

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Paulius URBONAVIČIUS

**DARBO UŽMOKESTIS IR JO OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ
TYRIMAS UAB “VARIS”**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Paulius URBONAVIČIUS

**DARBO UŽMOKESTIS IR JO OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ
TYRIMAS UAB “VARIS”**

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

Aš, Paulius Urbonavičius teigiu, kad magistro
studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu Ekonomikos studijų programos magistro
kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas
.....
(parašas)

Magistro darbo autorius Paulius Urbonavičius

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Prof. Habil. Dr. Algis Šileika

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas _____

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Paulius Urbonavičius

Darbo užmokestis ir jo optimizavimo galimybių tyrimas UAB „VARIS“.

Magistro darbas.

Magistro darbe atliekamas UAB “VARIS” pagrindinio darbo užmokesčio bei jo nustatymo gerinimo galimybių tyrimas. Teorinėje darbo dalyje atliekama darbo užmokesčio funkcijų analizė ir darbo užmokesčio sampratos apibrėžimas, darbo užmokestį lemiančių veiksnių išskyrimas bei darbo užmokesčio struktūros analizė. Tiriamojame darbo dalyje išanalizuota UAB “VARIS” darbo užmokesčio sistema bei jos dedamųjų dinamika. Atlikta analizė atskleidė, kad UAB “VARIS” taikoma pagrindinio darbo užmokesčio sistema remiasi subjektyviais parametrais, todėl įvertinus rezultatus atliekamas darbo užmokesčio sistemos tobulinimas pagal Darbo ir socialinių tyrimų instituto parengtoje metodikoje įtvirtintus objektyvius kriterijus. Darbe atskleidžiama objektyvios darbo užmokesčio skaičiavimo metodikos nauda, pagrįstas taikymo socialekonominis efektas, todėl tyrimas reikšmingas siekiantiems didinti darbo efektyvumą ir skaidrumą ūkio subjektams.

SUMMARY

Paulius Urbonavičius

Wage And Research Of It's Optimization Possibilities In The JSC "VARIS" Company.

Master`s work.

In this Master`s degree work we perform the research of basic pay and it`s optimization possibilities in JSC “VARIS” company. The theoretical part of the work is carried out as the analysis of wage functions and defining the concept of wage, exclusion of salary determinants and analysis of wage structure. The exploratory analysis part of JSC "VARIS" wage-setting system and dynamic of it`s components. The present analysis revealed that the company JSC "VARIS" refers to the basic wage-setting system based on subjective parameters, therefore considering these results, the development of wage- system is being carried out based on objective criterions laid down in the methodology, prepared by Labour And Social Research Institute. This work highlights the socioeconomical effect which rises from the benefit of the application of the objective calculation methodology, therefore this research is important for those seeking to improve the efficiency and transparency of the economic subjects.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBO UŽMOKESČIO TEORINIAI KLAUSIMAI	9
1.1. Darbo užmokesčio funkcijos ir samprata	9
1.2. Darbo užmokesčių lemiantys veiksniai.....	15
1.3 Darbo užmokesčio struktūra.....	22
2. UAB „VARIS” DARBO APMOKĖJIMO SISTEMOS TYRIMAS.....	29
2.1. Pagrindinės UAB „VARIS“ charakteristikos.....	29
2.2. Taikomos darbo užmokesčio struktūros analizė UAB „VARIS“.....	32
2.3. Vadovų pagrindinio darbo užmokesčio analizė UAB „VARIS“.....	36
2.4. Specialistų pagrindinio darbo užmokesčio analizė UAB „VARIS“.....	41
2.5. Darbininkų pagrindinio darbo užmokesčio analizė UAB „VARIS“.....	43
2.6. Darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizė UAB „VARIS“.....	45
3. UAB „VARIS” DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS	49
3.1. Siūlomas vadovų kategorijos pareigybių vertinimas UAB „VARIS“.....	51
3.2. Siūlomas specialistų kategorijos pareigybių vertinimas UAB „VARIS“.....	63
3.3. Siūlomas darbininkų kategorijos pareigybių vertinimas UAB „VARIS“.....	74
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	81
PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ŽODYNAS	84
LITERATŪRA	86
PRIEDAI	90

ĮVADAS

Magistro baigiamojo darbo pavadinimas. Darbo užmokestis ir jo optimizavimo galimybių tyrimas UAB „VARIS“ įmonėje.

Temos aktualumas. Pagrindiniu gamybos tikslu yra laikomas asmeninių žmonių poreikių arba paklausos tenkinimas. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami fiziniai, dvasiniai – intelektualiniai, bei socialiniai poreikiai, kurių išvystymo bei patenkinimo laipsnis neabejotinai atspindi individų gyvenimo lygį ir kokybę. Tokiu būdu individų maisto, būsto, švietimo, sporto, kultūros, sveikatos apsaugos ir kitų paslaugų ir prekių vartojimas leidžia patenkinti individų poreikius, o kartu gerina jų gyvenimo kokybę. Pagal ekonominės sistemos dėsnius, jokios paslaugos ar materialinės prekės ekonomikoje nėra duodamos už dyką, todėl siekdamas gauti pajamų savo gyvenimo kokybės gerinimui individas darbo rinkai pateikia savo darbo jėgą.

Dėl ekonomikoje egzistuojančių prekių ir paslaugų įvairovės, darbo jėgos, reikalingos šių prekių ir paslaugų kūrimui, įvairovė taip pat didelė. Dėl šios priežasties darbo užmokestis turi būti diferencijuojamas atsižvelgiant į darbo kokybę, sudėtingumą, reikalingą kvalifikaciją bei kitus parametrus. Nuo 2003 m. Sausio 1 d. Įsigaliojęs Darbo kodekso 186 str. numato, jog darbo užmokestis turi priklausyti nuo darbo kiekio ir kokybės, įmonės rezultatų bei darbo pasiūlos ir paklausos. Darbo kodekso 188 str. nurodyta, kad darbo apmokėjimo sąlygos, dydžiai, profesijų ir pareigų tarifiniai ir kvalifikaciniai reikalavimai, darbo normos, darbų ir darbuotojų tarifavimo tvarka nustatomi kolektyvinėse sutartyse [24]. Tačiau dėl negausių bei silpnų profsajungų, ilgalaikio objektyvaus darbo užmokesčio nustatymo metodikos nebuvimo bei ūkio persiorientavimo, objektyvūs darbo užmokesčio veiksniai užleido vietą subjektyviems, darbdaviams individualiai tariantis su darbuotojais dėl jų atlyginimo dydžio. Sprendžiant šią problemą, 2004 m. Darbo ir socialinių tyrimų institutas parengė darbų ir pareigybių vertinimo metodiką (Metodiką), numatančią moksliskai pagrįstą pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo, atsižvelgiant į objektyvius parametrus, metodus [52]. Pasak metodiką parengusios autorių komandos, šios metodikos taikymas padidintų darbo užmokesčio skaidrumą, leistų įvertinti pareigybių sudėtingumą, bei jų lygius įmonėse ir organizacijose [52]. Tokiu būdu šios metodikos taikymas leistų mažinti dėl subjektyvaus darbo užmokesčio atsirandančią įtampą įmonės viduje, o įmonės vadovams papildomai motyvuoti esamus bei būsimus darbuotojus.

Praktinis šios metodikos pritaikymas įmonėje ne tik prisidėtų prie jos darbo efektyvumo ir skaidrumo gerinimo, bet ir leistų praktiškai pagrįsti šios metodikos naudą. Todėl darbe analizuojama esama darbo užmokesčio sistema UAB „VARIS“ įmonėje, bei jos tobulinimo galimybės taikant Metodiką.

Magistro baigiamojo darbo tikslas. Atlikti pagrindinio darbo užmokesčio analizę UAB „VARIS“ bei numatyti jo sistemos tobulinimo kryptis taikant Metodiką.

Magistro baigiamojo darbo uždaviniai.

1. Išanalizuoti esminius darbo užmokesčio bei jo diferencijavimo aspektus.
2. Išanalizuoti UAB „VARIS“ taikomą darbo apmokėjimo sistemą, išskirti esminius jos ypatumus.
3. Atlikus analizę pateikti UAB „VARIS“ taikomos pagrindinio darbo užmokesčio sistemos tobulinimo kryptis.

Magistro baigiamojo darbo objektas. UAB „VARIS“ darbo apmokėjimo sistema.

Hipotezės:

1. Darbo užmokesčio sistema UAB „VARIS“ remiasi ne tik objektyviais, bet ir subjektyviais parametrais
2. Metodiką galima pritaikyti tobulinant UAB „VARIS“ naudojamą darbo užmokesčio sistemą.
3. Pritaikius Metodiką darbų ir pareigybių vertinimui ir darbo užmokesčio skaičiavimui bendrosios išlaidos darbo užmokesčiui padidėtų nežymiai, jos tik būtų perskirstytos.

Problema. Nustatant darbo užmokesčio dydį dažniausiai yra vertinama ne pareigybė ar darbo vieta, o konkretus žmogus. Tokiu būdu objektyvius atlyginimą lemiančius veiksnius ima nusverti subjektyvūs. Šių veiksnių dominavimas didina įtampą kolektyve, nes dėl nepagrįstos atlyginimų diferenciacijos atskiri darbuotojai jaučiasi neįvertinti, jie nėra motyvuoti kelti kvalifikacijos ar dirbti našiau. Todėl siekiant užtikrinti įmonės patrauklumą kvalifikuotiems darbuotojams bei didinti jau dirbančių įmonėje darbuotojų motyvaciją būtina objektyviai nustatyti jų darbo užmokestį.

Tyrimo metodai. Atlikus mokslinės literatūros analizę apibrėžtos darbo užmokesčio funkcijos, kurių pagalba išreikšta darbo užmokesčio samprata. Nustatyti ir susisteminti darbo užmokestį lemiantys veiksniai, išskirti darbo užmokesčio struktūros elementai nubrėžiant gaires praktiniam tyrimui. Atliekant UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio tyrimą remtasi nacionalinių rodiklių bei įmonės finansinių duomenų logine, sistetine bei lyginamąja analize, duomenų interpretavimu, klasifikavimu bei apibendrinimu, grafinais metodais. Indukciniu metodu suformuotų išvadų pagalba atliktas UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio tobulinimo tyrimas, kurio metu, remiantis įmonės vidaus dokumentais, įmonės vadovybės konsultacijomis bei komentarais, įvertinti individualių pareigybių veiksnių lygiai, priskirtos tarifinės kategorijos, nustatytas darbo užmokesčio koeficientas bei apskaičiuotas pagrindinis darbo užmokestis.

Magistro baigiamojo darbo struktūra. Darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmajame skyriuje (konceptualiojoje darbo dalyje) nagrinėjami teoriniai darbo užmokesčio klausimai. Siekiant

apibrėžti darbo užmokesčio sampratą, atlikta mokslinės literatūros ir darbą reglamentuojančių teisės aktų analizė, kurios metu nustatyta, kad dėl skirtingų darbo užmokesčio aspektų akcentavimo (ekonominio, teisinio ir kt.) mokslinėje literatūroje sutinkami darbo užmokesčio apibrėžimai neleidžia pilnai išreikšti šios sąvokos turinio. Dėl šios priežasties darbo užmokesčio samprata yra nagrinėjama per šios sąvokos turinį išreiškiančių, darbo užmokesčio funkcijų, analizę.

Išskiriant darbo užmokesčių lemiančius veiksnius, susidurta su plačiai vartojama (1948 m. įsigaliojusios visuotinės žmogaus teisių deklaracijos įtvirtintą šiuolaikinių mokslininkų darbuose) „teisingo darbo užmokesčio“ samprata. Ši samprata, kuri buvo vartojama dar gerokai iki žmogaus teisių deklaracijos įtvirtinimo buvo sukritikuota dar 1875 m. K. Markso veikale „Gotos programos kritika“ [26], kuriame nelogiška ekonominio turinio prasme terminą rekomenduojama pakeisti į proporcingo“ darbo užmokesčio apibrėžimą. Tarp darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių išskirti vidiniai ir išoriniai, aptartos pagrindinės darbo užmokesčio formos bei pateikti tolimesnio darbo užmokesčio tyrimo, kuriuo tobulinama UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio sistema, objektyvūs pareigybių vertinimo kriterijai. Analizuojant darbo užmokesčio struktūrą išskiriamas pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis.

Antroje darbo dalyje atliekama UAB „VARIS“ darbo užmokesčio analizė. Atliekant analizę formalus įmonėje taikomas skirstymas į administraciją ir darbininkų pakeičiamas skirstymu į vadovų, specialistų ir darbininkų kategorijas. Formalaus skirstymo atsisakoma, dėl nepakankamo tiriamųjų grupių vienalytiškumo funkcijų požiūriu, o kartu ir nepakankamų galimybių palyginti šias pareigybių grupes. Atlikus suskirstymą, atliekama tiriamųjų kategorijų darbo užmokesčio dinamikos bei ją lėmusių veiksnių analizė. Skyriaus pabaigoje atliekama darbo užmokesčio UAB „VARIS“ ir šalies ūkyje bei darbo našumo ir darbo užmokesčio dinamikos palyginamoji analizė.

Trečiojoje darbo dalyje atliekamas UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio sistemos tobulinimas taikant Metodiką. Tobulinimas atliekamas antroje dalyje nustačius, kad darbo užmokesčio nustatymas UAB „VARIS“ stokoja objektyvių kriterijų ir įverčių.

Teorinis magistro darbo reikšmingumas. Dėl mokslinėje literatūroje vyraujančio atskirų (ekonominių, teisinių ir kt.) darbo užmokesčio aspektų akcentavimo, apibrėžimai atspindi tik siaurus šios sąvokos aspektus, todėl darbe darbo užmokestis nagrinėjamas per, jo turinį išreiškiančių, darbo užmokesčio funkcijų analizę.

Praktinis magistro darbo reikšmingumas. Magistro darbo praktinė vertė – teoriškai ir ekonomiškai pagrįstas darbo užmokesčio skaičiavimo metodikos, kuri veda prie teigiamų efektyvumo ir skaidrumo pokyčių, taikymo konkrečioje įmonėje tyrimas, kurio pagrindu gali būti optimizuojama darbo užmokesčio skaičiavimo sistema ūkio subjektuose. Darbe atskleidžiama objektyvios darbo užmokesčio skaičiavimo metodikos nauda ir pagrįstas jos taikymo

socialekonominis efektas, todėl autoriaus atliktas tyrimas yra reikšmingas siekiantiems didinti darbo efektyvumą ir skaidrumą ūkio subjektams.

1. DARBO UŽMOKESČIO TEORINIAI KLAUSIMAI

1.1. Darbo užmokesčio funkcijos ir samprata

Atliekant darbo užmokesčio ir jo sistemos gerinimo galimybių analizę, svarbu apibrėžti darbo užmokesčio sąvoką, išanalizuoti jo struktūrą ir lemiančius veiksnius bei išskirti esmines darbo užmokesčio funkcijas, tokiu būdu apibrėžiant analizės ribas. Šis būtinumas iškyla dėl mokslinėje, publicistinėje ir teisinėje literatūroje vartojamų: darbo užmokesčio, atlyginimo, algos, atlygio už darbą ir kitų sąvokų galimo nevienareikšmio supratimo bei skirtingų interpretacijų. Todėl šių sąvokų apibrėžimas bei išaiškinimas – būtinas, teorinių darbo užmokesčio aspektų, analizės komponentas.

Pradedant analizę dera atsižvelgti į istorinę darbo užmokesčio sąvokos evoliuciją. Esminės ikikapitalistinių laikų bei klasikinės politinės ekonomijos mokyklos mąstytojų ir mokslininkų mintys pateiktos 2 priede. Iš jo matyt, jog dar iki ekonomikos mokslo atsiradimo bei rinkos ūkio susiformavimo, mąstytojai reiškė tokias modernias mintis, kaip darbo užmokesčio dydis atsižvelgiant į darbo rezultatus, į kvalifikaciją, srities kurioje dirbama. Prasidėjus sisteminiams ekonomikos tyrimams formavosi darbo užmokesčio kaip sukurto daikto vertės, darbo jėgos vertės ir kainos sąvokos. Tačiau greta šių modernių darbo užmokesčio apibrėžimų nuolat buvo rutuliojamos ir kitos, subjektyvaus požiūrio į darbo užmokestį, teorijos.

Pagal 1951 m. Tarptautinės darbo organizacijos (toliau - TDO) priimtą konvenciją „Dėl vienodo atlyginimo vyrams ir moterims už lygiavertį darbą“, atlyginimo sąvoka apima įprastinį, pagrindinį ar minimalų darbo užmokestį arba algą ir bet kokius papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai ar netiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui grynaisiais pinigais arba natūra už darbuotojo darbą [15]. Reikia paminėti, jog šis TDO pateiktas atlyginimo apibrėžimas įtvirtintas ir Europos Bendrijos steigimo sutarties 119 straipsnyje 2 dalyje [25]. Matyti, jog Europos ir tarptautinėje teisėje įsitvirtinęs atlyginimo apibrėžimas yra traktuojamas itin plačiai, kaip materialus ir nematerialus atlygis už darbą.

Analizuojant mokslininkų (B. Martinkaus, S. Žičkienės, V. Bagdžiūnienės, A. Sakalo, A. Marčinsko, B. Leonienės, V. Dubino ir kitų) darbus [30], [4], [39], [22], [10] sutinkamas pakankamai įvairus darbo užmokesčio traktavimas, tačiau jie labiau susiję ne su sąvokos turiniu, o su vertinimo kriterijais. V. Navickas, K. Paulavičius teigia, kad darbo užmokestis yra darbinės pajamos, kurios suteikiamos darbo jėgai už atliktą darbą. Rinkos sąlygomis žmogaus darbo jėga yra perkama ir parduodama, o kapitalo savininkas ją naudoja darbo procese mokėdamas darbuotojui darbo užmokestį. Todėl galima teigti, kad darbo užmokestis yra darbo vertės pinigine išraiška arba

jos kaina [33]. Kita vertus I. Mačernytė – Panomarovienė teigia, jog skirtingai nuo ekonominės kategorijos, kurioje darbo užmokestis apibrėžiamas, kaip darbo jėgos (kaip ypatingo išteklių, būtino gamybai) kainos išraiška rinkos sąlygomis, kuri nustatoma atsižvelgiant į pasiūlos ir paklausos santykį bei darbo kokybę atspindinčius parametrus (profesija, kvalifikacija), teisinė darbo užmokesčio kategorija suprantama tik siaurąja šios sąvokos prasme, tai yra kaip apmokėjimas už darbo funkcijų atlikimą arba darbas pagal darbo sutartį [25]. V. Gerikienė, A. Marčinskas pažymi, kad darbo užmokesčio sistema iš esmės yra darbuotojų motyvacinė sistema, o ne tik išlaidos gamybos procese naudojamo darbo apmokėjimas [12]. Siekiant išsamesnio darbo užmokesčio sąvokos apibrėžimo, derėtų atsižvelgti ir į pagrindinį Lietuvos Respublikos darbo teisės rinkinį – Lietuvos Respublikos darbo kodeksą. Nuo 2003 m. sausio 1 d. įsigaliojusiam Lietuvos Respublikos darbo kodekse (Žin., 2002, Nr. 64-2569), darbas yra apibrėžiamas kaip pagal darbo sutartį atliekamas darbas, kurį lemia darbo kiekis ir kokybė, įmonės veiklos rezultatai bei darbo paklausa ir pasiūla. Taip pat jis numato, jog už lygiavertį darbą negali būti vykdoma diskriminacija lyties požiūriu [24].

Apibendrinant galima teigti, jog atsižvelgiant į teises bei ekonomines kategorijas, bei remiantis mokslininkų darbais, darbo užmokestį galima skirstyti į kelias kategorijas:

1. Plačiąją prasme darbo užmokestį arba atlyginimą galima traktuoti kaip bet kokį materialų ar nematerialų darbuotojui išmokamą atlygį, už jo darbo jėgos panaudojimą profesinėje veikloje.
2. Kaip ekonominė kategorija, darbo užmokestis traktuojamas kaip pasiūlos ir paklausos, įmonės ar įstaigos padėties ar rezultatų bei darbo jėgos kokybės nulemta už tam tikrą darbo kiekį mokama pinigų suma.
3. Kaip teisinė kategorija, darbo užmokestis suprantamas kaip darbo sutartyje numatyta suma už atliekamas darbo funkcijas.

Išsiaiškinus atlyginimo bei darbo sąvokos apibrėžimą reikia pažymėti, jog mokslinėje literatūroje atlygis už darbą bei alga dažniausiai naudojamos siaurąją, darbo užmokesčio kaip ekonominės ar teisinės kategorijos, prasme. Kita vertus, apžvelgus mokslinėje literatūroje sutinkamus darbo užmokesčio apibrėžimus nusako darbo užmokesčio esmę keliais rakursais, tačiau visiškai neatskleidžia darbo užmokesčio dydžio ir turinio nustatymo objektyvių kriterijų. Todėl racionaliausia apibrėžti darbo užmokesčio sampratą analizuojant jo turinį, tai yra darbo užmokesčio funkcijas.

Suirus natūriniam ūkiui bei išsiplėtojus kapitalistiniams santykiams visame pasaulyje paplito samdomas darbas. Išskirtinis šio reiškinių bruožas yra tas, jog darbo jėgą parduodantys darbuotojai specializuojasi darbo rinkoje tam tikrose srityse, o pagrindiniu jų pajamų ir poreikių tenkinimo šaltiniu tampa darbo užmokestis. Dėl šios priežasties darbo užmokestis turi suteikti darbuotojui

pakankamus finansinius išteklius tenkinti visus esminius poreikius, bei skatinti gerinti savo, kaip darbo jėgos, kokybę ir našumą. Dėl šios priežasties yra išskiriamos įvairios darbo užmokesčio funkcijos, kurios ir apibrėžia tenkinamus darbo jėgos poreikius.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama nemažai darbo užmokesčio funkcijų. Rusijos darbo teisėje išskiriamos trys pagrindinės darbo užmokesčio funkcijos: atstatomoji, skatinamoji ir reguliuojamoji. Jos atspindi darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį formuojant personalą, numatant darbuotojų skaičių ir užimtumą [5]. Lietuvos mokslininkų nuomonės dėl darbo užmokesčio funkcijų skiriasi nežymiai. K. B. Paulavičius, E. Stancikas, B. Martinkus, A. Savanevičienė, I. Mačernytė – Panomariovienė, V. Gerikienė išskiria atstatomąją, skatinamąją ir socialinių garantijų darbo funkcijas [35, 45, 29, 25, 12]. Šalia šių, daugelyje mokslininkų darbų sutinkamų darbo užmokesčio funkcijų F. Klupšas išskiria reguliuojamąją funkciją [21], o A. Šileika, I. Blažienė nurodo esant kompensacinę bei kaupiamąją darbo užmokesčio funkcijas [51].

Reprodukcinė darbo užmokesčio funkcija skirta darbo jėgos atstatymui. Tai esminė darbo užmokesčio funkcija, nes darbo metu naudojami fiziniai ir/ar protiniai sugebėjimai, todėl jų atstatymas yra pirmapradė darbo užmokesčio funkcija, jei siekiama nepertraukiamo darbo proceso. I. Mačernytė – Panomariovienė teigia, jog atstatomoji funkcija yra svarbiausias darbo užmokesčio tikslas, kadangi būtent ši funkcija atkuria darbininko gebėjimą dirbti. Tai itin aktualu nekvalifikuotai ar mažai kvalifikuotai darbo jėgai, nes dėl menko darbo našumo darbo užmokestis ne visada padengia pragyvenimo kaštus, o tai savo ruožtu trukdo darbuotojams normaliai funkcionuoti. Dėl šios priežasties valstybė nustato minimalų darbo užmokestį, kurio turi užtekti reprodukcinėi darbo funkcijai atlikti, bei minimaliam žemiausią kvalifikaciją turinčių darbuotojų pragyvenimui [25]. Tokiu būdu reprodukcinė funkcija užtikrina bent minimalų pragyvenimo lygį (egzistavimą), tačiau ši funkcija yra esminė tik mažai kvalifikacijos reikalaujančiuose fizinio darbo sektoriuose.

Socialinių garantijų funkcija. Normaliomis sąlygomis darbo jėga atkuriamą ne tik patenkinant fiziologinius poreikius (pertrauka pailsėti ir pavalgyti), bet ir sudarant patenkinamas sąlygas darbuotojų kvalifikacijai kelti bei kūrybiniam potencialui plėtoti [25]. Būtent tai ir atitinka socialinių garantijų darbo užmokesčio sąvoką, kuomet atlyginimas užtikrina ne tik paprasto darbo, bet ir kvalifikuoto darbo funkcijas. Analizuojant šią funkciją derėtų susipažinti su žmogiškojo kapitalo samprata. Pasak A. Šileikos, Z. Tamašauskienės, žmogiškas kapitalas tai – žmogaus žinios, įgūdžiai, patirtis, motyvacija, energija, sveikata, kurie naudojami gamybos ar paslaugų teikimo srityse, siekiant našesnio, efektyvesnio darbo [50]. Šis kapitalas yra formuojamas tiek teorinių žinių (mokslo) tiek darbinį įgūdžių pagalba, kuomet dėl didėjančio žmogiškojo kapitalo kyla žmogaus kaip darbuotojo kvalifikacija. Savo ruožtu nors tai reikalauja nuolatinių tiek piniginių, tiek laiko investicijų, žmogiškojo kapitalo augimas užtikrina didesnes galimybes kvalifikuoto darbo rinkoj, o

kartu ir aukštesnį darbo užmokestį, kuris atlikdamas socialinių garantijų funkciją turi padengti investicijų į žmogiškąjį kapitalą kaštus. A. Šileika, Z. Tamšauskienė pabrėžia, kad investicijos į žmogiškąjį kapitalą turi ir investicinę, ir vartojamąją reikšmę [50]. Tai yra dėl žmogaus kaip išteklius specifiškumo, kadangi žmogus funkcionuoja tik apjungus šias išsilavinimo dalis.

Tyrimai rodo, jog daugelyje šalių universitetinį išsilavinimą turinčių žmonių atlyginimai didėjant amžiui auga žymiai greičiau, nei neturinčių aukštojo išsilavinimo. Be to, pasak J. Bagdanavičiaus, JAV ekonomistui E. Denissonui atlikus 28 m. apėmusį JAV ekonomikos tyrinimą paaiškėjo, jog per tą laiką dėl žmogiškojo kapitalo augimo nacionalinės pajamos padidėjo beveik 50 % [3]. Atsižvelgiant į tai, jog nuo 1929-1957 m. vyko didžiulė technologinė pažanga, o nacionalinių pajamų augimą vis tik daugiausiai lėmė žmogiškojo kapitalo augimas, galima teigti, jog investicijos į žmogišką kapitalą yra itin efektyvios. I. Mačernytė – Panomariovienė išskiria pagrindinius kvalifikaciją, kaip itin svarbų žmogiško kapitalo elementą, lemiančius veiksnius:

- 1) bendrasis išsimokslinimas;
- 2) visų formų specialusis išsimokslinimas;
- 3) įgūdžiai, įgyti praktiniame darbe;
- 4) įgimtos asmeninės – dalykinės savybės [25].

Tokiu būdu socialinių garantijų funkcija turi užtikrinti investicijų į žmogiškąjį kapitalą sąnaudų padengimą, kuris apima ne tik investicinį ir vartojamąjį išsilavinimą, bet ir alternatyvius mokslo kaštus [45].

Skatinamoji funkcija. Kiekvienos įmonės tikslas yra pelno siekimas, jo maksimizavimas. Kadangi jau kalbant apie socialinių garantijų funkciją buvo aptartas žmogiškojo kapitalo naudingumas, todėl galima teigti, jog kiekvieno pelno siekiančio įmonės valdytojo svarbiausias uždavinys turėtų būti šiuo dideliu šio kapitalo potencialu disponuojančiu žmonių skatinimas kuo efektyviau jį išnaudoti. Tokiu būdu atsiskleidžia dar vienas, motyvacinis darbo užmokesčio vaidmuo arba skatinamoji funkcija. Pasak I. Mačernytės – Panomariovienės, skatinamosios darbo užmokesčio funkcijos tikslas yra padidinti darbo našumą. Tai realizuojama nustatant atitinkamą darbo užmokesčio dydį už kiekį ir kokybę, bei taikant diferencijuotą darbo apmokėjimo sistemą [25]. B. Martinkus, S. Žičkienė darbo užmokesčio sistemą laiko viena svarbiausių ir efektyviausių motyvacinių sistemų, kuriomis gali disponuoti darbdavys [30]. Z. Tamašauskienė ir kt. pabrėžia skaidraus darbo užmokesčio sistemos skatinamąjį poveikį darbuotojams. Pasak jų, įmonėse kuriose slepiamas atlyginimas už darbą ir veikia neobjektyvus atlyginimo už veiklą mechanizmas, slopinamas darbuotojų aktyvumas, atsiranda nepasitenkinimo ir skriaudos jausmai, kolektyvuose bręsta konfliktinė situacija. Kad taip nenutiktų, nustatant pagrindinį darbo užmokestį rekomenduojama vertinti ne darbuotoją, o darbą (pareigybę) ir atsižvelgiant į gautus vertinimo

rezultatus darbo užmokestį diferencijuoti [53]. J. Žaptoriaus, išskiria tokius darbų vertinimo metodus:

Kokybinio vertinimo:

- darbų palyginimo metodas;
- darbų klasifikavimo metodas.

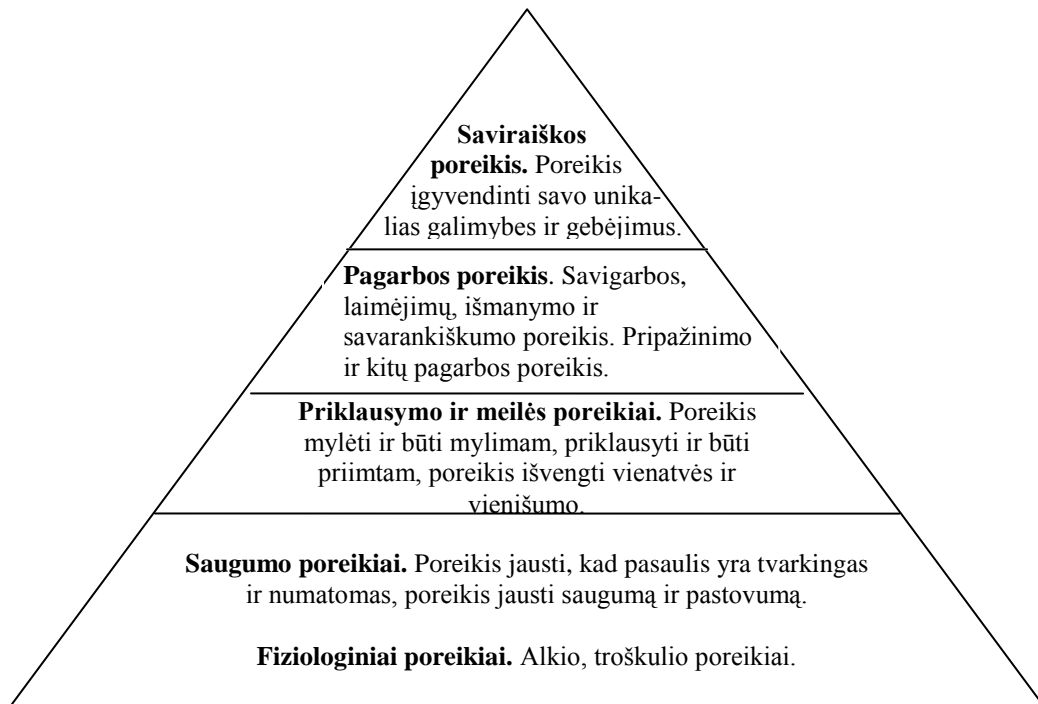
Kiekybinio įvertinimo:

- įvertinimo balais metodas;
- darbo veiksmų palyginimo metodas [57].

Kompensacinę funkciją darbo užmokestis atlieka, kai darbuotojui tenka dirbti sąlygomis, kurios yra blogesnės už paprastai esančias darbo rinkoje. Nepaisant to, kad darbo santykius reglamentuojantys dokumentai įpareigoja darbdavį užtikrinti darbuotojui priimtinas darbo sąlygas, kai kurie specifiniai darbai yra atliekami pavojingomis ar kenksmingomis sąlygomis. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (Žin., 2003, Nr. 70-3170; 2010, Nr. 60-2961; 2007, Nr. 69-2720) tokioms priskiria darbus aukštyje, šaltyje, karštyje, darbai su pavojingomis medžiagomis ir preparatais, darbas su sprogiomis, degiomis medžiagomis, darbai veikiant vibracijai ir radiacijai ir kt. Todėl darbo užmokesčio kompensacinė funkcija turi atlyginti už darbuotojo sveikatai daromą žalą ar aukštą galimos žalos atsiradimo laipsnį.

Kaupiamoji funkcija pasireiškia dalies darbo užmokesčio atidėjimu siekiant užtikrinti tam tikras pajamas darbingumo ar dalies darbingumo praradimo, senatvės atvejais. Ši darbo užmokesčio funkcija atsiranda dėl ateities neapibrėžtumo, dėl nenumatytų aplinkybių, kurios gali apriboti darbuotojo gebėjimą materialias ar nematerialias prekes, arba tiesiog pabloginti darbo jėgos bei žmogiško kapitalo kokybę. Kita vertus ši darbo užmokesčio funkcija daugelyje šalių yra įstatymiškai reglamentuota, tai yra įstatymiškai įtvirtintas mokėjimas į tam tikrus pensijos, privalomo socialinio draudimo, garantinius ar kitus, fondus.

Nagrinėjinėjant darbo funkcijas derėtų atkreipti dėmesį į žmogaus asmeninių poreikių hierarchiją, kuriai tenkinti ir skirtos darbo užmokesčio funkcijos. Viena žymiausių ir plačiausiai pasaulyje naudojamų žmogaus poreikių hierarchijų buvo pristatyta 1970 m. Abrahamo Maslow. Ši žmogaus poreikių piramidė pateikta 1.1.1. paveiksle.



1.1.1. pav. A. Moslow poreikių hierarchijos piramidė.

Šaltinis: [26].

Iš 1.1.1. paveikslo matyti, jog kylant piramide nuo pagrindo iki smaigalio poreikių pobūdis pasikeičia nuo fiziologinio iki intelektualinio. Kitaip sakant, patenkinus žemiausius ir svarbiausius fiziologinius poreikius, vis labiau stiprėja intelektualiniai arba aukštesnio lygio poreikiai. Šią psichologinę piramidę galima labai nesunkiai susieti su trimis svarbiausiomis, atstatomąją (reprodukcine), skatinamąją ir socialine, darbo užmokesčio funkcijomis.

Reprodukcinę darbo užmokesčio funkciją galima sieti su fiziologiniais ir iš dalies saugumo poreikiais. Tenkindamas šiuos fiziologinius (alkio, troškulio) bei saugumo (būstas) poreikius žmogus užsitikrina bent minimalias pragyvenimo sąlygas. Kita vertus ši funkcija visiškai neskaitina gerinti darbo našumo ar tobulėti, o tik šį lygį atitinkantis darbo užmokestis negali būti taikomas intelekto reikalaujančiuose darbuose. Socialinę darbo užmokesčio funkciją galima sieti su pačia aukščiausia – saviraiškos poreikių sritimi. Tai reiškia, jog aukštos kvalifikacijos darbuotojas su išvystytu žmogiškuoju kapitalu pasižymi stipriais saviraiškos poreikiais, kurių tenkinimas dar labiau vysto kūrybines ir intelektualines darbuotojo galias. Todėl darbo užmokestis turi padengti investicijų į žmogiškąjį kapitalą sąnaudas. Kartu čia paliečiama ir skatinimo funkcija, nes saviraiškos poreikio tenkinimas iš atlyginimo, gerina žmogiškąjį kapitalą, o tuo pačiu didina darbuotojo darbo našumą. Skatinamoji funkcija taip pat siejama su pagarbos ir priklausymo poreikiais, nes darbo užmokestis, kuris leidžia darbuotojui jausti savo vertę bei pajamų elementu išsiskirti iš kitų, mažiau kvalifikacijos reikalaujančius darbus dirbančių darbininkų, skatina dėti pastangas, siekiant neprarasti įgytos visuomeninės padėties.

Apibendrinant galima teigti, jog darbo užmokesčio funkcijos ne tik užtikrina darbo jėgą parduodančio žmogaus bei jo šeimos svarbiausių poreikių tenkinimą, atsižvelgiant į jo kvalifikaciją ir dirbamą darbą, bet ir kompensacijas dėl darbo žalos ar potencialios žalos sveikatai, atidėjimus darbo jėgos kokybės pablogėjimo dėl natūralių ar atsitiktinių priežasčių. Darbo užmokesčio funkcijos taip pat yra esminis darbo užmokesčio dydį bei sampratą apibrėžiantis veiksnys. Savo ruožtu darbo užmokestį galima apibrėžti kaip už darbą sumokamas, darbo sutartyje apibrėžta, piniginis atlygis, kurio dydis yra lemiamas darbo užmokesčio funkciju.

1.2. Darbo užmokestį lemiantys veiksniai

Nuo pat ekonomikos kaip mokslo užuomazgos senovės mąstytojų darbuose klostėsi įvairūs požiūriai į darbo užmokestį lemiančius veiksnius. Vieni jų buvo objektyvūs ir rėmėsi stebėjimais ar paprastais analizės metodais, kiti gi subjektyviai vertino, jog prastuomenei niekada nebus gana, tad ir darbo užmokestis turi būt kiek įmanoma žemesnis. Tad ir prabėgus daugeliui amžių bei ekonomikai kaip mokslui išvysčius specifinius ekonominių procesų analizės metodus mokslininkų nuomonės dėl darbo užmokestį lemiančių veiksnių vis dar skiriasi.

V. Sakalas, V. Šilingienė teigia, jog darbo užmokestį lemia ne tik kiekybiniai ir kokybiniai darbo rezultatai (kaip tai numato Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas (Žin., 2002, Nr. 64-2569)), bet ir darbuotojo asmeninės savybės – kvalifikacija, potencialas, kooperacijos su bendradarbiais lygis [41]. Tuo tarpu H. Kierzkowski skiria keturis darbuotojų uždarbį lemiančius veiksnius:

1. teisės aktai;
2. profsąjungos;
3. kompensavimo politika;
4. teisingo apmokėjimo samprata [20].

Reikia pažymėti, jog 1948 m. įsigaliojusios Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos 23 straipsnio 3 dalyje įtvirtintą formuluotę „kiekvienas darbo žmogus turi teisę į teisingą ir patenkinamą atlyginimą, garantuojantį žmogaus orumo vertą egzistavimą jam pačiam ir jo šeimai, ir papildomą, kai reikia, visomis kitomis socialinės apsaugos lėšomis“ [18], kuri įvairiuose darbo santykius reglamentuojančiuose dokumentuose bei mokslininkų darbuose įtvirtino sąvoką „teisingas darbo užmokestis“. Ši sąvoka dar 1875 m. buvo sukritikuota K. Markso veikale „Gotos programos kritika“ [27]. Kritikuodamas „teisingai paskirstytas darbo pajamas“ (kaip sukurtas pajamas, kurios yra paskirstomos tarp darbdavio ir darbininko ar tarp darbininkų, šiems valdant darbo priemones) K. Marksas pažymi, jog darbo pajamos privalomai turi būti sumažintos, siekiant užtikrinti tiek gamybos tęstinumą, tiek siekiant užtikrinti bendruosius poreikius (dabartiniais terminais – viešąsias gėrybes). Šie atskaitymai gali būti atlikti pagal „esamas priemones bei jėgas, iš dalies pagal tikimybių teoriją, tačiau jokių būdu jų neišskaičiuosi pagal teisingumą“ [27], tokiu būdu K. Marksas

įrodo, jog darbuotojo darbo užmokestis gali būti skaičiuojamas tik nuo sumažintų (tiek jo, tiek ir darbdavio) pajamų, todėl racionalu būtų kalbėti ne apie „teisingą“ darbo užmokestį, o apie proporcingą darbo užmokestį.

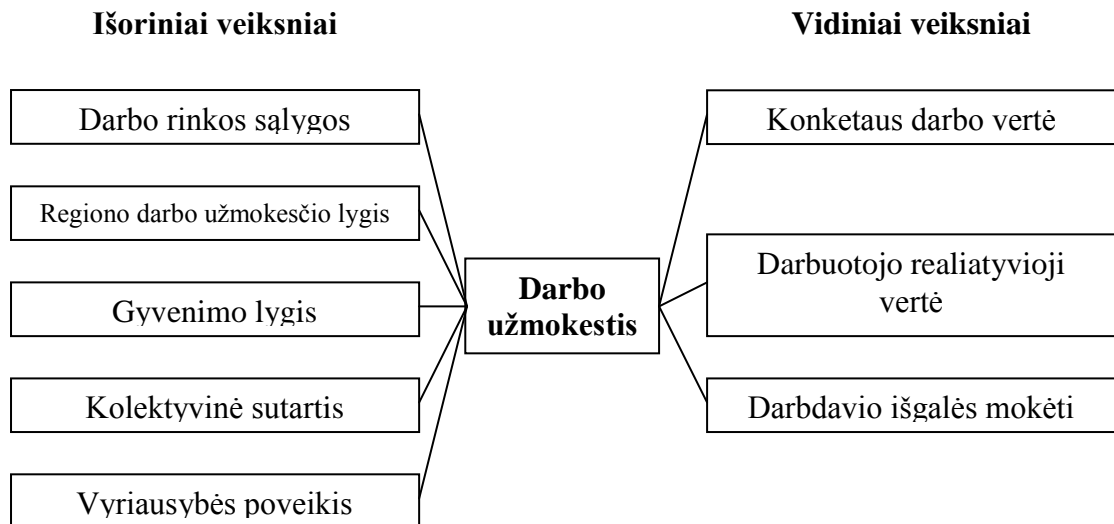
Teisės aktuose paprastai nustatomas minimalus darbuotojų atlyginimas ir įtvirtinama galimybė ar būtinybė jį mokėti, taip pat nustatomi priemokų už nukrypimus nuo darbo normų tarifai, privalomųjų socialinių įmokų normos ir pan. Tačiau nepaisant šio griežto darbo užmokesčio reglamentavimo privalomų darbuotojams, yra nemažai ir trūkumų. Pavyzdžiui, minimalaus darbo užmokesčio reglamentavimas vieniems darbuotojams leidžia gauti bent minimalias pajamas, o tuo tarpu tie, kurių darbas vertas mažiau, apskritai neturi galimybės rasti legalaus darbo [38].

Vienijimasis į profsąjungas leidžia sudaryti kolektyvines sutartis, kurių svarbiausias klausimas yra darbo apmokėjimas. Šiuo atveju profsąjungų padėtis privileijuota, kadangi darbdaviams nesusitarus su profesine sąjunga ši gali paskatinti savo narius streikuoti. Tuo tarpu įsigaliojusios kolektyvinės sutartys galioja visiems darbuotojams nepriklausomai ar priklauso jie profsąjungai ar ne. Profsąjungos veikia darbo užmokestį atsižvelgiant į: gaminamo produkto paklausos elastingumą bei dalį, kurią darbo užmokestis sudaro gamybos kaštuose [19].

Darbdavio taikoma kompensavimo už darbą politika arba rekomendacijos taip pat turi įtakos darbo užmokesčio naudos dydžiui. Čia svarbų vaidmenį vaidina darbdavio preferencijos mokėti padidintą atlygį už darbą [20].

Nustatant darbo apmokėjimo lygius svarbų vaidmenį vaidina „teisingo“ atlygio samprata, tai yra poreikis, kad atlygis būtų teisingas lyginant jį išorėje ir viduje. Lyginant darbo užmokestį išorėje, jis turi atrodyti patrauklus, palyginti su kitų įmonių apmokėjimo lygiais, kitaip darbdaviui bus sunku pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Darbo užmokestis turėtų būti teisingas ir lyginant įmonės viduje, nes priešingu atveju darbuotojai jausis nevertinami, jų motyvacija bus žema dėl nesugebėjimo savo darbo rezultatais daryti įtakos atlygiui.

Analizuojant Lietuvos mokslininkų darbus pastebima, jog daugelis jų (B. Martinkus, S. Žičkienė, A. Sakalas, V. Dubinas) skirsto darbo užmokestį įtakojančius veiksnius į vidinius ir išorinius. Šių veiksnių įtakos darbo užmokesčiui schema pateikta 1.2.1. paveiksle.



1.2.1. pav. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai

Šaltinis: [10],[29],[30],[40].

Darbo rinkos sąlygos. Tai išorinis veiksnys, dar vadinamas darbo pasiūla ir paklausa, kuris plačiai nagrinėjamas tiek mikroekonominiu įmonės, tiek makroekonominiu šalies ar pasaulio mastu. Klasikinės mokyklos makroekonomikoje atstovu nuomone, darbo užmokestis yra esminis dydis lemiantis užimtumo ir nedarbo santykį rinkoje [43]. Įmonės lygmeniu tarp darbo užmokesčio ir darbo pasiūlos yra stiprus atvirkštinis ryšys: darbo rinkoje daugėjant darbo jėgos, šios kaina, o kartu ir mokamas atlyginimas krenta, tuo tarpu pasiūlai mažėjant, darbo užmokestis auga. Tuo tarpu darbo paklausa ir darbo užmokestis kinta ta pačia kryptimi, paklausai didėjant, darbo užmokestis didėja, o šiai mažėjant – jo lygis krenta.

Regiono darbo užmokesčio lygis. Darbo užmokesčio lygis regione orientuoja darbdavius mokėti tam tikro specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio lygio darbo užmokestį, koks mokamas šiame regione panašioms darbuotojams [12]. Tai susiję su gyvenimo lygiu konkrečiame regione ir su darbo jėgos migracija. Dėl to susiklosto situacija, kuomet darbuotojai iš darbdavio reikalauja atlyginimų, kurie šiame regione mokami panašios ar tos pačios profesijos atstovams. Šis reikalavimas susijęs su tuo, jog panašių profesijų atstovų poreikiai būna panašaus išvystymo laipsnio, o tai reiškia, kad neadekvati alga neleis darbuotojams tenkinti savo įprastų poreikių.

Gyvenimo lygis yra svarbus darbo užmokestį veikiantis dydis, nes kylant asmeninio vartojimo materialių ir nematerialių prekių kainoms, išsivysčiusių šalių profsąjungos siekia į kolektyvines darbo sutartis įtraukti punktą dėl darbo užmokesčio koregavimo atsižvelgiant į infliaciją [32]. Kita vertus gyvenimo lygis konkrečioje šalyje lemia ir poreikių tenkinimo kainą, kuri yra labai stipriai susieta su darbo užmokesčiu, kaip pagrindiniu poreikių tenkinimo šaltiniu.

Kolektyvinės sutartys yra išskiriamos kaip profesinių sąjungų veiklos rezultatas. Lietuvoje profsąjungos neturi nei tokios veiklos patirties, nei įtakos kaip Vakarų Europoje ar Šiaurės Amerikoje, tačiau pagal Lietuvos Respublikos darbo kodeksą (Žin., 2002, Nr. 64-2569) profsąjungos įeina į trišalę tarybą, kuri sprendžia esminius darbo rinkos klausimus, tokius kaip minimalaus valandinio ar minimalaus mėnesinio atlyginimo dydį.

Vyriausybės veikla. Vienas iš svarbiausių išorinių veiksnių veikiantis darbo užmokesčių dvejopai: per įstatyminę bazę reguliuojantis darbo apmokėjimą, įmonių finansines galimybes per mokesčius bei paties valstybės sektoriaus dalyvavimas rinkoje veikiant darbo pasiūlą ir paklausą, kainų lygį ir kt. [43]. Įstatyminių darbo užmokesčio reguliavimą nuo 2003 m. reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Žin., 2002, Nr. 64-2569), tačiau vyriausybė turi priemonių jį veikti per įstatymus (delspinigių nustatymo ir išmokėjimo, kompensacijų už ypatingas darbo sąlygas, valstybės pareigūnų ir tarnautojų darbo apmokėjimo ir pan.). Kitas svarbus vyriausybės instrumentas, kuris veikia darbo užmokesčio dydį yra mokesstinė sistema. Ji veikia darbo užmokesčių tiek tiesiogiai (gyventojų pajamų mokestis, įmokos į pensijų, socialinio draudimo fondus), tiek ir netiesiogiai mokesčiais veikdama įmonės finansinę padėtį, o kartu ir jos gebėjimą mokėti atlyginimus. Reikia paminėti, jog pagal 187 Lietuvos Respublikos darbo kodekso (Žin., 2002, Nr. 64-2569) straipsnį, Vyriausybė Trišalės tarybos teikimu nustato minimalųjį darbo užmokesčių, tokiu būdu darydama tiesioginį poveikį darbo užmokesčio dydžiui šalyje.

Analizuojant vidinius veiksnius, kurie daro įtaką darbo užmokesčiui pirmiausia derėtų išskirti **konkrečius darbo vertę**. Ji paprastai būna aptariama kolektyvinėse darbo sutartyse. Įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą darbo užmokesčio organizaciją, dažniausiai vienu ar kitu darbų vertinimo metodu nustato konkretaus darbo vertę [38]. Ši konkreti darbo vertė yra pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo pagrindas, o kartu ir svarbiausias veiksnys atliekant UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio tyrimą ir tobulinimo kryptį analizę. Reikia pažymėti, jog šio tyrimo tikslas ir yra propaguoti objektyvų konkrečios darbo vietos vertinimą pagal jos parametrus, o ne pagal darbuotoją.

Darbuotojo reliatyvi vertė yra tiesiogiai įtakojama darbuotojo asmeninių savybių visuma bei turimu žmogiškojo kapitalo kiekiu. Ši vertė paprastai pasireiškia per papildomą darbo užmokesčių (premijas ir priedus), kuris atlieka socialinių garantijų ir skatinamąją darbo užmokesčio funkcijas. Reikia pažymėti, jog kai kuriose pramonės šakose (ypač statybos), profsąjungos siekia vienodo darbo užmokesčio skirtingų profesijų darbuotojams. Šios lygybės motyvas yra argumentas, jog darbo užmokestis turi būti nustatomas pagal darbuotojo kvalifikaciją ir vienodos kvalifikacijos darbuotojai turi gauti tą patį darbo užmokesčių [10]. Tačiau įgyvendinant tokią darbo užmokesčio apmokėjimo sistemą, darbo užmokestis netektų savo skatinamosios funkcijos, tuo pačiu silpnindamas darbuotojų efektyvesnio ir kokybiškesnio darbo motyvaciją. Todėl, pasak V. Dubino,

darbo užmokestį reikia nustatyti individualiai, pagal atlikto darbo turinį, maksimaliai pasitelkus darbo skatinimo sistemą, kad darbuotojas nuolat tobulėtų ir didintų savo darbo kokybę [10].

Darbdavio išgalės mokėti absoliučia reikšme yra apibrėžiamos pelno, kuri įmonė gauna už parduotą produkciją ir suteiktas paslaugas, bei valstybės mokestinės bazės, kuri apibrėžia kokia pelno dalis kelias viešųjų gėrybių bei kitų valstybės paslaugų kūrimui. Savo ruožtu darbuotojas iš dalies pats lemia darbo užmokesčio dydį, nes būtent nuo jo sukurtos produkcijos kiekio ir kokybės priklausys įmonės pajamos. Darbuotojo produktyvumas yra lemiamas ne tik asmeninių ir darbinių darbuoto savybių, bet ir investicijų į kapitalą, kurios savo ruožtu turi tiesioginį ryšį su gamybos imlumu darbo jėgos kiekiui ir kokybei: sumažėjus darbo jėgos poreikiui darbdavys turi galimybę stiprinti skatinamosios darbo užmokesčio funkcijos įgyvendinimą arba samdytis kokybiškesnę, bet brangesnę darbo jėgą. Pasak P. Vanago, darbdavio galimybės mokėti veikia ir tokie išoriniai veiksniai kaip ekonominė situacija bei konkurencija konkrečioje šakoje [56]. Konkurencija priverčia mažinti produkcijos kainas ir tokiu būdu sumažina įmonės pajamas bei potencialaus mokėjimo fondo dydį. Tokioje situacijoje darbdavio pasirinkimai gali būti tradiciniai: mažinti darbo užmokestį, atleisti dalį darbuotojų arba blogiausiu atveju – bankrutuoti arba pagrįsti gera įmonės valdymo praktika. Šiuo atveju tai įmonės veiklos optimizavimas atsisakant nerentabilių veiklos krypčių bei peržiūrint sąnaudas. Kita vertus, konkurencingumas didėja gerėjant produktų ir veiklos kokybei, kai mažėja kaštai. Todėl atlyginimu už darbą siekiama skatinti darbo kokybę, o tai padidina darbdavio galimybės mokėti daugiau [56].

Kitas svarbus darbo užmokesčio dydį lemiantis veiksnys yra įmonėje taikoma darbo užmokesčio forma. Paprastai mokslinėje literatūroje yra išskiriamos 2 pagrindinės darbo užmokesčio formos: vienetinė ir laikinė.

Vienetinė darbo užmokesčio forma pasižymi tuo, kad darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo atlikto nustatytos kokybės darbo kiekio, atsižvelgiant į darbo turinį ir sąlygas. Šios darbo užmokesčio formos pagrindas yra vienetinis įkainis, kuris suprantamas kaip darbo užmokesčio dydis už atlikto darbo vienetą (operaciją, detalę, produktą ir kt.) [40]. Supaprastintai, šioje darbo užmokesčio formoje darbo užmokestis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$DU=N*L, \quad (1.2.1.1.)$$

čia: DU – darbo užmokestis,

N – atlikto darbo kiekis,

L – vienetinis įkainis.

Pasak V. Dubino, ši darbo užmokesčio forma paprastai taikoma, kai atitinka šiuos kriterijus:

- atlikto darbo apimtis gali būti išmatuota kiekybiniais rodikliais, rodančiais darbininkų darbo laiko sąnaudas;

- darbo rezultatai gali būti išmatuoti konkrečiais ilgio, ploto, tūrio, svorio, vienetų skaičiaus ar kitais matais;
- darbo kiekis kurį atliko darbininkai yra tik jų veiklos rezultatas;
- yra sudarytos sąlygos didinti darbo našumą, nebloginant jo kokybės [10].

Vienetinė darbo užmokesčio forma yra skaidoma į smulkesnes atmainas, atsižvelgiant į papildomus darbo užmokesčio apskaičiavimo elementus. Kadangi UAB „VARIS“ vienetinė darbo užmokesčio forma nėra taikoma, darbe apsiribojama šių atmainų sugrupavimu, nedetalizuojant jų esmės. Tokiu būdu išskiriamos šios vienetinės darbo užmokesčio formos atmainos:

- tiesioginė vienetinė darbo užmokesčio atmaina;
- netiesioginė darbo užmokesčio atmaina;
- progresinė darbo užmokesčio atmaina;
- regresinė darbo užmokesčio atmaina;
- akordinė darbo užmokesčio atmaina;
- diferencijuota darbo užmokesčio atmaina;
- asmeninių priedų darbo užmokesčio atmaina;
- fiksuotų priedų darbo užmokesčio atmaina [56].

Laikinė darbo užmokesčio forma gali būti taikoma visų darbuotojų (ne tik išmatuojamą kiekį gėrybių per tam tikrą laiką kuriančių darbininkų) darbo užmokesčio dydžiui nustatyti. Ši darbo užmokesčio forma itin aktuali sritims, kuriose produkcijos kiekis ir kokybė yra labiau nulemti gamybos technologijos ir įrengimų našumo nei nuo darbininko veiklos, taip pat negamybinėms sritims (švietimui, medicinai, turizmo sektoriui ir kt.). Esant laikinei darbo užmokesčio formai darbo užmokestis yra apskaičiuojamas pagal formulę:

$$DU = A_v * T_f, \quad (1.2.1.2.)$$

čia: DU – darbo užmokestis,

A_v – valandinis atlygis,

T_f – faktiškai dirbtas valandų skaičius [32].

Paprastoji laikinė darbo užmokesčio forma yra taikoma, kai darbuotojams yra mokama už dirbtą laiką pagal tarifinį atlygį. Šios darbo užmokesčio formos pagrindinis aspektas yra tas, kad taikant šį darbo apmokėjimą darbo užmokestis nėra siejamas su pasiektais rezultatais. Dėl šios priežasties dažnai yra laikomasis nuomonės, kad ši darbo užmokesčio forma neskatina darbuotojo gerinti kokybinių ir kiekybių darbo rodiklių [41]. UAB „VARIS“ visų kategorijų darbuotojų pagrindinis darbo užmokestis yra nustatomas pagal paprastąją laikinę darbo užmokesčio formą. Kadangi Pagrindinio darbo užmokesčio tyrimas yra šio darbo tikslas, kitos laikinės darbo užmokesčio formos atmainos darbe nėra detalizuojamos, tik sugrupuojamos. Jas sudaro:

- laikinė darbo užmokesčio formos atmaina su privaloma vykdyti normuota užduotimi;

- asmeninių priedų laikinė darbo užmokesčio atmaina;
- dviejų (ar kelių) atlygių darbo užmokesčio atmaina [33];
- japonų tradicinė laikinė darbo užmokesčio atmaina;
- japonų sintezuota pagal rezultatus laikinė darbo užmokesčio atmaina [57].

Darbe bus siekiama patobulinti UAB „VARIS“ taikomą darbo užmokesčio sistemą, vadovaujantis „Darbų ir pareigybių vertinimo metodika“ (2004 m. aprobuotą Lietuvos Respublikos Trišalės tarybos), kurią Trišalė taryba rekomenduoja naudoti Lietuvos įmonėse ir organizacijose, formuojant pagrindinio darbo užmokesčio sistemą. Metodikoje išskirti 8 veiksniai lemiantys darbo užmokesčio dydį:

1. **Išsimokslinimas.** Įgytų žinių ir gebėjimų visuma, reikalinga konkrečiam darbui atlikti. Vertinant šį veiksnių turi būti atsižvelgiama, ar įgytas išsilavinimas atitinka konkrečios pareigybės ar profesijos (darbo vietos) reikalavimus. Veiksny apibrėžia reikalavimus darbo vietai (jos funkcijoms atlikti), o ne konkrečiam darbuotojui. Veiksny vertinamas 75 balais arba 15 proc., nuo tarifinei kategorijai sudaryti skiriamos absoliučios balų sumos.
2. **Profesinė patirtis.** Veiksny apibrėžia, kokia profesinė patirtis reikalinga konkrečiam darbui efektyviai atlikti. Vertinant būtina atsižvelgti į darbo stažą atliekant panašaus pobūdžio darbus, o ne agreguotą darbuotojo darbo stažą. Nustatinėjant specialistų ir vadovų profesinės patirties kategoriją, reikia atsižvelgti į pareigybei būtinus analitinius, dedukcinius, vadovavimo bei įvairių problemų sprendimo gebėjimus. Veiksny vertinamas 70 balų arba 14 proc. bendros balų sumos.
3. **Pareigų ir vadybos lygiai.** Veiksny apibūdina darbo svarbą ir reikšmę pagal Lietuvos profesijų klasifikatoriuje išskirtas profesijų grupes, nurodo įmonės pareigų hierarchiją bei vadovaujančių darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius. Šio veiksnio įvertinimo balais reikšmė kinta priklausomai nuo pareigybės lygio valdymo hierarchijoje: aukštesnės vietos vertinamos daugiau balų. Veiksny vertinamas 50 balų arba 10 proc. bendros balų sumos.
4. **Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė.** Veiksny apibūdina gebėjimą priimti sprendimus ar savarankiškumą, atliekant konkrečius darbus. Kitos svarbios veiksnio dedamosios yra problemų apibrėžtumas, kontrolės lygis bei priimamų sprendimų įtaka pareigas užimančio asmens ar organizacijos veiklai. Veiksny vertinamas 75 balais arba 15 proc. nuo bendros balų sumos.
5. **Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe.** Veiksny apibūdina darbų struktūrizavimo lygį konkrečiose pareigose. Lygis kinta nuo pagal apibrėžtus standartus atliekamų pasikartojančių darbų iki aukšto išsilavinimo ir aplinkos ryšių (vidinių ir išorinių) supratimo

reikalaujančių kūrybinių darbų. Veiksny vertinamas 70 balų arba 14 proc. nuo bendros balų sumos.

6. **Atsakomybė.** Veiksny apibūdina atsakomybės laipsnį už darbo priemones (sugadinimą, praradimą), materialines (finansines) vertybes, susijusias su nuostolių tikimybe, personalo tinkamą administravimą, darbo įstatymų laikymąsi ir verslo klientų išsaugojimą. Veiksny vertinamas 60 balų arba 12 proc. nuo bendros balų sumos.
7. **Darbo sunkumas.** Veiksny apibūdina reikalavimus darbuotojo drausmei ir ištvermei, dirbant fizinį ar intensyvų protinį darbą. Vertinant veiksni būtina atsižvelgti į įtampos (fizinės ar nervinės) priklausomybę nuo darbo sudėtingumo, atsakomybės laipsnio ir darbo sąlygų. Veiksny vertinamas 50 balų arba 10 proc. nuo bendros balų sumos.
8. **Darbo sąlygos.** Veiksny apibūdina sanitarinių – higieninių ar psichologinių darbo sąlygų būklę ir aplinką vertinamoje darbo vietoje. Vertinant atsižvelgiama tiek į aplinkos kokybę, tiek ir į darbo sudėtingumo laipsnį įvardintoje aplinkoje. Veiksny vertinamas 50 balų arba 10 proc. nuo bendros balų sumos [52].

Apibendrinant galima teigti, jog esminiai darbo užmokestį įtakojantys veiksniai yra vyriausybė, šalies darbo bei prekių rinkos padėtis, įmonės finansiniai pajėgumai, darbuotojo žmogiškasis kapitalas ir motyvacija bei konkretus darbo pobūdis. Optimizuojant UAB „VARIS“ darbo užmokesčio sistemą remiantis Metodika bus vertinami 8 darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai: Išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos.

1.3 Darbo užmokesčio struktūra

Analizuojant darbo užmokesčio struktūros problematiką mokslinėje literatūroje ir teisės aktuose, susiduriama su itin plačiu jos traktavimu. R. Barras darbo užmokestį, kaip darbdavio išlaidas darbo jėgai skaido į tiesioginį ir socialinį:

- 1) tiesioginis darbo užmokestis (darbo užmokestis siaurąja prasme), glaudžiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu gamybos procese;
- 2) socialinis darbo užmokestis apima:
 - atostogų, švenčių dienų apmokėjimą;
 - socialinius įnašus ir mokesčius, kurie susiję su darbo jėgos naudojimu;
 - įmonių savarankiškai dengiamas socialines išlaidas.

Socialinis darbo užmokestis apima socialinio draudimo išmokas (nėštumo, šeimos, laikino nedarbingumo, vaikų pašalpos ir kt.), apmokėjimą už atostogas ir pensiją (atidėtą darbo užmokestį) [59]. Kai kurie mokslininkai darbo užmokesčio struktūrą skaido į 2 ar 3 stambias dalis: A. Sakalas

ir kiti, B. Leonienė skirsto darbo užmokestį į materialų ir moralinį [40], [22]. Pagal panašius kriterijus atlyginimą skaido ir J. J. Matrocchio, kuris išskiria išorinį (piniginį ir nepiniginį) ir vidinį darbo užmokestį kurį lemia psichologiniai atlikto darbo aspektai. Tuo tarpu V. Gerikienė, A. Marčinskas [12] išskiria tiesiog netiesioginį ir tiesioginį darbo užmokestį, tokiu būdu neįtraukdami į darbo užmokesčio struktūrą psichologinio – moralinio elemento. V. Bagdžiūnienė [4] analizuodama darbo užmokesčio struktūrą išskiria darbo užmokestį, kitas išmokas bei netiesioginį materialų atlyginimą. Darbo užmokesčio ir kitų išmokų skyriai beveik identiški R. Barro tiesioginio ir socialinio užmokesčio struktūrai, tačiau išskiriamas ir netiesioginis atlyginimas. Išsamesnė darbo užmokesčio struktūros palyginamoji analizė pateikta 1 priede. Iš jo matyti, jog vieningos nuomonės apie darbo užmokesčio struktūrą nėra, tačiau galima išskirti tiesioginį ir netiesioginį, materialų ir moralinį (psichologinį), pastovų ir kintamą, tiesioginį ir socialinį, vidinį ir išorinį ir kitas darbo užmokesčio dalis. Kalbant apie smulkesnę struktūrą matyti, jog vieni autoriai bazinį (pagrindinį, pareiginį, pastovųjį) išskiria kaip esminę darbo užmokesčio dalį kartu su įvairiais priedais, premijom, priemokomis ir kt., o kiti visus priedus prie pagrindinio atlyginimo laiko papildomu atlygiu. Esant tokiai plačiai darbo užmokesčio struktūros traktavimo diferenciacijai moksliniuose darbuose, dera atsižvelgti į darbo užmokesčio struktūros traktavimą pasaulio ir Lietuvos Respublikos darbo teisėje naudojamus dokumentus.

Pagal TDO konvencijos Nr. 95 „Dėl darbo užmokesčio apsaugos“ 1 straipsnį, sąvoka „darbo užmokestis reiškia bet kokią paskirtą ar apskaičiuotą atlyginimą arba uždarbį, išreikštą pinigais, nustatytą abipusiu susitarimu arba pagal nacionalinius įstatymus ar kitus norminius teisės aktus, ir kuri darbdavys moka įdarbintam asmeniui rašytinės arba žodinės sutarties pagrindu už padarytą ar sutartą padaryti darbą arba už suteiktas ar sutartas suteikti paslaugas. Iš darbo užmokesčio apibrėžimo galima išskirti šiuos esminius jo požymius:

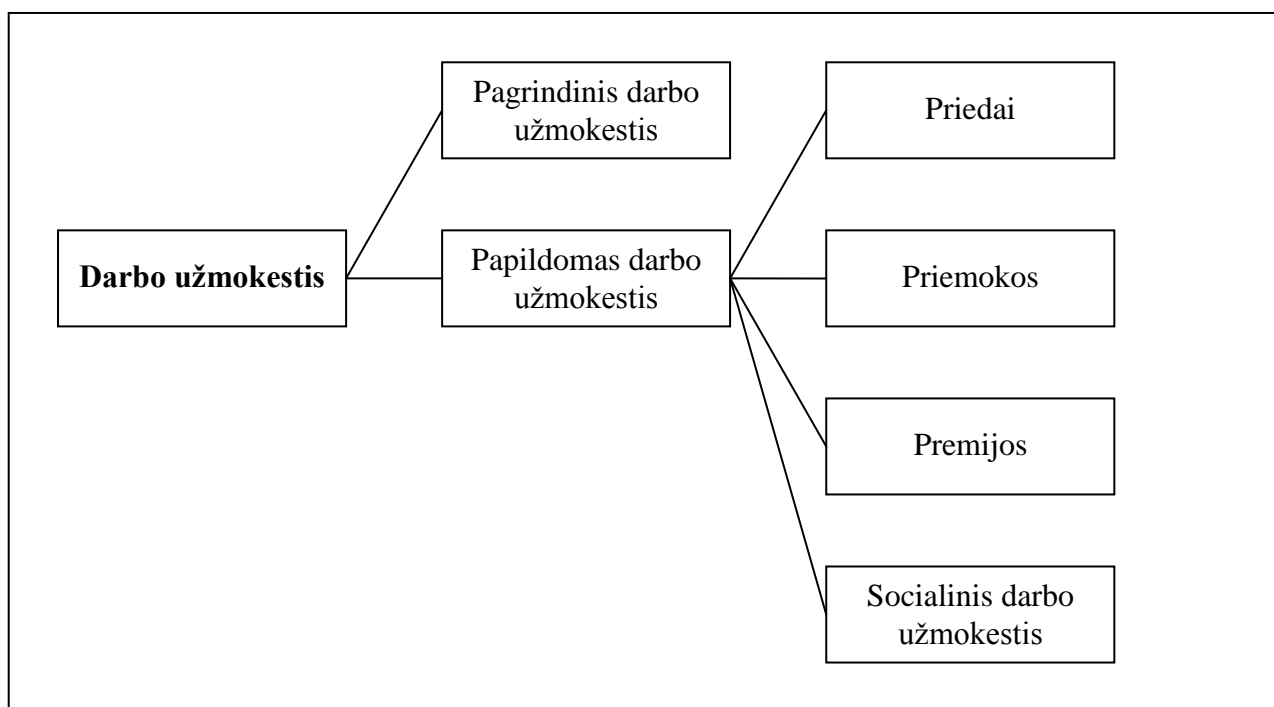
- darbo užmokestis arba atlyginimas yra išreiškiamas pinigais;
- atlygio dydis ir išmokėjimo sąlygos nustatomos tiek įstatymais, tiek susitarimu;
- darbo užmokesčio išmokėjimo teisės ir pareigos kyla tik po sutarties sudarymo [15].

Tokiu būdu iš TDO apibrėžimo išryškėja ir dar vienas darbo užmokesčio bruožas – jo garantinis pobūdis. Darbo užmokesčio garantavimas glaudžiai susijęs su apytiksliai iki darbo pradžios nustatomomis darbo sąlygomis ir reiškia darbdavio pareigą atitinkamai mokėti už darbą, kai darbuotojas įvykdys būtinas darbo sutarties sąlygas. Garantinis darbo užmokesčio pobūdis šiuo atveju pasireiškia, kadangi jo išmokėjimas siejamas su išdirbiu neatsižvelgiant į tai, ar darbdavys gavo pelno ar ne [25].

Tai, jog darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, kuris atliekamas pagal sutartį, pabrėžiama ir šiuo metu galiojančiame Lietuvos Respublikos darbo kodekse (Žin., 2002, Nr. 64-2569) 186 straipsnyje. Tame pačiame straipsnyje nurodoma, jog darbo užmokestis apima pagrindinį ir visus

papildomus darbo užmokesčius, bet kokiu būdu darbuotojui išmokamus už jo atliktą darbą. Lietuvos Respublikos darbo kodekse (Žin., 2002, Nr. 64-2569), kaip ir TDO konvencijoje nurodoma, kad darbo užmokestis turi būti mokamas pinigais [15], [22].

Išanalizavus mokslininkų bei norminių aktų pagrindu sudarytas darbo užmokesčio struktūras, derėtų išskirti ir suformuoti tą, kuria bus remiamasi tiriant UAB „VARIS“ atlyginimų sistemą, bei ieškant jos tobulinimo galimybių. Remiantis TDO konvencijų ir Lietuvos Respublikos darbo kodeksu (Žin., 2002, Nr. 64-2569), į numatomą struktūrą nevertėtų įtraukti moralinio ar vidinio (dėl sudėtingumo apskaičiuojant jo realią piniginę vertę) bei netiesioginio (dėl kai kurių jo rūšių nepiniginės išraiškos, bei dėl dažnai nereglamentuoto jo kiekio) darbo užmokesčio. Iš analizuotų Lietuvos ir užsienio autorių tinkamiausi tiriamajam darbui yra V. Gerikienės, A. Marčinsko, A. Sakalo ir kitų bei Z. Tamašauskienės, A. Šileikos, A. Mačiulytės pateikti modeliai. Apibendrinus šių autorių pateiktus modelius bei papildžius juos socialiniu darbo užmokesčio elementu sudaroma 1.3.1. paveiksle pateikta darbo užmokesčio struktūra.



1.3.1. pav. Darbo užmokesčio struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Iš 1.3.1. paveikslo matyti, jog darbo užmokestis yra skaidomas į dvi pagrindines dalis: pagrindinį ir papildomą darbo užmokestį. Daugelis autorių pažymi, jog pagrindiniam darbo užmokesčiui yra būdingas jo pastovumas, o papildomam – besikeičiantis dydis. B. Martinkus, S. Žičkienė pažymi, jog tokia mišri darbo užmokesčio sistema patikimiausias būdas organizacijos tikslams pasiekti [30].

Pagrindinis darbo užmokestis (pastovioji dalis). Pasak K. B. Paulavičiaus, pagrindinis (tarifinis) yra darbuotojo darbo apmokėjimas pagal tarifinius atlygius, kurie atspindi pastovius darbo sudėtingumo, kvalifikacijos, išsilavinimo, užimamų pareigų skirtumus. Šis atlyginimas apskaičiuojamas pagal tarifinę sistemą. Ji grindžiama darbo užmokesčio apskaičiavimu remiantis tarifiniais koeficientais, kurie savo ruožtu nustatomi pagal darbuotojo darbo sudėtingumą ir kvalifikaciją [35]. Apibrėždama tarifinį atlygį, I. Mačernytė – Panomarovienė teigia, jog tai – fiksuotas pinigų kiekis už darbą einant konkrečias pareigas arba darbo vietoje per valandą ar mėnesį, esant normalioms darbo sąlygoms [25]. V. Gerikienė, A. Marčinskas pažymi, jog pagrindinis darbo užmokestis atspindi einamų pareigų vertę [12]. Tuo tarpu L. P. Vladimirovna teigia, jog pastovioji darbo užmokesčio dalis darbuotojui mokama už vidutines darbo sąlygas ir darbo normų vykdymą [60].

Papildomas darbo užmokestis (kintamoji dalis). Šia darbo užmokesčio dalį lemia darbuotojo asmens savybės, elgsena, darbo sąlygos, įmonės pelningumas [30]. Pasak V. Gerikienės, A. Marčinsko, kintamoji darbo užmokesčio dalis nustatoma vertinant individualius darbo pasiekimus. Šios atlyginimo dalies aktualumas itin būdingas organizacijoms, kurios nuolat didėjant konkurenciniam spaudimui, turi gerai reaguoti į kintamą aplinką ir tapti lanksčios. Šiam naujam požiūriui į darbą būdinga susieti darbo užmokesčio sistemą su verslo strategija, kai individo darbo užmokestis priklauso nuo jo indėlio į organizacijos ar grupės pasiekimus, o ne turimo statuso. Autoriai pažymi, jog darbo užmokestis duos rezultatą tik tokiu atveju, kai darbuotojai turės galimybę daryti įtaką rezultatams ir bus pakankamai motyvuoti atlikti darbą. Svarbu jog tarp darbuotojo indėlio ir atlyginimo būtų tiesioginis ryšys, nes mažos ar nelanksčiai reaguojančios paskatos yra bereikšmės [12]. Svarbu pažymėti ir tai, jog ši skatinimo forma gali būti taikoma tiek individualiai, tiek ir kolektyviai [60].

Papildomas darbo užmokesčio dydis dažnai veikiamas ir tokių veiksnių kaip įmonės pelningumas, planų vykdymas. Paprastai jis nustatomas procentais nuo pagrindinio atlyginimo ir jo dydis svyruoja nuo 30 % iki 50 %. šio dydžio, nors skirtinguose darbuotojų grupėse bei verslo sektoriuose šis procentas ir kinta [25].

Papildomą darbo užmokestį sudaro priedai, priemokos, premijos ir socialinis darbo užmokestis. L.P. Vladimirovna šias papildomo darbo užmokesčio rūšis, atsižvelgiant į jų atliekamas funkcijas, rekomenduoja skirstyti į skatinamąsias ir kompensacines [60].

Priedai – skatinamojo pobūdžio išmokos už darbuotojų profesionalumą, darbo stažą, tiesiogiai susijusį su darbu, atsakomybės laipsnį. A. Sakalas ir kiti rekomenduoja priedą už darbo kokybę mokėti, kai darbuotojas atlieka darbą kokybiškai arba neslepia savo ir bendradarbių klaidų ir savo iniciatyva nurodo jų priežastis, būdus, kaip šias klaidas pašalinti bei pagerinti darbo kokybę jų išvengiant ateityje. Tokiu būdu yra stipriai gerinamas kokybės laipsnis [40]. V. Bagdžiūnienė teigia,

jog pagrindinė priedų funkcija yra itin vertingų specialistų išlaikymas ir pritraukimas [4]. B. Martinkus, S. Žičkienė išskiria šias priedų rūšis:

- **Strateginiai priedai.** Skiriami itin kvalifikuotiems, motyvuotiems, ar kitaip įmonei itin svarbiems darbuotojams, siekiant juos išlaikyti bei skatinti gerinti darbo kokybę.
- **Trumpalaikiai priedai.** Skatinamoji priemonė vykdant skubius ir reikšmingus projektus, skirta darbuotojų motyvacijai kelti ir palaikyti.
- **Vienkartiniai priedai.** Skatinamoji priemonė savo asmeninėmis savybėmis itin pasižymėjusiems darbuotojams. Taip pat išmokus ataskaitinio laikotarpio pabaigoje už gerus įmonės pelningumo bei planų vykdymo rezultatus [30].

V. Gerikienė, A. Marčinskas teigia, jog priedai daugiausiai taikomi aukščiausio lygio vadovams, nes būtent jie priima strateginius sprendimus. Priedus ir kitas ilgalaikes paskatas gauna ir vidurinio lygio vadovai, paverčiantys ilgalaikius strateginius planus trumpalaikiais. Tuo tarpu žemiausios grandies vadovams ir specialistams paprastai mokamos premijos [12]. Kita vertus L. P. Vladimirovna prie priedų, kaip skatinamosios priemonės, priskiria priedus:

- už aukštą kvalifikaciją (specialistams);
- už profesionalumą (darbininkams);
- už darbą su mažesniu darbuotojų skaičiumi;
- už pareigybių sugretinimą;
- už kito darbuotojo pavadavimą;
- už darbų apimties padidinimą;
- už veiklos zonos išplėtimą ir kt. [60].

Priemokos – kompensacinės išmokus už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų (pvz. prastovos atveju), už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius [25]. Lietuvos Respublikos darbo kodekso (Žin., 2002, Nr. 64-2569) 192 straipsnyje nurodyta, jog esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, už darbą tokiomis sąlygomis mokamas padidintas (lyginant su įprastu tarifiniu atlyginimu) darbo užmokestis. Konkretūs apmokėjimo dydžiai nustatomi kolektyvinėse ir darbo sutartyse. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Žin., 2002, Nr. 64-2569) reglamentuoja šias kompensacines išmokus:

- mokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis;
- mokėjimas už viršvalandinį ir nakties darbą;
- mokėjimas už prastovas ne dėl darbuotojo kaltės;
- mokėjimas už ne visą ar sutrumpintą darbo laiką;
- mokėjimas už padidėjusį darbų mastą;
- mokėjimas už kenksmingas darbo sąlygas [24].

Tokiu būdu priemokos savo pobūdžiu yra artimos pagrindiniam darbo užmokesčiui, nes yra pastovios ir susijusios su darbo sąlygom, o ne su darbuotojų asmeninėmis ar komandinėmis pastangomis.

Premijos turėtų būti skiriamos už nekasdienius unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ar pagerinusius veiklos kokybę. Šie vienkartiniai atlyginimai turi būti mokamas tik išimtiniais atvejais [40]. Su tuo sutinka ir V. Dubinas, teigdamas jog šis paskatinimas skiriamas už rezultata, kuris smarkiai viršijo reikalaujamas normas [10]. Jis išskiria individualias ir kolektyvines premijų rūšis.

Individualios premijos:

- už racionalizacinius pasiūlymus;
- už darbinės veiklos zonos išplėtimą;
- už geresnį darbo laiko panaudojimą;
- už broko sumažinimą.

Kolektyvinės premijos:

- už gerus gamybinius rezultatus;
- už kolektyvinio darbo kokybę;
- už energijos, įrengimų, žaliavų ir medžiagų taupymą;
- už darbo užmokesčio fondo taupymą.

Apžvelgus darbo papildomo darbo užmokesčio sudedamąsias dalis, akivaizdu jog priedai ir premijos įvairių autorių yra traktuojami skirtingai, todėl jų elementai gali būti priskirti tiek premijom, tiek priedams priklausomai nuo to kaip autorius tai traktuoja.

Socialinis darbo užmokestis – darbdavio savarankiškai ar privalomai į įvairius socialinius fondus mokamos išmokos, kurios įgyvendina kaupiamąją darbo užmokesčio funkciją t. y. garantuoja žmogui tam tikras pragyvenimui reikalingas pajamas darbingumo praradimo, senatvės ir kitais atvejais. Prie socialinio darbo užmokesčio taip pat galima priskirti darbdavio išlaidas darbuotojo laisvalaikio apmokėjimui. I. Bučienienė, R. Barras, V. Bagdžiūnienė išskiria tokias socialinio darbo užmokesčio formas:

- įmokos į pensijų fondus;
- privalomojo socialinio draudimo įmokos;
- atostogų ir švenčių dienų apmokėjimas;
- įmokos į garantinius fondus;
- įmokos į draudimo fondus [6], [59], [4].

Išanalizavus darbo užmokesčio struktūrą remiantis TDO, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu (Žin., 2002, Nr. 64-2569) bei mokslininkų darbais, verta apibrėžti ir pagrindines darbo užmokesčio rūšis: realųjį ir nominalųjį darbo užmokesčius.

Nominalus darbo užmokestis. Jis suprantamas kaip pinigų suma, kurią gauna darbuotojas už darbo jėgos naudojimą gaminant prekes (paslaugas) [21]. Nominalus darbo užmokestis, kaip ir visi nominalieji dydžiai, neatspindi nei realiai darbuotojo gaunamos pinigų sumos, nei jų perkamosios galios. Todėl praktikoje, ypač lyginant darbo užmokesčius skirtingose vietovėse, vertinant pragyvenimo lygį bei atliekant kitus praktinius skaičiavimus yra skiriamas realusis darbo užmokestis.

Realusis darbo užmokestis yra suprantamas kaip materialinių gėrybių ir paslaugų suma, kurią darbo jėgos savininkas gali įsigyti už nominalųjį darbo užmokestį [25]. Realusis darbo užmokestis apskaičiuojamas nominaliojo darbo užmokesčio sumą koreguojant pagal prekių ir paslaugų kainų indeksą. Tokiu būdu yra eliminuojama infliacijos įtaka ir įvertinama reali perkamoji darbo užmokesčio galia.

Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės skaičiuodamas pagrindinių Lietuvos ūkio rodiklių statistiką išskiria dvi pagrindines darbo užmokesčio rūšis: bruto ir neto darbo užmokesčius. Abi šios rūšys pagal laiką skirstomos į valandinius, savaitinius, mėnesinius, metinius ir vidutinius bruto bei neto darbo užmokesčius.

Bruto darbo užmokestis – tai, priklausomai nuo darbo sutartyje nustatyto darbo užmokesčio dažnumo, reguliariai darbuotojui mokamas darbo užmokestis pinigais, įskaitant mokesčius ir socialinio draudimo įmokas, kurias moka darbuotojas [9].

Neto darbo užmokestis – tai darbo užmokestis atskaičius mokesčius, t.y. iš bruto darbo užmokesčio atėmus mokesčius bei socialinio draudimo įmokas, kurias moka darbuotojai [21].

Darbdavio išlaidos – tai bruto darbo užmokesčio ir darbdavio mokamų mokesčių suma. Į darbdavio mokamų mokesčių sumą įeina socialinio draudimo mokesčiai (30,98 % 2010 m.) ir įmokos į garantinį fondą (0,1 % 2010 m.).

Praktikoje bruto darbo užmokestis dažnai vadinamas užmokesčiu „ant popieriaus“, o neto – darbo užmokesčiu „į rankas“. Tačiau abu šie dydžiai yra nominalieji ir reali jų perkamoji galia atskleidžiama tik įvertinus infliacijos įtaką.

Apibendrinant galima teigti, jog darbo užmokestis yra skirstomas į pagrindinį ir papildomą. Pagrindinio darbo užmokesčio dydį lemia tarifinis atlyginimas, kuris yra nustatomas atsižvelgiant į įvairius darbuotojo darbo sunkumą ir kvalifikaciją atspindinčius veiksnius. Papildomas darbo užmokestis arba darbuotojo įnašas į įmonės pajamingumą įvertinimas, skirstomas į priedus, priemokas, premijas ir socialinį darbo užmokestį.

2. UAB „VARIS” DARBO APMOKĖJIMO SISTEMOS TYRIMAS

2.1. Pagrindinės UAB „VARIS“ charakteristikos

UAB „VARIS“¹ įkurta 2004 m. ir nuo pat savo įsikūrimo užsiiminėja pavojingų atliekų rinkimu, transportavimu, sandėliavimu, perdirbimu, pardavinėjimu ir utilizavimu, pavojingų atliekų tvarkymo objektų statyba ir plėtimu, jų saugaus eksploatavimo užtikrinimu. Pagrindinis įmonės tikslas yra naudojant pažangias technologijas sukurti modernią pavojingų atliekų tvarkymo sistemą, kurios pagalba būtų racionaliai tvarkomos pavojingos atliekos. Optimalus sistemos veikimas užtikrinamas perdirbant ar parduodant tas atliekų kategorijas, kurios gali būti naudojamos kelis kartus (taip užtikrinant racionalų žemės išteklių vartojimą ir žaliąją ekonomiją), renkant, sandėliuojant ir utilizuojant tas pavojingų atliekų kategorijas, kurios nebegali būti perdirbtos, tačiau dėl savo specifikos kelia rimtą grėsmę aplinkai ir žmonėms jas netinkamai sandėliuojant, utilizuojant ar tiesiog išmetant į aplinką. Žvelgiant iš teorinės pusės, UAB „VARIS“ dalyvauja įgyvendinant Lietuvoje dar gana naują, tačiau ES šalių aplinkosaugos ekonominiame mechanizme jau seniai įsitvirtinusi principą „3P“ (iš anglų kalbos Polluter Pays Principle) arba „Teršėjas moka“. Šis principas, apie kurį Europos Bendrijoje buvo prabilta dar 1972 m., remiasi prielaida, jog kiekvienas turi teisę į švarią aplinką, o tas kuris ją teršia, privalo už tai mokėti [8]. Tokiu būdu įmonė ne parduoda vartotojams ir žmonėms įprastas prekes ar paslaugas, o parduoda pavojingų atliekų utilizavimo paslaugą, supirkdama pavojingas atliekas.

Įmonė tvarko iš visos Lietuvos renkamas pavojingas atliekas. Įmonė susideda iš pagrindinės būstinės Vilniuje ir 3 filialų Klaipėdos, Šiaulių ir Alytaus regionuose, kurie dėl savo patogios geografinės padėties gali priimti atliekas iš visos Lietuvos. Įmonės filialai veikia kaip autonominės pavojingų atliekų saugyklos, tačiau jos pasižymi ir išvystytais spec. pajėgumais. Klaipėdos filiale vykdomi laboratoriniai pavojingų atliekų tyrimai, o Šiaulių filiale veikia pavojingų atliekų deginimo įrenginys. Dėl išvystytos infrastruktūros įmonė gali priimti beveik visų klasių pavojingas atliekas, kurias pritaikytu transportu pasiima iš pavojingų atliekų turėtojų visoje Lietuvoje ir pristato į filialų ar pagrindinės įmonės pavojingų atliekų saugojimo aikšteles.

Vienas pagrindinių įmonės veiklą ir jos rezultatus veikiančių veiksnių yra Lietuvoje susiformavusi ūkio tvarkymo praktika, kuomet pavojingų atliekų rinkimas ir tvarkymas vis dar vykdomas gana chaotiškai ir yra traktuojamas kaip prievolė, o ne įprasta ūkinės veiklos vykdymo praktika. Pokalbiuose ir konsultacijose su įmonės vadovybe nustatyta, jog itin didelę įtaką įmonės

¹ Siekiant išsaugoti komercinę paslaptį, įmonės pavadinimas, būstinės bei filialų adresai pakeisti.

veiklos rezultatams, šalia modernios infrastruktūros, kokybiškų paslaugų bei rinkodaros, daro aplinkos inspektorių aktyvumo lygis, kuomet po jų patikrinimų įmonės, kurios kaip šalutinį produktą ar atliekas kaupia ir gamina pavojingas atliekas, būna priverstos pavojingas atliekas skaidriai ir legaliai perduoti šia veikla užsiimančioms įmonėms.

Kurdami modernią atliekų tvarkymo sistemą UAB „VARIS“ nuolat investuoja į šiuolaikinius reikalavimus atitinkančias, pavojingoms atliekoms gabenti skirtas transporto priemones, atliekas aptarnaujančią įrangą, naujus, pavojingoms atliekoms sandėliuoti ir utilizuoti skirtus įrenginius ir pastatus. Šias investicijas į atliekų tvarkymo sistemos kūrimą gerai iliustruoja ilgalaikio materialaus turto (toliau – IMT) pokyčiai balanse. Iš balanso matyti (11 priedas), jog įmonės IMT per 5 analizuojamus metus išaugo 5,97 karto – nuo 21,5 mln. Lt iki 128,42 mln. Lt. Analizuojamais 2006 – 2010 m. IMT struktūrinė sudėtis ženkliai pasikeitė: 2006 m. m. 3/4 viso IMT sudarė pastatai ir statiniai, o tuo tarpu 2010 m. pastatai ir statiniai sudarė tik 1/10 viso IMT, nors absoliuti šio balanso straipsnio vertė sumažėjo tik 18,45 %. Mašinų ir įrenginių vertė per analizuojamą laikotarpį sumažėjo nuo 1,04 iki 0,4 mln. Lt arba 61,8 %, o santykinė dalis IMT krito nuo 4,84 % iki 0,31 %. Transporto priemonių absoliuti vertė 2006 – 2010 m. išaugo 2,48 %, tačiau santykinė dalis IMT sumažėjo nuo 6,99 % iki 1,2 %. Kaip matyti iš balanso, per analizuojamą laikotarpį įmonė daugiausiai investavo į naujų atliekų tvarkymo objektų statybą, todėl jos nebaigtos statybos straipsnis išaugo nuo 2,03 mln. Lt iki 112,61 mln. Lt, o santykinė viso IMT dalis padidėjo nuo 9,45 % iki 87,69 %.

Per analizuojamą laikotarpį trumpalaikio turto straipsnio vertė išaugo 2,02 karto, nuo 6,74 mln. iki 73,59 mln. Lt. Tam didžiausia įtaką darė 1,39 mln. Lt (96,33 %) išaugę išankstiniai apmokėjimai, nuo 0,002 iki 2,14 mln. Lt išaugusios kitos gautinos sumos ir nuo 1,7 iki 7,08 mln. Lt išaugęs kitas trumpalaikis turtas (4,16 karto).

Vienas pagrindinių investuotojus, akcininkus bei kitus suinteresuotus asmenis dominančių bendrųjų rodiklių, kurie atspindi įmonės veiklos efektyvumą, yra grynasis pelnas (GP). Analizuojant, GP bei jį lemiančias pajamas, sąnaudas ir jų dinamiką, galima įvertinti įmonės veiklos efektyvumą analizuojamu laikotarpiu, o detalizuojant sąnaudas ir pajamas nustatyti problemines vietas. UAB „VARIS“ pajamas ir sąnaudas detalizuojantys straipsniai pateikiami 2.1.1. lentelėje.

Pagrindiniai įmonės UAB „VARIS“ veiklos rodikliai 2006 – 2010 m.

STRAIPSNIAI	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
PARDAVIMO PAJAMOS, Lt	5.134.130	5.176.274	6.884.098	4.153.178	5.044.396
PARDAVIMO SAVIKAINA, Lt	3.020.893	2.991.480	2.918.229	1.990.337	2.265.947
VEIKLOS ŠAŪAUDOS, Lt	2.562.606	2.736.511	3.047.042	3.098.527	3.311.687
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI), Lt	(180.068)	(172.194)	1.392.511	(201.424)	71.012

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis 12 priede pateiktais duomenimis

Iš 2.1.1. lentelės matyti, jog per analizuojamą 2006 – 2010 m. laikotarpį įmonė pelningai dirbo tik 2008 ir 2010 m., o kitais metais patyrė nuostolį. Didžiausias nuostolis absoliučia reikšme užfiksuotas 2009 m. (grynasis pelnas palyginti su praėjusiais metais sumažėjo 6,91 karto), mažiausias 2007 m. (nuostolis sumažėjo 4,37 %). Apskaičiuotas santykinis grynojo pelningumo rodiklis 2006 – 2010 m. demonstruoja analogiškas absoliutiems dydžiams tendencijas: žemiausia grynojo pelningumo reikšmė fiksuojama 2009 m. (-4,85 %), aukščiausia – 2008 m. (20,23 %). Per visą tiriamą laikotarpį įmonė patyrė 553.686 Lt nuostolį, bei gavo 1.463.523 Lt pelną, t.y. įmonė pelno uždirbo 2,43 karto daugiau nei patyrė nuostolio, todėl analizuojamu laikotarpiu įmonės veiklą galima traktuoti kaip pelningą.

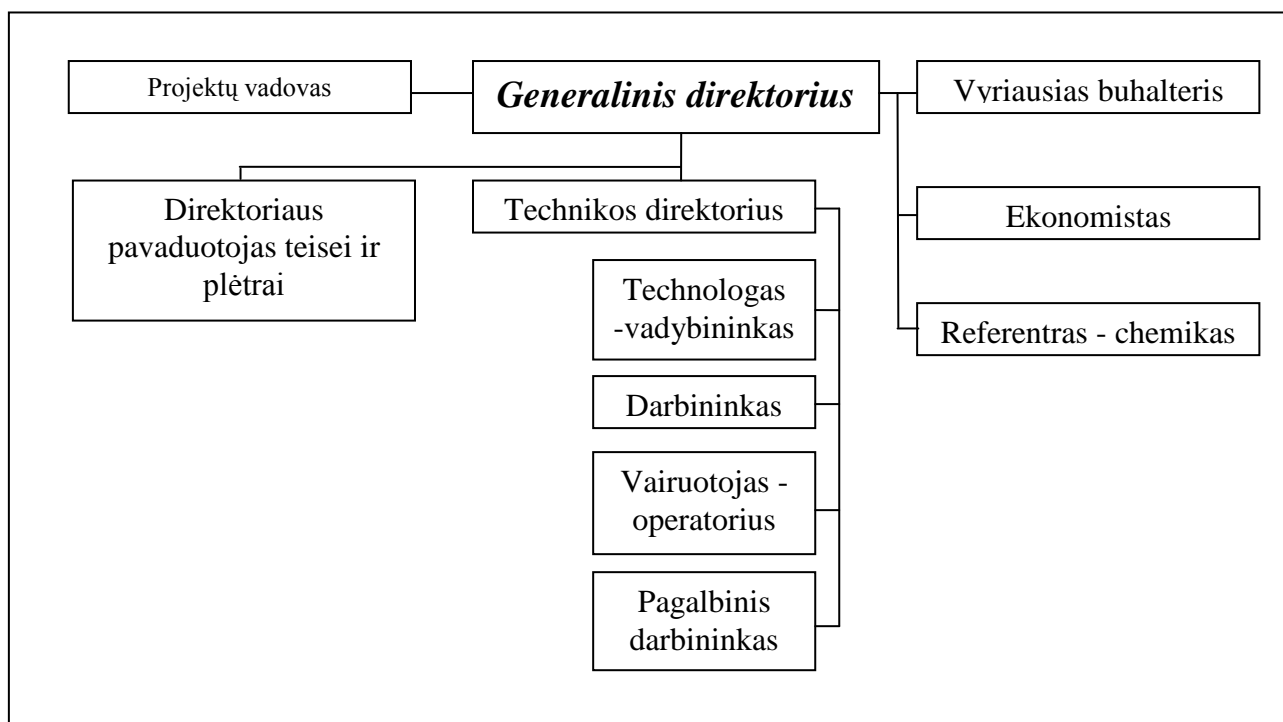
Tiriant pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos ryšį reikia atkreipti dėmesį, jog pardavimo pajamos visu tiriamuoju laikotarpiu, išskyrus 2009 m. augo, nors ir nevienodu tempu: 2008 m. ir 2010 m. augimas siekė atitinkamai 33 % ir 21,4 % , o 2007 m. nesiekė 1 %. 2009 m. užfiksuotas pardavimo pajamų sumažėjimas palyginti su praėjusiais metais, vienintelis ne tik tiriamuoju 5 m. laikotarpiu, bet nuo pat įmonės įkūrimo 2004 m. Tuo tarpu pardavimo savikaina visu tiriamuoju laikotarpiu, išskyrus 2010 m. mažėjo, greitėjančiu tempu: 2007 m. savikaina mažėjo 0,97 %, 2008 m. – 2,45 %, 2009 m. – net 31,8 %. 2010 m. savikainos augimas sudarė 13,85 %. Pardavimo savikainos santykinė dalis nuo pardavimo pajamų mažėjo visu tiriamuoju laikotarpiu išskyrus 2009 m. Per 2006 – 2008 m. savikainos dalis pardavimo pajamose sumažėjo 16,45 % ir 2008 m. siekė 42,39 %, o 2009 m. fiksuojamas šio rodiklio padidėjimas 5,53 %. Tokiu būdu galima daryti išvadą, jog 2006 – 2008 m. bei 2010 m. įmonės veiklos efektyvumas didėjo, mažėjant pardavimo savikainos daliai pajamose, o 2009 m. krito, šiai daliai didėjant. 2009 m. šį efektyvumo sumažėjimą greičiausiai nulėmė bendrasis ūkio nuosmukis. Veiklos sąnaudos didėjo visu tiriamuoju laikotarpiu, augimo tempui svyruojant nuo 1 % neefektyviausiais įmonei 2009 m. iki 11 % pelningiausiai 2008 m.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonė UAB „VARIS“ užsiima pavojingų atliekų tvarkymu visoje Lietuvoje, įmonę sudaro pagrindinė įmonė ir 3 filialai. Apžvelgiant įmonės pagrindinius finansinės atskaitomybės duomenis nustatyta, jog tiriamuoju 2005 – 2009 m. laikotarpiu įmonėje

ilgalaikio materialaus turto vertė padidėjo daugiau nei 5, trumpalaikio turto – 2 kartus. Įvertinus pagrindinius pelno (nuostolio) ataskaitos duomenis nustatyta, jog nepaisant to, jog pardavimų pajamos augo 4 metus iš 5, įmonė tik 2008 ir 2010 m. dirbo pelningai. Verta pažymėti, jog per 5 analizuojamus metus, iš kurių tik dveji buvo pelningi, įmonė gavo 2,43 karto daugiau grynojo pelno, nei patyrė nuostolio.

2.2. Taikomos darbo užmokesčio struktūros analizė UAB „VARIS“

Prieš atliekant UAB „VARIS“ darbo užmokesčio organizavimo sistemos analizę, verta išanalizuoti įmonės valdymo struktūrą. Kaip jau minėta aukščiau, UAB „VARIS“ susideda iš pagrindinės įmonės Vilniuje bei filialų Klaipėdoje, Šiauliuose ir Alytuje. Tiek pagrindinė įmonė, tiek jos filialai yra panašūs savo veiklos specifikai (su tam tikromis unikaliomis funkcijomis), todėl jų struktūra yra gana panaši. Dėl nedidelio darbuotojų skaičiaus (iki 40 darbuotojų per metus, skaičiuojant su filialais) įmonė pasižymi linijine valdymo struktūra. Filialuose (išskyrus Šiaulių filialą) už visą darbininkų ir specialistų (išskyrus buhalterius) veiklą atsako padalinio vadovas. Pagrindinėje Vilniaus įmonėje ir Šiaulių filiale yra gamybos skyriai, už kurių veiklą atsakingi technikos direktoriai. Daugiausiai darbuotojų turinčioje ir reikšmingiausioje komerciniu požiūriu pagrindinėje Vilniaus įmonėje darbuotojai techniškai yra suskirstomi į administracijos ir darbininkų grupes. UAB „VARIS“ Vilniaus pagrindinės įmonės organizacinė valdymo struktūra pateikiama 2.2.1. paveiksle.



2.2.1. pav. Pagrindinės UAB „VARIS“ Vilniaus įmonės organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Administracijos kategorijai yra priskiriamos generalinio direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo teisei ir plėtrai, technikos direktoriaus, vyriausiojo buhalterio, ekonomisto, projektų vadovo ir referento–chemiko pareigybės. Iš 2.2.1. paveikslo matyti, jog visi administracijos darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs generaliniam direktoriui, kuris savo ruožtu, taip pat priskiriamas prie administracijos. Darbininkų kategorijai priskiriamos technologo–vadybininko, darbininko, vairuotojo–operatoriaus ir pagalbinių darbininko pareigybės. Visos darbininkų kategorijos pareigybės yra tiesiogiai pavaldžios technikos direktoriui.

Tolimesnėje pareigybių analizėje atsakoma įmonėje taikomos pareigybių skirstymo sistemos, kadangi toks skirstymas yra gana mechaninis ir pilnai neatspindi tipinių darbuotojų kategorijų funkcijų, kurios reikšmingos tolimesniame jų vertinime. Todėl, atsižvelgiant į darbuotojų funkcijas, darbuotojai, nepriklausomai nuo darbo vietos, yra grupuojami į 3 kategorijas: vadovai, specialistai ir darbininkai. Toks grupavimas yra atliekamas siekiant išskirti panašias funkcijas atliekančias pareigybių kategorijas į bendras grupes ir jas analizuoti kaip visumą, taip pat panašus grupavimas yra atliekamas statistinėse ataskaitose. Pareigybių, esančių pagrindinėje Vilniaus įmonėje ir filialuose, bendras nagrinėjimas grindžiamas tuo, kad nepriklausomai nuo padalinio padėties jo vykdoma pagrindinė veikla iš esmės yra vienoda, todėl nustatant pareigybei priskirtiną pagrindinį darbo užmokesčių geografinis faktorius turėtų būti eliminuojamas.

Analizuojant darbo užmokesčio struktūrą, pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į darbo užmokesčio fondo pokyčius, atsižvelgiant į darbuotojų kategorijas. Analizuojamu 2006 – 2010 m. laikotarpiu UAB „VARIS“ darbo užmokesčio fondas išaugo 49,86 % iki 1,685 mln. Lt (į šį skaičių nėra įtraukiamas darbdavio mokamas socialinio draudimo mokestis ir įmokos į garantinį fondą). Šį darbo užmokesčio fondo augimą lėmė šios priežastys:

- Vidutinio metinio darbuotojų skaičiaus augimas 10,93 %;
- Minimalaus darbo užmokesčio augimas, su kuriuo tiesiogiai siejasi svarbiausių įmonės vadovų darbo užmokesčio dydis. Analizuojamu laikotarpiu išaugo nuo 550 iki 800 Lt per mėn. arba 45,45 %;
- Tiek vidutinio mėnesinio pagrindinio, tiek vidutinio mėnesinio kintamo darbo užmokesčio augimas analizuojamu laikotarpiu, šiems padidėjus atitinkamai 22,6 % ir 41,22 %.

Detalizuojant darbo užmokesčio fondo struktūrą UAB „VARIS“ pagal darbuotojų kategorijas (žr. 2.2.1. lentelę), akivaizdu, kad visu tiriamuoju laikotarpiu, išskyrus 2009 m., vadovų ir specialistų darbo užmokesčio fondas augo, o darbininkų darbo užmokesčio fondas didėjo visu 2006 – 2010 m. laikotarpiu, išskyrus 2008 m. 2009 m., kai stebimas vadovų ir specialistų darbo užmokesčio fondo mažėjimas yra gana nežymus ir sudaro – 5,19 % ir – 0,38 % atitinkamai.

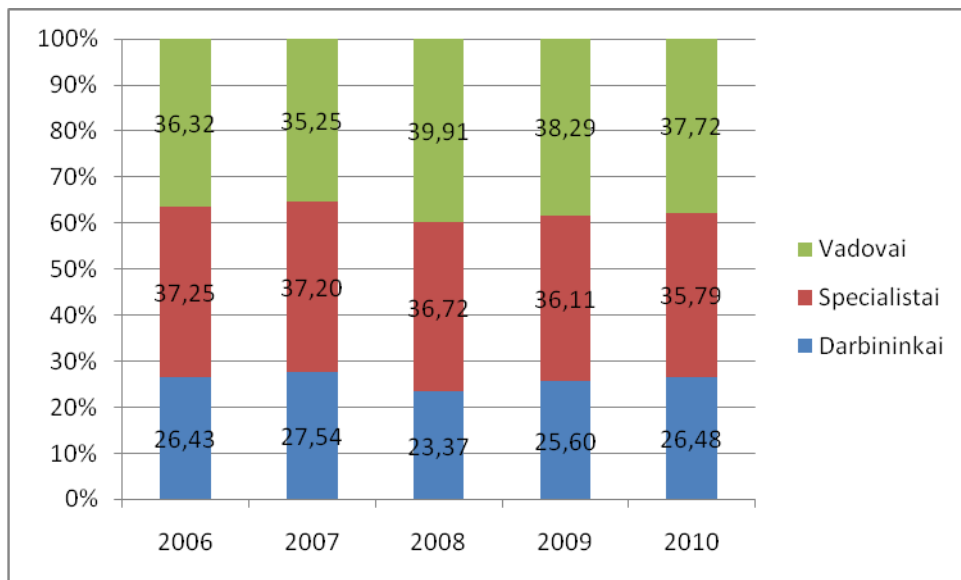
Metinio DU fondo dinamika pagal darbuotojų kategorijas ir darbo užmokesčio struktūrą UAB „VARIS“ 2006 – 2010 m. (Lt)

Kategorija	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Vadovai	454859	495737	663444	629044	642493
<i>Pagrindinis</i>	<i>434517</i>	<i>467189</i>	<i>581769</i>	<i>590267</i>	<i>600617</i>
<i>Kintamas</i>	<i>20253</i>	<i>28442</i>	<i>81543</i>	<i>38672</i>	<i>41813</i>
Specialistai	469001	527867	597425	595175	607262
<i>Pagrindinis</i>	<i>445655</i>	<i>492973</i>	<i>535323</i>	<i>556592</i>	<i>569929</i>
<i>Kintamas</i>	<i>23346</i>	<i>34894</i>	<i>62102</i>	<i>38583</i>	<i>37333</i>
Darbininkai	333347	384315	362975	414379	435564
<i>Pagrindinis</i>	<i>316247</i>	<i>365015</i>	<i>340695</i>	<i>394679</i>	<i>421664</i>
<i>Kintamas</i>	<i>17100</i>	<i>19300</i>	<i>22280</i>	<i>19700</i>	<i>13900</i>
Viso:	1257207	1407919	1623844	1638598	1685319

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis UAB „VARIS“ darbo užmokesčio apskaitos duomenimis

Iš 2.2.1. lentelės matyti, kad bendras darbo užmokesčio fondas didėjo visu tiriamuoju laikotarpiu, padidėjimas siekė 560,71 tūkst. Lt arba 49,86 %. Metinis vadovų darbo užmokesčio fondas per analizuojamą laikotarpį padidėjo 41,25 % (187.634 Lt), specialistų – 29,48 % (138.261 Lt), darbininkų – 30,66 % (102.216 Lt). Skaidant darbo užmokesčio fondą į pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio pagal darbuotojų kategorijas, dinamika skiriasi nuo bendrosios. Vadovų pagrindinio metinio darbo užmokesčio fondas didėjo visu analizuojamu laikotarpiu (padidėjo 38,23 %), tuo tarpu kintamo darbo užmokesčio fondas didėjo 2006 – 2008 m. bei 2010 m., o 2009 m. fiksuojamas 52,57 % kintamo darbo užmokesčio sumažėjimas. Bendras vadovų kategorijos kintamo darbo užmokesčio fondo padidėjimas per 5 tiriamus metus – 2,06 karto. Specialistų pagrindinis darbo užmokesčio fondas taip pat didėjo visu tiriamuoju laikotarpiu (bendras padidėjimas 27,89 %), kintamas darbo užmokesčio fondas didėjo 2006 – 2008 m. (padidėjo 2,66 karto), o mažėjo 2007 – 2010 m. (sumažėjo 39,88 %), bendras pokytis 2006 – 2010 m. 59,91 %. Darbininkų metinis pagrindinio darbo užmokesčio fondas didėjo visu tiriamu laikotarpiu, išskyrus 2008 m., padidėjimas siekė 33,33 %, tuo tarpu darbininkų kintamo darbo užmokesčio fondas didėjo 2006 – 2008 m., o 2008 – 2010 m. mažėjo, bendras pokytis per tiriamą laikotarpį siekė -18,71 %.

Siekiant įvertinti atskirų darbuotojų kategorijų pagrindinio darbo užmokesčio santykinę vertę bendrame pagrindinio darbo užmokesčio fonde, dera ją išskirti atskirai, kadangi pagrindinis šio darbo tikslas yra būtent pagrindinio darbo užmokesčio tyrimas. Šio santykio dinamika 2006 – 2010 m. pateikiama 2.2.2. paveiksle.



2.2.2. pav. Santykinė darbuotojų grupių pagrindinio darbo užmokesčio vertė bendrame pagrindinio darbo užmokesčio fonde UAB „VARIS“ 2006 – 2010 m., %

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis UAB „VARIS“ darbo užmokesčio apskaitos duomenimis

Santykinis pagrindinio darbo užmokesčio fondo pasiskirstymas tiriamuoju laikotarpiu kito gana nežymiai, svyravimas siekė iki 4 %. 2006 – 2007 m. didžiausia pagrindinio darbo užmokesčio fondo dalis teko specialistų kategorijai, o 2008 – 2010 m. – vadovų. Reikšmingiausiai svyravo vadovų pagrindinio užmokesčio lyginamasis svoris – iki 3,69 %, mažiausiai – specialistų, tik 1,68 %. Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad įmonės pagrindinio darbo užmokesčio fonde darbininkų darbo užmokestis sudaro gana nežymią dalį, vos daugiau nei 1/4.

Nustačius darbininkų kategorijas bei paanalizavus jų darbo užmokesčio dinamiką bendruoju bei lyginamojo svorio aspektu, galima pereiti prie detalesnės išskirtų kategorijų pagrindinio darbo užmokesčio analizės.

Apibendrinant, atsižvelgiant į analizei netinkamą įmonėje naudojamą personalo skirstymą į darbininkus ir administraciją, darbe pereinama prie analizės skirstant darbuotojus į vadovų, specialistų ir darbininkų kategorijas. Analizuojamu laikotarpiu darbo užmokesčio fondas įmonėje padidėjo beveik 1/2. Šį padidėjimą lėmė darbuotojų skaičiaus, minimalaus darbo užmokesčio, su kuriuo tiesiogiai susietas vadovų kategorijos darbo užmokesčio ir vidutinio mėnesinio pagrindinio ir kintamo darbo užmokesčio augimas. Per 2006 – 2010 m. reikšmingiausiai augo vadovų kategorijos darbo užmokesčio fondas (41,25 %), mažiausiai – specialistų (29,48 %). Pagrindinio darbo užmokesčio struktūros analizė parodė, kad 2006 – 2007 m. reikšmingiausia pagrindinio darbo užmokesčio fondo dalis teko specialistams, 2008 – 2010 m. vadovams, o darbininkams tenkanti fondo dalis visu analizuojamu laikotarpiu buvo mažiausia ir svyravo apie 1/4 fondo vertės.

2.3. Vadovų pagrindinio darbo užmokesčio analizė UAB „VARIS“

UAB „VARIS“ vadovų kategorijai priskiriami: generalinis direktorius, vyriausiasis buhalteris, direktoriaus pavaduotojas teisei ir plėtrai, pagrindinės Vilniaus įmonės technikos direktorius, Klaipėdos, Šiaulių ir Alytaus filialų direktoriai ir Šiaulių filialo technikos direktorius. Reikia atkreipti dėmesį, kad 4 iš 8 vadovų kategorijai priskiriamų pareigybių yra pagrindinėje įmonėje, o tarp likusių tik Šiaulių filialui yra priskiriamas papildomas vadovas be filialo direktoriaus.

Vadovų kategorija iš kitų įmonės darbuotojų kategorijų išsiskiria aiškiai reglamentuota pagrindinio ir iš dalies kintamo darbo užmokesčio sistema. Tiesa, ši sistema reglamentuoja tik generalinio direktoriaus, vyriausio buhalterio ir filialų direktorių pagrindinį darbo užmokestį.

Įmonės generalinio direktoriaus darbo užmokestis yra reglamentuotas UAB „VARIS“ valdybos 2005-10-11 d. posėdžio protokolu Nr. 23 protokole užfiksuotą, kad generalinio direktoriaus darbo užmokestį sudaro tarnybinis (pagrindinis) atlyginimas, tarnybinio atlyginimo priedas ir premijos. Generalinio direktoriaus tarnybinis atlyginimas nustatomas minimalios mėnesinės algos dydžio koeficientais priklausomai nuo bendrovės kategorijos.

Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu „Dėl valstybės įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių, uždarytųjų akcinių bendrovių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių darbo apmokėjimo“ Nr. 1341, išskiriamos 6 bendrovių kategorijos [44]. Bendrovės kategorija nustatoma atsižvelgiant į preliminarinius praėjusių metų rodiklius:

- 1) pardavimo ir paslaugų apimtys – ne mažesnės kaip 500 mln. litų;
- 2) vidutinis darbuotojų skaičius – ne mažesnis kaip 3000 asmenų;
- 3) įstatinis kapitalas – ne mažesnis kaip 300 mln. litų.

Pagal nurodytuosius rodiklius bendrovės priskiriamos šioms kategorijoms:

I kategorija, kai bendrovė pasiekia du rodiklius iš nurodytųjų, taikomas tarnybinio atlyginimo koeficientas 14;

II kategorija, kai bendrovė pasiekia vieną rodiklį iš nurodytųjų, taikomas tarnybinio atlyginimo koeficientas 13;

III kategorija, kai bendrovė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtys didesnės kaip 200 mln. litų, taikomas tarnybinio atlyginimo koeficientas 12;

IV kategorija, kai bendrovė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtys didesnės kaip 50, bet ne didesnės kaip 200 mln. litų, taikomas tarnybinio atlyginimo koeficientas 11;

V kategorija, kai bendrovė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtys yra nuo 30 iki 50 mln. litų (įskaitytinai), taikomas tarnybinio atlyginimo koeficientas 9-10;

VI kategorija, kai bendrovė nepasiekia nė vieno rodiklio, tačiau pardavimo ir paslaugų apimtis mažesnė kaip 30 mln. litų taikomas tarnybinio atlyginimo koeficientas 4-8.

Atsižvelgiant į bendrovės veiklos pobūdį, atliekamo darbo sudėtingumą, atsakomybės laipsnį ir kitus veiksnius generaliniam direktoriui gali būti taikomas iki 50 % didesnis už nustatytą pagal kategorijas tarnybinio atlyginimo koeficientas, tačiau jis negali būti didesnis už praėjusio ketvirčio bendrovės darbuotojų 6 vidutinius mėnesinius darbo užmokesčius.

UAB „VARIS“ priklauso VI įmonių kategorijai, kuriai vadovo tarnybinio atlyginimo maksimalus koeficientas yra 8 (minimalios algos mėnesiniais dydžiais arba MMA). Remiantis valdybos 2007-07-23 d. posėdžio protokolu, įmonės generalinio direktoriaus atlyginimo koeficientas buvo koreguotas. Nuo 2005 m. galiojo tvarka, kuomet atsižvelgiant į įmonės „strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui ar kitokią svarbią reikšmę Lietuvos ūkiui ar regionui“ buvo nustatytas 50 % didesnis nei maksimalus atlyginimo koeficientas, siekęs 12 (MMA). Koreguojant atlyginimo koeficientą buvo atsižvelgta į tai, kad iki 2007 m. minimali mėnesinė alga buvo nuolat didinama, be to daugumos šalies darbuotojų darbo apmokėjimas nėra tiesiogiai susijęs su minimalia mėnesine alga, todėl didinant vadovo darbo užmokestį, didėja atotrūkis tarp vadovaujančių darbuotojų darbo užmokesčio ir kitų darbuotojų. Valdyba rekomendavo atsižvelgti ir į tai, jog prie minimalios mėnesinės algos dydžio pririštas vadovo atlygis šiai didėjant, didėja neatsižvelgiant į įmonės veiklos rezultatus. Todėl valdyba pasiūlė tarnybinio atlyginimo maksimalų koeficientą padidinti 31 proc. (nuo bazinio 8 MMA koeficiento) iki 10,5 MMA (8400 Lt 2010 m.), bei numatyti tarnybinio atlyginimo priedą iki 55 % dydžio. Taip pat buvo pasiūlyta vyriausiojo buhalterio tarnybinį atlyginimą nustatyti 80 % dydžio nuo generalinio direktoriaus tarnybinio atlyginimo arba 8,4 MMA (6720 Lt 2010 m.).

UAB „VARIS“ filialų direktorių tarnybinis atlyginimas yra nustatomas remiantis MMA dydžio koeficientais. 2005-10-14 d. UAB „VARIS“ generalinio direktoriaus įsakymu buvo patvirtintas bazinis pagrindinio filialų direktoriaus darbo užmokesčio atlyginimo koeficientas, kuris sudarė 8 MMA. Atsižvelgiant į filialo apyvartą, pajėgumus ir atliekamo darbo sudėtingumą filialų direktoriams gali būti taikomas iki 25 % didesnis už nustatytą tarnybinio atlyginimo koeficientas. Tarnybinis priedas yra iki 30 % tarnybinio atlyginimo. 2007 m. įmonės valdybai pakeitus generalinio direktoriaus ir vyriausio buhalterio atlyginimo koeficientą, generalinio direktoriaus įsakymu nustatytas žemesnis bazinis filialo direktoriaus atlyginimo koeficientas - 6,4 MMA. Bazinio koeficiento sumažinimo priežastis tokia pat, kaip ir keičiant aukščiausių įmonės vadovų koeficientą – minimalaus darbo užmokesčio spartus kėlimas ir su tuo susijęs vadovų kategorijos darbuotojų darbo užmokesčio augimas neatitinka realių įmonės veiklos rezultatų, taip pat didėja atotrūkis tarp šios ir kitų kategorijų darbuotojų darbo užmokesčio.

Atsižvelgiant į filialo svarbą ir veiklos rezultatus, 2007-07-26 d. generalinio direktoriaus įsakymu, filialų direktoriaus atlyginimo koeficientai yra diferencijuojami:

- Alytaus filialo direktoriaus tarnybinio atlyginimo koeficientas didinamas 10 % ir yra lygus 7 (MMA) arba 5600 Lt.
- Klaipėdos filialo direktoriaus tarnybinio atlyginimo koeficientas didinamas 17 % ir yra lygus 7,5 (MMA) arba 6000 Lt.
- Šiaulių filialo direktoriaus tarnybinio atlyginimo koeficientas didinamas 25 % ir yra lygus 8 (MMA) arba 6400 Lt.

Konsultacijose su įmonės vadovybe nustatyta, kad pagrindiniai kriterijai apibūdinantys filialo svarbą ir veiklos rezultatus yra filialo apyvarta bei unikali įmonės veiklos kryptis, kuria pasižymi filialas. Koreguojant bazinį filialų direktoriaus pagrindinio darbo užmokesčio koeficientą, remtasi 2006 m. apyvartos duomenimis bei veiklos kryptimis. Šiaulių, Klaipėdos ir Alytaus filialai 2006 m. kūrė atitinkamai 25 %, 29 % ir 11 % nuo bendros apyvartos, tačiau Klaipėdoje yra vienintelė įmonės laboratorija, atliekanti pavojingų atliekų tyrimus, o Šiauliuose pradėtas įgyvendinti deginimo įrenginio projektas, tuo metu turėjęs užtikrinti šio atliekų utilizavimo metodo monopoliją UAB „VARIS“. Tokiu būdu filialų direktoriaus pakoreguotą atlyginimo koeficientą lemia tiek objektyvios priežastys (apyvarta), tiek ir gana subjektyvios priežastys, kadangi Šiaulių filialo svarbą užtikrinantis deginimo įrenginys buvo pradėtas eksploatuoti tik 2010 m. t.y. ekonominė jo nauda nustatant atlyginimo koeficientą 2007 m. buvo labai neapibrėžta.

Apžvelgus darbo užmokesčio nustatymo tendencijas UAB „VARIS“, verta paanalizuoti vadovaujančio personalo darbo užmokesčio sistemą detaliau. Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu „Dėl valstybės įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių, uždarytųjų akcinių bendrovių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterijų darbo apmokėjimo“ Nr. 1341, įmonių vadovaujančio personalo darbo užmokestis yra nustatomas pagal įmonės pardavimų pajamų, vidutinio darbuotojų skaičiaus ir įstatinio kapitalo rodiklius. Esant išskirtinėms aplinkybėms galimas iki 50 % didesnis tarnybinio atlyginimo koeficientas, taip pat gali būti nustatomas iki 55 % dydžio priedas kuris priklauso nuo pelno, pardavimo ir (ar) paslaugų apimties didėjimo, nuostolio mažėjimo ir (ar) kitų rodiklių. Konkrečius rodiklius nustato įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos [44].

Reikia atkreipti dėmesį, jog iki 2007 m. įmonės vadovui buvo taikomas 12 MMA koeficientas, kuris savo ruožtu atitiko III kategorijos įmonės vadovo atlyginimą. Vertinant įmonę pagal kategorijos nustatymui naudojamus rodiklius matyti, jog UAB „VARIS“ pardavimo pajamos už nustatytą minimalų rodiklį, efektyviausiais įmonės veiklos metais (2008 m.), buvo mažesnės 29,05 karto. Nustačius naują tarnybinio atlyginimo koeficientą 10,5 MMA, šis atitinka IV kategorijos įmonės vadovo atlyginimą. Už IV kategorijos įmonės minimalius reikalavimus UAB „VARIS“

pardavimo pajamos efektyviausiais metais buvo mažesnės 7,26 karto. Tokiu būdu galima teigti, jog pagal nurodytus kriterijus nustatytas tarnybinio atlyginimo koeficientas nustatytas neobjektyviai.

Vadovaujantis 2007 m. įmonės valdybos posėdžio protokolu, didesnis nei numatytas LR Vyriausybės nutarime pareiginis darbo užmokestis buvo numatytas „atsižvelgiant strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui ar kitokią svarbią reikšmę Lietuvos ūkiui ar regionui“, tačiau jokių rodiklių leidžiančių išmatuoti šią strateginę reikšmę bei įvertinti jos galimą poveikį UAB „VARIS“ vadovaujančių asmenų atlyginimui nepateikta. Tokiu būdu įvertinti ir nustatyti UAB „VARIS“ generalinio direktoriaus atlyginimo koeficiento dydžio objektyvumą nėra įmanoma. Reikia pažymėti dar ir tai, jog VI kategorijos įmonėms atsižvelgiant į veiklos rezultatus rekomenduojamas vadovo tarnybinio atlyginimo koeficientas yra 4-8 MMA, tačiau struktūriškai įmonės pardavimų pajamos efektyviausios veiklos metais (2008 m.) buvo 4,26 karto mažesnės už nustatyto rodiklio viršutinę ribą, todėl, autoriaus nuomone, nustatytas maksimalus (8 MMA) šiai įmonių kategorijai priskirto darbo užmokesčio koeficientas, kuris vėliau yra didinamas iki 12, nėra tinkamai pagrįstas. Remiantis įmonės veiklos rezultatais bei logika, jog tarnybinio dydžio koeficientas didėja, įmonės pajamoms didėjant, o 5 koeficiento reikšmės galima prilyginti 5 pardavimo pajamų lygiams, UAB „VARIS“ patektų į 2 lygį, kurio tarnybinis atlyginimo koeficientas 5. Tokiu būdu 50 % didinamas koeficientas būtų buvęs 7,5 MMA.

Vertinant vyriausiojo buhalterio tarnybinio atlyginimo koeficiento nustatymą nėra konkrečių objektyvių rodiklių, kodėl pasirinktas būtent 80 % nuo vadovo atlyginimo koeficientas, todėl DU dydžio nustatymo šiai pareigybei negalima laikyti objektyviu.

Pagrindinės Vilniaus įmonės bei Šiaulių filialo technikos direktorių pagrindinis darbo užmokestis taip pat yra nustatomas pagal koeficientą nuo MMA, tačiau jie nėra patvirtinti atskiru generalinio direktoriaus įsakymu ir nustatomi individualiu susitarimu. Analizuojant įmonės darbo užmokesčio apskaitos duomenis nustatyta, kad tiriamu laikotarpiu technikos direktoriaus pareigybei priskaičiuotas pagrindinis darbo užmokestis kartais buvo nustatomas ir pagal kitus, subjektyvius kriterijus. Nuo 2008 m. pagrindinės Vilniaus įmonės technikos direktoriui yra nustatytas 7,2 MMA koeficientas, o Šiaulių filialo technikos direktoriui – 4,4 MMA.

Duomenys apie pagrindinio vidutinio mėnesinio vadovų kategorijos darbuotojų darbo užmokesčio dinamiką 2006 – 2010 m. pateikiami 2.3.1. lentelėje.

**Vadovų pagrindinio vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika UAB „VARIS“
2006 – 2010 m., Lt**

Darbuotojo pareigybė	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Generalinis direktorius	6900	7568	8445	8254	8389
Direktoriaus pavaduotojas teisei ir plėtrai	0	0	7500	7.876	7844
Vyriausias buhalteris	5548	6061	6282	6.693	6.747
Technikos direktorius (pagrindinė Vilniaus įmonė)	5126	5181	5426	5734	5775
Filialo direktorius (Klaipėdos filialas)	4900	5377	6017	5984	5992
Filialo direktorius (Šiaulių filialas)	5206	5730	6474	6434	6183
Technikos direktorius (Šiaulių filialas)	3905	3984	3923	3427	3529
Filialo direktorius (Alytaus filialas)	4624	5031	5664	5503	5593

Šaltinis: sudaryta darbo autorias, remiantis UAB „VARIS“ darbo užmokesčio apskaitos duomenimis

Analizuojant vadovų priskaičiuoto pagrindinio vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamiką, matyti, kad per analizuojamą laikotarpį vidutinis darbo užmokesčio augo visoms vadovų pareigybėms išskyrus Šiaulių filialo technikos direktorių, o augimas kiekvienais analizuojamais metais fiksuojamas vyriausio buhalterio ir pagrindinės Vilniaus įmonės technikos direktoriaus pareigybėms. Per 5 analizuojamus metus generalinio direktoriaus darbo užmokestis išaugo 21,58 %, direktoriaus pavaduotojo – 4,59 %, vyr. buhalterio – 21,59 %, pagrindinės įmonės technikos direktoriaus – 12,65 %, Klaipėdos filialo direktoriaus – 22,3 %, Šiaulių filialo direktoriaus – 18,74 %, Alytaus filialo direktoriaus – 20,96 %, o Šiaulių filialo technikos direktoriaus sumažėjo 9,62 %.

Didžiausias pagrindinio vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio padidėjimas absoliučia reikšme fiksuojamas 2008 m. generalinio direktoriaus pareigybei 878 Lt arba 12 %, santykinė reikšmė – 13 % padidėjęs darbo užmokestis Šiaulių filialo direktoriui, didžiausias sumažėjimas – 13 % arba 496 Lt Šiaulių filialo technikos direktoriui.

Pagrindiniai veiksniai lėmę vadovų pagrindinio darbo užmokesčio pokyčius buvo šie:

- Nuo 2008 m. kovo mėnesio įsteigta direktoriaus pavaduotojo teisei ir plėtrai pareigybė, kurios pagrindinis DU nėra nustatomas susietai su MMA, nustatytas pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis 7500 Lt. Nuo 2009 m. šios pareigybės darbo užmokestis yra susiejamas su MMA (nustatant 10 MMA pagrindinio atlyginimo koeficientą).

- Nuo 2008 m. rugsėjo mėnesio Šiaulių filialo technikos direktoriaus pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis mažinamas nuo 4080 Lt iki 3520 Lt. Darbo užmokesčio mažinimas atliekamas atsižvelgiant į užsitęsusių deginimo įrenginio projektą ir su tuo susijusio filialo infrastruktūros ribotumą, t.y. technikos direktoriaus pareigybė buvo sukurta atsižvelgiant į potencialų atliekų

utilizavimo apimčių padidėjimą filiale, tačiau padidėjimas nebuvo žymus. Tokiu būdu technikos direktoriaus darbo užmokestis buvo peržiūrėtas atsižvelgiant į faktinius, o ne faktinius ir potencialius gamybos pajėgumus.

- Nuo 2006 m. liepos 1 d. MMA didinamas nuo 550 Lt iki 600Lt, nuo 2007 m. liepos 1 d. MMA didinamas iki 700 Lt, o nuo 2008 gruodžio 1 d. iki 800 Lt. Atitinkamai keičiasi ir visų pagal MMA koeficientą nustatomų vadovų mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis. Nuo 2007-2008 m. atsižvelgiant į spartų MMA augimą mažinami generalinio direktoriaus, vyriausio buhalterio ir filialo direktoriaus pareigybių baziniai pagrindinio darbo užmokesčio koeficientai, konkretaus filialo direktoriaus darbo užmokesčiai tą patį mėnesį yra diferencijuojami, atsižvelgiant į filialo veiklos rezultatus ir svarbą.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „VARIS“ vadovų kategorijos darbuotojų pagrindinis darbo užmokestis yra nustatomas pagal reglamentuotą metodiką, kuomet darbo užmokestis pririšamas prie šalyje nustatyto MMA koeficientu. Šio metodo trūkumas yra tas, kad dinamiško ūkio vystymosi laikotarpiu, kuomet LR Vyriausybė keičia minimalaus mėnesinio atlyginimo dydį, jis koreguojasi ir įmonės vadovams, nepriklausomai nuo įmonės veiklos rezultatų arba jų dalykinių savybių. Be to, filialų direktorių darbo užmokesčiai yra nustatomi, pagal filialų rezultatus bei reikšmingumą (tačiau tik nustatymo momentu 2007 m. ir nuo to laiko neperžiūrėti), o generalinio direktoriaus ir vyriausio buhalterio tik pagal fiksuotus koeficientus. Reikia atsižvelgti ir į tai, jog analizuojant generalinio direktoriaus, vyriausio buhalterio ir filialų direktorių darbo užmokesčio nustatymo motyvus, buvo pasigesta objektyvių šių darbo užmokesčių nustatymo kriterijų. Dėl šių priežasčių galima teigti, kad UAB „VARIS“ vadovų kategorijos pagrindinio darbo užmokesčio sistema stokoja objektyvaus pareigybių vertinimo, dėl ko įmonės darbuotojai gali jaustis netinkamai įvertinti, jiems trūkti paskatų tobulėjimui profesinėje ir kvalifikacijos kėlimo plotmėje, o darbo užmokesčio fondas naudojamas ne optimaliai.

2.4. Specialistų pagrindinio darbo užmokesčio analizė UAB „VARIS“

UAB „VARIS“ 2010 m. buvo projektų vadovo, ekonomisto, technologo–vadybininko, referento chemiko, buhalterio, energetiko–mechaniko, laboratorijos vedėjo, deginimo įrenginio vadovo ir referento–kasininko specialistų kategorijos darbuotojų pareigybės. Kiekybiškai 2010 m. gruodžio mėnesį pagrindinėje Vilniaus įmonėje dirbo 5 šios kategorijos darbuotojai, Klaipėdos filiale daugiausiai – net 6, Šiaulių filiale – 5 ir Alytaus filiale 2. Viso įmonėje dirbo 7 technologai vadybininkai, 3 buhalteriai, 2 ekonomistai, o kitų pareigybių po vieną.

Analizuojant specialistų kategorijos darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio sistemą nustatyta, kad daliai specialistų pagrindinis darbo užmokestis yra nustatomas individualaus

darbuotojo susitarimo su generaliniu direktoriumi ar filialo direktoriumi būdu. Tokiu būdu pagrindinis darbo užmokestis yra nustatomas technologo–vadybininko, referento–chemiko ir referento–kasininko specialistų pareigybėms. Taip pat su MMA nesusietas darbo užmokestis yra taikomas laboratorijos vedėjui, nors 2007 – 2009 m. jis buvo „priřtas“ prie MMA. Šis neatitikimas atsirado Klaipėdos filialo direktoriui padidinus laboratorijos vedėjo mėnesinis pagrindinį darbo užmokestį už stažą ir kvalifikaciją ne didinant MMA koeficientą, o fiksuota suma. Individualaus sutarimo metodas nulėmė, kad 2010 m. technologo–vadybininko pareigybės specialistų pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis skirtinguose filialuose skyrėsi iki 36,3 %.

Kitos specialistų grupės, specialistų, kurie pagal įmonės taikomą darbuotojų klasifikavimo sistemą patenka į administracijos kategoriją (į ją taip pat patenka referentas chemikas ir referentas kasininkas), pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis yra nustatomas koeficientu nuo MMA. 2010 m. buvo nustatyti šie bazinio MMA koeficientai: ekonomistui – 4,125 MMA, projektų vadovui – 4,125 MMA, energetikui mechanikui – 3,75 MMA. Reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad pagal įmonėje išdirbtą stažą, kvalifikaciją bei darbo krūvį MMA koeficientas yra koreguojamas: Šiaulių ir Klaipėdos filialų buhalteriai gauna pagrindinį mėnesinį darbo užmokestį pagal bazinį koeficientą, o Alytaus filialo pagal sumažintą – 2,75 MMA. Šis koeficientas buvo nustatytas priėmus į darbą naują, didelės darbo patirties neturinčią buhalterę (analizuojant darbo užmokesčio žiniaraščius nustatyta, kad 2006 m. jie buvo vienodi, o 2007 – 2008 m. skyrėsi 0,125 koeficiento.). Tiesa, objektyvių kriterijų, koks konkretus koeficiento dydis atitinka, kaip pagrindinius pagrindinio darbo užmokesčio koregavimo kriterijus įvardintus, darbo patirtį, kvalifikaciją, išdirbtą laiką ir darbo krūvį, nėra apibrėžta – filialo direktoriai koordinuodami veiksmus su generaliniu direktoriumi ar pats generalinis direktorius nustato juos be reglamentuotos sistemos. Reikia atkreipti dėmesį, kad dėl šios sistemos nebuvimo pagrindinis specialistų mėnesinis darbo užmokestis atskirais laikotarpiais yra keičiamas ne koreguojant koeficientą, o fiksuotomis sumomis.

Duomenys apie pagrindinio vidutinio mėnesinio specialistų kategorijos darbuotojų darbo užmokesčio dinamiką 2006 – 2010 m. pateikiami 2.4.1. lentelėje.

2.4.1. lentelė

Specialistų pagr. vid. mėn. darbo užmokesčio dinamika UAB „VARIS“ 2006–2010 m., Lt

	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Projektų vadovas	0	0	3067	3427	3313
Ekonomistas	2562	3045	3189	3206	3296
Buhalteris	2924	3284	3341	3005	3061
Energetikas-mechanikas	2514	2816	3000	3322	2929
Laboratorijos vedėjas	2045	2226	2309	2285	2353
Technologas - vadybininkas	2214	2515	2659	2702	2638
Referentas - chemikas	1585	1883	2221	2363	2331
Referentas - kasininkas	1600	2008	1810	2115	1800
Deginimo įrenginio vadovas	0	0	0	2766	2800

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis UAB „VARIS“ darbo užmokesčio apskaitos duomenimis

Iš 2.4.1. lentelės matyti, kad analizuojamu 2006 – 2010 m. laikotarpiu visų specialistų kategorijos darbuotojų pareigybių pagrindinis vidutinis mėnesinis darbo užmokestis augo. Sparčiausiai augo referento – chemiko ir ekonomisto pareigybės pagrindinis darbo užmokestis, atitinkamai 47,1 ir 28,6 %. Lėčiausiai augo buhalterio pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis, tik 4,6 % per 5 analizuojamus metus. Absoliučia verte reikšmingiausiai padidėjo ekonomisto pareigybės darbo užmokestis 2006 – 2007 m. (483 Lt), sumažėjo buhalterio pareigybės (-335 Lt) 2009 m. Santykinė reikšmė sparčiausiai augo referento–kasininko darbo užmokestis 2007 m. (26 %), sparčiausiai mažėjo taip pat referento – kasininko 2010 m. (-15 %). Šis itin ryškus darbo užmokesčio svyravimas paaiškinamas reikšminga darbuotojų rotacija šioje pareigybėje, kurioje per 5 pastaruosius metus pasikeitė 4 darbuotojai. Lyginant specialistų kategorijos darbuotojų pagrindinio vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamiką tarpusavyje, akivaizdu, kad per analizuojamą laikotarpį geriausiai ir prasčiausiai faktiškai apmokamos (skaičiuojant tik pagrindinį darbo užmokestį) pareigybės kito: 2006 m. geriausiai apmokama buvo buhalterio, 2007 – 2008 m. ekonomisto, o 2009 – 2010 m. projektų vadovo darbo vieta, tuo tarpu prasčiausiai apmokamos buvo 2006 – 2007 m. referento-chemiko, o 2008 – 2010 m. referento-kasininko darbo vietos.

Apibendrinant galima teigti, kad specialistų kategorijos darbuotojų pagrindinis darbo užmokestis yra nustatomas tiek pagal MMA koeficientą, tiek ir pagal subjektyvų darbdavio ir darbuotojo susitarimą. Nustatant darbo užmokestį pagal MMA koeficientą jis yra koreguojamas pagal patirtį, kvalifikaciją, išdirbtą laiką ir darbo krūvį, tačiau objektyvios šių parametrų reikšmės nėra išskirtos ir darbo užmokestis yra nustatomas subjektyviai.

2.5. Darbininkų pagrindinio darbo užmokesčio analizė UAB „VARIS“

Visu analizuojamu laikotarpiu UAB „VARIS“ yra išskiriamos 4 darbininkų kategorijos pareigybės: vairuotojas–operatorius, sandėlininkas, darbininkas ir pagalbinis darbininkas. Šios darbininkų kategorijos atlieka visą spektrą funkcijų nuo pavojingų atliekų pristatymo iki jų sandėliavimo, pakavimo ir paruošimo perdirbimui ar utilizacijai. 2010 m. gruodžio mėnesį įmonėje kartu su filialais buvo 10 vairuotojų–operatorių, 1 sandėlininkas, 5 darbininkai ir 3 pagalbiniai darbininkai.

Analizuojant darbininkų kategorijos pagrindinio darbo užmokesčio sistemą, nustatyta, kad darbo užmokestis darbininkams yra nustatomas darbdavio ir darbuotojo susitarimu ir remiasi tokiais kriterijais kaip darbo krūvis, darbo patirtis, išdirbtas laikas įmonėje bei darbo sąlygos. Objektyvios reglamentuotos ar nereglamentuotos šių kriterijų reikšmės nėra naudojamos nustatant darbininkų pagrindinį darbo užmokestį ir tai atliekama subjektyviai.

Darbininkų kategorijos priskaičiuoto pagrindinio vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika analizuojamu laikotarpiu pateikiama 2.5.1. lentelėje.

2.5.1. lentelė

Darbininkų pagrindinio vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio dinamika UAB „VARIS“ 2006 – 2010 m., Lt

	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Vairuotojas - operatorius	1.716	2.203	2.320	2.378	2.288
Sandėlininkas	1.900	2.310	2.513	2.212	2.000
Darbininkas	1.799	1.997	2.050	2.049	2.099
Pagalbinis darbininkas	1.150	1.434	1.193	794	797

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis UAB „VARIS“ darbo užmokesčio apskaitos duomenimis

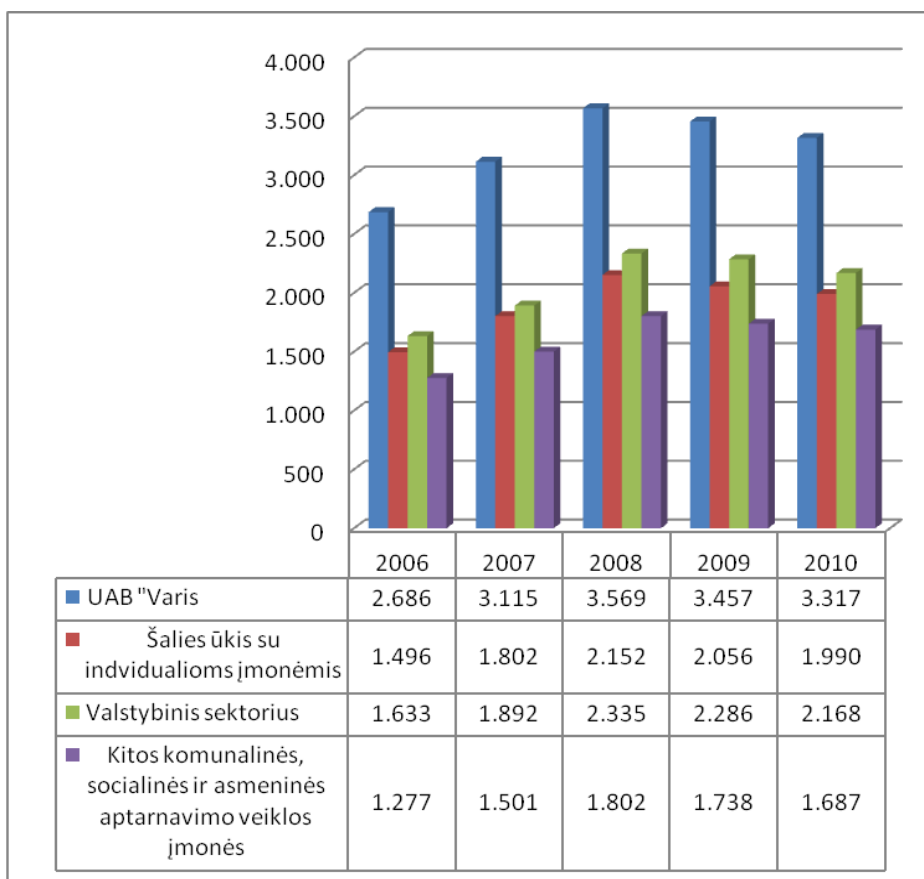
Iš 2.5.1. lentelės matyti, kad analizuojamu laikotarpiu pagrindinis vidutinis mėnesinis darbo užmokesčio augo visų darbininkų kategorijų, išskyrus pagalbinių darbininkų. Didžiausias absoliutus ir santykinis pagrindinio darbo užmokesčio padidėjimas fiksuojamas 2007 m. vairuotojo-operatoriaus pareigybės vidutiniam darbo užmokesčio padidėjus 487 Lt arba 24,7 %, sumažėjimas – 2009 m. pagalbinio darbininko pagrindiniam vidutiniam darbo užmokesčiui sumažėjus 33,4 %. Per analizuojamą laikotarpį reikšmingiausiai išaugo vairuotojo-operatoriaus pagrindinis vidutinis darbo užmokestis – 33,3 %, sumažėjo – pagalbinio darbininko darbo užmokestis (30,6 %) arba 353 Lt. Per analizuojamą laikotarpį geriausiai apmokamos darbo vietos buvo sandėlininko 2006 – 2008 m. ir vairuotojo – operatoriaus 2009 – 2010 m.

Esminiai pokyčiai sąlygoję pagrindinio vidutinio darbo užmokesčio dinamiką 2006 – 2010 m. buvo 2009 m. įmonės vadovybės priimtas sprendimas visą pavojingų atliekų sandėliavimo ir apdorojimo patalpų priežiūrą perduoti darbininkų ir vairuotojų-operatorių funkcijoms, o pagalbinius darbininkus paskirti tik aplinkos tvarkymui ir priežiūrai. Šis sprendimas leido sumažinti pagalbinių darbininkų darbo jėgos poreikį įmonėje, taip įdarbinant visus pagalbinius darbininkus tik pusę darbo dienos, bet ir dėl visiškai sumažėjusio pagalbinių darbininkų sąlyčio su pavojingomis atliekomis iki minimumo sumažinti jų darbo užmokestį. Tokiu būdu pagalbiniai darbininkai, kurie iki tol iš esmės dubliavo dalį darbininkų ir vairuotojų-operatorių funkcijų buvo paskirti į iš esmės antraeiles pareigas, o jų darbo laiko ir darbo užmokesčio sąnaudos – minimalizuotos.

Pagrindinis darbo užmokestis darbininkų kategorijos darbuotojams yra nustatomas subjektyviai, darbdavio ir darbininko susitarimu, o objektyviais įvardinti darbo krūvio, darbo patirties išdirbto laiko ir darbo sąlygų kriterijai, kuriais remiantis yra formuojamas susitarimas, nėra apibrėžti jokiais įverčiais, vadinasi negali būti laikomi objektyvios darbo užmokesčio sistemos pagrindu.

2.6. Darbo užmokesčio fondo panaudojimo analizė UAB „VARIS“

Nustačius, jog UAB „VARIS“ taikoma darbo užmokesčio sistema stokoja objektyvaus pagrindinį darbo užmokesčio lemiančių kriterijų įvertinimo dera išanalizuoti vidutinio bruto darbo užmokesčio dinamiką šalies mastu, siekiant įvertinti kaip objektyvumo stokojanti darbo užmokesčio sistema reaguoja į šalies ūkio vystymosi pokyčius. Pradedant analizę reikia pažymėti, jog pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės skelbiamą ekonominių veiklų klasifikatorių (EVRK 1.1), UAB „VARIS“ patenka į 90.02 kategoriją (Kitų atliekų rinkimas ir apdorojimas), kuri priskiriama „Kitos komunalinės, socialinės ir asmeninės aptarnavimo veikos“ kategorijai. Mėnesinio bruto darbo užmokesčio analizė bus atliekama lyginant įmonės 2006 – 2010 m. vidutinio bruto darbo užmokesčio dinamiką su bendru Lietuvos bei toje pačioje šakoje veikiančių įmonių darbo užmokesčiu. Atsižvelgiant į įmonės specifiką lyginama bus tiek su valstybinio, tiek su privataus sektoriaus įmonėmis. Palyginamoji vidutinio Lietuvos, šakoje veikiančių įmonių bei UAB „VARIS“ bruto darbo užmokesčio dinamika 2005 – 2009 m., pateikiama 2.6.1. paveiksle.



2.6.1. pav. Vidutinio mėnesinis bruto darbo užmokesčio dinamika 2006 – 2010 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis UAB „VARIS“ finansine atskaitomybe ir [47].

Iš 2.6.1. paveikslo matyti, jog vidutinis mėnesinis darbo užmokestis įmonėje visu tiriamuoju laikotarpiu buvo didesnis nei vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje, valstybiniame sektoriuje ar vidutinis kitos komunalinės, socialinės ir asmeninės aptarnavimo veiklos šakoje. Didžiausias atotrūkis užfiksuotas tarp įmonės ir šakos, kurioje ji veikia vidutinių darbo užmokesčių. Skirtumas svyravo nuo 52,5 % 2006 m. iki 49,1 % 2010 m., o bendras atotrūkis visu tiriamuoju laikotarpiu sudarė 50,4 %, tai yra vidutinis Bruto darbo užmokestis UAB „VARIS“ buvo 1,5 karto didesnis nei šakoje, kurioje įmonė veikia. Šį neatitikimą galima paaiškinti tuo, jog pagal ekonominių veiklų klasifikatorių į šią kategoriją patenka daug su pavojingų atliekų tvarkymu nesusijusių veiklų, tokių kaip: atliekų, nuotėkų tvarkymas, žemės, vandens gerinimas, kelių valymas ir kt. Kadangi pavojingų atliekų tvarkymas yra gana siaura, specifinė ir reta veikla, tai pagal EVRK 1.1 atrinktoje veiklos srityje greičiausiai dominuoja kitos įmonės ir jų darbo užmokestis pakeičia bendras tendencijas.

Mažiausias mėnesinio darbo užmokesčio atotrūkis užfiksuotas lyginant UAB „VARIS“ ir valstybinio sektoriaus mėnesinius vidutinius darbo užmokesčius. Skirtumas svyravo nuo 39,2 % 2006 m. iki 33,9 % 2009 m., bendras vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio skirtumas analizuojamu laikotarpiu sudarė 36,11 %. Tai, jog UAB „VARIS“ vidutinis mėnesinis darbo užmokestis yra arčiausiai valstybinio sektoriaus analogiškų dydžių galima paaiškinti tuo, jog visu tiriamuoju laikotarpiu valstybiniame sektoriuje mėnesinio darbo užmokesčio dydis buvo vidutiniškai 13 % didesnis nei privačiame, o UAB „VARIS“ būtent ir priklauso valstybės įmonėms. Per nagrinėjamą laikotarpį UAB „VARIS“ vidutinis mėnesinis darbo užmokestis padidėjo 23,5 %. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, jog vidutinis bruto darbo užmokestis UAB „VARIS“ yra didesnis nei vidutinis darbo užmokestis valstybiniame sektoriuje, o tai, atsižvelgiant į aplinkybę, jog UAB „VARIS“ neturi objektyvios darbo užmokesčio sistemos bei kaip valstybinė įmonė dirba su tam tikromis privilegijomis, leidžia daryti prielaidą, jog darbo užmokesčio fondas UAB „VARIS“ gali būti panaudojamas neracionaliai.

Siekiant nustatyti ar darbo užmokestis UAB „VARIS“ buvo didinamas racionaliai, bei ar aukštas bendras darbo užmokesčio lygis lyginant tiek su šaka, tiek su Lietuvos vidurkiu yra pagrįstas, verta išanalizuoti įmonės pridėtinės vertės ir darbo našumo rodiklius. Bendroji pridėtinė vertė yra apskaičiuojama kaip su darbo užmokesčiu susijusių sąnaudų, amortizacijos ir įprastinės veiklos pelno suma. Tuo tarpu darbo našumas yra apskaičiuojamas kaip bendroji pridėtinė vertė tenkanti 1 faktiškai išdirbtai valandai. Duomenys pateikiami 2.6.1 lentelėje.

Darbuotojų darbo našumo dinamika UAB „VARIS“ 2005 – 2009 m.

Rodiklis	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Darbo užmokesčio sąnaudos	1647947	1845500	2128534	2147874	2209116
Amortizacija	1466225,00	1463233,00	1532319,00	1688714,00	1762255,16
Įprastinės veiklos pelnas	-180068,00	-172194,00	1472079,42	-201424,00	71011,52
Bendroji pridėtinė vertė	2934104,04	3136538,84	5132932,61	3635164,26	4042382,59
Dirbta d. val./m.	70629	67829	69845	75455	83651
Darbo našumas	41,54	46,24	73,49	48,18	48,32
Darbo našumo augimas		11,31%	58,93%	-34,44%	0,31%

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Iš 2.6.1 lentelės matyti, jog analizuojamu 2006 – 2010 m. laikotarpiu darbo užmokesčio sąnaudos išaugo 34,05 %, amortizacija – 20,19 %, o įprastinės veiklos pelnas padidėjo 139 %. Analizuojant šių rodiklių dinamiką, reikia atkreipti dėmesį, kad darbo užmokesčio sąnaudos sparčiausiai augo 2006 m. (11,99 %) ir 2007 m. (15,34 %), Amortizacija – 2010 m. (10,2 %), o įprastinės veiklos pelnas – 2008 m. (9,55 karto). Amortizacija sumažėjo 0,2 % - 2006 m., įprastinės veiklos pelnas sumažėjo 113,68 %, o darbo užmokesčio sąnaudos didėjo visu tiriamuoju laikotarpiu. Tokia šių rodiklių dinamika lėmė, kad 2006 – 2010 m. bendroji pridėtinė vertė išaugo 37,77 %, iš jų 2006 - 2008 m. net 74,94 %. Analizuojant šio rodiklio dinamiką, akivaizdu, kad 2008 m. itin spartų pridėtinės vertės augimą lėmė 9,5 karto išaugęs pelnas, o jo kritimas 2009 m. lėmė pridėtinės vertės sumažėjimą iki įprastų „ribų“. Ši išvada yra pagrindžiama tuo, kad 2006 – 2007 m. ir 2009 m. įprastinės veiklos pelnas veikė pridėtinę vertę neigiama kryptimi, o 2008 m. jis sudarė net 28,68 % visos pridėtinės vertės. Tokiu būdu pridėtinės vertės rodiklio pokyčiai gana raiškiai atspindi pokyčius įmonės finansinėje atskaitomybėje: 2008 m. veiklos efektyvumo išaugimą ir 2009 m. sumažėjimą.

Analizuojamu laikotarpiu darbo našumas augo 3 iš 4 su baziniais metais lyginamų metų. Per visą analizuojamą laikotarpį darbo našumas išaugo 16,33 %, tačiau 2006 – 2008 m. šis padidėjimas siekė net 76,9 %.

Tokiu būdu žvelgiant į darbo našumo ir darbo užmokesčio rodiklių spartų augimą 2006 – 2008 m. galima teigti, jog 29,16 % išaugusios darbo užmokesčio sąnaudos buvo inspiruojamos 76,9 % išaugusio darbo našumo. Lėtas darbo užmokesčio augimas atsižvelgiant į darbo našumo augimą indikuoja apie įmonėje taikomos darbo užmokesčio sistemos neelastingumą. Šis neelastingumas dar labiau išryškėja 2009 m. kuomet darbo našumui nukritus 34,4 % darbo užmokestis padidėja beveik 1 %. Tokiu būdu galima teigti, kad įmonėje taikoma darbo užmokesčio sistema neužtikrina

objektyvaus darbo užmokesčio nustatymo įmonėje. Kita vertus, tai galima paaiškinti vadovybės siekiu išlaikyti patyrusius darbuotojus nuosmukio metais.

Apibendrinant galima teigti, jog UAB „VARIS“ vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis visu tiriamu 2006 – 2010 m. laikotarpiu buvo aukštesnis nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje ar veiklos šakoje, kurioje veikia analizuojama įmonė. Tačiau dėl įmonių veiklų įvairovės analizuojamoje šakoje, teigti jog darbo užmokestis UAB „VARIS“ buvo aukštesnis nei kitos pavojingų atliekų tvarkymu užsiimančiose įmonėse – negalima. Išanalizavus pridėtinės vertės ir darbo našumo dinamiką nustatyta, kad svarbiausias rodiklis veikes darbo našumo pokyčius buvo pelnas, o darbo užmokestis į darbo našumo pokyčius reagavo neadekvačiai. Kita vertus tendencingas augimas, tačiau lėtesnis darbo užmokesčio kritimas gali būti nulemtas įmonės vadovybės politikos, kurios tikslas išsaugoti patyrusius darbuotojus nuosmukio metais.

Apibendrinant skyriuje atliktą analizę, galima teigti, jog UAB „VARIS“ vadovų, specialistų ir darbininkų kategorijų darbo užmokestis yra nustatomas neobjektyviai. Todėl jam patobulinti bus pritaikyta Darbo ir socialinių tyrimų instituto parengta Metodika pagrindiniam darbo užmokesčiui nustatyti. Metodika remiasi pareigybių veiksmių lygių vertinimu, kurie yra išskirti net 8, todėl leidžia visapusiškai įvertinti reikalavimus pareigybei bei parinkti objektyvų bei skaidriai nustatytą darbo užmokestį.

3. UAB „VARIS” DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

Atlikus UAB „VARIS“ darbo užmokesčio sistemos analizę nustatyta, jog įmonėje naudojama darbo užmokesčio sistema neužtikrina objektyvaus pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo. Todėl egzistuoja grėsmė, jog įmonėje mokamo pagrindinio darbo užmokesčio dydis gali būti neadekvatus jam priskiriamoms socialekonominėms funkcijoms. Subjektyviai ir neskaidriai nustatytas darbo užmokesčio lygį, egzistuoja grėsmė, jog dėl neracionalaus darbo užmokesčio funkcijų išpildymo nukentės darbuotojų motyvacija ir jų darbo efektyvumas.

Siekiant pagerinti pagrindinio darbo užmokesčio sistemą, UAB „VARIS“ naudojama Darbo ir socialinių tyrimų instituto parengta „Darbų ir pareigybių vertinimo metodika“ (toliau – Metodika). Metodikos pagrindas yra vienas plačiausiai pasaulyje naudojamų darbo užmokesčio lygio nustatymo metodų: balinis - analitinis darbų (pareigybių) vertinimo metodas, kurio pagrindą sudaro modifikuoti, dar 1950 m. TDO konferencijoje paskelbti (vadinamoji Ženevos schema) darbo vietos (pareigybės) įvertinimo kriterijai (veiksniai). Siekiant Metodikos objektyvumo ir maksimalaus suderinamumo su Lietuvoje susiklosčiusia ūkio praktika ir tradicijomis, rengiant Metodiką buvo remtasi bendrametodologine medžiaga ir kitų šalių patirtimi tiriamais klausimais, socialinių partnerių patirtimi (rengiant Metodiką konsultuotasi su LR Vyriausybės, darbdavių bei darbuotojų atstovais ir nepriklausomais mokslininkais). Metodika buvo rekomenduota Lietuvos Respublikos Trišalės tarybos siekiant pagrįsti darbų ir pareigybių vertinimo schemas įmonėse, organizacijose ir atskirose ūkio šakose.

Ši Metodika numato pareigybių (darbų) vertinimą pagal 8 veiksnius: išsimokslinimą, profesinę patirtį, pareigų ir vadybos lygį, sprendimų priėmimo mastą ir veikimo laisvę, savarankiškumą ir kūrybiškumą darbe, atsakomybę, darbo sunkumą bei darbo sąlygas. Vertinant darbus (pareigybes) reikia įgyvendinti šiuos etapus:

- Pareigybės įvertinimas balais pagal Metodikoje numatytą darbų ir pareigybių veiksmų lygių vertinimo schemą (žr. 3 priedą);
- Pareigybės vertinimas vyksta pildant darbo vietos vertinimo kortelę (žr. 5 priedą);
- Susumavus gautus balus pareigybei priskiriama preliminari tarifinė kategorija (žr. 4 priedą);
- Pagal specialiųjų žinių vertinimo schemą atliekamas pareigybei reikalingų specialiųjų žinių vertinimas (žr. 6 priedą);
- Pareigybės vertinimo balai sudedami su specialiųjų žinių balais, taip gaunant galutinį pareigybės vertinimą;
- Pagal atnaujintus balus nustatoma galutinė pareigybės tarifinė kategorija;

- Atsižvelgiant į finansines įmonės galimybes ir nusistovėjusią tvarką pasirenkama pagrindinio darbo užmokesčio diferencijavimo bazė ir diapazonas;
- Pagal galutinę tarifinę kategoriją bei pasirinktą diferencijavimo diapazoną nustatomas pareigybės darbo užmokesčio koeficientas;
- Remiantis nustatytu darbo užmokesčio koeficientu ir pasirinkta diferencijavimo baze bei pasirinktu darbo užmokesčio augimo principu (progresiniu, regresiniu, linijiniu), apskaičiuojamas vertinamos pareigybės pagrindinis darbo užmokeskis.

Reikia atkreipti dėmesį, jog atliekant UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio sistemos optimizavimo tyrimą, galutinius rezultatus lems ne tik pareigybių bei specialiųjų žinių įvertinimas balais, diferencijavimo diapazono ir bazės nustatymas, bet ir darbo užmokesčio augimo priklausomybė (regresinė, tiesinė, progresinė). Regresinė darbo užmokesčio priklausomybė buvo atmesta, argumentuojant, jog esant tokio pobūdžio kitimui yra neproporcingai didelis atlyginimo augimas žemesnės kvalifikacijos darbininkams ir specialistams, tačiau jis lėtėja augant kvalifikacijai. Toks darbo užmokesčio apmokėjimas, nors ir mažina pajamų skirtumus tarp įvairių darbuotojų kategorijų, tačiau visiškai neskatina tobulėti, nes kvalifikacijos kėlimą lydėtų santykinai mažesnis darbo užmokesčio augimas. Dėl tos pačios priežasties atmetama ir tiesinė darbo užmokesčio augimo priklausomybė (kai kintant tarifinėms kategorijoms darbo užmokesčio pokytis yra vienodas), nes ji neveikia, kaip motyvacinis stimulus. Kita vertus, esant progresiniam darbo užmokesčio augimui, kylant pareigybės tarifinei kategorijai, darbo užmokeskis didėja greitėjančiu tempu. Tokiu būdu darbuotojai turi motyvacinį impulsą kelti savo kvalifikaciją, o kartu ir įgyti galimybę dirbti aukštesnei tarifinei kategorijai priklausančioje pareigybėje, už tai gaunant vis didesnę darbo užmokesčio padidėjimą. Todėl galima teigti, jog progresinio darbo užmokesčio augimo taikymas leidžia geriau išpildyti skatinamąją darbo užmokesčio funkciją.

Prieš atliekant UAB „VARIS“ darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio optimizavimo galimybių tyrimą, specialiai šios įmonės darbo užmokesčio sistemos tobulinimui buvo sudarytas nestandartinis 1:11 darbo užmokesčio diferencijavimo diapazonas. Diapazonas buvo sukurtas atsižvelgiant į preliminarius darbo užmokesčio optimizavimo tyrimo rezultatus, kurių metu paaiškėjo, jog taikant progresinę darbo užmokesčio kitimo priklausomybę (kuri yra funkcionaliausia ir labiausiai motyvuojanti), UAB „VARIS“ darbo užmokesčio fondas sumažėja iki 25 %, dėl netinkamai nustatytų ribų. Sukurtas naujas 1:11 diapazonas geriausiai atitinka iki tol įmonėje naudotą darbo užmokesčio sistemą bei darbo užmokesčio bazę (žr. 7 priedą).

3.1. Siūlomas vadovų kategorijos pareigybių vertinimas UAB „VARIS“

Tolimesnis UAB „VARIS“ darbo užmokesčio sistemos tobulinimas remiantis Metodika, atliekamas išlaikant analitinėje dalyje numatytą bei pagrįstą pareigybių skirstymą į vadovų, specialistų ir darbininkų kategorijas. Sukurtos pareigybių skirstymo sistemos išlaikymas tolimesnėje analizėje, o ne pareigybių analizė geografiniu aspektu, (atskirai analizuojant pagrindinės įmonės ir kiekvieno filialo pareigybes) grindžiama būtinybe visame darbe išlaikyti sisteminių požiūrį į tyrimą bei analizuoti palyginamas kategorijas.

Vadovų kategorijai priskirtų: generalinio direktoriaus, vyriausio buhalterio, direktoriaus pavaduotojo teisei ir plėtrai, pagrindinės Vilniaus įmonės technikos direktoriaus, Klaipėdos, Šiaulių ir Alytaus filialų direktorių ir Šiaulių filialo technikos direktoriaus pareigybių bei specialiųjų žinių vertinimas balais, tarifinės kategorijos bei pagrindinio darbo užmokesčio nustatymas atsižvelgiant į kategoriją pateikiami 3.1.1. ir 3.1.2 lentelėse.

3.1.1 lentelė

Vadovų kategorijos pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis (1)

Kriterijus	Pareigybės							
	Generalinis direktorius		Direktoriaus pavaduotojas		Vyriausiasis buhalteris		Technikos direktorius (Pagrindinė Vilniaus įmonė)	
	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai
1) Išsimokslinimas	1.6.	60	1.6.	60	1.6.	60	1.5.	45
2) Profesinė patirtis	2.10.	70	2.9.	63	2.9.	63	2.9.	63
3) Pareigų ir vadybos lygiai	3.10.	50	3.9.	45	3.9.	45	3.9.	45
4) Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.8.	75	4.7.	60	4.6.	52,5	4.6.	52,5
5) Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.9.	70	5.8.	56	5.6.	42	5.6.	42
6) Atsakomybė	6.10.	60	6.9.	54	6.8.	48	6.8.	48
7) Darbo sunkumas	7.6.	50	7.5.	40	7.5.	40	7.5.	40
8) Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10
Pradinė balų suma		445		388		360,5		345,5
Pradinė tarifinė kategorija		22		19		18		17
Balai už specialias žinias		45		45		35		20
<i>Galutinė balų suma</i>		490		433		395,5		365,5
Galutinė tarifinė kategorija		25		22		20		18
Koeficientas (progresinis)		11		8,7		7,39		6,2
Darbo užmokestis		8800		6960		5912		4960

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Generalinis direktorius – įmonės valdybos sprendimu paskirtas vienasmenis įmonės valdymo organas, atsakingas už įmonės ir visų jos padalinių veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties vertinant

generalinio direktoriaus pareigybę pagal 3 priede pateiktą darbų (pareigybių) vertinimo schemą, daugeliui veiksnių yra keliami itin griežti reikalavimai.

Pareiginiuose generalinio direktoriaus nuostatuose nurodyta, jog šias pareigas užimantis asmuo, turi turėti aukštąjį techninį, ekonominį, vadybininko ar kt. išsilavinimą. Tačiau šiuo atveju nėra nurodyta, koks aukštojo mokslo laipsnis (bakaluro, magistro ar mokslų daktaro) yra reikalingas užimti šioms pareigoms. Atsižvelgiant į generaliniam direktoriui keliamus įmonės strateginių tikslų formavimo ir įgyvendinimo reikalavimus, bakaluro laipsnis užimti šias pareigas yra laikomas nepakankamu. Mokslų daktaro laipsnis nėra būtinas šioms pareigoms užimti, kadangi šiai pareigybei keliami itin aukšti analitinio mąstymo, įvairių techninių, vadybinių, komercinių, teisinių problemų sprendimo, vadovavimo patirties, darbo ir valdymo psichologijos išmanymo reikalavimai, apibrėžia itin platų reikalavimų pareigybei lauką, kurio įgyvendinimui, autoriaus nuomone, labiau tinka magistro laipsnis ir įvairialypė patirtis, nei vienoje, siauresnėje srityje įgytas aukštesnis išsilavinimas. Todėl, autoriaus nuomone, optimalus variantas yra 1.6. veiksnio lygį atitinkantis magistro laipsnis, kuris yra vertinamas 60 balų (žr. 3 priedą).

Vertinant profesinės patirties reikalavimus generalinio direktoriaus pareigybei, reikia atsižvelgti į tai, jog šias pareigas užimantis asmuo yra atsakingas ne tik už Vilniuje esančią įmonę, bet ir už UAB „VARIS“ struktūrinių padalinių Klaipėdoje, Šiauliuose ir Alytuje veiklos rezultatus. Todėl šias pareigas užimantis asmuo turi turėti didžiulę vadovavimo patirtį bei itin stiprius analitinius sugebėjimus, kadangi jis turi ne tik sugebėti vadovauti visai struktūriniu ir geografiniu požiūriu segmentuotai organizacijai, bet ir pasitelkus gaunamą finansinę, technologinę, teisinę, audito ir kitokią informaciją daryti optimalius sprendimus šios informacijos analizės pagrindu. Dėl šios priežasties, generaliniam direktoriui yra keliami maksimalūs profesinės patirties (atitinka 2.10. lygį) bei aukščiausio pareigų ir vadybos lygio (atitinka 3.10.) reikalavimai. Už veiksnius yra skiriama atitinkamai 70 ir 50 balų.

Nors generalinis direktorius ir yra vienasmenis bendrovės valdymo organas, tačiau formuojant įmonės ilgalaikę strategiją itin svarbų vaidmenį vaidina įmonės valdyba. Būtent ji nustato strateginius įmonės tikslus bei teikia rekomendacijas generaliniam direktoriui siekiant šių tikslų. Tačiau, už būdus ir metodus įgyvendinant valdybos nurodymus ir rekomendacijas yra atsakingas generalinis direktorius, kuris savarankiškai vykdo visuotinio akcininkų susirinkimo jam patikėtas funkcijas. Savo ruožtu generalinis direktorius privalo aprūpinti valdybą visa jos sprendimams reikiama informacija, reguliariai pateikti įmonės veiklos ataskaitas. Dėl šios priežasties vertinant generalinio direktoriaus pareigybės sprendimų priėmimo masto ir laisvės veiksni, jam skiriamas maksimalus 4.8. veiksnio lygį atitinkantis 75 balų įvertinimas.

Vertinant savarankiškumo ir kūrybingumo lygį darbe, generalinio direktoriaus pareigybei priskiriamas maksimalus 70 balų skaičius (5.9. veiksnio lygis). Toks aukštas veiksnio lygis yra

reikalingas, kadangi generalinis direktorius savarankiškai vykdo valdybos jam patikėtas funkcijas, įgyvendina priimtus strateginius planus bei kontroliuoja šių planų vykdymą žemesniu lygmeniu. Įgyvendinant šias funkcijas generalinio direktoriaus pareigos reikalauja aukšto kūrybiškumo, intuitycijos, inovatyvumo lygio, sugebėjimo adekvačiai įvertinti vidaus ir išorės aplinkos ryšius bei, panaudojant visą savo žmogišką kapitalą, tinkamai reaguoti į besikeičiančios aplinkos keliamus iššūkius bei teikiamas galimybes. Tokiu būdu šios pareigos, reikalauja aukščiausio savarankiškumo ir kūrybiškumo laipsnio įmonėje.

Generalinio direktoriaus pareigybė susijusi su itin didele atsakomybe, nes jam priskiriama atsakomybė už įmonės su visais jos padaliniais veiklą. Tokiu būdu šiai pareigybei tenka atsakomybė už dideles materialines vertybes (įmonės turtas), už jos žmogišką kapitalą (generalinis direktorius priima ir atleidžia darbuotojus bei yra atsakingas už jų ugdymą) bei už įmonės pagrindinę ir šalutines veiklas (nuostolių rizika). Todėl atsakomybės kaip pareigybės vertinimo veiksnio lygis šiai pareigybei yra maksimalus (6.10.), už jį skiriant 60 balų.

Darbo sunkumo, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnio, vertinime reikia atsižvelgti į jau įvertintus veiksnius. Pagal juo generalinis direktorius yra asmuo iš kurio reikalaujama didžiulės darbo patirties, neeilinio kūrybiškumo, inovatyvumo, analitinių sugebėjimų. Jo veiklos kryptis koreguoja valdyba, tačiau jam suteikiamas maksimalus savarankiškumas, tuo pačiu ir atsakomybė už visos organizacijos veiklą. Todėl nenuostabu jog darbo sunkumui derėtų priskirti patį aukščiausią 7.6. lygį bei 50 balų įvertinimą, kadangi šiam lygiui priskiriamos pareigos yra susijusios su itin didelės protinės ir nervinės įtampos darbu bei nuolatiniu darbuotojo rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos.

Reikia pažymėti, jog visi vadovų kategorijos darbuotojai dirba kabinetuose, kuriuose kontroliuojamos darbo aplinkos sąlygos, todėl nėra pavojus darbuotojų saugumui ar sveikatai. Minimalus rizikos laipsnis yra susijęs su vadovų kategorijos darbuotojų retais apsilankymais tarnybinėse patalpose atliekant formalios kontrolės funkciją ar supažindinant įmonės svečius ir klientus su įmonės veikla. Tačiau laikantis saugumo reikalavimų, naudojantis saugos priemonėmis bei turint omenyje nereguliarų šių apsilankymų pobūdį, šios retos išimtys neturėtų sukelti darbo sąlygų pablogėjimo vadovų kategorijos darbuotojams, o kartu ir darbo sąlygų veiksnio reikšmės, vertinant pareigybei priskirtiną darbo užmokestį, padidėjimo. Tokiu būdu visų vadovų kategorijos darbuotojų pareigybių vertinime darbo sąlygos, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnys, įvertintos (8.1. veiksnio lygiu) arba 10 balų.

Atlikus generalinio direktoriaus pareigybės vertinimą, pagal 3 priede pateiktą vertinimo schemą, pareigybė gavo 445 balų, jai priskirta 22 kategorija. Papildžius šią schemą balais už papildomas žinias, generaliniam direktoriui priskiriama 20 balų už įnašą į įmonės veiklos efektyvumą, kadangi generalinio direktoriaus darbas reikšmingai veikia ne tik Vilniuje veikiančios

įmonės, bet ir kituose Lietuvos miestuose esančių įmonės padalinių veiklą. Taip pat generaliniam direktoriui skiriama 10 balų už B kategorijos vairuotojo pažymėjimą bei už gebėjimą dirbti kompiuteriu. Šie balai ne tik leidžia išvengti įmonei papildomų išlaidų (vairuotojo samdymo), didina generalinio direktoriaus lankstumą bei gebėjimą prisitaikyti, tačiau didina ir jo analitinius sugebėjimus, kadangi darbas kompiuteriu smarkiai palengvina finansinių ir kitokių duomenų analizės galimybes. Dar 15 balų direktoriui yra skiriama už geras anglų kalbos žinias, kadangi tai padidina jo informacijos apdorojimo galimybes, komunikabilumą bei įmonės plėtros galimybes. Taigi įvertinus specialiąsias žinias, generalinio direktoriaus pareigybei priskirti 490 balų, bei nustatyta 25 tarifinė kategorija, kuriai tenka maksimalus 10 darbo užmokesčio koeficientas.

Direktoriaus pavaduotojas teisei ir plėtrai – aukščiausios grandies vadovas atsakingas už įmonės veiklos teisinę sritį bei yra vienas pagrindinių įmonės plėtros strategijų kūrėjų. Tokiu būdu įmonėje jis atlieka dvigubą teisininko bei už plėtros strategijos kūrimą ir įgyvendinimą atsakingo vadovo funkciją. Esant tokiam pareigų dvilypumui, šiai pareigybei yra priskirtinas itin aukštas 5.8. savarankiškumo ir kūrybingumo lygis, vertinamas 56 balais, kadangi šios pareigos reikalauja kelių specialybių žinių, o pareigos susijusios su dideliu neapibrėžtumu (plėtra). Taip pat direktoriaus pavaduotojo pareigybei yra priskiriamas aukštas pareigų ir vadybos lygis (3.9.), kuriam skiriama 45 balai, kadangi šias pareigas užimantis asmuo yra atsakingas už konkrečias įmonės teises ir plėtros sritis. Vertinant šios pareigybės poreikio išsilavinimui lygį, reikia atsižvelgti, jog pareiginiuose nuostatuose nurodyta, jog šias pareigas užimantis asmuo privalo turėti teisinį aukštąjį išsilavinimą. Išsilavinimo laipsnis šiuo atveju nenurodytas, tačiau atsižvelgiant į tai, jog į šias pareigybės pareigas įeina visapusiškas įmonės teisinės sferos kontroliavimas, apimantis teisinę pavojingų atliekų, darbo santykių, teisminių ginčų ir k.t. reglamentaciją, autoriaus nuomone, bakalauro laipsnis šiuo atveju yra per žemas visoms šiai pareigybei priskirtoms funkcijoms įgyvendinti. Dėl to, optimaliu laikytinas 1.6. veiksnio lygį atitinkantis magistro laipsnis, kuriam pagal Metodiką priskiriama 60 balų. Direktoriaus pavaduotojo teisei ir plėtrai atsakomybė yra apibrėžta jo pareigomis, tai yra jis formuoja ir įgyvendina įmonės plėtros strategiją bei reguliuoja veiklos teisinius aspektus. Todėl šiai pareigybei yra priskiriamas 6.9. atsakomybės lygis, vertinamas 54 balais. Direktoriaus pavaduotojo pareigybės, kaip konkrečias įmonės funkcines sritis kuriojančio atstovo, pobūdis apibrėžia ir kitus pareigybei priskiriamus veiksmų lygius: gebėjimu vadovauti įmonės veiklos kryptį apibūdinama 2.9. profesinės patirties veiksnio lygį, kuris vertinamas 63 balais, bei sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės 4.7. lygį, vertinamą 60 balų. Kadangi į šios pareigybės veiklą įtraukta įmonės veiklos teisinė kontrolė, dalyvavimas su plėtra susijusiuose susitikimuose, konferencijose, parodose ir k.t., šios pareigybės darbo sunkumą galima traktuoti 7.5. lygiu apibrėžiamu kaip didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, nereglamentuojamas darbo laiko bei priskirti prie bendro vertinimo 40 balų.

Įvertinus direktoriaus pavaduotojo plėtrai ir teisei pareigybei priskiriamus veiksmų lygius bei susumavus už juos skiriamus balus gauta bendra 388 balų suma bei priskiriama 19 tarifinė kategorija. Ši suma yra pakoreguojama pareigybei priskiriamais balais už specialias žinias. Už B kategorijos vairuotojo teises bei darbo su kompiuteriu įgūdžius skiriama 15 balų, už geras anglų kalbos žinias (3 lygis) 15 balų, bei 15 balų už darbo reikšmingumą. Ši pareigybė yra itin reikšminga įmonės veiklai, nes būtent nuo jos veiklos rezultatų priklauso tolimesnė įmonės plėtra, bei sklandus darbas dėl tinkamo teisinio veiklos reglamentavimo. Pareigybei taip pat itin svarbios jas užimančio asmens kalbų žinios, kadangi plėtros srityje neišvengiamai tenka daug bendrauti ir su užsienio partneriais.

Įvertinus specialiąsias žinias, direktoriaus pavaduotojo plėtrai ir teisei pareigybė įvertinta 433 balo, jai priskiriama 22 tarifinė kategorija, kuriai taikoma 8,7 koeficientas pagal progresinę kitimo priklausomybę ir 1:11 darbo užmokesčio diapazoną.

Vyriausiasis buhalteris – atsakingas ne tik už pagrindinėje Vilniaus įmonėje rengiamas finansines ataskaitas, konsoliduotą įmonės finansinę ataskaitą, bet ir už kituose Lietuvos miestuose esančių filialų finansininkų darbą. Tokiu būdu šiose pareigose dirbantis žmogus yra už įmonės finansus atsakingas aukščiausio lygio vadovas. Todėl šiai pareigybei yra nustatytas labai aukštas pareigų ir vadybos lygis (3.9.) vertinamas 45 balais, bei 6.8. atsakomybės lygis, vertinamas 48 balais. Kadangi šias pareigas užimantis žmogus neformaliai yra įmonės finansų skyriaus vadovas (neformaliai, kadangi realiai toks skyrius neegzistuoja), o realiai vyriausias buhalteris kontroliuoja filialų buhalterių darbą ir įmonės buhalterinės apskaitos principų įgyvendinimą, šiai pareigybei priskiriamas 2.9. profesinės patirties lygis, apibūdinamas gebėjimu vadovauti funkicinei veiklos kryptims, kuris vertinamas 63 balais.

Vertinant savarankiškumo ir kūrybingumo darbe veiksmų reikia įvertinti, jog vyriausiojo buhalterio pareigos apima apibrėžtus darbus, tačiau susijusi su nuolat atnaujinama informacija iš išorės (pokyčiai mokesčių, finansinės apskaitos, aplinkosaugos normų ir kt. srityse). Dėl šios priežasties pareigybei priskiriamas 5.6. veiksmų lygis, Metodikoje vertinamas 42 balais.

Įmonės vyriausiojo buhalterio pareiginiuose nuostatuose nurodyta, jog šias pareigas užimantis asmuo turi turėti „aukštąjį profesinį išsilavinimą“. Atsižvelgiant į tai, jog pagal pareigybės atsakomybę bei pareigų lygį, ši darbo vieta yra priskiriama prie aukščiausių vadovų (vadovauja funkicinei įmonės veiklos kryptims), išsilavinimo lygis turėtų būti aukštesnis nei nurodyta nuostatuose. Tokiu būdu, kaip ir kitiems aukščiausio lygio vadovams, optimaliausias yra magistro laipsnis arba 1.6. išsimokslinimo veiksmų lygis, vertinamas 60 balų.

Vyriausiojo buhalterio priimami sprendimai turi esminę įtaką ne tik įmonės finansinių ataskaitų tikslumui, bet ir akcininkų, valdybos veiksmams, kurie remiasi šiomis ataskaitomis. Todėl galima teigti jog sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės, kaip darbo užmokesčių lemiančio

veiksnių, lygis šiai pareigybei atitinka 4.6. lygį nurodytą 3 priede (52,5 balų). Atsižvelgiant į tai, jog šiai pareigybei priskirti aukšti atsakomybės, pareigų ir vadybos, bei kūrybingumo ir savarankiškumo lygiai, nebeįtaria, jog su šia darbo vieta susijęs ir aukštas (7.5.) darbo sunkumo lygis, nes šios pareigos susijusios su nuolatine protine ir nervine įtampa. Šis veiksnio lygis yra vertinamas 40 balų.

Atlikus vyriausiojo buhalterio pareigybės vertinimo procedūrą, pagal adaptuotą darbų vertinimo Metodiką, šiai pareigybei priskirtas 360,5 balų skaičius ir pradinė 18 kategorija. Įvertinus tokias specialiąsias žinias kaip darbas su pagrindinėmis kompiuterinėmis bei specializuotomis buhalterinėmis programomis (15 balų) bei įnašą į verslo efektyvumą (10 balų), galutinė balų suma šiai kategorijai – 395,5 arba 20 tarifinė kategorija. Atsižvelgiant į darbo užmokesčio diferenciaciją pagal progresinio augimo principą šiai pareigybei priskiriamas 7,39 koeficientas.

Technikos direktorius – aukščiausio lygio vadovas, kuris įmonėje UAB „VARIS“ atsakingas už pagrindinės Vilniaus įmonės veiklos įgyvendinimą. Šiai pareigybei priskiriamos pagrindinės įmonės veiklos koordinavimo funkcijos, kurios apima tiek technologinę pavojingų atliekų sandėliavimo ir utilizavimo pusę, tiek ir personalo kontrolę, tiek ir inovacijų pagrindinėje įmonės veikloje diegimas. Todėl šiai pareigybei yra priskiriamas 6.8. atsakomybės veiksnio lygis (48 balai), nes technikos direktorius yra tiesiogiai atsakingas už įmonės įprastą veiklą pagrindinėje UAB „VARIS“ įmonėje. Atsižvelgiant į tokį platų technikos direktoriaus kompetencijos lauką įmonėje, jam priskiriamas ir 3.9. pareigų ir vadybos lygis, kuris vertinamas 45 balais bei 2.9. profesinės patirties lygis, kadangi technikos direktorius vadovauja pagrindinei funkciniai įmonės veiklai (pavojingų atliekų saugojimas, tvarkymas ir perdirbimas), kuris vertinamas 63 balais.

Technikos direktoriaus pareiginiuose nuostatuose nurodyta, jog šiai darbo vietai užimti „yra reikalingas aukštasis ekonominis inžinerinis išsilavinimas“. Vis tik konsultuojantis su įmonės vadovais nustatyta, jog didžiąją dalį šios pareigybės veiklos sudaro darbuotojų ir technologinių procesų įmonėje kontrolė. Todėl šiam darbui atlikti turėtų pakakti bakalauro laipsnio išsilavinimo, kuris vertinamas 45 balais (1.5. veiksnio lygis).

Kadangi technikos direktoriaus pagrindinė veikla susijusi su darbuotojų kontrole bei technologinio proceso efektyvumu, todėl šiai pareigybei priskirtinas 5.6. savarankiškumo ir kūrybingumo darbe lygis, įvertintas 42 balais. Tuo tarpu sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė vertinama 4.6. lygiu (52,5), kadangi šias pareigas užimančio asmens sprendimai yra operatyvinio pobūdžio, reikšmingai lemiantys įmonės pagrindinės veiklos rezultatus. Vertinant darbo sunkumą šiai pareigybei priskiriamas 7.5. lygis, vertinamas 40 balų, kadangi nevienalytė šias pareigas užimančio žmogaus veikla neabejotinai sukelia didelę protinę ir nervinę įtampą.

Įvertinus visų aštuonis pareigybės vertinimo veiksnius, pirminė balų suma sudaro 345,5 balo, o preliminari tarifinė kategorija yra 17. Papildomi balai už specialias žinias skiriami: 10 balų už įnašą

į veiklos efektyvumą, kadangi technikos direktorius kuruoja pagrindinę įmonės veiklos sritį Vilniaus įmonėje, taip pat 10 balų skiriama už gebėjimą naudotis pagrindinėmis kompiuterinėmis programomis bei internetu, taip stipriai palengvinant analitinę savo darbo dalį bei informacijos iš išorės atnaujinimą. Susumavus balus už darbų vertinimo veiksnius ir specialias žinias galutinė balų suma šiai pareigybei yra 365,5, o galutinė tarifinė kategorija 18.

Taikant 1:11 darbo užmokesčio diapazoną ir progresinę darbo užmokesčio augimo priklausomybę šiai pareigybei priskiriamas 6,2 koeficientas.

Toliau darbe nagrinėjamos Klaipėdos, Šiaulių, Alytaus filialo direktoriaus bei Šiaulių filialo technikos direktoriaus pareigybių bei specialiųjų žinių vertinimas balais, tarifinės kategorijos bei pagrindinio darbo užmokesčio nustatymas. Šie duomenys atsižvelgiant į kategoriją pateikiami 3.1.2 lentelėje.

3.1.2 lentelė

Vadovų kategorijos pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis (2)

Kriterijus	Pareigybės							
	Alytaus filialo direktorius		Klaipėdos filialo direktorius		Šiaulių filialo direktorius		Technikos direktorius (Šiaulių filialo)	
	Veiksnių lygis	Veiksnių lygis	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai
1) Išsimokslinimas	1.6.	60	1.6.	60	1.6.	60	1.5.	45
2) Profesinė patirtis	2.9.	63	2.9.	63	2.9.	63	2.9.	63
3) Pareigų ir vadybos lygiai	3.8.	40	3.8.	40	3.8.	40	3.6.	30
4) Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.6.	52,5	4.6.	52,5	4.6.	52,5	4.6.	52,5
5) Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.8.	56	5.8.	56	5.8.	56	5.5.	35
6) Atsakomybė	6.8.	48	6.9.	54	6.9.	54	6.8.	48
7) Darbo sunkumas	7.5.	40	7.5.	40	7.5.	40	7.4.	30
8) Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10
Pradinė balų suma		369,5		375,5		375,5		313,5
Pradinė tarifinė kategorija		18		18		18		15
Balai už specialias žinias		25		25		25		20
<i>Galutinė balų suma</i>		394,5		400,5		400,5		333,5
Galutinė tarifinė kategorija		20		20		20		16
Koeficientas (progresinis)		7,39		7,39		7,39		5,13
Darbo užmokestis		5912		5912		5912		4104

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Alytaus filialo direktorius – generalinio direktoriaus su valdybos pritarimu skiriamas asmuo, kurio pagrindinės funkcijos yra Alytaus filialo ūkinės veiklos organizavimas, filialo darbuotojų pareigybių nustatymas, jų darbo organizavimas, filialo atstovavimas sandoriuose, finansinės atskaitomybės tvirtinimas, filialo veiklos strategijos formavimas bei įgyvendinimas. UAB „VARIS“ filialuose esant linijinei valdymo struktūrai, filialo direktorius visiems filialo darbuotojams

vadovauja tiesiogiai, todėl jo veikloje reikia įvairialypių vadybos, ekonomikos, teisės, psichologijos ir kitų mokslų žinių bei gebėjimų. Todėl, autoriaus nuomone, pareiginiuose nuostatuose apibrėžtas aukštojo mokslo reikalavimas (techninio, ekonominio, vadybinio ar kt.) filialo direktoriui yra pagrįstas, o atsižvelgiant į reikalingų žinių plačiaspektriškumą, turėtų būti ne žemesnis nei magistro laipsnis arba 1.6. išsimokslinimo veiksnio lygis (60 balų). Profesinės patirties srityje iš filialo direktoriaus yra reikalaujama savarankiškai ir visapusiškai vadovauti filialo veiklai, analizuoti veiklos rezultatus ir rodiklius bei nuolat tobulinti veiklos strategijas, todėl jam priskiriamas itin reikšmingas, 63 balus atitinkantis 2.9. šio veiksnio lygis. Vertinant pareigų ir vadybos lygį, buvo atsižvelgiama į tai, jog filialo direktorius savarankiškai vadovauja teritoriniam UAB „VARIS“ padalinii Alytuje, todėl veiksnio vertinimas siekia 40 balų (3.8. veiksnio lygis) ir savo svarba nusileidžia tik generaliniam direktoriui ir funkcinių sričių vadovams. Vykdydamas savo funkcijas filialo direktorius atlieka operatyvinius komercinės - ekonominės veiklos sprendimus įmonės mastu, todėl vertinant sprendimo priėmimo masto ir veikimo laisvės veiksnį, Alytaus filialo direktoriui yra nustatomas 4.6. šio veiksnio lygis vertinamas 52,5 balo. Filialo direktoriui savo veikloje tenka motyvuoti ir kontroliuoti personalą, atstovauti filialą susitikimuose ir konferencijose, kurti strategijas, analizuoti duomenis, tobulinti ūkinę veiklą, kurti ir keisti filialui reikalingas pareigybes ir kt., todėl filialo direktorius privalo aprėpti kelių ar net keliolikos sričių žinias bei veikti didelio veiklos neapibrėžtumo sąlygomis. Dėl šios priežasties pareigybės darbo savarankiškumo ir kūrybiškumo veiksnys yra vertinamas 56 balais vertinamu 5.8. veiksnio lygiu. Šis filialo direktoriaus veiklos plačiaspektriškumas lemia ir itin aukštą pareigybei priskiriamo darbo sunkumą, kadangi filialo direktorius nuolat susiduria su nervine įtampa darbe, kurio funkcijų vykdymas peržengia formalius darbo laiko rėmus. Vertinant šios pareigybės atsakomybės veiksnį, reikia įvertinti tai, jog esant tiesioginiam visų filialo darbuotojų pavaldumui filialo direktoriui, pareigybei tenka Alytaus filialo veiklą nulemianti atsakomybė už finansines ir materialines šio UAB „VARIS“ padalinio vertybes (6.8. veiksnio lygis, 48 balai).

Reikia pažymėti, jog filialų direktorius bei buhalteris dirba kabinetuose, kuriuose kontroliuojamos darbo aplinkos sąlygos, todėl nėra pavojus darbuotojų saugumui ar sveikatai. Minimalus rizikos laipsnis yra susijęs su šių darbuotojų retais apsilankymais tarnybinėse patalpose atliekant formalios kontrolės funkciją ar supažindinant įmonės svečius ir klientus su įmonės veikla. Tačiau laikantis saugumo reikalavimų, naudojantis saugos priemonėmis bei turint omenyje nereguliarų šių apsilankymų pobūdį, šios retos išimtys neturėtų sukelti darbo sąlygų pablogėjimo minėtiems darbuotojams, o kartu ir darbo sąlygų veiksnio reikšmės, vertinant pareigybei priskirtiną darbo užmokestį, padidėjimo. Tokiu būdu visų filialų direktorių ir buhalterių pareigybių vertinime darbo sąlygos, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnys, įvertintos (8.1. veiksnio lygiu) arba 10 balų.

Susumavus už pagrindinius veiksnius pareigybės surinktus balus, gaunama 369,5 balo vertinama 18 tarifinė kategorija. Filialo direktoriui, kaip pagrindiniam už filialo veiklos sėkmę atsakingam asmeniui skiriami papildomi 10 balų už įnašą į padalinio veiklos efektyvumą. Filialo direktoriui skiriama 15 balų už B kategorijos vairuotojo pažymėjimą bei už gebėjimą dirbti kompiuteriu. Šie balai ne tik leidžia išvengti įmonei papildomų išlaidų (vairuotojo samdymo), didina generalinio direktoriaus lankstumą bei gebėjimą prisitaikyti, tačiau didina ir jo analitinius sugebėjimus, kadangi darbas kompiuteriu smarkiai palengvina finansinių ir kitokių duomenų analizės galimybes. Tokiu būdu galutinė pareigybės balų suma yra 394,5 (20 tarifinė kategorija). Esant 1:11 darbo užmokesčio diapazonui, kuriame darbo užmokesčio dydis kinta progresine priklausomybe, filialo direktoriui yra skiriamas 7,39 koeficientas.

Klaipėdos filialo direktoriaus pareigybė beveik identiška atitinka jau aptartus, Alytaus filialo direktoriaus veiksnų lygius. Esminis skirtumas yra didesnis atsakomybės laipsnis, tenkantis Klaipėdos filialo direktoriui (o taip pat Šiaulių filialo direktoriui), kadangi jų filialuose vykdomos veiklos rūšys, yra ne tik svarbios bendram įmonės UAB „VARIS“ rezultatui, bet ir būtinos visos įmonės pilnavertiškam pavojingų atliekų tvarkymo sistemos funkcionavimui. Klaipėdos filialas tarp visų UAB „VARIS“ įmonių išsiskiria gebėjimu vykdyti laboratorinius pavojingų atliekų tyrimus, kurių vykdymo galimybė padidina ne tik filialo, bet ir visos įmonės pajėgumus tvarkant pavojingas atliekas. Todėl filialo direktoriaus atsakomybės lygis yra vertinamas itin aukštu 6.9. veiksnio lygiu (54 balai), kaip atsakingo už itin svarbią įmonei veiklos sritį (greta to, kad jis yra regioninio padalinio vadovas). Galutinė Klaipėdos filialo direktoriaus pareigybės vertinimo veiksnų suma yra 400,5, pareigybė priskiriama tai pačiai tarifinei kategorijai kaip ir kiti filialų vadovai – 20 (koeficientas 7,39).

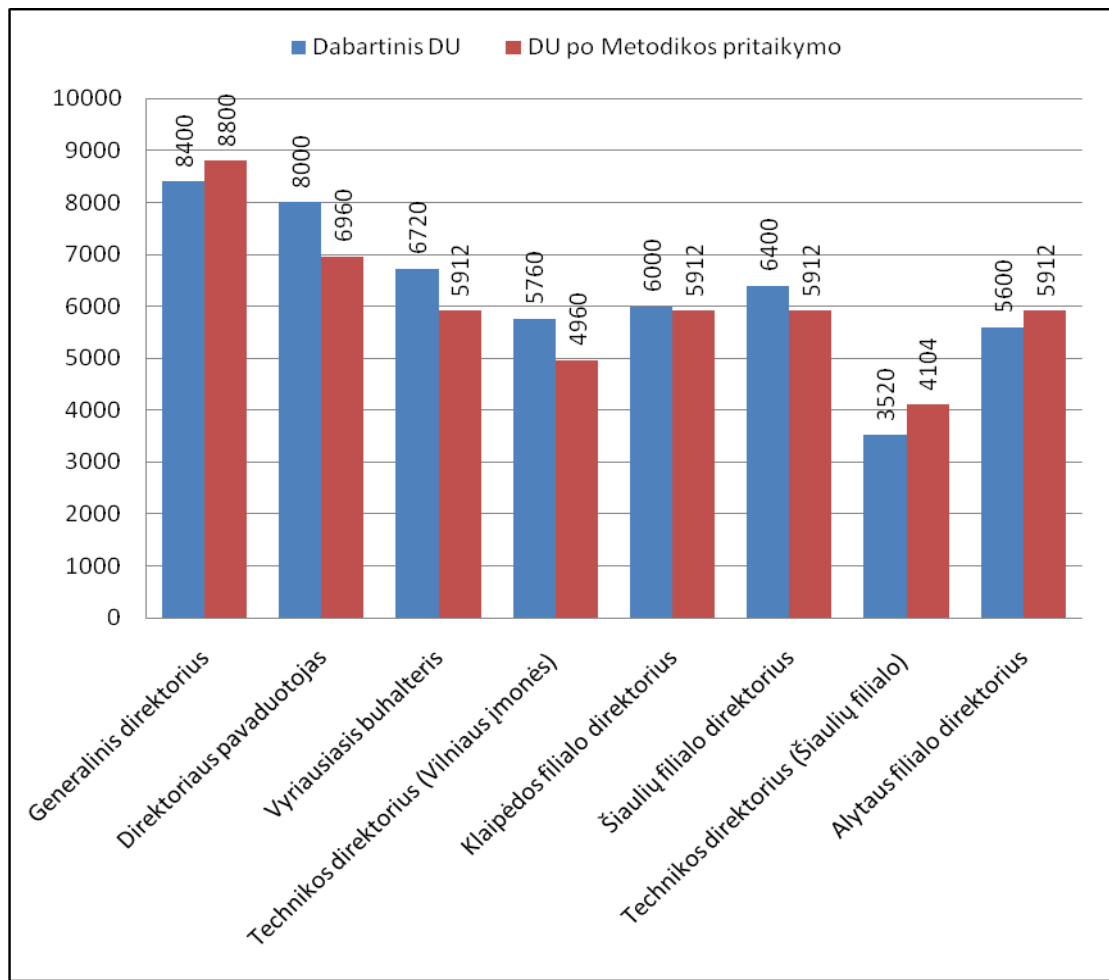
Šiaulių filialo direktoriaus pareigybė beveik identiška atitinka jau aptartus, Alytaus filialo direktoriaus veiksnų lygius. Šiaulių, kaip ir Klaipėdos, filialo direktoriui yra priskiriamas didesnis atsakomybės laipsnis, kadangi filiale vykdoma veiklos rūšys, yra ne tik svarbi bendram įmonės UAB „VARIS“ rezultatui (kaip teritorinio padalinio indėlis), bet ir būtinos visos įmonės pilnavertiškam pavojingų atliekų tvarkymo sistemos funkcionavimui. Šiaulių filialas išsiskiria itin pajėgia atliekų utilizavimo baze, kurioje laikantis saugumo, higienos ir kitų reikalavimų, dalis pavojingų atliekų yra deginamos. Moderniai įrengtas atliekų deginimo įrenginys yra minimaliai kenksmingas aplinkai, todėl tai yra vienas iš pačių priimtinausių pavojingų atliekų utilizavimo būdų, toms atliekoms, kurių perdirbti ar kitaip panaudoti dar kartą neįmanoma arba ekonomiškai nenaudinga. Todėl filialo direktoriaus atsakomybės lygis yra vertinamas itin aukštu 6.9. veiksnio lygiu (54 balai), kaip atsakingo už itin svarbią įmonei veiklos sritį (greta to, kad jis yra regioninio padalinio vadovas). Galutinė Šiaulių filialo direktoriaus pareigybės vertinimo veiksnų suma yra

400,5. Pareigybė yra priskiriama tai pačiai kaip ir kiti filialų vadovai – 20 tarifinei kategorijai (koeficientas 7,39).

Šiaulių filialo technikos direktorius atitinka technikos direktoriaus pareigas pagrindinėje Vilniaus įmonėje, tačiau dėl regioninio dalinio specifikos, pareigų ir vadybos lygio, darbo savarankiškumo ir kūrybiškumo ir darbo sunkumo veiksnių lygiai yra žemesni. Pareigų ir vadybos lygis yra 3 punktais žemesnis nei pagrindinės įmonės technikos direktoriaus, todėl, kad Šiaulių filiale technikos direktoriaus pareigos yra apsibrėžiamos kaip regioninio padalinio vidurinės grandies vadovo pareigos ir joms skiriamas 3.6. veiksnio lygis (30 balų). Kadangi technikos direktorius yra atsakingas už įprastinę atliekų tvarkymo veiklą Šiaulių filiale, tai yra, jis yra tiesioginis technologo–vadybininko, vairuotojo–operatoriaus, darbininko ir deginimo įrenginio vadovo vadovas, todėl jam priskiriamas grupės vadovo atitiktumu – 5.5. (35 balais) kūrybiškumo ir savarankiškumo lygis. Darbo sunkumui priskirtas 7.4. lygis (30 balų).

Galutinė technikos direktoriaus kategorija yra 16 (koeficientas 5,13). Papildomo balai technikos direktoriui buvo skirti: 10 balų už įnašą į veiklos efektyvumą, kadangi technikos direktorius kuruoja pagrindinę įmonės veiklos sritį Šiaulių filiale, taip pat 10 balų skiriama už gebėjimą naudotis pagrindinėmis kompiuterinėmis programomis bei internetu, taip reikšmingai palengvinant analitinę savo darbo dalį bei informacijos iš išorės atnaujinimą.

Pateikus vadovų kategorijos pareigybių vertinimo pagal Metodiką rezultatus bei išanalizavus vertinimo motyvus, toliau pagal veiksmų planą pateikiami mėnesinio pagrindinio darbo užmokesčio duomenys iki Metodikos pritaikymo bei po jos esant progresiniam darbo užmokesčio augimui. Duomenys su pagrindiniu darbo užmokesčiu iki ir po Metodikos pritaikymo pateikti 3.1.1 paveiksle.



3.1.1. pav. UAB „VARIS“ vadovų kategorijos pareigybių mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis prieš ir po Metodikos taikymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Kaip matyti iš 3.1.1 paveikslo, įvertinus vadovų pareigybes bei apskaičiavus darbo užmokestį pagal Metodiką, generalinio direktoriaus mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis padidėja 400 Lt (4,8 %) darbo užmokesčiui kintant pagal progresine priklausomybę. Šis skirtumas atsiranda dėl šiuo metu realiai nustatyto ir pagal Metodiką numatyto maksimalaus darbo užmokesčio dydžio nesutapimo (generaliniam direktoriui priskiriama maksimali 25 bazinė kategorija).

Direktoriaus pavaduotojo plėtrai ir teisei pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis mažėja didžiausia absoliučia verte, tarp visų Vilniaus įmonės darbuotojų, net 1040 Lt (arba 13 %), darbo užmokesčiui kintant pagal progresine priklausomybę ir esant 1:11 darbo užmokesčio nustatymo diapazonui. Vyriausiojo buhalterio mėnesinis darbo užmokestis mažėja mažiausia santykinė išraiška tarp Vilniaus įmonės administracijos darbuotojų arba 12,02 % (808 Lt). Pagrindinės Vilniaus įmonės technikos direktoriaus mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėja 800 Lt arba 13,89 % (didžiausias santykinis sumažėjimas tarp vadovų kategorijos darbuotojų). Tuo tarpu mažiausia absoliučia ir mažiausia santykinė išraiška mažėja Klaipėdos filialo direktoriaus pagrindinis darbo

užmokestis (atitinkamai 88 Lt arba 1,47 %). Didžiausias pagrindinio darbo užmokesčio padidėjimas absoliučia ir santykyne verte fiksuojamas Šiaulių filialo technikos direktoriaus pareigybei – pagrindiniam darbo užmokesčiui padidėjus 584 Lt (16,59 %). Alytaus filialo direktoriaus pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis padidėjo 312 Lt arba 5,57 %, o Šiaulių filialo direktoriaus pareigybės pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis sumažėjo 488 Lt (7,63 %).

Vienintelės vadovų kategorijos pareigybės, kurių darbo užmokestis padidėja pritaikius Metodikos veiksmų vertinimą bei progresinę darbo užmokesčio kitimo priklausomybę yra generalinio direktoriaus, Alytaus filialo direktoriaus ir Šiaulių filialo technikos direktoriaus pareigybės. Apskaičiavus ir palyginus vadovų kategorijos mėnesinio pagrindinio darbo užmokesčio pokytį prieš ir po metodikos taikymo, verta apskaičiuoti ir kitus dydžius: svarbiausią darbuotojui dydį – darbo užmokestį „į rankas“ bei svarbiausias darbdaviui – bendras darbdavio išlaidas. Šie duomenys pateikiami 8 priede.

Kadangi darbe atliekamas pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo ir jo optimizavimo galimybių tyrimas UAB „VARIS“, toliau darbe naudojamos bruto, neto ir darbdavio išlaidų darbo užmokesčiui kategorijos yra skaičiuojamos tik pagrindiniam darbo užmokesčiui (nes kintamas darbo užmokestis nėra darbo objektas ir jo problematika nėra tiriama).

Iš 8 priedo matyti, jog visų vadovų kategorijos pareigybių bruto, neto ir darbdavio išlaidų kategorijos kinta proporcingai, tai yra jau aptartam bruto darbo užmokesčiui pasikeitus tam tikra santykyne verte, tokia pat santykyne verte pasikeičia ir neto bei darbdavio išlaidų kategorijos. Tokia situacija susiklostė todėl, jog tiek darbdavio, tiek darbuotojo išlaidos yra skaičiuojamos procentais nuo jo bruto darbo užmokesčio, o vienintelis dydis, koreguojantis šias procentines išraiškas, yra neapmokestinamų pajamų dydis (toliau – NPD).

Pagal nuo 2009 m. sausio 1 d. įsigaliojusią tvarką, NPD yra apskaičiuojamas: $NPD = 470 - 0,2 * (\text{gyventojų mėnesio su darbo santykiais arba jų esmę atitinkančiais santykiais susijusios pajamos} - 800)$ [55]. Tokiu būdu, per progresinę mokestinę sistemą yra vykdoma socialinė mokesčių funkcija, kuria skatinamas visuomenės judėjimas vienytiškumo ir finansinio solidarumo link. NPD pagal taikomą sistemą tampa nuliniu gyventojų mėnesinėms pajamoms pasiekus 3150 Lt, NPD išlieka maksimalus, jei žmogaus mėnesinės pajamos nesudaro 800 Lt per mėnesį (jei dirba mažiau nei 1 etatu). Dėl šios priežasties visi pareigybių, kurių mėnesiniai bruto darbo užmokesčiai viršija 3150 Lt ar yra mažiau nei 800 Lt prieš ir po Metodikos taikymą, neto darbo užmokesčiai ir darbdavio išlaidos kinta tokiu pačiu laipsniu. Į šią grupę patenka visos vadovų kategorijos pareigybės, nes tiek prieš metodikos taikymą, tiek ir po jo, kiekvienai pareigybei priskirtas pagrindinis darbo užmokestis (bruto) viršija 3150 Lt.

Pritaikius Metodiką UAB „VARIS“ vadovų kategorijos darbuotojų mėnesinio bruto darbo užmokesčio suma sumažėtų 1928 Lt arba 3,83 %, o neto 1465,28 Lt (arba 3,83 %), darbdavio

išlaidos sumažėtų 2527,23 Lt, jei mėnesinis darbo užmokestis kinta pagal progresinę priklausomybę.

Apibendrinant, pagrindinės Vilniaus įmonės vadovų kategorijos bruto mėnesinis darbo užmokestis pritaikius Metodiką sumažėja 2248 Lt arba 7,78 %, filialų vadovų kategorijos mėnesinis DU padidėja 320 Lt arba 1,49 %. Bendras vadovų kategorijos pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis pritaikius metodiką sumažėja nuo 50400 iki 48472 Lt arba 3,83 %. Didžiausią įtaką šiam sumažėjimui daro sumažėję pagrindinės Vilniaus įmonės vadovų: direktoriaus pavaduotojo (13 %), technikos direktoriaus (13,89 %) ir vyriausio buhalterio (12,02 %) bei padidėjęs Šiaulių filialo technikos direktoriaus (16,59 %) mėnesinis bruto darbo užmokestis.

3.2. Siūlomas specialistų kategorijos pareigybių vertinimas UAB „VARIS“

Kita analizuojama pareigybių kategorija yra specialistai (specialistų kategorijos pagrindinio darbo užmokesčio analizė pateikta 2 darbo dalyje). Šios kategorijos pareigybės įmonėje atlieka platų spektrą funkcijų, tokių kaip atsakomybė už filialų buhalterinės apskaitos ir finansinės analizės atlikimą, pavojingų atliekų surinkimo ir sandėliavimo paslaugų pardavimas, technologinių įrenginių priežiūra, veiklos organizavimas ir priežiūra, laboratorinių tyrimų atlikimas ir kt. Kategorijai yra priskiriamos 8 pareigybės iš kurių energetiko–mechaniko, referento–chemiko, laboratorijos vedėjo, deginimo įrenginio vadovo ir projektų vadovo pareigybės yra tik viename iš įmonės padalinių, ekonomisto – 2 padaliniuose, buhalterio – 3 padaliniuose, technologo–vadybininko – visuose filialuose ir pagrindinėje įmonėje. Šių pareigybių vertinimo pagal Metodiką rezultatai pateikiami 3.2.1 ir 3.2.2 lentelėse.

3.2.1 lentelė

Specialistų kategorijos pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis (1)

Kriterijus	Pareigybės							
	Projektų vadovas		Ekonomistas		Buhalteris		Energetikas - mechanikas	
	Veiksnio lygis	Balai	Veiksnio lygis	Balai	Veiksnio lygis	Balai	Veiksnio lygis	Balai
1) Išsimokslinimas	1.5.	45	1.5.	45	1.4.	37,5	1.4.	37,5
2) Profesinė patirtis	2.6.	42	2.8.	56	2.4.	28	2.5.	35
3) Pareigų ir vadybos lygiai	3.5.	25	3.5.	25	3.4.	20	3.4.	20
4) Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.5.	37,5	4.5.	37,5	4.4.	30	4.4.	30
5) Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.5.	35	5.6.	42	5.4.	28	5.4.	21
6) Atsakomybė	6.6.	36	6.7.	42	6.6.	36	6.3.	18
7) Darbo sunkumas	7.4.	30	7.4.	30	7.3.	20	7.3.	20

Kriterijus	Pareigybės							
	Projektų vadovas		Ekonomistas		Buhalteris		Energetikas - mechanikas	
	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai
8) Darbo sąlygos	8.1.	10	8.1.	10	8.1.	10	8.6.	45
Pradinė balų suma		260,5		287,5		209,5		226,5
Pradinė tarifinė kategorija		12		14		9		10
Balai už specialias žinias		35		20		10		10
<i>Galutinė balų suma</i>		295,5		307,5		219,5		236,5
Galutinė tarifinė kategorija		14		15		10		11
Koeficientas (progresinis)		4,18		4,64		2,64		2,98
Darbo užmokestis		3344		3712		2112		2385

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Projektų vadovas – UAB „VARIS“ įgyvendintų ir planuojamų įgyvendinti projektų remiamų iš ES struktūrinių administratorius įmonėje. Jis atsakingas už projektų koordinavimą, dokumentų tvarkymą, išlaidų kontrolę, ryšio palaikymą tarp projekto šalių. Įvertinus šios pareigybės pareigas, logiškiausia priskirti 3.5. pareigų ir vadybos lygį, tai yra, projektus koordinuojantį specialistą prilyginti vyresniajam specialistui (25 balai). Tuo tarpu savarankiškumo ir kūrybingumo darbe lygis įvertintas 35 balų (5.5.), nes projektų vadovo, kaip projekto koordinatoriaus, veiklą apsprendžia bendravimas su kitų padalinių nariais, o taip pat projektus kuriojančiomis organizacijomis, rangovais, paslaugų ir prekių pardavėjais ir kt.

Projektų vadovo pareigybei tenka ne tik projekto šalių koordinavimo pareiga, bet ir techninių ir teisinių dokumentų parengimo ir pristatymo, projekto įgyvendinimo ir jo išlaidų kontrolės pareigos. Todėl šiai pareigybei yra priskiriamas 6.6. atsakomybės veiksnio lygis, kuris vertinamas 36 balais. Šias pareigas užimančio asmens veiksmai smarkiai veikia viso projekto veiklą, problemos dažnai būna neapibrėžtos, todėl šiai pareigybei priskiriamas 4.5. problemų sprendimų priėmimo ir veikimo laisvės veiksnio lygis, įvertintas 37,5 balo. Kadangi projekto koordinatoriui dažnai tenka įvairūs skirtingo sudėtingumo darbai, jam priskiriamas 2.6. profesinės patirties lygis, reikalaujantis 4 – 5 metų praktinės patirties. Šis veiksnys Metodikoje yra įvertintas 42 balais. Kadangi šias pareigas užimančio žmogaus darbas susijęs su nuolatiniu bendravimu, koordinavimu, kontrole bei spaudžiančiais terminais, šiai pareigybei galima priskirti 7.4. darbo sunkumo lygį, vertinamą 30 balų.

Atlikus projektų vadovo pareigybės vertinimą, pirminė balų suma yra 260,5, o pradinė tarifinė kategorija 12. Papildomi balai už specialias žinias skiriami už darbą su pagrindinėmis kompiuterinėmis programomis (10 balų) bei už įnašą į projekto efektyvumą (10 balų), kadangi šias pareigas užimantis asmuo yra šio projekto koordinatorius. Taip pat 15 balų skiriama už geras anglų

kalbos žinias, kadangi ši komunikacija itin reikalinga palaikant ryšius su technologais iš užsienio bei tarp klientų ir projekto finansuotojų. Galutinė balų suma yra 295,5, o galutinė tarifinė kategorija 14. Šiai pareigybei yra nustatytas 4,18 koeficientas esant progresiniam pagrindinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimui.

Specialistų kategorijos darbuotojai (išskyrus technologą–vadybininką, energetiką–mechaniką ir deginimo įrenginio vadovą, kurie ženkliai laiko dalį praleidžia pavojingų atliekų sandėliavimo zonoje) dirba kabinetuose, kuriuose kontroliuojamos darbo aplinkos sąlygos, todėl nėra pavojus darbuotojų saugumui ar sveikatai. Tokiu būdu visų specialistų kategorijos darbuotojų (išskyrus išskirtas, kurios įvertinamos atskirai) pareigybių vertinime darbo sąlygos, kaip darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnys, įvertintos (8.1. veiksnio lygiu) arba 10 balų.

Ekonomistas užsiima įmonės veiklos bei finansine analize, siekdamas didinti įmonės efektyvumą, rentabilumą bei optimalių galutinių rezultatų naudojant materialinius, darbo ir finansiniu išteklius. Į šios pareigybės jurisdikciją taip pat patenka verslo planų rengimas, kasos darbo organizavimas, pasiūlymų, gerinant įmonės ir jos padalinių ekonomiją, darbo našumą, mažinant nuostolius ir negamybines išlaidas, teikimas. Pagal pareiginius nuostatus ekonomistui yra privalomas aukštasis išsilavinimas, todėl atsižvelgiant į tai, kad ekonomistas nėra vadovas, jam priskiriamas 1.5. išsimokslinimo lygis (bakalauras), kuris vertinamas 45 balais. Vertinant profesinės patirties poreikį ekonomistui, reikia atsižvelgti į tai, kad jo pagrindinis darbas yra analitinis, todėl jam priskiriamas 56 balais vertinamas 2.8. profesinės patirties lygis. Tuo tarpu pareigų ir vadybos lygis vertinamas tik 25 balais, kadangi ekonomisto pareigybė yra priskiriama specialistams, o ne vadovams.

Nors ekonomisto uždaviniai ir pareigos yra apibrėžiami, tačiau dažniausiai jam tenka spręsti neapibrėžtas problemas, reikalaujančias analitinių sugebėjimų bei analizės ir patirties derinimo. Todėl ekonomistui priskiriamas 4.5. sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis (37,5 balo), bei 42 balais įvertintas savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygis. Remiantis ekonomisto skaičiavimais ir prognozėmis įmonės vadovybė koreguoja savo finansines operacijas, įmonės ekonomistui priskiriamas 6.7. atsakomybės lygis, o taip pat ir 7.4. darbo sunkumo lygis. Šiai pareigybei taip pat priskiriama 10 papildomų balų už įprastų, buhalterinių bei statistinių kompiuterinių programų išmanymą bei 10 balų už pareigybės įnašą į UAB „VARIS“ veiklos efektyvumą.

Pirminis balų skaičius yra 287,5, pradinė kategorija – 14. Pridėjus balus už specialias žinias, galutinė balų suma yra 307,5, tarifinė kategorija – 15. Esant progresyviniam pagrindinio darbo užmokesčio augimui ekonomisto pareigybei priskiriamas 4,64 koeficientas.

Buhalteris laikydamasis apskaitos taisyklių, instrukcijų ir bendrovės apskaitos politikos tvarko filialo turto, įsipareigojimų, ūkinių operacijų (pagrindinių, lėšų, prekių ir materialinių vertybių,

išlaidų, ūkinės ir finansinės veiklos, atsiskaitymų su tiekėjais ir užsakovais ir kt.) buhalterinę apskaitą. Į šios pareigybės funkcijas taip pat įeina filialo darbuotojų darbo užmokesčio, socialinio draudimo, garantinio fondo įmokų apskaičiavimas ir pervedimas, pajamų, pridėtinės vertės, kitų mokesčių apskaičiavimas ir savalaikis pervedimas, filialo buhalterinės informacinės bazės formavimas tvarkymas ir saugojimas, tinkamos ir teisingos filialo finansinės atskaitomybės pateikimas. Atsižvelgiant į išvardintas funkcijas bei pareiginius nuostatus, filialo buhalteriu nustatomas bakalauro laipsnį atitinkantis 1.4. išsimokslinimo veiksnio lygis. Šis aukštojo mokslo reikalavimas (nenurodant laipsnio) yra įtvirtintas buhalterio pareiginiuose nuostatuose, o atsižvelgiant į veiklos savarankiškumo laipsnį ir apimtį yra nustatomas kolegijos diplomą atitinkantis veiksnio lygis. Autoriniuose pareigybės nuostatuose yra įtvirtinta, jog siekiant užimti šias pareigas reikalinga analogiško darbo patirtis, tačiau nenurodoma, kokios trukmės patirtis yra pageidautina. Atsižvelgdamas į gana siaurą filialo veiklos sritį bei mažą buhalterio aptarnaujamų darbuotojų skaičių, nustatomas 2.4. (1-2 metų patirtį) atitinkantis veiksnio lygis, vertinamas 28 balais. Nustatant pareigų ir vadybos lygį, remiamasi UAB „VARIS“ filialo buhalterio pareiginiais nuostatais, kuriuose įtvirtinta, jog buhalteris yra priskiriamas specialistų kategorijai. Ši kategorija metodikoje atitinka 3.4. pareigų ir vadybos lygį (20 balų). Vertinant buhalterio pareigybės veiksmų laisvę, reikia atkreipti dėmesį, jog apdorodamas filialo veiklos duomenis, sudarinėdamas ataskaitas, skaičiuodamas bei pervedinėdamas darbo užmokestį bei mokesčius, buhalteris veikia be formalios priežiūros ir tik jo veiklos rezultatai įvertinami filialo direktoriaus bei vyriausiojo buhalterio, todėl pareigybei yra skiriamas 4.4. sprendimų priėmimo ir veikimo laisvės veiksnio lygis. 5.4. darbo savarankiškumo ir kūrybiškumo lygis pareigybei priskiriamas už žemą darbo struktūrizacijos lygį bei iš įvairių filialo ir visos organizacijos lygmenų apsorbuojamą informaciją, kuri reikalinga filialo buhalterinės apskaitos rengime.

Filialo finansininkui yra nustatytas gana aukštas atsakomybės laipsnis, kadangi būtent jis yra atsakingas už filialo finansinės atskaitomybės ir viso buhalterinių duomenų tvarkymo atitikimą Lietuvos respublikos įstatymams ir buhalterinės apskaitos standartams, duomenų teisingumą ir tikslumą (6.6. atsakomybės veiksnio lygis arba 36 balai). Visgi atsižvelgiant į tai, jog UAB „VARIS“ filialai telpa į ES suformuluotus mikroįmonės apibrėžimo apyvartos kriterijus (iki 2 mln. eurų apyvarta) ir iš dalies į darbuotojų (skaičių viršija Klaipėdos filialo darbuotojų skaičius) [58], galima teigti jog filialo buhalteriu tenka vidutiniškas darbo krūvis, kuris yra periodiškai susijęs su nervine įtampa.

Susumavus pirminius buhalterio veiksniumi įverčius gaunama 209,5 balų suma bei 9 pradinė tarifinė kategorija. Šią kategoriją papildžius 10 papildomų balų, buhalterio gaunamų už gebėjimą dirbti ne tik standartinėmis MS Office bet ir specializuotomis apskaitos programomis, gaunama

galutinė 10 tarifinė kategorija. Šiai kategorijai atsižvelgiant į darbo užmokesčio diapazoną nustatomas 2,64 koeficientas.

Energetikas–mechanikas atsakingas už Klaipėdos filialo inžinerinių tinklų, krovimo technikos, pavojingų atliekų apdorojimo įrengimų, transporto priemonių, sandėlyje naudojamų elektrinių, mechaninių, hidraulinių ir kitokių įrenginių priežiūrą ir remontą. Nepaisant gana plataus techninio spektro pareigų, energetiko-mechaniko pareiginiuose nuostatuose yra įtvirtinta, jog šiai pareigybei reikalingas tik profesinis, techninės krypties išsislavinimas. Todėl pareigybei skiriamas 1.4. šio veiksnio lygis (37,5 balų). Dėl gana plataus veiklos profilio (įvairių mechanizmų ir transporto priemonių priežiūra), pareigybei yra skiriamas gana aukštas 2.5. profesinės patirties veiksnio lygis (35 balai), kadangi optimaliam skirtingais principais veikiančių mechanizmų įvaldymui reikia skirti ženklų laikotarpį. Nepaisant santykinai žemos šiai pareigybei būtinos kvalifikacijos, remiantis pareiginiiais nuostatais energetiko–mechaniko pareigybė yra priskiriama prie specialistų (3.4. veiksnio lygis, 20 balų). Vertinant Klaipėdos filialo valdymo struktūrą, matyti, jog ji yra linijinė, tai yra visi filialo darbuotojai yra tiesiogiai atsakingi filialo direktoriui. Esant tokiai struktūrai, už mašinų ir įrengimų eksploataciją atsakingo asmens sprendimai yra savarankiški, o kontroliuojamas tik rezultatas, tai yra galutinė įrengimų ūkio būklė (4.4. veiksnio lygis, 30 balų). Dėl įrengimų gausos energetikui–mechanikui reikalinga nuolat atnaujinti ir gilinti žinias įrenginių, mašinų ir transporto eksploatacijoje, tačiau užduotys yra apibrėžtos ir žemo struktūrizavimo lygio, todėl pareigybės kūrybiškumas ir savarankiškumas vertinamas 5.4. veiksnio lygiu (21 balai). Darbo sunkumas įvertinamas 7.3. veiksnio, nes atsižvelgiant į įmonės dydį bei UAB „VARIS“ nuolatinės investicijas į infrastruktūrą, ūkis turėtų funkcionuoti gana sklandžiai. Neaukštas 6.3. atsakomybės veiksnio lygis pareigybei nustatomas, nes pareigybės funkcijos yra užtikrinti tinkamą transporto ir įrengimų būklę, o kartu ir viso filialo pajėgumus aptarnauti pavojingas atliekas. Dėl šios daugialypės veiklos tiek lauke, tiek sandėlyje, pareigybei nustatytas itin aukštas darbo sąlygų sudėtingumo veiksnio lygis (8.6. arba 45 balai), nes energetikas–mechanikas kaip ir darbininkai nuolat būna potencialiai sveikatai žalingoje pavojingų atliekų sandėliavimo zonoje. Pradinė pareigybės balų suma yra 226,5, o pradinė tarifinė kategorija – 10. Pareigybei skiriami papildomi 10 balų už įnašą į padalinio veiklą, galutinė tarifinė kategorija pakyla iki 11. Taikant 1:11 darbo užmokesčio diapazoną jai priskiriamas 2,98 koeficientas.

Toliau darbe nagrinėjamos laboratorijos vedėjo, referento–chemiko, technologo vadybininko ir deginimo įrenginio vadovo pareigybių bei specialiųjų žinių vertinimas balais, tarifinės kategorijos bei pagrindinio darbo užmokesčio nustatymas. Šie duomenys, atsižvelgiant į kategoriją, pateikiami 3.2.2 lentelėje.

Specialistų kategorijos pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis (2)

Kriterijus	Pareigybės							
	Laboratorijos vedėjas		Technologas - vadybininkas		Referentas - chemikas		Deginimo įrenginio vadovas	
	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai
1) Išsimokslinimas	1.6.	60	1.5.	45	1.5.	45	1.5.	45
2) Profesinė patirtis	2.6.	42	2.5.	35	2.4.	28	2.5.	35
3) Pareigų ir vadybos lygiai	3.5.	25	3.5.	25	3.4.	20	3.5.	25
4) Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.5.	37,5	4.4.	30	4.3.	22,5	4.4.	30
5) Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.6.	42	5.5.	35	5.4.	28	5.4.	28
6) Atsakomybė	6.8.	48	6.5.	30	6.2.	12	6.8.	48
7) Darbo sunkumas	7.4.	30	7.3.	20	7.3.	20	7.4.	30
8) Darbo sąlygos	8.3.	30	8.6.	45	8.1.	10	8.3.	30
Pradinė balų suma		314,5		265		185,5		271
Pradinė tarifinė kategorija		15		12		8		13
Balai už specialias žinias		10		15		20		20
<i>Galutinė balų suma</i>		324,5		280		205,5		291
Galutinė tarifinė kategorija		16		13		9		14
Koeficientas (progresinis)		5,13		3,75		2,33		4,18
Darbo užmokestis		4104		3000		1864		3344

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Laboratorijos vedėjas yra atsakingas už Klaipėdos filiale esančios laboratorijos veiklą, jis organizuoja laboratorijoje dirbančio personalo darbą, atlieka įvairius, pavojingų atliekų tvarkymo veikloje reikalingus bei užsakomuosius tyrimus. Pareiginiuose vedėjo nuostatuose yra įtvirtinta, jog šias pareigas užimančio asmuo privalo turėti aukštąjį techninį išsilavinimą, tačiau nenurodytas laipsnis. Detalizuojant buvo konsultuojamasi tiek su įmonės vadovybe, tiek su pareigas užimančiu asmeniu. Po konsultacijų buvo nuspręsta pareigybei priskirti rekomenduojamą magistro laipsnį, kadangi atsižvelgiant į gana standartizuotas tyrimų procedūras, pareigybei užtenka ir antros pakopos aukštojo chemiko išsilavinimo, o įgūdžiams įsisavinti itin svarbi darbo patirtis. Todėl pareigybei yra skiriami 1.6. išsimokslinimo (60 balai) ir itin aukštas 2.6. darbo patirties (42 balai) veiksmų įvertinimas. Pareigų ir vadybos veiksmui yra priskiriamas 3.5. lygis (25 balai), kadangi dėl išsilavinimo, patirties ir veiklos specifiškumo iš pareigas užimančio asmens yra reikalaujama tiek aukštos kvalifikacijos, tiek ir vadovavimo laboratorijos personalui. Reikia pažymėti, jog analizuojamais 2010 m. laboratorijoje darbuotojų nebuvo, o visus tyrimus atliko pats vedėjas. Laboratorijos vedėjas savo darbe nuolat susiduria su įvairiais problemų neapibrėžtumais, tačiau turi griežtai apibrėžtas užduotis savo veiklai, kurios pagrindinis tikslas yra pavojingų atliekų

identifikavimas ir tinkamų neutralizuoti priemonių parinkimas. Todėl pareigybei yra priskiriami 4.5. (37,5 balo) ir 5.6. (42 balai) sprendimų priėmimo masto ir laisvės bei savarankiškumo ir kūrybiškumo veiksnių lygiai. Atsakomybės lygiu laboratorijos vedėjas beveik lygus filialo direktoriui, nes jis yra atsakingas ne tik už Klaipėdos filialo, bet ir už visos UAB „VARIS“ laboratorinius tyrimus, tai yra pagrindinis tyrimų šakos specialistas (6.8. veiksnio lygis, 48 balai). Dėl itin didelės atsakomybės bei savarankiško esminės įmonės veiklos šakos organizavimo laboratorijos vedėjas patiria nuolatinę nervinę įtampą, todėl jam skiriamas 7.4. šio veiksnio lygis (30 balų). Darbo sąlygoms skiriamas 8.3. veiksnio lygis, nes vedėjas dirba laboratorijoje, kurioje nuolat tenka kontaktuoti ne tik su pavojingomis medžiagomis, bet ir su įvairiomis tyrimuose naudojamomis cheminėmis medžiagomis (laikantis saugos reikalavimų rizika yra minimalizuojama, tačiau išlieka gana ženkli).

Pradinė laboratorijos vedėjo tarifinė kategorija yra 15 (314,5 balo), skiriami papildomi 10 balų už įnašą į verslo vieneto efektyvumą, todėl galutinė balų suma yra 324,5, o tarifinė kategorija – 16. Jai priskiriamas 5,13 koeficientas.

Pagrindinės **technologo–vadybininko** pareigos yra vadovauti sandėlių ūkiui ir jame dirbantiems darbuotojams bei bendrauti su klientais. Jos taip pat apima: ataskaitų rengimą, darbuotojų kontrolę, technologinių procesų kontrolę, kontaktų su klientais užmezgimą, dokumentų tvarkymą, sandėlyje vykstančių pavojingų atliekų atsargų judėjimo kontrolę, priimamų ir išvežamų atliekų atitikimo ES ir LR reikalavimams kontrolę, saugos, sveikatos, priešgaisrinės saugos, sanitarijos ir higienos reikalavimų laikymosi sandėlių ūkyje priežiūrą. Technologo-vadybininko pareiginiuose nuostatuose yra nurodyta, jog užimantis šias pareigas privalo turėti „aukštąjį ekonominį ar inžinerinį išsilavinimą“. Todėl šiai pareigybei priskiriamas bakalauro laipsnį atitinkantis 1.5. išsimokslinimo lygis, vertinamas 45 balais. Remiantis tuo, jog technologui–vadybininkui tenka organizuoti darbininkų darbą sandėlių ūkyje, jam kaip kelias funkcijas atliekančiam specialistui priskirtinas 3.5. pareigų ir vadybos lygis (25 balai). Šiai pareigybei taip pat priskiriamas 2.5. profesinės patirties lygis, nes šias pareigas užimantis darbuotojas privalo būti ne tik gerai susipažinęs su pavojingų atliekų tvarkymo reikalavimais, jų apskaita ir kontrole, bet ir gebėti vadovauti sandėlio darbininkams, todėl ne mažesnė nei 1 metų vadovavimo patirtis – būtina. Kadangi šias pareigas užimantis asmuo vadovauja sandėlyje dirbantiems darbuotojams, tai jo savarankiškumo ir kūrybingumo veiksnį galima įvertinti 5.5. lygiu (35 balais), kaip asmens tiesiogiai bendraujančio su klientais technologo-vadybininko atsakomybės veiksnys yra vertinamas 30 balais (6.5. veiksnys), kadangi jam ne tik priskirta organizuoti visus sandėlių ūkio veiklą pagrindinėje įmonėje bei kontroliuoti jų atlikimą, bet ir sudarinėti sutartis su klientais, rūpintis senų klientų išsaugojimu ir naujų paieška. Įmonės veiklos segmento kontroliavimas bei bendravimas su klientais yra epizodiškai nervinę įtampą sukkeliantis darbas, todėl jam priskiriamas 7.3. lygis

veiksnių lygis, vertinamas 20 balų. Kadangi technologas–vadybininkas daugiausiai laiko praleidžia sandėlyje, organizuodamas darbininkų darbą bei kontroliuodamas jo įgyvendinimą, taip pat kontroliuodamas pavojingų atliekų cirkuliaciją ir pakavimo bei žymėjimo atitikimą reglamentui, jo veikla yra susijusi su padidinto pavojingumo bei sveikatai ir saugumui nepalankiomis sąlygomis, technologo–vadybininko pareigos yra vertinamos 8.6. darbo sąlygų lygiu arba 45 balais.

Pradinė technologo–vadybininko balų suma yra 265 balai. Papildomus balus šios pareigybės specialistas gauna už darbą su pagrindinėmis kompiuterinėmis programomis (MS Office), bei automatinos vairavimo sugebėjimus, kurie jam padeda tiesiogiai bendraujant su klientais (15 balų). Galutinė šios pareigybės balų suma yra 280, o tarifinė kategorija 13. Esant 13 kategorijai, darbo užmokesčio dydžiui augant progresiniu būdu bei esant 1:11 darbo užmokesčio diapazonui, technologo–vadybininko pareigybei yra priskiriamas 3,75 koeficientas.

Referentas–chemikas įmonėje užsiima informacinės ir dokumentinės paramos organizavimu generaliniam direktoriui. Į šias pareigas įeina korespondencijos tvarkymas, informacinių analitinių dokumentų rengimas, su įmonės veikla susijusios aplinkosauginės ir teisinės informacijos analizavimas, pagalba generaliniam direktoriui rengiant kolegialius renginius (pasitarimus, posėdžius), jų darbotvarkes, renginių protokolavimo užtikrinimas. Pagal pareiginius nuostatus šiai pareigybei reikalingas aukštasis cheminis technologinis išsilavinimas, todėl veiksmui skiriami 45 balai (1.5. lygis). Nors didžiąją šios pareigybės darbo dalį sudaro biuro administratoriui būdinga veikla, tačiau dėl specifinės įmonės veiklos, dalį jo darbo sudaro ir teisinės–aplinkosauginės medžiagos analizė, todėl profesinės patirties srityje yra nustatomas 2.4. veiksmo lygis, o pareigų ir vadybos srityje 3.4. lygis.

Atsižvelgiant į tai, jog referento–chemiko darbo pagrindą sudaro jau minėtas generalinio direktoriaus aprūpinimas informacija ir dokumentais, sprendimo priėmimo masto ir veikimo laisvės veiksmui priskiriamas 4.3. lygis, kadangi problemos čia dažniausiai apibrėžtos, o rezultatas kontroliuojamas. Tuo tarpu savarankiškumo ir kūrybingumo veiksmui priskiriamas 5.4. lygis (28 balai), nes nors užduotys ir yra apibrėžtos, reikalingas nuolatinis informacijos atnaujinimas, rengiant įvairiapusę informacinę paramą generaliniam direktoriui.

Vertinant referento–chemiko pareigybės atsakomybės veiksmį, šiam priskirta 6.2. kategorija, vertinama 12 balų, kadangi šias pareigas užimantis asmuo atsako tik už darbo priemones. Toks žemas atsakomybės laipsnis yra nustatytas, kadangi referentas–chemikas užsiima tik tinkamos informacijos cirkuliacijos tarp išorės ir direktoriaus užtikrinimu, pats nevaldydamas nei materialinių vertybių, nei tiesiogiai įtakodamas įmonės veiklą. Dėl nedidelės atsakomybės, žemų savarankiškumo ir veiksmų laisvės laipsnių, šio darbo sunkumas yra itin mažas – kaip protiniam darbui, jam priskiriamas 7.3. šio veiksmo lygis (20 balų).

Įvertinus visus veiksnius bendras rezultatas – 185,5 balo. Papildomi balai šiai pareigybei skiriami už darbo su kompiuterinėmis programomis įgūdžius (10) bei už gerą užsienio kalbų žinojimą, kadangi viena iš tiesioginių referento–chemiko pareigų yra laiškų užsienio kalbomis vertimas generaliniam direktoriui (10), taip pat referentas chemikas užsiiminėja ir aktualios informacijos iš užsienio šaltinių vertimu. Galutinė balų suma yra 205,5 arba 9 tarifinė kategorija. Esant progresyviniam pagrindinio darbo užmokesčio augimui referento–chemiko pareigybei priskiriamas 2,33 koeficientas.

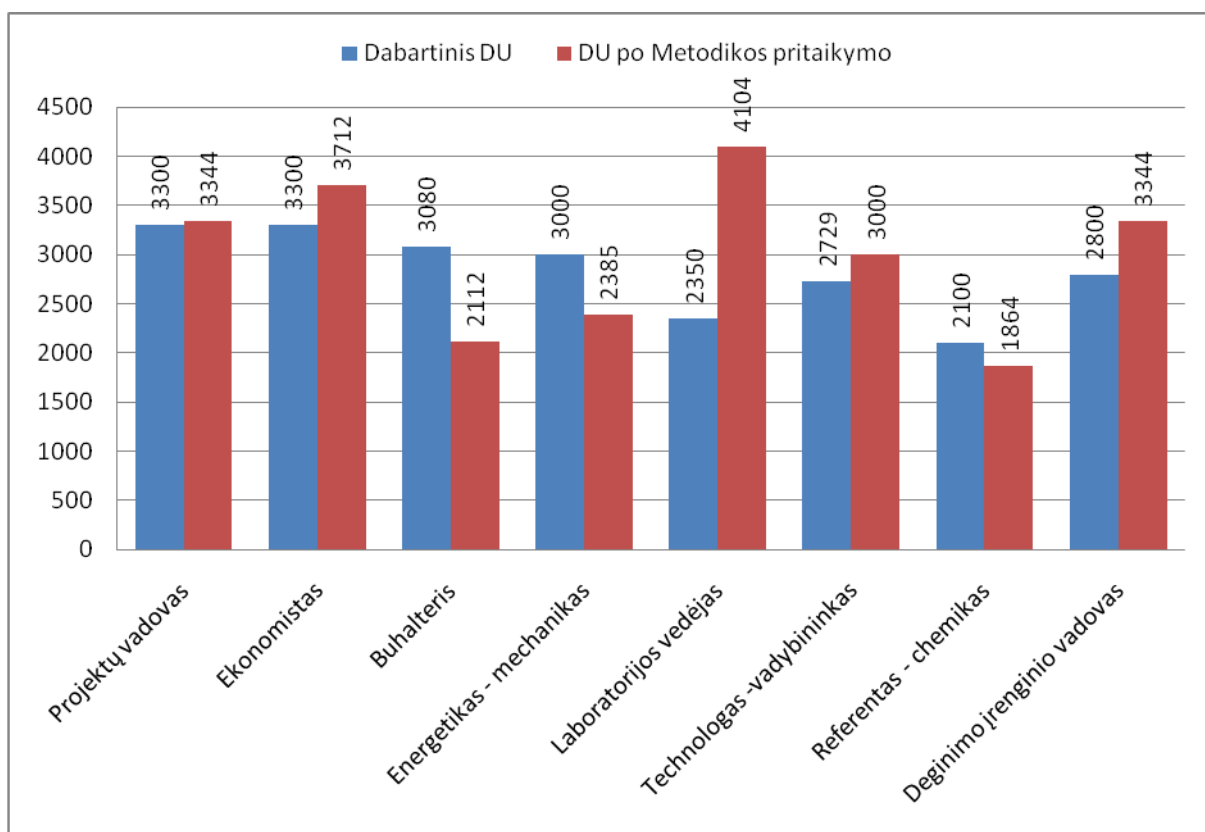
Deginimo įrenginio vadovas yra pareigybė atsakinga už automatizuoto pavojingų atliekų deginimo įrenginio valdymą Šiaulių filiale. Įrenginio vadovas taip pat yra atsakingas už tinkamą jo eksponavimą, nors rimtesnius remonto darbus atlieka samdyti specialistai. Remiantis pareiginiiais nuostatais, šiai pareigybei yra reikalingas aukštasis techninės pakraipos išsilavinimas (1.5. veiksnio lygis arba 45 balai). Kadangi deginimo įrenginio vadovui tenka dirbti su sudėtinga automatizuota technika, iš jo yra reikalaujamas aukštas patirties lygis (2.5. arba 35 balai). Siekiant valdyti modernų ir kompiuterizuotą įrenginį, šias pareigas turintis asmuo turi turėti nemažai teorinių ir praktinių žinių bei specializuotis šioje veikloje, todėl šiai pareigybei yra priskiriamas 3.5. vyresniojo specialisto pareigas atitinkantis veiksnio lygis (25 balai). Pareigybei taip pat yra priskiriamas 4.4. sprendimų priėmimo laisvės lygis ir 5.4. savarankiškumo ir kūrybiškumo lygis, kadangi kaip vienintelis įrenginio operatorius, jis priima savarankiškus, sprendimus, tačiau galutinis rezultatas yra kontroliuojamas technikos direktoriaus. Pareigybė pasižymi itin aukštu atsakomybės lygiu, kadangi įrenginys yra pajėgiausia ir moderniausia pavojingų atliekų utilizavimo priemonė visoje UAB „VARIS“, todėl netinkama jo eksploatacija gali turėti didžiulių neigiamų pasekmių tiek filialui, tiek ir visos įmonės veiklai. Tokiu būdu pareigybei priskiriamas 6.8. (48 balai) šio veiksnio lygis. Su šia atsakomybe yra susijęs ir gana aukštas darbo sunkumo lygis (7.4. arba 30 balų), kuris susijęs su nuolatine nervine įtampa. Pareigas užimančiam asmeniui, dirbančiam su sudėtingais mechanizmais ne visada palankiomis sąlygomis, skiriamas 8.3. darbo sąlygų veiksnio lygis.

Pradinė balų suma yra 271. 10 papildomų balų yra skiriama už technologijos sudėtingumą (itin specifinių žinių reikalaujantis įrenginio valdymas), dar 10 – už įnašą į filialo veiklos efektyvumą, kadangi deginimo įrenginio valdymas turi itin didelę reikšmę visai įmonei. Galutinė balų suma yra 291 arba 14 tarifinė kategorija. Taikant 1:11 darbo užmokesčio diapazoną šiai pareigybei yra nustatytas 4,18 tarifinis darbo užmokesčio koeficientas.

Išanalizavus ir nustačius pareigybių vertinimo veiksnų lygius UAB „VARIS“ specialistų kategorijos atveju, verta išanalizuoti, kaip kito mėnesinis šios kategorijos pareigybių bruto darbo užmokestis pritaikius Metodikoje apibrėžtą pareigybių vertinimo sistemą. Reikia pažymėti, kad buhalterio, technologo–vadybininko ir referento–chemiko pareigybių darbo užmokesčiai baziniais metais yra naudojami vidutinėmis reikšmėmis, kadangi esant subjektyviam darbo užmokesčio

nustatymui UAB „VARIS“ tos pačios pareigybės darbininkams yra nustatomi iki 62,5 % besiskiriantys atlyginimai.

Konsultuojantis su įmonės vadovybe paaiškėjo, jog atlyginimai yra nustatomi skirtingi, remiantis tokiais veiksniais, kaip pareigybes užimančių žmonių darbo patirtis šioje srityje, darbo krūvis, išdirbtas laikas UAB „VARIS“, darbo našumas ir pareigybei keliamų reikalavimų išpildymo laipsnis. Autoriaus nuomone, šie kriterijai nors ir galėtų būti pagrindu kuriant objektyvius kriterijais paremtą darbo užmokesčio sistemą, tačiau jų nereglamentavus ir nesuteikus vertinimo kriterijams konkrečių verčių, išlieka subjektyvus ir tarpusavyje nepamatuojami, todėl netinkami darbo užmokesčio sistemos modifikavimui. Dėl šios priežasties kaip ir vadovų kategorijos atveju, darbo užmokesčio sistemos tobulinimui naudojama Metodika. Specialistų kategorijos pagrindinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio palyginimas UAB „VARIS“ prieš ir po Metodikos taikymo pateikiamas 3.2.1 paveiksle.



3.2.1. pav. UAB „VARIS“ specialistų kategorijos pareigybių mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis prieš ir po Metodikos taikymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Kaip matyti iš 3.2.1. paveikslo, įvertinus darbuotojų pareigybes bei apskaičiavus darbo užmokestį pagal Metodiką, didžiausia absoliučia ir santykinė reikšmė padidėja laboratorijos vedėjo pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis: 1754 Lt arba 74,64 % prieš mokesčius. Toks spartus darbo užmokesčio augimas lyginant su faktišku mėnesiniu darbo užmokesčiu paaiškinamas ne tik

neadekvačiu pareigybės įvertinimu, bet ir dėl konkretaus darbuotojo nedidelės darbo patirties nustatytas žemesnis mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis. Didžiausia absoliučia ir santykinė vertė mažėja buhalterio pareigybės darbo užmokestis, atitinkamai 968 Lt arba 31,43 %. Gana žemas buhalterio pagrindinis darbo užmokestis yra lemiamas santykinai žemų reikalavimų šiai pareigybei.

Tarp kitų specialistų kategorijos pareigybių pagrindinis referento–chemiko darbo užmokestis mažėja 236 Lt (11,36 %), o energetiko-mechaniko – 610 Lt (20,5 %). Mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis padidėja technologo–vadybininko (271 Lt arba 9,93 %) ir deginimo įrenginio vadovo (544 Lt arba 19,43 %) pareigybėms. Reikia pažymėti, jog iki Metodikos pritaikymo vienodai vertintos ekonomisto ir projektų vadovo pareigybės, pritaikius Metodiką buvo išdiferencijuotos: skirtingi profesinės patirties, savarankiškumo ir kūrybiškumo bei atsakomybės veiksniai lėmė, kad šios pareigybės pateko atitinkamai į 14 ir 15 tarifines darbo užmokesčio kategorijas. Pritaikius Metodiką mėnesinis ekonomisto bruto darbo užmokestis išauga vidutiniškai 12,48 % arba 412 Lt, o projektų vadovo – 44 Lt arba 1,33 %.

Apskaičiavus ir palyginus specialistų kategorijos mėnesinio bruto darbo užmokesčio pokytį prieš ir po metodikos taikymo, verta apskaičiuoti ir kitus dydžius: tai yra svarbiausią darbuotojų dydį – neto darbo užmokestį bei svarbiausias darbdaviui – bendras darbdavio išlaidas (žr. 9 priedą).

Kitaip nei analizuojant vadovų kategorijos mėnesinio bruto, neto ir darbdavio išlaidų dydžius, tik 2 iš 8 specialistų kategorijos pareigybių atitinkami dydžiai kinta proporcingai. Ši, dėl nuo 2009 m. sausio 1 d. galiojančios neapmokestinamo pajamų dydžio apskaičiavimo tvarkos, susiklosčiusi situacija lemia, kad virš 3150 Lt bruto darbo užmokestį gaunančių darbuotojų bruto ir neto darbo užmokesčio bei darbdavio išlaidos kinta vienoda proporcija, o gaunančių mažiau, proporcijos skiriasi. Po Metodikos pritaikymo tik projektų vadovo ir ekonomisto bruto, neto ir darbdavio išlaidų dydžiai kinta proporcingai, atitinkamai padidėję 1,33 % ir 12,48 %. Skirtingomis proporcijomis mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis didėjo: laboratorijos vedėjo - bruto (1754 Lt arba 74,64 %), neto (1309,04 Lt arba 72,32 %) darbdavio išlaidos (2299,14 Lt arba 74,64 %), technologo–vadybininko - bruto (271,43 Lt arba 9,95 %), neto (197,83 Lt arba 9,48 %), darbdavio išlaidos (355,23 Lt arba 9,93 %), deginimo įrenginio vadovo - bruto (544 Lt arba 19,43 %), neto (402,94 Lt arba 18,84 %), darbdavio išlaidos (713,07 Lt arba 19,43 %). Mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis mažėjo: buhalterio - bruto (968 Lt arba 31,43 %), neto (706,64 Lt arba 30,16 %), darbdavio išlaidos (1268,85 Lt arba 31,43 %), energetiko–mechaniko - bruto (615 Lt arba 20,5 %), neto (448,95 Lt arba 19,65 %), darbdavio išlaidos (806,14 Lt arba 20,50 %), referento–chemiko - bruto (236 Lt arba 11,24 %), neto (172,28 Lt arba 10,59 %), darbdavio išlaidos (309,35 Lt arba 11,24 %).

Apibendrinant, pritaikius Metodiką UAB „VARIS“ specialistų kategorijos darbuotojų mėnesinio bruto darbo užmokesčio suma padidėtų 1075,01 Lt arba 2,12 %, neto 843,04 Lt (arba

2,18 %), o darbdavio išlaidos padidėtų 1405,2 Lt, jei mėnesinis darbo užmokestis kinta pagal progresinę priklausomybę. Didžiausią įtaką šiam pokyčiui daro 74,64 % padidėjęs laboratorijos vedėjo ir 19,43 % deginimo įrenginio vadovo pagrindinis darbo užmokestis bei 31,43 % sumažėjęs buhalterio ir 20,5 % energetiko mechaniko pagrindinis darbo užmokestis.

3.3. Siūlomas darbininkų kategorijos pareigybių vertinimas UAB „VARIS“

Žemiausi darbui atlikti būtinos kvalifikacijos reikalavimai (kūrybingumo, savarankiškumo, darbų struktūrizavimo lygio bei kitų kriterijų) yra taikomi darbininkų kategorijos pareigybėms UAB „VARIS“. Kita vertus, šios žemiausiais reikalavimais iš visų kategorijų pasižyminčios pareigybės atlieka visus būtinus pavojingų atliekų gabenimo, sandėliavimo, apdorojimo, utilizavimo ir gamybinių patalų bei aplinkos tvarkymo darbus. Tokiu būdu ši žemesnės kvalifikacijos darbo jėga yra būtinas elementas pavojingų atliekų tvarkymo ciklo įgyvendinimui.

Kategorijai yra priskiriamos vairuotojo–operatoriaus, sandėlininko, darbininko ir pagalbinio darbininko pareigybės, o 2010 m. pabaigoje šioje kategorijoje dirbo 19 darbininkų. Šių pareigybių vertinimo pagal Metodiką rezultatai pateikiami 3.3.1 lentelėje.

3.3.1 lentelė

Darbininkų kategorijos pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis

Kriterijus	Pareigybės							
	Vairuotojas - operatorius		Sandėlininkas		Darbininkas		Pagalbinis darbininkas	
	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai	Veiksnių lygis	Balai
1) Išsimokslinimas	1.3.	30	1.2.	22,5	1.2.	22,5	1.1.	15
2) Profesinė patirtis	2.4.	28	2.3.	21	2.3.	21	2.2.	14
3) Pareigų ir vadybos lygiai	3.2.	10	3.2.	10	3.2.	10	3.1.	5
4) Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.3.	22,5	4.3.	22,5	4.2.	15	4.1.	7,5
5) Darbo savarankiškumas ir kūrybiškumas	5.2.	14	5.2.	14	5.2.	14	5.1.	7
6) Atsakomybė	6.3.	18	6.3.	18	6.3.	18	6.2.	12
7) Darbo sunkumas	7.2.	15	7.2.	15	7.2.	15	7.1.	10
8) Darbo sąlygos	8.6.	45	8.6.	45	8.6.	45	8.2.	25
Pradinė balų suma		182,5		168		160,5		95,5
Pradinė tarifinė kategorija		8		7		6		3
Balai už specialias žinias		10		10		10		
Galutinė balų suma		192,5		178		170,5		95,5
Galutinė tarifinė kategorija		8		7		7		3
Koeficientas (progresinis)		2,05		1,81		1,81		1,15
Darbo užmokestis		1640		1448		1443		920

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Vairuotojas–Operatorius įmonėje atlieka pavojingų atliekų pakrovimo ir iškrovimo, gabenimo, įmonės transporto priežiūros ir remonto, darbo su motosiurbliu, elektrosiurbliu, rankiniu siurbliu, aukšto slėgio plovimo įrenginiu, žoliapjove, trimeriu, galandimo ir gręžimo staklėmis, kitų mašinų ir įrenginių valdymo funkcijas. Vairuotojas–operatorius privalo turėti vairuotojo–operatoriaus, pavojingų krovinių vežimo keliais (ADR), nuo žemės valdomų elektrinių įrenginių operatoriaus, dyzelinio autokrautuvo operatoriaus, traktoriaus su papildoma įranga ir kitus pažymėjimus.

Remiantis pareiginiiais nuostatais vairuotojas operatorius privalo turėti ne žemesnį nei vidurinį išsilavinimą, tačiau atsižvelgiant į vairuotojui operatoriui pavestą valdyti įrenginių bei jam būtinių įrenginių ir transporto priemonių valdymo pažymėjimų kiekį, autoriaus nuomone, išsilavinimui reikėtų priskirti 1.3. išsilavinimo lygį (30 balų) arba profesinį išsilavinimą. Atsižvelgiant į tai, jog vairuotojas–operatorius užsiima ne tik transporto priemonių valdymu bei jų eksploatacine priežiūra ir pavojingų atliekų gabenimu laikantis visų šiai sričiai keliamų reikalavimų (laikantis Europos sutarties "Dėl pavojingų krovinių tarptautinių vežimų keliais" vadinamojo (ADR) reikalavimų), bet ir valdo eilę pavojingų atliekų krovime, įmonės aplinkos tvarkyme ir transporto priemonių bei mašinų ir įrenginių eksploatavime naudojamų įrenginių, todėl tai galima traktuoti, kaip įvairų vidutinio ir didelio sudėtingumo darbą, bei priskirti šiai pareigybei 2.4. profesinės patirties veiksnį (28 balas). Kadangi šiai pareigybei priskiriamas vidutinis arba sunkus fizinis darbas, jis taip pat vertinamas 15 balų darbo sunkumo veiksnio. Pagal šių darbų specifika bei jiems atlikti reikiama kvalifikacija, pareigybei yra priskiriamas 3.2. pareigų ir vadybos lygis (10 balų) priskiriant pareigybės funkcijas prie vidutinės kvalifikacijos reikalaujančių darbų. Vertinant veiksmų laisvės ir savarankiškumo veiksnį, reikia atsižvelgti, jog vairuotojas operatorius yra technikos direktoriaus pavaldume (Vilniaus pagrindinėje įmonėje ir Šiaulių filiale) ir jam atsiskaito, tačiau atlikdamas savo funkcijas jis priima savarankiškus sprendimus, o kontroliuojamas yra tik rezultatas, todėl pareigybei pagal Metodiką priskiriamas 22,5 balais vertinamas 4.3. veiksnio lygis. Pareigybei taip pat priskiriamas 5.2. arba vidutinis struktūrizavimo lygis, nes šios pareigos priskiriamos prie fizinių nerutininių darbų kategorijos. Atsakomybės veiksnys vertinamas 18 balų (6.3. veiksnys), nes šias pareigas užimantis asmuo, nuolat valdo įvairų materialų turtą savo veikloje (transporto priemonės ir įrenginius), tačiau ši veikla nesusijusi su jokiais kitais nuostoliais nei šių įrenginių, transporto eksploatacinėmis ar atstatymo sąnaudomis, tai yra maža nuostolių tikimybė. Pareigybei priskirtų funkcijų metu vairuotojas–operatorius turi nuolatinį kontaktą su pavojingomis atliekomis, kuris laikantis visų saugumo reikalavimų yra minimalizuotas, tačiau vis dar kelia potencialią grėsmę darbininko sveikatai, todėl už darbo sąlygų veiksnį pareigybei skiriami 45 balai (arba aukštas 8.6. veiksnio lygis).

Susumavus vairuotojo–operatoriaus pareigybės veiksmų balus gaunama pradinė 182,5 suma ir priskiriama 8 tarifinė kategorija. Jam taip pat skiriami papildomi 10 balų už gerą automašinų valdymą, gaunant galutinę 192,5 balų sumą bei galutinę 8 tarifinę kategoriją. Šiai kategorijai yra priskiriamas 2,05 koeficientas esant progresiniam darbo užmokesčio dydžio kitimui.

Išanalizavus **sandėlininko** pareiginius nuostatus Alytaus filiale nustatyta, jog sandėlininkas atlieka identišką funkcijas kituose filialuose bei pagrindinėje įmonėje esančiai darbininko pareigybei (darbininko pareigybė aptarta žemiau), tačiau skirtingai nei darbininkai sandėlyje visas šias funkcijas atlieka vienas. Šią pareigybę užimantis žmogus tiesiogiai pavaldus filialo direktoriui, o pirmine jo veiklos kontrole ir organizavimu užsiima technologas–vadybininkas. Atsižvelgiant į tai, sandėlininkui skiriamas aukštesnis nei paprastai darbininkams sprendimo priėmimo masto ir veikimo laisvės lygis. Šis veiksmo lygis vertinamas 4.3. arba 22,5 balais, nes sandėlininko veiksmai tiesiogiai nėra prižiūrimi, kontroliuojamas tik rezultatas. Tokiu būdu sandėlininkas surenka 178 balus, tačiau patenka į tą pačią 7 tarifinę kategoriją kaip ir darbininkai ir jam priskiriamas 1,81 darbo užmokesčio koeficientas.

Darbininkas atlieka krovimo darbus automobiliniu, rankiniu-hidrauliniu liftu ar nuo žemės valdomais elektriniais įrenginiais, vykdo jam pavestus darbus su motosiurbliu, elektrosiurbliu, rankiniu siurbliu, aukšto slėgio plovimo įrenginiais, žoliapjove, trimeriu, galandimo ir gręžimo staklėmis, sveria, fasuoja, taruoja ir kitaip apdoroja pavojingas atliekas, laikantis saugumo ir sanitarinių reikalavimų. Darbininkas privalo turėti nuo žemės valdomų elektros įrenginių operatoriaus pažymėjimą, dyzelinio autokrautuvo operatoriaus pažymėjimą, traktoriaus su papildomais įrenginiais vairuotojo pažymėjimą.

Pareiginiuose darbininko nuostatuose yra numatyta, jog darbininkui būtinas ne žemesnis nei pagrindinis išsilavinimas. Autoriaus nuomone, atsižvelgiant į darbo specifiką ir tai, jog valdant įvairius įrenginius įmonės viduje reikalingi papildomi gebėjimai bei kursuose ir praktikoje įgyta kvalifikacija, pareigybei yra priskiriamas 1.2. išsimokslinimo veiksmo lygis (atitinkantis vidurinį išsilavinimą) vertinamas 22,5 balais. Kadangi darbininko darbotvarkėje vyrauja įvairus vidutinio sudėtingumo darbas apimantis atliekų krovos, gabenimo, fasavimo, svėrimo, taravimo, aplinkos ir sandėlio priežiūros ir kitus darbus, darbui yra priskiriamas 2.3. profesinės patirties veiksnys (21 balas). Toks gana aukštas veiksnys (1 metų darbo patirtis) vidutinio sudėtingumo fiziniam darbui yra būtinas, kadangi atliekų tvarkymą reglamentuoja įvairios LR ir ES normos, kurių darbininkai privalo laikytis, siekdami apsaugoti savo sveikatą ir aplinką nuo taršos. Atsižvelgiant į tai, jog darbai fiziniai, ne itin sudėtingi, tačiau gana įvairūs ir reglamentuoti, darbininkui yra priskiriamas 3.2. pareigų ir vadybos lygis (10 balų). Vertinant darbininko veikimo laisvės ir sprendimų priėmimo masto veiksnį, reikia atsižvelgti į tai, jog darbininkai yra kontroliuojami tiek technikos direktoriaus, tiek ir technologo-vadybininko (organizuojančio sandėlių ūkio darbą), todėl jų veikimo laisvė

galima įvardinti, kaip priimamus sprendimus, kurie kontroliuojami, bei skirti 15 balų už šį veiksnį (4.2.). Dėl reikšmingos darbininkų darbo kontrolės jų atsakomybės UAB „VARIS“ lygis yra vertinamas 6.3. balų, tai yra darbininkai yra atsakingi ne tik už darbo priemones, bet ir už materialines vertybes su nedidele nuostolių rizika. Aukštesnis nei įprastai šio darbo atsakomybės vertinimas atsiranda dėl darbo specifikos, kai dėl netinkamų darbo procedūrų laikymosi, gali būti pavojingomis atliekomis užteršta įmonės teritorija ar net aplinka. Vertinant struktūrizavimo lygį galima teigti, jog darbininkui tenka gana rutininiai darbai, tačiau dėl darbų įvairovės (nuo aplinkos tvarkymo iki pakavimo ir krovimo) galima darbų pobūdį vertinti kaip vidutiniškai struktūrizuotą ir suteikti pareigybei 5.2. savarankiškumo ir kūrybiškumo darbe lygį (14 balų). Dėl darbo pobūdžio įvairumo darbo pareigybei yra priskiriama 7.2. darbo sunkumo kategorija (15 balų). Pareigybei priskirtų funkcijų metu darbininkas turi nuolatinį kontaktą su pavojingomis atliekomis, kuris laikantis visų saugumo reikalavimų yra minimalizuotas, tačiau vis dar kelią potencialią grėsmę darbininko sveikatai, todėl už darbo sąlygų veiksnį pareigybei skiriami 45 balai (arba aukštas 8.6. veiksnio lygis).

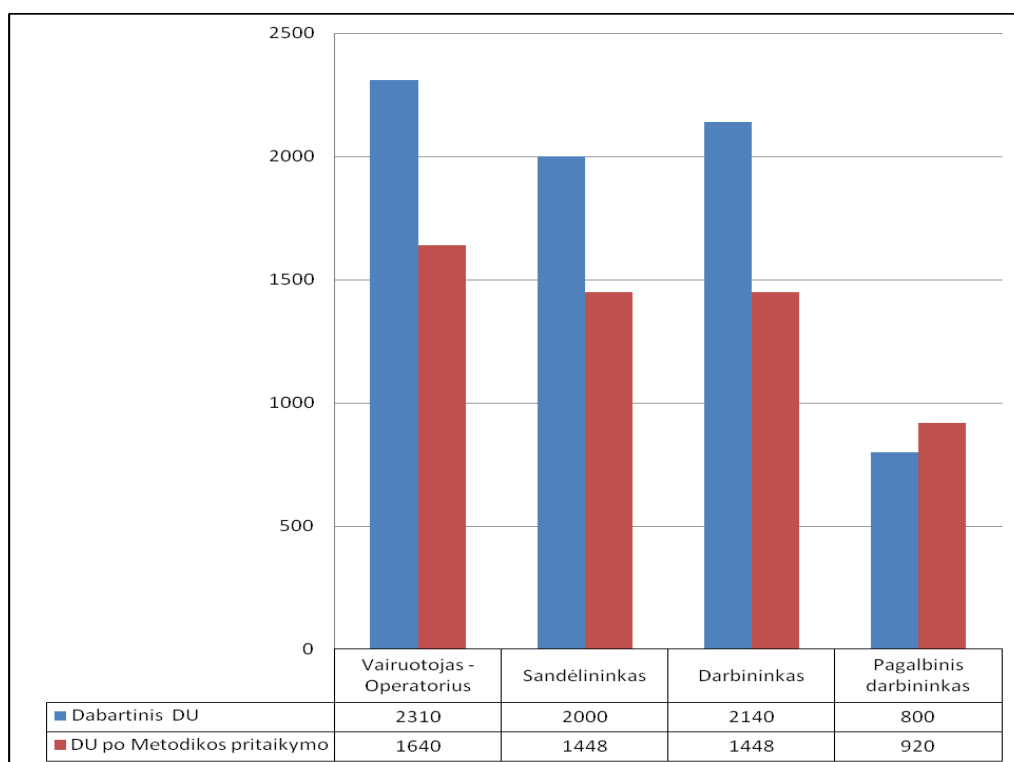
Pradinė darbininko veiksnų balų suma yra 160,5 arba 6 kategorija. Darbininko pareigybei taip pat skiriami papildomi 10 balų už įnašą į įmonės veiklos efektyvumą, kadangi nuo jo darbo našumo priklauso įmonės bendras veiklos efektyvumas. Todėl galutinė darbininko kategorija yra 7 su 170,5 balo. Pareigybei priskiriamas 1,81 koeficientas.

Pagalbinis darbininkas – žemiausia pareigybė darbinėje hierarchijoje. Jam priskiriamos pagalbinių aplinkos tvarkymo, bei pagalbinės funkcijos krovos darbuose, atliekant būtiną fizinį, nemechanizuotą darbą. Šiai pareigybei yra priskiriamos mažiausios veiksnų vertės išsimokslinimo, pareigų ir vadybos lygio, sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės, darbo savarankiškumo ir darbo sunkumo veiksnų kategorijose. Aukštesnis veiksnio lygis priimamas profesinės patirties kategorijoje (2.2. arba 14 balų), kadangi dėl potencialaus sąlyčio su pavojingomis atliekomis, darbuotojas turi išklaustyti minimalių apmokymų kursą. Taip pat aukštesnis lygis priskiriamas atsakomybės kategorijoje, kadangi darbuotojui patikima aplinkos tvarkymo įranga, už kurios tinkamą naudojimą jis atsako. Šis veiksnys vertinamas 12 balų arba 6.2. veiksnio lygiu. Pareigybei yra priskiriama 8.2. (25 balai) kategorija už darbo sąlygas, kadangi pagalbinis darbininkas dažnai turi dirbti lauke, padėdamas darbininkams, todėl jo darbo aplinkos temperatūra ir kitos sąlygos yra kontroliuojamos tik iš dalies.

Pradinė ir galutinė pagalbiniam darbininkui priskirtų balų suma yra 95,5 balo (papildomi balai nėra skiriami) arba 3 tarifinė pagrindinio darbo užmokesčio kategorija. Taikant 1:11 darbo užmokesčio diapazoną ir progresinį kitimo būdą, pagalbiniai darbininkai yra priskiriamas 1,15 koeficientas. Reikia atkreipti dėmesį, jog pagal koeficientą nustatomas pagrindinis darbo

užmokestis nustatomas darbuotojui dirbant pilnu etatu, tuo tarpu pagalbinis darbininkas įmonėje dirba tik pusę etato, pusę standartinės darbo dienos (4 val.).

Išanalizavus ir nustačius pareigybių vertinimo veiksnių lygius pagrindinės UAB „VARIS“ įmonės darbininkų atveju, verta išanalizuoti, kaip kito mėnesinis darbininkų bruto darbo užmokestis pritaikius Metodikoje apibrėžtą pareigybių vertinimo sistemą. Reikia pažymėti, jog technologo–vadybininko, vairuotojo–operatoriaus, darbininko ir pagalbinio darbininko pareigybių darbo užmokesčiai baziniais metais yra naudojami vidutinėmis reikšmėmis, kadangi esant subjektyviam darbo užmokesčio nustatymui UAB „VARIS“ tos pačios pareigybės darbininkams yra nustatomi iki 55 % besiskiriantys atlyginimai. Konsultuojantis su įmonės vadovybe paaiškėjo, jog nustatyti atlyginimai yra skirtingi, grindžiami tokiais veiksniais, kaip pareigybes užimančių žmonių darbo patirtis šioje srityje, darbo krūvis, išdirbtas laikas UAB „VARIS“, darbo našumas ir pareigybei keliamų reikalavimų išpildymo laipsnis. Autoriaus nuomone, šie kriterijai nors ir galėtų būti pagrindu nustatant kintamą darbo užmokestį UAB „VARIS“, tačiau jų nereglamentavus ir nesuteikus vertinimo kriterijams konkrečių verčių, išlieka subjektyvus ir tarpusavyje nepalyginami, todėl netinkami kuriant objektyvią ir skaidrią darbo užmokesčio sistemą. Pagrindinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio palyginimas UAB „VARIS“ prieš ir po Metodikos taikymo pateikiamas 3.3.1 paveiksle.



3.2.1. pav. UAB „VARIS“ darbininkų kategorijos pareigybių mėnesinis pagrindinis darbo užmokestis prieš ir po Metodikos taikymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pritaikius Metodiką nustatyti darbininkų kategorijos darbo užmokesčio dydžiui, 3 darbininkų pareigybių darbo užmokestis sumažėjo ir tik pagalbinių darbininko pareigybės padidėjo. Didžiausia absoliučia ir santykinė verte sumažėjo darbininko pareigybės bruto darbo užmokestis, sumažėjęs 692 Lt arba 1/3 buvusio dydžio, tuo tarpu neto darbo užmokesčio kritimas buvo 1,75 % lėtesnis ir sudarė – 439,46 Lt (žr. 10 priedą). Vairuotojo–operatoriaus mėnesinis bruto darbo užmokestis krito 29 % (670 Lt), neto darbo užmokestis sumažėjo 27,47 % (489,1 Lt). Reikia pažymėti, jog paminėtomis vertėmis krito tik vidutiniai išvardintų pareigybių mėnesinio darbo užmokesčio dydžiai: po Metodikos pritaikymo minimalus UAB „VARIS“ taikomas darbininko bruto darbo užmokestis sumažėja 31,29 %, maksimalus – 37,26 % (neto atitinkamai 29,47 % ir 35,28 %), Vairuotojo–operatoriaus minimalus darbo užmokestis – 13,68 %, maksimalus – beveik 50 % (neto atitinkamai 12,81 % ir 39,6 %). Taip pat sumažėja sandėlininko pareigybės darbo užmokestis: bruto darbo užmokestis 27,6 % (552 Lt), neto 25,92 % (402,96 Lt) ir darbdavio išlaidos 27,6 % (723,56 Lt).

Tuo tarpu mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimas fiksuojamas pagalbinių darbininko pareigybei. pagalbinių darbininko vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis didėja – 15 % (120 Lt), neto darbo užmokestis – 12,91 % (87,6 Lt), o darbdavio išlaidos – 15 % (120 Lt). Bendras UAB „VARIS“ darbininkų kategorijos pareigybių mėnesinis bruto DU sumažėja 27,1 % arba 10352 Lt., bendras mėnesinis neto darbo užmokestis – 7556,96 Lt (25,46 %), o darbdavio išlaidos – 13569,41 Lt (27,1 %).

Atlikus visų įmonės UAB „VARIS“ filialų ir pagrindinės įmonės pareigybių vertinimą pagal Metodiką, nustatyta, jog pagal objektyvius kriterijus nustatytus pareigybėms pagrindinius mėnesinius darbo užmokesčius, mėnesinis darbo užmokesčio fondas (darbdavio išlaidos) sumažėjo 3,13 % (absoliučia verte sumažėjo 3297,98 Lt nuo 105269,04 Lt iki 101971,06 Lt), bruto darbo užmokestis – 2515,57 Lt, neto darbo užmokestis – 1846,4 Lt. Vertinant bendrą darbo užmokesčio fondą pagal 2010 m. gruodžio mėn. etatų sąrašą, bendras mėnesinis darbo užmokesčio fondas sumažėjo 8,05 % arba 14691,44 Lt nuo 182454,17 Lt iki 167762,73 Lt, bruto darbo užmokestis – 11205 Lt, neto darbo užmokestis – 8179,2 Lt. Per metus pokytis (darbdavio išlaidų) sudarytų 176297,30 Lt, o darbo užmokesčio fondas sumažėtų nuo 2189450 Lt iki 2013152,8 Lt.

Antroje darbo dalyje atliktos analizės metu, buvo nustatyta, jog UAB „VARIS“ nustatant darbo užmokestį remiamasi subjektyviais parametrais ne tik nustatant darbininkų ir specialistų darbo užmokestį, kuris paprastai yra nustatomas tarpusavio susitarimu, bet ir aukščiausių įmonės ir filialų vadovų, kurių darbo užmokestis yra nustatomas įmonės valdybos, remiantis LR Vyriausybės nutarimais ir kitais teisiniais aktais. Tokiu būdu pirmoji šio darbo hipotezė pasitvirtino.

Antroji hipotezė taip pat pasitvirtino, kadangi UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio sistemą galima optimizuoti naudojantis Darbo ir Socialinių tyrimų instituto parengtos Metodikos

principais. Metodikos taikymui reikšmingą teigiamą įtaką turėjo UAB „VARIS“ esantis griežtas pareigybių reglamentavimas pareiginiuose nuostatuose, kadangi tai palengvino pareigybių veiksmų lygio nustatymo tyrimus.

Atlikto UAB „VARIS“ darbo užmokesčio sistemos optimizavimo tyrimo rezultatai parodė, jog pritaikius Metodikos principus, darbo užmokesčio nustatymui įmonėje ir jos filialuose, darbo užmokesčio išlaidos pasikeistų nežymiai (iki 10 %), darbo užmokestis būtų perskirstytas tarp pareigybių. Tokiu būdu tyrimas patvirtino 3 hipotezę.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus darbo užmokesčio teorinius aspektus nustatyta, jog darbo užmokesčio samprata yra apibrėžiama gana įvairiai, priklausomai nuo autorių, laikmečio bei ekonominių ar teisinių kategorijos aspektų traktavimo. Geriausiai darbo užmokesčio turinį atskleidžia darbo užmokesčio funkcijos. Darbo užmokesčio funkcijų išpildymas užtikrina darbo jėgą parduodančio žmogaus bei jo šeimos svarbiausių poreikių tenkinimą, atsižvelgiant į jo kvalifikaciją ir dirbamą darbą, bet ir kompensacijas dėl darbo žalos ar potencialios žalos sveikatai, atidėjimus darbo jėgos kokybės pablogėjimo dėl natūralių ar atsitiktinių priežasčių.

Darbo užmokestis yra apibrėžiamas kaip už darbą sumokamas, darbo sutartyje apibrėžtas, piniginis atlygis, kurio dydį lemia darbo užmokesčio funkcijų išpildymas.

Darbo užmokestis yra skirstomas į pagrindinį ir papildomą. Pagrindinio darbo užmokesčio dydį lemia tarifinis atlyginimas, kuris yra nustatomas atsižvelgiant į įvairius darbuotojo darbo sunkumą ir kvalifikaciją atspindinčius veiksnius. Papildomas darbo užmokestis arba darbuotojo įnašo į įmonės pajamingumą įvertinimas, skirstomas į priedus, priemokas, premijas ir socialinį darbo užmokestį.

Darbo užmokesčio sistemos analizės ir optimizavimo galimybių tyrime dalyvavusi UAB „VARIS“ yra pavojingų atliekų tvarkymo įmonė. Analizuojamu 2006 – 2010 m. laikotarpiu įmonė sudarė pagrindinę Vilniaus įmonė ir specializuoti filialai Alytuje, Klaipėdoje ir Šiauliuose.

UAB „VARIS“ darbo užmokesčio sistemos analizė parodė, kad įmonėje pagrindinis darbo užmokestis pagal darbuotojų kategorijas yra nustatomas dvejopai: vadovams pagrindinis DU nustatomas pagal patvirtintą MMA koeficientą, specialistams pagal MMA koeficientą ir darbuotojų ir darbdavio susitarimo būdu, o darbininkams tik susitarimo būdu. Aukščiausiu įmonės ir filialų vadovų darbo užmokesčiai yra nustatomi valstybinių ir valstybės kontroliuojamų įmonių veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Dokumentų analizė parodė, kad įmonės vadovų darbo užmokesčio kitimas vyriausybės apibrėžtose ribose yra vykdomas remiantis kriterijais be objektyvių įverčių, todėl konkrečios aukščiausiu įmonės UAB „VARIS“ vadovų darbo užmokesčio sumos yra nustatomos subjektyviai. Specialistų ir kitų vadovų pagrindinis darbo užmokestis nustatomas pagal kriterijus, tačiau dėl objektyvių įverčių nebuvimo šie nėra pilnai realizuojami.

Lyginamosios analizės metu nustatyta, jog darbo užmokestis analizuojamu 2006 – 2010 m. laikotarpiu įmonėje UAB „VARIS“ buvo aukštesnis nei Lietuvos vidurkis privačiame ir valstybiniuose sektoriuose, bei atitinkamoje veiklos šakoje, o darbo užmokesčio augimas buvo neadekvatus darbo našumo augimui, 2009 m. šie dydžiai kito priešingomis kryptimis.

UAB „VARIS“ darbo užmokesčio sistema buvo optimizuota remiantis Darbo ir socialinių tyrimų instituto darbų ir pareigybių vertinimo metodika. Vadovaujantis Metodika įmonės pagrindinėje būstinėje ir filialuose pareigybės buvo vertinamos nustatinėjant 8 veiksmų lygius ir pagal surinktus bei papildomus balus priskiriant pareigybę tarifinei kategorijai. Specialiai šiam tyrimui sudarytas 1:11 darbo užmokesčio kitimo diapazonas, kurio dydžiai kito pagal progresinę priklausomybę, leido pareigybėms priskirti tarifinius koeficientus, o kartu ir pagrindinio darbo užmokesčio dydį.

Atlikus darbo užmokesčio sistemos optimizavimą remiantis Metodika, gauti tokie rezultatai:

Pagrindinės Vilniaus įmonės vadovų kategorijos bruto mėnesinis darbo užmokestis pritaikius Metodiką sumažėja 2248 Lt arba 7,78 %, filialų vadovų kategorijos mėnesinis darbo užmokestis padidėja 320 Lt arba 1,49 %. Bendras vadovų kategorijos pagrindinis mėnesinis darbo užmokestis pritaikius metodiką sumažėja nuo 50400 iki 48472 Lt arba 3,83 %.

Pritaikius Metodiką UAB „VARIS“ specialistų kategorijos darbuotojų mėnesinio bruto darbo užmokesčio suma padidėtų 1075,01 Lt arba 2,12 %, neto 843,04 Lt (arba 2,18 %), o darbdavio išlaidos padidėtų 1405,2 Lt, jei mėnesinis DU kinta pagal progresinę priklausomybę.

Pritaikius Metodiką bendras UAB „VARIS“ darbininkų kategorijos pareigybių mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėja 27,1 % arba 10352 Lt., bendras mėnesinis neto darbo užmokestis – 7556,96 Lt (25,46 %), o darbdavio išlaidos 13569,41 Lt (27,1 %).

Perskaičius UAB „VARIS“ pagrindinį darbo užmokestį pagal Metodiką ir įvertinus pareigybes pagal 2010 m. gruodžio etatų sąrašą, bendras mėnesinis darbo užmokesčio fondas sumažėjo 8,05 % arba 14691,44 Lt nuo 182454,17 iki 167762,73 Lt, bruto 11205 Lt, Neto 8179,2 Lt. Per metus pokytis (darbdavio išlaidų) sudarytų 176297,3 Lt, o darbo užmokesčio fondas sumažėtų nuo 2189450 Lt iki 2013152,8 Lt.

Atlikta UAB „VARIS“ vadovų, specialistų ir darbininkų kategorijų darbo užmokesčio analizė įrodė, kad nepaisant daliai pareigybių taikomo MMA koeficiento, šio vertės pokytis neturi reglamentuotų kriterijų, todėl pagrindinis darbo užmokestis įmonėje nustatomas subjektyviai, taigi pirmoji hipotezė, kad darbo užmokesčio sistema UAB „VARIS“ remiasi ne tik objektyviais, bet ir subjektyviais parametrais, pasitvirtino.

Antroji hipotezė pasitvirtino, nes įmonės UAB „VARIS“ pagrindinio darbo užmokesčio sistemą galima optimizuoti naudojantis Darbo ir Socialinių tyrimų instituto parengtos metodikos principais. Metodikos taikymui teigiamos įtakos turėjo UAB „VARIS“ esantis griežtas pareigybių reglamentavimas pareiginiuose nuostatuose, kadangi tai palengvino pareigybių veiksmų lygio nustatymo tyrimus.

Atlikto UAB „VARIS“ darbo užmokesčio sistemos optimizavimo tyrimo rezultatai parodė, jog pritaikius Metodikos principus darbo užmokesčio nustatymui įmonėje ir jos filialuose, darbo

užmokesčio išlaidos pasikeistų nežymiai 8,05 %, darbo užmokestis būtų perskirstytas tarp pareigybių. Tokiu būdu tyrimas patvirtino 3 hipotezę.

Remiantis šiomis išvadomis teikiami šie *pasiūlymai*:

- UAB „VARIS“ vadovybei yra rekomenduojama keisti dabar naudojamą subjektyvią darbo užmokesčio sistemą į, parengtą pagal Darbo ir socialinių tyrimų instituto darbų ir pareigybių vertinimo metodiką, pagrindinio darbo užmokesčio sistemą.
- Optimizuotą darbo užmokesčio sistemą rekomenduojama taikyti įmonei ar atskiriems jos padaliniais visoms pareigybėms, o ne kurias nors išskiriant, kadangi dėl nesisteminio metodikos naudojimo gali išsikreipti pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo principai, kartu sukeldami įtampą kolektyve ir motyvacijos kritimą.
- Siekiant papildomo motyvacinio poveikio darbuotojams, yra rekomenduojama šalia pagrindinio darbo užmokesčio sistemos, įsodiegti objektyviais kriterijais įvertinamą kintamo darbo užmokesčio metodiką, kartu suteikiant galimybę įmonės darbuotojams siekti ne tik ilgalaikių (darbo užmokesčio kilimo kylant kvalifikacijai ir gebėjimams dirbti sudėtingą darbą) bet ir trumpalaikių, su įmonės gerove suderinamų, tikslų.

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNAS

D

Darbdavys – darbo teisinių santykių subjektas, pagal sutartį samdantis asmenis (darbuotojus) Darbdavys gali būti fizinis asmuo, įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra, turinti darbinį teisnumą ir veiksnumą.

Darbo jėga – konkrečioje teritorijoje (valstybėje, regione, mieste ir kt.) galinčių dirbti žmonių suma.

Darbo santykiai – tai santykiai, kurie atsiranda sutarties pagrindu ir kurių vienas subjektas (darbuotojas) atlieka tam tikrą darbo funkciją, laikydamasis nustatytų darbo normų ir vidaus darbo tvarkos, o kitas subjektas (darbdavys) suteikia jam darbą, sulygtą darbo sutartimi, garantuoja darbo sąlygas, numatytas darbo įstatymuose, kolektyvine sutartimi ir šalių susitarimu, ir moka darbo užmokestį atsižvelgdamas į atliekamo darbo kiekį ir kokybę.

Darbo sutartis – darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.

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

M

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

P

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

T

Tarifinė kategorija – panašaus sudėtingumo darbai ir jų grupės visos įmonės vertinamų (pareigybių) hierarchijoje.

Tarifinis darbo užmokesčio koeficientas – jis apibūdina, kiek kartų atitinkamos tarifinės kategorijos darbas yra svaresnis (daugiau apmokamas) už mažiausio sudėtingumo, t.y. pirmos tarifinės kategorijos, darbą (darbe – Koeficientas).

LITERATŪRA

1. Akerlof, G. A., Yellen, L. J. Efficiency wage models of the labor market. [žiūrėta 2011-05-03]. Preiga per internetą: < <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-jSvcJvD0mcC&oi=fnd&pg=PP13&dq=wage&ots=DYJ3T1w0Uo&sig=BmKiBWE6ysgLnerq2VCvIHqu3w4#PPP1,M1>>.
2. Akerlof, G. A., Yellen, L. J. The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. [žiūrėta 2011-05-12]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=_YfFajMhL2UC&oi=fnd&pg=PA386&ots=RNkOIPnO-o&sig=Q0AOtCPhDa49a7F-M8_RFH6xWrs#PPA386,M1>.
3. Bagdonavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
4. Bagdžiūnienė, V. (2005). Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Esmė ir verslo situacijos. Vilnius: Cinto litera.
5. Bartkevičius, A. (2004). *Darbo užmokestis ir kitos su darbo santykiais susijusios darbdavio mokamos išmokos*. Vilnius.
6. Butkauskaitė, R. (2005). Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. Konferencijos medžiaga. *Akademinio jaunimo tikslai: ekonomikos ir vadybos išvalgos*, 17 – 21.
7. Česnyienė, R. (1996). Darbo ekonomikos teoriniai pagrindai. Vilnius: VU leidykla.
8. Čiegis, R. (2009). Gamtos išteklių ir aplinkos ekonomika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
9. Darbo užmokesčio struktūra Europos sąjungos šalyse 2002. Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės.
10. Dubinas, V. (1995). Darbo apmokėjimo organizavimas. Vilnius: Lietuvos infomacijos institutas.
11. Dumčiuvienė, D., Startienė, G., Morkvėnas, R. (2006). *Level of Labour Force and Average Wage: Correlation Aspect. Engineering economics*, 2.
12. Gerikienė, V., Marčinskas, A. (2002). *Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste*. *Ekonomika: mokslo darbai*, 60.
13. Griškevičienė D. (2006). *Žmonių išteklių valdymas šalies ūkyje ir transporto sektoriuje*. Vilnius: Technika.
14. Groover, M.P. (2007). *Work systems and the methods, measurment of work*. Upper Saddle River N.J.: Pearson/Prentice Hall.
15. International Labour organization. *C95 Protection of wages convention*. [žiūrėta 2011-05-12]. Preiga per internetą: < <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>>.

16. Jensen, D., McMullen, T., Stark, Mel. (2008). *Vadovams apie atlygį: viskas, ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai*. Vilnius: Verslo žinios
17. Juhn, C., Murphy, M. K, Priece, B. *Wage inequality and the Rise in Returns to Skill*. [žiūrėta 2011-05-01]. Prieiga per internetą: [per http://www.terry.uga.edu/~mustard/courses/e8420/Juhn-Murphy-Pierce.pdf](http://www.terry.uga.edu/~mustard/courses/e8420/Juhn-Murphy-Pierce.pdf).
18. Jungtinių Tautų organizacijos 1948 m. *Visuotinė žmogaus teisių deklaracija*. [žiūrėta 2011-04-25]. Prieiga per internetą: < http://www.urm.lt/popup2.php?item_id=8849>.
19. Kalinina, A. (1997). *Atlyginimai: jų sistemos kūrimas ir valdymas*. Vadovo pasaulis, 9.
20. Kierzkowski, H. (2008). *Globalization: Economic Costs and benefits*. [žiūrėta 2011.04.15]. Prieiga per internetą:<<http://globalization.economic.costs.benefitsprofessor.com>>.
21. Klupšas, F. (2004). *Darbo išlaidų planavimo ir organizavimo metodiniai patarimai*. Kaunas: Akademija
22. Leonienė, B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
23. Liesionis, V., Bakanauskas, A., Bakamaiskienė I. (2003). *Setting the price of an employee in organizations: different approaches*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2888.
24. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas*. [žiūrėta 2011-05-05]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334>.
25. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
26. Mayers D.G. (2000). *Psichologija*. Poligrafija ir informatika.
27. Marksas, K. (1975). *Gotos programos kritika*. Vilnius: Mintis.
28. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
29. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
30. Martinkus, B., Žičkienė, S. (2006). *Verslo organizavimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
31. Martinkus. B., Neverauskas. B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Monografija. Kaunas technologija
32. Martinkus. B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
33. Navickas, V., Paulavičius, K. (1999). *Darbo rinkos teorija ir valsybės politika*. Vilnius
34. Paulavičius, K.B. (1997). *Darbo rinkos teorija*. Vilnius: Vu leidykla.
35. Paulavičius, K.B. (2002). *Darbo rinka*. Vilnius: VPU leidykla.
36. Petkevičienė, N., Svirskaitė, I. (2001). *Ekonominis vystymasis ir žmogaus socialinė raida*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 17.

37. Roback, J. *Wages, Rents, and Quality of Life*. [žiūrėta 2011-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.demog.berkeley.edu/~ebenstei/fields/Labor/Labor%20250C/Roback_82.pdf>
38. Rudytė, D., Beržinskienė, D., Prichotskytė, F. (2008). Darbo užmokesčio diferenciacija: Veiksniai ir tendencijos. *Ekonomika ir Vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (12).
39. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
40. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus B. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
41. Sakalas, V., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: technologija
42. Samuolienė, G. (1996) *Darbo apmokėjimo formos ir sistemos*. Vilnius: Lietuvos technikos biblioteka.
43. Snieška V. ir kt. *Makroekonomika. Vadovėlis ekonominių specialybių studentams*. Kaunas: technologija.
44. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. *Dėl valstybės įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių, uždarujų akcinių bendrovių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalteriu darbo apmokėjimo*. [žiūrėta 2010-09-30]. Prieiga per internetą: <<file:///C:/DOCUME~1/ADMINI~1/LOCALS~1/Temp/AB%20vadovu%20apmokejimo.htm>>.
45. Stanickas, E. R. (2000). *Darbo rinkos teorija*. Vilnius: VU leidykla.
46. Statistikos departamentas. *Ekonominių veiklų rūšių klasifikatorius EVRK1.1*. [žiūrėta 2011-04-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/uploads/klasifik/EVRK/EVRK.htm>>.
47. Statistikos departamentas. *Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis . Požymiai: ekonominės veiklos rūšis (EVRK 1.1), sektorius ir metai*.
48. Subačienė, R. (2001). *Darbo užmokesčio sąnaudų efektyvumo įvertinimas*. *Ekonomika*, 5.
49. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
50. Šileika A., Tamašauskienė Z. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*, 64.
51. Šileika, A., Blažienė, I. (2001) Wages as key Factor of Human Resources Management. *Zarżane zasobami liudzikimi*, 2.
52. Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. (2004). *Darbų ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: Agora.
53. Tamašauskienė, Z., Šileika, A., Mačiulytė, Alma. (2008). Theoretical and Practical Aspects of Wages differentiation. *Socialiniai tyrimai* Nr. 3 (13).
54. Valstybės tarnybos departamentas. *Valstybės tarnybos įstatymo reglamento aiškinimas*. [žiūrėta 2011-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?1409444873>>.

55. Valstybinė mokesčių inspekcija. *Neapmokestinamasis pajamų dydis (NPD) ir metinis NPD (MNPD)*. [žiūrėta 2011-04-29]. Prieiga per internetą : <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=1014223>.
56. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
57. Žaptorius, J. *Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras*. [žiūrėta 2011-03-11]. Prieiga per internetą: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil54/Fil_053_061.pdf
58. Žemės ūkio ministerija. *Mažos ir vidutinės įmonės apibrėžimas*. [žiūrėta 2011-04-25]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/documents/kaimo_pletros_depart/MVIapibrezimasvartotojo%20vadovas.pdf.
59. Барр П. (1994). *Политическая еканомия*. Т. 2. - Москва
60. Владимировна, Л. П. (2000). *Економика труда*. Москва: Издателскии дом Дашков и Ко.

PRIEDAI

Darbo užmokesčio struktūra

Autorius ir šaltinis	Atlyginimo struktūra		
Bagdžiūnienė V. (2005). Įmonių veiklos analizė ir planavimas	Darbo užmokestis	Pareiginis atlygis	
		Personalinis priedas	
		Premijos už metų rezultatus	
		Premijos už padalinio veiklos rezultatus	
		Personalinės premijos	
		Vienkartinės premijos	
	Kitos išmokos	Privalomojo socialinio draudimo	
	Netiesioginis materialus atlyginimas	Įmokos į garantinį fondą	
		Įmokos į pensijų sąskaitas pensijų fonduose	
		Gyvybės draudimo įmokos	
		Mokymosi išlaidų apmokėjimas	
	Gerikienė V., Marčinskas A. (2002). Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste	Tiesioginis atlyginimas	Pagrindinis darbo užmokestis
Priemokos			
Priedai			
Premijos			
Komisiniai			
Netiesioginis atlyginimas		Laikas	
Martocchio J.J. (2001). Strategic compensation: a human resource management approach.	Išorinis (Piniginis)	Bazinis atlyginimas	
		Koregavimas pagal pragyvenimo lygio pakitimą	
		Darbo trukmės priedas	
		Priedas už nuopelnus	
		Kintamas priedas	
	Išorinis (Nepiniginis)	Priedas už žinių ar įgūdžių įgijimą	
		Kvalifikacijos kėlimo organizavimas	
		Laisvalaikio organizavimas	
	Vidinis atlyginimas	Dovanos ir lengvatos	
Sakalas A. ir kt. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba.	Materialinis atlyginimas	Darbo užmokestis	Pastovioji dalis. Dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys
		Vienkartinės išmokos (premijos)	Kintamoji dalis. Dydį lemia dalykinės darbuotojo savybės ir elgsena
	Moralinis atlyginimas	Vienkartinės išmokos skiriamos grupei ar atskiriems darbuotojams, už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ar pagerinusius veiklos kokybę (veikusius ilgalaikį pelną)	
Tamašauskienė Z., Šileika A., Mačiulytė A. (2008). Theoretical and Practical Aspects of Wages Differentiation.	Pagrindinis darbo užmokestis		
	Papildomas darbo užmokestis	Priedai	
		Premijos	
		Priemokos	
Kitos kompensacinės išmokos			

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Darbo užmokesčio samprata

Autorius	Darbo užmokesčio samprata
Kautilija Višnugupta IV a. pr. Kr. (Senovės Indija)	Atlyginimas už darbą griežtai siejamas su darbo rezultatais.
Ibn-Chaldun'as (1332 - 1406 m.)	Darbo užmokesčio (darbo vertė) dydis priklauso nuo "žmogaus darbo kiekio", nuo "jo vietos tarp kitų darbų" ir nuo "žmogaus poreikio jam".
Tomas Akvinietis (1225 -1274 m.)	Darbo užmokesčio dydis priklauso nuo darbuotojo kvalifikacijos ir padėties visuomenėje. Darbo jėgai kaip ir mainams galioja "teisingos kainos" principas.
Vėlyvojo Merkantilizmo autoriai	Darbo užmokestis turi būti kaip galima mažesnis, kad pagamintos prekės būtų kaip galima pigesnės (konkurencingesnės). Žemas darbo užmokestis turi būti palaikomas sparčiai augančio gyventojų skaičiaus bei pigaus pragyvenimo lygio skatinant įvežti maisto produktus be muitų bei ribojant jų išvežimą
Williamas Petty (1623 - 1687 m.)	Darbo užmokestis atitinka darbo kainą. Jo dydis turėtų apsiriboti fiziologinių darbininkų poreikių tenkinimu.
Adamas Smithas (1723 - 1790 m.)	Darbo užmokestis - darbo produktas ir natūralus atlyginimas už darbą. Darbo užmokestis egzistuoja ir paprastoje prekyboje gamyboje nesant samdomo darbo ir kapitalo. Tokioje visuomenėje darbo užmokestis lygus visam darbuotojo darbo produktui, o samdomas darbininkas kapitalizmo sąlygomis gauna jau tik dalį savo darbo vertės kaip atlygį. Darbo užmokesčio apatinė riba fizinis pragyvenimo minimumas. Atlyginimo svyravimus rinkoje lemia paklausa ir pasiūla, bei visuomenės (valstybės) padėtis.
Davidas Ricardo (1772 - 1823 m.)	Darbo užmokestį lemia natūrali (darbininko ir jo šeimos gyvenimo lėšų vertė) ir rinkos (lemiama paklausos ir pasiūlos) darbo kainą.
Nassau Senioras (1790 - 1864 m.)	Darbo užmokestis vertinamas kaip atlygis už darbuotojo susilaikymą nuo poilsio, o ne kaip atlygis už darbą.
Karls Marksas (1818 - 1883 m.)	Darbo užmokestis pasireiškia kaip kita darbo jėgos vertės ir kainos forma. Atmetama darbo užmokesčio kaip darbo kainos "kasdieninio gyvenimo" samprata.

Sudaryta: darbo autoriaus

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

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

Eil. Nr	Veiksniai	Veiksnių vertė	
		balai	%
4	Sprendimo priėmimo mastas ir veikimo laisvė	75	15
4.1.	Standartiniai darbai	7,5	10
4.2.	Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai yra kontroliuojami	15	20
4.3.	Sprendimai savarankiški, problemos apibrėžtos, kontroliuojamas rezultatas	22,5	30
4.4.	Darbas savarankiškas, kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas	30	40
4.5.	Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultatą	37,5	50
4.6.	Operatyviniams sprendimams, kurie nulemia veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką	52,5	70
4.7.	Sprendimui priimti reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimo įtaka visai organizacijai (taktikai ir politikai)	60	80
4.8.	Vadovavimas kolektyviniams valdymo organams, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais	75	100
5	Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	70	14
5.1.	Aukštas struktūrizavimo lygis (rutininiai darbai)	7	10
5.2.	Vidutinis struktūrizavimo lygis (fizinė profesijų darbai)	14	20
5.3.	Žemas struktūrizavimo lygis (intelektualių profesijų darbai)	21	30
5.4.	Žemas struktūrizavimo lygis, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių	28	40
5.5.	Veiklą apsprendžiama bendravimas su kitų padalinių nariais (grupės vadovas)	35	50
5.6.	Užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės	42	60
5.7.	Vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudotis nuolat atnaujinama informacija iš išorės	49	70
5.8.	Labai didelis neapibrėžtumas, reikalaujantis kelių specialybių žinių	56	80
5.9.	Plačiaplaniškas darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, intuicijos, aukšto išsilavinimo, tikslaus vidaus ir išorės aplinkos ryšių įvertinimo	70	100
6	Atsakomybė	60	12
6.1.	Nėra materialinės atsakomybės	6	10
6.2.	Atsakomybė už darbo priemones	12	20
6.3.	Materialinių vertybių valdymas, nesusijęs su nuostoliais (maža nuostolių tikimybė)	18	30
6.4.	Atsakomybė už grupės veiklos administravimą (mažų grupių vadovai)	24	40
6.5.	Didelė veiklos įtaka klientų išsaugojimui	30	50
6.6.	Atsakomybė už personalo ugdymą, finansinių išteklių naudojimą, darbo įstatymų taikymą	36	60
6.7.	Didelė finansinių sandorių įtaka organizacijos pelnui	42	70
6.8.	Atsakomybė už materialines ir finansines vertybes, nulemianti savarankiško regioninio padalinio veiklą ir veiklos sferą	48	80
6.9.	Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą	54	90
6.10.	Atsakomybė už dideles materialines (finansines) vertybes ir žmogiškąjį kapitalą, susijusi su didelių nuostolių rizika	60	100

Tęsinys kitame puslapyje

Eil. Nr	Veiksniai	Veiksniu vertė	
		balai	%
7	Darbo sunkumas	50	10
7.1.	Nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos darbas	10	20
7.2.	Sudėtingas fizinis darbas (vairuotojai, kopijuotojai ir pan.)	15	30
7.3.	Epizodiškai sukeliantis nervinę įtampą darbas	20	40
7.4.	Darbas susijęs su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa	30	60
7.5.	Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, veikla neregamentuota darbo laiku	40	80
7.6.	Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, susijęs su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos	50	100
8	Darbo sąlygos	50	10
8.1.	Kabinetas ar kitas pastatas (darbo vieta), kuriuose kontroliuojamos darbo sąlygos	10	20
8.2.	Iš dalies galima kontroliuoti darbo vietos temperatūrą, ribotas santykis su purvu, triukšmu, kvapais. Minimalus pavojus sveikatai ir saugumui	25	50
8.3.	Darba su sudėtingai įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių ir saugos veiksnių	30	60
8.4.	Sunkios fizinės sąlygos, dirbant šaltu oru, karštyje, dulkėse, triukšmingoje aplinkoje	35	70
8.5.	Nepalankios sanitarinės sąlygos arba sunkios psichologinės darbo sąlygos, esant normalioms fizinėms sąlygoms	40	80
8.6.	Darbas padidinto pavojingumo ar sveikatai ir saugumui nepalankiomis sąlygomis	45	90
8.7.	Darbas ekstremaliomis sąlygomis, neprognozuojamoje aplinkoje	50	100

Šaltinis: [52].

Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai

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

Šaltinis: [52].

Darbo vietos vertinimo kortelė

Pareigos _____

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

Pareigybių įvertinimas balais nustato jų priklausomybę konkrečiais tarifinei darbo užmokesčio kategorijai

Darbo įvertinimo ekspertai:

.....

Vardas, pavardė, parašas

.....

Vardas, pavardė, parašas

.....

Vardas, pavardė, parašas

Darbo įvertinimui pritarė centrinė vertinimo komisija

20.... m. mėn. d.

Protokolo Nr.

Komisijos pirmininkas

.....

Vardas, pavardė, parašas

Komisijos sekretorius

.....

Vardas, pavardė, parašas

Šaltinis: [52].

Specialių žinių įvertinimo schema

DU kategorija	Balai	Kalbų žinojimas				Kompiuterių ir automašinių valdymo sugebėjimai				Įnašas į veiklos efektyvumą (darbo reikšmingumas)					Technologijos sudėtingumas		
		1	2	3	4	Kompiuteris	Automašinos	K+A	Programavimas	Darbo vietos	Padalinio	Verslo vnt.	Organizacijos	Regiono	Paprasta	Sudėtinga	Labai sudėtinga
1										+10							
2										+10							
3										+10							
4										+10							
5										+10							
6										+10							
7		+10				+10	+10				+10						+15
8		+10				+10	+10				+10						
9			+10			+10	+10				+10					+10	
10			+10				+10				+10					+10	
11			+10								+10						+10
12			+15					+15	+15			+10					+10
13			+15					+15	+15			+10					+10
14			+15					+15	+15			+10					+10
15			+15					+15	+15			+10					+15
16			+15					+15	+15			+10					+15
17			+15					+15	+15			+10					+15
18			+15	+20				+15				+10					
19			+15	+20				+15				+10					
20			+15	+20				+15				+10					
21			+15	+20								+15					
22			+15	+20								+15					
23			+10	+10										+20			
24			+10	+10										+20			
25														+20			

Šaltinis: [52].

Tarifinės kategorijos, darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygiai esant 1:11 darbo užmokesčio diapazonui ir darbo užmokesčiui kintant pagal progresinę priklausomybę

Tarifinė kategorija	Progresinis	
	Koeficientas	Atlyginimas
1	1,000	800
2	1,060	848
3	1,150	920
4	1,270	1016
5	1,420	1136
6	1,600	1280
7	1,810	1448
8	2,050	1640
9	2,330	1864
10	2,640	2112
11	2,980	2384
12	3,350	2680
13	3,750	3000
14	4,180	3344
15	4,640	3712
16	5,130	4104
17	5,650	4520
18	6,200	4960
19	6,780	5424
20	7,390	5912
21	8,030	6424
22	8,700	6960
23	9,400	7520
24	10,130	8104
25	11,000	8800

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Vadovų kategorijos mėnesinis pagrindinis DU prieš ir po Metodikos taikymo UAB „VARIS“

Pareigybės	Dabartinis DU			DU po Metodikos pritaikymo			Pokytis					
	Bruto, Lt	Neto, Lt	Darbdavio išlaidos, Lt	Bruto, Lt	Neto, Lt	Darbdavio išlaidos, Lt	Bruto, Lt	Bruto, %	Neto, Lt	Neto, %	Darbdavio išlaidos, Lt	Darbdavio išlaidos, %
Generalinis direktorius	8400	6384	11010,72	8800	6688	11535,04	400	4,76	304	4,76	524,32	4,76
Direktoriaus pavaduotojas	8000	6080	10486,4	6960	5289,6	9123,17	-1040	-13,00	-790,4	-13,00	-1363,23	-13,00
Vyriausiasis buhalteris	6720	5107,2	8808,58	5912	4493,12	7749,45	-808	-12,02	-614,08	-12,02	-1059,13	-12,02
Technikos direktorius (Pagrindinė Vilniaus įmonė)	5760	4377,6	7550,21	4960	3769,6	6501,57	-800	-13,89	-608	-13,89	-1048,64	-13,89
Alytaus filialo direktorius	5600	4256	7340,48	5912	4493,12	7749,45	312	12,48	237,12	12,48	408,97	12,48
Klaipėdos filialo direktorius	6000	4560	7864,8	5912	4493,12	7749,45	-88	12,48	-66,88	12,48	-115,35	12,48
Šiaulių filialo direktorius	6400	4864	8389,12	5912	4493,12	7749,45	-488	-22,33	-370,88	-21,19	-639,67	-22,33
Technikos direktorius (Šiaulių filialo)	3520	2675,2	4614,02	4104	3119,04	5379,52	584	3,45	443,84	3,30	765,5	3,45

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

9 priedas

Specialistų kategorijos mėnesinis pagrindinis DU prieš ir po Metodikos taikymo UAB „VARIS“

Pareigybės	Dabartinis DU			DU po Metodikos pritaikymo			Pokytis					
	Bruto, Lt	Neto, Lt	Darbdavio išlaidos, Lt	Bruto, Lt	Neto, Lt	Darbdavio išlaidos, Lt	Bruto, Lt	Bruto, %	Neto, Lt	Neto, %	Darbdavio išlaidos, Lt	Darbdavio išlaidos, %
Projektų vadovas	3300	2508	4325,64	3344	2541,44	4383,31	44	1,33	33,44	1,33	57,67	1,33
Ekonomistas	3300	2508	4325,64	3712	2821,12	4865,69	412	12,48	313,12	12,48	540,05	12,48
Buhalteris	3080	2342,9	4037,26	2112	1636,26	2768,41	-968	-31,43	-706,64	-30,16	-1268,85	-31,43
Energetikas - mechanikas	3000	2284,5	3932,4	2385	1835,55	3126,26	-615	-20,50	-448,95	-19,65	-806,14	-20,50
Laboratorijos vedėjas	2350	1810	3080,38	4104	3119,04	5379,52	1754	74,64	1309,04	72,32	2299,14	74,64
Technologas - vadybininkas	2729	2085,94	3575,86	3000	2284,5	3932,4	271,43	9,95	198,56	9,52	356,54	9,97
Referentas - chemikas	2100	1627,5	2752,68	1864	1455,22	2443,33	-236	-11,24	-172,28	-10,59	-309,35	-11,24
Deginimo įrenginio vadovas	2800	2138,5	3670,24	3344	2541,44	4383,31	544	19,43	402,94	18,84	713,07	19,43

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Darbininkų kategorijos mėnesinis pagrindinis DU prieš ir po Metodikos taikymo UAB „VARIS“

Pareigybės	Dabartinis DU			DU po Metodikos pritaikymo			Pokytis					
	Bruto, Lt	Neto, Lt	Darbdavio išlaidos, Lt	Bruto, Lt	Neto, Lt	Darbdavio išlaidos, Lt	Bruto, Lt	Bruto, %	Neto, Lt	Neto, %	Darbdavio išlaidos, Lt	Darbdavio išlaidos, %
Vairuotojas - operatorius	2310	1780,8	3027,95	1640	1291,7	2149,71	-670,00	-29,00	-489,10	-27,47	-878,24	-29,00
Sandėlininkas	2000	1554,5	2621,6	1448	1151,54	1898,04	-552,00	-27,60	-402,96	-25,92	-723,56	-27,60
Darbininkas	2140	1656,7	2805,11	1448	1151,54	1898,04	-692,00	-32,34	-505,16	-30,49	-907,07	-32,34
Pagalbinis darbininkas	800	678,5	1048,64	920	766,1	1205,94	120,00	15,00	87,60	12,91	157,30	15,00

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

UAB „VARIS“ 2006 – 2010 m. balansas

Eil. Nr.	TURTAS	2006	2007	2008	2009	2010
A.	Ilgalaikis turtas	21509698	24061505	38977888	111774984	128417468
I.	Nematerialusis turtas	5594	0	0	0	0
I.4.	Programinė įranga	5594	0	0	0	0
II.	Materialusis turtas	21504104	24061505	38977888	111774984	128417468
II.1.	Žemė	160130	160130	160130	160130	160130
II.2.	Pastatai ir statiniai	15818558	15158851	14472846	13720052	12899958
II.3.	Mašinos ir įrengimai	1041302	910817	774455	582590	397737
II.4.	Transporto priemonės	1503795	1521633	1769170	1828989	1541111
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	862314	797978	1011049	931286	699793
II.6.	Nebaigta statyba	2032323	5450327	20711554	94485269	112607056
II.7.	Kitas materialusis turtas	85682	61769	78684	66668	111683
II.8.	Investicinis turtas	0	0	0	0	0
III.	Finansinis turtas	0	0	0	0	0
B.	Trumpalaikis turtas	6105208	9283471	38097296	13586879	10082842
I.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	230829	3027858	28897190	2968394	836357
I.1.	Atsargos	123602	122125	122717	117963	165288
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	123602	122125	122717	117963	165288
I.1.2.	Nebaigta gamyba	0	0	0	0	0
I.1.3.	Pagaminta produkcija	0	0	0	0	0
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	0	0	0	0	0
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	107227	2905733	28774474	2850431	334231
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys	0	0	0	0	336838
II.	Per vienerius metus gautinos sumos	787955	871996	1945849	2757134	1524441
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas	780364	792127	676666	616214	526749
II.2.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos	0	0	0	0	0
II.3.	Kitos gautinos sumos	7591	79869	1269183	2140920	997692
III.	Kitas trumpalaikis turtas	1537126	2416500	6626728	7077087	7078957
IV.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	3549298	2967117	627528	784264	643087
	Turto iš viso:	27614906	33344976	77075184	125361863	138500310

Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	2006	2007	2008	2009	2010
C.	Nuosavas kapitalas	21663210	21491022	22883533	22549305	21471039
I.	Kapitalas	22550885	22550885	22550885	22550885	22550885
I.1.	Įstatinis (pasirašytasis)	22550885	22550885	22550885	22550885	22550885
II.	Perkainojimo rezervas (rezultatai)	0	0	0	0	0
III.	Rezervai	639	639	639	199844	129505
IV.	Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	(888314)	(1060502)	332009	(201424)	(60073)
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	(180068)	(172194)	1392511	(201424)	71012
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	(708246)	(888308)	(1060502)		(131085)
D.	Dotacijos, subsidijos	5545900	10868472	46467462	92809551	107399405
E.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	405796	985482	7724189	10003007	9629866
I.	Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	0	0	0	0	0
II.	Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	405796	985482	7724189	10003007	8480588
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	0	0	0	0	0
II.2.	Finansinės skolos	0	-	-	-	
II.3.	Skolos tiekėjams	291457	776057	7496072	9833201	8235763
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai	689	21048	7445	21872	3389
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	0	0	79568	0	0
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	18215	16308	25066		23733
II.7.	Atidėjimai	0	98848	114923	104717	173272
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	95435	73221	1115	43217	44431
	Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	27614906	33344976	77075184	125361863	138500310

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis UAB „VARIS“ finansine atskaitomybe

UAB „VARIS“ 2006 – 2010 m. pelno (nuostolio) ataskaita

Eil.nr.	STRAIPSNIAI	2005	2006	2007	2008	2009
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	5134130	5.176.274	6.884.098	4.153.178	5.044.396
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	3020893	2.991.480	2.918.229	1.990.337	2.265.947
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	2113237	2.184.794	3.965.869	2.162.841	2.778.449
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	2562606	2.736.511	3.047.042	3.098.527	3.311.687
IV.1.	Pardavimo					
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	2562606	2.736.511	3.047.042	3.098.527	3.311.687
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(449369)	(551.717)	918.827	(935.686)	(533.238)
VI.	KITA VEIKLA	230907	278.361	265.277	200.498	237.562
VI.1.	Pajamos	230907	278.361	265.277	200.498	237.562
VI.2.	Sąnaudos	0	0	0	0	0
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	38394	101.162	287.975	533.764	366.688
VII.1.	Pajamos	53117	116.307	303.641	563.957	393.607
VII.2.	Sąnaudos	14723	15.145	15.666	30.193	26.919
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(180068)	(172.194)	1.472.079	(201.424)	71.012
IX.	PAGAUTĖ	0	0	0	0	0
X.	NETEKIMAI	0	0	0	0	0
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIŠ APMOKESTINIMĄ	(180068)	(172.194)	1.472.079	(201.424)	71.012
XII.	PELNO MOKESTIS			79.568		
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(180068)	(172.194)	1.392.511	(201.424)	71.012

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis UAB „VARIS“ finansine atskaitomybe