mokymas kaip taikyti motyvavimo priemones ir metodus.

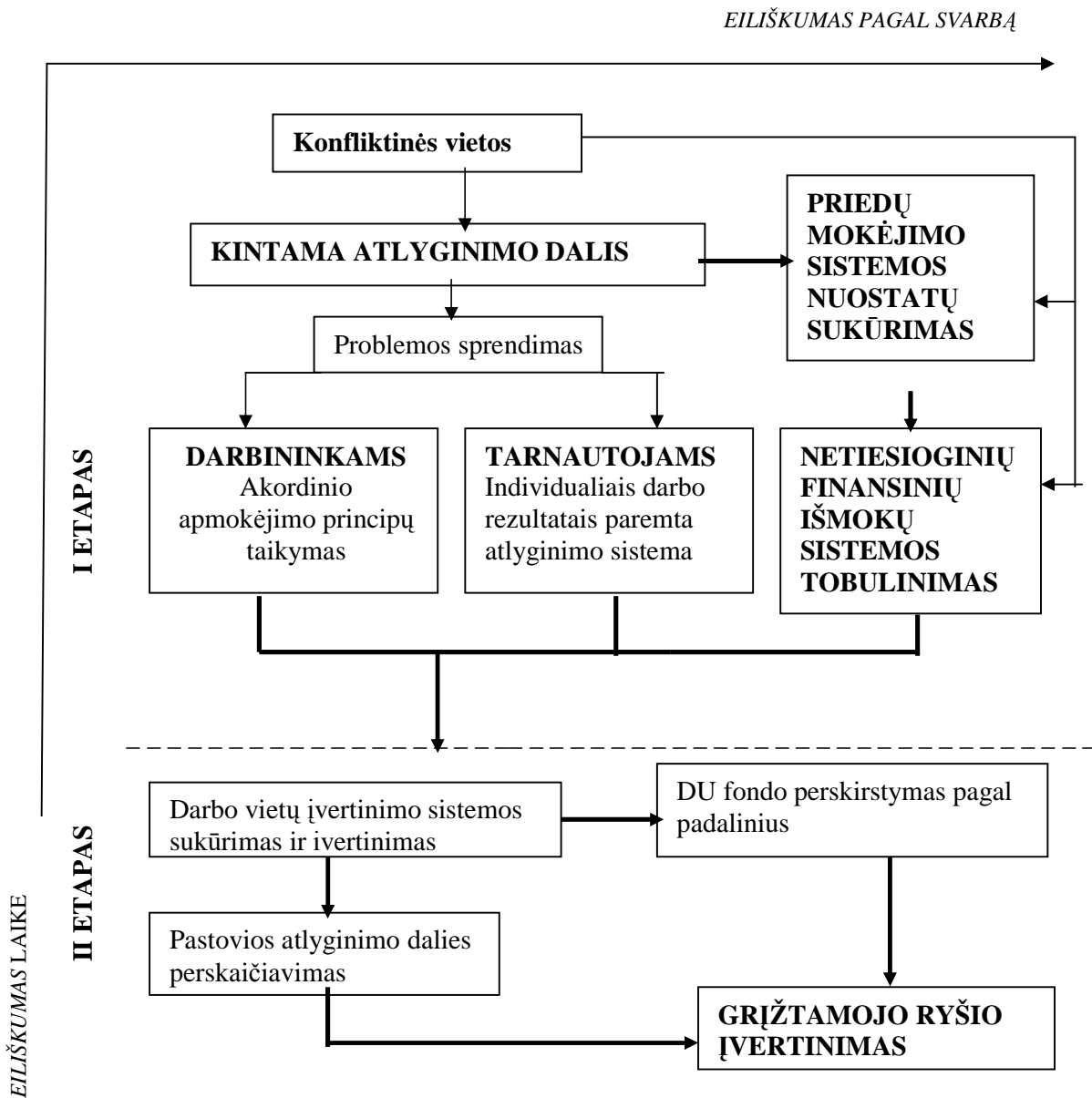
UAB „Akmenės energija“ atveju, vasaros sezonas yra ***tinkamiausias laikas*** kompensacinio paketo pokyčiams, parengto sistemos tobulinimo modelio diegimui ir realizavimui vykdyti, nes,



kaip buvo minėta analizės dalyje, šiuo metu taikoma premijavimo sistema vasaros sezono metu beveik neveikia ir taikoma tik pavieniams darbuotojams.

### 3.2. UAB „Akmenės energija“ personalo kompensacinio paketo tobulinimo modelis

Remdamasi atlikta kompensacinio paketo teorine ir praktine analizėmis bei identifikuotais kompensacinio paketo trūkumais, suformavau UAB „Akmenės energija“ sistemos tobulinimo modelį, kurio įgyvendinimas vyktų dviem etapais. Šis kompensacinio paketo tobulinimo modelis schematiškai pavaizduotas 18 pav.



18 pav. UAB „Akmenės energija“ personalo kompensacinio paketo tobulinimo modelis.

Modelis remiasi tokiais pagrindiniais siūlymais:

1. Sukurti ir įdiegti skirtingais kriterijais ir normatyvais paremtas kintamo atlyginimo formas tarnautojams ir darbininkams, šiuo metu egzistuojančią premijų skyrimo sistemą performuojant į visus metus mokamo kintamo atlygio programą:

- darbininkams taikyti akordinio apmokėjimo principus;
- tarnautojams motyvuoti sukurti skirtingais kriterijais, priklausomai nuo pareigybės, pagrįstus individualiais darbo rezultatais skatinimo planus.

2. Sukurti ir realizuoti priedų mokėjimo sistemą.

3. Patobulinti šiuo metu egzistuojančią netiesioginių finansinių išmokų sistemą.

4. Atlikti darbo vietų vertinimą, perskaičiuoti pastovų (tarifinį) atlyginimą.

5. Perskirstyti DU fondą pagal padalinius, adaptuojant kompensacinio paketo sistemą pagal konkurencines atskiro padalinio realijas.

6. Nuolat kontroliuoti ir vertinti kompensacinio paketo tobulinimo procesą ir pateikti grįžtamąjį ryšį.

Daugelio autorių, tame tarpe R.W. Griffin ir G. Moorhead (1986), G. Dessler (2001) nuomone, kompensacinio paketo vystymas pradedamas nuo darbo analizės ir darbo vietų vertinimo. Tačiau savo modelyje darbo vietų analizę ir pastovios atlyginimo dalies perskaičiavimą nukėliau į antrą etapą eiliškumo požiūriu, nes šios priemonės reikalauja didelio pasiruošimo ir sąnaudų. Be to, darbo vietų vertinimo ir pastovios atlyginimo dalies apskaičiavimo metodikos yra pakankamai išsamiai aprašytos literatūroje.

Toliau aprašysiu kiekvieną modelio aspektą atskirai, remdamasi jų išdėstymo modelyje eiliškumu laike ir pagal svarbumą.

Modelis susideda iš dviejų etapų. Programos **I etapo realizavimo prielaidos**:

- modelio realizavimas turi būti pradėtas dabartinės situacijos rėmuose;
- organizacijos darbuotojai sąmoningai ir racionaliai turi būti informuoti apie kompensacinio paketo pakeitimų pradžią ir būti suinteresuoti jų realizavimo sėkminga eiga;
- pakeitimų vykdymas turi užtikrinti nepertraukiamą ir efektyvų organizacijos darbą.

Kompensacinio paketo tobulinimo pereinamojo laikotarpio pirmajame etape siūlau darbo užmokesčio (DU) fondo dydžio nekeisti: išlaikyti tą pačią DU fondo apskaičiavimo metodiką. Manau, taip pokyčius lengviau sutiktų ir priimtų bendrovės personalas. Kadangi savo tyrime darau prielaidą, kad atlyginimas – svarbiausias darbo veiklos motyvas, tai net menki jo pokyčiai mažėjimo linkme gali sukelti stiprų pasipriešinimą naujos sistemos kūrimui ir realizavimui.

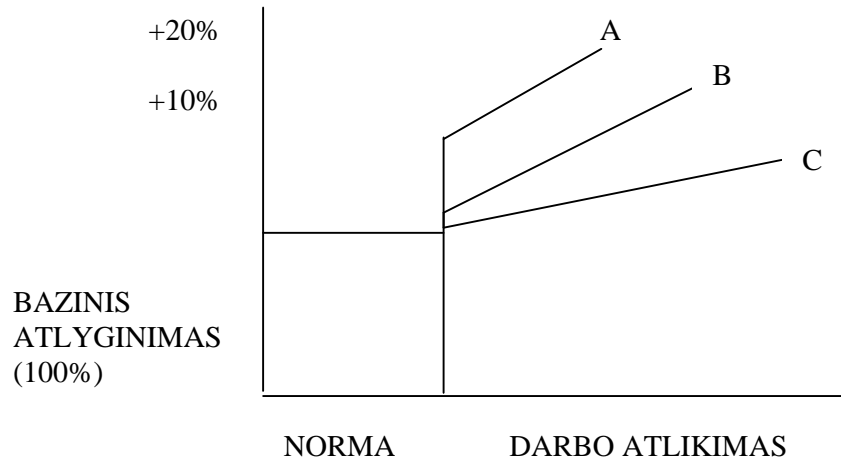
Antroji kompensacinio paketo tobulinimo modelio pirmojo etapo prielaida yra išlaikyti tą patį pastovų (bazinį) atlyginimą, o persikirstyti šiuo metu taikomą premijavo sistemą į atskiras darbininkų ir tarnautojų grupei skirtas kintamos atlyginimo dalies skaičiavimo sistemas ir priedų mokėjimo sistemą.

### ***3.3. Pasiūlymai dėl kintamo atlyginimo sistemų sukūrimo***

Kintamoji atlyginimo dalis yra skirta įvertinti individualius ir grupinius darbuotojų pasiekimus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis neįvertina darbuotojo pastangų. Kintamas darbo užmokestis turėtų priklausyti tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių pasiekimų. Individualaus kintamo atlyginimo dalis turi būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių bei dalykinių savybių ir elgsenos darbo vietoje. Kolektyvinė kintamojo užmokesčio dalis turėtų priklausyti nuo kolektyvo pasiekimų ir būti mokama už atliktų darbų kokybę, terminų laikymąsi ir pan. Kokios asmeninės ir dalykinės savybės bei kolektyviniai pasiekimai, personalo nuomone, turėtų būti įvertinami gaunamame DU, aprašyta personalo požiūrio į kompensacinį paketą tyrimo rezultatų analizėje.

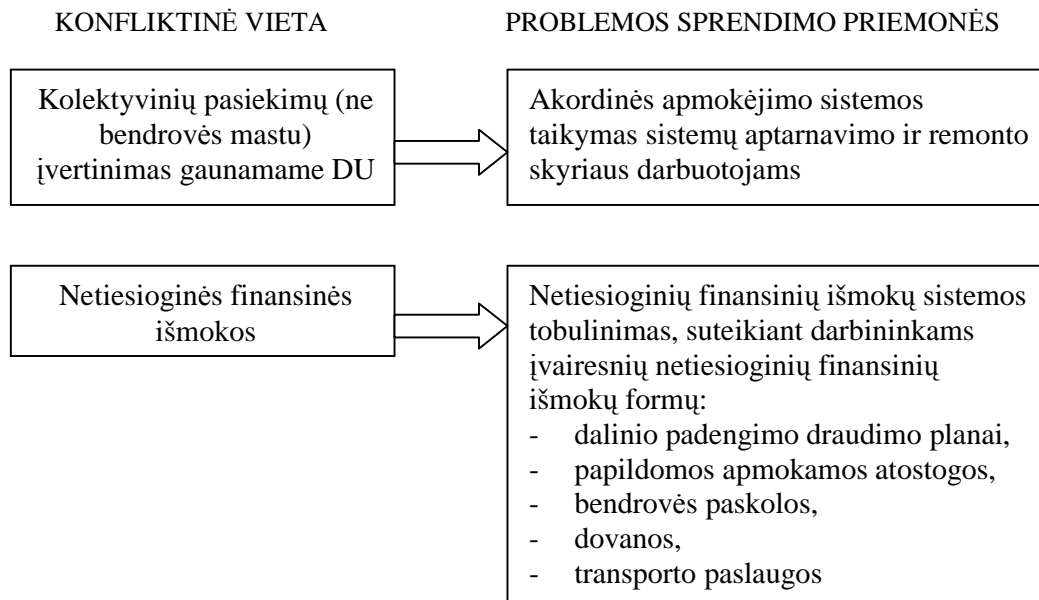
Šiuo metu UAB „Akmenės energija“ kintama atlyginimo dalimi yra vadinamas darbuotojų premijavimas, priklausantis nuo bendrovės veiklos rezultatų. Tai, mano nuomone, yra konfliktiškiausias šios organizacijos personalo kompensacinio paketo taškas. Kaip žinome, UAB „Akmenės energija“ veikla pasižymi savo specifiškumu ir veiklos rezultatų priklausomybe nuo sezoninių svyravimų. Žiemos sezonu premijos mokamos beveik visiems (~92%) darbuotojams, o vasarą – tik vienam kitam. Tokia premijavimo sistema ne sezono metu yra visiškai nemotyvuojanti ir neskatinanti siekti didesnio efektyvumo ar dėti daugiau pastangų.

Kadangi bendrovės veikla yra planuojama, tai siūlyčiau šiuo metu egzistuojančią premijų skyrimo sistemą performuoti į visus metus mokamo kintamo atlygio programą, priklausančią nuo konkrečių personalo pastangų ir pasiekimų. Kintamo atlygio programų principas pavaizduotas schemeje 19 paveiksle.



**19 pav.** Atlyginimo priklausomybė nuo bazinio atlyginimo ir darbo atlikimo.

Remiantis padarytomis svariomis išvadomis, liečiančiomis **darbininkų** padėtį ir požiūrį į kompensacinį paketą, galima išskirti tokius pagrindinius taisytinus trūkumus ir pasiūlyti taikyti tokius problemos sprendimus:



**20 pav.** Darbininkų kintančio užmokesčio ir netiesioginių finansinių išmokų konfliktiškumo vietos ir jų išsprendimo priemonės.

**Darbininkams**, tiesiogiai susijusius su sistemų aptarnavimu, darbo atlikime svarbu darbų atlikimo greitis ir operatyvumas, pavyzdžiui avarijų likvidavimo atvejais. Todėl jų darbui apmokėti siūlau įvesti AKORDINIO apmokėjimo principus. Akordinis vienetinis darbo užmokestis pasižymi tuo, kad atliekamų darbų apmokėjimo dydis nustatomas ne už kiekvieną gamybinę operaciją atskirai, o už visą darbų kompleksą, t.y. akordinę užduotį. Ši vienetinio darbo užmokesčio formos atmaina sustiprina darbuotojų materialinį suinteresuotumą našiau dirbti ir atlikti darbą per kuo trumpesnę laiką, pvz. skubiai suremontuoti ir suderinti įrenginius, suremontuoti agregatus. Su darbininkais atsiskaitoma baigus visą darbą. Jeigu darbas užtrunka ilgą laiką, tai tą mėnesį, atsižvelgiant į atliktų darbų apimtį, mokamas avansas, o galutinai apmokama baigus visą darbą. Kuo daugiau darbų atliekama, tuo didesnė kintančio užmokesčio dalis. Šį principą vaizduoja 19 paveikslo B tiesė.

Darbininkų atlyginimo kintamosios dalies mokėjimo apskaičiavimas remiantis akordinio vienetinio apmokėjimo forma susies darbininkų atlyginimą su grupės darbo rezultatais. Taip bus atsižvelgta ir į apklausos metu gautus rezultatus: net 50% darbininkų grupės respondentų norėtų, kad gaunamame darbo užmokestyje būtų įvertinami grupiniai pasiekimai, ir tik 10% to nenorėtų (žr. 8 priedas 2 pav.). UAB „Akmenės energija“ darbininkiškų pareigybių specifiška ir darbo pobūdis pasižymi tuo, kad darbininkai dažniausiai įvairius darbus atlieka grupėse po kelis asmenis: remontuoja trūkusius šilumos ir vandens tiekimo trasas, likviduoja kitas avarijas, remontuoja katilinių įrenginius.

Tarnautojų grupei kintamą atlyginimo dalį siūlyčiau vertinti ne pagal asmeninę ar dalykinę savybes, nes ši savybių vertinimo sistemos sukūrimas ir taikymas yra brangus ir nepatikimas (pasireiškia subjektyvumo veiksnys), o pagal personalo elgseną darbe, nes nuo jos labiausiai priklauso tiek individualaus, tiek ir grupinio darbo rezultatai.

Sąvoka tarnautojas apima platų spektrą pareigybių, todėl atsižvelgiant į jų darbo pobūdį siūlyčiau šią sąvoką išskaidyti į tokias pagrindines UAB „Akmenės energija“ esamas pareigybes: vadovai, finansininkai ir ekonomistai, kontrolieriai, katilinių operatoriai, dispečeriai. Jų atlyginimą reiktų susieti su individualiais darbo rezultatais. Kintama atlygio dalis turėtų būti skiriama remiantis tokiais darbuotojo veiklos rezultatų kriterijais:

Vadovams – skirti metinės išmokas, jei bendrovė gavo numatytą pelną. Vadovaujančių darbuotojų ekonominio skatinimo fondas gali būti sudaromas dvejopai:

1. Kompensacinio paketo fondui atskaitoma tam tikra gaunamo metinio pelno dalis procentais.

2. Kompensacinio paketo fondui atskaitoma procentais tam tikra dalis pelno, didesnio už iš anksto nustatytą dydį.

Finansininkams, ekonomistams, apskaitininkams ir meistrams – už ataskaitų paruošimą laiku, paruoštų bylų skaičių, pasiūlymų ekonominių rodiklių gerinimui teikimą ir jų realizavimą. Kontrolieriams – už aptiktų pažeidėjų ir išrašytų baudų skaičių, patikrintų paslaugų gavėjų (butų) skaičių, ar normos viršijimą, už išieškotų skolų sumą. Katilinių operatoriams – už kokybišką darbo atlikimą, ritmingą, be trikdžių katilinės darbą. Dispečeriams – už priimtų užsakymų skaičių ir kokybiško jų atlikimo koordinavimą, ritmingą, be trikdžių katilinių, valdomų iš dispečerinės darbą. Jeigu yra įvykdomi nustatyti reikalavimai, personalui gali būti išmokama kintančio atlyginimo dalis remiantis 19 pav. A tiese: jei norma nepasiekama – mokamas bazinis atlyginimas, už normos atitikimą išmokamas 10% kintančio atlyginimo priedas.

### ***3.4. Pasiūlymai dėl priedų ir premijų mokėjimo sistemų***

**Premijos** turi būti skiriamos už ypatingus, svarbius įmonei pasiekimus, gerokai padidinusius jos pelną ar pagerinusius kokybę, aptarnavimą. Organizacijos vadovas turi nuspręsti, kuriems darbuotojams priklausytų premijos. Atlyginimo dydžio premijos turi būti mokamos vieną kartą metuose. Jos, mano nuomone, turėtų būti skiriamos tik tarnautojams, nes jų veikla labiausiai įtakoja bendrus organizacijos veiklos rezultatus. Premijų skyrimas turėtų remtis tokiu principu: esant lėšų ekonomijai už einamuosius metus bendrovės personalui išdirbusiam bendrovėje bent vienerius metus (tarnautojams ar visam personalui – tai turi nuspręsti organizacijos vadovas) išmokėti vienkartinę premiją, apskaičiuotą procentais nuo priskaičiuoto bazinio atlyginimo už tuos metus pagal turimas darbo apmokėjimo lėšas. Premijų nemokėti darbuotojams, dirbantiems pagal terminuotą sutartį, padariusiems pravaikštą, turintiems administracinių nuobaudų.

**Priedų mokėjimo sistemos** šiuo metu UAB „Akmenės energija“ esančioje kompensaciniame pakete nėra. Priedai gali būti mokami už tas darbuotojo ar jo karjeros savybes, kurių neįvertina pastovaus (bazinio) ir kintamo atlyginimų dalys. Priedų mokėjimo sistema suponuoja atlygio diferenciaciją – vienodą darbą dirbančių darbuotojų atlygio skirtumus. Atlygio diferenciacija per priedų mokėjimo sistemą – tai svarus žingsnis link teisingos darbo apmokėjimo sistemos sukūrimo. Šioje vietoje turiu priminti personalo požiūrio į ekonominę motyvavimo sistemą tyrimo metu gautus duomenis: net 20% visų respondentų (13 pav.) ir net 27% darbininkų (žr. 5 priedas 2 pav.) mano, kad šiuo metu bendrovėje egzistuojanti atlyginimų sistema yra neteisinga. Priedų mokėjimo

nuostatų sukūrimas ir jų mokėjimo sistemos realizavimas galėtų prisidėti prie šios problemą išsprendimo. Aš siūlyčiau sukurti priedų mokėjimo nuostatus remiantis darbuotojo darbo stažu ir išsilavinimu. Kasmetinį apie 10% atlyginimų visoms personalo grupėms padidinimą, mano nuomone, reiktų performuoti į priedų mokėjimo fondą – taip būtų užtikrinamas personalo atlyginimo sistemos teisingumas.

### ***3.5. Pasiūlymai dėl netiesioginių finansinių išmokų sistemos***

Remiantis atliktu personalo požiūrio į kompensacinį paketą tyrimu, galima daryti išvadą, kad lanksčių finansinių išmokų planą šiuo metu UAB „Akmenės energija“ taikyti nėra tikslinga dėl tokių priežasčių:

- Įmonėje yra per mažai darbuotojų, kad individualių netiesioginių finansinių išmokų sistemos diegimas būtų efektyvus.
- Darbuotojų grupių (darbininkų ir tarnautojų) preferencijos netiesioginių finansinių išmokų svarbumo ir vertingumo atžvilgiais sutampa.

**Draudimo planai** – pati svarbiausia netiesioginių finansinių išmokų forma UAB „Akmenės energija“ darbuotojams. Šiuo metu UAB „Akmenės energija“ savo lėšomis apmoka įstatymų reikalaujamas draudimo įmokas: socialinio draudimo, nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų socialinio draudimo įmokas. Bendrovės vadovas, norėdamas, kad darbuotojai jaustųsi saugesni, būtų ramesni dėl savo ir artimųjų ateities, gali juos apdrausti bendrovės lėšomis. Šiuo atveju gali būti naudojamos įvairios, darbo santykių įstatymais nereglamentuotos draudimo formos: gyvybės, savanoriškas sveikatos draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų. UAB „Akmenės energija“ personalui labai naudingas būtų sveikatos draudimas, nes taip būtų pasirūpinta didžiausiu žmogaus turtu – sveikata; be to, bendrovės personalas yra vidutinio amžiaus asmenys, dauguma – vyrai, o šiame amžiuje, kaip žinia, sveikatos problemų padaugėja. Nors Lietuvoje jau senai veikia privalomojo sveikatos draudimo įstatymas, tai neišsprendžia medicininių paslaugų teikimo problemų valstybinėse gydymo įstaigose. Ligonų kasos gali finansuoti tik ribotą sveikatos priežiūros paslaugų skaičių, pacientai priversti papildomai mokėti už medicinos paslaugas, planines operacijas (arba ilgai laukti eilėje), vaistus ir t.t. Žinant šią situaciją, darbdavys turėtų pasirūpinti savo darbuotojų sveikata – apdrausti juos savanorišku sveikatos draudimu. Sudarius tokio draudimo sutartį yra sumokama:

- už gydytojo, specialistų konsultacijas, jų paskirtus tyrimus, fizioterapines procedūras;

- už ambulatorinio gydymo paslaugas tiek gydymo įstaigose, tiek namuose;
- 50% mažmeninės kainos už gydytojo išrašytus vaistus, nepriklausomai ar šie vaistai yra SODRA kompensuojamų vaistų sąrašė;
- už privačiai teikiamas stomatologines procedūras;
- už profilaktines priemones.

R.W. Griffin ir G. Moorhead (1986) siūlo personalo draudimo planus apmokėti dviem būdais:

1. organizacija pilnai apmoka draudimo įmokų išlaidas;
2. organizacija padengia dalį draudimo įmokų išlaidų. (Dažniausiai dengiamas tam tikras procentas nuo draudimo įmokų sumos).

UAB „Akmenės energija“ atveju, siūlyčiau personalui taikyti antrąjį variantą: kadangi personalas parodė didelį susidomėjimą šia netiesiogine finansine išmoka, tai esant personalo pageidavimui, gali būti apmokama dalis draudimo įmokų sumos. Pilno draudimo išlaidų apmokėjimo variantą galima būtų taikyti vadovams kaip ypatingą skatinimo priemonę.

Antroje pagal svarbumą ir reikšmingumą vietoje UAB „Akmenės energija“ personalas pažymėjo **atostogų prailginimą** (2 vieta). Kadangi ši netiesioginių finansinių išmokų forma jiems yra svarbi, siūlyčiau pasinaudoti AB „Šiaulių energija“ sėkminga patirtimi šiuo klausimu. AB „Šiaulių energija“ kolektyvinėje sutartyje reglamentuota ir bendrovėje sėkmingai taikomas papildomų atostogų personalui priskyrimo už darbo stažą organizacijoje principas. Siūlyčiau ir UAB „Akmenės energija“ įvesti papildomas apmokamas atostogų dienas darbuotojams, kurie UAB „Akmenės energija“ (ir buvusioje įmonėje) turi didesnę nei 5 metų darbo stažą:

- Nuo 5 metų iki 10 metų – 1 d.d.;
- Nuo 10 metų iki 20 metų – 2 d.d.;
- Virš 20 metų – 3 d.d.

Pagal šiuo metų dirbančiųjų sąrašą 1 d.d. papildomų atostogų būtų suteikiama 33 darb., 2 d.d. – 12 darb., o 3 d.d. – 12 darbuotojų.

Atsižvelgiant į socialinius darbuotojų gyvenimo aspektus UAB „Akmenės energija“ personalas galėtų turėti teisę į papildomas apmokamas atostogas tokiais atvejais:

- Sukūrus šeimą – 1 d.d.;
- Mirus šeimos nariui – 2 d.d.;



- Mirus kitiems artimiesiems – 1 d.d.;
- Vyras, gimdant žmonai – 1 d.d.;
- Moterys, auginančios 2 vaikus iki 16 m. arba vaiką invalidą – 2 d.d.

Visi atvejai, išskyrus paskutinį, nėra dažnai pasitaikantys, todėl jų įdiegimo nauda personalui būtų didesnė nei taikymo sąnaudos. Paskutinis paminėtas papildomų apmokamų atostogų suteikimo atvejis yra svarbus ir reikšmingas moterims, kurių UAB „Akmenės energija“ dirba nedaug. Šiuo metu šis atvejis gali būti taikomas tik 5 moterims darbuotojoms.

**Įmonės lengvatinės paskolos** (3 vieta) taip pat susilaukė nemažo įvertinimo. Kadangi UAB „Akmenės energija“ yra stambiausias šilumos tiekėjas Akmenės rajone, tai daugelis darbuotojų naudojami šios bendrovės paslaugomis. Viena iš UAB „Akmenės energija“ lengvatinių paskolų formų gali būti mokėjimų už suteiktas šilumos tiekimo paslaugas atidėjimas neskaičiuojant delspinigių. Ši forma būtų labai panaši į bankų suteikiamas vartotojiškąsias paskolas – kas mėnesį išmokamas nedidelės pinigų sumas. Šios paskolų suteikimo formos įdiegimas ir valdymas bendrovėje nesukeltų papildomų rūpesčių – UAB „Akmenės energija“ vykdoma skolininkų už suteiktas paslaugas apskaita. Jei tokia forma atskirais atvejais personalo poreikių netenkintų, tai bendrovė galėtų sukurti lengvatinių paskolų savo darbuotojams teikimo nuostatus ir suformuoti paskolų fondą. Ši netiesioginių finansinių išmokų forma didina personalo lojalumą firmai, o tai svarbu UAB „Akmenės energija“, nes kompensacinis paketas remiasi darbo stažu kaip darbuotojo įvertinimo kriterijumi.

UAB „Akmenės energija“ vadovui siūlyčiau padėti savo darbuotojams apsispręsti, kur patikimiau ir naudingiau yra laikyti taupomuosius (ar kitų rūšių) indėlius, bei norinčius patikimai ir saugiai investuoti savo santaupas, bendrovės finansų specialistai pakonsultuotų, kaip geriausiai tai padaryti.

Darbuotojui, kuris išdirbo bendrovėje daugiau nei metus, bendrovė galėtų pasiūlyti palankesnes sąlygas taupyti pasirašydama su banku sutartį dėl didesnių palūkanų. Darbuotojas gali kiekvieną mėnesį dalį savo darbo užmokesčio pervesti į terminuotą indėlį. Personalo patogumui, bendrovė gali iš karto tam tikrą atlyginimo dalį pervesti į darbuotojo sąskaitą banke.

**Pensijų fondo organizavimas**, kuriam pakirta ketvirta vieta pagal vertingumą personalo požiūriu, reikalauja objektyvesnio įvertinimo. UAB „Akmenės energija“ pačiai kurti savo pensijų fondą, kaip daroma didelėse užsienio organizacijose nėra tikslinga bei neįmanoma dėl LR egzistuojančio pensijų fondų įstatymo, kuris nustato labai griežtus reikalavimus. Pats tinkamiausias, mano nuomone, bendrovei variantas – tai konsultuoti personalą savanoriško pensijų draudimo

įmokų mokėjimo klausimais, ar sudaryti sutartį su draudimo bendrove dėl palankesnių sąlygų savo darbuotojams.

Penktoji vieta pagal svarbumą, susumavus visus balus, atiteko **dovanoms švenčių progomis**. Darbuotojams, sulaukusiems 50, 60, o moterims ir 55, jubiliejaus proga, priklausomai nuo darbo stažo įmonėje siūlyčiau išmokėti tokio dydžio sumą: dirbusiems iki 5 metų – 25 %, nuo 5 iki 10 – 50 %, nuo 10 iki 15 metų – 75 %, nuo 15 iki 20 metų – 100 %, o daugiau kaip 20 metų – 150 % atitinkamo darbuotojo vidutinio mėnesinio atlyginimo dydžio pašalpą. Kadangi didžioji dauguma darbuotojų yra vyresnio amžiaus žmonės, tai kalėdinės šventės įmonės darbuotojų vaikams organizavimo išlaidos neturėtų būti didelės, nes darbuotojų šeimų, kuriose yra vaikų iki 16 metų yra tik 18. Todėl biudžetas šiai šventei neturėtų būti skiriamas didelis, nes kitų UAB „Akmenės energija“ darbuotojų ši netiesioginė finansinė išmoka nepasiekia. Norint, kad netiesioginės finansinės išmokos pasiektų visus darbuotojus, reikėtų daugiau dėmesio skirti vienkartinėms kalėdinėms premijoms (piniginiu ar dovanų pavidalu) išmokėjimui įmonės darbuotojams išdirbusiems įmonėje pilnus kalendorinius metus (ir neturintiems drausminių nuobaudų).

#### **Kitos netiesioginės finansinės išmokos.**

**Transportas.** Kadangi UAB „Akmenės energija“ vykdo savo veiklą visame Akmenės rajone, tai transporto ir darbuotojų judėjimo klausimas yra aktualus. Šiuo metu darbuotojai yra vežami bendrovės transportu į darbą ir iš darbo tik maršrutu Akmenė – Naujoji Akmenė (15 km.).

Darbuotojams, naudojantiems savo transporto priemones siūlyčiau nustatyti kompensavimo sumą, priklausomai nuo kuro sunaudojimo ir atstumo iki gyvenamosios vietos. Kadangi ne visi darbuotojai turi nuosavus automobilius, bendrovė galėtų sudaryti galimybę savo personalui pasinaudoti bendrovės turimu automobilių parku, sudarydama **automobilių panaudos sutartį**. Šios sistemos pagrindą galėtų sudaryti susitarimas tarp bendrovės vadovybės ir darbuotojo dėl atsakomybės už automobilio panaudojimą, kilometražo, naudojimosi dažnumo, nuostolių atlyginimo ir kt. aspektų.

Ketvirtoje lentelėje pateikiamos netiesioginių finansinių išmokų formos ir galimos personalo, kuriam skatinti šios formos taikomos, grupės. Personalo grupės, kurioms skiriamos netiesioginės išmokos buvo parinktos remiantis užsienio mokslininkų panašiais tyrimais ir teoriniais teiginiais, Šiaulių šilumos tinklų personalo valdymo praktika. Atsižvelgiant į šiuos darbuotojų norus ir bendrovės galimybes, reikėtų peržvelgti šiuos netiesioginių finansinių išmokų pasiūlymus ir nuodugnai išsiaiškinti, kiek įmonei tai gali kainuoti ir tuomet nuspręsti, ar įdiegti vienkovių ar kitokių netiesioginių finansinių išmokų sistemą, ar ne. Galbūt tai padidintų personalo motyvaciją, išugdytų lojalumą.

Taip pat būtina reikia **informuoti personalą** apie šias teikiamas netiesiogines finansines išmokas, kad jie žinotų, jog jų darbo atlygis susideda ne tik iš paties atlyginimo, bet taip pat ir kitų netiesioginių finansinių išmokų bei organizacijos suteikiamų paslaugų. Taip darbuotojas pajus, kad jam yra skiriamas išskirtinis dėmesys, kad jo pareigybė yra svarbi įmonei bei kad jis yra teisingai atlyginamas už jo įdėtas pastangas į darbą.

**5 lentelė**

**Netiesioginės finansinės išmokos ir jų taikymas personalo grupėms**

<b>Netiesioginės finansinės išmokos</b>	<b>Netiesioginių finansinių išmokų formos</b>	<b>Personalo, kuriam yra jos taikomos, grupės</b>
Draudimo planai	Pilnas draudimo įmokų apmokėjimas	Vadovams
	Dalinis draudimo įmokų apmokėjimas	Visiems darbuotojams, priklausomai nuo poreikių
Atostogų prailginimas	Suteikiamos papildomos apmokamos atostogų dienos	Visiems darbuotojams, priklausomai nuo stažo ir gyvenimo įvykių.
Pensijų fondas	Dalies (ar visos) savanoriško pensijų draudimo įmokos padengimas	Tik vadovams
	Konsultacijų pensijų draudimo klausimais teikimas	Visiems darbuotojams
Bendrovės lengvatinės paskolos	Apmokėjimo už bendrovės teikiamas paslaugas atidėjimas neskaičiuojant delspinigių	Visiems darbuotojams, išskyrus laikinai priimtus
	Bendrovės paskolų fondas	Visiems darbuotojams, išskyrus laikinai priimtus, priklausomai nuo gaunamo atlyginimo dydžio
Dovanos	Kalėdinės dovanos (suvenyrai su bendrovės simbolika); Darbuotojų gimtadieniai: Eiliniai – 10% priedas nuo pastovaus atlyginimo; Jubiliejai – nuo 25% iki 150% bazinio atlygio dalies, priklausomai nuo stažo.	Visiems darbuotojams
Transporto paslaugos	Automobilių panaudos sutartis; Vežiojimas į darbą ir atgal; Nuosavo automobilio naudojimo kompensavimas.	Visiems darbuotojams

Programos **II etape** pateikiami siūlymai dėl pastovios atlyginimo dalies perskaičiavimo ir nustatymo. Pastovaus atlyginimo apskaičiavimas glaudžiai siejasi su darbo vietų vertinimu ir darbų analize. Kaip buvo minėta anksčiau, šių aspektų plačiau nenagrinėsiu, kadangi tai būtų jau atskira tyrimo tema, tik trumpai aprašysiu galimus tolesnius pastovaus atlyginimo nustatymo veiksmus.

### ***3.6. Pasiūlymai dėl pastovaus atlyginimo nustatymo ir darbo vietų įvertinimo***

Pastovaus darbo atlyginimo apskaičiavimui ir konkrečių darbo vietų įvertinimui siūlyčiau panaudoti analitinius vertinimo metodus. Analitiniai darbo vietų įvertinimo metodai leidžia įvertinti darbo vietas pagal diferencijuotą reikalavimų sistemą. Šis metodas atliekamas remiantis darbų analize. Šiuo atveju darbai būtų atliekami tokiu eiliškumu:

1. darbo vietų aprašymas;
2. reikalavimų aprašymas;
3. darbo vietų įvertinimas.

**Darbo vietos aprašyme turi būti tiksliai ir sistemingai aprašomas darbo pobūdis bei pati darbo vieta. Aprašant darbą, turi būti išdėstomas tiesioginis pavaldumas, funkciniai ryšiai, darbo tikslai ir užduotys, jo objektas, dokumentai, priemonės ir eiga.**

Darbo vietos reikalavimų analizė leidžia nustatyti darbo vietos vertinimo kriterijus ir jų dydžius. Apibendrintiems darbo vietų reikalavimams šiuo metu plačiai naudojama 1950 metais priimta Ženevos schema – įvertinimo kriterijų sudarymo bazė.

Darbo vietos įvertinimą, remdamasi teorinėje dalyje pristatytais autoriais, siūlyčiau atlikti tokiu eiliškumu:

1. Nustatomi konkretūs vertinimo kriterijai. Reikia detalizuoti ir atrinkti tuos kriterijus (žr. 1 lentelė), kurie būdingi vertinamajai darbo vietų grupei.
2. Vertinimo kriterijų reikšmingumo nustatymas. Atskirų kriterijų įtaka nevienoda, todėl turi būti nustatomas kiekvieno kriterijaus reikšmingumas.
3. Kriterijų reikalavimų pakopų nustatymas. Išskiriami logiškai suprantami, kiekybiškai apibūdinami kriterijaus lygiai (aukštas, vidutinis, žemas).
4. Vertinimo sistemos parinkimas ir reikalavimų vertės nustatymas. Viena iš dažniausiai taikomų yra balų vertinimo sistema. Galima naudoti įvairias balų sistemas: 100, 5, 3 balų ir kt.
5. Ekspertinis vertinimas ir galutinių rezultatų apskaičiavimas. Ekspertai pagal pasirinktą sistemą apskaičiuoja balų sumą, tenkančią tam tikrai darbo vietai.

6. Vieno balo vertės nustatymas. Įvertinus darbo vietą ir apskaičiavus kiek jai tenka balų, reikia nustatyti vieno balo vertę litais. Tai apskaičiuojama tarifinį darbo užmokesčio fondą padalijus iš darbo vietų įvertinimo balų skaičiaus.
7. Pastoviosios darbo užmokesčio dalies nustatymas. Konkrečios darbo vietos sąlygojama pastovioji darbo užmokesčio dalis nustatoma, padauginus tos darbo vietos balų skaičių iš vieno balo vertės litais.

Visiems šiems veiksams atlikti reikia didelio pasiruošimo, laiko bei materialinių sąnaudų, todėl reikėtų įvertinti darbo vietų vertinimo sistemos sukūrimo ir realizavimo efektyvumą visos organizacijos mastu.

### ***3.7. Pasiūlymai dėl darbo užmokesčio (DU) fondo perskirstymo pagal padalinius***

Teorinėje problemos analizės dalyje buvo minėta, kad verslo segmentavimas pagal funkcines linijas ir atlyginimo adaptavimas pagal konkurencines atskiro verslo vieneto (pvz. padalinio) realijas populiarėja tarp užsienio organizacijų praktika. Todėl UAB „Akmenės energija“ reikėtų atlikti atskirų padalinių darbo užmokesčio (DU) fondų bei jų indėlio į bendrą organizacijos pelną analizes. Ši analizė leistų įvertinti ne tik atskiro darbuotojo, ar grupės, bet ir padalinių, kurių įtaka bendram organizacijos labui yra skirtingas tiek kokybiniu, tiek ir kiekybiniu požiūriais, indėlių bei suformuoti adekvačią atlyginimo už darbą sistemą.

Įgyvendinus šį kompensacinio paketo tobulinimo modelį ir pateiktus siūlymus, susijusius su kintamo užmokesčio perskirstymu, priedų mokėjimo sistemos sukūrimu, netiesioginių finansinių išmokų sistemos patobulinimu bus išspręstos pagrindinės UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo konfliktinės vietos ir trūkumai, identifikuoti analizės metu. Įgyvendinus antrajame etape pateiktus siūlymus, organizacijoje egzistuojanti kompensacinis paketas taps visapusiškai teisinga ir efektyvi. Ekonominio modelio įgyvendinimo poveikio nuodugniau neanalizavau dėl finansinių duomenų trūkumo.

## **IŠVADOS**

Atlikus teorinį ir praktinį ekonominės motyvavimo sistemos tyrimą, bei sudarius kompensacinio paketo tobulinimo modelį ir jo realizavimo programą, galima daryti eilę išvadų. Laikantis tyrimo logikos, pirmiausia pateikiami teorinės dalies apibendrinimai, vėliau pereinama prie konkrečios situacijos analizės rezultatų pateikimo bei pagrindinių projektinių sprendimų. Pabaigoje bus aptarti tyrime gautų rezultatų taikymo apribojimai bei galimos darbo plėtojimo kryptys.

### **Pagrindiniai teorinės dalies apibendrinimai:**

1. Augančio dinamiškumo aplinkoje organizacijoje atlyginimas už darbą tiesioginėmis (pastovi, kintama darbo užmokesčio (DU) dalys, premijos, priedai) ir netiesioginėmis finansinėmis išmokomis turi užtikrinti ekonominį rentabilumą, atlygio ir viso kompensacinio paketo teisingumą, personalo motyvaciją ir socialinę pusiausvyrą, o pats kompensacinis paketas turi būti lankstus ir dinamiškas.
2. Premijavimo, kaip pagrindinio ekonominio motyvavimo metodo taikymas gali būti pražūtingas organizacijoms, nes sunku nustatyti ryšį tarp atskiro darbuotojo gaunamo atlyginimo ir jo pastangų, šio metodo motyvuojamas poveikis žemas.
3. Mokslininkų padarytos apibendrinančios išvados leidžia manyti, kad labiausiai tinkamas ir efektyvus organizacijos kompensacinio paketo modelis turėtų būti ne tiek unikalus, kiek labiau integruotas, apjungiantis jau žinomų ir plačiai verslo praktikoje naudojamų ekonominių motyvavimo metodų sistemą, orientuotas į konkrečios organizacijos personalo struktūrą ir poreikius, organizacijos veiklos specifiką, galimybes bei strategines perspektyvas.

**Pagrindiniai situacijos analizės rezultatai.** Atlikus UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo analizę galima įvardinti bendrovėje esamo kompensacinio paketo profilį bei suformuoti problemas ir identifikuoti trūkumus, kuriuos galima būtų išspręsti pasitelkiant teorinėje dalyje išdėstytais teiginiais:

1. UAB „Akmenės energija“ kompensacinį paketą sudaro pastovioji atlyginimo dalis, premijos, priklausančios nuo bendrovės veiklos rezultatų, LR įstatymais numatytos priemokos ir priedai, taikomos netiesioginių finansinių išmokų formos.

2. Personalo nuomonė apie šiuo metu egzistuojančią kompensacinį paketą yra prieštaringa ir nevienareikšmiška – apdorojant anketinės apklausos duomenis, išsiskyrė darbininkų ir tarnautojų požiūriai ir nuomonės dėl sistemos teisingumo, pasitenkinimo darbu ir atlyginimu, asmeninių, dalykinių ir kolektyvinių pasiekimų įvertinimo gaunamame darbo užmokestyje (DU).
3. Premijavimo pagal veiklos, priklausančios nuo sezoninių svyravimų, rezultatus sistema nėra pakankamai motyvuojanti (ypač darbininkų atžvilgiu), neįvertinamos personalo asmeninės ir kolektyvinės pastangos, premijų skyrimas nėra paremtas konkrečiais ir objektyviais kriterijais.
4. Bendrovėje taikomos netiesioginės finansinės išmokos nepakankamai atitinka personalo poreikius ir situaciją, jos nėra apjungtos į sistemą, žemas personalo informuotumas.
5. UAB „Akmenės energija“ nėra priedų mokėjimo sistemos, kuri sukurtų atlygio diferenciaciją ir didintų atlyginimų sistemos teisingumą.

**Pagrindiniai projektiniai sprendimai.** Remiantis realios situacijos analize, suformuluotais teoriniais pagrindimais buvo sudarytas UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo tobulinimo modelis ir jo realizavimo programa, galintys išspręsti personalo motyvavimo tiesioginių ir netiesioginių finansinių išmokų sistemų trūkumus.

UAB „Akmenės energija“ kompensacinio paketo modelio realizavimo programa apima du etapus, kurių pirmasis fokusuojasi ties tokių svarbiausių ir labiausiai konfliktiškų organizacijos kompensacinio paketo analizės metu identifikuotų vietų ir trūkumų pašalinimui:

- kintamos atlyginimo dalies performavimas į darbininkams ir tarnautojams skirtas skatinimo programas, susiejant gaunamą darbo užmokestį su individualiais ir grupės pasiekimais;
- priedų mokėjimo sistemos nuostatų sukūrimas, premijų mokėjimas;
- ypatingas dėmesys skiriamas netiesioginių finansinių išmokų sistemos tobulinimui. Remiantis personalo apklausos metu gautais duomenimis, analizuojamos tokios abiejų respondentų grupių palankiausiai įvertintos netiesioginių finansinių išmokų formos: draudimo planai, atostogų prailginimas, įmonės lengvatinės paskolos, pensijų fondas, dovanos švenčių progomis.

Antrasis modelio tobulinimo etapas apima pasiūlymus, būtinus siekiant suformuoti visapusiškai teisingą ir efektyvų kompensacinį paketą: dėl darbo vietų įvertinimo ir sisteminės darbų struktūros sukūrimo, pastovaus darbo užmokesčio (DU) dalies nustatymo, DU fondo perskirstymo pagal padalinius.

**Tyrime gautų rezultatų apribojimai:**

- Dėl psichosocialinių veiksnių įtakos ir anketos struktūrizavimo laipsnio įtakos personalo apklausos duomenys gali būti paveikti subjektyvumo ir neatskleisti realaus personalo požiūrio į kompensacinį paketą.
- Ištirtas tik vienas verslo vienetas (vieno tipo organizacinė struktūra, verslo sektorius ir pan.), neleidžia daryti svaresnių apibendrinimų, kurie lemtų tyrimo platesnį pritaikymą.



## **REKOMENDACIJOS**

Vienas iš pagrindinių tikslų, kuris lemia organizacijos sugebėjimą išlaikyti konkurencinėje, nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje (klientų aptarnavime), tai vienas iš esminių būdų, tai pagerinti personalo motyvavimo sistemą, parinkti priemones bei metodus ir sudaryti personalo kompensacinį paketą, tinkamai motyvuojantį darbuotojus.

Atliktas tyrimas padėjo nustatyti, kad mano tirtoje įmonėje (UAB „Akmenės energija“) naudojant įmonės kompensacinį paketą yra problemų ir trūkumų.

Iškyla būtinybė tobulinti ir keisti šią sistemą, ieškoti tinkamesnio kompensacinio paketo modelio, kuris apimtų tiek personalo poreikius, tiek ir visos organizacijos ateities perspektyvas.

Kad būtų sukurta veiksmingesnė už esamą mokėjimo už darbuotojų darbą organizavimo sistema, pirmiausia būtina gerai apsvarstyti ir pasirinkti mokėjimo už darbą politiką, nuspręsti kokiais kriterijais vadovautis darbuotojams mokant už darbą.

Taip pat su darbo užmokesčiu susijusius klausimus aptarti su tais, kuriems bus mokama pagal šią sistemą darbo už mokestis. Tai motyvuotų darbuotojus kaip visaverčius socialinius partnerius geriau dirbti, leistu derinti individualius darbuotojų poreikius su organizacijos verslo strategijomis.

Galbūt nuo sezoninių svyravimų įtakojamai organizacijai naudoti premijų skyrimo pagal veiklos rezultatus sistemą yra patogiu ir praktiška (premijos išmokamos, kai yra gaunamas pelnas), tačiau tokia (dabar naudojama) sistema neskatina darbuotojų geriau dirbti ir nepriklauso nuo jų darbo rezultatų.

## **DISKUSIJA**

Kiekviena įmonė stengiasi nusistatyti optimalią darbo užmokesčio sistemą, tačiau būtina šios sistemos priežiūra ir tobulinimas. Kiekviena įmonė yra savita, todėl ir įmonės personalo kompensacinio paketo įgyvendinimas turi pasižymėti kūrybiškumu ir strateginiu įžvalgumu. Turi būti lankstus santykių su kitomis organizacijos strategijomis, turi padėti įmonei racionaliai panaudojant žmogiškuosius išteklius.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galime teigti, kad mano nagrinėtoje įmonėje yra problemų ir trūkumų naudojant įmonės personalo kompensacinį paketą. Mano nuomone svarbiausias šiuo metu įmonės uždavinys – kompensacinio paketo tobulinimas.

Darbe padarytos išvados skatina toliau nagrinėti šią temą, nes tema yra pakankamai aktuali.

Atliktas tyrimas užduoda keletą tolesnių ir gilesnių tyrinėjimo krypčių.

### **Galimos tolesnio tyrimo plėtojimo kryptys:**

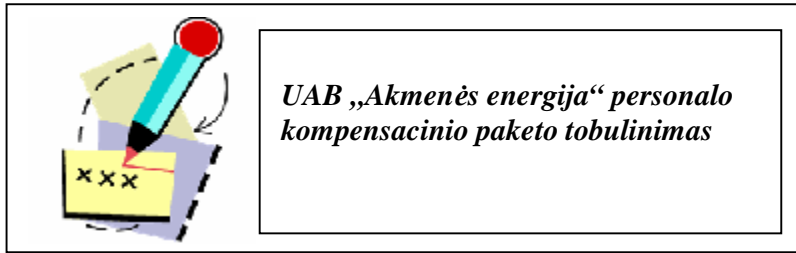
1. darbo vietų ir pastovaus personalo vertinimo sistemos, orientuotos į komunikavimo efektyvumo didinimą ir ilgalaikius organizacijos tikslus sukūrimas;
2. personalo motyvacijos šaltinių ir motyvavimo metodų adekvatumo bei efektyvumo tyrimas;
3. neekonominių motyvavimo metodų taikymo mažai apmokamiems darbuotojams ir jų dalyvavimo organizacijos valdyme reikšmė;
4. įtraukti darbuotojus į valdymą, skatinti darbuotojus siūlyti savo idėjas;
5. norint kurti veiksmingą įmonės personalo kompensacinio paketo tobulinimo sistemą, visų pirma reikia nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius, nes būtent jie ir apsprendžia, kadangi laikui bėgant kinta ir darbuotojų poreikiai. Todėl svarbu išsiaiškinti tam laikmečiui būdingus darbuotojų norus.

## LITERATŪRA

1. Abraham H. Maslow (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius. Apostrofa.
2. Anfusio D. (1995). Team-based pay should reinforce equality // *Personell Journal*, April.
3. Bakanauskienė I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
4. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Bowon K. And Heungshik O. (2002). Economic compensation composition preferred by R&D personnel of different R&D types and intrinsic values // *R&D Management*, Vol. 32 Issue 1, January.
6. Bučiūnienė I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
7. Bučiūnienė I. (1996). Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės // *Socialiniai mokslai*. Vadyba. Kaunas.
8. Buhler P. (1994). Motivating The Employee of The 90's // *Supervision*, July.
9. Darbo rinkos terminai ir sąvokos (žodynas), (1998). Darbo ir socialinių tyrimų institutas. Vilnius: Agora.
10. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Dubinas V. (1995). *Darbo apmokėjimo organizavimas*. Lietuvos informacijos institutas. Vilnius.
12. Dubinas V. (1995). *Darbo apmokėjimo organizavimo praktika (užsienio patirtis)*. Vilnius. Lietuvos informacijos institutas.
13. Dubinas V. (1996). *Darbo užmokesčio formos ir sistemos Europos šalyse*. Vilnius. Lietuvos informacijos institutas.
14. Dubinas V. (1998). *Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas*. Vilnius. Lietuvos informacijos institutas.
15. Dubinas V. (2001). *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. Šiaulių universiteto leidykla.
16. Griffin R.W., Moorhead G. (1986). *Organizational Behavior*. Boston.
17. Freeman A. (1995). Human resources forecast 1995 // *HR Magazine*, February.
18. Jurčienė D. (2001). Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti. Atlyginimo sistemos (2) // *Vadovo pasaulis*, Birželis (Nr. 6).
19. Jurčienė D. (2001). Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti. Atlyginimo sistemos (3) // *Vadovo pasaulis*, Liepa – rugpjūtis (Nr. 8).

20. Jurčienė D. (2001). Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti. Atlyginimo sistemos (4) // Vadovo pasaulis, Spalis (Nr. 10).
21. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas. Technologija.
22. Kroll V. (2002). Kaip išklausti darbuotojus. Personalo vadyba 2. Verslo žinios.
23. Martinkus B. (2003). Darbo procesų valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
24. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. (2003). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas. Technologija.
25. Ngeow Yeok Meng (1998). Incentive Plans For Work Satisfaction // New Straits Times – Management Times, 25 spalio.
26. Organ D. W. (2000). What Pay Can and Can't Do // Business Horizon, Sept/Oct.
27. Pass Ch., Lowes B., Davies L. (1997). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Baltijos bisnis.
28. Robbins S.P. (2002). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
29. Sakalas A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius. Margi raštai.
30. Sakalas A. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
31. Sakalas A., Savanevičienė A. (2003). Įmonės krizių vadyba. Kaunas: Technologija.
32. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Sokol J. (2001). Apie tai, dėl ko žmonės dirba. Atlyginimo sistemos // Vadovo pasaulis, Gegužė (Nr. 5).
34. Šavareikienė V., Dubinas V. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
35. Šilingienė V. (2000). Motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu // Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma.
36. Thierry H. (1998). Compensating Work // Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 4. Psychology Press Ltd.
37. Травин В., Дятлов В. (2002) Менеджмент персонала предприятия. Москва. Дело.
38. Watson J. and Blanchord M. (2001). Compensation Strategies // Community Banker, September.
39. Wonnacott P., Wonnacott R. (1998). Mikroekonomika. Kaunas. Poligrafija ir informatika.

# **PRIEDAI**



## KLAUSIMYNAS

Gerbiamas darbuotojau /gerbiama darbuotoja,



Maloniai prašome atsakyti į šioje anketoje pateiktus klausimus. Jūsų atviri ir pagrįsti atsakymai bei nuomonė yra svarbūs siekiant iširti ir įvertinti UAB „Akmenės energija“ darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemą. Visų atsakiusiųjų duomenys bus apibendrinti anonimiškai.

Dėkojame už bendradarbiavimą.

Nurodykite duomenis apie save:

**Lytis :**      Vyras      Moteris

**Amžius:**

- 18-30
- 30-40
- 40-50
- virš 50

**Išsilavinimas:**

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

**Pareigos:**

- Darbininkas
- Specialistas
- Vadovas

1. Kaip šiuo metu Jums yra atlyginama už darbą UAB „Akmenės energija“? (Pažymėkite visus variantus)



- Mėnesiniu atlyginimu;
  - Mėnesiniais priedais;
  - Mėnesinėmis premijomis;
  - Kita (įrašykite)
- 

2. Ar esate patenkintas dabartiniu savo atlyginimo dydžiu? (Pažymėkite tinkamiausią variantą pabraukdami ar apvesdami).

Labai patenkintas/-a	Patenkintas/-a	Nei patenkintas/-a, nei nepatenkintas/-a	Nepatenkintas/-a	Labai nepatenkintas/-a
----------------------	----------------	--	------------------	------------------------

3. Bendrai įvertinkite pasitenkinimą savo darbu:

Labai patenkintas/-a	Patenkintas/-a	Nei patenkintas/-a, nei nepatenkintas/-a	Nepatenkintas/-a	Labai nepatenkintas/-a
----------------------	----------------	--	------------------	------------------------

4. Ar šiuo metu UAB „Akmenės energija“ egzistuojanti darbo apmokėjimo ir skatinimo sistema, Jūsų nuomone, yra teisinga, t.y, ar manote, kad už Jūsų atliekamą darbą Jums atlyginama teisingai?



- Taip
- Ne
- Nežinau

5. Ar manote, kad dabar gaunamas darbo užmokestis įvertina Jūsų asmeninį indėlį, t.y., ar įvertinamos ir apmokamos Jūsų asmeninės ir dalykinės savybės, tokios kaip darbų kokybė, iniciatyvumas, universalumas, įgūdžiai?

- Taip
- Ne
- Nežinau

6. Ar norėtumėte, kad klausime minimos Jūsų asmeninės ir dalykinės savybės būtų įvertinamos gaunamame darbo užmokestyje?



- Taip
- Ne
- Nežinau

7. Kokias Jūsų darbui svarbias asmenines ir dalykines darbuotojo savybes galėtumėte išskirti?

---

---

8. Ar norėtumėte, kad Jūsų gaunamame darbo užmokestyje būtų įvertinami ir kolektyviniai (skyriaus, darbo grupės, komandos) pasiekimai?



- Taip
- Ne
- Nežinau



9. Jei taip, tai už kokius kolektyvinius pasiekimus, Jūsų nuomone, Jums kaip grupės nariui turi būti atlyginta?

---

---

10. Išrinkite iš žemiau išvardintų netiesioginio užmokesčio pavyzdžių penkis Jums svarbiausius ir įvertinkite juos nuo labiausiai svarbaus (1) iki mažiau svarbesnio (2) ir t.t. (*Pavadinimus galite sutrumpinti*).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Atostogų prailginimas.

Draudimo planai – įmonė sumoka už savo darbuotoją įvairių rūšių draudimo įmokas.

Pensijų fondas – įmonė kaupia savo pensijų fondą, darbuotojas išėjęs į pensiją gauna dalį savo pensijos iš įmonės fondo.

Įmonės lengvatinės paskolos – įmonė suteikia savo darbuotojams paskolas su mažesnėmis nei bankų palūkanomis pirkti būstui ar buities daiktams.

Įmonės darbuotojų, jų šeimų vakarų, švenčių, sporto varžybų organizavimas

Mobilaus telefono suteikimas asmeniniam naudojimui.

Dovanos švenčių progomis.

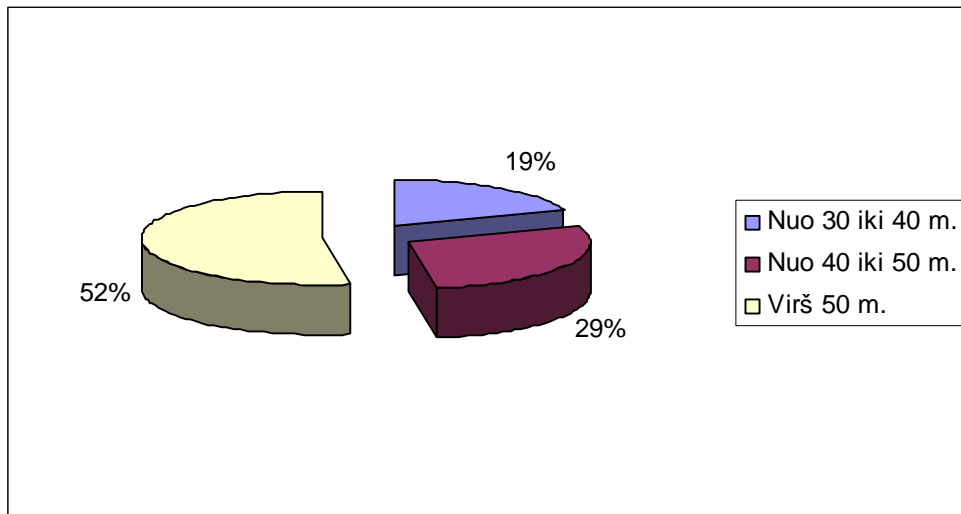
Nuolaidų kuponai įsigyti prekes ar paslaugas tam tikrose prekybos vietose.



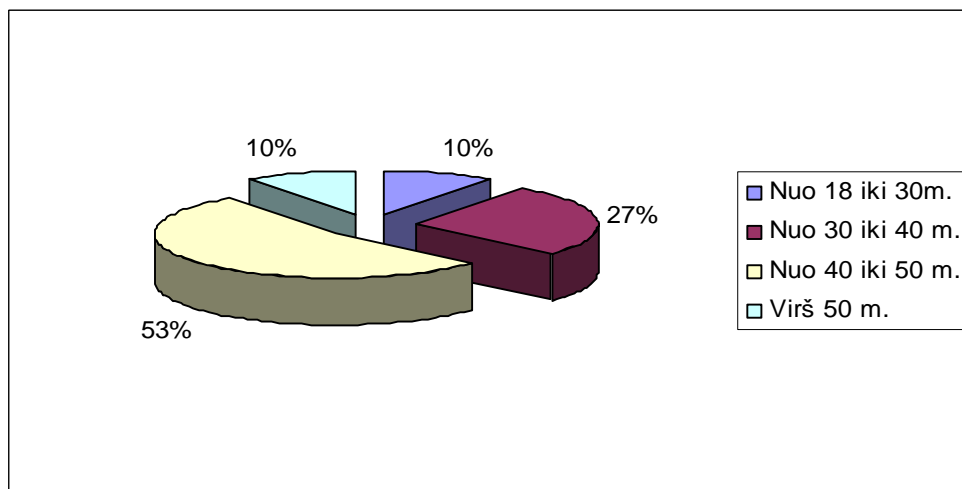
**UAB „Akmenės energija“ 2006 m. III ir IV ketvirčių darbo užmokesčio fondas (Lt.)**

<b>2006 m. IV ketvirtis</b>					
		DARBININKAI		TARNAUTOJAI	
		VYRAI	MOTERYS	VYRAI	MOTERYS
DU FONDAS	224723	85538	13346	51239	74600
Iš jų priemokoms, priedams ir premijoms	40823	X	X	X	X
Vidutinis atlyginimas bruto	1140	848	754	1725	1525
<b>2006 m. III ketvirtis</b>					
DU FONDAS	163613	64562	6546	42456	50049
Iš jų priemokoms, priedams ir premijoms	17939	X	X	X	X
Vidutinis atlyginimas bruto	979	791	641	1429	1097

### Tarnautojų ir darbininkų amžiaus procentinis pasiskirstymas

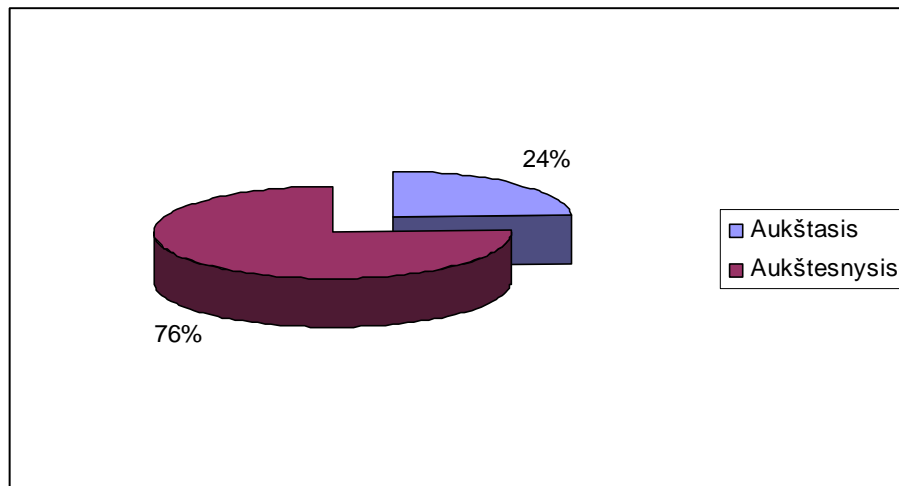


1 pav. Tarnautojų amžiaus procentinis pasiskirstymas.

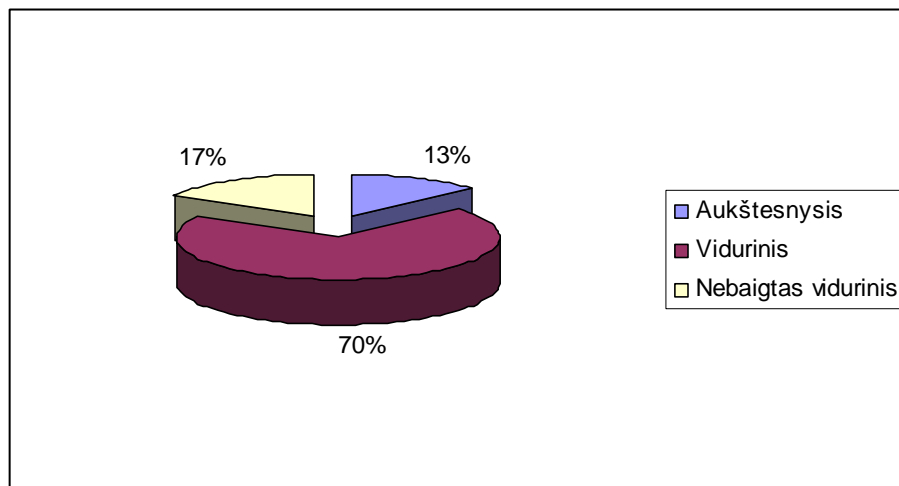


2 pav. Darbininkų amžiaus procentinis pasiskirstymas.

### Tarnautojų ir darbininkų išsilavinimo procentinis pasiskirstymas

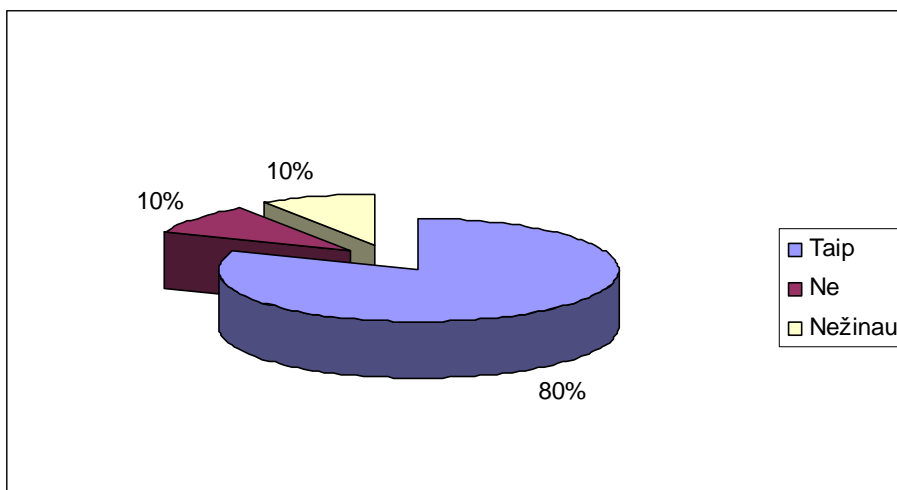


1 pav. Tarnautojų išsilavinimo procentinis pasiskirstymas.

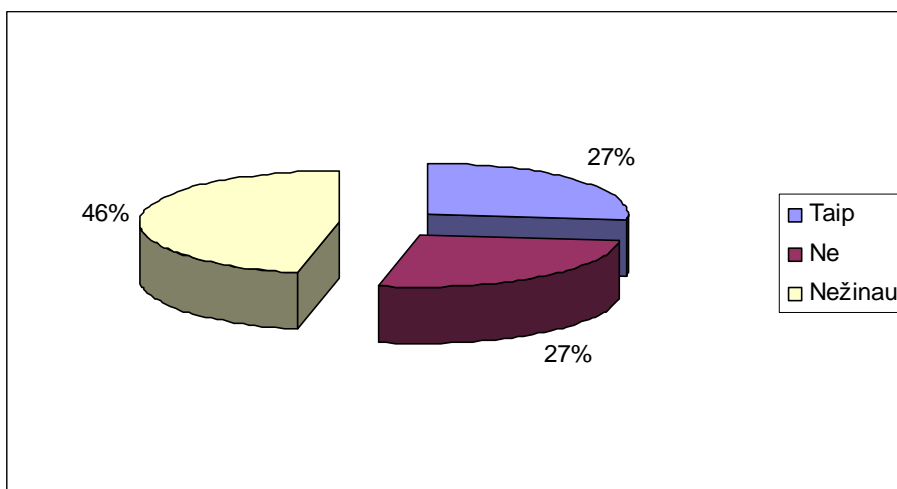


2 pav. Darbininkų išsilavinimo procentinis pasiskirstymas.

**Respondentų atsakymai į klausimą “ar darbo apmokėjimo ir skatinimo sistema yra teisinga”**

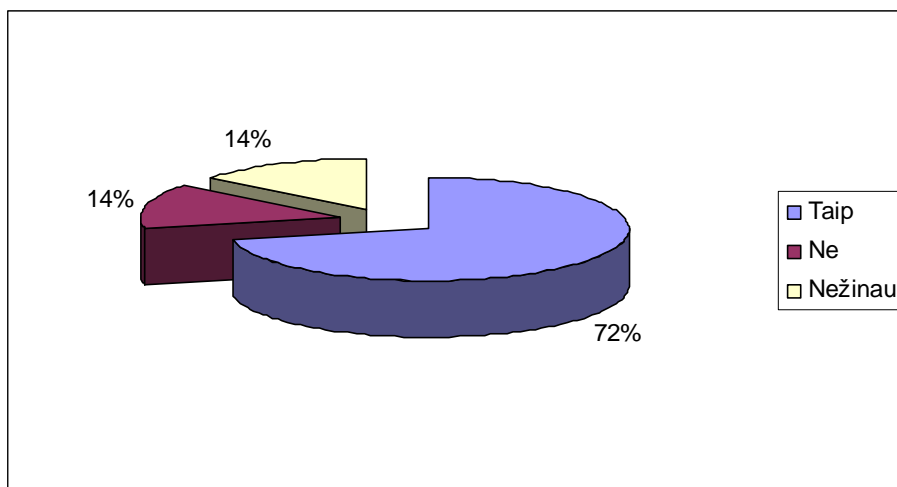


**1 pav.** Tarnautojų atsakymų procentinis pasiskirstymas

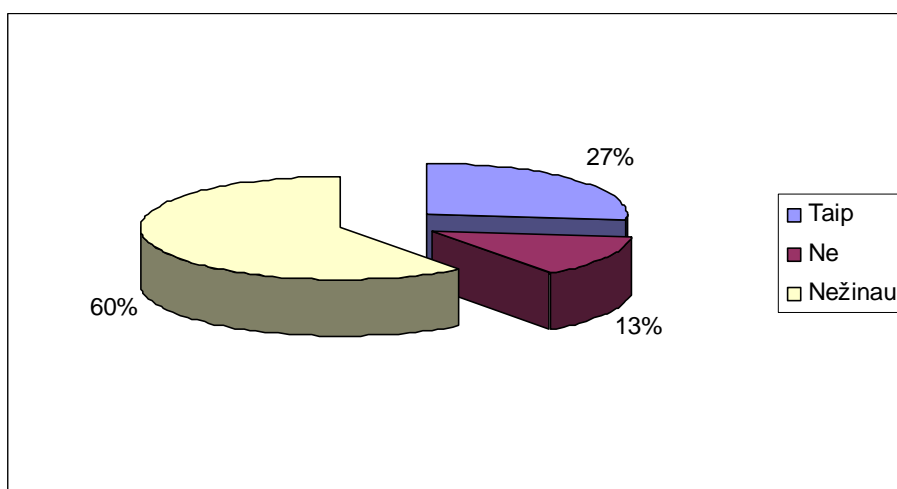


**2 pav.** Darbininkų atsakymų procentinis pasiskirstymas.

**Respondentų atsakymai į klausimą “ar manote, kad dabar gaunamame darbo užmokestyje yra įvertinamas Jūsų asmeninis indėlis”**

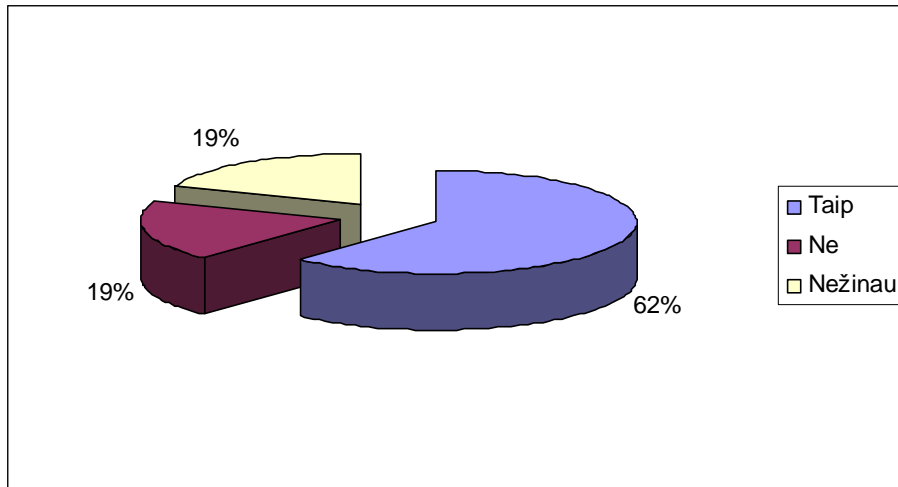


**1 pav.** Tarnautojų atsakymų procentinis pasiskirstymas.

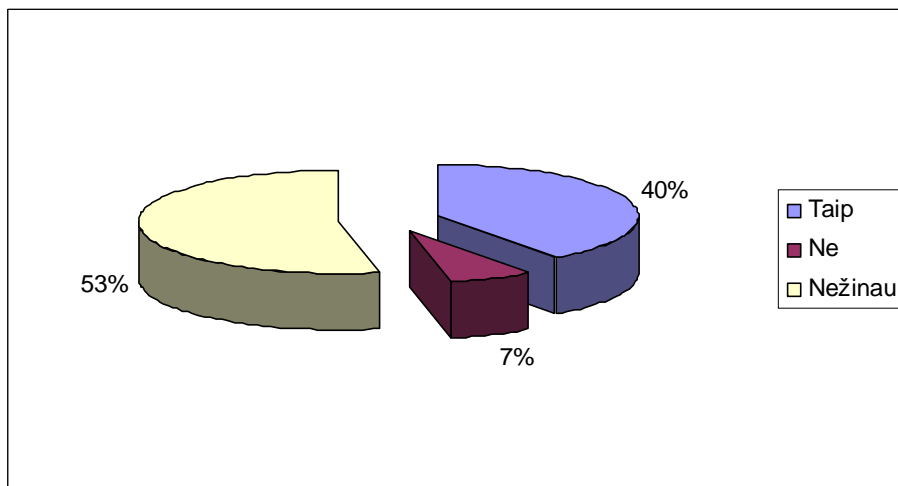


**2 pav.** Darbininkų atsakymų procentinis pasiskirstymas.

**Respondentų atsakymai į klausimą “ar norėtumėte, kad Jūsų asmeninės ir dalykinės savybės būtų įvertinamos gaunamame darbo užmokestyje”**

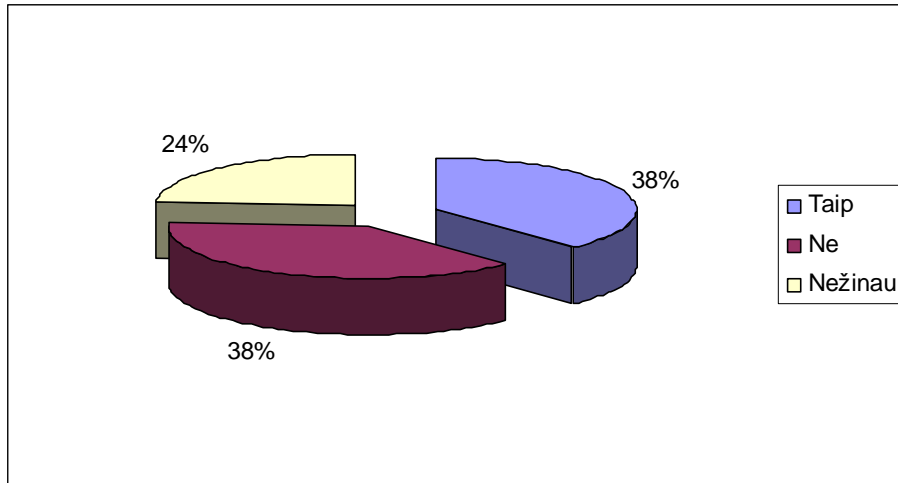


**1 pav.** Tarnautojų atsakymų procentinis pasiskirstymas

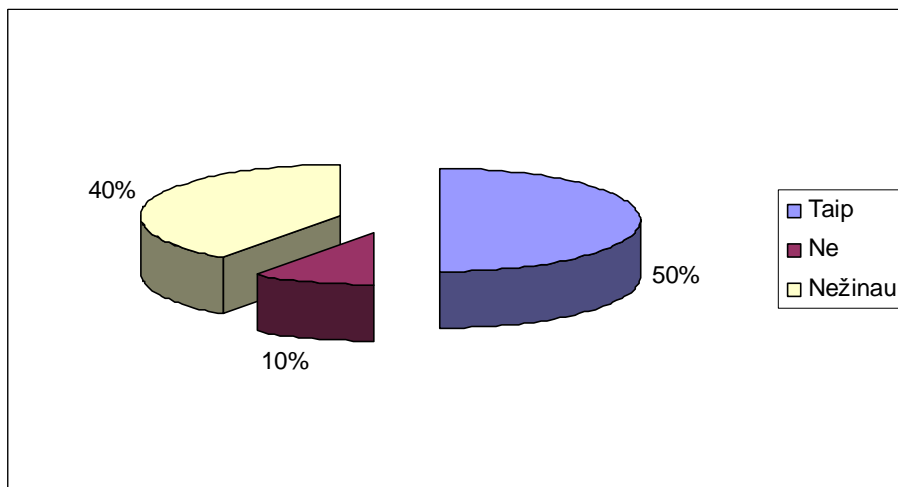


**2 pav.** Darbininkų atsakymų procentinis pasiskirstymas

**Respondentų atsakymai į klausimą „ar norėtumėte kad Jūsų gaunamame darbo užmokestyje būtų įvertinami ir kolektyviniai pasiekimai“**



**1 pav.** Tarnautojų atsakymų procentinis pasiskirstymas



**2 pav.** Darbininkų atsakymų procentinis pasiskirstymas



**Respondentų preferencijos netiesioginių finansinių išmokų formų atžvilgiu**

**TARNAUTOJŲ GRUPĖS RESPONDENTŲ ATSAKYMAI**

**1 lentelė**

Eil. Nr.	Netiesioginio užmokesčio formos	Balai
1.	Draudimo planai	48
2.	Atostogų prailginimas	47
3.	Įmonės lengvatinės paskolos	35
4.	Pensijų fondas	28
5.	Dovanos švenčių progomis	22
6.	Įmonės darbuotojų, jų šeimų vakarų, švenčių, sporto varžybų organizavimas	20
7.	Nuolaidų kuponai įsigyti prekes ar paslaugas	17
8.	Mobilaus telefono suteikimas asmeniniam naudojimui	16

**DARBININKŲ GRUPĖS RESPONDENTŲ ATSAKYMAI**

**2 lentelė**

Eil. Nr.	Netiesioginio užmokesčio formos	Balai
1.	Draudimo planai	71
2.	Atostogų prailginimas	55
3.	Įmonės lengvatinės paskolos	51
4.	Pensijų fondas	50
5.	Dovanos švenčių progomis	29
6.	Mobilaus telefono suteikimas asmeniniam naudojimui	25
7.	Nuolaidų kuponai įsigyti prekes ar paslaugas	16
8.	Įmonės darbuotojų, jų šeimų vakarų, švenčių, sporto varžybų organizavimas	15

**VISŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMAI**

**3 lentelė**

Eil. Nr.	Netiesioginio užmokesčio formos	Balai
1.	Draudimo planai	119
2.	Atostogų prailginimas	103
3.	Įmonės lengvatinės paskolos	86
4.	Pensijų fondas	78
5.	Dovanos švenčių progomis	51
6.	Mobilaus telefono suteikimas asmeniniam naudojimui	41
7.	Įmonės darbuotojų, jų šeimų vakarų, švenčių, sporto varžybų organizavimas	35
8.	Nuolaidų kuponai įsigyti prekes ar paslaugas	33

UAB "Akmenės energija" vidaus struktūros ir pareigybių schema

		<b>Direktorius</b>		1	
<b>Direktorius padėjėja - personalo administratorė</b>		1			
<b>Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba</b>		1		<b>Vyriausiasis inžinierius</b>	
				1	
<b>Valytoja</b>		1			
<b>Remonto ir transporto skyrius</b>				<b>Šilumos gamybos ir tiekimo skyrius</b>	
<b>Meistras (skyriaus viršininkas)</b>		1		<b>Vyresnysis dispečeris (skyriaus viršininkas)</b>	
Energetikas		1		Dispečeris	
Technikas		2		Automatizuotų katilinių operatorius-šaltkalvis	
Šaltkalvis-remontininkas		5		<b>N.Akmenės katilinė</b>	
Elektromonteris-šaltkalvis		2		Katilinės vyresnysis operatorius	
Suvirintojas-šaltkalvis		1		Cheminio vandens valymo vyresnysis operatorius	
Vairuotojas-šaltkalvis		2		Pagalbinė darbininkė	
Viešieji darbai		1		<b>Papildės katilinė</b>	
		15		Katilinės operatorius	
<b>Sistemų aptarnavimo skyrius</b>				<b>Menčių katilinė</b>	
Technikas		1		Katilinės operatorius	
Šaltkalvis-remontininkas		5		<b>Kruopių katilinė</b>	
Suvirintojas-šaltkalvis		3		Katilinės operatorius	
Vairuotojas-šaltkalvis		1		0	
		10		<b>Ramučių g. katilinė</b>	
				0	
				<b>Akmenės Stadiono g. kat.</b>	
				0	
				<b>Ventos miesto katilinė</b>	
				0	
				<b>Ventos Miško g. katilinė</b>	
				0	
				<b>Akmenės Ligoninės kat.</b>	
				0	
				<b>Akmenės Klykolių g. kat.</b>	
				0	
				<b>Abonentų skyrius</b>	
				<b>Meistrė (skyriaus viršininkė)</b>	
				1	
				Vyresnysis kontrolierius	
				1	
				Kontrolierius	
				6	
				8	
				<b>Finansų skyrius</b>	
				<b>Vyriausioji finansininkė (skyri viršininkė)</b>	
				Vyriausiosios finansininkės pavaduotoja	
				Apskaitininkė	
				Ekonomistė	

PASTABA: 1. Ramučių g., Akmenės Stadiono g., Ventos miesto, Ventos Miško g Akmenės Ligoninės ir Akmenės Klykolių g. katilinės valdomos per dispečerinę.