

ĮVADAS

Nuo seniausių laikų darbas yra laikomas asmens veikla už tam tikrą užmokestį. Ne paslaptis, jog darbuotojo motyvacijos pagrindas dažniausiai yra ne atliekamos funkcijos, darbo sąlygos, darbdavio pozicija, o atlygis už jo atliktą darbą. Dirbančiajam užmokestis yra vienas svarbiausių jo pragyvenimo lygį nulemiančių veiksnių, todėl neretai jis yra laikomas asmens socialinės, ekonominės padėties rodikliu arba išlikimo ir šeimos išlaikymo šaltiniu. Kitaip tariant, atlygis už darbą gali būti laikomas pagrindiniu stimulatoriumi skatinančiu asmenį veikti, t.y. vykdyti vienokio ar kitokio pobūdžio veiklą.

Darbo įstatymais daugumoje valstybių pakankamai imperatyviai reglamentuotos pagrindinės darbo teisinių subjektų teisės ir pareigos, t.y. darbuotojo teisė į teisingą apmokėjimą, minimalus darbo užmokesčio dydis, darbo sutarties sudarymo ir pasibaigimo sąlygos, darbo laikas, atostogų trukmė ir t.t. Ne tiek svarbias, neesmines, darbo santykių subjektų teisių ir pareigų iš esmės nedarančias įtakos sritis, teisės aktai apibrėžia gan dispozityviai, t.y. numato tik pačią galimybę ir gaires, kaip viena ar kita darbdavio ar darbuotojo teisė galėtų būti įgyvendinama, detaliau paliekant apspręsti pačioms darbo teisinių santykių šalims. Viena tokių sričių – darbuotojų skatinimas, kur darbo įstatymuose tik užsimenama apie tokią darbdaviui suteikiamą teisę ir numatomi galimi skatinimo būdai bei priemonės, tačiau nei pats procesas, nei rekomenduojamos rūšys jam nėra privalomos.

Temos naujumas ir aktualumas. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, tenka ne tik vykdyti Europos Sąjungos valstybėms narėms keliamus reikalavimus, bet ir prisitaikyti prie senųjų valstybių narių taikomos praktikos. Nors visuotinai pripažįstama, jog darbuotojų skatinimas yra viena pagrindinių asmens motyvavimo tinkamai ir produktyviai dirbti sąlygų, mokslinėje literatūroje ši tema iki šiol nebuvo išsamiai nagrinėta. Darbuotojų skatinimo būdai, skatinimo taikymas praktikoje aptartas vos keliuose moksliniuose straipsniuose, kur didžiausias dėmesys yra skiriamas ne naujų darbuotojų motyvavimo priemonių pritaikymo praktikoje galimybės analizei, o jau esamos premijavimo sistemos taikymo atskirose įmonėse aprašymui. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras šiai darbo teisinių santykių sričiai skiria pakankamai mažai dėmesio, nėra konkretaus išaiškinimo kada darbuotojo premijavimą laikyti jo skatinimu, o kada sudedamąja darbo užmokesčio dalimi. Lietuvos teismų praktika šiuo klausimu taip pat nėra gausi, aptikta vos keletas bylų, todėl detalesnę skatinimą įtakojančių veiksnių, jo rūšių bei pritaikymo galimybių analizė yra naudinga ne tik savo teises ginantiems darbuotojams, bet ir aktuali modernias darbuotojų skatinimo priemones savo įmonėse siekiantiems diegti darbdaviams.

Darbo tikslas. Remiantis šiuo metu Lietuvoje galiojančiais teisės aktais, teismų praktika ir teisės doktrina, atskleisti skatinimą įtakojančius veiksnius, įvardyti pagrindines skatinimo priemones, įvertinti jų privalumus ir trūkumus, taikymo praktikoje galimybes, ir lyginamosios analizės metodu, palyginti atskirose valstybėse galiojančias skatinimo sistemas.

Siekiant įgyvendinti darbe keliamą tikslą, išskiriami tokie **uždaviniai**:

1) aptarti skatinimo sąvokos kilmę bei šį procesą įtakojančius socialinius ir psichologinius veiksnius;

2) nagrinėti Lietuvos teisės aktuose numatytas darbuotojų skatinimo priemones, jų skyrimo sąlygas ir tvarką bei įvertinti tai ką skatinimo klausimu sako Lietuvos teismai ir teisės doktrina;

3) apžvelgti atskirų užsienio valstybių darbo teisinius santykius apibrėžiančius teisės aktus, mokslinę literatūrą bei teismų praktiką, analizuojančią darbuotojų skatinimą, skatinimo rūšis ir jų taikomą darbuotojų skatinimo praktiką;

4) remiantis konkrečių įmonių pavyzdžiais ir teorine medžiaga išskirti pagrindines darbuotojų materialaus ir nematerialaus skatinimo priemones bei jų pritaikymo praktikoje galimybes.

Tyrimo objektas. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, skatinimo už gerai atliktą darbą formų ir priemonių teoriniai ir praktiniai aspektai Lietuvoje ir pasirinktose užsienio šalyse.

Darbo ribos. Didžiausias dėmesys darbe bus skiriamas darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartį, tačiau, atsižvelgiant į tai, jog tam tikroms darbuotojų kategorijoms nėra taikomos LR darbo kodekso nuostatos, bus trumpai paminėti ir valstybės tarnautojų skatinimą apibrėžiantys teisės aktai, nesigilinant į kitas, t.y. statutinių valstybės tarnautojų, diplomatų ir kitas darbuotojų grupes, kuriems netaikomas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, o jų veiklą apibrėžia kiti specializuoti įstatymai.

Tyrimo metodai. Įgyvendinant keliamą tikslą, darbe bus naudojami aprašomasis, analitinis ir lyginamasis metodai. Lyginamajam ir analitiniams metodams – skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi kiekvienas darbe analizuojamas klausimas bus lyginamas su pasirinktų valstybių tuos pačius teisinius santykius reglamentuojančiais teisės aktais, teismų praktika bei teisės doktrina.

Darbo originalumas. Lietuvos darbo teisės aktai dispozityviai reglamentuoja darbuotojo teisę į skatinimą, tai paliekant apspręsti darbdaviui, o teismų praktika, kaip jau buvo minėta, šiuo klausimu nėra gausi, moksliniuose straipsniuose yra gilinamasi tik į atskiras skatinimo priemones, tokias kaip darbuotojų premijavimas, neanalizuojant modernių, užsienio valstybėse paplitusių, skatinimo būdų taikymo praktikoje galimybių. Dėl aukščiau minėtų priežasčių, detali Lietuvos darbuotojų skatinimo sistemos analizė bei atskirose užsienio valstybėse taikomų darbuotojų skatinimo modelių bei jų taikymo praktikoje apžvalga ir lemia pasirinktos temos originalumą.

Kadangi išsamaus aprašymo teisinėje mokslinėje literatūroje skatinimo klausimu beveik nėra, pagrindiniai literatūros šaltiniai yra Lietuvos Respublikos Konstitucija, darbo teisinius santykius

apibrėžiantys teisės aktai, tokie kaip Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, specializuoti įstatymai: Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas, Lietuvos Respublikos socialinio draudimo įstatymas, poįstatyminiai teisės aktai, t.y. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, detaliau reglamentuojantys atskiras skatinimo priemones, pavyzdžiui, papildomas atostogas ir pan. Kaip atskirą šaltinį reikėtų išskirti ir Lietuvos Aukščiausiojo teismo nutartis, kuriose buvo nagrinėjamas darbuotojų skatinimo klausimas. Be to, analizuojant pasirinktą temą bei į ją žvelgiant plačiaja prasme, t.y. ne tik kaip į darbdaviui suteiktą privilegiją, bet ir patį darbo užmokestį vertinant kaip vieną iš darbuotojo motyvavimo formų, buvo remtasi Konsoliduota Europos Bendrijos steigimo sutartimi, Europos Tarybos direktyvomis bei Europos teisingumo teismo bylomis. Gilinantis į atskirose šalyse taikomas darbuotojų skatinimo sistemas, remtasi Jungtinių Amerikos valstijų Federaliniu kodeksu, Teksaso valstijos darbo kodeksu, Prancūzijos, Čekijos, Rumunijos, Rusijos darbo kodeksais, atskirų JAV valstijų ir Jungtinės Karalystės Aukščiausiųjų teismų sprendimais bei kita mokslinė literatūra. Vertinant atskirų skatinimo priemonių taikymo Lietuvos įmonėse galimybes buvo pasiremta konkrečių bendrovių, tokių kaip UAB „Kauno švara“, AB „Kauno energija“, AB „Kauno vandenys“ ir kitų taikoma darbuotojų skatinimo praktika įtvirtinta vidaus teisės aktuose: kolektyvinėse sutartyse ar darbo tvarkos taisyklėse.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje, teorinėje, dalyje aptariama skatinimo apibrėžimo samprata, kilmė, jį įtakojantys veiksniai bei analizuojamos LR darbo kodekse ir poįstatyminiuose teisės aktuose išskirtos darbuotojų skatinimo priemonės, darbuotojų, kuriems netaikomos LR darbo kodekso nuostatos, skatinimo galimybės bei nagrinėjama, ką darbuotojų skatinimo klausimu pasisako Lietuvos Respublikos teismai. Antrojoje dalyje yra nagrinėjamos materialios ir nematerialios darbuotojų skatinimo priemonės bei jų pritaikymo atskirose įmonėse galimybės. Trečioji darbo dalis – skirta užsienio šalių tokių kaip Jungtinės Amerikos valstijos, Jungtinė Karalystė, Prancūzija, Čekija, Rumunija ir Rusija darbo teisės aktų ir teisės doktrinos bei teismų precedentų darbuotojų skatinimo klausimo atskleidimui bei lyginimui su Lietuvos Respublikos teisės aktais ir atskirų skatinimo sistemų privalumų ir trūkumų išskyrimui.

1. DARBUOTOJŲ SKATINIMO SĄVOKOS SAMPRATA IR SKATINIMĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

Siekiant detaliai analizuoti darbuotojų skatinimą, kaip darbo kiekybę ir kokybę įtakojanti procesą, bei atskleisti pagrindines skatinimo priemonių rūšis, būtina aptarti ne tik pačią skatinimo sąvokos kilmę, jos esmę, skatinimo procesą įtakojančius veiksnius, bet ir į skatinimo sampratą pažvelgti per socialinių, ekonominių, psichologinių ir kitų mokslų prizmę, nes būtent iš šių mokslo šakų skatinimas ir / ar motyvavimas yra kildinamas. Tik tuomet, kai skatinimas analizuojamas kaip teisiųjų santykių tarp darbuotojo ir darbdavio sudedamoji dalis, jis įgyja gilesnę prasmę.

1.1. Skatinimo sąvokos kilmė ir pagrindiniai šį procesą įtakojantys veiksniai

Jau žiloje senovėje žmonės, norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, naudojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialines (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas, titulai) nuobaudas ir paskatas.¹ Pasirodo, noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui. „Visa, kas reaguoja į skatinimą, yra gyva. Visa, kas gyva, nori būti skatinama“, – konstatavo H. Emersonas, suformulavęs dvylika darbo našumo didinimo principų. Vokiečių sociologas J. Ebneris, tarsį papildydamas H. Emersono mintį, pastebi: „Bet koks dresūros triukas pavyksta tik dėl to, kad už kiekvieną atliktą numerį dresuotojas atsilygina. Jūrų vėplys gauna žuvies, arkllys – cukraus, o žmogus pagyrimą. Nešykštėkime jų, tuo kitiems padarydami malonumą, o sau praskindami kelią į tikslą“².

Ilgus metus trunkantys psichologiniai tyrimai leidžia daryti išvadas, kad teigiamos emocijos, puiki nuotaika, kurias individas patiria sulaukęs tinkamo savo veiklos rezultatų įvertinimo, daro įtaką jo psichiniam būviui, mąstysenai, valiai, vidaus organų veiklai ir net raumenų aktyvumui. Tai taip pat sąlygoja individo elgesį kolektyve, jo darbingumą. Darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia teigiamą savęs vertinimą, todėl darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingesnis, naudingesnis, o kadangi tai jam sukelia malonius pojūčius, ir ateityje tikisi tokio pat atlyginimo, elgiasi analogiškai arba siekia dirbti dar geriau. Stebėjimai rodo, kad gerai organizuotas skatinimas įgalina darbuotojus veikti taip, kad kurį laiką jiems neprireikia vadovavimo.

Skatinimo sąvoka yra pakankamai svarbus psichologijos mokslo tyrinėjimų objektas, tuo tarpu motyvavimo apibrėžimas yra kildinamas iš ekonomikos, o dar tiksliau marketingo, mokslo šakos. Pats žodis *motyvacija* atsirado tik apie dvidešimtuosius praėjusio amžiaus metus. Du marketingo ir

¹ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 7

² Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001. P. 142.

reklamos specialistai Ernest Dichter ir Louis Cheskin konkuruoja dėl termino *motyvacija* autorystės. Jų nuomone, motyvacijos mokslas ir jo metodai siekia paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis. Motyvacija reiškė visumą veiksnių, įtakančių ekonomikos veikėjų, o ypač vartotojų elgesį. Vieni iš pirmųjų klausimų, į kuriuos motyvacijos tyrinėtojai ieškojo atsakymų, buvo šie: kas motyvuoja, kuo motyvuoja? kas verčia veikti? Žmogaus sąveika su jo darbu yra sąlygojama įvairiausių vidinių ir išorinių veiksnių, kuriuos kartais sunku paaiškinti ir, kurie yra daugelio skirtingų mokslų – vadybos, psichologijos, sociologijos, politikos, filosofijos, teisės ir kt. tyrimo objektais.

Mokslinėje literatūroje neretai aptinkamas ne tik skatinimo, bet ir motyvavimo sąvokos apibrėžimas. Taigi, **motyvavimas** yra suprantamas kaip konkrečių, tarpusavyje susijusių skatinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui ir aktyvumui didinti³. Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „**vovere**“ (judėti, versti).

Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį.

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą.

Motyvavimas – sąveikos ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai⁴.

Kaip ir marketingo specialistai, psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie „iššaukia tai, kas verčia veikti“. Būtent, kodėl žmogus ateina dirbti į vieną ar kitą organizaciją, joje dirba? Tai sudėtingas klausimas, bet jo atsakymas gan paprastas – dažniausiai žmogus ateina dirbti į organizaciją, nes jis to nori, o norą sąlygoja ir formuoja atskiri poreikiai. Literatūroje yra išskiriamas toks **žmogaus poreikių** apibrėžimas – tai individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“. Suvoktas poreikis nusakomas noru.

Poreikių klasifikacija gali būti įvairi. Paprasčiausioje klasifikacijoje yra išskiriami:

- pagrindiniai *fiziniai poreikiai*, vadinami pirminiais poreikiais;
- *socialiniai bei psichologiniai poreikiai*, vadinami antriniais poreikiais⁵.

Fizinių poreikių objektu yra dalykai tenkinantys fiziologinius žmogaus poreikius t.y. vanduo, maistas, miegas ir t.t. Šie poreikiai – svarbūs individo egzistencijai. Pirminių poreikių išskirtinumas glūdi tame, kad jie visi yra tinkami ir būtini kiekvienam asmeniui, tačiau konkretiems individams skiriasi poreikio tenkinimo objektų apimtis bei intensyvumas.

K.Davis ir J.W.Newstrom teigimu, antriniai poreikiai yra žymiai silpnesni. Pastarieji poreikiai daugiau atstovauja dvasios ir proto, o ne fizinio kūno poreikiams. Daugelis socialinių ir psichologinių poreikių pasireiškia asmenybei subrendus (pareigos, meilės jausmas, karjeros poreikis

³ Taluntytė E. Motyvavimas ir darbo apmokėjimas. Prieiga per internetą: <http://dgudel.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2008/05/motyvvavimas.ppt> [Žiūrėta: 2008-09-03].

⁴ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 35.

⁵ Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – Kaunas, 1998. P. 50.

ir panašiai)⁶. Kuo darbuotojo antriniai poreikiai yra stipresni, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas.

Vis dėlto, nors visuotinai pripažįstama, kad antriniai poreikiai ir yra ne tokie svarbūs kaip pirminiai, tačiau jie yra daug įvairesni. Gilinantis į pastarųjų poreikių esmę, galima pastebėti, jog du žmonės gali turėti visiškai priešingus poreikius: vienas jų – akcentuoti savęs įtvirtinimo poreikį ir būti agresyvus kitų atžvilgiu, kitas – gali siekti būti nuolankiu ir pasiduoti agresijai. Be to, žmonių poreikiai keičiasi nuo laiko ir tam tikrų aplinkybių.

Darbuotojų elgesį būtų lengviau prognozuoti, jei asmenų veiksmai tam tikru momentu būtų tik vieno poreikio rezultatas, tačiau realybėje taip būna retai. Individo motyvacija bet kuriuo momentu yra sąlygota daugelio skirtingų jėgų. O kai kurie poreikiai yra taip užslaptinti, kad pats individas negali jų suvokti, todėl šie veiksniai daro darbuotojų motyvaciją komplikuoatą. Pavyzdžiui, nepatenkinti darbuotojai dažnai sako, kad jų nepasitenkinimo priežastis yra labai aiški – mažas atlyginimas, tačiau tikroji problema gali būti visai kita. Šiuo atveju, jeigu vadovybė net ir pakelia jų atlyginimus, darbuotojai vis tiek lieka nepatenkinti. Būtent todėl atskirus poreikius įtakojančių veiksnių, yra išskiriami tokie darbuotojų antrinių poreikių požymiai:

- ypač sąlygojami patirties;
- įvairiarūšiai ir nevienodo intensyvumo;
- kiekvienam individui skirtingi;
- dažniau veikia keli iš karto, nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui;
- neretai sąmoningai nesuvokiami;
- įtakoiantys elgesį⁷.

Veiksniai, turintys įtakos motyvacijai:

- **Vidiniai** – iš asmens vidaus kylančios paskatos, noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos (įdomaus, atsakingo darbo, pasirinkimo laisvės siekiai, galimybė tobulėti);
- **Išoriniai** – tai, kas daroma iš išorės, kad žmogus būtų motyvuotas, jo siekis atlygio arba noras išvengti bausmės (atsilyginimas, skatinimas, baudimas).

Taigi, esti nemažai veiksnių, kurie skatina ir nukreipia žmonių elgesį. Kaip ir aukščiau minėtoje poreikių klasifikacijoje, E. Maslou poreikių piramidėje svarbiausią vietą užima pagrindiniai, motyvuojantys, t.y. fiziologiniai žmogaus poreikiai, susiję su pačia jo išgyvenimo galimybe. Patenkinus fiziologinius poreikius, svarbiausias žmogui tampa saugumo poreikis. Trečioje vietoje – poreikis priklausyti bendrijai, būti priimtam į sau panašių būrį, mėgautis bendravimu. Ketvirtasis poreikis – pagarbos ir meilės poreikis, t.y. noras būti ne tik priimtam į

⁶ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas, 2001. P. 143.

⁷ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 37.

bendriją, bet išskiriamam joje, gerbiamam ar mylimam. Ir pats aukščiausias poreikių hierarchijoje yra savęs realizavimo poreikis⁸.

Iš viso to išplaukia jog, kad ir kokią žmogaus poreikių klasifikaciją pasirinktume, jas analizuojant išryškėja svarbi tendencija, kad didžiausią įtaką individui daro noras save realizuoti, stipriausiai jį veikia poreikis ir vidinis užsispyrimas ką nors pasiekti, įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, užkopti į aukščiausią siekiamybės tašką ir pirmiausiai sau parodyti, jog jis įvykdė sau keltą, užduotį.

Išstudijavę studentų, mokslininkų, lakūnų bei sportininkų motyvaciją ir laimėjimus, Janet Spence ir Robertas Helmreichas (1983) padarė išvadą, kad vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė motyvacija (pavyzdžiui, noras turėti gerai apmokamą darbą) dažnai didelių laimėjimų nelemia. Spence ir Helmreichas įvertino tris vidinės motyvacijos apraiškas:

- **meistriškumo siekį** (pavyzdžiui, tai rodo tvirtas pritarimas teiginiui: „Jei aš kažką ne taip gerai darau, tai pasistengsiu išmokti daryti, kaip reikia, o ne pereisiu prie to, kas man puikiai sekasi“);

- **norą dirbti** („Man patinka sunkus darbas“);

- **rungtyniavimą** („Man patinka darbas, kur reikia įgūdžių ir tenka rungtyniauti“)⁹.

Siekiantys meistriškumo bei darbštūs žmonės pasiekia daugiau, jeigu jie nėra linkę rungtyniauti. Tiems, kurie nemėgsta siekti meistriškumo ir daug dirbti, noras rungtyniauti padeda pasiekti didesnių laimėjimų. Šiuo atveju noro rungtyniauti poveikis priklauso nuo to, kiek stiprus yra noras dirbti ir siekti meistriškumo. Žmonėms, kurių nedžiugina meistriškumas ir sunkus darbas, rungtyniavimas padeda; tiems, kuriems svarbiausia meistriškumas ir darbas, naudingesnis mažesnis rungtyniavimas¹⁰.

Tam tikra dalis darbuotojų yra energingi ir pasižymi entuziazmu, net jei ir neturi reikiamų įgūdžių ir žinių. Šias spragas jie gana greitai „užpildo“ savo energija, nors kai kada vadovų pagalba ir būtų ne pro šalį. Bet ši dalis darbuotojų kiekvienoje įmonėje, jei tikėsime pačių vadovų žodžiais, greičiausiai bus mažesnioji... Likusioji dalis – tie, kurie nėra tokie entuziastingi, nors jie taip pat gali turėti reikiamų įgūdžių ir žinių. Naudodamiesi jomis pastarieji tiesiog ramiai dirbs savo darbą. Jeigu kažkas juos motyvuos (skatins – t.y. stums, palaikys, trauks, vilios ir pan.) iš išorės. Tai ir vadiname **išorine motyvacija**. Ji gali įžiebtį ir noro, ir entuziazmo bei energijos, kurių užteks tam tikram laikui ar tam tikram darbui atlikti. Kaip ji veikia ir kas tai galėtų būti? Skatinant darbuotojus reikėtų prisiminti, kad individui svarbu ne tik pinigai, nors tai yra viena labiausiai paplitusių skatinimo priemonių. Pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis, laisvas penktadienis – visa tai yra puikūs skatinimo būdai, ypač jei jie taikomi atsižvelgiant į tai, kas konkrečiam darbuotojui yra svarbu.

⁸ Butkus S. F. Vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2007. P. 109.

⁹ Myers D. G. Psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000. P. 427.

¹⁰ Ten pat.

K.E. Weich veikale „Organizacijos socialinė psichologija“ teigia, kad bet kuri įmonė, kokioje šalyje ji bebūtų įsikūrusi, yra susijusi su tos šalies kultūra ir tradicijomis, kurios daro įtaką žmonių tarpusavio santykiams organizacijos viduje ir ryšiams su aplinka¹¹. **Dažno vadovo svajonė – kad žmonės jo vadovaujamoje organizacijoje štai taip tiesiog dirbtų ir būtų laimingi dėl to, ką jie daro.** Tuomet vadovui nereiktų jų „gainioti“ ar „varinėti“ ir taip pats motyvacijos rūpestis prarastų savo prasmę, jau nekalbant apie tai, kad nereiktų aukoti begalės laiko dažnam vadovui nelabai mėgstamai veiklai. Juk daugelis jų, ypač nedidelėse jaunosiose įmonėse, kokių mūsų krašte yra daug, patys sukūrė savo verslą ar organizaciją „nuo nulio“, ir tai padarė tik todėl, kad buvo stiprūs, kupini energijos ir entuziazmo. Dažniausiai daugelis šiomis savybėmis pasižyminčių žmonių negali suprasti, kad gyvenime yra ir kitokių – t. y. neturinčių tiek vidinės jėgos ir energijos, nors galbūt pasižyminčių kitomis ne mažiau vertingomis savybėmis. Jei įmonė dar nėra pasiryžusi turėti personalo specialistą, kažkas iš vadovų vis tiek turi imtis rūpinimosi personalu – nuo parinkimo iki motyvacijos ir lojalumo skatinimo.

Apibendrinant aukščiau aptartus veiksnius, darančius įtaką atskiro žmogaus veiklai, galima teigti, jog skatinimas yra darbuotojo motyvacijos proceso dalis, kuri yra įtakojama poreikio ne tik tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus, bet ir patenkinti atskiro individo poreikius, išpildyti jo lūkesčius bei siekti kuo didesnio jo pasitenkinimo atliekant pavestas užduotis. Būtent šie veiksniai daro įtaką organizacijos stabilumui, atskirų sričių veiklos kokybei, ugdo organizacijos vidinę kultūrą, sukuria tinkamą ir kryptingą darbo aplinką, padeda įmonei prisitaikyti konkurencinėje rinkoje bei tinkamai ir laiku reaguoti į aplinkos pokyčius.

Tiek sociologijos, tiek psichologijos mokslai į asmens į motyvavimą ir skatinimą žvelgia kaip į darbuotojų vidinių ir išorinių poreikių tenkinimą, siekiant įgyvendinti darbdavio tikslus. Tačiau, jau vien atsiradus santykiams tarp dviejų šalių, į juos reiktų žvelgti pirmiausiai per darbo teisinių santykių prizmę. Šioje vietoje ypač didelį vaidmenį vaidina teisės mokslas, kuris ne tik reglamentuoja santykius tarp šių dviejų subjektų, t.y. darbdavio ir darbuotojo, bet ir apibrėžia tam tikrus jų veiklos kriterijus, atsakomybę, teises, pareigas ir t.t.

Taigi, darbuotojų skatinimas yra ne tik ekonominė, psichologinė ar socialinė bet ir teisinė sąvoka. Ekonominių ir teisinių santykių plotmėje vartojamos įvairios sąvokos: „skatinimas“, „motyvavimas“, „premiavimas“.

Darbo drausmė įmonėse, įstaigose ir organizacijose palaikoma ir stiprinama ne tik įtikinimo ir auklėjimo metodais, bet ir moraliniu, materialiniu skatinimu. Teisine prasme **skatinimas** – viešas darbuotojo, grupės darbuotojų ar viso darbuotojų kolektyvo darbo nuopelnų pripažinimas, pareikštas darbo įstatymų nustatyta tvarka.¹²

¹¹ Ten pat.

¹² Nekrošius et. al. Darbo teisė. – Vinius: Teisinės informacijos centras, 2008. P.413.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekso (toliau – LR DK) XVI skyrius „Darbo drausmė“ reglamentuoja ne tik darbuotojo ir darbdavio pareigas, darbo drausmės užtikrinimą, apibrėžia pagrindinius reikalavimus darbo tvarkos taisyklėms, pareigybės aprašymams ir nuostatams, bet ir numato darbuotojų skatinimo galimybę.

LR DK 233 straipsnyje išskiriami pagrindiniai kriterijai apsprendžiantys darbuotojo teisę į paskatinimą, t.y.:

- geras darbo pareigų vykdymas;
- našus darbas;
- geros kokybės produkcija;
- ilgalaikis ir nepriekaištingas darbas;
- taip pat už kitus darbo rezultatus¹³.

Analizuojant Darbo kodekse pateiktą sąrašą, matyti, jog jis nėra baigtinis ir darbdaviui paliekama teisė nuspręsti už kokio pobūdžio darbo rezultatus darbuotojas gali būti skatinimas. Be to, Kodeksas ne imperatyviai reglamentuoja darbuotojo teisę į paskatinimą, t.y. palieka darbdaviui galimybę apsispręsti skatinti darbuotoją už jo vykdytas pareigas ar ne.

Komentuojamajame LR DK straipsnyje pateiktas ir galimų skatinimo priemonių sąrašas:

- padėka;
- dovana;
- premija;
- papildomų atostogų suteikimas;
- pirmumo teisė būti pasiūstam tobulintis;
- kita.

Šiame straipsnyje išvardytos pavyzdinės darbuotojų skatinimo priemonės. Padėka – dėkingumo jausmo reiškinys, padėkojimas. Dovana – dovanotas daiktas¹⁴. Premijavimas yra individualaus skatinimo forma. Tokiam skatinimui darbuotojai gali būti atrenkami personaliai, premijos dydis taip pat gali būti nustatomas individualiai kiekvienam iš premijuojamųjų. Premijų paskirtis dažniausiai yra tikslinė – skatinti darbuotojų motyvaciją siekti tam tikrų rezultatų.¹⁵

Tai, jog Darbo kodeksas nepateikia galutinio galimų skatinimo priemonių sąrašo, leidžia išvelgti pastarojo dispozityvumą, t.y. jo neįpareigojantį pobūdį. Šis sąrašas yra pavyzdinis, leidžiantis darbdaviui pasirinkti vieną iš Kodekse pateiktų arba numatyti savo skatinimo priemonę. Taigi, įmonių, įstaigų, organizacijų darbo tvarkos taisyklėse, kolektyvinėse sutartyse, kituose

¹³ Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

¹⁴ Dabartinės lietuvių kalbų žodynas. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000. P. 138.

¹⁵ Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismo 1995 m. gruodžio 6 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. kovo 31 d. nutarimo Nr. 465 "Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. kovo 3 d. nutarimo Nr. 124 "Dėl Lietuvos Respublikos teismų, valstybinio arbitražo, prokuratūros bei Valstybės kontrolės departamento darbuotojų darbo apmokėjimo“.

vietiniuose (lokaliuose) norminiuose teisės aktuose, taip pat specialiuose norminiuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose darbo drausmę, gali būti numatyta ir kitokių paskatinimų, kuriuos skiria darbdavys¹⁶.

Detaliau paanalizavus vieną iš galimų skatinimo priemonių, t.y. papildomų atostogų suteikimą, galima pastebėti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarime Nr. 497, kuriame reglamentuota kasmetinių papildomų atostogų trukmė, suteikimo sąlygos ir tvarka, nėra numatyta galimybė suteikti papildomas atostogas už gerą darbo pareigų vykdymą. Tokios minėtos tvarkos nuostatos tik dar kartą patvirtina prieš tai išsakytą teiginį, jog pailgintų atostogų suteikimas, kaip vienas iš darbuotojo skatinimo būdų nėra privalomas darbdaviui ir tokia darbuotojo teisė už gerą darbą gali būti numatyta tik įmonės vidaus teisės aktuose: kolektyvinėje sutartyje, darbo tvarkos taisyklėse arba darbo sutartyje.

Be to, premiją, kurią darbdavys skiria darbuotojui kaip paskatinimą, reikėtų skirti nuo premijų, kurios pagal savo pobūdį LR DK 186 straipsnio 2 dalimi yra priskiriamos prie darbo užmokesčio ir yra sudedamoji jo dalis. Premijuoti už išdirbio laiko, aptarnavimo normų ar kitą rodiklių įvykdymą, gali būti numatyta kolektyvinėse sutartyse ir darbo sutartyse. Tokiu atveju darbuotojas, įvykdamas nustatytas darbo normas, įgyja subjektyvią teisę reikalauti premijos, o darbdavys privalo numatytą premiją išmokėti. Tuo tarpu premijos, kaip skatinimo formos, atžvilgiu darbuotojas tokios teisės neturi. Ji yra skiriama darbdavio nuožiūra¹⁷.

Nesunku pastebėti, jog riba tarp premijų, kurios yra sudedamoji darbo užmokesčio dalis ir premijų, kurios yra laikomos skatinimo forma yra labai glaudus ryšys ir jas atskirti nėra paprasta. Jau anksčiau minėto LR Darbo kodekso 186 straipsnio 2 dalis apibrėžia, jog darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą¹⁸. LR Darbo kodekso komentare teigiama, jog darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį nepriklausomai nuo darbo užmokesčio sistemos (vietinės ar laikinės) bei jo formos (tarifiniai atlygiai ar algos), taip pat papildomus, bet kokiu būdu išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą pagal iš anksto nustatytus rodiklius (priedai, priemokos ir kt.).¹⁹ Vien tai, jog Kodeksas neapibrėžia rodiklių nustatymo tvarkos ir sąlygų ir tai, jog atskirus rodiklius paliekama apspręsti pačiam darbdaviui, apibrėžiant įmonės įstaigos ar organizacijos vidaus teisės aktuose, kolektyvinėse sutartyse ar darbo tvarkos taisyklėse, parodo, jog šias dvi darbuotojo darbo įvertinimo formas atskirti ir nustatyti jų kilmę yra pakankamai sunku. Kyla klausimas ar darbo vertinimo rodikliais negali būti pasirinktas darbo našumas, produkcijos kokybė ir panašiai? Ir net jei rodikliai yra nustatyti remiantis visai nesusijusiais kriterijais, ar

¹⁶ Autorių kolektyvas. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso komentaras. Antras tomas. – Vilnius: Justitia, 2004. P. 327.

¹⁷ Ten pat.

¹⁸ Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

¹⁹ Autorių kolektyvas. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso komentaras. Antras tomas. – Vilnius: Justitia, 2004. P. 262.

darbuotojo siekis pasiekti nustatytus rodiklius negali būti vertinamas kaip jo darbo našumas, o pats siekis, t.y. poreikis darbą atlikti gerai, negali būti tapatinamas su darbuotojo motyvacija už kurią yra paskiriama skatinimo priemonė: priemoka, priedas ir t.t.?

Siekiant atsakyti į iškeltus klausimus, reikėtų išskirti atskiras darbuotojo skatinimo sritis:

- darbuotojų skatinimas remiantis LR Darbo kodekso nuostatomis;
- darbuotojų, kurių darbo teisiniams santykiams nėra taikomos LR Darbo kodekso nuostatos skatinimas;
- darbuotojų skatinimas kaip sudedamoji darbo užmokesčio dalis.

1.2 Darbuotojų skatinimas remiantis Lietuvos Respublikos Darbo kodekso nuostatomis

Kadangi pagrindinės darbuotojų skatinimo rūšys ir pagrindai aukščiau jau buvo įvardyti, siekiant detaliau nagrinėti šią sritį, pasitelkta Lietuvos Aukščiausiojo teismo šiuo klausimu priimtų nutarčių analizė.

Gilinantis į Lietuvos teismų praktiką, aptikta keletas su premijų skyrimu ir apmokėjimu spęstų bylų. Nors jos savo esme yra iš dalies skirtingos, tačiau, remiantis atskirų bylų faktais ir teismo aiškinimu, galima suformuoti teismų požiūrį į premijavimo tvarką ir darbdavio teisę skirti ir išmokėti vienokio ar kitokio dydžio premijas.

Lietuvos Respublikos Aukščiausiojo teismo byloje *J.K v. UAB „Espersen Lietuva“²⁰*, ieškovė J.K. kreipėsi į teismą prašydama atsakovo priteisti darbo užmokesčio skirtumą. Ieškovė nurodė, jog jos darbo užmokestis susidėjo ir nekintamosios darbo užmokesčio dalies (valandinio atlygio), priemokos už produktyvumą ir efektyvų darbo laiko panaudojimą (ši priemoka buvo mokama nuo pagamintos produkcijos kiekio ir kokybės) bei stabilumo premijos (mokamos už kiekvieną darbo valandą, priklausomai nuo to, ar darbuotojas neturėjo pravaikštų, ar nepraleido dėl kitų priežasčių darbo laiko). Ieškovės teigimu, jai tekdavo dirbti ir poilsio dienomis, tačiau už darbą poilsio dienomis atsakovas dvigubai apmokėdavo tik nekintamą darbo užmokesčio dalį, tuo tarpu priemokos už produktyvumą ir efektyvų darbo laiko panaudojimą, stabilumo premijos, Darbo kodekse numatytų priemokų (už viršvalandinį, naktinį darbą ir kt.) atsakovas nedvigubindavo. Aukščiausiasis teismas, nagrinėdamas kasacinį skundą, pasisakė, jog *darbo užmokestis* yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį, jis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą (LR DK 186 straipsnio 1, 2 dalys). Taigi, **darbo užmokestis apima**

²⁰ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartis c. b. *J. K. v. UAB „Espersen Lietuva“*, Nr. 3K-3-451/2006, kat. 14.1; 14.3.2; 14.3.3; 18.2.1; 18.2.2; 96.3.

tiesiogiai darbuotojui už jo atliktą darbą pagal iš anksto nustatytus rodiklius, t. y. priedus, priemokas ir pan. Vadovaudamasis LR DK 186 straipsnio 2 dalimi Teismas darė išvadą, kad darbo užmokestis apima ir premijas, kurios numatytos darbo sutartyse už tam tikrų rodiklių įvykdymą, kuriuos įvykdes darbuotojas įgyja subjektyvią teisę reikalauti premijos, o darbdavys privalo ją išmokėti. Teisėjų kolegija nagrinėjamoje byloje sutiko su tuo, kad atsakovo mokėta ieškovei priemoka už produktyvumą ir efektyvų darbo laiko panaudojimą bei stabilumo premija nelaikytinos skatinimo priemonėmis LR DK 233 straipsnio prasme, o yra pagal savo pobūdį priskirtinos darbo užmokesčiui ir yra ieškovės darbo užmokesčio sudedamosios dalys. Iš byloje atsakovo pateiktų dokumentų, reglamentuojančių stabilumo premiją, Teismas nustatė, kad šios išmokos mokamos už tam tikrų rodiklių įvykdymą. Atsakovo 2003 m. birželio 30 d. įsakymo Nr. 71 „Dėl stabilumo premijos skyrimo“ priedo 1 paragrafe nurodyta, kad stabilumo premija mokama „*siekiant pakelti atlyginimą gamybos darbuotojams, kuriems mokamas fiksuotas valandinis atlyginimas arba atlyginimas už padarytą darbą*“. Todėl teisėjų kolegija nesutiko, kad bendrovės darbuotojai mokėta stabilumo premija turėjo būti vertinama kaip premija LR DK 233 straipsnio prasme, kuri apskaičiuojant išmokas už darbą poilsio dienomis yra nedvigubinama. Šioje byloje teisėjų kolegija nutarė, kad premija buvo skiriama už išdirbio rodiklius ir buvo sudedamoji užmokesčio dalis, todėl privalėjo būti dvigubinama..

Kitoje Aukščiausiojo teismo byloje *Tatjana Žukevič v. AB bankas „Hanza-LTB“*²¹, Teismas nagrinėdamas skundą dėl to, kad ieškovei nebuvo išmokėta premija, nustatė, kad darbo sutartis yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, darbo sutarties turinys yra darbuotojo ir darbdavio susitarimu nustatytos jų teisės ir įsipareigojimai, kurie, jeigu jie neprieštarauja norminiams aktams, darbo sutarties šalims yra vienodai privalomi. LR DK numato, jog konkretūs darbo užmokesčio mokėjimo terminai, vieta ir tvarka nustatomi kolektyvinėse arba darbo sutartyse. Nagrinėjamoje byloje nustatyta, kad šalys pasirašė darbo sutartį, kurioje darbdavys įsipareigojo mokėti ieškovei sutartyje nurodyto dydžio darbo užmokestį, bei tai, jog už pavyzdinę pareigų vykdymą Banko valdybos nustatyta tvarka darbuotojas gali būti paskatintas. Taigi, remdamasis šiais duomenimis, teismas padarė išvadą, kad *premija, kaip individualaus pobūdžio aktas, neturintis privalomojo elemento, gali būti skiriama arba neskiriama darbdavio valia pagal bendrovėje patvirtintus nuostatus, o esant galiojančiai drausminei nuobaudai, atsakovo sprendimas neskirti ieškovei premijos yra pagrįstas, atitinka premijavimo tikslus ir principus.*

²¹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2003 m. birželio 2 d. nutartis c. b. T. Žurkevič v. AB bankas "Hansa-LTB" Nr. 3K-3-644/2003, kat. 5.3.2.2.

Analogiškas teismo sprendimas buvo priimtas ir *Piotr Rogač, Andrej Mryglod, Andrey Vološčiuk v. VĮ Ignalinos atominė elektrinė*²² byloje, kurioje buvo ginčijama įmonės premijavimo tvarka. Šioje byloje Aukščiausiasis teismas pasisakė, jog darbo užmokestis buvo nustatytas darbo sutartyse kaip mėnesinė alga. Premijavimo, kaip papildomo darbo apmokėjimo, sąlygas ir tvarką nustato įmonės kolektyvinė sutartis. Ši sutartis numatė atvejus, kai sukaupus už ataskaitinį periodą darbo užmokesčio fondą, premija neskiriama. Vienas iš pagrindų, suteikiančių teisę darbdaviui neskirti premijos, yra darbo drausmės pažeidimas. Teismas konstatavo, kad esant premijos neskyrimo pagrindui, tačiau nesant nei įstatyminio, nei sutartinio premijos neskyrimo laikotarpio ir kitų sąlygų reglamentavimo, darbdavys turi teisę pasirinkti premijos neskyrimo sąlygas, nustatant laikotarpį, už kurį premija neskiriama bei keisti premijos dydį. *Darbdavys turi teisę nepriskaičiuoti premijos iš viso ar jos dalies ir ši teisė neribojama mėnesio, kurį padarytas darbo drausmės pažeidimas, laikotarpiu. Kolektyvinės sutarties nuostatos dėl premijos neskyrimo darbuotojams, pažeidusiems darbo drausmę, taikomos sistemiškai aiškinant drausminių nuobaudų skyrimo tvarką ir sąlygas, nes premijos neskyrimas – papildoma materialinė sankcija už darbo drausmės pažeidimus.* Įgyvendindamas teisę nepriskaičiuoti visos ar dalies premijos, *darbdavys turi atsižvelgti į darbo drausmės pažeidimo pobūdį, pažeidimo sukeltas pasekmes darbe, skirtą nuobaudą.* Vis dėlto, teismas gindamas darbuotojo, kaip silpnesniosios darbo teisinių santykių šalies interesus, pasisakė, jog **negalima atimti darbuotojo teisės gauti premiją, jeigu pasibaigia drausminės nuobaudos galiojimo laikas.** Be to, Teismas pažymėjo, jog premijos neskyrimas už keletą mėnesių, o ne tik už vieną, kurį buvo padarytas pažeidimas, neatitiktų Kolektyvinės sutarties nuostatų, ar kad darbdavys piktnaudžiautų teise neskirti premijų.

Taigi, remiantis, nors ir ne itin gausia Lietuvos teismų praktika premijų skyrimo klausimais, galima teigti, jog skirti premiją ar jos neskirti yra darbdavio prerogatyva, ji yra įtvirtinama individualaus pobūdžio teisės aktais, pačią skyrimo tvarką numatant kolektyvinėse ar darbo sutartyse. Darbdaviui paliekama teisė vertinti darbuotojo veiklą ir neskirti premijos, esant tam tikriems darbo drausmės pažeidimams, be to darbdavys taip pat gali nustatyti ir terminus už kuriuos yra skiriama premija ir kas turi teisę tokią premiją gauti. Viena aišku, kad premijos pobūdis turi būti individualus ir nepriklausantis nuo iš anksto darbdavio nustatytų rodiklių, kuriuos darbuotojas privalo įvykdyti norėdamas gauti premiją. Jeigu premijos skyrimas remiasi konkrečiais rodikliais, jos pobūdis tampa ne skatinimo priemone (pagal LR DK 233 straipsnį), o darbuotojo darbo užmokesčio dalimi. Būtent pastaroji premijos skyrimo tvarka tampa privaloma.

Grįžtant prie premijų kaip skatinimo priemonių, vertėtų pabrėžti, jog teismai, analizuodami ir vertindami konkrečias bylos aplinkybes, taip pat vertina ir tai, ar darbdavys nepiktnaudžiauja jam

²² Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2003 m. sausio 8 d. nutartis c. b. *Piotr Rogač, Andrej Mryglod, Andrey Vološčiuk v. VĮ Ignalinos atominė elektrinė*, Nr. 3K-3-137/2003, kat. 5.1.

LR Darbo kodekso suteiktomis teisėmis, ar vienodai traktuoja analogiškas sąlygas įvykdžiusius darbuotojus, ar premijos neskyrimo priežastys atitinka kolektyvinių sutarčių nuostatas ir t.t. Toks teismų vertinimas tik įrodo, jog net ir LR DK darbdaviui suteiktas teisės teismai yra linkę vertinti atsižvelgdami į darbuotojo interesus, siekdami juos, kiek įmanoma apsaugoti ir neleisdami darbdaviui pernelyg plačiai, t.y. pažeidžiant darbuotojo teisėtus lūkesčius, naudotis jam LR darbo teisės aktais suteiktomis teisėmis.

Visa tai leidžia daryti išvadą, jog darbdaviui LR DK nuostatomis yra suteikta apsisprendimo laisvė pasirinkti įmonėje taikomas skatinimo priemonių rūšis, sąlygas ir tvarką. Minėta teisė yra ribojama tik nediskriminacijos ir teisingumo principais, t.y. už analogiškus darbus darbuotojai turi būti skatinami vienodai, o jei darbuotojui yra paskirta nuobauda, darbdavys turi teisę atsisakyti skirti premiją ar kitą skatinimo priemonę, tačiau tai turi būti padaryta remiantis įmonės vidaus teisės aktuose įtvirtinta tvarka.

1.3 Valstybės tarnautojų ir kitų valstybės pareigūnų, kuriems nėra taikomos Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatos, skatinimas

LR Darbo kodekso 86 straipsnis numato, jog „asmenys teisę į darbą įgyvendina tiesiogiai sudarydami darbo sutartis su darbdaviais arba tarpininkaujant įdarbinimo tarnyboms“²³. Tačiau to paties straipsnio komentare yra teigiama, jog tam tikros darbo veiklos rūšys (specifiniai darbai) yra galimos ir nesudarant darbo sutarties. Viena tokia specifinė darbo veiklos atmaina, kurios reguliavimas išeina už darbo teisės ribų, yra valstybės tarnyba valstybės ir savivaldybės institucijose, kai jose dirbantys asmenys įgyja valstybės tarnautojo statusą. Valstybės tarnautojų tarnybos santykius daugiausia reguliuoja Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas²⁴. Taigi, valstybės tarnautojams LR Darbo kodeksas taikomas tik tiek, kiek jų darbo santykių nereglamentuoja specializuotas įstatymas.

LR Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnis numato, jog „už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojus į pareigas priėmęs asmuo, o kai jį į pareigas priima Vyriausybė, savivaldybės taryba, – Ministras Pirmininkas, savivaldybės meras gali skatinti įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

To paties straipsnio 2 dalyje yra įvardyti ir galimi valstybės tarnautojų skatinimo būdai:

- padėka;
- vardinė dovana;
- vienkartinė piniginė išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka.

²³ Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

²⁴ Valstybės Žinios. 1999, Nr. 66-2130.

Nesunku pastebėti, jog sąrašas, skirtingai nei LR Darbo kodekse, yra baigtinis ir žymiai siauresnis, t.y. numatantis tik tris valstybės tarnautojų skatinimo galimybes. Taigi, šiuo atveju skatinimą reglamentuojanti norma nesuteikia valstybės tarnautoją į darbą priėmusiam asmeniui tarnautoją skatinti kitokiu, nei įvardyta Įstatyme, būdu.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintas Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas)²⁵ nustato vienkartinių piniginių išmokų, numatytų Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnio 2 dalies 3 punkte, Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymo 51 straipsnio 1 dalies 2 punkte, Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos statuto 21 straipsnio 1 dalies 2 punkte, Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statuto 30 straipsnio 1 dalies 2 punkte ir Vidaus tarnybos statuto 23 straipsnio 1 dalies 2 punkte, valstybės tarnautojams skatinti skyrimo tvarką.

Apraše įvardyti atvejai, kuriems esant valstybės tarnautojas turi teisę gauti vienkartinę piniginę išmoką, t.y.:

- labai gerai ar gerai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą kalendoriniais metais;
- valstybės tarnautojams atlikus vienkartinės ypatingos svarbos užduotis;
- įstatymo nustatytų švenčių progomis;
- valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
- valstybės tarnautojams įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją arba pareigūnų ir karių valstybinę pensiją ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus juos iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos.

Taigi, nors Apraše numatyta, jog sprendimą, dėl vienkartinės piniginės išmokos priima valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo, tačiau išmokos skyrimo atveju turi būti vienas iš aukščiau išvardytųjų, t.y. valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui nepaliekama pasirinkimo teisė nuspręsti ir tarnautojui vienkartinę piniginę išmoką skirti už kitokio pobūdžio nuopelnus.

Dar daugiau Apraše išskirti ir šios teisės skirti vienkartinę piniginę išmoką ribojimai:

- vienkartinė piniginė išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus;
- vienkartinė piniginė išmoka negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos;
- vienkartinė piniginė išmoka neskiriama valstybės tarnautojui, turinčiam galiojančią tarnybinę nuobaudą.

Tokio pobūdžio ribojimai yra imperatyvūs ir valstybės tarnautojo darbdaviui nesuteikia teisės priimti sprendimą prieštaraujantį Apraše numatytiems reikalavimams. Taigi, jei valstybės

²⁵ Valstybės Žinios 2002, Nr. 74.

tarnautojas tais metais gavo tarnybinę nuobaudą (LR Valstybės tarnybos įstatymo 31 straipsnis numato, jog „valstybės tarnautojas laikomas nebaustu tarnybine nuobauda, kai po tarnybinės nuobaudos paskyrimo datos praėjo vieneri metai“²⁶), darbdavys neturės teisės skirti vienkartinės piniginės išmokos, jei prieš tai, vadovaudamasis LR Valstybės tarnybos įstatymo 31 straipsnio 2 dalimi, motyvuotu sprendimu nepanaikino tarnybinės nuobaudos anksčiau laiko arba, jei valstybės tarnautojas tuo laikotarpiu negavo valstybinio apdovanojimo. Tai vienintelės sąlygos, kurias išpildęs darbdavys gali skirti vienkartinę piniginę išmoką savo pareigas puikiai atlikusiam darbuotojui.

Analogiška situacija susiklostytų ir tuomet, jei valstybės tarnautojas jau būtų gavęs vienkartinę išmoką tais metais, t.y. antra vienkartinė piniginė išmoka jam negalėtų būti skiriama. Be to, ji negali viršyti 100 procentų valstybės tarnautojo pareiginės algos, nesuteikia teisės darbdaviui skirti didesnės nei valstybės tarnautojo pareiginė alga vienkartinės piniginės išmokos. Reikėtų paminėti, jog LR Darbo kodeksas tokio ribojimo darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, nenumato.

Šiuo LR Vyriausybės nutarimu yra nustatytos tam tikros gairės, kad skatinimo sistema būtų analogiška visoms valstybės ar savivaldos institucijoms, paliekant teisę darbdaviui, detaliai reglamentuoti kiekvieno teisės akte apibrėžto skatinimo būdo kriterijus, t.y. kokia tvarka bei kokiu būdu atskiras darbuotojas bus skatinamas. Kaip pavyzdį būtų galima paminėti Aprašo 2.4 punktą, kuris numato, jog vienkartinę piniginę išmoką galima skirti ir gyvenimo ar darbo jubiliejinių sukakčių proga, taigi darbdaviui pačiam paliekama apspręsti kokių jubiliejų, t.y. kiek metų (25, 30, 45, 55 metų) sulaukęs darbuotojas įgis teisę į vienkartinę piniginę išmoką.

Mano nuomone, pastarojo pavyzdžio analizė parodo, jog Apraše numatyti vienkartinių piniginių išmokų skyrimo atvejai ne visada gali būti laikomi skatinimo būdais, kadangi švenčių ir sukakčių bei teisės į socialinio draudimo pensiją įgijimas, nėra faktorius išreiškiantis pačią darbuotojo skatinimo esmę, t.y. siekį, kad jis dirbtų efektyviau ir tinkamiau atliktų jam pavestas užduotis.

Tą patį būtų galima pasakyti ir apie LR Vyriausybės 2001 m. birželio 14 d. nutarimą Nr. 717 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų, susijusių su materialinių pašalpų mokėjimu, dalinio pakeitimo“, kai kuriuose literatūros šaltiniuose²⁷ išskiriamą kaip valstybės tarnautojų skatinimo tvarką reglamentuojantį teisės aktą. Mano nuomone, taip neturėtų būti, kadangi jame leidžiama „biudžetinių įstaigų ir organizacijų vadovams skirti darbuotojams, kurių materialinė būklė sunki dėl ligos, šeimos narių mirties, stichinės nelaimės ar turto netekimo, jeigu yra darbuotojo raštiškas prašymas ir pateikti tai patvirtinantys dokumentai, iki 5 minimalių mėnesinių

²⁶ Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.

²⁷ Ingrida Mačernytė – Panomariovienė. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. P. 14.

algų dydžio materialines pašalpas iš sutaupyto darbo užmokesčio fondo lėšų²⁸. Nesunku pastebėti, kad Nutarime įvardyti pagrindai neatitinka skatinimo sąvokos esmės.

Iš pateiktos informacijos matyti, jog valstybės tarnybą reglamentuojantys įstatymai ir poįstatyminiai teisės aktai žymiai detaliau reglamentuoja valstybės tarnautojų skatinimo formų, tokių kaip, pavyzdžiui, vienkartinė pinigine išmoka, skyrimą, o tai leidžia teigti, jog valstybės tarnyboje skatinimo sistema yra mažiau lankstesnė, ribojama teisės aktų ir ne visada leidžianti tinkamai ir laiku įvertinti nepriekaištingai savo pareigas atliekanti tarnautoją.

LR Konstitucinis teismas, nagrinėdamas LR Vyriausybės 1993 m. kovo 3 d. nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos teismų, valstybinio arbitražo, prokuratūros bei Valstybės kontrolės departamento darbuotojų darbo apmokėjimo“²⁹ atitikį LR Konstitucijai, pabrėžė jog vien faktas, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybė tvirtina tarnybinių atlyginimų priemonių ir premijų Lietuvos Aukščiausiojo Teismo pirmininkui, Lietuvos Respublikos generaliniam prokurorui ir Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriui dydžius, teisingumo ministras – Lietuvos apeliacinio, apygardų, apylinkių teismų pirmininkams bei teisėjams, Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras – prokuratūrų vadovams, prieštarauja LR Konstitucijos 5 straipsnio 1 dalyje įtvirtintam valdžių padalijimo principui. Be to, Konstitucinis teismas išaiškino, kad **„premijavimas yra individualaus skatinimo forma. Tai reiškia, kad tokiam skatinimui teisėjai gali būti atrenkami personaliai, premijos dydis taip pat gali būti nustatomas individualiai kiekvienam iš premijuojamųjų. Premijų paskirtis paprastai yra tikslinė – skatinti darbuotojų motyvaciją siekti tam tikrų rezultatų.** Kaip buvo minėta, vykdydamas teisingumą teisėjas klauso tik įstatymo. Tai reiškia, kad teisėjas negali būti skatinamas ar orientuojamas, kaip išnagrinėti bylą – jis privalo nustatyti objektyvią tiesą byloje ir, remdamasis įrodytais juridiniais faktais, tiksliai pritaikyti įstatymą. Be to, visi teisėjai turi vienodą statusą, skiriasi tik jų įgaliojimai, priklausantys nuo to, kurios grandies teisme teisėjas dirba.

Premijų skyrimas paprastai yra susijęs su darbo teisinių santykių įgyvendinimu, tuo tarpu teisėjai nėra kam nors pavaldūs, taip pat ir Vyriausybei ar teisingumo ministrai, todėl teisėjų premijavimas pažeidžia teisėjų ir teismų nepriklausomumą“, o minėtas LR Vyriausybės nutarimas prieštarauja pagrindiniam Lietuvos Respublikos įstatymui – Konstitucijai.

Dar daugiau, Tarnybos Lietuvos Respublikos prokuratūroje statuto, Seimo įstatymu priimto dar 1995 metais, 55 straipsnyje yra nustatyta, kad už pavyzdinę savo pareigų atlikimą prokuratūros pareigūnai gali būti paskatinti pinigine premija arba vertinga dovana, o 66 straipsnyje yra įtvirtinta,

²⁸ Valstybės Žinios. 2001, Nr. 52-1839.

²⁹ Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismo 1995 m. gruodžio 6 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. kovo 31 d. nutarimo Nr. 465 "Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. kovo 3 d. nutarimo Nr. 124 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų, valstybinio arbitražo, prokuratūros bei Valstybės kontrolės departamento darbuotojų darbo apmokėjimo“.

kad pareigūnų darbo užmokestį sudaro pareiginė alga, priedai už turimą laipsnį ir išstarnautą laiką. Be to, pareigūnams, pasiekusiems labai gerų rezultatų tarnyboje arba tiriant organizuotus nusikaltimus ... gali būti mokamas papildomas tarnybinio atlyginimo priedas, Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas išaiškino, kad įstatymo normomis nustatytas priedų ir premijų prokuratūros pareigūnams skyrimas *yra jos vidaus darbo santykių sudedamoji dalis, kuriai kitos valdžios šakos negali daryti įtakos*.

Remiantis Konstitucinio teismo sprendimu galima teigti, jog Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintas valdžių padalijimo principas nesuteikia teisės vienoms, nors ir aukščiausio lygio institucijoms kištis į žemesniųjų ar to paties lygmens institucijų vidaus veiklą, jei ji yra susijusi su apmokėjimu už darbą ar skatinimu už tinkamai atliktą veiklą.

Pateikti duomenys pagrindžia išvadą, kad valstybės tarnautojų skatinimo būdų sąrašas yra žymiai siauresnis ir baigtinis, t.y. darbdaviui, skirtingai nei LR DK, nepaliekama teisė apspręsti kitokio pobūdžio skatinimo galimybių. Dar daugiau, kriterijai, leidžiantys skirti vienokį ar kitokį paskatinimą yra pakankamai detalai reglamentuoti poįstatyminiais teisės aktais, o institucijos darbo tvarkos taisyklėse leidžiama aptarti tik neesmines detales. Būtent tai ir sąlygoja, jog statutinių tarnautojų, teisėjų, prokurorų, valstybės kontrolierių ir kitų valstybės tarnautojų veiklą apibrėžiantys teisės aktai labiau riboja skatinimo galimybę tarnautojams nei darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartį, kuriems yra taikomos LR DK nuostatos.

1.4 Darbuotojų skatinimas kaip sudedamoji darbo užmokesčio dalis

Kadangi pirmojoje, teorinėje, darbo dalyje buvo apibrėžta, jog motyvacijos tikslas yra iššaukti tai, kas verčia veikti, o motyvavimas yra skatinimo procesų ir būdų visuma, analizuojant pasirinktą temą pastebėta, jog į skatinimą žvelgiant plačiąją prasme, neužtenka vien aptarti LR DK 233 straipsnio nuostatas. Teigiant, jog tinkamas atlygis už atliktą darbą yra vienas iš didžiausių asmens stimuliatorių veikti, nuspręsta bent trumpai apžvelgti pačią darbo užmokesčio sąvoką ir jo sudedamąsias, papildomas, kintančias, dalis, priklausančias nuo tam tikrų darbo įvykdymo kriterijų bei sąlygų.

Darbas yra laikomas asmens veikla, atliekama už tam tikrą užmokestį. Vienas pagrindinių darbo pasirinkimo kriterijų buvo ir yra atlygis už įvykdytą darbą. Darbuotojui darbo užmokestis yra vienas svarbiausių jo pragyvenimo lygį nulemiančių veiksnių, todėl neretai jis yra laikomas asmens socialinės, ekonominės padėties rodikliu arba išlikimo ir šeimos išlaikymo šaltiniu.

Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad atlygio už darbą svarbos kriterijus yra nulemtas fakto, jog „kuo didesnę darbuotojo pajamų dalį sudaro darbo užmokestis, tuo žmogus skiria jam

didesnę reikšmę.”³⁰ Taigi, asmeniui renkantis darbą, bene didžiausias dėmesys yra skiriamas darbo užmokesčiui. Pavyzdžiui, Rusijos viešosios nuomonės tyrimo centras, atlikęs apklausą 153 Rusijos regionuose, nustatė, jog „darbuotojai yra patenkinti darbu, kai šis yra gerai apmokamas”³¹. Tokį atsakymą pasirinko per 85 proc. respondentų. Antruoju pagal svarbą kriterijumi, apklausoje dalyvavę asmenys įvardijo darbdavio gebėjimą įvykdyti įsipareigojimus darbuotojui, sudaryti tinkamas darbo sąlygas³². Tokie rezultatai, aiškinant juos per Maslow motyvacijos teorijos prizmę, Finexpertiza audito ir konsultacijų grupės Personalo departamento vadovės Marinos Vasilyevos teigimu, yra sąlygoti to, „jog žmonės savo fizinį potencialą, gebėjimus yra pasirengę realizuoti tik tuomet, kai yra patenkiami jų psichologiniai poreikiai.”³³ Duomenys leidžia teigti, kad darbuotojo motyvacijos pagrindas yra ne atliekamos funkcijos, darbo sąlygos, darbdavio pozicija, o atlygis už jo atliktą darbą.

Rinkos ekonomikos sąlygomis, darbo apmokėjimas tampa darbdavio ir darbuotojo derybų objektu. Užmokestis yra paremtas darbo jėgos...kainos išraiška, nustatomas atsižvelgiant į pasiūlos ir paklausos santykį, taip pat pagrindinius parametrus, apibūdinančius darbo jėgos kokybę (profesiją, kvalifikaciją)³⁴.

Apmokėjimas už darbą, kaip vienas svarbiausių darbuotojo socialinių garantų ir integracijos į visuomenę sąlygų, siekiant apginti darbuotojo interesus yra plačiai aptartas ne tik nacionaliniuose darbo teisiniuose santykiuose apibrėžiančiuose teisės aktuose, bet ir tarptautinėse konvencijose bei sutartyse.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnis apibrėžia, kad „kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju”³⁵.

Europos Bendrijos steigimo sutarties 141 straipsnyje numatyta, jog „užmokestis“ – tai įprastas bazinis arba minimalus darbo užmokestis, arba alga ir bet koks kitas atlygis grynaisiais arba natūra, kurį darbuotojas tiesiogiai arba netiesiogiai gauna iš darbdavio už savo darbą”³⁶.

Tarptautinės darbo organizacijos konvencijoje įtvirtintas toks darbo užmokesčio apibrėžimas: tai atlyginimas arba uždarbis, kad ir kaip paskirtas arba apskaičiuotas, kurį galima išreikšti arba išreikštas pinigais, nustatytas abipusiu susitarimu arba pagal nacionalinius įstatymus ar kitus

³⁰ Ingrida Mačernytė – Panomariovienė. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. P. 7.

³¹ Analytical Department of RIA Ros Business Consulting, *High salary crucial for Russian employees*. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.rbcnews.com/komment/komment.shtml?2008/03/28/31877363> [Žiūrėta: 2008 04 18].

³² Ten pat.

³³ Ten pat.

³⁴ Ingrida Mačernytė – Panomariovienė. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. P. 9.

³⁵ Valstybės Žinios. 1992, Nr. 33-1014.

³⁶ Valstybės Žinios. 2004, Nr. 2-2.

norminius aktus, ir kurį darbdavys moka įdarbintam asmeniui rašytinės arba nerašytinės sutarties pagrindu už padarytą ar sutartą padaryti darbą arba už suteiktas ar sutartas suteikti paslaugas³⁷.

Europos Bendrijų teisingumo teismas, sprenddamas *Osterreichischer Oewerkschaftsbund, Gewerkschaft der Privatangestellten v. Wirtschaftskammer Osterreich* byla, atlyginimą įvardijo „priešpriešine paslauga“³⁸. Be to, šioje byloje teismas išaiškino, jog: jeigu darbdavys išmoka darbuotojui atlyginimą, šis gali būti vadinamas užmokesčiu tik tuomet, jeigu jis yra priešpriešinė kompensacija už darbuotojo suteiktas paslaugas arba paskatinimas darbuotojui suteikti tokias paslaugas ateityje. Tokios išmokos santykis su darbo santykiais turi būti bent toks, kad būtų galima nustatyti įmonės interesą išmokėti darbuotojui šią išmoką³⁹.

Be to, Europos Bendrijų teisingumo teismas *Gabriele Gruber v Silhouette International Schmied GmbH & Co* byloje plečiamai aiškino darbo užmokesčio sąvoką ir nusprendė, jog darbo užmokesčio dalimi yra laikoma ir išėtinė išmoka⁴⁰.

Remiantis Teisingumo teismo suformuota praktika, galima teigti, jog darbo užmokesčiu yra laikomas ne tik darbdavio atsiskaitymas su darbuotoju už sulygtą darbą, bet ir išankstinis apmokėjimas už ketinamas atlikti paslaugas. Prie atlygio už darbą priskiriamos ir išėtinės išmokos bei kompensacijos, kurios mokamos pagal darbuotojo darbo trukmę ir atliktų darbų toje organizacijoje kokybę⁴¹.

LR DK 186 straipsnis apibrėžia, jog „darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį“⁴². Dar daugiau, LR DK plečiamai aiškina darbo užmokesčio sudėtį ir numato, kad darbo užmokesčiu yra laikomas ne tik pagrindinis darbo užmokestis, bet ir „...visi papildomi uždarbiai, bet kokiu būdu darbdavio tiesiogiai išmokami darbuotojui už atliktą darbą“⁴³.

Lietuvos Aukščiausiasis teismas byloje *J. K. v. UAB „Espersen Lietuva“*, remdamasis LR DK 186 straipsnio 2 dalimi pasisakė, kad „darbo užmokestis apima ir premijas, kurios numatytos darbo

³⁷ Tarptautinės darbo organizacijos Generalinė konferencija. Konvencija dėl darbo užmokesčio apsaugos. 1949 06 08, Nr. 95. Prieiga per internetą:

http://www.socmin.lt/get_file.php?file=RTpcXEluZXRwdWJcXFNtYXJ0d2ViL3NvYy9tL21fZmlsZXMvd2ZpbGVzL2ZpbGUyNDguZG9jO0tvbnY5NS5kb2M7Ow==> [Žiūrėta: 2008 03 28].

³⁸ Europos Teisingumo teismo byla C220/02 *Osterreichischer Oewerkschaftsbund, Gewerkschaft der Privatangestellten v. Wirtschaftskammer Osterreich*, 2004, ECR 2318. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62002J0220:LT:HTML> [Žiūrėta: 2009-02-02].

³⁹ Ten pat.

⁴⁰ Europos Teisingumo teismo byla C249/97 *Gabriele Gruber v Silhouette International Schmied GmbH & Co*, 1999, ECR I-05295. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&numdoc=61997J0249&lg=en [Žiūrėta: 2009-02-04].

⁴¹ Europos Teisingumo teismo byla C220/02 *Osterreichischer Oewerkschaftsbund, Gewerkschaft der Privatangestellten v. Wirtschaftskammer Osterreich*, 2004, ECR 2318. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62002J0220:LT:HTML> [Žiūrėta: 2009-02-02].

⁴² Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

⁴³ Ten pat.

sutartyse už tam tikrų rodiklių įvykdymą, kuriuos įvykdęs darbuotojas įgyja subjektyvią teisę reikalauti premijos, o darbdavys privalo ją išmokėti⁴⁴.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad darbuotojo, kaip silpnesniosios darbo teisinių santykių šalies, teisė į darbo užmokestį yra ginama ne tik Europos Sąjungos, bet ir Lietuvos teisės aktu. Darbo teisinių santykių ypatumus lemia ir tai, jog darbuotojas privalo asmeniškai atlikti darbo sutartimi jam pavestą darbą, o darbdavys – už jį atitinkamai sumokėti⁴⁵.

Kadangi darbo sąlygoms ir trukmei neįmanoma pritaikyti vieno standarto, t.y. numatyti, jog darbuotojas privalo dirbti tam tikrą laiką, o darbdavys sudaryti konkrečias nekintančias sąlygas, LR DK reglamentuoja atskiras nukrypimų nuo įprastų darbo sąlygų ar darbo laiko trukmės rūšis:

- Darbo apmokėjimas esant nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų;

Jeigu yra nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, už darbą tokiomis sąlygomis mokamas padidintas, palyginti su normaliomis sąlygomis, tarifinis atlygis. Konkretūs apmokėjimo dydžiai nustatomi kolektyvinėse ir darbo sutartyse⁴⁶.

- Mokėjimas už viršvalandinį ir nakties darbą;

Už viršvalandinį darbą ir darbą naktį mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojo darbo užmokesčio, nurodyto LR DK 186 straipsnio 2 dalyje⁴⁷. Nors paprastai viršvalandiniai darbai yra draudžiami, tačiau esant tam tikroms neįprastoms sąlygoms, kurios yra numatytos Kodekso 150 – 152⁴⁸ straipsniuose, kuomet negalioja viršvalandinių darbų apribojimai, viršijant numatytą darbų trukmę ir tuo metu atliekant papildomus darbus, už juos privalo būti sumokėta pusantro karto daugiau. Tokį atlygio dydį sąlygoja darbuotojo darbo našumas bei papildomas darbo krūvis.

- Mokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis;

Už darbą poilsio arba švenčių dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo darbuotojo vidutinio darbo valandos užmokesčio (darbo dienos užmokesčio), arba darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną arba tą dieną pridėdant prie kasmetinių atostogų ir mokant už tas dienas darbuotojui jo vidutinį darbo užmokestį⁴⁹.

LR darbo kodeksas suteikia darbuotojui papildomas garantijas tuomet kai jis dirba poilsio ar švenčių dienomis, tačiau reikia pastebėti, jog šio straipsnio nuostatos netaikomos asmenims dirbantiems pagal grafiką, t.y. budėtojams, ligoninių darbuotojams: slaugytojams medikams, gaisrininkams ir pan. Jų darbo sąlygos ir apmokėjimo tvarka numatyta įstaigų, įmonių ir

⁴⁴ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartis c. b. J. K. v. UAB „Espersen Lietuva“, Nr. 3K-3-451/2006, kat. 14.1; 14.3.2; 14.3.3; 18.2.1; 18.2.2; 96.3.

⁴⁵ Variakojis P. Garantinių išmokų ir priemonių sampratos ir atskyrimo problemos darbo teisėje. – Jurisprudencija, 2004. P. 12-13.

⁴⁶ Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

⁴⁷ Ten pat.

⁴⁸ Ten pat.

⁴⁹ Ten pat.

organizacijų vidaus teisės aktuose ir darbo sutartyse ir jiems, remiantis Kodekso nuostatomis, taikomas valandinis darbo užmokestis. Be to, tokių darbuotojų darbo laikas apskaičiuojamas vedant suminę, mėnesinę, o ne dienos darbo laiko apskaitą.

Nors LR darbo kodeksas detalai reglamentuoja darbo apmokėjimo tvarką ir sąlygas, vis tik Kodekso 188 straipsnis⁵⁰ apibrėžia, jog darbo apmokėjimo sąlygos, dydžiai, profesijų ir pareigų tarifiniai ir kvalifikaciniai reikalavimai, darbo normos, darbų ir darbuotojų tarifavimo tvarka yra nustatomi kolektyvinėse sutartyse. Taigi, remiantis šia Kodekso nuostata, darbo ar kolektyvinėse sutartyse galima numatyti tam tikrus kriterijus apibrėžiančius atlyginimo dydį ir tvarką, tačiau jie negali pažeisti minimalaus darbo užmokesčio ir kitų, Kodekse bei jį papildančiuose teisės aktuose imperatyviai reglamentuotų nuostatų.

Taigi, didžiausias skirtumas tarp skatinimo pagal LR DK 233 straipsnį yra privalomumo požymis, kadangi, kaip jau buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, skatinti darbuotoją pagal minėtą LR DK straipsnį ar jo neskatinti apsprendžia pats darbdavys, tuo tarpu papildomų mokėjimų už darbuotojo papildomai atliktus darbus ar išdirbtą papildomą darbo laiką bei kitų Darbo kodekse įvardytų išmokų darbdavys negali išvengti ir jas išmokėti privalo. Panašumu, mano nuomone, galima įvardyti tai, kad tiek privalomieji, tiek neprivalomieji skatinimo būdai Kodekse reglamentuoti pakankamai glaustai, suteikiant darbdaviui galimybę detaliai tvarką apibrėžti darbo ar įmonės kolektyvinėje sutartyje ar kito pobūdžio vidaus teisės aktuose. Be to, analizuojant skatinimą pagal LR DK 233 straipsnį buvo pastebėta, jog ne visas darbuotojų skatinimo rūšis vertėtų laikyti skatinimo priemonėmis, kaip antai premijos jubiliejų ir švenčių progomis, išmokos nelaimių atveju ir t.t. Tai leidžia atkreipti dėmesį, jog negalima vienareikšmiškai traktuoti, kad už produktyvumą, kai tokia premijos galimybė yra numatyta kolektyvinėje sutartyje, ir už produktyvumą, kai tai apsprendžia pats darbdavys, darbuotojas vienu atveju yra skatinamas, o kitu – ne. Abu atvejai verčia darbuotoją didinti darbų mastą ir gerinti darbo kokybę, abiem atvejais darbuotojas gauna papildomas pajamas ir darbuotojui visiškai nėra svarbu ar jos bus laikomos darbo užmokesčio dalimi ar ne, svarbu, kad tai tenkina jo poreikius, didina jo pasitikėjimą savimi ir skatina ateityje dirbti dar geriau, o tai ir yra pagrindinis skatinimo, kaip motyvavimo proceso dalies tikslas.

Taigi, remiantis glausta darbo užmokesčio sudedamųjų dalių analize, kuomet buvo nustatyta, jog apmokėjimą už darbą švenčių ir poilsio dienomis, apmokėjimą už viršvalandinį ir nakties darbą, mokėjimą kai padidintas darbų mastas, suteikia darbuotojui galimybę, išpildžius įstatyme numatytas sąlygas, papildomai užsidirbti, o tai reiškia, jog jo atlygis už darbą tampa didesnis. Mano nuomone, minėtos priežastys skatina darbuotoją dirbti papildomai ir gerinti darbo produktyvumą, todėl jos taip pat yra darbuotojų motyvacijos šaltinis ir gali būti laikomos darbuotojų skatinimo sistemos dalimi. (Plačiau apie tai bus kalbama III darbo dalyje). Nors tokio skatinimo pobūdis ir turės

⁵⁰ Ten pat.

privalomumo elementą bei bus darbo užmokesčio dalimi, tačiau minėtų priemonių negalima visiškai atriboti nuo darbuotojų skatinimo. Kaip daugelyje užsienio valstybių, LR darbo teisės aktuose būtų galima išskirti du skatinimo būdus, privalomąjį ir savarankiškąjį, o prieš tai išvardytas skatinimo rūšis laikyti privalomojo darbuotojų skatinimo dalimi.

2. MATERIALIOS IR NEMATERIALIOS DARBUOTOJŲ SKATINIMO FORMOS BEI JŲ TAIKYMAS PRAKTIKOJE

Šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojų skatinimas beveik vienareikšmiškai suprantamas kaip geras atlyginimas, proporcingas jų atliktam darbui. Vis dėlto, nemažiau svarbu suprasti ir subjektyvųjį darbo naudingumą bei jį vystyti. Nepakanka gerinti matomus, objektyvius darbo ir jo užmokesčio veiksnius, būtina įvertinti mentalinį veiksnių darbe pasireiškimą. Geriausioms šio laikmečio įmonėms arba klestinčioms kompanijoms būdinga vidinė kultūra, kuri turi suvienyti ir nukreipti darbuotojus organizacijos tikslų siekimui, pripažįstant bendras vertybes. Ji laikoma įmonės produktyvumo rezervu, nes akumuliuoja atskirų individų, jos narių, žinias, patirtį, gabumus, sugebėjimus, kuriuos panaudoja organizacijai iškylančioms problemoms spręsti. Šis rezervas leidžia lengvai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Dėl šių priežasčių galima skirti dvi skatinimo formas:

- piniginis ir kitas materialus darbuotojų skatinimas;
- nematerialus, t.y. ne piniginis, darbuotojų skatinimas.

2.1. Piniginis ir kitas materialus darbuotojų skatinimas

Šiuolaikinio civilizuoto asmens gyvenimo sąlygos ir kokybė, finansinės galimybės bei visuomeninė padėtis neretai yra nulemti jo dirbamo darbo ar užimamų pareigų. Bene svarbiausias veiksnys, apsprendžiantis žmogaus darbo pasirinkimą yra darbo užmokesčio dydis. Taigi, atlygis už darbą – didžiausias dirbančiojo motyvacijos šaltinis.

Darbo užmokestis Lietuvoje tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone. Nors išsivysčiusiose šalyse materialiniai stimulai palaipsniui praranda savo svarbą ir užleidžia vietą nepiniginiams motyvavimo metodams, Lietuvoje situacija kiek kitokia: darbo užmokestis ir piniginis įvertinimas tampa ypač svarbiu motyvaciniu veiksniumi tada, kai nėra patenkinti dirbančiųjų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Šiuo metu pagrindinis daugumos Lietuvos

dirbančiųjų darbo motyvas yra darbo užmokestis⁵¹. Tai patvirtina ir darbo motyvacijos tyrimai Lietuvos įmonėse ir organizacijose.

„TNS Gallup“ atliktas tyrimas, kurio metu apklausta per 300 įmonių atstovų didžiuosiuose Lietuvos miestuose, rodo, kad bazinis darbo užmokestis, kaip darbuotojų skatinimo priemonė, užima trečiąją vietą, tačiau darbdaviai pažymi, kad daugumai darbuotojų efektyviausia motyvacija – geras atlyginimas.⁵² Tuomet, kai atlyginimo dydis tenkina darbuotoją, efektyviomis tampa ir kitos skatinimo priemonės. Esant nepakankamam atlyginimui, darbuotojas tampa nepatenkintas darbu, labiau pažeidžiamas ir prieinamas konkurentams, o nepatenkintas darbo sąlygomis, ima ieškoti geresnio, labiau atitinkančio jo lūkesčius, darbo.

Atlyginimo svarbai motyvuojant darbuotojus pritarė AB „Utenos trikotažo“ generalinė direktorė Regina Sajinė interviu naujienų agentūrai UAB „BNS“ interviu metu. Ji teigė, kad atlyginimas kiekvienam darbuotojui dabar yra „numeris vienas, jį peržiūrėti yra labai svarbu norint išsaugoti žmones. Pragyvenimas nuolat brangsta. Vis daugiau išleidžiama maistui, transportui. Žmogus dirba, kad patenkintų gyvybiškai svarbius poreikius ir galėtų apsirengti. Po to kalbama apie paskolas būstui ir automobiliui – tam taip pat reikia nuolatinės darbo vietos ir atlyginimo“. Tos pačios apklausos metu panašios nuomonės buvo ir Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos generalinis direktorius Danas Arlauskas. Jo teigimu, vienoje ministerijoje buvo pareikšta, kad žmonės emigruoja iš Lietuvos ne dėl ekonominių priežasčių, o dėl to, kad darbo vietoje nesijaučia patogiai. Tačiau realiai Lietuvoje pagrindinis darbuotojų skatinimas yra atlyginimas⁵³.

Kaip matyti iš darbdavių atstovų pasisakymų, Lietuvoje pakankamas ar bent normalus atlyginimas yra svarbus darbuotojų skatinimo būdas. Piniginiam skatinimui taip pat priskirtini priedai prie atlyginimų taip skatina darbuotojus 65 procentai Lietuvos darbdavių, ar nuo rezultatų priklausančios metinės premijos, jomis skatina 48 procentai Lietuvos darbdavių.

Šioje vietoje reiktų atkreipti dėmesį į atskirų įmonių darbuotojams taikomas skatinimo priemones bei šiek tiek paanalizuoti teisės aktus, kuriuose ir kaip apibrėžiamos konkrečios įmonės darbuotojų skatinimo galimybės, sąlygos ir tvarka.

Pavyzdžiui, UAB „Aprangos“ grupės generalinio direktoriaus Rimanto Pervenecko teigimu, įmonėje niekada nebuvo 13-ojo atlyginimo tradicijos, tačiau pasitaikydavo metų, kai visiems darbuotojams būdavo išmokamos vienodo dydžio premijos. Jo nuomone, kiekviena įmonė pasirenka strategiją, kada mokėti daugiau pinigų darbuotojams – per Kalėdas, prieš atostogas ar kas mėnesį.

⁵¹ Sakalas, A., Šilingienė, V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 144.

⁵² BNS. Lietuvoje geriausias darbuotojų skatinimas – geras atlygis. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/44103> [Žiūrėta: 2008-04-04]

⁵³ Ten pat.

Tuo tarpu Bendrovės UAB „Vaičiulis Human Resources Consulting“ direktorius Aidas Vaičiulis teigė, kad 13-ąjį atlyginimą arba piniginę premiją dažniausiai moka įmonės, kurių skatinimo sistemos susietos su įmonės rezultatais, pavyzdžiui, pasiekti metinę tam tikro dydžio apyvartą arba užimti tam tikrą rinkos dalį. Tačiau jeigu įmonė turi fiksuotą atlygio sistemą ir, pavyzdžiui, yra užsibrėžusi tikslą, kad darbo užmokestis per metus pakils 7 proc., tokiu atveju, darbuotojai prieš Kalėdas skatinami ne pinigais, o, tarkime, bendra kelione⁵⁴.

Bendrovės UAB „Lietuva Statoil“ Personalo departamento direktorė Vilma Gapševičiūtė pateikė duomenis, kad įmonė taip pat nemoka įprasto atlyginimo dydžio premijos, tačiau kasmet darbuotojų premijos skaičiuojamos pagal pasibaigusią metų rezultatus ir sumokamos po Naujųjų metų, tuo tarpu prieš Kalėdas darbuotojai pakviečiami į šventinį renginį⁵⁵.

Vis dėlto, Lietuvos įmonės bando įtvirtinti nepiniginio natūrinio skatinimo sistemą, kadangi darbuotojas gavęs didesnę atlyginimo dalį prie jo labai greitai pripranta ir ateityje mažėjant motyvacija, jis ima prašyti dar didesnio atlyginimo. Dėl minėtų priežasčių nepiniginės priemonės įgyja didesnę išliekamąją vertę. Galima drąsiai teigti, kad visus tenkinančių motyvavimo priemonių nėra. Įmonės turėtų sugebėti derinti tiek pinigines tiek ir nepiniginės skatinimo priemones, nes tai padeda pasiekti geresnių rezultatų.

Visi šie veiksniai yra susiję su darbuotojų skatinimu. Kiekvienam darbdaviui yra svarbu, kad tai būtų aiškiai reglamentuota šalies įstatymų ir įgyvendinama praktiškai. Deja, bet mūsų LR DK yra tik abstrakčiai apibrėžta, jog už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus,⁵⁶ todėl šis klausimas sprendžiamas dažniausiai skatinimo priemonės, sąlygas ir jų skyrimo tvarką įtvirtinant darbo tvarkos taisyklėse, kolektyvinėje sutartyje ar kitame lokaliniame teisės akte (pvz., direktoriaus įsakyme).

Įmonės kolektyvinėje sutartyje dažniausiai sprendžiami darbo sutarčių sudarymo, pakeitimo ir nutraukimo, darbo apmokėjimo organizavimo, darbo ir poilsio laiko, saugių ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymo, kompensacijų ir lengvatų suteikimo, kvalifikacijos kėlimo bei su tuo susijusių garantijų, šalių tarpusavio informavimo ir konsultavimo bei kiti šalims svarbūs darbo, profesiniai, ekonominiai ir socialiniai klausimai. Taip pat darbo teisės aktai numato darbdaviams galimybę kolektyvinėse sutartyse aptarti ir darbo užmokesčio priedų, priemonių, kitų lengvatų ir kompensacijų skatinimo sistemas bei formas, nustatyti darbo normas, darbo užmokesčio išmokėjimo bei atsiskaitymo tvarką⁵⁷.

29 Lukaitytė R. 13 – asis atlyginimas – atgyvena, bet priedai ir koncertai dabartis. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=15324138> [Žiūrėta: 2008 10 10].

⁵⁵ Ten pat.

⁵⁶ Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569

⁵⁷ Mieliauskas T. Kolektyvinė sutartis. Prieiga per internetą. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/41384d2a56173> [Žiūrėta: 2008-10-10]

Dabartinis LR Darbo kodeksas nemažą dalį darbo sutarties šalių santykių palieka reguliuoti kolektyvinėms sutartimis, tame tarpe, darbuotojų skatinimui taip pat yra palikta niša. Darbuotojų skatinimo reglamentavimas skirtingose kolektyvinėse sutartyse yra skirtingas.

Analizuojant kaip darbuotojų skatinimas yra reglamentuotas atskiros įmonės vidaus teisės aktuose, galima pasiremti UAB „Kauno švara“ pavyzdžiu. Ši bendrovė darbuotojų skatinimo galimybes apibrėžė kolektyvinėje sutartyje su UAB „Kauno švara“ darbuotojų ir darbininkų profesinėmis sąjungomis bei patalpino skyriuje: „Socialiniai klausimai“. Šios bendrovės darbuotojai ir darbininkai dirbantys joje ne mažiau kaip 5 metus, finansiškai yra skatinami jų asmeninių jubiliejų progomis. Darbuotojams ir darbininkams įteikiamos padėkos ir piniginės premijos suėjus 30, 40, 50, 60, 70, 75 metų ir kas 5 paskesnius metus“. Jubiliejų progoms pažymėti darbuotojai gali nemokamai pasinaudoti valgyklos sale. Būtina akcentuoti, kad piniginių premijų dydis kolektyvinėje sutartyje nėra aptartas ir detalizuotas. Įdomu yra tai, kad bendrovės darbuotojams, nukentėjusiems 1991 m. sausio 13 d., tremtiniams ir poliniams kaliniams, poilsinių kelialapių kaina apmokama skiriant 500 litų. Bendrovė naudoja dar vieną pakankamai įdomią skatinimo formą, kurią būtina paminėti. Bendrovėje yra sudaromas 10 000 litų fondas nepalūkaninėms paskoloms bendrovės darbuotojams teikti. Tokią paskolą galima gauti stichinių nelaimių, operacijos, ligos ar kitais kritiniais gyvenimo atvejais. Fondas yra nuolat papildomas iš grąžinamų lėšų, o kam suteikti paskolą ir kokią sumą, sprendžia komisija sudaryta iš: bendrovės generalinio direktoriaus, vyriausiosios finansininkės, darbuotojų profesinės sąjungos pirmininko ir darbininkų profesinės sąjungos pirmininko⁵⁸.

Tuo tarpu AB „Kauno energija“, pagal kolektyvinę sutartį, darbuotojus sulaukusius 50, 55 ar 60 metų skatina skiriant piniginę dovaną. Piniginės dovanos dydis apskaičiuojamas nuo bendrovės ar jos filialo praėjusio mėnesio darbo užmokesčio vidutinės sumos ir taikomas procentiškai išdirbtų metų skaičiui. Pretenduojančių gauti piniginę dovaną stažas bendrovėje turėtų būtų nepertrauktas. Išdirbus įmonėje nuo 1 iki 10 metų skiriami 25 procentai, nuo 10 iki 15 metų 37,5 procentai, nuo 15 iki 20 metų 50 procentų, o išdirbus daugiau kaip 20 metų 75 procentai⁵⁹.

Nagrinėjant, kaip darbuotojų skatinimas reglamentuotas UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinėje sutartyje, matyti akivaizdus skirtumas su prieš tai aptartomis bendrovėmis. Skyriuje: „Darbo organizavimas ir apmokėjimas“, numatoma, kad darbdavys premijuoja darbuotojus pagal UAB „Lietuva Statoil“ patvirtintus premijavimo nuostatus. Ši nuostata yra nukreipiančioji į kitą lokalinį teisės aktą – premijavimo nuostatus. Minėtus nuostatus tvirtina UAB „Lietuva Statoil“ Valdyba, pasikonsultavusi su Profesinės sąjungos komitetu. Taip pat sutartyje yra punktas, kuriame teigiama, kad už atliktus ypatingus darbuotojo veiksmus, dėl kurių buvo apsaugotas bendrovės turtas arba

⁵⁸ UAB „Kauno Švara“ kolektyvinė sutartis. 2001. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁵⁹ AB „Kauno energija“ kolektyvinė sutartis. Oficialiai tekstas neskelbtas.

buvo išvengta bendrovės nuostolių, darbuotojas gali būti premijuojamas. UAB „Statoil Lietuva“ kolektyvinėje sutartyje yra užsimenama apie galimą premijavimą, tačiau detaliau jo būdai, priemonės ir sąlygos nėra reglamentuoti, tai paliekant įtvirtinti premijavimo nuostatuose⁶⁰.

Apibendrinant šias Kolektyvines sutartis, galima daryti išvadą, jog darbuotojų piniginis skatinimas yra ypatingas klausimas. Jį sunkiai sprendžia valstybinės ir savivaldybių įmonės. Piniginio skatinimo klausimo nesiryžtama spręsti kolektyvinėje sutartyje arba ryžtamasi tai daryti, tačiau skatinimo priemonių spektras nėra gausus. Norint numatyti konkrečias piniginio skatinimo priemones kolektyvinėje sutartyje, vidaus tvarkos taisyklėse ar kitame lokaliame teisės norminiame akte, reikia atsižvelgti į daugelį dalykų: bendrovės tikslus ir strategiją, pelningumą, galimybę skirti lėšų darbuotojų skatinimui, darbuotojų lūkesčius bei prioritetų skirtingoms skatinimo priemonėms išskyrimą. Įmonė gali būti pasirinkusi nematerialūs skatinimo būdų strategiją. Be to skatinimo priemonės yra dinamiška, nuolat besikeičianti įmonės valdymo proceso dalis, kuri reikalauja pakankamai gilios įmonės veiklos specifikos bei vidinės kultūros analizės. Būtent dėl išvardytų priežasčių yra pakankamai sunku apibendrinti atskirų įmonių vidaus teisės aktuose numatytas skatinimo priemones bei išvesti bendrą, joms visoms tinkančią, skatinimo priemonių pasirinkimo bei pritaikymo taisyklę.

2.1.1 Papildomas sveikatos draudimas, investicinis gyvybės draudimas bei pensijų kaupimas

Darbdaviai visada ieško būdų skatinti, savo darbuotojus, o darbuotojai ieško kelių, kaip būti įvertintiems už jų atliktą sunkų darbą. Skatinančios priemonės nušauna du zuikius vienu šūviu, t.y. įkvepia ir motyvuoja darbuotojus už gerai, kokybiškai ir laiku atliktą darbą⁶¹.

„Lietuvoje iki šiol labiau įprasta darbuotojus skatinti papildomais atlyginimo priedais, kurių naudą galima pajusti iš karto, pavyzdžiui, naudotis įmonės mobiliuoju telefonu, automobiliu. Kita vertus, pastebime, kad mūsų šalyje veikiančios bendrovės vis dažniau atranda visame pasaulyje populiarias darbuotojų skatinimo priemones skirtas ateičiai – gyvybės, sveikatos draudimą ir lėšų pensijai kaupimą“, – sako UAB „SEB gyvybės draudimo“ generalinė direktorė Baiginat Kamuntavičienė⁶².

Užsienio šalyse darbdaviai dažniau yra linkę skatinti darbuotojus, gerai atliekančius darbą, papildomos pensijos kaupimu pensijų fonduose. Ši skatinimo priemonė turi nemažai privalumų, nors nauda juntama ne čia ir dabar, tačiau pensijos kaupimas pensijų fonduose yra naudingas darbuotojui, nes tai garantuoja pajamų šaltinį jam nebedirbant. Kiekvienas žmogus suinteresuotas

⁶⁰ UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinė sutartis. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁶¹ Paying for Performance. Prieiga per internetą:

<http://www.gaebler.com/Paying-for-Performance.htm> [Žiūrėta: 2008-09-10].

⁶² Lietuvos biofarmacininkams – pažangiausių skatinimo paslaugų kompleksas. Prieiga per internetą: http://www.sicor.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_6 [Žiūrėta: 2008-10-20].

savo ateitimi ir tuo, kad sukaupta suma būtų kuo didesnė. Šia priemone turėtų būti suinteresuoti ne tik darbuotojai, bet ir darbdaviai. Remiantis Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymu⁶³ asmenims, kurie dalyvauja papildomos pensijos programoje yra taikoma pajamų mokesčio lengvata: nuo 2008 metų sumokėtų įmokų gali būti sugražinama iki 24 procentų, o atsiimant pinigus, suma, viršijanti įmokas, neapmokestinama. Taip pat, atsiimant pinigus įmokėtos įmokos apmokestinamos 15 procentų tarifu.

Savaime suprantama, kad ši investicija yra ilgalaikė. Tačiau tai anaiptol nėra trūkumas, greičiau privalumas, nes taip skatinami darbuotojai prisiriša prie darbdavio ir yra linkę dirbti tokioje įmonėje, kuri investuoja į darbuotoją bei sukuria ateities garantijas. Darbuotojų lojalumas yra svarbus ir darbdaviui, kadangi jis apsidraudžia nuo netikėto „protų nutekėjimo“ į konkuruojančias įmones.

Panaši darbuotojų skatinimo priemonė yra *papildomas darbuotojų sveikatos draudimas*. Šio draudimo sąvoka įtvirtinta Lietuvos Respublikos Draudimo įstatymo 2 straipsnyje 5 punkte: „*Papildomasis (savanoriškasis) sveikatos draudimas* papildomojo (savanoriškojo) sveikatos draudimo sutartyse nustatytos asmens sveikatos priežiūros paslaugos, atlyginamos pagal šias sutartis po papildomojo sveikatos draudimo draudiminio įvykio. Papildomasis (savanoriškasis) sveikatos draudimas vykdomas Lietuvos Respublikos draudimo įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka“⁶⁴.

Nepaisant to, kad papildomas (savanoriškas) sveikatos draudimas yra įtvirtintas įstatyme, Lietuvoje jis nėra labai paplitęs. Tai lemia ir netobula Lietuvos įstatymų bazė: darbdaviai, rūpinęsi darbuotojų gerove, patirdavo nepagrįstai didelių išlaidų, nes draudimo įmokos buvo mokamos iš įmonės pelno. Nuo 2007 m. liepos 1 d. padėtis iš esmės pasikeitė, kadangi Lietuvoje įsigaliojo Valstybinio socialinio draudimo įstatymo pataisa⁶⁵ ir darbdaviai, apdraudžiantys darbuotojus papildomu sveikatos draudimu, jau neprivalėjo nuo įmokų skaičiuoti „Sodros“ mokesčio, to pasekmėje, savo darbuotojus apdraudžiančios įmonės gali trečdaliu sumažinti sąnaudas. Dėl šios lengvatos privataus sveikatos draudimo rinka Lietuvoje išaugo apie 3 kartus. Skatinimas papildomu sveikatos draudimu yra viena geriausių priemonių užsitarnauti darbuotojų lojalumą ir juos išlaikyti. "Atveju, kai įmonės privačiu sveikatos draudimu apdraudžia tik vadovus, nuolat mažėja", - sako Rimgaudas Staigis, UAB „Ergo Lietuva gyvybės draudimas“ Rizikų valdymo ir žalų reguliavimo skyriaus vadovas. Jo teigimu, įmonės vis dažniau draudžia visus savo darbuotojus, tačiau kiekviena

⁶³ Valstybės Žinios. 2002, Nr. 73-3085.

⁶⁴ Valstybės Žinios. 1996, Nr. 55-1287.

⁶⁵ Valstybės Žinios. 2005, Nr. 88-3292.

įmonė taiko atskirus kriterijus. Vienas dažniausiai pasitaikančių kriterijų – darbuotojas turi būti išdirbęs įmonėje daugiau nei metus⁶⁶.

UAB „Alnos“ įmonių grupė privačiu sveikatos draudimu apdraudė daugiau nei 360 savo darbuotojų. Pasak R. Staigio, tai yra didžiausia „Ergo Lietuva gyvybės draudimas“ privataus sveikatos draudimo sutartis pagal draudimo sumą. Bendra „Alnos“ įmonių grupės draudimo suma siekia kiek daugiau nei 2,6 mln. litų, o kiekvienam darbuotojui tenka didesnė nei 7 tūkst. litų draudimo suma. Už personalo politiką atsakingo UAB „Alnos“ įmonių grupės valdybos nario Tomo Milaknio teigimu, verslo srityse, kur veiklos rezultatai ir sėkmę lemia darbuotojai, ypač svarbu plėtoti ilgalaikius darbuotojų ir bendrovės partneriškus santykius.⁶⁷

Apibendrinat galima teigti, jog susidomėjimas papildomu sveikatos draudimu Lietuvoje didėja. Reikia tikėtis, kad neilgai trukus bus sukurta tinkama teisinė bazė, skatinanti papildomo sveikatos draudimo plėtojimą ir žmonės mažiau emigruos į užsienį ne tik dėl uždarbio, bet ir dėl socialinių garantijų. Darbdaviai dažniau apmokės darbuotojų apsilankymus sveikatingumo centruose, stomatologų paslaugas ir t.t., šis dėmesys darbuotojui reikš daug daugiau nei keliais šimtais didesnė alga. Yra pagrindo manyti, kad, kaip ir užsienio šalyse, papildomas sveikatos draudimas taps populiaria skatinimo priemone.

Kalbant apie socialinio paketo skatinamąsias priemones, būtina paminėti ir *investicinį gyvybės draudimą*. Investicinis gyvybės draudimas nuo kitų gyvybės draudimo rūšių skiriasi tuo, kad dalis įmokos skiriama investicijoms, tikintis gauti daugiau pelno nei iš fiksuotų palūkanų. Darbuotojų draudimas – tai skatinimo sistema, kuri remiasi ne vienkartinėmis premijomis ar apdovanojimais, o atlygiu už ilgalaikių tikslų pasiekimą ir lojalumą įmonei. Toli į ateitį žvelgiantys vadovai jau seniai naudojami gyvybės draudimu kaip papildoma darbuotojų skatinimo priemone, taip apsaugodami juos ir jų šeimas nuo nelaimingų atsitikimų padarinių ir kartu jiems kaupdami kapitalą⁶⁸. Darbuotojų gyvybės draudimas teikia abipusę naudą tiek darbdaviui, tiek darbuotojui – darbuotojas gauna socialines garantijas būsimai pensijai, o darbdavys išlaiko kvalifikuotą darbuotojų komandą ir gali racionaliai planuoti sąnaudas. Šiuo metu bankai skuba į pagalbą darbdaviams siūlydami tiesiog įmokėti tam tikrą sumą į paties darbuotojo atidarytą ir pasirinktą draudimo sąskaitą banke. Tokiu būdu darbdavys nepririša darbuotojo ir negali disponuoti pervestais pinigais. Iš kitos pusės darbdaviui šis draudimo modelis yra naudingas mažesnėmis administravimo išlaidomis, o išmokos už darbuotojų draudimą yra atimamos iš apmokestinamojo pelno ir taip sudaromos mokesčių

⁶⁶ „ERGO“ apdraudė „Alnos“ grupės darbuotojus. Prieiga per internetą: http://www.marketnews.lt/naujiena/ergo_apdraude_alnos_grupes_darbuotojus. [Žiūrėta: 2008-03-07]

⁶⁷ Ten pat.

⁶⁸ Įmonių vadovams į pagalbą ateina gyvybės draudimas. Prieiga per internetą: www.sekunde.lt/content.php?p=read&tid=16300-54k [Žiūrėta: 2009 03 03].

lengvatos⁶⁹. AB „Swedbank gyvybės draudimo“ specialisto M. Jusiaus teigimu, kiekvienas darbuotojas sutartį gali sudaryti banko skyriuose, be to pačiam darbuotojui įmokų į šią sąskaitą nuolat įmokėti nebūtina. Darbdavys taip pat neprivalo į sąskaitą kas mėnesį pervesti konkrečios sumos pinigų, jis renkasi, kada ir kiek tam jų skirti. Be to, pakeitus darbą, sudaryta draudimo sutartis ir toliau lieka darbuotojui, o sukauptas lėšas galima sekti internete⁷⁰.

Šis darbuotojų skatinimo būdas, kaip ir prieš tai paminėtieji, yra populiarus užsienio valstybėse, deja, Lietuvoje dar nėra plačiai taikomas. 2007 metais buvo sumokėta 788 mln. LT gyvybės draudimo įmokų, iš jų, AB banko „Swedbank“ duomenimis, 25 mln. sumokėjo darbdaviai už savo darbuotojus, tad galima teigti, kad pamažu ši draudimo forma ima vystytis ir Lietuvoje. Valstybė patobulino šalies teisinę bazę – remiantis LR gyventojų pajamų mokesčių įstatymu⁷¹ asmenys gali susigrąžinti dalį sumokėto pajamų mokesčio.

Žvelgiant į atskiras darbuotojų skatinimo priemonių rūšis, nesunku pastebėti, kad tiek papildomas sveikatos draudimas, tiek investicinis gyvybės draudimas, tiek ir pensijų kaupimas, kaip atskiros skatinimo priemonės dar tik žengia pirmuosius žingsnius. Bėlieka tikėtis, jog tinkama įstatyminė bazė, valstybės parama, užsienio šalių patirtis bei Lietuvos įmonių siekis išsilaikyti konkurencingose rinkose bei pritraukti kvalifikuotą personalą, pamažu išstums premijinę skatinimo sistemą, vietą užleisdamas modernesniems, į ateitį orientuotiems darbuotojų skatinimo būdams.

2.1.2 Transporto priemonių, mobilaus telefono ir kitų darbo priemonių suteikimas

Daugeliui darbdavių pažįstama situacija, kai darbuotojas prašo didinti atlyginimą. Dažniausiai tai darbdaviui nėra itin malonu, kadangi atlyginimo didinimas reiškia ir didesnius mokesčius valstybei. Todėl dar viena ypač plačiai Lietuvoje taikoma skatinimo forma – transporto priemonių ir / ar mobiliųjų telefonų suteikimas. Lietuvoje 60 procentų darbdavių darbuotojui sudaro galimybę naudotis įmonės automobiliu. Kitas būdas kai įmonė nuomoja darbuotojo nuosavą automobilį, kuriuo pats darbuotojas ir naudojasi arba jam moka tam tikro dydžio kompensaciją. Taip pat yra taikoma praktika, kai įmonės vardu išsimokėtinai nuperkamas automobilis, darbdavys kas mėnesį bankui moka nustatyto dydžio įmokas, o po tam tikro laiko minėta transporto priemonė pereina darbuotojo asmeninėn nuosavybėn. Kartu su automobiliu yra skiriama tam tikra suma degalams ar kreditinė kortelė, kuria darbuotojas naudojasi pildamas degalus⁷². Išskiriami 2 būdai kaip įmonės automobilis gali būti perduodamas darbuotojui tai yra:

⁶⁹ Darbuotojo motyvacijai – jo gyvybės sąskaitos pildymas. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=16221421> [Žiūrėta:2009-03-03].

⁷⁰ Ten pat.

⁷¹ Valstybės Žinios. 2002, Nr. 73-3085.

⁷² Kaip skatinti darbuotojo lojalumą visuomenei. Prieiga per internetą: <http://lt.lt.allconstructions.com/portal/categories/335/1/0/1/article/5603> [Žiūrėta: 2009-03-03].

- automobilio perdavimo sutartimi;
- lizingo sutartimi.

Įmonės automobilis darbuotojui suteikiamas abiejų šalių darbdavio ir darbuotojo sutarties pagrindu. Šios sutarties turinyje turėtų būti pažymėti:

- sutarties objektas (tiksliai įvardinama automobilio markė, modelis, valstybiniai numeriai, kėbulo numeris, registracijos priemonės liudijimo numeris);
- automobilio "davėjo" (įmonės) įsipareigojimai;
- automobilio "gavėjo" (darbuotojo) įsipareigojimai;
- sutarties terminas;
- kitos sąlygos (kaip vairuotojas turi elgtis kelyje, avarijos atveju, automobilio saugojimo aptarimas, kilometražo limitas ir kt.);
- rekvizitai ir parašai: įmonės (automobilio davėjo) ir darbuotojo (automobilio gavėjo)⁷³.

Pirmuoju atveju įmonė lizingo bendrovei yra tik laiduotoja, kuri garantuoja darbuotojo pajamas. Prie lizingo sutarties įmonė turėtų pasirašyti su darbuotoju atskirą sutartį, kurioje būtų apibrėžta: kada ir kokiomis sąlygomis automobilis pereina darbuotojo nuosavybėn, o kada ne.

Antruoju atveju, automobilį lizingu perka įmonė. Ir tik atskiru susitarimu tarp įmonės ir darbuotojo, lizingo sutarčiai pasibaigus, automobilis gali pereiti darbuotojo nuosavybėn. Ir vienu, ir kitu būdu automobilis nuosavybės teise pereina darbuotojui, jeigu jis nepažeidžia susitarimo ar sutarties sudarytos tarp įmonės ir darbuotojo (pavyzdžiui, darbuotojas padaro šiurkštų darbo drausmės pažeidimą ar išeina iš darbo anksčiau negu baigiasi abipusiai sutartiniai įsipareigojimai). Jei darbuotojas pažeidžia susitarimą ar sutartį (atsižvelgiant į tai koks dokumentas buvo sudarytas), automobilis lieka įmonės nuosavybe.

Tiek automobilio perdavimo naudojimui sutarties, tiek lizingo sutarties atveju, perduodant automobilį su darbuotoju turi būti pasirašomas automobilio perdavimo aktas, o automobilio gražinimo įmonei atveju – automobilio priėmimo aktas. Perduodant darbuotojui įmonės automobilį turi būti sudaroma ir visiškos materialinės atsakomybės sutartis⁷⁴.

Iš pradžių galėtų atrodyti, kad visos šios alternatyvios priemonės yra daugiau būtinumas ir tinkamas darbo pareigų atlikimo užtikrinimas, o ne skatinimas. Tačiau, jeigu jei darbuotojui nebūtų suteikiama tokia privilegija, jam kasdien tektų važinėti darbo reikalais savu automobiliu negaunant kompensacijos ar gaunant, tačiau nepakankamai didelę, o vėlai vakare, baigus darbą, kaskart kiltų problemų grįžti namo, tai vargu ar kuris žmogus sutiktų taip dirbti, o tuo labiau ilgai dirbti tokioje įmonėje. Kita vertus jeigu yra sudaromos galimybės naudotis automobiliu, ir tvarkant įmonės reikalus, asmeniniai finansai nenukenčia, tuo labiau jeigu sudaroma galimybė po kelių metų, įmonei

⁷³ Ten pat.

⁷⁴ Ten pat.

priklausantį automobilį perimti darbuotojo nuosavybėn, kaip atpildą už gerą darbą, sumanumą ir iniciatyvą, tuomet kiekvienas dirbantysis jaučia, kad yra svarbūs ne tik jo darbo rezultatai, bet ir jis pats kaip asmenybė, o tai jau turėtų būti laikoma pakankamai stipriu darbuotojo moraliniu skatinimu.

Dar viena iš taip vadinamo „gerovės paketo“ skatinimo priemonių yra papildomų darbo priemonių suteikimas ir jų naudojimosi apmokėjimas. Dažnoje įmonėje yra suteikiamas darbinis telefonas, kad jos darbuotojai tarpusavyje galėtų kalbėtis nemokamai, taip užtikrinamas svarbių ir skubių darbų atlikimas, tuo pačiu yra skatinamas ir pats darbuotojas. Taip pat darbuotojams, kurie daug bendrauja su klientais ir verslo partneriais yra apmokama tam tikra suma už telefoninius pokalbius, dažniausiai 100-150 litų (priklausomai nuo užimamų pareigų), o kartais net visa suma nepriklausomai nuo jos dydžio. Taip pat gali būti nuperkamas tam darbuotojui skirtas nešiojamas kompiuteris. *Mobilūs telefonai ir nešiojamieji kompiuteriai* darbuotojams perduodami individualios materialinės atsakomybės sutarties pagrindu. Teismų praktika aiškiai sako, kad materialinės atsakomybės sutartis turi būti sudaromos atskirai su kiekvienu darbuotoju ar su darbuotojų grupe, jose turi būti aiškiai apibrėžta už ką atsakingas darbuotojas ar jų grupė – kokios tiksliai materialinės vertybės jam perduotos (automobilis, telefonas, kompiuteris, antspaudas, pinigai ir kt.) bei šių vertybių kiekybiniai ir kokybiniai požymiai. Reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad materialinės atsakomybės sutartis galioja tik tuomet, kai įmonėje yra sudaryta ir patvirtinta kolektyvinė sutartis⁷⁵. LR Darbo kodekso 256 straipsnis⁷⁶ apibrėžia, kad konkrečių darbuotojų ir pareigybių sąrašas, su kuriais sudaromos materialinės atsakomybės sutartis, nustatomos kolektyvinėje sutartyje.

Visų pirma, įmonėms, skatinančioms darbuotojų lojalumą ir investuojančioms į juos, reikėtų nustatyti, kiek ji gali skirti savo piniginių lėšų darbuotojų skatinimui, kokios darbuotojų pareigybės turėtų būti skatinamos ir t.t. Toks skatinimas, kaip aukščiau aprašytas, gali atrodyti nesvarbus, ir greičiau būti laikomas darbdavio pareiga, o ne išskirtinumu, tačiau patogių darbo sąlygų sudarymas kai nereikia darbo vietoje keliems darbuotojams stumdytis ir naudotis tomis pačiomis ofiso pagalbinėmis darbo priemonėmis, vienu telefono aparatu, vienu kompiuteriu, kai po darbo valandų galima vykti namo ir likusi darbą atlikti namuose prie savo asmeninio nešiojamo kompiuterio, skatina darbuotojo lojalumą įmonei, įtakoja jo požiūrį į darbą, įmonę ir jos vadovus.

⁷⁵ Ten pat.

⁷⁶ Valstybės Žinios, 2002, Nr. 64-2569.

2.1.3 Sveikatingumo ir laisvalaikio pramogų organizavimas

Dar viena, gan veiksminga ir reikalinga skatinimo priemonė yra sveikatingumo paslaugų suteikimas darbuotojams. Šiandien darbuotojų sveikata ir sauga yra viena iš svarbiausių pažangių socialinės politikos sričių Europoje ir Lietuvoje. Europos Sąjungos darbuotojų sveikatos ir saugos veiklos teisinis pagrindas – Europos Bendrijos steigimo sutarties 137 straipsnis⁷⁷.

Darbdavio darbuotojui teikiamos sveikatingumo paslaugos kaip skatinimo priemonė apima gydymą, reabilitavimą įmonės įkurtose poliklinikose, sanatorijose, profilaktoriuose, medicinos punktuose ar trečiųjų asmenų teikiamas gydymo ar sveikatingumo paslaugas. Siekdamas sumažinti darbuotojų sergamumą ir išlaikyti jų darbingumą, dauguma įmonių išipareigoja apmokėti darbuotojų periodišką sveikatos patikrinimą, skiepų nuo gripo injekcijas. „TNS Gallup“ atlikto reprezentatyvaus tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai patys savo sveikatos priežiūrai gali skirti tik nedidelę gaunamų pajamų dalį. "Remiantis tyrimo duomenimis, beveik 40 proc. lietuvių Lietuvoje profilaktinėms apžiūroms ir gydymui gali skirti ne daugiau kaip 300 litų, 23 proc. – iki 500 litų. Esant tokiai padėčiai yra labai svarbu, kad darbdaviai prisidėtų prie darbuotojų sveikatingumo.

Galima pastebėti, kad Lietuvai atgavus nepriklausomybę, beveik nebeliko įmonių, turinčių poliklinikas, medicininės pagalbos punktus, profilaktoriumus, poilsivietes, valgyklas, kavines, nuovargį darbe kompensuojančias procedūras, vasaros ir žiemos poilsio stovyklas darbuotojų vaikams. Lietuvoje įdiegta Europinė įmonių socialinių paslaugų patirtis buvo sugriauta ir atmesta kaip nereikalinga. Tačiau taip yra ne visose įmonėse⁷⁸. Ypač didelį dėmesį šiam klausimui kolektyvinės sutarties 5.1.11. straipsnyje skiria AB „Achema“. Šioje akcinėje bendrovėje, veikia bendrovės filialas „Achemos poliklinika“, kurio pagalba bendrovės administracija stengiasi gerinti dirbančių asmenų medicininį aptarnavimą bei gydymą. Įvykus nelaimingiems atsitikimams darbe, nukentėjusiajam privalo būti suteikiama ne tik pirminė, bet ir papildoma kvalifikuota medicininė pagalba Lietuvos Respublikos gydymo įstaigose darbdavio sąskaita. Poliklinikos odontologijos kabinetuose atliekama ligų profilaktika ir gydymas. Kiekvienais metais, esant gripo epidemijai, darbuotojams siūloma skiepytis nuo gripo, o dirbantieji pievose ar miškingose vietovėse, kasmet bendrovės sąskaita skiepijami nuo erkinio encefalito⁷⁹. Panašus reglamentavimas aptiktas ir AB „Kauno energija“ kolektyvinėje sutartyje, kurios 5.1.2 straipsnyje numatyta, kad darbdavys išipareigoja sudaryti sąlygas darbuotojų profilaktiniam sveikatos patikrinimui ir prireikus

⁷⁷ Europos Bendrijos steigimo sutartis. Prieiga per internetą: http://www.univie.ac.at/RI/eur/20041101/LT_ECTreaty20041101.pdf [Žiūrėta: 2009-03-03].

⁷⁸ Dėl verslo socialinių paslaugų darbuotojams įstatymo. Prieiga per internetą: http://www.aktualijos.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=2168&Itemid=99999999 [Žiūrėta: 2009-03-07].

⁷⁹ AB „Achema“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.

reabilitaciniam gydymu, teikti nemokamas paslaugas bendrovės darbo sveikatos punkte⁸⁰. Darbuotojams, kuriems reikia pasitikrinti sveikatą, už darbo laiką, sugaištą tikrinant sveikatą, mokamas jų vidutinis darbo užmokestis, o už medicininės paslaugas atlyginama iš įmonės lėšų, taip yra įtvirtinta ir UAB „Kauno švara“ kolektyvinėje sutartyje⁸¹.

Plačiau nagrinėjant sveikatingumo užtikrinimo klausimą, prie sveikatingumo skatinimo priemonių galima būtų priskirti sporto salės, sporto inventoriaus nuomą, sporto trenerio konsultacijų apmokėjimą, šokių pamokų finansavimą ir panašiai. Visas šias skatinimo priemones jungia siekis, kad darbuotojai būtų fiziškai bei emociškai pailsėję, sveiki, darbštūs ir energingi. Šioje srityje kolektyvinėse sutartyse gana pažangiai tokį darbuotojų skatinimą yra įtvirtinę: UAB „Kauno autobusai“, UAB „Kauno švara“, UAB „Kauno vandenys“. Nemažai dėmesio sveikatingumui skiria UAB „Kauno autobusai“, kadangi bendrovės kolektyvinės sutarties skyriaus „Socialinė rūpyba“ 95 straipsnyje yra įtvirtinta, jog darbdavys skiria lėšas sporto inventoriaus įsigijimui, sporto salės nuomai ir kitiems sporto renginiams⁸². Panašiai reglamentuota ir UAB „Kauno švara“ kolektyvinės sutarties „Socialiniai klausimai“ skyriaus 7.10 straipsnyje, kuriame sakoma, kad sportui ir kultūrai bendrovėje plėtoti skiriama lėšų, tačiau jų dydį nustato administracija bendradarbiaudama su profsajunga. Minėtos bendrovės kolektyvinės sutarties 7.11 straipsnis numato, kad esant galimybei, skiriama lėšų sporto inventoriui bei aprangai įsigyti, o 7.12 straipsnyje sakoma, kad bendrovės darbuotojai turi teisę nemokamai naudotis atletinės gimnastikos sale, sporto sale bei konsultuotis su treneriu⁸³. Daug dėmesio darbuotojų sveikatingumui skiriama ir UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinėje sutartyje. Šios sutarties „Socialinės rūpybos“ skyriaus 32 str. numatoma bendrovės vyrų krepšinio komandai ir Lietuvos vandens tiekėjų asociacijos organizuojamiems sąskrydžiams, dalyvių maitinimui ir sporto inventoriaus įsigijimui bei sporto salės nuomai ir kt. skirti iki 20 tūkstančių litų per metus ir suteikti transportą vykstant į varžybas⁸⁴.

Tokios darbdavių skatinimo iniciatyvos yra sveikintinos, nes sportas padeda stiprėti fiziškai, suteikia gerų emocijų ir kartu yra svarbus veiksnys komandos formavimui, skatina kolektyvo narių vienas kito pažinimą ir artimesnį bendravimą.

Kaip skatinimo priemonę taip pat galima įvardyti ir kelialapių ir poilsio namus ar užsienio šalių kurortus apmokėjimą. Šis būdas padeda darbuotojams ne tik pailsėti, bet ir suteikia energijos naujiems iššūkiams bei darbams, kadangi poilsis būtinas žmogaus organizmo fiziologijai ir psichikai. Jei žmogus nori produktyviai dirbti, jam reikia gerų atostogų. Pavyzdžiui, japonai atostogauja 14 dienų, nors pagal įstatymą priklauso 28 dienos. Visi manome, kad jie daug dirba, todėl skiria tik 14 dienų atostogoms. Tačiau tai yra netiesa, kadangi išeidami atostogų, japonai iš

⁸⁰ AB „Kauno energija“ kolektyvinė sutartis. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸¹ UAB „Kauno švara“ kolektyvinė sutartis. 2001. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸² UAB „Kauno autobusai“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸³ UAB „Kauno švara“ kolektyvinė sutartis. 2001. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸⁴ UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinė sutartis. 2003. Oficialiai tekstas neskelbtas.

darbdavio gauna sąrašą lankytinų šalių, iš kurių pasirenka pageidaujama. Japonijoje darbdavys, skatindamas darbuotoją, apmoka atostogų kelionę visai darbuotojo šeimai⁸⁵. Panašus skatinimo būdas nėra svetimas ir Lietuvos darbdaviams. Pavyzdžiui Kauno medicinos universiteto Kardiologijos instituto kolektyvinėje sutartyje yra numatyta galimybė pirmumo teise iki sezono atidarymo (t.y. birželio 1 dienos) įsigyti kelialapius į Instituto poilsio namus⁸⁶. O jau minėtoje UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinėje sutartyje yra įtvirtinta nuostata, kad įmonės darbuotojai ir jų šeimos nariai gali atostogauti poilsio namuose Šventojoje nemokamai arba sumokėję 50 procentų sumos⁸⁷.

Aptarus tokią skatinimo priemonę kaip sveikatingumo organizavimas nereikėtų pamiršti, kad yra ir daugiau skatinimo būdų vienijančių darbuotojų kolektyvą, suteikiančių energijos ir motyvacijos. Viena iš mėgiamų panašaus pobūdžio skatinimo priemonių yra *pramogų darbuotojams organizavimas*. Mokslinių tyrimų duomenimis, linksmybės darbe sukelia aistrą, o ši skatina didesnę produktyvumą, geresnį klientų aptarnavimą, palankesnę požiūrį į kompaniją⁸⁸.

Lietuvoje darbdaviai norėdami didinti darbuotojų lojalumą įmonei organizuoja Kalėdinius renginius, gimtadienius ir kitas šventes. Taip pat vyksta į kaimo turizmo sodybas, kuriose rengiamos konferencijos ir šventiniai vakarai. Dažnoje kolektyvinėje sutartyje yra aptariamas ir pramogų organizavimas. Toks skatinimo būdo įtvirtinimas tampa pareiga darbdaviui nuolat rūpintis pramogomis ir jas finansuoti. Pavyzdžiui, UAB „Kauno autobusai“ kolektyvinės sutarties skyriaus „Garantijos profesinėms sąjungoms ir profesinių sąjungų įsipareigojimai“ 114 str. sakoma, kad darbdavys remia darbuotojų profesinės sąjungos organizuojamus visiems bendrovės darbuotojams kultūrinius, mokomuosius ir poilsinius renginius pagal šalių suderintą priemonių sąrašą. Šiam tikslui 2007 metais buvo skirta 6000 litų, o pasibaigus kalendoriniams metams, šalių atstovai įvertino įvykusius renginius ir suderino remiamų renginių sąrašą bei konkrečias pinigines sumas ateinantiems metams. Jau minėtos kolektyvinės sutarties kitame skyriaus „Socialinė rūpyba“ 94 straipsnyje taip pat numatyta, kad bendrovėje dirbančiųjų išvykoms skiriamas autobusas ir už jį yra apmokama bendrovės lėšomis, 96 str. įtvirtinta nuostata, kad darbuotojų vaikams iki 12 metų amžiaus darbdavys organizuoja kalėdinę eglutę ir dovanėles⁸⁹. UAB „Kauno švara“ kolektyvinėje sutartyje skyriuje „Socialinė rūpyba“ 7.1 str. sakoma, kad organizuojamoms bendrovės darbuotojų išvykoms Lietuvoje transporto priemonės skiriamos nemokamai. Taip pat 7.5 str. įtvirtinta, kad bendrovėje kasmet rengiamos darbo veteranų šventės t.y. darbuotojų, kurie toje darbovietėje išdirbę 15 ir daugiau metų. Už šį renginį yra atsakinga socialinės rūpybos komisija.

⁸⁵ Atostogų metas prasideda. Prieiga per internetą: http://www.kmu.lt/avevita/text.php?str_id=1451 [Žiūrėta: 2009-03-03].

⁸⁶ Kauno universiteto Kardiologijos instituto kolektyvinė sutartis. 2005. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸⁷ UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinė sutartis. 2003. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸⁸ Kaye B., Jordan-Evans S. Mylėkite juos arba praraskite.- Vilnius: „Alma litera“, 2006. P. 130.

⁸⁹ UAB „Kauno autobusai“ kolektyvinė sutartis.2007. Oficialiai tekstas neskelbtas

Reikėtų paminėti, kad dažnai pasitaiko ir tokių atvejų kai įmonės vadovas tiesiog įsakymu skiria lėšų, kuriais padengiamos kelionių, Kalėdinių švenčių, vakarėlių ar kitokių renginių ir pramogų išlaidos. Abiem atvejais toks darbuotojų skatinimas būtų laikomas tinkamai teisiškai įtvirtintu, skirtumas tik tas, kad antruoju atveju darbdaviui neatsiranda pareiga nuolat rūpintis darbuotojais ir tokio pobūdžio įsakymas vadovo gali būti pasirašomas kiekvienu konkrečiu atveju neįsipareigojant to daryti ateityje.

Apibendrinant apžvelgtas skatinimo priemones, galima teigti, jog kiekvienas darbdavys turėtų rūpintis darbuotojų pramogomis, nes jos stiprina, apjungia komandą bei padeda geriau vieniems kitus pažinti. Tokio pobūdžio skatinimas galėtų būti įtvirtintas kolektyvinėse sutartyse. Tuo labiau, kad atrodo įmonių socialinėms iniciatyvoms užsidegė žalia šviesa: įmonės, kurios skiria lėšų darbuotojų socialinei gerovei didinti – jų darbo sąlygoms gerinti, sveikatos apsaugai, laisvalaikio organizuoti, sveikai gyvensenai (mitybai, sportui) – siūloma skatinti mokestinėmis lengvatomis. Tokioms Pelną mokesčio ir Gyventojų pajamų mokesčio įstatymų pataisų projektams pritarta Vyriausybės posėdyje. Siūlomos Pelną mokesčio lengvatos numato, kaip atskaityti į sąnaudas įmonių išlaidas. Socialinių iniciatyvų išlaidos, jeigu tai yra gyventojų pajamos natūra (pavyzdžiui, darbdavys nuperka darbuotojui poilsinį kelialapį) išlaidos būtų atskaitomos į sąnaudas. Jeigu tai nėra gyventojų pajamos natūra (pagal Gyventojų pajamų mokesčio įstatymą), būtų leidžiama atskaityti faktiškai patirtas išlaidas, tačiau ne daugiau nei 15 proc. bendros įmonės darbo užmokesčio sumos⁹⁰. Taigi, mano nuomone, augant valstybės paramai ir didėjant darbuotojų iniciatyvai, aukščiau aptartos skatinimo priemonės turėtų apimti vis didesnę skatinimo sistemos dalį, pamažu išstumdamos įsisenėjusias skatinimo priemones, tokias kaip darbuotojų premijavimas.

2.2 Nematerialus darbuotojų skatinimas

Išanalizavus prieš tai minėtas pinigines ir kitas materialias skatinimo priemones, būtų verta trumpai aptarti ir nematerialias, kitaip dar vadinamas moralines, darbuotojų skatinimo priemones. Daugelis sutiktų, kad norint išlaikyti gabius, talentingus ir darbščius darbuotojus reikalingas ne tik jų lūkesčius atitinkantis atlyginimas, bet ir kiti nemažiau svarbūs, tačiau darbdaviui faktiškai nekainuojantys, skatinimo būdai. Kaip žinoma, vien materialios vertybės ilgainiui nepadedą motyvuoti darbuotojų, jeigu jie savo darbą laikys nuobodžiu ir jame jausis nepakankamai įvertinti ar nematys realių karjeros galimybių. Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės,

⁹⁰ Šaltinis: LR Vyriausybė 2008-10-16. Prieiga per internetą: http://www.aktualijos.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=2168&Itemid=99999999 [Žiūrėta: 2009-03-10].

darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, papildomo mokymo galimybės suteikimas, siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos pakėlimo kursus, profesionalios karjeros galimybė yra nematerialios skatinimo formos.

Apklausus darbuotojus apie tai, koks nematerialaus skatinimo būdas jiems būtų priimtinausias, skatinimo būdai išsidėsto tokia tvarka:

1. apdovanojimas kolektyvo akivaizdoje;
2. raštiška vadovo padėka;
3. dažnas vadovo papelekšnojimas per petį;
4. realus sumanytos idėjos įgyvendinimas;
5. suteikta papildoma laisva diena;
6. pagyrimas šeimos akivaizdoje;
7. lankstesnis darbo laiko grafikas;
8. daugiau laisvės kūrybiniam procesui;
9. seminarai, mokymo kursai, komandiruotės ir kt.⁹¹

Žinoma, kiekvienas darbuotojais besidomintis vadovas neturėtų užmiršti pasidomėti darbuotojų lūkesčiais, kadangi atskiri asmenys yra individualūs, todėl ir skatinimas negali būti vienodas. Pavyzdžiui, kas tiks dvidešimtmečiui, to gali nesuprasti ir neįvertinti keturiasdešimtmetis. Yra būtina rasti laiko pasidomėti, išsiaiškinti, kam kiekvienas iš jų teikia prioritetus ir tuomet sugalvoti naujų, originalių skatinimo būdų. Nematerialaus skatinimo esmė – jis nieko arba beveik nieko nekainuoja, todėl jis dažnai nėra sureikšminamas ir teisiškai reglamentuojamas, tačiau daugelyje kolektyvinių sutarčių yra įtvirtintas vienas iš labiausiai pagerbiančių darbuotoją skatinimo būdų – tai asmeninių jubiliejų (30; 40; 50 ir t.t.) ar nepertraukiamo darbo stažo (10; 15; 20;30 ir t.t) paminėjimai. Pavyzdžiui, AB „Kauno energija“ kolektyvinėje sutartyje numatyta, kad darbuotojams 50, 60 ir moterims, kurioms sukanka 55 metai, jubiliejų progoms yra skiriama bendrovės ar filialo praėjusio mėnesio vidutinio dydžio dovana ir įteikiamas raštiškas sveikinimas⁹². Atitinkamai UAB „Kauno švara“ kolektyvinėje sutartyje sakoma, kad pažymėti darbuotojų dirbančių bendrovėje ne mažiau kaip 5 metus ir neturintiems galiojančios drausminės nuobaudos, asmeninius jubiliejus 30, 40, 50, 60, 70, 75, metų ir daugiau darbuotojams įteikiamos padėkos ir piniginės premijos bei leidžiama pasinaudoti valgyklos sale⁹³. Kaip matome, daugelyje kolektyvinių sutarčių yra numatytos piniginės dovanos jubiliatams, tačiau, kur kas svarbesni ir ilgiau atmintyje išliekantys yra vadovų įteikti padėkos raštai ar net bendrovės tam tikra proga išleisti atminimo medaliai. Antai Kauno miesto savivaldybėje praėjusiais 2008 metais už ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą

⁹¹ Kye B., Jordan-Evans S. Mylėkite juos arba praraskite.– Vilnius: „Alma litera“, 2006. P.204-205.

⁹² AB „Kauno energija“ kolektyvinė sutartis. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁹³ UAB „Kauno švara“ kolektyvinė sutartis. 2001. Oficialiai tekstas neskelbtas.

pasidabruotais (po 5 metų nepertraukiamo darbo stažo) ir žalvariniais (po 10 metų nepertraukiamo darbo stažo). Kauno miesto savivaldos 600 metų jubiliejaus atminimo medaliais buvo apdovanoti: sidabriniais – 150, žalvariniais – 684 administracijos darbuotojai.

Dar vienas nematerialaus skatinimo būdų yra papildomų atostogų suteikimas. Kaip jau darbe buvo minėta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarime Nr. 497, kuriame reglamentuojama kasmetinių papildomų atostogų trukmė, suteikimo sąlygos ir tvarka, nėra numatyta galimybė suteikti papildomas atostogas už gerą darbo pareigų vykdymą. Tokios minėtos tvarkos nuostatos patvirtina, jog ilgesnių atostogų suteikimas, kaip vienas iš darbuotojo skatinimo būdų nėra privalomas darbdaviui ir tokia darbuotojo teisė už gerą darbą gali būti numatyta tik įmonės vidaus teisės aktuose: kolektyvinėje sutartyje, darbo tvarkos taisyklėse arba darbo sutartyje. Analizuojant pasirinktas įmonių kolektyvines sutartis tokio skatinimo formos taip pat neaptikta, tačiau yra įtvirtintas detalesnis papildomų atostogų suteikimas už ilgalaikį ir nepertraukiamą stažą įmonėje. Pavyzdžiui AB „Kauno energija“ kolektyvinėje sutartyje yra numatyta, kad už nepertraukiamą 5 metų darbo stažą bendrovėje suteikiama 1 papildoma diena, už stažą nuo 6 iki 10 metų 2 dienos, o turintiems didesnę kaip 10 metų stažą suteikiamos 3 kalendorinės dienos. Taip pat už kiekvienus paskesnius 5 metus po 1 papildomą dieną⁹⁴. Panašiai darbuotojai skatinami ir Kauno medicinos kardiologijos institute. Galiojančioje kolektyvinėje sutartyje yra įtvirtinta, kad kasmetinės papildomos atostogos suteikiamos už ilgalaikį nepertraukiamą darbą Instituto darbuotojams, turintiems didesnę kaip 10 metų darbo stažą. Šiems darbuotojams suteikiamos 3 atostogų dienos, o už paskesnius 5 metus po 1 papildomą dieną⁹⁵. Priešingai nei AB „Kauno energija“ kolektyvinėje sutartyje čia nėra aptariamas mažesnę darbo stažą turinčių asmenų skatinimas papildomomis atostogų dienomis.

Nagrinėjant plačiau, prie nematerialaus skatinimo būdų galima būtų priskirti lankstų darbo grafiką. Lankstų darbo grafiką naudoja garsiausios pasaulio kompanijos ne tik kaip darbuotojų motyvavimo, bet ir kaip darbingumo, kūrybingumo bei veiklos efektyvumo užtikrinimo priemonę. Tačiau Lietuvoje atrodo savaime suprantama, kad darbuotojai dirba griežtai nustatytu laiku – nuo 8 iki 17 val. ar tik šiek tiek kitokiu. Pasirodo, Europoje tokia griežta sistema jau laikoma atgyvena. Žurnalo „Valstybės tarnybos aktualijos“ korespondentės kalbinto Europos Komisijos atstovo Lietuvoje Jurgio Vilčinsko teigimu, Komisijos požiūris į darbo laiką skiriasi nuo esančio Lietuvoje. Atidirbti reikia tiek pat valandų kaip ir mums, tik galima laisviau rinktis, kada dirbti. Keturias valandas per dieną tam tikru laiku (nuo 10.30 iki 12.30 val. ir nuo 14 iki 16 val.) tarnautojas turi būti savo darbo vietoje. Kitas valandas jis gali atidirbti tada, kai jam patogiau. Net ir pietų ilgumą galima pasirinkti. Privaloma pietauti pusvalandį, bet galima ir pusantros valandos. Tokia laisvė yra

⁹⁴ AB „Kauno energija“ kolektyvinė sutartis. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁹⁵ Kauno universiteto Kardiologijos instituto kolektyvinė sutartis. 2005. Oficialiai tekstas neskelbtas.

patraukli kūrybinį darbą dirbantiems žmonėms. Kai nėra aplinkui zujančių kolegų, kai neskamba telefonas, kur kas lengviau susikaupti. Taip patogiau ir tiems, kurie mokosi, augina vaikus, kurie nori išvengti automobilių spūsčių ir kt. Minėta laisvė galėtų būti nebloga motyvavimo priemonė ir dirbantiems Lietuvoje⁹⁶. Pavyzdžiui, Europos Komisijoje patys darbuotojai pasižymi elektroninėje darbo laiko apskaitos sistemoje, kada ateina ir kada išeina iš biuro. Galimi ir kiti variantai, pvz., pažymėti magnetine kortele savo atvykimą ir išvykimą. Pasak Jurgio Vilčinsko, Europos Komisijoje svarbiau ne darbuotojų kontrolė, o savikontrolė⁹⁷. Viešosios politikos ir vadybos instituto atstovo p. Barcevičiaus teigimu, lankstumas yra glaudžiai susijęs su motyvacija dirbti geriau. Pirmiausia, galimybė dirbti lanksčiai savaime gali tapti svarbia motyvacine priemone išlaikyti kvalifikuotą darbuotoją, suteikti galimybes jam geriau save realizuoti. Antra, pokalbis apie darbo laiką galėtų paskatinti vadovus ir darbuotojus pradėti rimčiau kalbėtis apie rezultatus: o ką darbuotojas įsipareigoja padaryti per tą laiką, kol nebus darbo vietoje. Sutarus dėl konkrečių rezultatų, lengva žengti kitą svarbų žingsnį – sutarti, kokio paskatinimo darbuotojas gali tikėtis priklausomai nuo jo darbo rezultatų.

Apibendrinant, galima teigti, kad jei šiuolaikiškų darbo formų diegimas pernelyg užtruks, liks neišnaudotos galimybės pagerinti organizacijos veiklą ir pasiekti geresnių rezultatų. Labiausiai ko šiuo metu trūksta Lietuvoje – tai supratimo apie esančias galimybes, vadovų ir pačių darbuotojų iniciatyvos⁹⁸. Tad kiekvieno Lietuvos įmonės vadovo siekiamybė ir tikslas turėtų būti organizacijos aplinkos tyrimas, darbuotojų apklausa ir konkrečiai įmonei tinkančių bei darbuotojams priimtinių skatinimo būdų atranka, be to visa tai galima atlikti remiantis net tik užsienio šalių taikoma praktika, bet ir tam tikromis rekomendacijomis, kaip, pavyzdžiui, pateiktomis darbo 1 priede. Minėta įmonės analizė ne tik padėtų diegti naujoves darbuotojų skatinimo srityje, bet ir jas pritaikyti konkrečioje aplinkoje bei patenkinti atskiros įmonės darbuotojų lūkesčius.

⁹⁶ Tarnautojas.lt. „Į darbą – kada noriu“. Prieiga per internetą: <http://tarnautojas.lt/?p=59://> [Žiūrėta:2009-03-10].

⁹⁷ Ten pat.

⁹⁸ Tarnautojas.lt. „Lankstus darbo laikas – tarnautojų motyvavimo priemonė“. Prieiga per internetą: <http://tarnautojas.lt/?p=59://> [Žiūrėta:2009-03-10].

3. UŽSIENIO VALSTYBĖSE TAIKOMA DARBUOTOJŲ SKATINIMO SISTEMA

Šio skyriaus tikslas yra per darbuotojų skatinimo prizmę lyginamosios analizės metodu pažvelgti į atskirų tiek bendrosios Jungtinės Amerikos valstijos, Jungtinė Karalystės, tiek kontinentinės teisės sistemoms priskiriamų valstybių, tokių kaip Rusijos Federacija, Čekija, Rumunija ir Prancūzija, darbo teisės aktus ir teismų praktiką. Tuo pačiu bandyti išskirti nagrinėtų valstybių darbuotojų skatinimo sistemų bendrumus bei skirtumus.

Analizuojamų šalių pasirinkimą sąlygojo tai, jog vienos jų, tokios kaip Jungtinės Amerikos valstijos (toliau – JAV), Jungtinė Karalystė (toliau – JK), Prancūzija ir Rumunija darbo teisės aktuose išskiria privalomąjį ir savarankiškąjį darbuotojų skatinimą, kitos, o būtent (Čekija, Rusijos Federacija), kaip ir Lietuva, skatinimo skirstymo savo teisės aktuose nepateikia. Įdomu ir tai, jog šalių pasiskirstymas skatinimo sistemos traktavimo atžvilgiu nėra sąlygotas kokiais teisės sistemai, bendrosios ar kontinentinės, konkreti šalis priklauso.

Nors JAV atstovauja bendrosios teisės sistemai ir neretai tam tikrus darbo teisinius santykius reglamentuojantys teisės aktai apibrėžia skirtingai nei, pavyzdžiui, senosiose Europos valstybėse, šios šalies skatinimo sistemos traktavimo analizė pasirinkta dėl gausios teisinės praktikos ir, nors ir kaip tai būtų keista, beveik analogiškos skatinimo sampratos bei išskiriamų skatinimo rūšių.

JAV Federalinio kodekso, susieto su JAV Darbo departamentu 29 CFR 778.211⁹⁹ straipsnis reglamentuoja savarankiškas premijas. Minėtas straipsnis apibrėžia, jog įprastu, nekintančiu darbo užmokesčiu mokamu už paslaugas atliktas per atskaitinį laikotarpį neturėtų būti laikomos sumos, kurios:

a) nėra numatytos jokiaje ankstesnėje sutartyje, darbo sutartyje ar iš anksto darbdavio pažadėtos ir kurios suteikia darbuotojui pagrindą tikėtis, jog tokios premijos jam bus išmokėtos. Be to, minėti mokėjimai turi būti vienašališkai nustatomi darbdavio, nes tai jis nusprendžia kokiu laikotarpiu, ir kokia suma darbuotojui bus išmokėta;

b) tam, kad premijos būtų laikomos savarankiškoms, t.y. nepriskiriamomis kitoms premijų rūšims, darbdavys turi išlaikyti savarankiško apsisprendimo teisę tiek dėl išmokėtinės sumos, tiek dėl laikotarpio už kurį premija bus išmokama. Taigi, suma, kuri darbuotojui išmokama kaip premija, nustatoma paties darbdavio be jokių išankstinių pažadų ar susitarimų. Darbuotojas neturi jokių sutartinių (realių ar numanomų) teisių į tokio pobūdžio premijas. Jei darbdavys iš anksto pažada sumokėti premijas, jis praranda diskrecijos teisę apspręsti mokėti premijas ar jų nemokėti. Pažadėtos premijos jau yra laikomos darbo užmokesčio dalimi;

⁹⁹ Discretionary bonuses. 2005. Prieiga per internetą: <http://cfr.vlex.com/vid/778-211-discretionary-bonuses-19684652> [Žiūrėta: 2009 03 06].

c) pažadėtosios premijos nėra atskiriamos nuo darbo užmokesčio. Pavyzdžiui, jei kokios nors premijos buvo pažadėtos darbuotojui jo įdarbinimo momentu arba yra numatytos kolektyvinėje sutartyje, jos bus laikomos darbo užmokesčio dalimi. Premijos, kurios yra paskelbtos darbuotojams siekiant įtraukti juos į darbą, skatinti dirbti greičiau, efektyviau arba juos išlaikyti įmonėje yra laikomos atlyginimo dalimi. Dalyvavimo, individualaus ar grupinio darbo produktyvumo premijos, premijos už kiekybę ir kokybę, premijos už darbuotojo darbo stažą, atėjus mokėjimo laikui, privalo būti sumokėtos darbuotojui ir yra laikomos darbo užmokesčio dalimi¹⁰⁰.

Žvelgiant į JAV darbo teisinius santykius apibrėžiančius teisės aktus, galima paminėti Teksaso valstijos darbo kodeksą. Kodekso 61.015 straipsnyje reglamentuojančiame Komisinių ir premijų mokėjimo tvarką, nustatyta, jog „sumos mokamos kaip komisiniai ir premijos yra privalomos pagal:

- a) darbuotojo ir darbdavio susitarimą;
- b) apibrėžtumą kolektyvinėje sutartyje“¹⁰¹.

Taip pat šiame straipsnyje teigiama, jog darbdavys privalo darbuotojui mokėti komisinius ir premijas tam tikru laikotarpiu kaip tai yra nustatyta kituose minimo Kodekso straipsniuose¹⁰².

Analizuojant premijų sistemą atskirose Amerikos valstijose, nereikėtų pamiršti ir Kalifornijos valstijos, kaip vienos didžiausių teisinės praktikos formavimo šaltinių. Bene svarbiausia Kalifornijos Aukščiausiojo teismo byla, pakeitusi iki tol galiojusią teisinę praktiką yra *Ralphs Grocery v. Superiour Court*¹⁰³. Šioje byloje į pirmosios instancijos teismą kreipėsi Ralphs įmonės vadybininkas David Swanson, prašydamas pripažinti įmonės taikytą skatinimo politiką prieštaraujančia Kalifornijos darbo kodekso nuostatomis ir priteisti jam neišmokėtas sumas. Nors žemesnieji teismai minėtą ieškinį tenkino tik iš dalies, Kalifornijos Aukščiausiasis teismas pasisakė, jog įmonės taikoma skatinimo politika ar planas, kai darbuotojui kartu su pastovia darbo užmokesčio dalimi išmokamos premijos nuo įmonės grynojo pelno iš kurio prieš tai yra atskaitomi įmonės patirti nuostoliai (įskaitant pardavimo ir grynujų pinigų nuostolius), įmonės patirta žala dėl dingusios ar sužalotos produkcijos bei darbuotojams išmokėtų kompensacijų sumos, yra neteisėta ir prieštarauja Kalifornijos valstijos darbo kodeksui¹⁰⁴. Kalifornijos valstijos Darbo kodekso 3751 straipsnis draudžia darbdaviui išskaityti iš darbuotojo darbo užmokesčio bet kokias, tiesiogines ar

¹⁰⁰ United States Department of labor. Discretionary bonuses. Prieiga per internetą: http://www.dol.gov/dol/allcfr/title_29/Part_778/29CFR778.211.htm [Žiūrėta 2009 03 10].

¹⁰¹ Texas Labour Code. Payment of Commissions and Bonuses. Prieiga per internetą: <http://law.onecle.com/texas/labor/61.015.00.html> [Žiūrėta: 2009 03 23].

¹⁰² Ten pat.

¹⁰³ *Ralphs Grocery v. Superiour Ct. (Swanson)*, 112 Cal. App. 4th 1090 (2003).

¹⁰⁴ Expert Commentary. Time to Reevaluate Employee Bonus and Incentive plans? Prieiga per internetą: <http://www.irmi.com/Expert/Articles/2004/Siegel04.aspx> [Žiūrėta: 2009 02 12].

¹⁰⁴ Ten pat.

netiesiogines sumas, siekiant padengti bet kokią dalį darbuotojo kompensacijos išmokų¹⁰⁵. Taigi, Teismas, remdamasis minėta Kodekso nuostata, nustatė, jog nežiūrint premijavimo planui taikomo skaičiavimo metodo, darbdavys negali darbuotojo premijos sumažinti iš grynojo pelno išskaičiuodamas savo patirtus nuostolius, tokius kaip darbuotojams išmokėtos kompensacijos. Tokiu būdu buvo iš naujo peržiūrėta darbdavių taikoma premijavimo sistema ir tarsi pakeisti ankstesnėse bylose priimti sprendimai. Ankstesnėse bylose teismas buvo pasisakęs, jog iš darbuotojui mokamų premijų galima atskaityti su konkreto darbuotojo veikla susijusias kompensacijas ar patirtus nuostolius¹⁰⁶, t.y. darbdaviai tokiais teismo sprendimais buvo įgalinti kurti skatinimo sistemas, kai darbuotojo skatinimas būdavo apskaičiuojamas ne pagal jo pasiekimus ar pardavimus tiesiogiai, bet nuo įmonės grynojo pelno iš jo prieš tai atskaičius ne tik dėl konkreto darbuotojo kaltės patirtus nuostolius, bet ir įmonės veiklos sumažėjimą ar patirtą žalą (tiek piniginę, tiek žalą dėl prarastos produkcijos).

Dar daugiau, teismas analizuodamas *Ralphs* bylą, išskyrė ir galimas premijavimo sistemas:

- premijos nuo įmonės bendrojo pelno, kuomet premijos nėra mažinamos nei dėl vieno išlaidų faktoriaus, pavyzdžiui, jei jos yra mokamos nuo bendro pardavimo, darbuotojo produktyvumo ar išdirbtų valandų, numatytas dydis ir privalo būti sumokėtas, kadangi tokios premijos negali būti mažinamos dėl verslo išlaidų, tokių kaip pirkimų sumažėjimas ar darbuotojų kompensacijų išlaidų padengimas;

- premijos pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Jos, kaip ir aukščiau minėta premijų rūšis, negali būti mažinamos darbuotojui išmokėtų kompensacijų sumomis;

- „savarankiškosios“ premijos. Teismas pabrėžė, jog šis premijavimo tipas **negali prieštarauti *Ralphs* bylos sprendimui**. Be to, paminėta, jog dauguma premijų nėra priskiriamos savarankiškomis, tokiomis jos gali būti laikomos tik jei: a) išmokos faktas ir dydis yra vienašališkai apspręstas įmonės valdymo organo; b) išmokos nėra siejamos su jokiais išankstinėmis sutartimis, susitarimais ar pažadais, nulėmusiais darbuotojo tikėjimą, jog jis tokias išmokas gaus pastoviai. Dar daugiau, „savarankiškosios“ premijos mokamos kasmet, pavyzdžiui, atostogų premijos, gali prarasti savo savarankiškumą, jei darbuotojas po kurio laiko pradės tikėti, kad tokio pobūdžio premijos jam priklauso ir privalo būti išmokėtos.

Taigi, Kalifornijos valstijos Aukščiausiasis teismas gan griežtai vertina darbdavių naudojamą premijavimo sistemas ir, siekdamas apginti darbuotojo, kaip silpnesniosios darbo teisinių santykių šalies, interesus ir apsaugoti jo uždirbtas pajamas, draudžia mažinti premijas dėl įmonės patirtų

¹⁰⁵ United States: *Prachasaisoradej v. Ralphs Grocery Company – Employers and Employees Can Share in Profits*, 2007 prieiga per internetą: <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=51822> [Žiūrėta: 2009 02 12].

¹⁰⁶ United States: *Prachasaisoradej v. Ralphs Grocery Company – Employers and Employees Can Share in Profits*, 2007 prieiga per internetą: <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=51822> [Žiūrėta: 2009 02 12].

nuostolių, darbuotojams išmokėtų kompensacijų ir pan. Be to, teismas „savarankiška“ premijas vertina labai atsargiai ir teigia, kad net ir darbuotojo pagrįstas tikėjimas gauti vienos ar kitos rūšies premiją, gali būti laikomas pakankamu pagrindu mokamą premiją laikyti ne savarankiška, t.y. vienašališkai paskirta darbdavio, o darbuotojui pažadėta ir privaloma išmokėti premija ir laikoma jo darbo užmokesčio dalimi.

Lyginant JAV federaliniame kodekse reglamentuotą premijavimo sistemą su LR DK 233 str. numatyta, kalbant apie „savarankiška“ premijas, galima išskirti tokius abiejų šalių teisės aktuose įtvirtintus panašumus:

- premijavimas turi būti paremtas vienašališku darbdavio sprendimu;
- premijos neturi būti iš anksto numatytos darbo ar kolektyvinėje sutartyje;
- premijos neturi turėti pastovumo ir numatomumo elementų;
- premijos nėra laikomos darbo užmokesčio dalimi.

Pagrindiniai skirtumai būtų šie:

- JAV Federalinis kodeksas, skirtingai nei Lietuvos DK, skiria dvi premijų rūšis: pažadėtos ir nepažadėtos;

- JAV vien darbdavio pažadas laikomas pakankamu pagrindu premiją laikyti ne savarankiška;

- JAV premijos už efektyvų, greitesnį, produktyvesnį darbą, už darbo kiekybę ir kokybę yra laikomos darbo užmokesčio dalimi;

- JAV Federalinis kodeksas, skirtingai nei LR DK, neregamentuoja kitų darbuotojų skatinimo būdų, tokių kaip padėka, dovana, papildomos atostogos ir kt.

Mano nuomone, nors skatinimo būdų spektras ir yra siauresnis, JAV skatinimo sistema – palankesnė tuo, jog išskiria pažadėtas, t.y. sutartyse numatytas, ir nepažadėtas, t.y. paties darbdavio apspręstas, premijas. Be to, JAV Federalinis kodeksas detalčiau reglamentuoja premijavimo tvarką, o tai padeda darbdaviams nepadaryti klaidų skiriant vienokio ar kitokio pobūdžio premijas. Iš kitos pusės, LR DK, numatantis kitas skatinimo rūšis, mano nuomone, leidžia patenkinti įvairesnius darbuotojo poreikius ir interesus.

Dar vienos bendrosios teisės sistemos atstovės Jungtinės Karalystės Aukščiausiojo teismo byla *Keen v. Commerzbank AG*, kur darbuotojas kreipėsi į teismą prašydamas darbdavio „savarankišku“ premijų sistemą pripažinti prieštaraujančia JK darbo teisės normoms ir priteisti jam įmonės, šiuo atveju banko, neišmokėtą premijos sumą, pasisakė, jog darbdavio vykdoma premijavimo politika yra absoliuti darbdavio diskrecija ir tai, jog darbdavys trejus metus iš eilės mokėjęs premijas, o vėliau į premijų mokėjimo tvarką įtraukęs papildomą sąlygą (iš darbo atleistam darbuotojui už atidirbtus darbo metus premijos nebus išmokamos) darbuotojui premijos

neišmokėjo, nesuteikia darbuotojui teisės reikalauti neišmokėtos sumos, kadangi ginčijamas objektas nėra sąlygotas išankstinio darbuotojo ir darbdavio susitarimo¹⁰⁷.

JK teisininkai, siekdami detalizuoti premijavimo įmonėse rengimo ir taikymo tvarką, pateikė tam tikras sąvokas, kurios galėtų būti įtrauktos į minėtą tvarką, kad suteiktų aiškumo darbuotojams ir mažintų teisminių ginčų tikimybę:

- darbuotojų dalyvavimas premijavimo schemeje yra apspręstas tik darbdavio;
- darbuotojų dalyvavimas schemeje dar nereiškia, jog viena ar kita premija jam bus sumokėta;
- teisė apspręsti premijų dydžius ir asmenis, kuriems jos bus išmokėtos, priklauso tik darbdaviui;
- premijos nebus mokamos darbuotojui, kuris mokėjimo dieną įmonėje nebedirba;
- tai jog premijos buvo išmokėtos vienais metais, negali būti laikoma pagrindu tikėtis, jog tokia pati premijavimo tvarka bus taikoma ir kitais metais ir t.t.¹⁰⁸

Jungtinės Karalystės darbo teisės aktai apibrėžia darbdavio teisę vienašališkai apspręsti ir taikyti premijavimo tvarką įmonėje, tačiau tokia laisvė nėra absoliuti, ji ribojama siekiant apsaugoti darbuotojų nediskriminacijos principą. Apie tai, jog darbuotojai negali būti diskriminuojami nei lyties, nei rasės, nei amžiaus, nei koku kitu pagrindu Aukščiausiasis teismas pasisakė *Bower v. Schoroder Securities Limited* (2001)¹⁰⁹, *Ivy Chang v. Wyeth (HK) Limited* (2001)¹¹⁰ ir kitose bylose.

Kadangi JK skatinimo sistema yra analogiška JAV, todėl ją lyginti su Lietuva, mano nuomone, nėra tikslinga, nes tiek panašumai, tiek trūkumai būtų tokie patys. Ir JAV, ir JK teismai gan griežtai vertina darbdavio vienašališką apsisprendimą skirti premijas, kadangi jos iš anksto negali būti siejamos su pažadais ar sutartinėmis nuostatomis. LR Aukščiausiasis teismas *Piotr Rogoč, Andrey Mryglod, Andrey Volosčiuč v. VĮ Ignalinos atominė elektrinė* byloje, taip kaip ir JK teismai pabrėžė nediskriminacijos principą. Mano nuomone, darbuotojui skiriant premijas yra privaloma ir labai svarbu atsižvelgti į tai, jog jokie kiti kriterijai, kaip tik atlikti darbai ir pasiekti rezultatai būtų lemiami skiriant premijas. Nors premija pagal LR DK yra individualaus pobūdžio, o darbdavys turi apsisprendimo laisvę skirti ją ar ne, vis dėlto, jis negali piktnaudžiauti jam suteikta teise ir darbuotojams, atlikusiems vienodai našų darbą, pasiekusiems tokius pačius rezultatus ir t.t., mano požiūriu, turi būti skiriamos vienodo dydžio premijos ir jos negali būti nulemtos simpatijų ar antipatijų.

¹⁰⁷ Ten pat.

¹⁰⁸ Bonuses - UK Employers Breathe a Sigh of Relief. Prieiga per internetą: http://www.whitecase.com/ecbelfocus_01192007_2 [Žiūrėta: 2009 02 29].

¹⁰⁹ *Bower v. Schoroder Securities Limited*, NASD #99-01364 (Jul. 2001).

¹¹⁰ *Ivy Chang v. Wyeth (HK) Limited*, DCEO000010/1999

Iš pateiktų duomenų matyti, jog tiek Jungtinių Amerikos valstijų, tiek Jungtinės Karalystės teisės aktai darbdaviams suteikia didesnę laisvę susitarti dėl atskirų darbo apmokėjimo sąlygų, skatinimo tvarkos ir t.t. Vis dėlto, pagrindiniai principai negali būti pažeisti, o darbuotojo interesai turi būti kuo labiau apsaugoti nuo savo teisėmis neretai piktnaudžiaujančio darbdavio. Nors aukščiau analizuotos valstybės, skirtingai nei Lietuva ir kitos Europos valstybės, yra bendrosios teisės sistemos atstovės ir jų teisiniai principai bei normos neretai skiriasi nuo kontinentinės teisės sistemai atstovaujančių valstybių teisės, nesunku pastebėti, jog šiuo atveju tiek JAV, tiek JK yra išskiriama pažadėtų ir nepažadėtų premijų skyrimo sistema, kuri mažai kuo skiriasi nuo Europos valstybių premijų skyrimo tvarkos traktavimo.

Pagal **Prancūzijos** darbo teisę, premijos gali būti įvairių formų, pavyzdžiui, tryliktoji alga, atostogų premija, metų pabaigos premija ar balanso premija. Premijų mokėjimo sąlygos ir tvarka gali išplaukti iš kolektyvinių sutarčių, darbo sutarčių, darbdavio pasižadėjimų ar vienašališko darbdavio apsisprendimo darbuotojams / darbuotojui išmokėti tam tikro dydžio sumas. Teisės aktai skiria šias dvi premijavimo sritis tam, kad išryškintų sutartinį privalomumą ir darbdavio apsisprendimo laisvę. Jeigu premijų mokėjimo tvarka buvo sąlygota abiejų darbo teisinių santykių šalių susitarimo, tai tokia išmoka bus laikoma darbo užmokesčio dalimi, tuo tarpu „savarankiškoji“ premija – ne. Sutartinės premijos laikomos minimalios mėnesinės algos apskaičiavimo sudedamąja dalimi, o „savarankiškos“ premijos neįskaitomos į mėnesinio atlygio apskaičiavimą.

Kai kurios premijos priklauso nuo darbuotojo pozicijos įmonėje, kadangi vienu atveju išmokėtos sumos yra laikomos darbo užmokesčio dalimi, kitu atveju – premija už papildomas užduotis.

Darbo užmokesčio dalimi būtų laikoma:

- darbo stažo ir įgūdžių premijos;
- produkcijos premijos;
- premijos už darbą pavojingomis, kenksmingomis sąlygomis.

Darbo stažo ir įgūdžių premijos nėra įskaitomos apskaičiuojant apmokėjimą už viršvalandinį darbą.

Pagal Prancūzijos darbo teisės aktus, darbdavys turi teisę vienašališkai keisti neesmines darbo sutarties nuostatas. Vis dėlto, atsižvelgiant į Prancūzijos teismų praktiką, nereikėtų pamiršti, kad darbdavys, prieš atlikdamas tam tikrus pakeitimus, prieš tai privalo gauti darbuotojo sutikimą. Pagal Prancūzijos Aukščiausiojo teismo praktiką, darbdavio mėginimas pakeisti nors vieną darbo užmokesčio elementą ar jo apskaičiavimo tvarką, privalo prieš tai susitarti su darbuotoju. Tačiau toks reikalavimas negalioja „savarankiškos“ premijoms¹¹¹.

¹¹¹ Baker & McKenzie. Breaking New Grounds in France: Labor Law Aspects. Prieiga per internetą: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=lawfirms> [Žiūrėta: 2009 03 10].

Prancūzijos darbo teisėje, priešingai nei kitose valstybėse, yra išskiriamos ir kitos materialaus skatinimo rūšys: apgyvendinimas, maitinimas, teisė naudotis įmonės automobiliu, aprūpinimas apranga ir pan. Visi šie būdai laikomi skatinimu, nes jie ne tik padeda pritraukti darbuotojus ir leidžia patenkinti jų pagrindinius poreikius, bet ir įgalina išlaikyti juos įmonėje, taip renkant tinkamą, profesionalią, efektyviai dirbančią komandą.

Dar vienas skatinimo būdas, kuris Prancūziją skiria nuo kitų valstybių – apmokėjimas už viršvalandinį darbą. Darbdaviams yra suteikta teisė, nepažeidžiant Europos sąjungos ir valstybės teisės aktų, nustatyti viršvalandinio darbo taisykles ir apmokėjimo už tokį darbą tvarką. Reikėtų paminėti ir tai, jog 2007 metais buvo pakeistas Prancūzijos darbo kodeksas, jame įtvirtinant, jog už kiekvieną viršvalandinio darbo valandą turi būti sumokėta ne iki 10 proc. daugiau vidutinio valandinio užmokesčio, o net iki 35 proc. Be to, už viršvalandinį darbą darbuotojams gali būti suteikiamos ir tam tikros mokesčių lengvatos. Tai, Prancūzijos teisės specialistų teigimu, yra viena iš efektyviausių darbuotojų skatinimo formų. Remiantis Prancūzijos investicinės agentūros pateiktais statistiniais duomenimis, Prancūzija, pagal mokamo darbuotojo vidutiniškai išdirbtų valandų per savaitę skaičių, nusileidžia tik Ispanijai, Italijai, Jungtinei Karalystei ir Vokietijai. Specialistų teigimu viršvalandinis darbas ne mažina, o skatina darbuotojų produktyvumą bei suteikia didesnę norą dirbti, kadangi nuo to priklauso jų darbo užmokestis ir pagrindinių poreikių patenkinimo galimybės¹¹².

Taigi, Lietuvos teisės aktų darbuotojų skatinimo sritį lyginant su Prancūzijos, nesunku pastebėti, jog prie sutartinio premijavimo Prancūzija priskiria apmokėjimą už viršvalandinį darbą, už darbą kenksmingomis sąlygomis ir t.t. Visi šie papildomi apmokėjimai yra numatyti ir LR DK, tačiau tai nėra įvardijama darbuotojų skatinimu. Mano požiūriu, Prancūzijos skatinimo priemonių skyrimas į pažadėtas ir nepažadėtas yra žymiai tobulesnis nei Lietuvos. Nors LR DK ir apibrėžia tuos pačius dalykus, tačiau netinkamas reglamentavimas gali kelti painiavą ne tik savo teises ginantiems darbuotojams, bet ir atskiros įmonės skatinimo ir motyvavimo politiką kuriantiems darbdaviams.

Priešingai nei aukščiau išvardytų valstybių darbo kodeksuose **Čekijos Respublikos** darbo kodeksas numato tik premijas arba papildomas atostogas už viršvalandinį darbą, už darbą sunkiomis ar pavojingomis sąlygomis, naktinį darbą. Tokių premijų dydis nustatomas atskiru Vyriausybės nutarimu ir negali būti viršytas. Dar daugiau, premijos yra ribojamos, jei viršvalandinis darbas, darbas naktį, pavojingomis ar sunkiomis sąlygomis yra apibrėžtas darbo ar kolektyvinėje sutartyje. Vis dėlto, Čekijos Respublikos darbo kodeksas suteikia darbdaviui teisę kolektyvinėje sutartyje

¹¹² Re-establishing work incentives: a priority to France. Prieiga per internetą: http://www.invest-in-france.org/uploads/files-en/08-09-16_142111_Re_establishing_work_incentives.pdf [Žiūrėta 2009 03 13].

numatyti ir kitokio pobūdžio premijas, tačiau jų dydžiai neturi viršyti Vyriausybės nutarimu patvirtintų dydžių¹¹³.

Čekijos darbo teisės aktus analizuojantys teisininkai, tokie kaip Bakes¹¹⁴, teigia, jog sutartinės ir sutartyje nesulygtos premijos yra gana paplitusios, tačiau teisės aktai nenumato specialių taisyklių, rekomenduojamų principų ar pagrįstumo standartų, reguliuojančių premijavimo schemą. Taikomos tik bendros nediskriminavimo taisyklės.¹¹⁵

Taigi, Čekijos teisės aktai nereglamentuoja „savarankiškosios“, t.y. tik darbdavio vienašališko sprendimo nulemtos, darbuotojų skatinimo sistemos taip, kaip tai daro Lietuvos darbo kodeksas, tačiau darbdaviui yra paliekama teisė mokėti kitas nei numatyta premijas, nors ir darbo santykius apibrėžiančių teisės aktų nustatytose ribose. Mano nuomone, Čekijos DK darbuotojų skatinimo klausimu yra griežtesnis nei Lietuvos DK, kadangi darbdavio apsisprendimo laisvė ribojama poįstatyminiuose teisės aktuose numatytais skatinimo premijų dydžiais. Taigi, nors įmonėse taikoma praktika rodo, kad Čekijoje naudojami ir kiti darbuotojų skatinimo būdai, ne tik premijos, dėl pakankamai didelio darbdavio teisių ribojimo, mano požiūriu, Lietuvos darbo kodeksas yra žymiai palankesnis darbdaviui siekiančiam tinkamai įvertinti darbuotoją ir nustatyti norimą premijos dydį.

Rumunijos darbo teisės sistemą analizuojančiuose teisės aktuose yra teigiama, jog „yra įprasta „apdovanoti“ darbuotojus sutartinėmis ar sutartyje nereglamentuotomis premijomis“¹¹⁶. Yra išskiriamos privalomos premijos, tokios kaip:

- a) premija už darbo stažą;
- b) premija už darbą ne darbo ar valstybinių švenčių dienomis, jei už tai nebuvo suteiktos papildomos laisvos dienos;
- c) premija už papildomas darbo valandas, jei už tai nebuvo suteiktos papildomos laisvos dienos;
- d) premija už darbą naktimis;
- e) premija už darbą sunkiomis, pavojingomis, kenksmingomis darbo sąlygomis¹¹⁷.

Taip pat yra plačiai paplitusi praktika darbuotojams mokėti papildomas premijas, kaip priedą prie įprasto darbo užmokesčio ir privalomųjų premijų. Jie gali būti mokami už išskirtinį darbą ir išmokami ne tik pinigais, bet ir kitomis formomis, kaip pavyzdžiui, maisto talonais ir panašiai.

¹¹³ Regulations of Wage Payment to an Employee. Prieiga per internetą: <http://www.czech.cz/en/work-study/employment/wages-insurance-and-taxes/wages?i=4> [Žiūrėta: 2009 03 29].

¹¹⁴ Employment Law in Czech Republic. Employment Relationship Regulations. Prieiga per internetą: <http://www.doingbusiness.cz/r/article.asp?id=391> [Žiūrėta: 2009 03 29].

¹¹⁵ Ten pat.

¹¹⁶ Labor and Employment Benefits. Romania. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.musat.ro/pdf/Romania.pdf> [Žiūrėta 2009 02 12].

¹¹⁷ Ten pat.

Tokių „apdovanojimo“ premijų sistemą: formą ir mokėjimų tvarką, galima numatyti darbo ar kolektyvinėje sutartyje¹¹⁸.

Iš pateiktų duomenų matyti, jog Rumunijos darbo teisinius santykius reglamentuojantys teisės aktai suteikia darbdaviui teisę kolektyvinėse įmonėse, įstaigos ar organizacijos sutartyse numatyti skatinimo sistemą ir darbuotojams mokėti ne tik Kodekse apibrėžtas, bet ir kitokio pobūdžio premijas. Reikėtų pastebėti, jog nors Rumunijos darbo kodeksas ir numato darbdavio teisę įmonės vidaus teisės aktuose apibrėžti darbuotojų skatinimo sistemą, tačiau, skirtingai nei Lietuvoje, nereglamentuoja nei kriterijų, kuriais turi būti paremtas skatinimo faktas, nei galimų skatinimo priemonių, t.y. kalbama tik apie premijas, neminint padėkos, dovanos, papildomų atostogų ir panašiai. Kaip matyti iš anksčiau pateiktos medžiagos, papildomos atostogų dienos numatytos tik vardijant privalomas premijas kaip alternatyva pastarosioms piniginiams išmokoms. Mano nuomone, Rumunijos darbo teisės aktai dar dispozytyviau nei Lietuvos reglamentuoja darbuotojų skatinimo galimybę, t.y. darbdaviui palieka visišką laisvę apspręsti skatinimo kriterijus, būdus ir formas, tai, kaip jau buvo anksčiau minėta, leidžia vadovui geriau nei Lietuvoje įgyvendinti pagrindinius darbuotojų skatinimo tikslus, t.y. motyvuoti pastarąjį ir toliau produktyviai, efektyviai ir atsakingai dirbti.

Rusijos Federacijos teisiniuose straipsniuose aptinkama teiginių, kad darbdaviai gali laisvai nuspręsti kokią skatinimo sistemą pasirinkti, tačiau ji turi neprieštarauti Rusijos Federacijos darbo teisės aktams ir nustatytoms taisyklėms. Laikoma, jog efektyvi kompensavimo ar skatinimo sistema nulemia organizacijos sėkmę, todėl joje privalo būti kuo daugiau elementų, kurie padės darbuotojams jaustis laimingais ir patenkinti savo poreikius. Kaip yra visuotinai priimtina, viskas, kas darbuotojui yra mokama už jo atliktą darbą – laikoma darbo užmokesčiu, tiek fiksuota dalis, tiek ir premijos. Premijos yra laikomos darbdavio paskatinimo priemone darbuotojui už sėkmingą užduoties įvykdymą, pardavimus, išdirbtas valandas, aukštą darbo kokybę, laiku atvykimą į darbą, papildomų užduočių atlikimą arba dalis įmonės grynojo pelno. Premijoms išmokėti darbdaviui jokiais teisės aktais nėra paskirtas laikas, jis tai gali daryti kas savaitę, mėnesį, ketvirtį, pusmetį, kartą per metus ir panašiai. Darbdaviui taip pat yra suteikta visiška laisvė nustatant skatinimo tvarką, dydžius ir sąlygas. Tačiau skatinimo ar premijavimo tvarka turi būti konkrečiai apibrėžta įmonės vidaus teisės aktuose, tokiuose kaip skatinimo tvarka / taisyklės, kolektyvinė ar darbo sutartis. Teisės aktai numato tik tai, jog visos premijos privalo būti susiję su darbo santykiais ir nediskriminuojančios. Reiktų skirti tai, kad vienos premijos yra laikomos kompensacijomis ir yra

¹¹⁸ Ten pat.

privalomos pagal Rusijos Federacijos darbo kodekso nuostatas¹¹⁹, kitos yra laisvai pasirenkamos darbdavio ir jų skirti darbdavys nėra įpareigotas.

Privalomosios kompensacijos yra mokamos už:

- viršvalandinį darbą;
- už papildomą darbą ar darbą pavojingomis sąlygomis;
- už darbą šalto klimato zonoje, tai ypač aktualu Rusijos Tolimosios Šiaurės regionams.

Darbdavys negali ignoruoti Darbo kodekso reikalavimų ir, prieš numatydamas įmonės skatinimo ir kompensavimo sistemą, pirmiausiai turi įvykdyti visas Darbo kodekso straipsniuose keliamas sąlygas. Moksliniuose straipsniuose taip pat yra pabrėžiama, jog pasirinkdamas skatinimo būdus, darbdavys neturėtų pamiršti ne tik piniginio premijavimo, bet ir darbuotojų tobulinimo. Tokia skatinimo priemonė ne tik teiks naudą įmonei tuo, jog joje dirbs labiau kvalifikuoti darbuotojai, bet ir padės tam tikrą laiką išlaikyti gerai dirbantį, t.y. savo darbą išmanantį personalą. Kitomis skatinimo priemonėmis yra įvardijami: skolų įmonei panaikinimas, savanoriškas medicininis draudimas, gyvybės draudimas, įmonės pensijų planai ar net nemokamas maitinimas darbe¹²⁰.

Iš pateiktų duomenų matyti, jog Rusijos Federacijos darbo teisės aktai, skirtingai nei, pavyzdžiui, JAV, JK ar Prancūzijos, griežtai neskiria pagal teisės aktus privalomų mokėti premijų ir kompensacijų ir savanoriškai darbdavio pasirenkamų. Nuo Lietuvos RF darbuotojų skatinimo reglamentavimas skiriasi tuo, jog premijomis Rusijoje laikomos ir kompensacijos už viršvalandinį darbą, papildomą darbą, darbą kenksmingomis sąlygomis ir pan. Aišku viena, jog RF darbdavys, skirdamas premijas darbuotojui, negali ignoruoti darbo teisės aktų ir nesumokėti darbuotojui priklausančių išmokų. Vis dėlto, analizuojant Rusijoje galiojančią darbuotojų skatinimo tvarką nesunku pastebėti, jog tiek privalomasias premijas ar kompensacijas, tiek ir darbdavio vienasmeniškai paskirtąsias, Rusijos teisininkai, skirtingai nei Lietuvos, Prancūzijos, JAV ir JK, laiko skatinimo sistemos ir darbo užmokesčio, nors ir ne visada privaloma, dalimi. Mano nuomone, nors RF DK darbdaviui skatinimo klausimu suteikia žymiai daugiau laisvių nei LR DK, Rusijos skatinimo reglamentavimas yra painesnis nei Lietuvos, todėl tiek darbuotojams, tiek darbdaviams gali kilti neaiškumų vienu ar kitu premijų skyrimo klausimu, o tai, savaime aišku, sąlygoja ir didesnę teisminių ginčų tarp darbo sutarties subjektų, tikimybę.

Atlikta atskirų šalių darbo teisės aktų, teisės doktrinos ir teismų sprendimų analizė bei teisinių mokslinių straipsnių apžvalga, leidžia stebėti, jog daugumoje aptartų valstybių, gal tik išskiriant

¹¹⁹ Labour Code of Russian Federation. 2001. Prieiga per internetą:

<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/60535/65252/E01RU01.htm#chap31> [Žiūrėta: 2009-01-14].

¹²⁰ The Moscow Times. Payroll issues. Anna-Stefaniya Chepik. Effective Compensation Package: Avoiding Mistakes. Prieiga per internetą: http://www.events.moscowtimes.ru/files/oct23_hr.pdf [Žiūrėta: 2009 03 23].

Čekijos Respubliką, iš dalies Rusiją, skatinimą, su tam tikrais nuokrypiais, reglamentuoja pakankamai panašiai, t.y. išskiria „privalomąjį“ (darbo teisės aktuose aptartą ir laikomą darbo užmokesčio dalimi) bei „savarankiškąjį“ (paties darbdavio apspręstą, neturintį privalomumo požymių ir nelaikomą darbo užmokesčio dalimi) skatinimą. Galima stebėti, jog neprivalomuoju arba „savarankiškuoju“ skatinimu yra laikomos ne tik materialios, t.y. piniginės premijos, bet ir nemateriali nauda darbdavio teikiama darbuotojui, pavyzdžiui, mokymai, maitinimas, aprūpinimas automobiliu, apgyvendinimas ir pan. Valstybių darbo teisės aktai sudaro gan palankias sąlygas darbdaviams apsispręsti dėl darbuotojų skatinimo būdų, formų ir laiko, tačiau tai privalo neprieštarauti nediskriminacijos principui.

Mano nuomone, valstybėse, tokiose kaip JAV, JK ar Prancūzija, turinčiose didelę teisinę praktiką susijusią su darbuotojų skatinimu, įtvirtinta skatinimo sistema yra palankesnė nei Lietuvoje, padedanti darbuotojui tinkamai įvertinti savo galimybes bei siekti tam tikro įvertinimo už atliktą darbą ir reikalauti sutarties nuostatose įtvirtintų ar net darbdavio pažadu paremtų premijinių išmokų.

IŠVADOS

1. Skatinimas yra darbuotojo motyvacijos proceso dalis, įtakojama poreikio ne tik tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus, bet ir patenkinti atskiro individo poreikius, išpildyti jo lūkesčius bei siekti kuo didesnio jo pasitenkinimo atliekant pavestas užduotis. Būtent šie veiksniai lemia organizacijos stabilumą, atskirų sričių veiklos kokybę, ugdo organizacijos vidinę kultūrą, sukuria tinkamą ir kryptingą darbo aplinką, padeda įmonei prisitaikyti konkurencingoje rinkoje bei tinkamai ir laiku reaguoti į aplinkos pokyčius.

2. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas reglamentuoja darbuotojo skatinimo galimybę, apibrėžia pagrindinius kriterijus, apsprendžiančius darbuotojo teisę į paskatinimą bei pateikia galimą skatinimo priemonių sąrašą, tačiau jis nėra baigtinis ar įpareigojantis.

3. Darbdaviui Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatomis yra suteikta apsisprendimo laisvė pasirinkti įmonėje taikomas skatinimo priemonių rūšis, sąlygas ir tvarką. Minėta teisė yra ribojama tik nediskriminacijos ir teisingumo principais, t.y. už analogiškus darbus darbuotojai turi būti skatinami vienodai, o jei darbuotojui yra paskirta nuobauda, darbdavys turi teisę atsakyti skirti premiją ar kitą skatinimo priemonę, tačiau tai turi būti padaryta remdamasis įmonės vidaus teisės aktuose įtvirtinta tvarka.

4. Premijavimas yra individualaus skatinimo forma. Tokiam skatinimui darbuotojai gali būti atrenkami personaliai, premijos dydis taip pat gali būti nustatomas individualiai kiekvienam iš premijuojamųjų. Premijų paskirtis dažniausiai yra tikslinė – skatinti darbuotojų motyvaciją siekti tam tikrų rezultatų.

5. Premijos, kurių skyrimas remiasi konkrečiais rodikliais, tampa ne skatinimo priemone (pagal Lietuvos Respublikos darbo kodekso 233 straipsnį), o darbuotojo darbo užmokesčio dalimi.

6. Valstybės tarnybą reglamentuojantys įstatymai ir poįstatyminiai teisės aktai detaliau, nei Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, reglamentuoja valstybės tarnautojų skatinimo priemonių skyrimą. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme reglamentuotų valstybės tarnautojų skatinimo būdų sąrašas yra žymiai siauresnis ir baigtinis, t.y. darbdaviui, skirtingai nei Lietuvos Respublikos darbo kodekse, nepaliekama teisė apspręsti kitokio pobūdžio skatinimo galimybių.

7. Respublikos darbo kodekse reglamentuotas papildomas mokėjimas už darbą švenčių ir poilsio dienomis, už viršvalandinį ir nakties darbą, kai padidintas darbų mastas skatina darbuotoją dirbti papildomai ir gerinti darbo produktyvumą, todėl jos taip pat yra darbuotojų motyvacijos šaltinis ir gali būti laikomos darbuotojų skatinimo sistemos dalimi. Nors tokio skatinimo pobūdis ir turi privalomumo elementą bei yra darbo užmokesčio dalimis, tačiau minėtų priemonių negalima visiškai atriboti nuo darbuotojų skatinimo. Kaip yra daugelyje užsienio valstybių, Lietuvos

Respublikos darbo teisės aktuose būtų galima išskirti du skatinimo būdus, privalomąjį ir savarankiškąjį .

8. Tiek materialiosios, tiek nematerialiosios darbuotojų skatinimo priemonės yra dinamiško, nuolat besikeičiančio įmonės valdymo proceso dalis, kuri reikalauja pakankamai gilios įmonės veiklos specifikos bei vidinės kultūros analizės, todėl yra pakankamai sunku apibendrinti atskirų įmonių vidaus teisės aktuose numatytas skatinimo priemones bei išvesti bendrą, joms visoms tinkančią, skatinimo priemonių pasirinkimo bei pritaikymo taisyklę

9. Atskirų šalių darbo teisės aktų, teisės doktrinos ir teismų sprendimų analizė bei teisinių mokslinių straipsnių apžvalga, leidžia stebėti, jog dauguma aptartų valstybių, išskiriant Čekijos Respubliką ir Rusiją, skatinimą, su tam tikrais nuokrypiais, reglamentuoja pakankamai panašiai, t.y. išskiria „privalomąjį“ (darbo teisės aktuose aptartą ir laikomą darbo užmokesčio dalimi) bei „savarankiškąjį“ (paties darbdavio apspręstą, neturintį privalomumo požymių ir nelaikomą darbo užmokesčio dalimi) skatinimą. „Savarankiškuoju“ skatinimu yra laikomos ne tik materialios, t.y. piniginės premijos, bet ir nemateriali nauda darbdavio teikiama darbuotojui. Nagrinėtų valstybių darbo teisės aktai sudaro gan palankias sąlygas darbdaviams apsispręsti dėl darbuotojų skatinimo būdų, formų ir laiko, tačiau tai privalo neprieštarauti nediskriminacijos principui.

10. Valstybėse, tokiose kaip Jungtinėse Amerikos valstijose, Jungtinė Karalystė ar Prancūzija, turinčiose didelę teisinę praktiką, susijusią su darbuotojų skatinimu, įtvirtinta skatinimo sistema yra palankesnė darbuotojui nei Lietuvoje, padedanti tinkamai įvertinti savo galimybes ir siekti tam tikro įvertinimo už atliktą darbą bei reikalauti sutarties nuostatose įtvirtintų ar net darbdavio pažadu paremtų premijinių išmokų.

SANTRAUKA

Magistrinio darbo tema yra „Darbuotojų skatinimas už gerą darbą: teorija ir praktika“ (angl. „Employee Performance Incentives: Theory and Practice“).

Darbe nagrinėti darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, skatinimo už gerai atliktą darbą būdų ir priemonių teoriniai ir praktiniai aspektai Lietuvoje bei pasirinktose užsienio šalyse. Tam tikslui, aptarti skatinimo procesą įtakojantys socialiniai ir psichologiniai veiksniai, remiantis šiuo metu Lietuvoje galiojančiais teisės aktais, teismų praktika bei teisės doktrina, įvardytos pagrindinės skatinimo priemonės, jų skyrimo sąlygos ir tvarka, įvertinti atskirų skatinimo būdų privalumai ir trūkumai, išskirtos darbuotojų materialinio ir nematerialinio skatinimo priemonės bei jų pritaikymo praktikoje galimybės, lyginamosios analizės metodu, analizuotos atskirose valstybėse galiojančios skatinimo sistemos bei užsienio šalių taikoma darbuotojų skatinimo praktika.

Siekiant darbui keliamo tikslo, buvo naudojami aprašomasis, analitinis ir lyginamasis metodai. Lyginamajam ir analitiniam metodams skirtas ypatingas dėmesys, kadangi kiekvienas darbe analizuojamas klausimas buvo lyginamas su pasirinktų valstybių tuos pačius teisinius santykius reglamentuojančiais teisės aktais, teismų praktika bei teisės doktrina.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje, teorinėje, dalyje aptariama skatinimo apibrėžimo samprata, kilmė, jį įtakojantys veiksniai bei analizuojamos LR darbo kodekse ir poįstatyminiuose teisės aktuose išskirtos darbuotojų skatinimo priemonės, darbuotojų, kuriems netaikomos LR darbo kodekso nuostatos, skatinimo galimybės bei nagrinėjama, ką darbuotojų skatinimo klausimu pasisako LR teismai. Antrojoje dalyje nagrinėjamos materialios ir nematerialios darbuotojų skatinimo priemonės bei jų pritaikymo atskirose įmonėse galimybės. Trečioji darbo dalis yra skirta užsienio šalių tokių kaip Jungtinės Amerikos valstijos, Jungtinė Karalystė, Prancūzija, Čekija, Rumunija ir Rusija darbo teisės aktų ir teisės doktrinos bei teismų precedentų darbuotojų skatinimo klausimu aprašymui bei lyginimui su LR teisės aktais ir atskirų skatinimo sistemų privalumų ir trūkumų išskyrimui.

SUMMARY

Master Thesis: „Employee Performance Incentives: Theory and Practice”.

Theoretical and practical aspects of methods and means of employee performance incentives in Lithuania and the chosen foreign countries were discussed in this project. Social and psychological factors influencing the process of incentives were derived in terms of actual Lithuanian laws, court practice and law doctrine. Main means of incentives, the conditions and order of usage of those means were derived, advantages and disadvantages of separate means of incentives were evaluated, the main employee performance material and immaterial incentives and the possibilities of their application in practice were excluded using the Comparative Method. Systems of incentives actual in various countries and the application practice of employee performance incentives used in foreign countries were analyzed as well.

Description, Analysis and Comparative Methods were used by seeking to achieve the aim of the project. Special attention was paid to the Comparative and Analysis Methods, because every analyzed question was compared to the laws, court practice and law doctrines of foreign countries regulating similar legal relationships.

Thesis consists of three parts. The concept, descent and influencing factors of the definition „incentives“ were discussed in the first part (Theory part) and the means of employee performance incentives derived in Lithuanian Civil Code and substatutory law acts were analyzed here as well. The position of Lithuanian courts concerning the employee performance incentives was also discussed in the project. Advantages and disadvantages of the systems of incentives were excluded here as well. Material and immaterial means of employee performance incentives and the possibilities to adopt them in the companies have been analyzed in the second part. Labor laws, law doctrine and court practice concerning employee performance incentives of foreign countries such as the USA, United Kingdom, France, Check Republic, Romania and Russia were derived and compared with Lithuanian laws in the third part of the project.

NAUDOTA LITERATŪRA

Teisės norminiai aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija // Žinios. 1992, Nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas // Žinios. 2002, Nr. 64-2569.
3. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Žinios. 1999, Nr. 66-2130.
4. Lietuvos Respublikos Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas // Žinios. 2002, Nr. 73-3085.
5. Lietuvos Respublikos Sveikatos draudimo įstatymas // Žinios. 1996, Nr. 55-1287.
6. Lietuvos Respublikos Draudimo įstatymas // Žinios. 2003-10-08, Nr. 94-4246
7. Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo įstatymas // Žinios. 2005, Nr. 43-1630.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 14 d. nutarimas Nr. 717 “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų, susijusių su materialinių pašalpų mokėjimu, dalinio pakeitimo“ // Žinios. 2001, Nr. 52-1839.
9. Konsoliduota Europos Bendrijos steigimo sutartis // Žinios. 2004, Nr. 2-2.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarimas Nr.497 „Dėl Kasmetinių papildomų atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“ // Žinios. 2003, Nr. 39-1787.
11. Dėl verslo socialinių paslaugų darbuotojams įstatymo. Prieiga per internetą:
http://www.aktualijos.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=2168&Itemid=999999 [Žiūrėta 2009-03-07].
12. United States Department of labor, 29 CFR 778.211 – Discretionary bonuses, [interaktyvus], [aplankyta 2009 m. kovo 10 d.], [prieiga per internetą:
<http://www.dol.gov/dol/allcfr/title_29/Part_778/29CFR778.211.htm
13. Texas Labour Code – Section 61.015. Payment of Commissions and Bonuses, [interaktyvus], [aplankyta 2009 m. kovo 23 d.], [prieiga per internetą:
<<http://law.onecle.com/texas/labor/61.015.00.html>>.
14. Labour Code of Russian Federation. 2001. Prieiga per internetą:
<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/60535/65252/E01RU01.htm#chap31>
[Žiūrėta: 2009-01-14].

Specialioji literatūra:

1. Autorių kolektyvas. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso komentaras. Antras tomas. – Vilnius: Justitia, 2004.
2. Kaye B., Jordan – Evans S. Mylėkite juos arba praraskite. – Vilnius: Alma litera, 2006.
3. Myers D.G. Psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000.
4. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996.
5. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001.
6. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 1998.
7. Butkus S. F. Vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2007.
8. Nekrošius et. al. Darbo teisė. – Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008.
9. Dabartinės lietuvių kalbų žodynas. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.
10. Ingrida Mačernytė – Panomariovienė. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
11. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
12. Sakalas, A., Vanagas, P. Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: KTU, 1996, P. 375.
13. Variakojis P. Garantinių išmokų ir priemokų sampratos ir atskyrimo problemos darbo teisėje. Jurisprudencija: mokslo darbai – Lietuvos teisės universitetas 2004.
14. Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. 1 t. – Vilnius: Justitia. 2005. P. 411.
15. Коллектив авторов. Комментарий к кодексу законов о труде российской Федерации. – Москва: - Юурист, 2000.

Praktinė medžiaga:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismo 1995 m. gruodžio 6 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. kovo 31 d. nutarimo Nr. 465 "Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. kovo 3 d. nutarimo Nr. 124 "Dėl Lietuvos Respublikos teismų, valstybinio arbitražo, prokuratūros bei Valstybės kontrolės departamento darbuotojų darbo apmokėjimo“.
2. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2003 m. birželio 2 d. nutartis c. b. *T. Žurkevič v. AB bankas "Hansa-LTB"* Nr. 3K-3-644/2003, kat. 5.3.2.2.
3. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartis c. b. *J. K. v. UAB „Espersen Lietuva“*, Nr. 3K-3-451/2006, kat. 14.1; 14.3.2; 14.3.3; 18.2.1; 18.2.2; 96.3.

4. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2003 m. sausio 8 d. nutartis c. b. Piotr Rogač, Andrej Mryglod, Andrey Vološčiuok v. VĮ Ignalinos atominė elektrinė, Nr. 3K-3-137/2003, kat. 5.1.
5. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2000 m. vasario 7 d. nutartis c. b. K. Ambrazaitis UAB „Eva“, Nr. 3K-3-132/2000, kat. 2.
6. AB „Achema“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.
7. AB „Kauno energija“ kolektyvinė sutartis. 2004. Oficialiai tekstas neskelbtas.
8. UAB „Kauno Švara“ kolektyvinė sutartis. 2001. Oficialiai tekstas neskelbtas.
9. UAB „Lietuva Statoil“ kolektyvinė sutartis. 2008. Oficialiai tekstas neskelbtas.
10. UAB „Kauno autobusai“ kolektyvinė sutartis. 2007. Oficialiai tekstas neskelbtas.
11. UAB „Kauno vandenys“ kolektyvinė sutartis. 2003. Oficialiai tekstas neskelbtas.
12. Kauno universiteto Kardiologijos instituto kolektyvinė sutartis. 2005. Oficialiai tekstas neskelbtas.
13. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartis c. b. J. K. v. UAB „Espersen Lietuva“, Nr. 3K-3-451/2006, kat. 14.1; 14.3.2; 14.3.3; 18.2.1; 18.2.2; 96.3.
14. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2003 m. birželio 2 d. nutartis c. b. T. Žurkevič v. AB bankas "Hansa-LTB" Nr. 3K-3-644/2003, kat. 5.3.2.2.
15. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2003 m. sausio 8 d. nutartis c. b. Piotr Rogač, Andrej Mryglod, Andrey Vološčiuok v. VĮ Ignalinos atominė elektrinė, Nr. 3K-3-137/2003, kat. 5.1

Elektroniniai dokumentai:

1. Taluntytė E. Motyvavimas ir darbo apmokėjimas. Prieiga per internetą:
2. Analytical Department of RIA Ros Business Consulting, *High salary crucial for Russian employees*. 2008. Prieiga per internetą:
<http://www.rbcnews.com/komment/komment.shtml?2008/03/28/31877363> [Žiūrėta: 2008 04 18].
3. Tarptautinės darbo organizacijos Generalinė konferencija. Konvencija dėl darbo užmokesčio apsaugos. 1949 06 08, Nr. 95. Prieiga per internetą:
<http://dgudel.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2008/05/motyvavimas.ppt> [Žiūrėta: 2008-09-03].
http://www.socmin.lt/get_file.php?file=RTpcXEluZXRwdWJcXFNtYXJ0d2ViL3NvYy9tL21fZmlsZXMvd2ZpbGVzL2ZpbGUyNDguZG9jO0tvbnY5NS5kb2M7Ow [Žiūrėta: 2008 03 28].
4. BNS. Lietuvoje geriausias darbuotojų skatinimas – geras atlygis. Prieiga per internetą:
<http://www.alfa.lt/straipsnis/44103> [Žiūrėta: 2008 04 04].

5. Lukaitytė R. 13 – asis atlyginimas – atgyvena, bet priedai ir koncertai dabartis. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=15324138> [Žiūrėta 2008 10 10].
6. Mieliauskas T. Kolektyvinė sutartis. Prieiga per internetą. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/41384d2a56173> [Žiūrėta 2008 10 10].
7. Paying for Performance. Prieiga per internetą: <http://www.gaebler.com/Paying-for-Performance.htm> [Žiūrėta: 2008 09 10].
8. Lietuvos biofarmacininkams – pažangiausių skatinimo paslaugų kompleksas. Prieiga per internetą: http://www.sicor.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_6 [Žiūrėta 2008 10 20].
9. Įmonių vadovams į pagalbą ateina gyvybės draudimas. Prieiga per internetą: [www.sekunde.lt/content.php?p=read&tid=16300 - 54k](http://www.sekunde.lt/content.php?p=read&tid=16300-54k) [Žiūrėta: 2009 03 03].
10. Darbuotojo motyvacijai – jo gyvybės sąskaitos pildymas. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=16221421> [Žiūrėta:2009 03 03].
11. Kaip skatinti darbuotojo lojalumą visuomenei. Prieiga per internetą: <http://lt.lt.allconstructions.com/portal/categories/335/1/0/1/article/5603> [Žiūrėta:2009-03-03].
12. Dėl verslo socialinių paslaugų darbuotojams įstatymo. Prieiga per internetą: <http://www.aktualijos.lt/index>. <http://www.ldf.lt/index.php?cid=504> [Žiūrėta 2009-03-07].
13. Atostogų metas prasideda. Prieiga per internetą: http://www.kmu.lt/avevita/text.php?str_id=1451 [Žiūrėta 2009-03-03].
14. Dėl verslo socialinių paslaugų darbuotojams įstatymo. Prieiga per internetą: http://www.aktualijos.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=2168&Itemid=99999999 [Žiūrėta 2009-03-07].
15. Tarnautojas.lt. Į darbą – kada noriu. Prieiga per internetą: <http://tarnautojas.lt/?p=59://> [Žiūrėta:2009-03-10].
16. Tarnautojas.lt. Lankstus darbo laikas – tarnautojų motyvavimo priemonė. Prieiga per internetą: <http://tarnautojas.lt/?p=59://> [Žiūrėta:2009-03-10].
17. Discretionary bonuses. 2005. Prieiga per internetą: <http://cfr.vlex.com/vid/778-211-discretionary-bonuses-19684652> [Žiūrėta: 2009 03 06].
18. Expert Commentary. Time to Reevaluate Employee Bonus and Incentive plans? Prieiga per internetą: <http://www.irmi.com/Expert/Articles/2004/Siegel04.aspx> [Žiūrėta: 2009 02 12].
19. United Sates: Prachasaisoradej v. Ralphs Grocery Company – Employers and Employees Can Share in Profits, 2007 prieiga per internetą: <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=51822> [Žiūrėta: 2009 02 12].
20. Bonuses - UK Employers Breathe a Sigh of Relief. Prieiga per internetą: http://www.whitecase.com/ecbelfocus_01192007_2 [Žiūrėta: 2009 02 29].

21. Baker & McKenzie. Breaking New Grounds in France: Labor Law Aspects. Prieiga per internetą: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=lawfirms> [Žiūrėta: 2009 03 10].
22. Re-establishing work incentives: a priority to France. Prieiga per internetą: http://www.invest-in-france.org/uploads/files-en/08-09-16_142111_Re_establishing_work_incentives.pdf [Žiūrėta 2009 03 13].
23. Regulations of Wage Payment to an Employee. Prieiga per internetą: <http://www.czech.cz/en/work-study/employment/wages-insurance-and-taxes/wages?i=4> [Žiūrėta: 2009 03 29].
24. Employment Law in Czech Republic. Employment Relationship Regulations. Prieiga per internetą: <http://www.doingbusiness.cz/r/article.asp?id=391> [Žiūrėta: 2009 03 29].
25. Labor and Employment Benefits. Romania. Prieiga per internetą: <http://www.musat.ro/pdf/Romania.pdf> [Žiūrėta 2009 02 12].
26. The Moscow Times. Payroll issues. Anna-Stefaniya Chepik. Effective Compensation Package: Avoiding Mistakes. Prieiga per internetą: http://www.events.moscowtimes.ru/files/oct23_hr.pdf [Žiūrėta: 2009 03 23].
27. Europos Teisingumo teismo byla C220/02 *Osterreichischer Oewerkschaftsbund, Gewerkschaft der Privatangestellten v. Wirtschaftskammer Osterreich*, (2004), ECR 2318. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62002J0220:LT:HTML> [Žiūrėta: 2009-02-02].
28. Europos Teisingumo teismo byla C249/97 *Gabriele Gruber v Silhouette International Schmied GmbH & Co*, (1999), ECR I-05295. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&numdoc=61997J0249&lg=en [Žiūrėta: 2009-02-04].
29. *Ralphs Grocery v. Superior Ct. (Swanson)*, 112 Cal. App. 4th 1090 (2003). Prieiga per internetą: <http://bulk.resource.org/courts.gov/states/Cal.Ct.App/B168257.PDF> [Žiūrėta: 2009-03-03].
30. *Kerr's Catering Service v. Department of Industrial Relations* (1962) 57 Cal.2d 319 (*Kerr's*). Prieiga per internetą: <http://docs.sandiego.gov/memooflaw/ML-89-54.pdf> [Žiūrėta: 2009-03-03].
31. *Quillian v. Lion Oil Company* (1979) 96 Cal.App.3d 156 (*Quillian*). Prieiga per internetą: http://ds.uhoc.utah.edu/dspace/bitstream/123456789/1156/2/Toward%20a%20definition%20of%20ar%20sands%20-%20DOE%20-%201980_0002.pdf [Žiūrėta: 2009-03-03].
32. *Hudgins v. Neiman-Marcus Group*, 34 Cal. App. 4th 1109 (1995). Prieiga per internetą: http://caselaw.lp.findlaw.com/ca/caapp4th/year/1995_5.html [Žiūrėta: 2009-03-03].

33. *Keen v. Commerzbank AG*, [2006] EWCA Civ 1536. Prieiga per internetą:
<http://www.lawreports.co.uk/ICRE/2007/feb0.1.htm> [Žiūrėta: 2009-02-17].
34. *Bower v. Schroder Securities Limited*, NASD #99-01364 (Jul. 2001). Prieiga per internetą:
<http://www.sec.gov/comments/sr-finra-2007-021/finra2007021-73.pdf> [Žiūrėta: 2009-02-17].
35. *Ivy Chang v. Wyeth (HK) Limited*, DCEO000010/1999. Prieiga per internetą:
http://legalref.judiciary.gov.hk/lrs/common/ju/ju_body.jsp?DIS=36439&AH=&QS=&FN=&currpage= [Žiūrėta: 2009-02-18].

1 PRIEDAS

REKOMENDACIJOS DARBDAVIUI, SIEKIANČIAMS PASIRINKTI TINKAMĄ ĮMONĖJE DIRBANČIŲ DARBUOTOJŲ SKATINIMO SISTEMĄ

Įmonės vadovui renkantis jo įmonei tinkančias skatinimo priemones, reikėtų atsižvelgti kokių tikslų yra siekiama, o tai lengviau suprasti žinant darbuotojų lūkesčius. Galima būtų išskirti vienus pagrindinių skatinimo būdų, palaikančių ir didinančių darbuotojų motyvaciją.

1. Darbuotojų individualizuotas skatinimas. Individualizuotas skatinimas, atsižvelgiant į konkretaus darbuotojo poreikius ir pasiektus darbo rezultatus, yra veiksmingas, nes darbuotojas jaučia:

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

2. Darbuotojų dalyvavimo įmonės valdymo procesuose užtikrinimas. Darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas kai yra įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais. Dalyvaujantis diskusijose jis sužino daug naujo, pasidalina patirtimi, mokosi iš savo kolegų, siūlo ir sužino nuomonę apie savo pasiūlymus. Dalyvavimas priimančiam sprendimui skatina siekti užsibrėžtų tikslų, o nuo to priklauso laimėjimo jausmas. Darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas gali į jį pažvelgti plačiau, suvokti savo vietą ir jam pateikiamų uždavinių svarbą.

3. Darbuotojų laimėjimo jausmo palaikymas. Laimėjimo esmė - žmogaus suvokimas, kad tikslas, kurio siekia, yra jam svarbus. Laimėjimo jausmas kyla, kai žmogus aiškiai suvokia tikslą ir gali:

- a) planuoti, kaip tikslą pasiekti;
- b) įgyvendinti savo planą;
- c) kontroliuoti rezultatus.

Uždavimams, kai darbuotojui suteikiama laisvė ir teisė savarankiškai planuoti bei siekti numatytų tikslų, vadovui pateikiant galutinį rezultatą, sukuria laimėjimo jausmą, didina pasitikėjimą savimi, ugdo atsakomybę. Vadovas turėtų pateikti darbuotojui vis sudėtingesnių uždavinių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu parodomas pasitikėjimas darbuotoju, jo sumanumu, gebėjimu atlikti sudėtingas uždavimus, skatinamas darbuotojo entuziazmas, dingsta nuobodulys.

4. Darbuotojo ir darbdavio grįžtamojo ryšio sukūrimas. Tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Grįžtamasis ryšys leidžia

darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.

5. Darbuotojo patogios darbo vietos užtikrinimas. Darbo vieta turi būti saugi ir patogi. Kai darbuotojas nuolatos šąla ar jaučiasi nepatogiai, jis galvoja apie tai, kaip patogiau įsitaisyti, o ne apie tai, kaip geriau atlikti darbo užduotis. Energija švaistoma veltui.

6. Darbuotojui tinkamo darbo krūvio parinkimas. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškai pervargs. O persitempusio žmogaus darbas, kad ir kaip jis norėtų dirbti, nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai. O juk vadovui reikalingi sveiki darbuotojai. Todėl verta kartkartėmis peržiūrėti savo darbuotojų krūvį.

7. Darbuotojų komandos formavimas ir geros psichologinės atmosferos palaikymas. Komandos formavimas įmonei gali kainuoti dideles investicijas (mokymai, komandos formavimo renginiai ir k.t.), tačiau, norint pasiekti gerų rezultatų neprivalu daug investuoti. Svarbu darbinė atmosfera. Kavos gėrimo ritualas įmonėje gali būti daug pigesnis ir efektyvesnis nei išvyka į kaimo turizmo sodybą savaitgalį. Efektyviam darbui yra svarbūs bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apkalba vieni kitus už nugarų, "kiša pagalius į ratus", nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet kolektyvas virsta karo lauku, o energija išnaudojama kivirčams, bet ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius ir pasirūpinti sveikais, darbingos atmosferos netrikdančiais santykiais kolektyve¹²¹.

Kaip matyti, net ir suaugusiam žmogui pagyrimai ir teigiami įvertinimai yra svarbūs. Įmonėse dažnai egzistuoja tam tikros vertinimo sistemos, tam tikri vertinimo būdai, stengiamasi, kad jie būtų kuo objektyvesni ir efektyvesni. Kai kada skatinimas gali būti viešas – skelbiamas įmonės laikraštyje, interneto svetainėje ar bendrų renginių metu. Šis būdas skatina ne tik nusipelnčius įmonei, tačiau ir visus kitus, ypač naujokus ir norinčius daryti karjerą darbuotojus.

Tiek teigiama, tiek ir neigiama informacija apie darbo rezultatus leidžia darbuotojui suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas. Pateikiamas darbdavio vertinimas turėtų akcentuoti pažangius dalykus, o ne blogus. Galima aptarti tai, kas buvo padaryta blogai ir kas gerai, tačiau galima kalbėti apie tai, kas buvo padaryta gerai, o kas turi būti padaryta dar geriau. Atrodytų, kad skirtumas nėra toks didelis, tačiau vienu atveju darbuotojas skatinamas išvadas pasidaryti pats, kitu – pateikiamas vertinimas, nereikalaujant iš pačio darbuotojo saviraiškos.

¹²¹ Žmogaus studijų centras. Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737> [Žiūrėta: 2008-09-09]

Saviraiška - tai pati Maslow piramidės viršūnė. Vidinė motyvacija tai – variklis. Jei darbuotojas darbo pradžioje jos neturėjo, bet pamažu įgijo dirbdamas įmonės kolektyve, vadinasi, ta įmonė efektyviai skatina darbuotojus. Visos motyvacijos priemonės gali būti veiksmingos arba ne, tačiau yra sunku iš anksto nuspėti. Dažnai tai, kas buvo gerai vakar, nebūtinai bus gerai šiandien. Darbuotojų skatinimas – tokia veikla, kuri turi būti atliekama ir tikrinama kasdien. Vadovas turi pasiklausti darbuotojų ar jiems patinka įmonėje taikomi paskatinimai, kiek tai jiems svarbu bei veiksminga ar naudingesnės būtų kitos priemonės. Proga paklausti gali būti metinis pokalbis, tačiau galimos ir anketos raštu. Jei darbuotojas matys realią prasmę jas užpildydamas, atsakymai turėtų parodyti realią padėtį.