

**Vilniaus universiteto Teisės fakulteto
Darbo teisės katedra**

**Viktorijos Bessonovos
V kurso, darbo teisės
studijų šakos studentė**

Magistro darbas

DARBO DRAUSMĖS UŽTIKRINIMAS

Vadovas: Doc. dr. Viktoras Tiažkijus

Recenzentas: asist. Arnas Paliukėnas

Vilnius 2012

TURINYS

Įvadas	2
1. Darbo drausmė	5
1.1. Darbo drausmės samprata.....	5
1.2. Darbo tvarkos taisyklės ir jų paskirtis.....	8
1.3. Teisės aktai reglamentuojantys darbo drausmę Lietuvoje.....	10
2. Darbo drausmės užtikrinimo priemonės ir būdai	15
2.1. Ekonominiai veiksniai darbo rinkoje.....	17
2.2. Darbuotojų skatinimas kaip darbo drausmės užtikrinimo būdas	21
2.2.1. Psichologiniai darbo motyvacijos aspektai.....	21
2.2.2. Darbuotojų skatinimo priemonių rūšys.....	24
2.2.3. Darbuotojų skatinimas remiantis LR teisės aktais.....	36
2.3. Drausminė atsakomybė kaip darbo drausmės užtikrinimo būdas.....	40
2.3.1. Teisinės atsakomybės samprata.....	40
2.3.2. Drausminės atsakomybės sąvoka ir rūšys.....	43
2.3.3. Drausminės atsakomybės pagrindai ir sąlygos.....	45
2.3.4. Drausminės nuobaudos ir jų rūšys.....	48
3. Darbo drausmės užtikrinimas kitose šalyse	55
4. Išvados	61
5. Santrauka	64
6. Summary	65
7. Priedai	66
8. Literatūros sąrašas	75

IVADAS

Dar senovės Romoje sakyta: „Justitia est fundamentum regnorum“ (lot. teisingumas – valstybės pagrindas). Valstybė yra tokia, koks yra jos teisingumas¹. Kiekvienos demokratinės valstybės pareiga – gerbti žmogaus teises ir užtikrinti jų apsaugą. Demokratiškos valstybių konstitucijos ir tarptautinės sutartys nustato, kad žmogaus teisės ir laisvės yra prigimtinės. Todėl jas reglamentuojant, nustatant jų ribojimo aplinkybes, numatant jų įgyvendinimo tvarką, būtina išlaikyti pagarbą žmogaus teisėms ir nenustatyti tokio reguliavimo, kuris paneigtų prigimtinių žmogaus teisių pobūdį ar jų įgyvendinimas priklausytų nuo teise nepagrįstų valstybės pareigūnų ar kitų asmenų sprendimų². Visos Konstitucijoje įtvirtintos žmogaus teisės ir laisvės sudaro bendrą sistemą ir visos jos yra vienodai svarbios. Šiame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas teisei į darbą, kuri, būdama viena iš pagrindinių žmogaus teisių, yra įtvirtinta Lietuvos Respublikos Konstitucijos³ 48 straipsnyje. Šis straipsnis deklaruoja tai, 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 atveju⁴. Teisė į darbą reglamentuojama Lietuvos Respublikos darbo kodekse⁵ (toliau Darbo kodeksas), Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme⁶, Bedarbių rėmimo įstatyme⁷ bei kituose teisės aktuose. Taip pat teisė į darbą reglamentuojama Tarptautinės darbo organizacijos konvencijose, JTO Visuotinėje žmogaus teisių deklaracijoje⁸ (joje įtvirtinta teisė į tinkamas darbo sąlygas) ir kituose tarptautiniuose dokumentuose. Tarptautiniuose teisės aktuose teisė į darbą suprantama kaip kiekvieno žmogaus galimybė gauti darbą, kurį jis laisvai pasirenka arba laisvai sutinka dirbti ir uždirbti lėšų pragyvenimui. Taip įtvirtinama konkretaus darbo laisvė, nustatoma valstybės pareiga imtis būtinų profesinio mokymo, ekonominių, socialinių ir kultūrinių priemonių, užtikrinančių teisę į darbą, kad išlaikytų kiek galima aukštesnę ir stabilesnę užimtumą⁹. Veiksminga žmogaus teisių apsauga yra vienas kertinių akmenų, ant kurių laikosi teisė ir demokratija valstybėje bei vystosi visuomenės solidarumas.

¹ LIEKIS, A. Teisė ir teisingumas Lietuvoje I. VĮ Mokslo tyros institutas 2008. P. 4..

² JARAŠIŪNAS, E. et al. Žmogaus teisių apsaugos institucijos. Vilnius 2009. p. 7.

³ Valstybės žinios. 1992. Nr. 33-1014.

⁴ KELSEN HANS. Grynoji teisės teorija, p.132.

⁵ Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569

⁶ Valstybės žinios. 2003, Nr. 70-3170

⁷ Valstybės žinios. 1991, Nr. 2-25; 2003, Nr. 32-1313

⁸ ŽALIMAS, D.; ŽALIMIENĖ S. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija. Priimta 1948 m. gruodžio 10 d. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucija Nr. 217A (III). Tarptautinė žmogaus teisių apsauga: universalūs dokumentai. I tomas. Vilnius: Registrų centras, 2009. P. 24.

⁹ ČIOČYS, P. Teisės į darbą kaip, konstitucinio reguliavimo principo, savitumai (lyginamoji analizė). *Teisė* 46 (2003). P. 165.

Mus supa ekonominė, politinė, socialinė, kultūrinė, teisinė ir kt. aplinka. Ji sudaryta iš tam tikrų jai būdingų elementų. Teisingai veikdami bei sąveikaudami jie sukuria sistemą, kuri atlieka jai priskirtas ekonomines, politines, socialines, kultūrinės ar teisinės funkcijas. Jei kuris iš elementų veikia netinkamai – sistema gali žlugti. Šiandieninėje euro zonoje ekonominė ir socialinė situacija nuolat kinta. Krizė tapo daugelio valstybių kasdienine realybe. Tokie svarbūs veiksniai kaip ekonomikos augimas, aukštas gyventojų užimtumo lygis, kainų stabilumo išlaikymas tapo sunkiai įgyvendinamu uždaviniu ne vienai valstybei. Kiekvieną dieną įvairūs visuomenės sluoksniai susiduria su pasaulinės krizės padariniais. Žmonės krizę suvokia per asmeninę patirtį: darbo praradimas, atlyginimų „karpymas“, socialinių garantijų mažėjimas. Šalyje, kur vyrauja sunki ekonominė padėtis, visuomenėje kyla visuotinis nepasitenkinimas valdžios organais. Žmonės savo pyktį, nepasitenkinimą ir neviltį išreiškia mitinguose, masiniuose streikuose ar kitaip įvesdami destrukciją šalyje. Elgdamiesi pagal savo norus, jie pažeidinėja nustatytą tvarką, nusižengia taisyklėms, vykdo įvairius nusikaltimus – bendrai paėmus ardo nustatytą darbo drausmę. Ekonominis nestabilumas kenkia visai darbo rinkai. Manytina, kad valstybė, nepadėdama sudaryti tinkamų sąlygų žmonėms dirbti ir užsidirbti skatina ir sudaro prielaidas darbo drausmės pažeidimams atsirasti.

Darbo tikslas. Darbas vyksta ekonominėje erdvėje, todėl ekonominis poveikis darbo drausmei turi didelę reikšmę. Magistrinio darbo tema – darbo drausmės *užtikrinimas*. Neneigiant svarios ekonominių faktorių įtakos darbo rinkai, darbe pagrindinai nagrinėjami teisiniai šio instituto aspektai. Darbo tema reikalauja atskleisti darbo drausmės užtikrinimo būdus, todėl remiantis galiojančiais teisės aktais, teismų praktika, teisės doktrina darbe stengiamasi kuo plačiau ir išsamiau išnagrinėti darbo drausmės sampratą, darbuotojų skatinimą bei drausminių nuobaudų taikymą, laikant jas papildoma pagalbine priemone darbo drausmei užtikrinti. Išnagrinėjus šiuos būdus, siekiama išsiaiškinti, ar jie gali padėti sukurti darnius darbo santykius.

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą išskiriami tokie uždaviniai:

1. darbo drausmės sampratos analizė;
2. išnagrinėti kokias būdais užtikrinama darbo drausmė;
3. glaustai aptarti ekonomikos veiksnių įtaką darbo rinkai;
4. išanalizuoti darbuotojų skatinimo priemonių rūšis;
5. panagrinėti drausminės atsakomybės pagrindus ir sąlygas;
6. aptarti kaip darbo drausmė užtikrinama kitose šalyse;

Darbo tyrinėjimo objektas – darbo drausmė ir jos užtikrinimo būdai. Tyrinėjami santykiai, kurie susiklosto tarp dviejų skirtingų darbo teisinių santykių subjektų – darbdavio ir darbuotojo.

Tyrimo metodai. Tiriant darbo drausmės institutą teoriniu ir praktiniu būdu darbe naudojami įvairūs moksliniai metodai. Vienas iš jų – loginės analizės metodas. Šiuo būdu tiriami darbo drausmės instituto sampratos elementai, teorinis aiškinimas bei teisinis reglamentavimas. Dokumentų analizės metodas – taikytas analizuojant įstatymus ir kitus teisės aktus reguliuojančius darbo drausmę. Lyginamasis metodas – jo pagalba lyginama darbo drausmės užtikrinimas Lietuvoje ir kitose pasirinktose šalyse. Lingvistiniu metodu aiškinamos žodžių reikšmės. Loginiu metodu daryti darbo apibendrinimai ir išvados.

Darbo originalumas ir naujumas. Darbo tema nėra nauja ir mažai tyrinėta. Literatūroje randama nemažai psichologinių, ekonominių ir teisinių straipsnių skirtų darbuotojų skatinimo klausimams nagrinėti ir drausminių nuobaudų skyrimui aptarti. Pastarąja tema parašyta pakankamai daug teisės magistro darbų, publikuota daug teisininkų straipsnių, taip pat šiuo klausimu savo praktikoje ne kartą yra pasisakęs ir Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Šis magistrinis darbas apima visą darbo drausmės institutą: akcentuojant darbuotojų skatinimą, kaip pirminį elementą užtikrinant darbo drausmę, o jeigu teigiamos priemonės neveikia – drausminių nuobaudų taikymą kaip pagalbines priemones. Darbo originalumą ir naujumą lemia platesnis požiūris į darbo drausmės institutą. Aptariamas ne tik teisinis šio klausimo aspektas. Darbo drausmė nagrinėjama psichologiniu, socialiniu ir ekonominiu aspektu. Viliamasi, kad ši studija turės naudos kiekvienam dirbančiam žmogui, nes tiek darbdaviui, tiek darbuotojui turėtų rūpėti darnaus kolektyvo subūrimas, konstruktyvus (duodantis teigiamų rezultatų) konfliktų sprendimas ir siekimas bendro tikslo – įmonės ir jos darbuotojų gerovės.

1. DARBO DRAUSMĖ

Darbo drausmės samprata. Darbo drausmė labai plati sąvoka. Ji gali būti nagrinėjama ekonomine, socialine, psichologine ir teisine prasme. Darbo drausmę aiškinant pažodžiui galima išskirti tokius pagrindinius aspektus. Visuotinės lietuvių enciklopedijos žodyne¹⁰ žodis „darbas“ aiškinamas kaip sąmoninga žmogaus veikla, kuri yra nukreipta į jo poreikių patenkinimą, materialinių vertybių gaminimą ir paslaugų teikimą. Darbas yra vienas pagrindinių gamybos veiksnių. Jis skiriasi nuo kitų žmogaus veiklų savo tikslingumu ir naudingumu. Dirbantis žmogus gali realizuoti save kaip asmenybę, siekti užsibrėžtų tikslų, kurti materialines ir dvasines vertybes, kurios reikalingos jo poreikiams patenkinti. Sąvoka „drausmė“ apibūdinama kaip privalomo elgesio tvarka, kurios pagrindas nusistovėjusios teisės ir dorovės normos, nustatytos tvarkos laikymasis. Ugdant darbuotojų drausmę siekiama, kad jie ne tik vykdytų kitų reikalavimus, bet ir patys sau keltų uždavinius, tikslus, būtų aktyvūs ir iniciatyvūs. Taigi, darbo drausmė tai – sąmoningas geranoriškas darbuotojo darbinių pareigų ir funkcijų vykdymas, darbovietėje nustatytos tvarkos laikymasis, tikslus ir laiku darbdavio bei jo administracijos pavedimų vykdymas¹¹. Lietuvos Aukščiausiasis teismas savo praktikoje darbo drausmę aiškina kaip teisės normų visumą, kurios nustato vidaus darbo tvarką, darbuotojų darbinės teisės ir pareigas, skatinimo ir drausminės atsakomybės rūšis, jų taikymo tvarką. Darbo drausmė gali būti suvokiama kaip darbuotojo pareiga laikytis norminių aktų reikalavimų, kurie kyla iš darbo sutarties.¹² Manytina, kad įmonėse, įstaigose ir organizacijose, kur žmonėms nėra sudaryta tinkamų darbo sąlygų, kur žmonės nėra motyvuoti ir neturi ekonominio suinteresuotumo dirbti - darbo našumas ir gamybos efektyvumas bus efektyvesnis, jeigu darbuotojai bus įpareigoti laikytis darbo drausmės.

Darbas - tikslinga žmogaus veikla. Dirbdamas žmogus naudoja savo protinius sugebėjimus ir sukuria tam tikras vertybes, tam tikrus gėrius. Visas šis procesas tai darbo procesas, kurio metu tarp darbuotojo ir darbdavio susikuria darbo santykiai kuriuos reguliuoja darbo teisė. Vienas santykių subjektas – darbdavys - suteikia apmokamą darbą ir garantuoja tinkamas darbo sąlygas. Kitas subjektas – darbuotojas – sutinka atlikti sutartą darbą ir laikytis darbo tvarkos taisyklių. Tačiau abu šie subjektai turi skirtingų tikslų. Darbdavys, priimdamas į darbą darbuotoją, siekia gauti pelną iš jo veiklos rezultatų, didinti gamybos efektyvumą. Darbuotojas nori dirbti, uždirbti, turėti

¹⁰ Visuotinė Lietuvių enciklopedija, Tomas IV. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijos leidybos institutas. 2003.

¹¹ BAGDANSKIS, T.; DAMBRAUSKIENĖ, G.; GUOBAITĖ, R. *et al. Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. ISBN 978-9955-19-108-7. P. 262.

¹² 2004 m. liepos 21 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis civ. byloje Liudmila Sokolovskaja v. Šiaulių Beržyno pagrindinė mokykla, Nr. 3k-3-397/2004, kat. 8.2.2.

tinkamas darbo sąlygas ir neprarasti darbo. Tam, kad abu subjektai įgyvendintų savo siekius įmonė turi generuoti pelną. Pelnas bus pasiekiamas esant glaudžiam abipusiam darbui – šalys turi komunikuoti, bendrauti, iškilusius klausimus ar neaiškumus spręsti derybų būdu. Jeigu tarp darbdavio ir darbuotojo ar jų atstovų vyks sėkmingas bendradarbiavimas ir bus pasiektas bendras susitarimas, tai padės suderinti skirtingus socialinių partnerių interesus ir tikslus. Ekonominė ir socialinė pažanga bus pasiekta esant socialiniam dialogui tarp partnerių, nes socialinis dialogas sukuria prielaidas sėkmingam bendradarbiavimui. Europos Sąjunga taip pat skatina socialinį dialogą. Viename iš savo pranešimų¹³ įmonėse vykstantį socialinį dialogą tarp darbdavio ir darbuotojų (jų atstovų) ji apibūdina kaip informavimo, konsultavimosi, dalyvavimo ir derybų formą. Europos Komisijos ataskaita rodo, kad socialinis dialogas padėjo išsaugoti žmonių pragyvenimo šaltinius krizės metu, jo pagalba buvo siekiama padidinti įmonių lankstumą, bei atitolinti darbuotojų atleidimus. Dokumente paminimas ir susitarimas, kuris buvo pasirašytas 11 valstybių narių nacionaliniu lygiu. Tarp valstybių buvo pasirašyti susitarimai dėl skirtingų pramonės šakų, kaip spręsti ekonomikos nuosmukio problemas. Pastebima, kad tai buvo pirmas kartas, kai tokie susitarimai buvo pasirašyti tarp šešių naujų ES šalių, Čekijos Respublikos, Estijos, Latvijos, Lietuvos, Lenkijos ir Slovakijos. Taigi, socialinio dialogo dėka pasiektas susitarimas yra labai svarbus, jis gali padėti išvengti konflikto ir galimo ginčo atsiradimo tarp darbo santykio subjektų.

Kalbant toliau apie darbo drausmę, reikia aptarti kokiais aspektais ji suvokiama. Teisės teorijoje drausmė gali būti suprantama objektyviuoju ir subjektyviuoju požiūriu. Objektyvusis požiūris darbo drausmę aiškina kaip darbo teisės institutą, t.y. teisės normas, kurios nustato darbo tvarką (režimą), darbuotojo, darbdavio ir administracijos pareigas, darbuotojų skatinimo priemones, drausminės atsakomybės pagrindus, drausminių nuobaudų taikymą ir kita. Vertinant subjektyviuoju požiūriu darbo drausmė suvokiama kaip konkretaus darbuotojo pareiga laikytis jam privalomų norminių teisės aktų reikalavimų bei laiku ir tiksliai vykdyti teisėtus darbdavio ir administracijos nurodymus, kurie kyla iš darbo teisinių santykių, pareiga laikytis darbo drausmės, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, tausoti darbdavio turtą, dirbti dorai ir sąžiningai¹⁴. Šią pareigą darbuotojas gali įgyvendinti tik tuomet kai darbdavys ir administracija sudaro tinkamas sąlygas darbui.

Gamyboje darbo drausmė gali būti suvokiama kaip technologinės ir

¹³ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=370&langId=en&featuresId=134&furtherFeatures=yes>, žiūrėta 2012. 04.21. d.

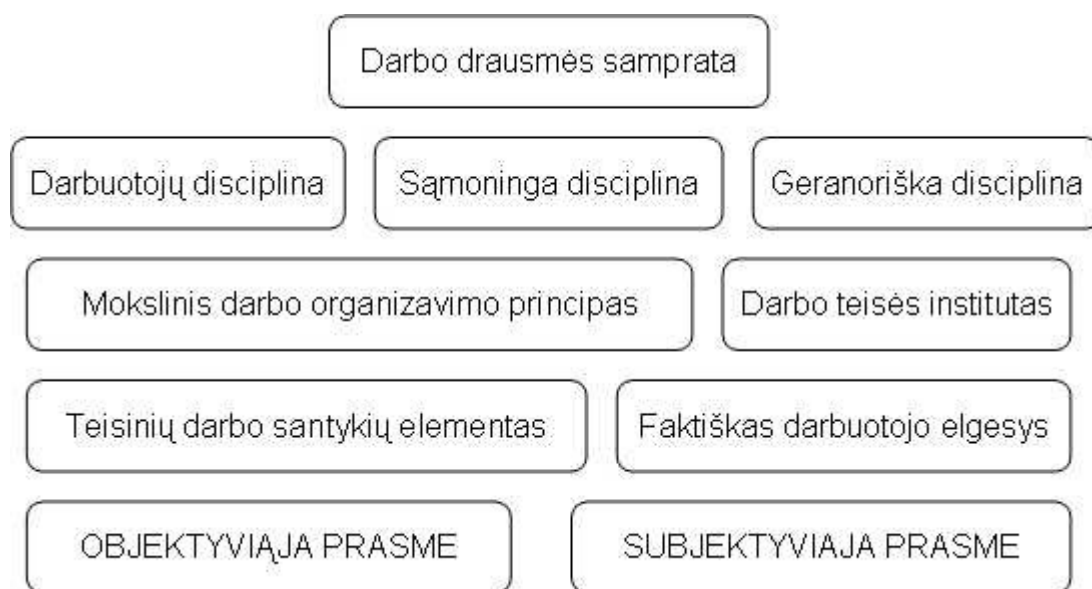
¹⁴NEKROŠIUS, I.; BUŽINSKAS, G.; DAVULIS, T. *et al. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8.P. 318.

gamybinės drausmės laikymasis. Technologinė drausmė – tai įpareigojimas laikytis produkto pagaminimo technologinio proceso tvarkos. Gamybinė drausmė – tai administracijos atstovų pareiga užtikrinti technologinio proceso nepertraukiamumą, laiku pristatyti medžiagas, įrengimus, derinti atskirų gamybos padalinių darbą, kad būtų ritmiškai ir racionaliai dirbama¹⁵.

Teisės literatūroje darbo drausmė gali būti suprantama ir kitokiais aspektais¹⁶:

1. kaip kolektyvinis darbo organizavimo principas;
2. kaip teisės šakos – darbo teisės- principas;
3. kaip darbo teisės institutas, teisės normų, reglamentuojančių darbo drausmę, visuma;
4. kaip teisinio darbo santykio turinio elementas (darbuotojo paklausimas nustatytai darbovietėje darbo tvarkai);
5. kaip konkretaus darbuotojo elgesys (jo pareigingumas, laikymasis nustatytų elgesio taisyklių).

Taigi, darbo drausmė gali būti suvokiama įvairiais aspektais. Tai pavaizduota paveiksle¹⁷ Nr. 1.



paveikslas Nr. 1. Darbo drausmės samprata.

¹⁵ČIOČYS, P.A. *Teisės pagrindai*: mokomoji knyga. 3-asis papildytas ir pataisytas leidimas. Vilniaus vadybos kolegijos leidykla, 2002. P. 254.

¹⁶NEKROŠIUS, I.; BUŽINSKAS, G.; DAVULIS, T. *et al. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8, P.227.

¹⁷BAGDANSKIS, T.; DAMBRAUSKIENĖ, G.; GUOBAITĖ, R. *et al. Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. ISBN 978-9955-19-108-7. P. 263.

Darbo tvarkos taisyklės ir jų paskirtis.

Darbo tvarką darbovietėje reguliuoja darbo tvarkos taisyklės. Tai yra vietinės reikšmės teisės aktas, kuris yra privalomas darbuotojui ir darbdaviui. Pagrindinis šių taisyklių uždavinys užtikrinti įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje darbo drausmę, nustatant konkrečias darbo teisinių santykių subjektų teises bei pareigas. Pagal DK 230 straipsnį, darbo tvarkos taisykles tvirtina darbdavys prieš tai jas suderinęs su darbuotojų atstovais. Suderinimas aiškinamas kaip pritarimas darbdavio parengtoms taisyklėms. Darbo tvarkos taisyklių derinimo procedūros reikalingumas grindžiamas įmonių, įstaigų, organizacijų profesinės sąjungos ar darbo tarybos galimybe tiesiogiai daryti įtaką priimamoms darbo tvarkos taisyklėms ir jų normų turiniui. Profesinės sąjungos turi teisę vesti derybas ir nustatyti darbo sąlygas. Tai įgyvendinama vedant kolektyvines derybas ir pasirašant kolektyvines sutartis. Pagal Darbo kodekso 43 straipsnio 3 dalį kolektyvinių derybų vedimas ir kolektyvinių sutarčių sudarymas yra viena socialinės partnerystės įgyvendinimo formų¹⁸. Darbo kodekso 40 straipsnio 1 dalyje socialinė partnerystė apibrėžiama kaip darbuotojų ir darbdavių atstovų bei jų organizacijų, o tam tikrais atvejais Darbo kodekso bei kitų įstatymų nustatytais atvejais ir valstybės institucijų tarpusavio santykių sistema, kuria siekiama suderinti darbo santykių subjektų interesus. Plačiąja prasme „socialinė partnerystė“ reiškia atstovaujančiųjų darbuotojų ir darbdavių organizacijų bendradarbiavimo sistemą siekiant įtvirtinti socialinę taiką, kuri paremta priešingų šalių interesų derinimu, juos gerbiant ir atsisakant prievartinio tikslų įgyvendinimo¹⁹. Vienas iš svarbiausių socialinės partnerystės principų – teisė vesti kolektyvines derybas. Šių derybų tikslas – reguliuoti darbo sąlygas ir šalių santykius. Kaip minėta, darbo santykio šalių interesai skirtingi. Tokie skirtingi tikslai gali sukelti socialinius konfliktus, kurie yra neišvengiami visuomeninių darbo santykių sistemoje. Pasak D. Petrylaitės, socialinis konfliktas – tai priešingų pozicijų, nuomonių, vertybių ir idėjų susidūrimas²⁰. Vargu ar kada pavyks panaikinti šiuos socialinius konfliktus. Manytina, kad juos galima suvaldyti kuriant tinkamas darbo sąlygas ir taisykles, kurios paskatintų socialinį kompromisą ir kurtų socialinę gerovę. Apibendrinus tai kas pasakyta, darytina išvada, kad norit įmonėje įstaigoje ar organizacijoje, išvengti konflikto tarp darbuotojų ir darbdavio, jų elgesį privalo reguliuoti suderintos, abipusiu sutarimu priimtos

¹⁸ Terminas „socialinė partnerystė“ reiškia konsultacijas ir bendradarbiavimą tarp samdomų darbuotojų (profesinių sąjungų) ir darbdavių (jų organizacijų) įvairiais lygmenimis siekiant nustatyti abipusiškai priimtinas darbo ir užmokesčio sąlygas. ¹⁸ Nerijus Kasiliauskas. Socialinė partnerystė: kolektyvinė derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje. Vilnius 2006.P. 12

¹⁹ Ten pat. P. 12.

²⁰ D.Petrylaitė. Kolektyviniai darbo ginčai. Monografija. Vilnius. TIC. 2005. P. 26.

taisyklės. Tokios darbdavio su darbuotojų atstovais suderintos taisyklės nustato privalomą darbuotojų elgesį, pagrindines darbuotojų pareigas, kuriomis siekiama užtikrinti darbo drausmę darbovietėje. Darbdaviui šios taisyklės padeda reguliuoti darbuotojų darbą, bei palaikyti darbo drausmę Pabrėžtina, šios taisyklės ne tik turi būti tinkamai ir aiškiai reglamentuotos, tačiau norint pasiekti teigiamo rezultato – darbo tvarkos užtikrinimo - taisyklių privalo laikyti abiejų darbo santykio šalių subjektai. Galima teigti, kad kuo detaliau bus reglamentuojamos darbuotojų teisės ir pareigos, tuo labiau didės jų atsakomybė už kokybišką pavestų darbinių funkcijų atlikimą²¹.

Darbo kodekso 230 straipsnio komentaras pateikia rekomendacija, kokias dalis reikėtų įtraukti į darbo tvarkos taisykles. Rekomenduojama įtraukti tokius skyrius: 1) bendrosios nuostatos; 2) įmonės, įstaigos organizacijos struktūra, valdymas ir veiklos organizavimas; 3) priėmimo į darbą tvarka; 4) darbo sutarties nutraukimas; 5) darbo laikas; 6) poilsio laikas; 7) atostogos ir jų suteikimo tvarka; 8) darbo užmokestis; 9) kvalifikacijos kėlimas ir atestavimas; 10) darbuotojų skatinimas; 11) drausminė ir materialinė atsakomybė; 12) darbuotojų sauga ir sveikata; 13) darbo ginčų nagrinėjimas; 14) įmonės raštvedyba, dokumentų rengimas; 15) darbo etika; 16) baigiamosios nuostatos. Kai kurių nuostatų įrašymas į darbo tvarkos taisykles yra numatytas Darbo kodekse, Vyriausybės nutarimuose ir kituose norminiuose teisės aktuose. Vyriausybė 2003 m. sausio 28 d. nutarimu Nr.115 „Dėl darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“²² yra patvirtinusi darbo sutarties pavyzdinę formą. Pagal ją, darbdavys sudarydamas individualias darbo sutartis, turi aptarti visus sutarties elementus, kurie yra numatyti pavyzdinėje formoje. Įmonės, naudodamos darbo sutarties pavyzdinę formą, gali joje numatyti daugiau pastraipų. Manytina, kad šis nutarimas suteikia galimybę nustatyti ir kitokias taisykles, kurios bus aktualios būtent tai įmonei, bus būdingos jos darbo specifikai, veiklai, tikslams ir pan. Bet kokiu atveju sulygtos sąlygos neturi prieštarauti galiojančiai teisei, bei pagrindiniams darbo principams. Svarbu paminėti, kad sudarant darbo sutartį būtina laikytis Darbo kodekso 99 straipsnio 4 dalies reikalavimo. Juo remiantis darbdavys ar jo įgaliotas asmuo, sudaręs darbo sutartį su būsimu darbuotoju, privalo pasirašytinai jį supažindinti su darbovietėje galiojančiomis darbo tvarkos taisyklėmis. Šis reikalavimas išplaukia iš Europos Bendrijos Tarybos direktyvos 91/533/EEB „Dėl darbdavio pareigos informuoti darbuotojus apie sutarties arba darbo santykių sąlygas“²³.

²¹ MACIJAUSKIENĖ, R. Darbo tvarkos taisyklių reglamentavimo problemos. *Jurisprudencija*, 2004. t., 56 (48). P. 99.

²² Valstybės žinios 2003 m. Nr. 11-412.

²³ OL L 288. 1991 10 18, P 32.

Analizuojant bendrąsias darbuotojų pareigas, kurios įtvirtintos darbo tvarkos taisyklėse, pastebima, kad kai kurių profesijų ar tarnybos darbuotojų pareigos gali būti nustatytos jų pareigybių aprašymuose ar nuostatuose - tokią galimybę numato Darbo kodekso 232 straipsnis. Tokių darbuotojų pareigos vadinamos specialiosiomis darbo pareigomis. Joms būdinga tai, kad be darbo pareigų pareigybių aprašymuose yra ir kitų normų, kuriomis apibrėžiamos darbuotojų teisės, nustatoma jų atsakomybė, išsilavinimas, amžius ir kiti kvalifikaciniai reikalavimai. LR Vyriausybė 2002 m. gegužės 20 d. yra priėmusi nutarimą Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“²⁴ - juo reikėtų remtis rengiant pareigybių aprašymus ar pareiginius nuostatus.

Reziumuojant kas buvo pasakyta, konstatuotina, kad darbo drausmės institutas padeda kontroliuoti kolektyvinį darbą. Įmonėje, įstaigoje ar organizacijose bendras žmonių darbas reguliuojamas nustatytomis vidaus darbo tvarkos taisyklėmis. Joms turi paklusti visi kolektyvo bendruomenės nariai – ir darbuotojai ir darbdaviai. Jeigu šios dvi skirtingos šalys tarpusavyje bendrauja, jeigu tarp jų vyksta socialinis dialogas – probleminiai klausimai išsprendžiami derybų būdu. Pasiektas bendras susitarimas kuria palankų darbo klimatą. Darytina išvada, kad tokiu atveju įmonėje nekils nereikalingų konfliktų, vyraus tvarka, drausmė, darbo organizuotumas, tarpusavio susiklausymas, pagarba žmogui ir nuoširdus rūpinimasis įstaigos veikla bei jos prestižu.

Aptarus darbo drausmės sampratą ir kaip darbo tvarkos taisyklėmis užtikrinama tvarka darbovietėse, toliau darbe nagrinėjama kokie teisės aktai užtikrina darbo drausmę Lietuvoje.

Teisės aktai reglamentuojantys darbo drausmę Lietuvoje

Pagrindinis dokumentas reglamentuojantis darbo drausmę Lietuvoje yra Darbo kodeksas. Jame yra nurodomos pagrindinės darbinės darbuotojų ir darbdavių teisės ir pareigos. Darbo kodekso 35 straipsnis įtvirtina bendrą pareigą darbuotojams, darbdaviams ir jų atstovams laikytis įstatymų, gerbti bendro gyvenimo taisykles, veikti sąžiningai, laikytis protingumo, teisingumo ir sąžiningumo principų, draudžiama piktnaudžiauti savo teise. Įgyvendinant darbo teises bei vykdant darbo pareigas negalima pažeisti kitų asmenų teisių ir įstatymų saugomų interesų. Darbo kodekso 228 straipsnis išvardina pareigas, kurių privalo laikytis visi darbuotojai, kaip pvz.: darbuotojai turi dirbti dorai ir sąžiningai, laikytis darbo drausmės, laikytis technologinės drausmės ir kita. Tuo

²⁴ Valstybės žinios 2002 m. Nr. 51-1953.

tarpu darbdavio pareigos yra įtvirtintos Darbo kodekso 191 straipsnyje (darbdavys turi užtikrinti normalias darbo sąlygas, kad darbuotojai galėtų vykdyti darbo normas) ir 229 straipsnyje (darbdavys ir organizacija privalo tinkamai organizuoti darbuotojų darbą, laikytis darbo įstatymų, darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių bei kitų teisės aktų reikalavimų, rūpintis darbuotojų poreikiais). Darbuotojas turi vykdyti tik teisėtus darbdavio ar jo administracijos nurodymus, o darbdavys privalo supažindinti būsimą darbuotoją su pareigomis, kurias jis privalės vykdyti. Teisėti nurodymai teisės literatūroje suprantami kaip elgesys, kuris atitinka teisės normų reikalavimus ir pasireiškia toje visuomeninių santykių srityje, kurią reguliuoja teisės normos. Taigi, jeigu darbdavys duoda neteisėtus nurodymus arba jeigu darbuotojas nėra supažindinamas su pareigomis, kurias privalo vykdyti, toks darbuotojo neveikimas negali būti pagrindas jo drausminei atsakomybei atsirasti²⁵. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas kasacinėje praktikoje yra nurodęs, jog tam, kad darbuotojas galėtų tinkamai vykdyti savo darbinės funkcijas darbdavio interesais, darbdavys turi supažindinti darbuotoją su jo darbo sąlygomis, lokaliniais teisės aktais, reglamentuojančiais darbuotojo darbo sąlygas. Jeigu darbdavys neįvykdo savo pareigos supažindinti darbuotoją su jo pareigomis ir darbuotojas, nors ir būdamas reikiamai atidus, būtent dėl nežinojimo neatlieka arba netinkamai atlieka tam tikras pareigas, šie darbuotojo veiksmai negali būti kvalifikuojami kaip kalti ir negali būti drausminės atsakomybės pagrindas.²⁶ Reikalavimas dėl darbdavio pareigos informuoti darbuotojus apie darbo sutarties sąlygas yra įtvirtintas Tarybos direktyvoje Nr. 91/533 EEB²⁷.

Be darbo kodekso, darbo drausmę papildomai reglamentuoja specialūs teisės aktai. Darbo kodekso 231 straipsnis pažymi, kad kai kuriose ūkio šakose ir srityse atskirų darbuotojų kategorijų darbo drausmę reglamentuoja įstatymai, drausmės statutai ir nuostatai ar kiti specialūs teisės aktai. Poreikis reglamentuoti darbo drausmę specialiais teisės aktais kyla tose ūkio šakose ir darbo srityse, kur reikalaujama griežtesnės tvarkos laikymosi. Toks reikalavimas gali kilti atliekant visuomenines funkcijas, bei esant galimybei darbo drausmės pažeidimais padaryti žalos ne tik darbdaviui, bet ir tretiesiems asmenims, jų grupėms, visuomenei ar supančiai aplinkai.

Specialioji drausminė atsakomybė taikoma tik kai kurių kategorijų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, todėl specialiosios drausminės atsakomybės taikymo sritis nėra plati. Nuo darbo teisės reguliavimo atribojus prokuratūros, vidaus reikalų,

²⁵ BAGDANSKIS, T.; DAMBRAUSKIENĖ, G.; GUOBAITĖ, R. *et al.* *Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. ISBN 978-9955-19-108-7. P. 267.

²⁶ . 2005 m. gegužės 30 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis Irena v. Šiaulių lopšeliui-darželiui „Trys nykštukai“ Tįjūnaitienė Nr. 3k-3-314/2005.

²⁷ OL L 288, 1991 10 18, P. 32.

muitinės ir kitų institucijų statutinių ir karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės atsakomybės santykius, norminių teisės aktų, nustatančių specialiąją drausminę atsakomybę darbo santykių srityje, liko nedaug²⁸. Ji taikoma geležinkelio transporto darbuotojams (jų darbo drausmę reguliuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. sausio 24 d. nutarimu Nr. 118 patvirtintas Lietuvos geležinkelių transporto darbuotojų drausmės statutas²⁹) ir darbuotojams dirbantiems Lietuvos Respublikos jūrų laivuose (jiems taikomas Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos 1996 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. 364 patvirtintas Tarnybos Lietuvos Respublikos jūrų laivuose statutas³⁰). Statutas, reguliavęs darbuotojų dirbančių Lietuvos Respublikos vidaus vandenių laivuose drausminę atsakomybę, 2008 m. gruodžio 28 d. pripažintas netekusiu galios ir toliau nebus nagrinėjamas. Statutai, reguliuojantys pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų darbo drausmę, yra glaudžiai susiję su Darbo kodeksu. Jie papildo kodekso nuostatas, atsižvelgiant į ypatingą statutų reglamentuojamos veiklos pobūdį³¹. Šių ūkio šakų darbuotojų nusizengimai gali padaryti didelės žalos aplinkiniams, todėl tikslinga jiems taikyti sugriežtintą drausminę atsakomybę (pvz. geležinkelių transporto sistemoje dirbantis darbuotojas atleidžiamas iš pareigų, susijusių su geležinkelio eksploatavimu arba darbu, užtikrinančiu eismo ir gabenamų krovinių bei bagažo saugumą, nesuteikiant jam kito darbo; o laivo įgulos narys gali būti izoliuotas atskiroje patalpoje ir laikomas joje, jei jo veiksmai kelia grėsmę laivo arba jame esančių žmonių ir turto saugumui).

Be aptartų statutų, šiai dienai specialiosios drausminės atsakomybės taikymo sritis plečiasi, taikant ją antstolių ir advokatų padėjėjams. Specialiosios drausminės atsakomybės subjektai pagal LR Antstolių įstatymą³² yra antstolių padėjai, o pagal LR advokatūros įstatymą³³ advokatų padėjai dirbantys pagal darbo sutartį. Atliekamų darbo funkcijų atsakingumas sudarė pagrindą reglamentuoti antstolio padėjėjo ir advokato padėjėjo drausminę atsakomybę. Tokią išvadą galima daryti atsižvelgiant į šios atsakomybės specialius subjektus, specifinius drausminės valdžios subjektus (nuobaudas taiko specialus organas – antstolių garbės teismas, advokatų garbės teismas), įstatyme nustatytą drausminių nuobaudų rūšių ypatumus (antstolių padėjėjams be pastabos ir papeikimo gali būti taikoma teisės vykdyti antstolio padėjėjo veiklą atėmimas ir papildoma drausminė nuobauda – įpareigojimas atsiprašyti asmens Antstolių garbės

²⁸NEKROŠIUS, I.; BUŽINSKAS, G.; DAVULIS, T. *et al. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8. P. 325.

²⁹ Valstybės žinios, 1995, Nr. 10-225.

³⁰ Valstybės žinios, 1996, Nr. 121-2858.

³¹ VĖGELIS, V. Specialūs teisės aktai reglamentuojantys darbo drausmę Lietuvoje ir darbo kodekso 231 straipsnio nuostatų įgyvendinimo perspektyvos. *Teisė* 2008 (68). P. 152.

³² Valstybės žinios, 2002, Nr.53-2042.

³³ Valstybės žinios, 2004, Nr. 50-1632.

teismo nustatyta tvarka advokatams; advokatų padėjėjams papildomos nuobaudos – viešai paskelbiamas papeikimas ir išbraukimas iš Lietuvos advokatų padėjėjo sąrašo), ir specifinę nuobaudų paskundimo tvarką (skundžiama Administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka Vilniaus apygardos teismui)³⁴.

Reziumuojant pirmąją darbo dalį, galima sakyti, kad darbo drausmė yra suvokiama kaip visuma teisės normų, kurios nustato vidaus darbo tvarką, darbuotojų darbinės teises ir pareigas, skatinimo ir drausminės atsakomybės rūšis bei jų taikymo tvarką. Darbo drausmė – tai darbuotojo ir darbdavio pareiga laikytis norminių aktų reikalavimų, kylančių iš darbo sutarties. Pagrindinis teisės aktas reglamentuojantis darbo drausmę Lietuvoje yra Darbo kodeksas. Be šio dokumento yra specialieji norminiai teisės aktai, taikomi tose valstybės ūkio šakose ir darbo srityse, kuriose tikslinga nustatyti griežtesnę darbuotojų drausminę atsakomybę.

Gyvename teisinėje bendruomenėje, kurioje turi vykti dialogas. Anot G.Bužinkso, socialiniai santykiai visuomenėje reguliuojami siekiant suderinti socialinių grupių interesus, neleidžiant nei vienu iš jų ignoruoti. Visgi pripažįstama, kad socialiniai konfliktai yra neišvengiami, bet juos sprendžiant, analizuojant konfliktai gali būti reguliuojami ir panaikinami. Darbo santykio subjektai dalyvaudami dvišalėse derybose gali susitarti dėl darbo sąlygų, darbo apmokėjimo, darbo ir poilsio laiko, darbuotojų saugos ir sveikatos bei kitų sąlygų. Efektyvus socialinis dialogas bei interesų derinimas sukuria sistemą, kurioje darbo drausmė gali būti užtikrinama dviejų priešingų šalių susitarimu. Manytina, kad šiandienos sąlygomis, reguliuojant darbuotojų ir darbdavių santykius negalima apsieiti be suinteresuotų pusių konstruktyvaus dialogo. Tai patvirtina pateikta rekomendacija dėl socialinio dialogo stiprinimo Lietuvoje³⁵. Joje teigiama, kad socialinis dialogas yra pačių socialinių partnerių prigimtine pareiga. Darbdaviai ir dirbantieji, susivienijimai ir profsąjungos turi suvokti jį kaip uždavinį sau ir įtraukti jį į savo kasdieninių darbų dienotvarkę. Teigiama, kad būtina diskutuoti, keistis informacija, konfliktinėse situacijose siūlyti pagrįstus sprendimus, išdrįsti priimtus įsipareigojimus įteisinti sutartyse. Manytina, kad tiesiogiai bendradarbiaujant galima geriau suvokti ir vertinti abipusius interesus ir nuostatas, išvengti skaudžių nesusipratimų ir klaidingo vertinimo pasekmių. Nuomonių skirtumai ir galimi konfliktai išryškėja pakankamai anksti, todėl abi pusės gali iš anksto planuoti savo strategiją ir vertinti susitarimo

³⁴ VĖGELIS, V. Specialūs teisės aktai reglamentuojantys darbo drausmę Lietuvoje ir darbo kodekso 231 straipsnio nuostatų įgyvendinimo perspektyvos. *Teisė* 2008 (68). P. 152

³⁵ Frank von Aueris. Socialinio dialogo stiprinimas. Europos Sąjungos projektas. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. 2003. P. 22-23.

galimybes. Taip galima išvengti konfliktų arba juos sumažinti iki tokio lygio, kad jų pasekmės produktyviam darbo klimatui būtų kuo mažesnės.

2. DARBO DRAUSMĖS UŽTIKRINIMO BŪDAI

Pirmoje darbo dalyje išnagrinėti pirmieji uždaviniai. Aptarta darbo drausmės samprata, darbo tvarkos taisyklės ir teisės aktai, užtikrinantys darbo drausmės reguliavimą Lietuvoje. Kitas uždavinys - išanalizuoti darbo drausmės užtikrinimo priemones ir būdus. Šiam uždaviniui išspręsti būtina aptarti ekonominių veiksnių įtaką darbo rinkai, nes esama ekonominė politika veikia darbo rinkos dalyvių elgesį. Taip pat reikia aptarti darbo drausmės užtikrinimo būdus, numatytus Darbo kodekse.

Taigi, darbo drausmės užtikrinimo būdai - tai priemonės, kuriomis įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje palaikoma optimali darbo drausmė. Darbo kodekso 227 straipsnio 1 dalis nurodo, kad darbo drausmė darbovietėje užtikrinama sudarant organizacines ir ekonomines sąlygas našiam darbui, taip pat skatinant už gerą darbą. Atsižvelgiant į kodekso reikalavimus darbdavys turi užtikrinti normalias darbo sąlygas. Tokios sąlygos nurodytos Darbo kodekso 191 straipsnyje. Jos gali būti suskirstytos į keturias grupes³⁶:

1) techninio pobūdžio sąlygos:

- tinkama mašinų, staklių ir prietaisų būklė,
- reikiamu laiku aprūpinimas techniniais dokumentais,
- darbui atlikti reikalingų medžiagų ir įrankių tinkama kokybė ir jų pateikimas reikiamu laiku,
- gamybos aprūpinimas elektros, dujų ir kitokia energija;

2) darbuotojo sveikatą užtikrinančios sąlygos:

- saugios ir nekenksmingos sveikatai darbo sąlygos (saugumo technikos taisyklių ir normų laikymasis, reikiamas apšvietimas, šildymas, ventiliacija, triukšmo, spinduliavimo, vibravimo ir kitų žalingų veiksnių, neigiamai veikiančių darbuotojų sveikatą, apšalinimas ir kt.). Darbuotojų saugos ir sveikatos klausimus reglamentuoja Tarybos Direktyva 89/391/EEB³⁷.

³⁶ NEKROŠIUS, I.; BUŽINSKAS, G.; DAVULIS, T. *et al.* Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8.P. 270

³⁷ Tarybos Direktyva 89/391/EEB yra skirta nustatyti priemones, kurios gerintų darbuotojų saugą ir sveikatos apsaugą darbe. Šiam tikslui Direktyvos 1 straipsnyje pateikiami bendrieji principai dėl profesinės

3) darbuotojų savybės užtikrinančios darbo kokybę:

- tinkamų sąlygų norminių teisės aktų nustatyta tvarka kelti profesinę kvalifikaciją ir tobulinti įgūdžius sudarymas.

4) specialios sąlygos reikalingos konkrečioms darbams atlikti:

- kitos sąlygos reikiama darbams atlikti.

Be aptartų sąlygų darbo drausmė darbovietėje užtikrinama tokiais būdais kaip: 1) įtikinėjimas, 2) auklėjimas, 3) skatinimas, 4) drausminio poveikio priemonių taikymas. Šiai dienai įtikinėjimo ir auklėjimo metodai yra netekę savo aktualumo, todėl darbo drausmei užtikrinti aktualiausi yra du būdai – skatinimo bei sankcijų taikymo metodai. Šie metodai yra vienas kitam priešingi, tačiau tiek skatinimu tiek sankcijų taikymu yra siekiama to paties tikslo – darbo drausmės užtikrinimo. Įmonės vadovas sprendžia kurį būdą pasirinkti. Vieniems vadovams labiau tinka tikslinis vadovavimo stilius, kai nustatomi aiškūs reikalavimai, griežtas taisyklių laikymasis, draudimas nukrypti nuo nustatytos tvarkos, o darbuotojams būtini tikslūs vadovų nurodymai. Tuo tarpu kiti vadovai renkasi labiau socialinio vadovavimo stilių, kai rūpinamasi bendru komandos darbu, vidine komandos atmosfera, atsižvelgiama į pavaldinių poreikius, darbuotojai yra motyvuojami siekti aukštesnių rezultatų, parodyti savo išmanumą bei kūrybingumą. Išskiriamos dvi pagrindinės valdymo teorijų grupės: klasikinės valdymo teorijos ir elgesio (žmogiškų santykių, elgesio reguliavimo) valdymo teorijos atstovai³⁸. Klasikinės valdymo teorijos atstovai orientuojasi į paklusnumą, kontrolę, baudas. Vadovų uždavinys organizuoti darbą, jį kontroliuoti ir bausti nepaklusnius darbuotojus, o pavaldinių užduotis - nenukrypstant nuo taisyklių vykdyti nustatytas užduotis. Manytina, kad toks valdymas labiau tinka kalėjimo ar armijos tipo įmonėse, kur būtinas griežtas taisyklių laikymasis ir būtina pavaldinių kontrolė. Tuo tarpu šiuolaikinė situacija žmoniškųjų išteklių rinkoje lemia tai, kad geri rezultatai įmonėje gali būti pasiekiami ir tada, kai vadovas rūpinasi darbuotojų gerove, naudoja socialinius, psichologinius

rizikos prevencijos, saugos ir sveikatos apsaugos, rizikos rūšių ir nelaimingus atsitikimus lemiančių veiksnių pašalinimo, informavimo, konsultavimo, proporcingo dalyvavimo pagal nacionaliniu teisės aktus ir (arba) nacionalinę nusistovėjusią tvarką ir darbuotojų bei jų atstovų profesinio mokymo, taip pat bendrosios gairės dėl minėtų principų įgyvendinimo. Antras Direktyvos straipsnis nurodo, kad šis teisės aktas taikomas ir valstybiniam ir privačiam sektoriui. Tačiau yra numatyta ir išimtis – direktyva nėra taikoma specifinei valstybės tarnybos veiklai, kaip pavyzdžiui policija ar ginkluotosios pajėgos. Direktyvoje pabrėžiama, kad darbuotojų sauga ir sveikata turi būti užtikrinama kiek įmanoma atsižvelgiant į joje nustatytus tikslus. 1989 m. birželio 12 d. OL L 183, 1989 06 29, P 1.

³⁸ SAKALAS, A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniais ir kokybiniais aspektais, Monografija. Kaunas, Technologija 1996, p. 38.

stimulus, siekia derinti darbuotojo ir įmonės interesus.

Abu vadovavimo metodai yra geri ir naudojami, tik svarbu parinkti tokį būdą, kuris tiktų tai įmonei ir joms tikslams pasiekti. Bet kokiu atveju, produktyvi įmonės veikla nėra įmanoma be jos personalo, o tinkamas vadovavimas padeda sukurti palankų mikroklimatą bei padaryti darbą kuo patrauklesnį jį atliekančiam asmeniui.

2.1. EKONOMIKOS VEIKSNIAI DARBO RINKOJE

Darbo pradžioje minėta, jog darbo drausmės užtikrinimui didelę reikšmę turi šalies ekonominė padėtis. Todėl manytina, kad svarbu glaustai aptarti ekonomikos veiksnius darančius įtaką šiuolaikinei darbo rinkai. Ši darbo dalis rašyta remiantis Europos Komisijos pasisakymais ir Eurofound atlikto 2010 m. Europos darbo sąlygų tyrimo duomenimis³⁹.

Kaip žinia, šiandienos pasaulis yra drebinamas krizės. Daugelį žmonių yra apėmusi panika ir nerimas, o visa, kas neaišku, gąsdina ir verčia suklusti net tuos, kurių ekonomikos problemos dar nepalietė. Dabartinę ekonominę sąstingį Europoje lemia euro zonos skolų krizė ir nesugebėjimas įgyvendinti ES deklaruojamų bendrosios rinkos principų. Krizė sukėlė įtampą pirmiausia tose ES šalyse, kurios jau iki tol turėjo nemenkus viešųjų finansų deficitus ir išaugusią valstybės skolą. Dabar, krizės sąlygomis, jų biudžetų deficitai didėja dar smarkiau. Finansinė įtampa išiskolinusiose euro zonos šalyse (kaip Graikija, Ispanija, Portugalija, Italija ir Airija) privertė vyriausybes laikytis taupumo ir vykdyti struktūrines reformas. Dėl krizės valstybėse vykdomos biudžeto taupymo programos, kurios sukelia šalies gyventojų nepasitenkinimą ir priešišumą. Daugelyje išsivysčiusių šalių, kurias palietė finansinė krizė, prognozuojamas lėtas ekonominis atsigavimas. Atsigavimo greitis įvairiuose regionuose bus skirtingas. Nedarbo lygis gali tapti dideliu stabdžiu ekonomikai atsigauti.

Ekonomikos sąstingį paskatinusi finansų krizė atnešė blogų žinių europiečiams, kurių laukia negražintos paskolos, nurėžiami atlyginimai ar net atleidimas iš darbo. Europos Komisija, viename iš savo pranešimų yra sakiusi, kad krizė daugelyje Europos šalių atskleidė esmines problemas ir neigiamas tendencijas. Krizė taip pat parodė, kaip tarpusavyje yra susijusi ES šalių ekonomika. Europos Komisija pabrėžė, kad spręsti šias problemas ir ateityje skatinti ekonomikos augimą bei darbo vietų kūrimą bus lengviau ES ėmus labiau koordinuoti ekonomikos politiką. 2012 m. balandžio 18d.

³⁹ Prieiga per internetą http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_lt.htm

Europos Parlamento nariai aptarė veiksmus kaip įveikti ekonominę krizę, skatinti ūkio augimą, pažaboti kaip niekad didelį nedarbą krizės krečiamose euro zonos šalyse ir ypač nedarbą jaunimo tarpe. Tokias nedarbo augimo tendencijas pagrindžia Eurostat - Europos Sąjungos statistikos tarnybos- atlikti darbo rinkos tyrimai. Eurostat atlikto tyrimo duomenis 2012 m. vasario 12 dienai Europos Sąjungoje buvo 24,550 milijonų bedarbių. Palyginus su 2011 m. vasario mėnesiu bedarbiu padaugėjo 1 874 000 visoje Europos Sąjungoje. 2012 m. sausio mėnesį nedarbingumas euro zonoje siekė 10.7%, o vasario mėnesį – 10.8% (2011 m. sausio mėnesį nedarbingumas siekė 10.0%). Tarp ES šalių mažiausias nedarbingumas užfiksuotas Austrijoje (4.2%), Olandijoje (4.9%), Liuksemburge (5.2%) ir Vokietijoje (5.7%). Aukščiausias nedarbas Ispanijoje (23.6%) ir Graikijoje (21.0%). (Grafaiškai tai pavaizduota pav. Nr.1., žr. priedą Nr. 1 P. 67).

Jaunimo nedarbo lygis yra didesnis už vidutinį nedarbą visose amžiaus grupėse. Didesnį jaunimo nedarbą įtakoja sunkumai susirasti darbą. Tačiau tarp 15 ir 24 metų jaunimo bedarbių nėra daug, nes dauguma tokio amžiaus jaunimo mokosi. Paskutinio dešimtmečio bėgyje jaunimo nedarbas EU-27 šalyse buvo dvigubai didesnis nei vidutinis nedarbo lygis. (Grafaiškai tai pavaizduota pav. Nr.2, žr. priedą Nr.1. P. 67)

2010 metų apžvalga

2010 metais bendras nedarbo lygis EU-27 pasiekė 9,6%. Palyginus su 2009 m. nedarbo lygis padidėjo 0,6 procentiniais punktais - tai yra mažiau nei nedarbo padidėjimas krizės pradžios laikotarpiu 2008 – 2009 m. Nedarbas išaugo visose 27 valstybėse narėse išskyrus Vokietiją, Liuksemburgą, Maltą ir Austriją. Vokietijoje nedarbas sumažėjo 0,7 procentiniais punktais, o Belgijoje, Prancūzijoje, Suomijoje, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje nedarbas didėjo nedaug (mažiau negu 0,5 procentiniais punktais). Tuo tarpu Estijoje ir Lietuvoje, kurios yra tarp didelio nedarbo augimo šalių, pastebėtas nedarbo sumažėjimas antroje metų pusėje. Didelis nedarbo augimas buvo Graikijoje, Ispanijoje ir Slovakijoje. 2010 m. Ispanija ir toliau lieka šalimi, kurioje yra didžiausias nedarbo lygis (20,1%). (Grafaiškai tai pavaizduota pav. 3 ir pav. 4, žr. priedą Nr. 2. P. 68)

Įgytas profesinis išsilavinimas yra geriausias apsidraudimas nuo galimo darbo praradimo. Tokia ypatybė pastebėta beveik visose ES valstybėse narėse. Atlikto tyrimo duomenimis, 2010 m. ES nedarbo lygis buvo 14.2 % tarp asmenų, turinčių

žemesnį nei vidurinis išsilavinimas, kai tuo tarpu tarp asmenų, turinčių aukštesnį nei vidurinis išsilavinimas, nedarbo lygis siekė 4.9%.

Nedarbo lygis yra svarbus rodiklis tiek ekonominiu tiek sociologiniu aspektu. Didėjantis nedarbas daro spaudimą valstybei – didėja išlaidos socialinėms pašalpoms, o mokestinių įplaukų mažėja mažėjant vartojimui. Iš ekonominės pusės nedarbas gali būti suprantamas kaip nepanaudota darbo jėga.

Europos Komisija, siekdama kovoti su krizės padariniais, patvirtino 2020-ųjų planą. 2010 m. kovo 10 d. paskelbta Europos Parlamento rezoliucija dėl „Europa 2020“. Joje sakoma, kad strategija "ES 2020" visų pirma turėtų būti veiksminga priemonė ekonomikos ir finansų krizei įveikti, pagal kurią ES atgaivinimo procesui būtų suteikta paskatų ir nuoseklumo Europoje mobilizuojant ir koordinuojant visas nacionalines ir Europos priemones. Rezoliucijoje pažymima, kad nedarbas yra svarbiausias klausimas dabartinėse diskusijose dėl krizės. Minima, kad siekiant visapusiškai spręsti didelio ir vis augančio nedarbo problemas ES privalo įgyvendinti ambicingą socialinę darbotvarkę, įskaitant ilgesnio ir sveikesnio gyvenimo skatinimą, kovą su skurdu ir socialine atskirtimi, padedant darbuotojams derinti darbą su priežiūros pareigomis, taip pat darbuotojų teises ir geras darbo sąlygas; raginama valstybes nares spręsti nedarbo problemą sudarant jaunimui daugiau mokymų ir stažuočių galimybių, kartu apsaugant jaunimą nuo nesąžiningo įdarbinimo tvarkos. Rezoliucijoje pabrėžiama, kad norint sėkmingai įgyvendinti strategiją „Europa 2020“ dėmesys turėtų būti skiriamas mažų ir vidutinių įmonių darbo vietų kūrimo skatinimui ne tik prekybos ir paslaugų srityse, bet ir pramonės bei žemės ūkio sektoriuose, nes jie itin svarbūs mūsų būsimai ekonomikai. „Europa 2020“ – tai ES ekonomikos augimo strategija, kurią užsibrėžta įgyvendinti iki 2020 m. Strategijoje numatyti penki dideli tikslai užimtumo, inovacijų, švietimo, socialinės įtraukties, klimato ir energetikos srityse. Šiuos kelis ES lygmens tikslus kiekviena ES šalis, atsižvelgdama į savo padėtį ir aplinkybes, paverčia nacionaliniais tikslais (žr. priedą Nr. 3, 4 P. 69-70, „Europa 2020 tikslai“).

Trys strategijos „Europa 2020“ užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties sričių pavyzdinės iniciatyvos yra:

- "Naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkė. Europos pastangos kiekvienam suteikti darbą" - tai bendrosios ES strategijos „Europa 2020“, kuria siekiama per ateinančius 10 ir daugiau metų skatinti pažangų, tvarų ir integracinį augimą, dalis.

Šia iniciatyva siekiama suteikti naują impulsą darbo rinkos reformoms, padedant žmonėms įgyti būsimoms profesijoms reikalingų įgūdžių, kurti naujas darbo vietas ir peržiūrėti su užimtumu susijusius ES teisės aktus.

- „Judus jaunimas“ – visapusiškas švietimo ir užimtumo politikos iniciatyvų, skirtų Europos jaunimui, rinkinys. Ši pavyzdinė iniciatyva buvo pradėta 2010 m., įgyvendinant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategiją „Europa 2020“. Iniciatyva „Judus jaunimas“ siekiama gerinti jaunimo švietimą ir įsidarbinimo galimybes, mažinti didelį jaunimo nedarbą ir didinti jo užimtumą. Tai atitinka platesnį ES tikslą – siekti 75 % darbingo amžiaus gyventojų (20–64 metų) užimtumo.
- „Europos kovos su skurdu ir socialine atskirtimi platforma“ – iniciatyva, kuria siekiama paremti visais lygmenimis vykdomą darbą, kad būtų įgyvendintas vienas pagrindinių ES tikslų – pasiekti, kad iki 2020 m. bent 20 milijonų žmonių išbristų iš skurdo ir integruotųsi visuomenėje.

Pastaroji ekonominė krizė sukrėtė viso pasaulio ekonomiką, Daugelio šalių darbo rinkose ji lėmė neigiamų pokyčių⁴⁰. Iškilę ekonominiai sunkumai parodė kaip tampriai yra susijusi darbo rinka ir šalių ekonomika. Vienių valstybių ekonomiką krizė pažeidė daugiau, kitų mažiau, egzistuojantys valstybiniai ekonominiai skirtumai priklauso nuo daugybės veiksnių, ne tik atsiradusių krizės metu, bet ir buvusių iki jos⁴¹. Manytina, kad aktyvi darbo rinkos politika gali būti viena iš priemonių padedanti įveikti šiandienos krizę. Ekonomikos augimas vyksta darbo našumo didėjimo sąskaita. Kylantis darbo našumas didina daugumos gyventojų pajamas, todėl prioritetas turėtų būti skirtas darbo vietų sukūrimui. Jei didės darbo našumas, plėsis gamyba, didės pelnai ir darbuotojų atlyginimai, didės žmonių perkamoji galia – augs gamyba. Taigi, darbo vietų sukūrimas turi didelę reikšmę ir pačiai valstybei, ir žmogui.

Aptarus ekonominius veiksmus, toliau darbe plačiau aptariamas darbuotojų skatinimas, kuris gali būti suprantamas labiau kaip psichologinė poveikio priemonė padedanti reguliuoti darbuotojų darbo drausmę.

⁴⁰ DAVULIS, T.; PETRYLAITĖ, D. *Darbo rinka XXI a.: lankstumo ir saugumo paieškos*. Tarptautinės mokslinės konferencijos 2011 m. gegužės 12-14 d. straipsnių rinkinys. Vilnius: Standartų spaustuvė, 2011m. ISBN 978-9955-488-50-7. Psl. 48

⁴¹ DAVULIS, T.; PETRYLAITĖ, D. *Darbo rinka XXI a.: lankstumo ir saugumo paieškos*. Tarptautinės mokslinės konferencijos 2011 m. gegužės 12-14 d. straipsnių rinkinys. Vilnius: Standartų spaustuvė, 2011m. ISBN 978-9955-488-50-7. P.145.

2.2. DARBUOTOJŲ SKATINIMAS KAIP DARBO DRAUSMĖS UŽTIKRINIMO BŪDAS.

Psichologiniai darbo motyvacijos aspektai

Lietuvos organizacijos, norėdamos greičiau integruotis į pasaulio ekonomikos sistemą ir pradėti konkuruoti su išsivysčiusių šalių organizacijomis, turi rasti būdų, kaip padidinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti jų potencialą⁴². Manytina, kad personalo skatinimas yra labai svarbi įmonės veiklos sritis, nes be motyvuoto personalo, be kvalifikuotų darbuotojų suinteresuotumo įmonės veikla, ši negalės sėkmingai gyvuoti ir konkuruoti su kitomis organizacijomis.

Darbuotojų skatinimo samprata analizuojama įvairių mokslų kontekste. Teisine prasme darbuotojų skatinimas suprantamas kaip viešas darbuotojo, grupės darbuotojų ar viso darbuotojų kolektyvo darbo nuopelnų pripažinimas, pareikštas darbo įstatymų nustatyta tvarka⁴³. Darbo psichologijoje naudojamas darbo motyvacijos terminas – jis suprantamas kaip skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. Siekiant suprasti darbuotojų skatinimo sąvoką darbe remiamasi darbo psichologų aiškinimais apie darbo motyvaciją. Tam tikslui būtina plačiau aptarti kelias naudojamas sąvokas:

Poreikis – vidinė žmogaus būseną, kurią sukelia ko nors stoka. Poreikiai gali būti pirminiai (maistas, drabužiai) ir antriniai (sociologiniai, psichologiniai). Poreikiai yra motyvai konkretiems žmonių veiksams atlikti. Kai žmogus jaučia poreikį, tai skatina jį veikti, ką nors daryti.

Motyvacija – elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai, veiksniai nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. Motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai.

Motyvavimas – darbuotojų motyvacijos poveikis, savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas. Motyvavimo sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio „*movere*“ – kas reiškia judėti, versti.

⁴² Tiltai. Darbuotojų skatinimas – aktuali mokslo ir praktikos problema. 2007.Nr.3

⁴³ NEKROŠIUS, I., *et al Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008. ISBN 978-9955-30-027-4. P. 413.

Kiekvienas poreikis iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą (žr. pav. Nr. 2)⁴⁴



Paveikslas Nr. 2. Lentelė apie poreikius, motyvus, elgesį ir tikslus.

Darbuotojų motyvacijos yra sudėtingas reiškinys. Jam paaiškinti sukurta daug įvairių teorijų, tačiau vieningos motyvacijos teorijos nėra. Tai paaiškinama tuo, kad motyvacija priklauso nuo kiekvieno individo, susiklosčiusių tam tikrų sąlygų bei tuo metu susidariusios situacijos. Visos motyvacijos teorijos siekia paaiškinti kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Galima išskirti pagrindines dvi teorijų kryptis:

1. pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos. Šiose teorijose dėmesys kreipiamas į žmonių poreikius – tai, kas motyvuoja žmones užsiimti tam tikra veikla. Jose nagrinėjami asmeniniai stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius⁴⁵.
2. procesinės teorijos. Šių teorijų atstovai teigia, kad žmonių elgesį lemia ne tik poreikiai. Žmogaus elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis ir galimais rezultatais. Šios teorijos domisi poreikių ir motyvų realizavimu bei konkrečiais elgesio būdais.

Organizacinėje psichologijoje yra skiriami septyni praktiniai darbuotojų motyvacijos padidinimo būdai⁴⁶:

1. pasirūpinti, kad darbuotojų motyvai ir vertybės būtų tinkami jų darbams;

⁴⁴ KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. Vadovavimo psichologija. Kaunas. Technologija. 2001. P. 26.

⁴⁵ ČIARNIENĖ, R.; NEVERAUSKAS, B. *Organizacijų vadybos pagrindai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2011. P. 154.

⁴⁶ NICK CHMIEL. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: poligrafija ir informatika, 2005. P. 310.

2. padaryti darbus patrauklius ir atitinkančius darbuotojų motyvus bei vertybes;
3. apibrėžti darbo tikslus taip, kad jie būtų aiškūs, metantys iššūkį, patrauklūs ir įgyvendinami;
4. suteikti darbuotojams išteklius, užtikrinančius jų veiksmingumą;
5. sukurti palaikančią socialinę aplinką;
6. skatinti gerą darbo atlikimą;
7. harmoningai sujungti šiuos elementus į nuoseklią socialinę- techninę sistemą.

Darbo motyvaciją ir darbuotojo elgesį įtakoja socialinė aplinka, kurioje jis dirba, organizacijos kultūra ir tikslai, darbuotojų tarpusavio santykiai ir pats žmogus (jo amžius, išsilavinimas, profesinis pasirengimas).

Darbo psichologai įvardija dar vieną darbuotojų skatinimo sąvoką - darbo humanizavimą – tai darbo sąlygų plačiaja prasme gerinimas, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio pagerinti ir įmonės rezultatus⁴⁷. Darbuotojai, patenkinti savo darbu, maloniau bendrauja su klientais, teikia geresnes ir kokybiškesnes paslaugas, bei kelia įmonės ekonominius rodiklius. Daugiau galių turintys darbuotojai dirba produktyviau, kūrybiškiau, atsakingiau, didėja jų pasitenkinimas darbu⁴⁸. Didelė motyvacija sukelia ir psichologines ir elgsenos pasekmes. Psichologinės pasekmės tai yra pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai, o elgsenos pasekmės parodo, kad patenkintas darbininkas, priešingai nei nepatenkintas, demonstruos pageidautiną elgseną – didesnę našumą, retesnes pravaikštas, darbo drausmės pažeidimus ir mažesnę tikimybę palikti darbą⁴⁹. Manytina, kad motyvuotoje komandoje kiekvienas darbuotojas savo darbą atlieka puikiai, negailėdamas jėgų ir laiko. Tokioje aplinkoje žmonės naujoviškai sprendžia opias įmonės problemas, darbuotojų komandos bendradarbiauja tarpusavyje kurdamos naujus produktus ir paslaugas, darbuotojai įsitraukia į darbą negailėdami jėgų ir laiko, kiekvienas tokios komandos narys didžiuojasi savo darbu ir jaučiasi atsakingas už įmonės ateitį. Mažinant neigiamų veiksmų įtaką ir didinant teigiamųjų, darbdaviams paprasčiau išlaikyti norimą darbinę atmosferą ir lengviau valdyti savo darbuotojus.

⁴⁷ MARTINKUS, B. *Darbo procesų valdymas*: vadovėlis. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. P. 10

⁴⁸ BAGDONIENĖ, L.; HOPENIENĖ, R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2009. P. 212.

⁴⁹ NICK CHMIEL. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: poligrafija ir informatika, 2005. P. 303

Darbuotojų skatinimo priemonių rūšys

Jau minėta, kad sėkminga įmonės veikla neįmanoma be geros komandos, todėl vadovas turi siekti, kad tiek jo, tiek darbuotojų siekiai ir veiksmai būtų nukreipti bendriems organizacijos tikslams pasiekti. Reikia skatinti žmones atlikti daugiau - ne tik konkretų darbą. Matydami, kad jų pastangos turi įtakos kompanijos finansiniams rodikliams, jie jausis už juos atsakingi, motyvuos vieni kitus siekti geresnių rodiklių ir tokiu būdu jausis atsakingi ne tik už savo pačių atliekamas užduotis bet ir už visos įmonės verslo eigą. Nemotyvuoti darbuotojai nesidžiaugia savo darbu, neišnaudoja viso turimo potencialo ir jėgų darbo užduotims atlikti, todėl darbdavys, norėdamas paveikti darbuotojo elgesį, atsižvelgdamas į darbuotojo poreikius turi parinkti atitinkamas motyvavimo priemones. Reikia atsižvelgti ir į tai, kad darbuotojas dirbdamas siekia ne tik materialaus atlygio, jį taip pat domina galimybė panaudoti savo sugebėjimus, siekti asmeninio pripažinimo bei galimybė įgyti naujų socialinių kontaktų. Darbuotojai, kuriems darbas nėra tik būdas sąskaitoms apmokėti, nori dirbti prasmingai, susidurdami su didesniais iššūkiais jie gali tobulinti savo įgūdžius, bei įgyti daugiau profesinės patirties. Kiekvienas žmogus yra skirtingas, vienam patinka mokamas didelis atlyginimas ir premijos, kitas labiau vertina karjeros galimybes augančioje kompanijoje, trečiam reikia sveikatos draudimo ar gero pensijos plano. Atsižvelgęs į šiuos kriterijus, vadovas gali parinkti tinkamas skatinimo priemones ar net sukurti individualias darbuotojų išlaikymo strategijas. Skatinimo sistemos kuriamos taip, kad taikomos priemonės nebūtų tik vienkartinis skatinimas, o ilgalaikė investicija į darbuotojų išteklius.

Darbuotojams skatinti taikomas įvairus skatinimo priemonių kompleksas. Galima išskirti dvi skatinimo formas (būdus):

- piniginis (materialus) darbuotojų skatinimas. Darbo užmokestis gali padėti konkuruoti įmonėje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, motyvuoti darbuotojus geriau dirbti;
- nematerialus darbuotojų skatinimas (kaip pvz.: apdovanojimas kolektyvo akivaizdoje, raštiška vadovo padėka, dažnas vadovo papelekšnojimas per petį, realus sumanytos idėjos įgyvendinimas, suteikta papildoma laisva diena, pagyrimas šeimos akivaizdoje, lankstesnis darbo laiko grafikas, daugiau laisvės kūrybiniams procesui ir kita).

Skatinimo priemonės paskirstomos atsižvelgiant į: a) pelno rezultatus, b) į darbą, c) gali būti skiriamos visiems darbuotojams po lygiai arba d) skiriamos atsižvelgiant į jų poreikius.

Toliau darbe išsamiau aptariami šie darbuotojų skatinimo būdai: piniginis skatinimas, papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose, papildomas sveikatos draudimas, akcijų opcionai, investicinis gyvybės draudimas, kitos papildomos naudos bei nematerialaus skatinimo būdai.

Piniginis skatinimas. Manytina, kad viena svarbiausių poveikių priemonių yra darbuotojų atlyginimas, kuris gali būti suprantamas kaip kiekybinis vertės matas už atliktą darbą. Atlyginimas veikia daugumos žmonių gyvenimo lygį, visuomeninę padėtį, bei pripažinimą organizacijos viduje ir už jos ribų. Todėl pinigai yra svarbūs kiekvienam tiek ekonomine, tiek socialine prasme. Gaudami didesnę atlygį žmonės gali įsigyti daugiau vartojimo prekių, tai atitinkamai gerina gyvenimo sąlygas ir suteikia žmonėms daugiau laisvės. Nepakankamas atlyginimas už darbą kelia darbuotojų nepasitenkinimą bei žadina norą ieškoti galimybių užsidirbti daugiau.

Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu.⁵⁰ Darbo užmokestis ypač motyvuoja žmones esant sunkiai ekonominei padėčiai. Taip yra dėl to, kad asmuo, gaudamas atlygį nori užtikrinti saugumo jausmą, jis nori jaustis saugus dėl savęs ir savo šeimos ateities.

Labai svarbu sukurti teisingą ir motyvuojančią darbo apmokėjimo sistemą. Šiam tikslui pasiekti reikia atsižvelgti į keletą svarbių reikalavimų, kurie pateikiami žemiau:⁵¹

- Pirma, norint geriau motyvuoti darbuotojus, nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį. Darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė motyvavimo priemonė. Kad ir kaip norėtume darbo užmokestį didinti, jis turi ribas. Lietuvos įmonės, norėdamos išlikti konkurencijos sąlygomis, yra priverstos mažinti gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kaštus. Taigi, darbo užmokesčio didinimas brangiai

⁵⁰ ŽAPTORIUS, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA. 2007. T. 18. Nr. 4, P. 105–117, © Lietuvos mokslų akademija.

⁵¹ Prieiga per internetą http://www.baa.lt/content/view/47/56/žiūrėta_2012_03_27. Darbo užmokesčio regulavimas.

kainuoja - didėja produkcijos kaštai ir savikaina. Todėl mokėti daugiau įmonės gali tik tuomet, kai kartu auga veiklos efektyvumas. Kita vertus, kai nuolat mokama daugiau, darbo užmokestis praranda savo motyvuojantį poveikį.

- Antra, kad darbo užmokestis stimuliuotų darbuotojų motyvaciją, reikia orientuotis ne į kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą. Darbuotojai jaučia atlikto darbo kiekybės ir kokybės bei gaunamo darbo užmokesčio ryšį. Todėl įmonėse sukurta darbo apmokėjimo sistema turi laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatinti siekti gerų darbo rezultatų.
- Trečia, darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški ir suprantama. Kiekvienas darbuotojas privalo matyti darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšį, bei tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Kai žmonės nejaučia tiesioginio pastangų ir rezultato ryšio, jų motyvai veikti silpnėja. Be to, jie subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių atlyginimu. Kai darbuotojai mano, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, atsiranda psichologinė įtampa. Jis yra įsitikinęs, kad gauna per mažai, ir todėl pradeda prasčiau dirbti. Kol žmonės nebus įsitikinę, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą, jų darbo intensyvumas mažės. Įmonėje sukurta darbo apmokėjimo sistema turi būti paprasta. Kuo daugiau ji turės elementų, tuo sunkiau ją suvoks darbuotojai; aiškumo trūkumas sąlygos netikrumo, nesaugumo, neteisybės pojūtį. Darbo apmokėjimo sistema privalo garantuoti darbuotojams, kad jų pastangos įvertinamos teisingai, nuopelnai tinkamai pripažįstami ir atlyginami.
- Ketvirta, darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus. Suinteresuotos sėkminga veikla įmonės nori turėti ne bet kokius, o geriausius darbuotojus. Todėl darbo apmokėjimo sistemoje būtina išlaikyti balansą tarp to, ko nori ir tikisi darbuotojai, bei to, ką gali pasiūlyti įmonė, atsižvelgdama į savo vidines galimybes bei išorinės aplinkos veiksnius.
- Penkta, darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei. Šiuo metu pažangiose darbo apmokėjimo sistemose atsisakoma „baudų“ principo ir pradedama orientuotis į norimo elgesio skatinimą. Todėl įmonėse turi būti

vertinamas darbuotojų elgesys ir rezultatai, naudingi ir įmonei. Šį ryšį turi jausti ir darbuotojai, suvokdami, kad rezultatas vertas siekimo.

- Šešta, darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška. Šiuolaikinėje sparčiai kintančioje aplinkoje veiksniai, kurie yra motyvuojantys ir efektyvūs šiandien, ateityje darbuotojų akyse gali prarasti savo vertę. Dažnai darbo apmokėjimo sistemos pakeitimas įmonėje iš pradžių būna labai efektyvus, o vėliau pamažu praranda motyvuojančią galią. Todėl apmokėjimo sistema turi būti nuolat vertinama ir pritaikoma prie besikeičiančios socialinės ir ekonominės aplinkos bei prie kintančių darbuotojų poreikių. Septinta, darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika. Darbo apmokėjimo sistema negali prieštarauti įmonės politikai visose srityse. Ji turi būti suderinta su įmonės misija ir strategija, atitikti jos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Atlyginimo už darbą sistema bus veiksminga tik tuo atveju, jeigu kartu bus taikomos nematerialinės skatinimo priemonės, įgyvendinamos įmonės personalo politikoje.

Darbo užmokestis – tai pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis, vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų panaudoto protinio ir fizinio darbo kiekį ir kokybę; tai atlygis darbuotojams už darbo jėgos, kaip gamybos veiksnio panaudojimą⁵². Galima išskirti pagrindines dvi darbo užmokesčio formas:

1.Laikinė darbo užmokesčio sistema – pagal ją darbo užmokestis priklauso nuo darbuotojo išdirbto laiko trukmės. Ši forma neskatina siekti gerų kiekybinių ir kokybinių rodiklių, ji siejama ne su darbo pastangomis, o su darbe praleistu laiku. Pasitenkant šią sistemą darbuotojus reikia labiau kontroliuoti.

2.Vienetinė darbo užmokesčio forma. Pagal ją darbo užmokesčio dydis priklauso nuo atlikto darbo kiekio. Pagrindą sudaro vienetinis įkainis – darbo užmokesčio dydis už atliktą darbo vienetą. Ši sistema taikoma kai darbo rezultatai lengvai nustatomi kiekybiniais rodikliais, kai darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų pastangų ir kai yra sudarytos sąlygos didinti darbo našumą.

Darbo užmokestis gali būti skirstomas į bazinį ir kintamąjį. Bazinis atlyginimas kai darbuotojui mokamas fiksuotas darbo užmokestis, kurio dydis nurodomos darbo sutartyje.

⁵² ČIARNIENĖ, R.; NEVERAUSKAS, B. *Organizacijų vadybos pagrindai*: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2011.P. 164.

Jis gali būti mėnesinis ar valandinis. Kintamasis atlygis mokamas darbuotojui kaip priedas prie bazinio atlyginimo. Šio atlyginimo yra kelios rūšys:

- metinės premijos už individualius ir kompanijos veiklos rezultatus;
- ketvirčio (pusmečio premijos) už individualius rezultatus pardavimo darbuotojams;
- komisiniai pardavimo darbuotojams;
- ilgalaikis skatinimas: dalyvavimas kompanijos pelno paskirstymo programose;
- kitos vienkartinės premijos darbuotojams.

Kompanijos naudoja kintamojo atlygio elementus kaip priemonę tiesiogiai sieti darbuotojo veiklos rezultatus ir sėkmę su finansiniu skatinimu⁵³. Premijos yra efektyvios tik tada, kai premijų skyrimo kriterijai yra aiškūs ir priimtini, kai tarp vadovų ir darbuotojų egzistuoja pasitikėjimas.

Apibendrinus kas buvo pasakyta galima teigti, kad efektyvi piniginių skatinimo sistema atitinka kompanijos verslo strategijas, palaiko kompanijos kultūrą padeda didinti veiklos procesų efektyvumą, gerinti pardavimo rezultatus, realizuoti organizacijos tikslus, padeda pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti geriausius kompanijos darbuotojus bei skatina tinkamą darbuotojų elgesį. Manytina, kad skatinant nereguliariai galima sulaukti geresnių rezultatų. Atsitiktinės premijos, ar premijos gaunamos už konkrečius darbus visuomet yra veiksmingesnės. Taip pat reikia nepamiršti, kad pinigai žmones skatina tol, kol nepatenkinti jų esminiai fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Turint pakankamai lėšų uždirbami pinigai skatina mažiau, nes svarbesni tampa kiti – socialiniai – motyvatoriai⁵⁴. Toliau darbe išsamiau aptariamas nepiniginis darbuotojų skatinimas.

Papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose – vienas iš būdų darbuotojų lojalumui didinti. Šiuo būdu lojaliems darbuotojams yra suteikiamos papildomos socialinės garantijos ir užtikrinamos geresnės pensijos galimybės.⁵⁵ Pateikiamas toks apibrėžimas: pensijų kaupimas – tai kaupimas pensijai, naudojant pensijų fondų ir (ar) draudimo kompanijų kaupimo produktus. Jis priskiriamas ilgalaikių papildomų naudų grupei. Dažniausiai apima dvi kaupiamųjų produktų rūšis: pensijų fondų siūlomas pensijų kaupimo sutartis ir draudikų siūlomą kaupiamąjį indėlį⁵⁶. Šiuo metu Lietuvoje pensijų

⁵³ BIJAMINIENĖ, A. Kas yra atlygio sistema. Svarbiausi atlygio sistemos elementai. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Personalo valdymas. 2007. 6.1. P. 3.

⁵⁴ LEONIENĖ, B. *Darbuotojų vadyba*: vadovėlis. Kaunas: Šviesa, 2001. P.151.

⁵⁵ Prieiga per internetą . <http://www.lrytas.lt/-13317118911331147402>
papildoma-pensija-vietoj-premijos-prabanga-ar-būtinybė.htm

⁵⁶ GRANAUSKAS, D. Granauskas. Atlygis ir papildomos naudos. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 6.2. Personalo valdymas. P.1.

sistemą sudaro trys pakopos. Pirmoji – tai valstybinis socialinis pensijų draudimas (pensija kaupiama „Sodroje“). Antroji pakopa nėra privaloma, ją renkasi žmonės, kurie ne visai pasitiki „Sodra“ ir dalį jai pervedamų mokesčių savo pensijai norėtų kaupti privačiame fonde. Pasirinkę privatų fondą jie savo pinigus patiki pensijų fondo specialistams, kurie turimas lėšas investuoja. Trečia pensijų kaupimo pakopa yra savanoriška. Joje dalyvaujantis žmogus pensijų fondų valdymo įmonei įmokas moka pats pagal pasirašytą sutartį ir joje numatytą tvarką. Šiuo nagrinėjamu atveju, darbdavys pasirenka kaupti įmonės darbuotojams pensiją III pakopos fonduose. Tokiu būdu jis gali kaupti vienodą sumą visiems darbuotojams, arba kaupti nustatytą procentą nuo kiekvieno darbuotojo atlyginimo, kaupti įmokas pasidalijant su darbuotoju arba kaupti vienodą lėšų sumą nuo kiekvieno darbuotojo atlyginimo, tačiau didėjant darbuotojo darbo stažui, kaupiamą dalį proporcingai didinti. Taigi, darbdavys gali pasirinkti, mokėti visą įmoką, ar tik jos dalį – tokia teisė yra numatyta LR Papildomo savarankiško pensijų kaupimo įstatymo 29 straipsnio 2 dalyje. Toks skatinimo būdas yra naudingas ir įmonės darbuotojams ir vadovams. Darbuotojas tokiu būdu gali užsitikrinti didesnę pensiją, kuri bus tik jo nuosavybė, nes įvykus nelaimėi, šiuos pinigus galės paveldėti jo šeimos nariai – minėto įstatymo 26 str. 6 dalis numato galimybę pensijų fondo dalyviui testamentu palikti jam priklausančią pensijų turto dalį. Tokį kaupimo būdą skatina ir valstybė, nes įmokoms, mokamoms į pensijų fondą, taikoma pajamų mokesčio lengvata, t.y. darbdavys nemoka gyventojų pajamų mokesčio nuo darbuotojo naudai išmokėtos sumos. Taip pat, darbuotojo naudai darbdavio mokamos pensijų įmokos į pensijų sąskaitą pensijų fonde neapmokestinamos valstybinio socialinio draudimo (VSD) įmokomis⁵⁷.

Savanoriškas (papildomas) sveikatos draudimas – tai rizikinis draudimo produktas, apimantis visą ar dalinį mokėjimą už medicines gydymo ir slaugos paslaugas, vaistus ir gydymo priemones, profilaktikos ir sveikatinimo priemones, už kurias nemoka ar iš dalies moka Valstybinė ligonių kasa. Tai yra finansinė, o ne medicinos paslauga. Pagal LR sveikatos draudimo įstatymo 5 straipsnį šis draudimas - tai papildomojo sveikatos draudimo sutartyse nustatytos asmens sveikatos priežiūros paslaugos, atlyginamos pagal šias sutartis po papildomojo sveikatos draudimo draudiminio įvykio. Remiantis minimo įstatymo 43 straipsnio 2 dalimi, papildomojo (savanoriškojo) sveikatos draudimo lėšomis apmokamos sveikatos priežiūros paslaugų išlaidos, taip pat išlaidos kompensuojamiesiems vaistams, kurių neapmoka Privalomojo

⁵⁷Prieiga per internetą. <http://mic.vmi.lt/documentspublic.do?&id=1000001642#tr1000001642>

sveikatos draudimo fondo biudžetas, valstybės ar savivaldybių biudžetai. Šis draudimas ne organizuoja gydymo paslaugas, o mokas už jas. Papildomojo (savanoriškojo) sveikatos draudimo lėšomis gali būti apmokama ir ta sveikatos priežiūros paslaugų ar išlaidų kompensuojamiesiems vaistams dalis, kuri neapmokama Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto, valstybės ar savivaldybių biudžetu lėšomis. Šiuo draudimu gali apdrausti tiek fizinis, tiek juridinis asmuo. Šis draudimas tampa efektyvia darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemone. Populiariausias yra kolektyvinis draudimas, kai draudžiamas visas darbo kolektyvas ir išdalinama rizika, sumažėja vieno asmens draudimo kaštai. Papildomu sveikatos draudimu apdrausti asmenys gali pasirinkti privačią sveikatos priežiūros įstaigą, numatyti dalį draudimo sumos išleisti reabilitacijos ar sveikatinimo procedūroms, t.p. kaip minėta pirkti vaistus. Privati medicina suteikia žmonės sveikatos priežiūros paslaugas nelaukiant didelių eilių. Tačiau didelės gydymo kainos, modernios technologijos brangumas dažnai tampa kliūtimi eiliniam darbuotojui pasinaudoti šių įstaigų paslaugomis. Džiugina tai, kad šiai dienai dauguma privačių gydymo įstaigų yra sudariusios sutartis su papildomo sveikatos draudimo paslaugas teikiančiomis draudimo bendrovėmis, kas manytina galėtų padidinti šios paslaugos populiarumą. Svarbu paminėti ir tai, kad šio draudimo įmoka yra apmokestinama 15 procentų gyventojų pajamų mokesčiu. Jeigu draudimą duoda įstaiga ji ir sumoka pajamų mokesčių. Tai pat pastebėtina ir tai, kad nuo 2007 m. liepos 1 d. nebetaikomos SODROS įmokos. Pagal LR Pridėtinės Vertės Mokesčio įstatymą⁵⁸ draudimo įmokos nurašomos į sąnaudas.

Investicinis gyvybės draudimas – draudimas, kai darbuotojai apdraudžiami įmonės lėšomis. Sudarius tokią investicinio gyvybės draudimo sutartį, darbdavys iki ¼ darbuotojo atlyginimo dydžio gali pervesti draudimo bendrovei. Tokiu atveju už darbdavio pervedamą sumą darbuotojas valstybei nemoka pajamų mokesčio. Taip darbdavys gali išmokėti didesnę sumą, o darbuotojas pasinaudoja mokesčių lengvata. Šalia investicinės gyvybės draudimo sutarties darbdavys kartu su darbuotoju sudaro lyg ir motyvacinę sutartį, kurioje susitaria, jog investicinio gyvybės draudimo sutartis ir sukauptos lėšos darbuotojui bus perduotos, jei darbuotojas išdirbs įmonėje sutartą metų skaičių⁵⁹. Gyvybės draudimas, kaip kaupimo produktas, yra patraukli papildoma nauda tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Darbdaviui naudinga nes tai yra viena iš galimybių leidžianti „prižiūrėti“ savo darbuotojus, kaip minėta – įmokos neapmokestinamos gyventojų

⁵⁸Valstybės žinios. 2002, Nr. 35-1271

⁵⁹ BIELIAUSKAITĖ, R. Investicinis gyvybės draudimas – jo tikslai ir privalumai. Investuok. Fondų knyga. Kaunas: Leidybos studija. 2010. P. 32.

pajamų mokesčiu, o pagal LR Pelno Mokesčių įstatymą⁶⁰ didina sąnaudas. Darbuotojui šis draudimas taip pat naudingas. Jam nereikia mokėti savais pinigais, įmokos didina SODROS rodiklius pensijai ir kitoms socialinėms pašalpoms.

Akcijų opcionai. Opcionas yra sandoris, kuris jo pirkėjui suteikia teisę, bet neįpareigoja, už sutartą kainą pirkti arba parduoti tam tikrą turtą iki sutartos datos ateityje. Galima pasakyti, kad akcijų opcionas yra pirkimo-pardavimo sutartis su atidedamąja sąlyga (CK 6.30 str. 3 d.) ar atidedamuju terminu (CK 6.33 str. 2 d.). pagal kurią viena šalis – opciono gavėjas, įvykdęs tam tikrą sąlygą arba suėjus nustatytam terminui, turi teisę nusipirkti sutartyje nustatytą bendrovės akcijų skaičių iš kitos šalies – opciono davėjo už tam tikrą kainą⁶¹. Plačiąja prasme, tai motyvacinė priemonė, kurios tikslas – padidinti darbuotojų atlygio dydį, kuris būtų kompensuojamas pagerėjus kompanijos veiklos rezultatams. Siaurąja prasme – tai darbuotojo ir kompanijos susitarimas, suteikiantis darbuotojui teisę ateityje įsigyti kompanijos akcijų už iš anksto nustatytą kainą⁶². Šie akcijų opcionai panašūs į paprastose rinkose prekiaujamus akcijų opcionus, tačiau jie turi ir keletą išskirtinių bruožų:

- *įsigijimo atidėjimas* – darbuotojas gali pasinaudoti teise įsigyti opcioną tik po tam tikro laiko. Paprastai tai būna 3-4 metai. Tokiu būdu darbuotojai yra skatinami pasilikti kompanijoje.
- *ribotas likvidumas* – darbuotojas negali perleisti ar parduoti šio vertybinio popieriaus kitam kompanijos darbuotojui ar asmeniui, nesusijusiam su įmone. Taip pat egzistuoja draudimas įsigyti akcijų tam tikrais periodais arba įsigyti akcijų tik tam tikru laiku. Šiuo būdu darbuotojai yra skatinami kelti įmonės vertę.

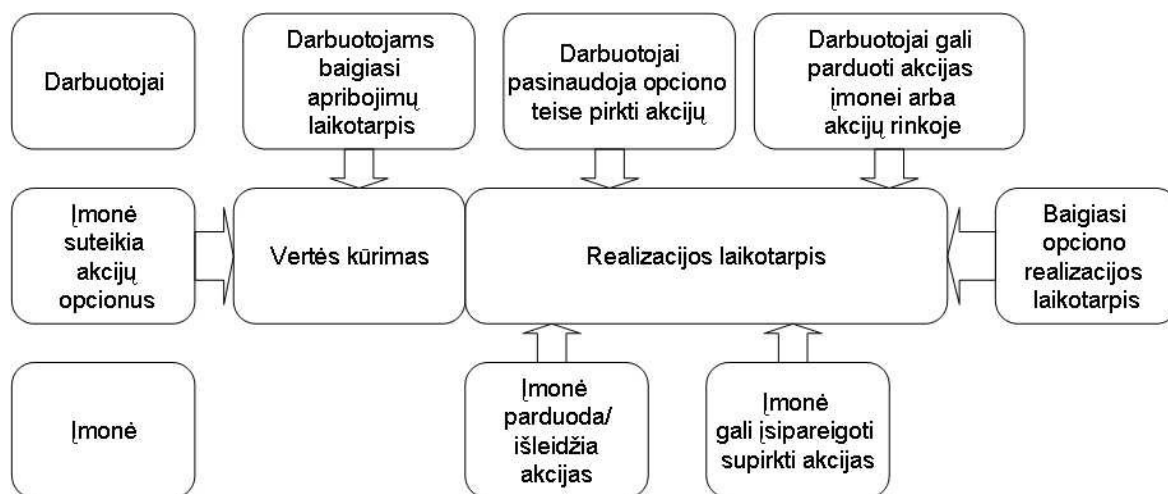
Darbuotojas, sutikęs gauti akcijų opcioną kartu priima sprendimą pirkti akcijas ir ateityje. Darbe jau buvo minėta, kad kompanijos finansiniai rezultatai priklauso nuo darbuotojų produktyvumo, o tai savo ruožtu gali turėti įtakos akcijų opcionų pelningumui, todėl darbuotojai stengsis inicijuoti ir įgyvendinti kuo daugiau projektų keliančių įmonės finansinę vertę. Toliau trumpai aptariami akcijų opcionų veikimo principai. Visų prama kompanija atrinktiems darbuotojams suteikia akcijų opcionus. Reikia paminėti, kad šie

⁶⁰ Valstybės žinios. 2001, Nr. 110-3992

⁶¹ RIMAS, J. Akcijų opcionai, kaip privataus kapitalo investuotojo ir bendrovės vadovų interesų derinimo priemonė. *Teisė*, 2009 (73). P. 128.

⁶² SKIPARIUS, G. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 5.1. Verslo santykių valdymas. Įmonės akcijų opcionai – galimybė motyvuoti vadovus ir darbuotojus. P. 4.

akcijų opcionai yra ilgalaikė motyvavimo priemonė, nes nustatomas opciono išlaikymo laikotarpis, per kurį darbuotojas negali pasinaudoti opcionu, tuo metu jis kuria kompanijai vertę. Po šio laikotarpio darbuotojai jau gali pasinaudoti teise įsigyti kompanijos akcijų, o ši privalo jas parduoti pagal nustatytą kainą. Kompanija taip pat gali išleisti ir naujų akcijų, taip padidindama jų kiekį apyvartoje. Darbuotojas įsigijęs akcijų gali jas parduoti rinkoje arba kompanijai. Jeigu rinka šioms akcijoms neegzistuoja - kompanija privalo supirkti šias akcijas iš savo darbuotojų. Žemiau pateikiamas grafiškai pavaizduotas opcijų veikimo principas (žr. pav. Nr. 3).



Paveikslas Nr. 3. Opcijų veikimo principas

Opcionai gali būti taikomi tam tikrai daliai darbuotojų arba visiems darbuotojams, sudarant opcijų planus. Tokie planai suteikia teisę dalyvauti pasirinktos įmonės nuosavybėje. Praktikuojama didelė planų įvairovė, darbe išsamiau aptarsime keturis planų pavyzdžius⁶³.

1. *Premijavimo planas* - darbuotojams gali būti suteikiama teisė nemokamai gauti nustatytą skaičių akcijų, tačiau jų perdavimas darbuotojui yra atidedamas tam tikram laikotarpiui. Pasibaigus opciono išlaikymo laikotarpiui, darbuotojas gali nemokamai gauti jam paskirtas akcijas arba gauti piniginę išmoką;
2. „Klasikinis“ *opciono planas* - darbuotojams gali būti suteikiama teisė praėjus nustatytam opciono išlaikymo laikotarpiui nuo jo suteikimo dienos įsigyti nustatytą skaičių akcijų už kainą, kuri yra užfiksuojama

⁶³ Prieiga per internetą http://www.mzinios.lt/lt/2007-03-08/straipsniai/komentarai/aktualus_mokesciu_pasikeitimai.html. žiūrėta 2012.03.26 d.

opciono suteikimo dieną. Tokia teisė gali būti įgyvendinta per nustatytą opciono įgyvendinimo laikotarpį. Tačiau jeigu darbuotojas, per nustatytą laikotarpį nepasinaudoja opciono suteiktomis teisėmis – opcionas netenka galios;

3. *Opciono planas su taupymo galimybėmis* - darbuotojui gali būti suteikiama galimybė dalyvauti plane, pagal kurį darbuotojas nusprendžia, kokią sumą darbdavys turėtų kiekvieną mėnesį išskaičiuoti iš jo atlyginimo (atėmus mokesčius) ir pervesti į specialiai jam atidarytą sąskaitą užsienio banke. Pasibaigus planui darbuotojas gali pasitraukti iš jo, nepasibaigus opciono išlaikymo (taupymo) laikotarpiui – darbuotojui gražinama jo į specialią sąskaitą pervesta suma be sukauptų palūkanų, arba opciono įgyvendinimo dieną įsigyti akcijų už opciono suteikimo dieną nustatytą įsigijimo kainą. Taip pat darbuotojas opciono įgyvendinimo dieną gali nuspręsti nepirkti akcijų, tuomet jis atgauna sutaupyta sumą bei uždirbtas palūkanas;
4. *Opciono planas su apribota akcijų disponavimo teise* - akcijos į darbuotojų sąskaitas yra pervedamos per kelis mėnesius po opciono suteikimo, tačiau yra nustatomas papildomas akcijų išlaikymo laikotarpis (pvz., dveji metai), per kurį darbuotojas perima visas akcijų suteikiamas teises (t. y. balsavimo, dividendų gavimo teisė), tačiau negali laisvai disponuoti akcijomis (jų parduoti, įkeisti ir kt.).

Vadovo ar darbuotojo gaunami akcijų opcionai laikomi su darbo santykiais susijusiomis pajamomis. Labiausiai tokie opcionai yra paplitę JAV ir Didžiojoje Britanijoje, taip yra dėl to, kad šiose šalyse investuotojų interesai yra gerai apsaugoti įvairiais įstatymais.

Gerovės paketas arba kitos papildomos naudos. Darbuotojams suteikiamos papildomos naudos yra neatskiriama viso atlyginimo dalis, kuri palaipsniui tampa vis dažniau įtraukiama įmonių atlyginimų biudžetuose. Žinomos tokios naudos kaip įmonės suteikiami automobiliai, mobilieji telefonai, mokymai, maitinimosi ar sporto išlaidų kompensavimas, paskolos būstui, dovanos įvairiomis progomis ir kita. Kelios iš šių teikiamų naudų aptariamos detaliau.

Kalbant apie automobilio, kaip papildomos naudos suteikimą, dažniausiai galimi du automobilio suteikimo tikslai – tai darbo automobilis ir statuso automobilis. Darbo automobilis suteikiamas darbuotojui jo tiesioginėms funkcijoms atlikti. Kaip papildoma

nauda jis gali būti tuo atveju, kai automobiliu leidžiama naudotis ir asmeninems reikmėms. Statuso automobilis suteikiamas norint pabrėžti pareigybės, asmens svarbą organizacijoje. Dažniausiai tokie automobiliai suteikiami darbuotojams einantiems vadovaujančias pareigas. „Hay Group“ atliekami atlyginimų rinkos tyrimai rodo, kad automobiliai kaip papildoma nauda rinkoje vertinami palankiai⁶⁴. Darbuotojai, turintys įmonės automobilį, išvengia tokių papildomų išlaidų kaip automobilio pirkimas, draudimas, remontas ir išlaikymas. Kita šiandien labai populiari papildoma nauda – mobilusis telefonas ir jo sąskaitos apmokėjimas. Dažniausiai tokiu atveju įmonės vadovybė nustato telefonų naudojimo taisykles ir apibrėžia mėnesinę pinigų sumą, kurią sutinka mokėti už darbuotojo pokalbius. Suma, viršijusi nustatytą limitą, laikytina asmeniniais darbuotojo skambučiais kuriuos jis pats ir apmoka. Nustatant pinigų limitą reikia įvertinti darbo pobūdį ir su tuo susijusį galimų skambučių kiekį. Kaip kitą papildomą naudą savo darbuotojams įmonės vadovybė gali pasiūlyti mokymosi ar papildomo išsilavinimo galimybes. Dažniausiai darbdaviai kompensuoja išlaidas tokių mokymų, kurie yra tiesiogiai susiję su atliekamu darbu. Tokie kursai pagilina darbuotojo žinias, reikalingas jo darbinėms funkcijoms atlikti. Dar viena iš šiuo metu įmonėse taikomų papildomų naudų yra sporto inventoriaus ar sporto klubo išlaidų kompensavimas. Įmonės vadovybė nustato pinigų sumą, už kurią darbuotojas gali įsigyti sporto inventoriaus arba už nustatytą pinigų sumą ar jos dalį gali kompensuoti sporto klubo narystės mokesčius. Kita galima įmonės teikiama papildoma nauda – darbuotojų maitinimosi išlaidų kompensavimas. Tai ypač aktualu dirbantiems už miesto ribų arba pramoniniuose rajonuose. Ši nauda gali būti suteikiama įsteigus valgyklą įmonės teritorijoje.

Pramogų darbuotojams organizavimas. Linksmybės darbe sukelia aistrą – o ši savo ruožtu skatina produktyvumą, geresnį darbo klimata, kokybiškesnį klientų aptarnavimą, pozityvų požiūrį į kompaniją ir didesnę tikimybę, kad talentingi žmonės pasiliks⁶⁵. Kompanijos savo darbuotojams organizuoja kasmetines kalėdines šventes, gimtadienio šventimus, įvairias išvykas į gamtą ar net į kitą šalį. Toks komandinis skatinimas suburia darbuotojus, gerina tarpusavio komunikaciją, psichologinę darbinę atmosferą bei gali būti būdas, padedantis bendrai spręsti iškilusias problemas, padedantis išvengti konfliktų ar užslėptų nuoskaudų. Motyvuoti komandos nariai skatina vienas kitą

⁶⁴ Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 6.2.3. Personalo valdymas. P. 34.

⁶⁵ BEVERLY KAYE; SHARON JORDAN – EVANS. *Mylėkite juos arba praraskite*. Alma littera, 2005 P. 130.

siekti geresnių ekonominių įmonės rodiklių, didinę darbo efektyvumą ir gamybos rezultata.

Sveikatinimo paslaugos. Šiai paskatinimo grupei galima priskirti tokias paslaugas kaip gydymas, rehabilitacija, sveikatos patikrinimas, skiepai nuo gripo, stomatologo paslaugos, sporto užsiėmimai, treniruotės, šokiai ir pan. Šių dienų darbuotojai, norėdami kilti karjeros laipsniais turi būti protiškai, emociškai ir fiziškai sveiki bei stiprūs. Nors sveikata ir nėra viskas, bet be sveikatos viskas pasidaro niekas. Todėl kompanijos, kurios naudoja sveikatingumo paslaugas, sulaukia puikių rezultatų – jos ne tik išlaiko savo darbuotojus, bet ir gauna iš jų didesnės energijos bei padidėjusio produktyvumo.

Nematerialus darbuotojų skatinimas. Nereikia vadovautis tik materialiais paskatinimo elementais. Vadovas turi žinoti, kad teisingas nepiniginių motyvų naudojimas taip pat paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Žinomi tokie nepiniginiai personalo skatinimo būdai:

- Profesionalios karjeros galimybė;
- Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės;
- Paprasčiausieji padėkos žodžiai;
- Darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga;
- Taisyklingai organizuota naujų darbuotojų profesinė adaptacija;
- Geriausio mėnesio darbuotojo vardo suteikimas;
- Darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje;
- Geresnis darbo vietos aprūpinimas;
- Darbuotojo vardo paminėjimas produkto pavadinime, pakuotėje; paslaugoje arba įrangoje kaip kūrėjo arba produkto/ paslaugos tobulinimo programos autoriaus, ar kaip geriausio įmonės darbuotojo;
- Darbuotojo nuotraukos įdėjimas laikraštyje arba tinklapyje už tam tikrą nuopelną, speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus;
- Skelbimų lenta su išvardintais darbuotojais, kurie pastoviai kuo puikiai atlieka savo darbą ir pareigas;
- Marškinėliai, puodukas, kepurė, užrašų knygelė ir t.t. su specialiuoju paženklinimu (pavyzdžiui, geriausias darbuotojas, geriausias vadybininkas ir t.t.);
- Prioritetas planuoti darbo ir atostogų;
- Atlyginimas už ilgą darbo laiką kompanijoje (padėkos dovanos, iškilmingi vakarai ir susirinkimai).

Naudojant vienus ar kitus nepiniginio motyvavimo elementus, reikia apgalvoti ar naudojami būdai patiks pačiam dirbančiajam, ar bus jo vertinami bei naudojami. Tačiau reikia nepamiršti ir kitos pusės - individualus skatinimas gali sudaryti sąlygas komandinio darbo pažeidimams atsirasti, išardyti darbo drausmę, padidinti vidinę konkurenciją tarp darbuotojų. Vadovas turi rasti aukso vidurį, kuris tiktų ir darbuotojui ir darbdaviui. Sistemingai ir teisingai motyvuojama komanda lengviau valdoma, prižiūrima, kontroliuojama.

Aptarus materialius ir nematerialius motyvacijos būdus galima sakyti, kad jie apima visą atlygio sistemą. Ją sudaro tokios pagrindinės kategorijos: bazinis atlyginimas, kintamasis atlyginimas, papildomos naudos ir nefinansiniai elementai. Atlygio sistema naudojama siekiant pritraukti, išlaikyti, kontroliuoti ir motyvuoti darbuotojus, nes motyvuotas darbuotojas išlieka labiau atsakingas įmonei. Tai didina jo susidomėjimą atliekama veikla, kelia darbo našumą, darbuotojai dirba vardan bendro tikslo, jie dirba noriai paklusdami vidaus darbo tvarkos taisyklėms, jų nereikia drausminti naudojant griežtesnes drausminio poveikio priemones. Dėl visų šių priežasčių darbuotojų skatinimas laikytinas teigiama priemone, kuria galima reguliuoti darbuotojų elgesį. Galima teigti, kad šis metodas padeda suburti darbuotojus bendram našiam darbui. Palankus mikroklimatas teigiamai veikia darbo santykių subjektus – jie noriai tarpusavyje bendrauja, noriai atlieka darbinės funkcijas, galų gale jie dirba, užsidirba ir gali patekinti savo poreikius. Visos šios gerovės t. p. turi įtakos ir įmonės finansiniams rodikliams. Produktyvus darbas teikia naudos ir darbuotojams ir darbdaviui. Tinkamai organizuota darbo sistema skatina dirbti našiai ir kokybiškai.

Darbuotojų skatinimas remiantis LR teisės aktais

Šioje darbo dalyje aptariamas darbuotojų skatinimas remiantis LR teisės aktais. Analizuojamas Darbo kodeksas, geležinkelių transporto darbuotojų skatinimas remiantis jau minėtu Geležinkelio transporto darbuotojų statutu, valstybės tarnautojų skatinimas pagal Valstybės tarnybos įstatymą⁶⁶, prokuratūros darbuotojų skatinimas pagal prokuratūros įstatymą⁶⁷.

Darbo kodekso 233 straipsnis nurodo kokius paskatinimus gali taikyti darbdavys. Jame pasakyta, kad už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti,

⁶⁶ Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708

⁶⁷ Valstybės žinios, 2003, Nr. 42-1919.

suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kita). Matyti, kad šis sąrašas nėra baigtinis, darbdavys savo nuožiūra gali taikyti ir kitokias, įstatyme neišvardintas skatinimo priemones. Už gerą darbo pareigų vykdymą ir kitus rezultatus darbuotojui gali būti skiriamas valstybės apdovanojimas, apdovanojimas ginklais ar geriausio tos specialybės darbuotojo vardo suteikimas. Pagal Valstybės apdovanojimų įstatymo⁶⁸ 11 straipsnio 1 dalį siūlymą suteikti valstybės apdovanojimą darbdavys pateikia įstatyme nurodytoms institucijoms ir pareigūnams. Darbdavys, norėdamas apdovanoti darbuotoją ginklais, turi vadovautis Apdovanojimo ginklais taisyklėmis, patvirtintomis Vyriausybės 2003 m. balandžio 8 d. nutarimu Nr. 431⁶⁹. Šio įstatymo ketvirtas skyrius reglamentuoja apdovanojimą ginklais už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą. Jeigu darbdavys nori suteikti geriausio metų darbuotojo vardą, tai paprastai teikiama ministerijų ar žinybų norminių teisės aktų nustatyta tvarka. Darbdavys gali skatinti darbuotojus mokėdamas jiems premijas, jos yra skiriamos darbdavio nuožiūra. Premijoms skirti reikia įsakymo ir pageidautina, kad jų skyrimo tvarka būtų nurodyta darbo tvarkos taisyklėse. Nagrinėjamas Darbo kodekso 233 straipsnis suteikia teisę darbdaviui skatinti darbuotojus duodant jiems papildomų atostogų. Tokios atostogos pagal Darbo kodekso 168 straipsnio 2 dalį suteikiamos remiantis darbo ar kolektyvine sutartimi arba įmonės, įstaigos ar organizacijos darbo tvarkos taisyklėmis. Paskatinimus darbuotojams skiria darbdavys arba centrinių žinybų ar kitų institucijų vadovai. Darbdavys, skirdamas paskatinimus, turi juos įforminti įsakymu, potvarkiu, sprendimu ar kitu teisės taikymo aktu. Taikydamas paskatas darbdavys paprastai atsižvelgia į darbuotojų atstovų (profesinės sąjungos ar darbo tarybų) nuomonę. Vienu metu darbdavys gali skirti tiek materialius, tiek nematerialius paskatinimus. Manytina, kad jeigu darbuotojui paskirta drausminė nuobauda – paprastai jis nėra skatinamas (nors Darbo kodekso normos to ir nedraudžia).

Valstybės tarnautojų skatinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnis. Šiame straipsnyje nustatyta, kad už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojus į pareigas priėmęs asmuo, o kai jį į pareigas priima Vyriausybė, savivaldybės taryba, – Vyriausybė atitinkamos valdymo srities ministro teikimu, savivaldybės meras gali skatinti šio Įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. Straipsnio antroje dalyje nurodyta, kad valstybės tarnautojai gali būti skatinami padėka, vardine dovana, vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka. Įstatyme t. p. minima, kad už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti

⁶⁸ Valstybės žinios. 2002, Nr. 68 – 2762.

⁶⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 8d. nutarimas Nr. 431 “Dėl Apdovanojimo ginklais taisyklių patvirtinimo”// Žinios. 2003m. Nr. 35 – 1486.

teikiami valstybės apdovanojimui gauti. Valstybės tarnautojo gauti paskatinimai ir valstybės apdovanojimai įrašomi į valstybės tarnautojo asmens bylą. Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimu Nr. 1167⁷⁰, numato vienkartinių piniginių išmokų, skirtų valstybės tarnautojams skatinti, mokėjimo už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą sąlygas šiais atvejais:

- 1) labai gerai arba gerai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą kalendoriniais metais;
- 2) valstybės tarnautojams atlikus vienkartinę ypatingos svarbos užduotį;
- 3) įstatymo nustatytų švenčių progomis;
- 4) valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
- 5) valstybės tarnautojams įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos.

Sprendimą dėl vienkartinės piniginės išmokos skyrimo valstybės tarnautojui priima valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo, o kai jį į pareigas priima Lietuvos Respublikos Vyriausybė, savivaldybės taryba, – Ministras Pirmininkas, savivaldybės meras. Valstybės tarnautojui kiekvienu minėtu atveju vienkartinė piniginė išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos. Vienkartinė piniginė išmoka neskiriama darbuotojui, kuriam per paskutinius 12 mėnesių paskirta drausminė nuobauda. Kitiems biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojams skatinti taip pat gali būti mokamos vienkartinės piniginės išmokos vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1843⁷¹.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės apdovanojimų įstatymu⁷² nustatyta tvarka valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybiniais apdovanojimams. Įstatymo 3 straipsnis numato, kad valstybės ordinais, medaliais ir kiti pasižymėjimo ženklai skiriami Lietuvos valstybei nusipelnusiems Lietuvos Respublikos piliečiams, asmenims be pilietybės ir užsieniečiams pagerbti. Pagal Įstatymo 6 straipsnio 2 dalį, kiekvienas apdovanojimas įrašomas į apdovanoto asmens tarnybos lapą arba asmens bylą.

⁷⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1167 „Dėl Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir apmokėjimo patvirtinimo“ Skelbta: Valstybės Žinios. 2002. Nr. 74-3166.

⁷¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1843 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ pakeitimo“ Valstybės žinios. 2002. Nr. 113-5056.

⁷² Valstybės žinios. 2002, Nr. 68-2762.

Respublikos Prezidentas valstybės ordinais, medaliais ir kitais pasižymėjimo ženklais gali apdovanoti ir be atitinkamų valstybės institucijų bei pareigūnų teikimo. Įstatymas taip pat numato, kad asmenys, teisti už tyčinius nusikaltimus, negali būti teikiami apdovanoti. Šie reikalavimai netaikomi apdovanojimams Vyčio Kryžiaus ordinu, Vyčio Kryžiaus ordino medaliu ir Žūvančiųjų gelbėjimo kryžiumi. Pagal Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo⁷³ 15 straipsnį valstybinėje tarnyboje dirbantys asmenys teisės aktų nustatyta tvarka pripažinti pažeidusiais šio įstatymo reikalavimus, vienerius metus negali būti skatinami.

Visuomenėje vyrauja tokia nuomonė, kad gaunama finansinė nauda (darbo užmokestis) valstybės tarnyboje nėra tokia didelė kaip kad privačiame sektoriuje, tačiau tradiciškai manoma, kad darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą, įvairias socialines garantijas bei karjeros galimybes.

Prokurorų skatinimas reglamentuojamas prokuratūros įstatymo 39 straipsnyje. Pagal jį prokurorai skatinami už pavyzdingų tarnybinių pareigų atlikimą ar pasižymėjimą tarnyboje. Jie gali būti skatinami padėka; prokuroro garbės arba kitu pasižymėjimo ženklu; vienkartinė (iki penkių minimalių gyvenimo lygių dydžio) pinigine išmoka; vardine dovana (iki penkių minimalių gyvenimo lygių dydžio vertės); suteikiant aukštesnį kvalifikacinį rangą; įteikiant vardinį ginklą. Įstatymo antra dalis nurodo, kad už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei prokuroras gali būti teikiamas valstybės apdovanojimui gauti. Prokuroras skatinamas minimo įstatymo ir generalinio prokuroro nustatyta tvarka. Taip pat pažymima, kad jeigu prokuroras turi tarnybines nuobaudas, jis nėra skatinamas ir neteikiamas valstybės apdovanojimui gauti.

Geležinkelio transporto darbuotojų skatinimas reglamentuojamas jau minėtame Lietuvos geležinkelių transporto darbuotojų drausmės statuto 3-7 straipsniuose. Statuto trečiasis straipsnis nurodo: darbuotojai yra skatinami už tai, kad gerai atlieka savo pareigas, našiai dirba didindami gamybos efektyvumą, už iniciatyvą ir nuovokumą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, už drąsą ir pasiaukojimą užkertant kelią katastrofoms ir avarijoms, gelbstint žmones, krovinius ir kitą turtą. Statute taip pat pažymima, kad darbuotojai gali būti skatinami ir darbo įstatymuose numatytais būdais. Darbuotojai, už ypatingus nuopelnus, pasiaukojimą ir drąsą nustatyta tvarka gali būti rekomenduojami apdovanoti juos Lietuvos Respublikos valstybiniais apdovanojimais.

Reziumuojant darbo dalį apie darbuotojų skatinimą, galima teigti, kad kiekvienas žmogus siekia aukštesnio lygio gyvenimo kokybės, kurią lemia daugybė veiksnių ir aplinkybių: fizinė būklė, materialinė būklė, emocinė būklė, socialinių santykių

⁷³ Valstybės Žinios, 1997, Nr.67-1659; 2000, Nr.18-431

vertė, asmenybės tobulėjimo, mokymosi ir saviraiškos galimybės, poilsis, saugumas, aplinka. Visi šie veiksniai priklausomi nuo žmogaus gaunamų pajamų. Pagrindinis, o dažnai ir vienintelis, žmogaus pajamų šaltinis yra darbo užmokestis, todėl jis turi ypatingą reikšmę. Darbo užmokestį sudaro pagrindinis užmokestis, priedai, premijos, priemokos ir kitos kompensacinės išmokos. Praktikoje dažnai svarstomas pinigų vaidmuo motyvacijos procese. Nors pinigai yra svarbus motyvatorius, paprastai motyvuoja ne patys pinigai, o tai ką už juos galima nusipirkti. Tinkamai naudojami pinigai gali tenkinti ne tik žemesniojo lygio, bet ir aukštesniuosius poreikius. Asmeniui, siekiančiam pagarbos ir pripažinimo, padidėjęs atlyginimas, skirtas tarnybinis automobilis, galimybės dalyvauti tarptautinėse konferencijose gali būti laikoma jo statuso išraiška⁷⁴. Tačiau būtina įvertinti ir tai, kad pinigai efektyviausiai motyvuoja trumpai. Po kurio laiko padidintas darbo užmokestis atrodo savaimė suprantas ir norima gauti dar daugiau. Tačiau finansiniai poreikiai nėra vieninteliai, kuriuos žmogus siekia patenkinti. Tada, kai atlyginimo nebeužtenka, darbuotojai gali būti skatinami nepiniginiais būdais. Darbe nagrinėti tokie metodai kaip papildomas sveikatos draudimas, papildomos pensijos kaupimas, investicinis gyvybės draudimas, akcijų opcionai ir kiti nematerialūs darbuotojų skatinimo būdai. Norint skatinti darbuotojus priemonėmis, tenkinančiomis asmeninius poreikius, reikia suderinti įmonės galimybes ir įmonės politiką su darbuotojų poreikiais.

2.3. DRAUSMINĖ ATSAKOMYBĖ, KAIP DARBO DRAUSMĖS UŽTIKRINIMO BŪDAS

Teisinės atsakomybės samprata

Anot V. Mikelėno, teisinė atsakomybė negali būti išsamiai apibūdinta nesiremiant filosofiniu jos aiškinimu. Teisė ir moralė, teisės teorija ir filosofija glaudžiai siejasi. Nesunku rasti tam tikrus ryšius tarp teisės ir atitinkamų moralės nuostatų ar kategorijų. Žmogus laikosi moralės normų nes to reikalauja sąžinė. Tuo tarpu teisės normų laikomasi, nes bijoma numatytų sankcijų, kurios gali būti taikomos už normų nesilaikymą. Kiekvienoje visuomenėje egzistuoja tam tikros nuostatos, kurios galioja daugumai visuomenės narių. Teisė ir moralė, reguliuodamos žmonių elgesį, skirtingai reaguoja į nukrypimus nuo nustatyto elgesio standarto. Pagrindinis skirtumas yra tai, kad moralės normų pažeidimas sukelia pažeidėjo vidinius išgyvenimus, o teisės normų

⁷⁴ Viktorija Baršauskienė „Žmoniškųjų išteklių vadyba“ Vitae Litera 2006,p. 30

pažeidimas sukelia išorinę valstybės reakciją, pasireiškiančią prievartos taikymu teisės pažeidėjui⁷⁵. Moralinė atsakomybė yra subjektyvus paties žmogaus savo elgesio vertinimas. Teisinė atsakomybė išorinis, objektyvus žmogaus elgesio vertinimas. Jeigu viena teisinio santykio šalis turi pareigą ir jos neįvykdo, tai sukelia neigiamas pasekmes kitai santykio šaliai ir ji gali reikalauti satisfakcijos. Tokiu atveju kai yra pažeista tam tikra norminė sistema atsiranda atsakomybė. Kalbant apie teisinę atsakomybę kalbama apie teisės sistemos pažeidimą. Teisinė atsakomybė atsiranda ir taikoma už padarytą neteisėtą veiką. Jai atsirasti būtinas teisinis pagrindas, teisės norma, nustatanti pareigą atlikti ar neatlikti t.t. veiksmus. Atsakomybė pradedama teisės pažeidimu ir baigiama teisės pažeidėjo teisių suvaržymu⁷⁶.

Teisinė atsakomybė gali būti suprantama keliomis prasmėmis. Plačiąja prasme – tai teisėtas, visą brandaus žmogaus gyvenimą trunkantis procesas, pasireiškiantis išpareigojimu susilaikyti nuo kitiems visuomenės nariams pavojingos veikos ir išpareigojimas atlyginti žalą, jei tokia žala atsiranda. Siauruoju aspektu teisinė atsakomybė aiškinama sekančiai: kol žmogus elgiasi teisėtai – valstybė į jo gyvenimą nesikiša. Valstybės atstovai pasirodo tik tada, kai žmogus pažeidžia teisę. Tuomet valstybės institucijos privalo atkurti pažeistą teisingumą⁷⁷. Teisinė atsakomybė apima pozityviają ir negatyviają atsakomybę. Pozityvioji atsakomybė įpareigoja teisės subjektą laikytis teisės normų reikalavimų, numatyti galimus visuomenei nenaudingus savo elgesio padarinius ir įstatymo nustatytais priemonėmis užkirsti jiems kelią. Negatyvioji atsakomybė – tai subjekto pareiga patirti neigiamas teisės nustatytas ir valstybės garantuotas sankcijas. Geriausiai teisinė atsakomybė suprantama per jos požymių analizę. Teisės literatūroje išskiriami tokie požymiai:

- 1) teisinė atsakomybė - vienas iš valstybės prievartos išraiškos būdų;
- 2) ji taikoma tik pagal teisės normas;
- 3) teisinės atsakomybės faktinis pagrindas – teisės pažeidimas;
- 4) ji taikoma kompetentingos valstybės institucijos ar pareigūno aktu;
- 5) teisinės atsakomybės subjektas – kaltas teisę pažeidęs asmuo;
- 6) teisinės atsakomybės esmė – teisės pažeidėjo elgesio smerkimas ir teisinių sankcijų jam taikymas;

⁷⁵ MIKELĖNAS, V. Mikelėnas Civilinės atsakomybės problemos lyginamieji aspektai. *Justitia*. 1995. P. 6.

⁷⁶ VAIŠVILA, A. *Teisės teorija: vadovėlis. 2-asis papildytas ir pataisytas leidimas*. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN 9955-616-07-5. P. 440.

⁷⁷ RASTAUSKIENĖ, G. Požiūrio į teisinę atsakomybę paieška. *Jurisprudencija*. 2001. t. 19(11). P. 163.

- 7) teisinės atsakomybės paskirtis – užtikrinti teisinę tvarką, saugoti teises vertybes, užtikrinti socialinių santykių dalyvių teisių ir pareigų pusiausvyrą;

Apibendrinus galima teigti, kad teisinė atsakomybė – tai teisės pažeidėjui valstybės vardu remiantis įstatymais ir kitais teisės aktais daromas prievartinis poveikis, kuriuo siekiam garantuoti teisės normų nustatytą teisinę tvarką, atkurti teisių ir pareigų pusiausvyrą, pasireiškiantis teisės pažeidėjo elgesio smerkimu ir teisinių sankcijų (atsakomybės priemonių) taikymu, dėl ko pažeidimą padaręs asmuo patiria nepalankių moralinio, turtinio, fizinio ar organizacinio pobūdžio padarinių⁷⁸. Jurisprudencija šiuolaikinę teisinę atsakomybę apibūdina kaip ypatingą teisinio santykio subjekto teisinį ryšį su visuomene (valstybe), kai subjekto elgesys atitinka teisėje įtvirtintą statusą ir yra įtvirtintas valstybės prievartinių institucijų įsikišimas, kuomet subjektas atlieka veikas, kurios teisiškai uždraustos⁷⁹. A. Vaišvila teisinę atsakomybę apibrėžia kaip teisės subjektų įsipareigojimą ir teisinių jų įpareigojimą naudotis leidimais (teisėmis) vykdant atitinkamas pareigas, kartu tai yra nurodymas, kad tokių pareigų nevykdymas virs atitinkamų teisių praradimu ar siaurimu⁸⁰. Galima teigti, kad teisinės atsakomybės paskirtis – pritaikyti teisės pažeidėjui valstybės nustatytas sankcijas ir atkurti pažeistas teises. Norint įgyvendinti teisinę atsakomybę turi būti juridinis pagrindas taikyti teisės normos nustatytas sankcijas konkrečiam teisės pažeidėjui. Skiriami trys teisinės atsakomybės pagrindai: norminis, faktinis ir procesinis pagrindas. Schemiškai galima pavaizduoti taip⁸¹: (žr. pav. Nr. 4).

<u>Norminis pagrindas</u>	<u>Faktinis pagrindas</u>	<u>Procesinis pagrindas</u>
(teisės aktas, numatantis atsakomybę)	(teisės pažeidimas)	Valstybės institucijų procesinė veikla tiriant nusižengimą, nagrinėjant bylą ir skiriant nuobaudą, t.p. valstybės institucijų, pareigūnų veikla kuria užtraukiamas realus nuobaudos įvykdymas.

Paveikslas Nr. 4. Teisinės atsakomybės pagrindai.

⁷⁸ ŠEDBARAS, S. *Administracinė atsakomybė: vadovėlis*. Vilnius: Justitia, 2005. P. 65.

⁷⁹ RASTAUSKIENĖ, G. Požiūrio į teisinę atsakomybę paieška. *Jurisprudencija*. 2001. t. 19(11). P. 163.

⁸⁰ VAIŠVILA, A. *Teisės teorija: vadovėlis*. Vilnius: Justitia, 2000. P. 441.

⁸¹ ŠEDBARAS, S. *Administracinė atsakomybė: vadovėlis*. Vilnius: Justitia, 2005. P. 66.

Jeigu nėra bent vieno pagrindo negalima kalbėti apie teisinę atsakomybę visa jos apimtimi. Pagal teisės pažeidimo rūšį nustatoma ir teisinės atsakomybės rūšis: baudžiamoji, administracinė, civilinė, drausminė ar materialinė. Šiame darbe aktuali drausminės atsakomybės rūšis. Šią atsakomybę taiko įmonės, įstaigos administracija savo darbuotojams už darbo drausmės pažeidimus, kai teigiamomis priemonėmis nepavyksta pasiekti darnaus kolektyvo darbo.

Drausminės atsakomybės sąvoka ir rūšys

Valstybė turi skatinti ir kurti tokią darbo rinką, kad žmonės galėtų normaliai gyventi ir pragyventi, dirbti ir užsidirbti. Tačiau jeigu valstybės ekonominė padėtis yra nestabili, darbo rinka chaotiška, darbdaviai ir darbuotojai nesugeba tinkamai kontaktuoti ir kartu siekti socialinio kompromiso, socialinės taikos - manytina, kad tokiu atveju susidaro palankio sąlygos darbo drausmės pažeidimams atsirasti. Tuomet darbo tvarką padėtų sureguliuoti papildomų teisinių priemonių taikymas. Nepavykus paveikti kolektyvo darbo santykių skatinimo būdais gali būti taikomas kitas metodas – drausminės atsakomybės taikymas. Darbuotojų skatinimas plačiai aptartas ankstesniame skyriuje. Šioje dalyje pagrindinis dėmesys skiriamas drausminės atsakomybės ypatumams. Taigi, drausminė atsakomybė taikoma už nusizengimus vidaus darbo tvarkai bei darbo įstatymams. Įstatymo įtvirtinta drausminė atsakomybė yra viena iš priemonių, galinti padėti užtikrinti tinkamą darbo pareigų vykdymą, tačiau vargu ar ši priemonė skatins darnų darbuotojų santykių kūrimą. Manytina, kad tai turėtų būti paskutinė priemonė, kuria galima pakreipti žmonių elgesį norima linkme. Taip yra dėl to, kad drausminių nuobaudų taikymas labiau iššaukia darbuotojų priešišumą, nei skatina prieraišumą.

Darbo teisėje skiriamos dvi pagrindinės atsakomybės rūšys: drausminė ir materialinė. Darbo kodekso 245 straipsnis nustato, kad materialinė atsakomybė atsiranda dėl teisės pažeidimo, kuriuo vienas darbo santykių subjektas padaro žalą kitam subjektui, neatlikdamas savo darbo pareigų arba netinkamai jas atlikdamas. Materialinės atsakomybės taikymo pagrindas – darbo teisės pažeidimas. Teisinėje literatūroje materialinė atsakomybė apibrėžiama kaip turtinė prievolė, kuri atsiranda, kai vienas darbo santykio subjektas padaro žalą kitam subjektui ar kitaip pažeidžia interesus, neatlikdamas savo pareigų arba jas atlikdamas netinkamai. Ši turtinė prievolė turi kompensacinių ir apsauginių teisinių santykių pobūdį, siekiant, kad teisės pažeidėjas padengtų padarytus

nuostolius visiškai arba darbo įstatymų nustatyto dydžiu ir būtų užtikrinta darbo santykių subjektų interesų pusiausvyrą⁸².

Drausminė atsakomybė skiriama darbo drausmei ir tinkamam darbui užtikrinti. Jos tikslas nubausti pažeidėją už netinkamą darbo funkcijų atlikimą. Tiesioginio drausminės atsakomybės apibrėžimo Darbo kodeksas nepateikia, tačiau teisinėje literatūroje drausminė atsakomybė apibrėžiama kaip teisinės atsakomybės rūšis, taikoma už darbo drausmės pažeidimus, t.y. už priešingą teisei veiką, kurią darbuotojas padaro pažeisdamas nustatytą vidaus darbo tvarką⁸³. Papildomai drausminė atsakomybė apibrėžiama kaip asmens, kuris susietas darbo santykiais su subjektu, taikančiu atsakomybę, nubaudimas. Drausminės atsakomybės subjektas – darbuotojas. Nepilnamečiai už padarytus darbo drausmės pažeidimus atsako patys, kadangi darbo teisėje subjekto dalinio veiksnio nenumatyta.

Dažniausiai skiriamos dvi drausminės atsakomybės rūšys⁸⁴: bendroji ir specialioji. Bendroji drausminė atsakomybė taikoma visiems darbuotojams be išimties. Ji nustatoma įmonės, įstaigos ar organizacijos darbo tvarkos taisyklėmis. Šios atsakomybės taikymas nereikalauja jokių papildomų ar specialių teisinių aplinkybių. Kartu su bendrąja egzistuoja ir specialioji drausminė atsakomybė. Pastaroji taikoma tada, kai negalima taikyti bendrosios drausminės atsakomybės. Šios atsakomybės taikymas susijęs su papildomomis, specialiomis sąlygomis, kurias reikia įrodyti. Darbo kodekso 231 straipsnis reglamentuoja specialiąją drausminę atsakomybę. Pirmoje darbo dalyje aptarta šios atsakomybės specifika – jai būdinga didesnė drausminių nuobaudų ir kitų poveikio priemonių įvairovė, griežtesnis jų pobūdis, specifinė nuobaudų skyrimo tvarka ir kt. Specialioji drausminė atsakomybė nuo bendrosios skiriasi tuo, kad ji taikoma tam tikrai asmenų grupei, ja numatoma platesnė drausminio nusižengimo samprata; didesnė drausminių nuobaudų ir kitų poveikio priemonių įvairovė, griežtesnis jų pobūdis bei specifinė nuobaudų skyrimo tvarka ir kt.

Anot A. Vaišvilos, skiriama trijų rūšių drausminė atsakomybė⁸⁵: 1) pagal įstaigos darbo vidaus taisykles; 2) pavaldumo tvarka pagal drausmės statutą (kariuomenė, policija ar kita sukarinta organizacija); 3) pagal nuostatus, kurie gali galioti kai kuriose

⁸² BAGDANSKIS, T.; DAMBRAUSKIENĖ, G.; GUOBAITĖ, R. *et al.* *Darbo teisė*: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. P. 276.

⁸³ NEKROŠIUS, I., *et al.* *Darbo teisė*: vadovėlis. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008. P. 383.

⁸⁴ Миронов В.И. Трудовой кодекс Российской Федерации. 2005. p. 687.

⁸⁵ VAIŠVILA, A. *Teisės teorija*: vadovėlis. 2-asis papildytas ir pataisytas leidimas. Vilnius: Justitia, 2004. P. 452.

ministerijose. Pirmuoju atveju drausminė atsakomybė galioja visiems darbininkams, tarnautojams, dirbantiems pagal samdos sutartį, ir taikoma įstaigos vadovo už darbo drausmės pažeidimą; antruoju atveju drausminė atsakomybė taikoma pareigūnams, turintiems priėmimo į darbą ir atleidimo iš darbo teisę, taip pat einantiems pareigas konkurso pagrindu. Kai kurių ministerijų tarnautojams kartu su bendrosiomis normomis gali būti taikomos griežtesnės sankcijos, numatytos statutuose ar įstatuose.

Drausminės atsakomybės pagrindai ir sąlygos

Vadovaujantis Darbo kodekso 236 straipsniu galima įvardinti, kad drausminės atsakomybės pagrindas yra darbuotojų darbo drausmės pažeidimas. Jį padariusiam asmeniui taikomos Darbo kodekso 237 straipsnyje nustatytos drausminės nuobaudos. Darbo drausmės pažeidimas reglamentuojamas Darbo kodekso 234 straipsnyje. Jame nustatyta, kad darbo pareigų nevykdymas arba netinkamas jų vykdymas dėl darbuotojo kaltės yra įvardijamas kaip darbo drausmės pažeidimas. Ši teisės norma reiškia, kad darbuotojas privalo žinoti darbo pareigų turinį, jų įgyvendinimo tvarką ir sąlygas, nustatytas įmonės, įstaigos, organizacijos vidaus darbo tvarkos taisyklėse, ir jų pažeidimas yra pagrindas darbuotojo drausminei atsakomybei atsirasti⁸⁶. Kitoje byloje Lietuvos Aukščiausiasis Teismas drausminės atsakomybės pagrindu taip pat nurodo darbo drausmės pažeidimą arba atitinkamai kitą pražangą, jeigu įstatymuose ir kituose darbo drausmę reglamentuojančiuose norminiuose darbo teisės aktuose yra nustatyta, kad drausminė atsakomybė taikoma ir už kitas atitinkamas pražangas⁸⁷.

Darbo drausmės pažeidimui, kaip vienam iš teisės pažeidimų rūšių, būdingi visi teisės pažeidimo sudedamieji elementai: subjektas, objektas, objektyvioji pusė ir subjektyvioji pusė. Pabrėžtina, kad darbo drausmės pažeidimas, sukeltis drausminę atsakomybę bus tik tada, kai vienu metu bus visi nurodytieji elementai. Toliau darbe šiek tiek išsamiau aptariamos darbuotojų drausminės atsakomybės sąlygos.

Darbo drausmės pažeidimo subjektas – nusižengęs darbuotojas. Jis turi turėti darbinį teisingumą ir veiksnumą. Pagal Darbo kodekso 13 straipsnį, fizinio asmens darbinis teisingumas suprantamas kaip galėjimas turėti darbo teises ir pareigas ir būti darbo teisinių santykių subjektu. Darbinis veiksnumas suprantamas kaip visiškas asmens darbinis teisingumas ir galėjimas savo veiksmais įgyti darbo teises ir pareigas. Veiksnumo

⁸⁶ 2008 m. vasario 1 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis civ. byloje *R. D. v. UAB „Idemus“*, Nr. 3k-3-42/2008, kat. 15.3; 15.4 (S).

⁸⁷ 2008 m. gruodžio 9 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis *L.D. v UAB „Verslo sindikato apskaita“* Nr. 3k-3-592/2008, kat. 15.1; 15.3.2; 15.4.

atsiradimas siejamas su amžiumi. Komentuojamas straipsnis nustato bendrą taisyklę, kad fiziniai asmenys įgyja darbinį veiksnumą sukakę 16 metų, t.y. kiekvienas asmuo sukakęs 16 metų gali pradėti dirbti. Teisės literatūroje aptinkama nuomonė, kad yra ir antrasis drausminės atsakomybės teisinio santykio subjektas – pažeidėjo darbovietė, kuri atsako už paskirtos nuobaudos pasekmes.

Darbo drausmės pažeidimo objektas – įmonėje, įstaigoje, organizacijoje nustatyta darbo tvarka. Šiame darbe jau minėta, kad darbo tvarką darbovietėje apibrėžia darbo tvarkos taisyklės, kurias tvirtina darbdavys suderinęs su darbuotojų atstovais. Darbuotojas, pažeidęs nustatytą tvarką tuo pačiu pažeidžia ir norminių teisės aktų reikalavimus. Toks jos elgesys tampa neteisėtu.

Darbo drausmės pažeidimo objektyvioji pusė – darbuotojo neteisėta veika. Pagal Darbo kodekso 246 straipsnį neteisėta veika (veikimas ar neveikimas) tai toks asmens elgesys, kuris prieštarauja norminių teisės aktų nustatytoms taisyklėms. Tokiais aktais gali būti darbo tvarkos taisyklės, instrukcijos, administracijos įsakymai ir pan. Neteisėtas elgesys atsiranda dėl darbo pareigų nevykdymo arba netinkamo jų vykdymo. Jau minėta, darbuotojų darbo pareigos, kaip viena iš svarbiausių darbuotojų teisinio statuto dalių, nurodomos įmonės, įstaigos ar organizacijos darbo tvarkos taisyklėse, pareiginiuose instrukcijose, pareiginiuose nuostatuose ar jų pareigybių aprašymuose. Svarbu paminėti tai, kad ne darbo pareigų nevykdymas (pvz. paskirtų alimentų nemokėjimas) nėra darbo drausmės pažeidimas. Nelaikomas darbo drausmės pažeidimu ir neteisėtų darbdavio įsakymų nevykdymas. Tai yra konstatavęs ir Lietuvos Aukščiausiasis Teismas vienoje iš savo bylų. Darbdavys turi tinkamai organizuoti darbą, užtikrinti darbo drausmę, nenukrypstamai laikytis darbo įstatymų ir darbo apsaugos taisyklių. Nežinodamas, koks darbas jam pavestas ir kokios taisyklės nustato darbo atlikimo sąlygas, darbuotojas dėl ne nuo jo priklausančių priežasčių negali paklusti darbo drausmei, o nevykdydamas neteisėtų darbdavio nurodymų, darbo drausmės nepažeidžia. Darbdavio veiksmai, prieštaraujantys jo pareigoms tinkami organizuoti darbą, užtikrinti darbo drausmę, nepažeisti įstatymų ir darbo sutarties, sąlygoję darbo drausmės pažeidimą, eliminuoja drausminės atsakomybės taikymo darbuotojui galimybę. Drausminė atsakomybė yra viena iš priemonių darbo drausmei, tinkamam darbui užtikrinti. Ji galima tik esant darbuotojo neteisėtiems veiksams ar neveikimui, žalai, priežastiniam ryšiui tarp neteisėtų veikslių ir atsiradusios žalos bei darbuotojo kaltei. Jeigu darbdavys duoda neteisėtus nurodymus ar nesupažindina darbuotojo su konkrečiomis jo pareigomis, tokių nurodymų neįvykdymas, tam tikro darbo neatlikimas, nežinant, jog jį reikia atlikti, negali būti pagrindu drausminei atsakomybei, nes būtinųjų drausminės atsakomybės sąlygų -

darbuotojo neteisėtų veiksmų ir/ar kaltės dėl darbo drausmės pažeidimo - taip pat nėra. Darbdavio teisė patraukti darbuotoją drausminėn atsakomybėn egzistuoja tik tuomet, kai paties darbdavio įvykdytas pažeidimas nėra darbo drausmės nesilaikymo priežastis⁸⁸.

Darbo drausmės pažeidimo subjektyvioji pusė - tai darbuotojo, pažeidusio darbo drausmę, kaltė. Pagal asmens intelektą ir jo valios išraišką kaltė gali pasireikšti tyčia ar neatsargumu. Dažniausiai darbuotojo darbo drausmės pažeidimai padaromi dėl darbuotojo neatsargumo, bet pasitaiko ir tyčios atvejų (pvz. pravaikšta be svarbių priežasčių). Darbdavio kaltė paprastai preziumuojama, tačiau jeigu pažeidėjas yra darbuotojas, jo kaltę privalo įrodyti darbdavys. Darbuotojo kaltė preziumuojama tik išimtiniais atvejais. Tai gali būti tuomet, jei sužalojamas ar prarandamas turtas, kurį darbuotojas paima savo žinion pagal visiškos materialinės atsakomybės sutartį, gauna pagal įgaliojimą ar kita dokumentą - tokiu atveju darbuotojas laikomas kaltu, kol jo nekaltumas bus įrodytas.

Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktika dėl darbo drausmės pažeidimo sampratos aiškinimo yra suformuota. Darbo drausmės pažeidimas, sukeliantis drausminę atsakomybę, yra tada, kai vienu metu yra visos drausminės atsakomybės sąlygos: konkretaus darbuotojo neteisėti veiksmai arba neveikimas, žalingos pasekmės, priežastinis ryšys tarp to darbuotojo neteisėtų veiksmų arba neveikimo ir žalingų pasekmių, darbuotojo kaltė. Nesant bent vienos iš minėtų sąlygų, drausminės atsakomybės taikymas negalimas. Kartu šios sąlygos parodo, kad drausminė atsakomybė gali būti tik individuali. Darbuotojui teisme ginčijant jam paskirtą drausminę nuobaudą, darbdaviui tenka pareiga įrodyti drausminės atsakomybės sąlygų buvimą. Darbdavio įrodinėjamos konkrečios aplinkybės turi būti pagrįstos ne formaliais darbuotojo atleidimo iš darbo trūkumais, o konkrečiu darbo drausmės pažeidimu⁸⁹.

Darbuotojų darbo drausmės pažeidimas – drausminės atsakomybės pagrindas. Ši atsakomybė gali būti tik individuali. Ji taikoma tada, kai nustatomas darbuotojas, kuris dėl savo kaltės nevykdo darbo sutartimi prisiimtų įsipareigojimų arba vykdo juos blogai ir šios aplinkybės yra konstatuotos nustatytais faktais. Kai nustatomas konkretus darbo drausmės pažeidimas, darbuotojui skiriama drausminė nuobauda. Toliau darbe išsamiau aptariamos drausminių nuobaudų rūšys bei jų skyrimo tvarka.

⁸⁸ LAT Civilinė byla Nr. 3K-3-694/2001 m.

⁸⁹ LAT 3K-3-233/2009.

Drausminės nuobaudos, jų rūšys ir skyrimo tvarka

Darbuotojams, kuriems taikoma bendroji drausminė atsakomybė, už darbo drausmės pažeidimus darbdavys gali skirti tik Darbo kodekso 237 straipsnyje nurodytas drausmines nuobaudas: pastaba, papeikimas, atleidimas iš darbo. Primenama, kad darbuotojams, kuriems taikoma specialioji drausminė atsakomybė, be jau nurodytų drausminių nuobaudų gali būti taikomos ir kitos, numatytos jų darbo drausmę reglamentuojančiuose norminiuose aktuose. Komentuojamas Darbo kodekso straipsnis nenurodo, už kokius darbo drausmės pažeidimus darbuotojui gali būti skiriama pastaba ar papeikimas. Šias nuobaudas darbdavys gali skirti savo nuožiūra beveik už bet kokį darbo drausmės pažeidimą. Šių nuobaudų paskirtis drausminti nusižengusį darbuotoją, skatinti jį paklusti vidaus darbo taisyklėms, sąžiningai atlikti paskirtas darbine funkcijas. Kiek kitokia padėtis, jei darbdavys nori skirti griežčiausią drausminę nuobaudą – atleidimą iš darbo. Tai jis gali padaryti tik Darbo kodekso 136 straipsnio 3 dalies 1 ir 2 punktuose nurodytais atvejais⁹⁰:

1. kai darbuotojas nerūpestingai atlieka darbo pareigas ar kitaip pažeidžia darbo drausmę, jei prieš tai jam nors kartą per paskutinius dvylika mėnesių buvo taikytos drausminės nuobaudos;
2. kai darbuotojas vieną kartą šiurkščiai pažeidžia darbo pareigas (Darbo kodekso 235 str.).

Atleidimas iš darbo griežčiausia drausminė nuobauda, kurią gali skirti darbdavys darbuotojui padariusiam darbo drausmės pažeidimą. Darbas – žmogaus ir jo šeimos pragyvenimo šaltinis, savirealizacijos būdas. Darbo praradimas stipriai sukrečia žmogų, pastebimai pablogėja jo fizinė sveikata, atsiranda įtampa šeimoje, nerimas, galima depresija. Tai keičia žmogaus gyvenimą visomis prasmėmis – keičiasi jo finansinės galimybės, dienotvarkė, žmonių ratas su kuriais tenka bendrauti. Darbo netekimas gali sukelti didelį stresą, būti sunkiu išbandymu ir finansiškai ir emociškai. Atsižvelgus į aptartus aspektus reikia gerai išmanyti drausminės nuobaudos – atleidimas iš darbo – skyrimo ypatumus. Svarbu ir tai, kad skiriant šią nuobaudą reikia laikytis ne tik drausminės nuobaudos skyrimo tvarkos, bet ir atleidimo iš darbo taisyklių.

Taigi, pirmuoju atveju, drausminė nuobauda gali būti skiriama už *sisteminą* darbo pareigų nevykdymą arba netinkamą jų vykdymą. Jeigu darbuotojui per paskutinius 12 mėnesių buvo skirta drausminė nuobauda tačiau jis ir vėl pažeidžia darbo

⁹⁰ NEKROŠIUS, I.; BUŽINSKAS, G.; DAVULIS, T. *et al.* Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. P. 346.

drausmę – jam gali būti skirta nuobauda atleidimas iš darbo. Darbo sutarties nutraukimo pagrindą sudaro atvejai, kai darbuotojas nerūpestingai atliko pareigas, ar kitaip pažeidė darbo drausmę, jei prieš tai jam nors vieną kartą per paskutiniuosius dvylika mėnesių buvo taikytos drausminės nuobaudos. Darbo kodekso 237 straipsnio 3 dalies pagrindu atleidimas iš darbo galimas, kai galiojant anksčiau paskirtai drausminei nuobaudai darbuotojas vėl nusižengia darbo drausmei. Jeigu darbuotojui prieš tai drausminė nuobauda nebuvo skirta, atleisti jo iš darbo šiuo atveju negalima. 12 mėnesių laikotarpis skaičiuojamas nuo darbo sutarties nutraukimo datos⁹¹. Pabrėžtina, kad šiuo pagrindu atleisti darbuotoją iš darbo galima tik tuo atveju, kai jis nusižengia darbo drausmei pažeidimo metu turėdamas galiojančią drausminę nuobaudą⁹².

Antruoju atveju drausminė nuobauda atleidimas iš darbo taikoma kuomet darbuotojas vieną kartą šiurkščiai pažeidžia darbo pareigas. Šiurkštus darbo pareigų pažeidimas reglamentuojamas Darbo kodekso 235 straipsnyje. Šio straipsnio 1 dalyje pateikta šiurkštaus darbo pareigų pažeidimo sąvoka: šiurkštus darbo pareigų pažeidimas yra darbo drausmės pažeidimas, kuriuo šiurkščiai pažeidžiamos tiesiogiai darbuotojo darbą reglamentuojančių įstatymų ir kitų norminių teisės aktų nuostatos arba kitaip šiurkščiai nusižengiama darbo pareigoms ar nustatytai darbo tvarkai. Komentuojamo straipsnio 2 dalyje nurodytas galimų šiurkščių pažeidimų sąrašas, kuris nėra baigtinis. Remiantis Darbo kodekso III dalies komentaru ir Lietuvos Aukščiausiojo Teismo teisėjų senato nutarimu Nr. 45 kiek išsamiau aptariama kas gali būti laikoma šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu⁹³.

1) Remiantis Darbo kodekso 235 straipsnio 2 dalies 1 punktu šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu laikomas neleistinas elgesys su lankytojais ar interesantais arba kiti veiksmai, tiesiogiai pažeidžiantys žmonių konstitucines teises. Neleistinas elgesys su lankytojais ar interesantais paprastai suprantamas kaip toks darbuotojo elgesys su lankytojais ar interesantais, kai šiurkščiai pažeidžiamos tiesiogiai šio darbuotojo darbą reglamentuojančių įstatymų ir kitų norminių teisės aktų nuostatos arba šiurkščiai nusižengiama darbo pareigoms ar nustatytai tvarkai. Darbuotojo neleistinas elgesys su lankytojais ar interesantais laikomas šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu nepriklausomai nuo to, ar jis padaromas tiesiogiai lankytojų ar interesantų akivaizdoje, ar bendraujant

⁹¹ NEKROŠIUS, I., *et al Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008. P. 386.

⁹² Tesimų praktika. Nr. 16. Dėl darbo sutarties įstatymo 29 straipsnio 1 dalies 6 punkto aiškinimo ir taikymo. Vilnius, 2001 P. 144.

⁹³ 2004 m. birželio 18 d. LAT senato nutarimas „Dėl Darbo kodekso normų, reglamentuojančių darbo sutarties nutraukimą pagal Darbo kodekso 136 Straipsnio 3 dalies 1 ir 2 punktus, taikymo teismų praktikoje“. Nr. 45.

telefonu, ar nagrinėjant šių prašymus bei skundus, ar kitokiu būdu. Veiksmai, tiesiogiai pažeidžiantys žmonių konstitucines teises ir laisves, paprastai suprantami kaip veiksmai, kuriais pažeidžiamos Lietuvos Respublikos Konstitucijoje nustatytos žmogaus teisės ir laisvės.

2) Pagal komentuojamo straipsnio 2 dalies 2 punktą šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu laikomas valstybės, tarnybos, komercinių ar technologinių paslapčių atskleidimas arba jų pranešimas konkuruojančiai įmonei. Paslapties atskleidimas paprastai suprantamas kaip darbuotojo, kuriam paslaptis buvo patikėta arba žinoma dėl darbo, veikimas arba neveikimas, dėl kurio paslaptis tampa žinoma bent vienam asmeniui, neturinčiam teisės su ta paslaptimi susipažinti. Šis pažeidimas gali būti padaromas tiek tyčia, tiek ir dėl neatsargumo. Paslapties pranešimas konkuruojančiai įmonei – tai atitinkamų duomenų perdavimas žodžiu, raštu, techninėmis priemonėmis, pateikiant susipažinti ir pan., taip pat tam tikrų daiktų perdavimas, persiuntimas, parodymas ir pan. Šis pažeidimas padaromas tyčiais veiksmais. Įmonės komercinės bei technologinės paslapties atskleidimas yra ne tik veiksmai, bet ir sudarymas galimybės konkuruojančiai įmonei tokias paslaptis gauti.

3) Komentuojamo straipsnio 2 dalies 3 punkte prie šiurkščiu darbo pareigų pažeidimų priskiriamas dalyvavimas veikloje, kuri pagal įstatymų, kitų norminių teisės aktų, darbo tvarkos taisyklių, kolektyvinių ar darbo sutarčių nuostatas nesuderinama su darbo funkcijomis. Pažeidimo konstatavimas galimas, kai darbuotojas nustatytus apribojimus pažeidžia arba dalyvauja veikloje, nesuderinamoje su darbo funkcijomis, tiek darbo, tiek ir ne darbo metu, išskyrus numatytas išimtis.

4) Pagal analizuojamo straipsnio 2 dalies 4 punktą šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu laikomas pasinaudojimas pareigomis siekiant gauti neteisėtų pajamų sau ar kitiems asmenims arba dėl kitokių asmeninių paskatų, taip pat savavaliavimas ar biurokratizmas. Darbuotojo pasinaudojimas pareigomis, siekiant gauti neteisėtų pajamų sau ar kitiems arba dėl kitokių asmeninių paskatų, pasireiškia tuo, kad darbuotojas formaliai veikia vykdydamas savo darbo funkcijas, tačiau iš tikrųjų jo veikla yra nesuderinama su tais tikslais ir uždaviniais, kuriems realizuoti yra su juo sudaryta darbo sutartis, ja pažeidžiami teisingumo ir sąžiningumo principai, siekiama ne vykdyti pavestas darbo funkcijas, o, prisidengiant jų vykdymu, veikiama siekiant iš darbdavio ar kitų asmenų gauti neteisėtų pajamų sau ar kitiems arba kitų asmeninių paskatų realizavimo tikslu.

5) Remiantis komentuojamo straipsnio 2 dalies 5 punktu prie šiurkščių darbo pareigų pažeidimų priskiriama moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimas arba seksualinis priekabiavimas prie bendradarbių, pavaldinių ar interesantų. Moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimas – tiesioginė ar netiesioginė diskriminacija dėl lyties. Seksualinis priekabiavimas prie bendradarbių, pavaldinių ar interesantų tai darbuotojo užgaulus, žodžiu ar veiksniu išreikštas seksualinio pobūdžio elgesys su minėtais asmenimis

6) Pagal komentuojamo straipsnio 2 dalies 6 punktą šiurkščių darbo pareigų pažeidimu laikoma atsisakymas teikti informaciją, kai įstatymai, kiti norminiai teisės aktai ar darbo tvarkos taisyklės įpareigoja ją teikti, arba šiais atvejais žinomai neteisingos informacijos teikimas. Žinomai neteisingos informacijos teikimas – tai sąmoningas tikrovės neatitinkančios, klaidinančios informacijos teikimas. Šis pažeidimas padaromas tik tyčiniiais veiksmais.

7) Remiantis analizuojamo straipsnio 2 dalies 7 punktu šiurkščių darbo pareigų pažeidimu laikomos veikos, turinčios vagystės, sukčiavimo, turto pasisavinimo arba iššvaistymo, neteisėto atlyginimo paėmimo požymių, nors už šias veikas darbuotojas ir nebuvo traukiamas baudžiamojon ar administracinėn atsakomybėn. Aptariamųjų veikų požymiai gali būti nustatomi visomis CPK 177 straipsnio 2 ir 3 dalyse numatytomis įrodinėjimo priemonėmis. Jų buvimas gali būti konstatuotas ir tais atvejais, kai materialinių vertybių trūkumas pagal apskaitos duomenis nėra nustatytas.

8) Pagal komentuojamo straipsnio 2 dalies 8 punktą šiurkščių darbo pareigų pažeidimas yra tai, kad darbuotojas darbo metu darbe yra neblaivus, apsvaigęs nuo narkotinių ar toksinių medžiagų, išskyrus atvejus, kai apsvaigimą sukėlė įmonėje vykstantys gamybos procesai. Darbuotojo neblaivumas ar apsvaigimas nuo narkotinių ar toksinių medžiagų laikomas šiurkščių darbo drausmės pažeidimu nepriklausomai nuo neblaivumo ar apsvaigimo masto. Jei darbuotojas pasirodė darbe neblaivus, pasvaigęs nuo narkotinių ar toksinių medžiagų, darbdavys tą dieną (pamainą) neleidžia jam dirbti ir nemoka darbo užmokesčio.

9) Komentuojamo straipsnio 2 dalies 9 punktas šiurkščių darbo pareigų pažeidimu laiko neatvykimą į darbą be svarbių priežasčių visą darbo dieną (pamainą). Toks neatvykimas į darbą vadinamas pravaikšta. Darbuotojas padaręs pravaikštą atleidžiamas iš darbo nuo tos dienos, kurią jis neatvyko į darbą.

10) Pagal komentuojamo straipsnio 2 dalies 10 punktą šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu laikomas atsisakymas tikrintis sveikatą, kai tokie patikrinimai darbuotojui yra privalomi. Darbuotojų privalomų sveikatos patikrinimų tvarką reglamentuoja DK 265 straipsnis. Sveikatos tikrinimo tikslas – nustatyti, ar dėl sveikatos būklės tikrinamas asmuo gali dirbti pasirinktą specialybę. Privalomi sveikatos aptikrinimai atliekami darbo laiku. Jeigu darbuotojas atsisako nustatytu laiku pasitikrinti sveikatą, jis nušalinamas nuo darbo ir jam nemokamas darbo užmokestis. Profesijų, darbų sąrašą ir sveikatos patikrinimų tvarką nustato Vyriausybė⁹⁴.

11) Komentuojamo straipsnio 2 dalies 11 punkte nustatyta, kad šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu gali būti ir kiti nusižengimai, kuriais šiurkščiai pažeidžiama darbo tvarka. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas viename iš savo nutarimų yra nurodęs, kas galėtų būti laikoma šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu pagal Darbo kodekso 235 straipsnio antrosios dalies 11 punktą – kuomet konkretaus darbuotojo padarytas pažeidimas atitinka įstatymuose, kituose norminiuose arba lokalinuose teisės aktuose, profesinės etikos kodeksuose ir taisyklėse nustatyto šiurkštaus darbo pareigų pažeidimo sudėtį, toks konkretus pažeidimas kvalifikuotinas kaip šiurkštus darbo pareigų pažeidimas⁹⁵.

Analizuojant drausminės atsakomybės klausimus, pastebima, kad dar kuriant Darbo kodeksą, drausminių nuobaudų sistemos projekte kuri laiką figūravo piniginė bauda. Buvo numatytas ir jos dydis – ne daugiau vieno ketvirtadalio darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio. Tačiau toks siūlymas sukėlė profesinių sąjungų ir kitų dirbančiųjų teises saugančių institucijų nepasitenkinimą ir baudos, kaip drausminės nuobaudos buvo atsisakyta.⁹⁶ Manytina, kad piniginė bauda yra efektyvi poveikio priemonė, tačiau tai leistų darbdaviui piktnaudžiauti savo teise. Todėl siekiant apsaugoti darbuotoją nuo darbdavio piktnaudžiavimo, atsisakyta baudos kaip drausminės nuobaudos. Darbo kodekso 237 straipsnyje išvardintas drausminių nuobaudų sąrašas yra baigtinis, todėl piniginė bauda, kaip drausminė priemonė Lietuvoje negalima.

Išanalizavus drausminių nuobaudų rūšis toliau aptariama nuobaudų skyrimo tvarka. Darbo kodekso 238 straipsnis nurodo veiksnius, į kuriuos darbdavys turi

⁹⁴ Darbų ir sveikatos sričių, kuriose leidžiama dirbti darbuotojams, tik iš anksto pasitikrinusiems ir vėliau periodiškai besitikrinantiems. Ar neserga užkrečiamomis ligomis, sąrašą, patvirtiną Vyriausybės 2002 m. liepos 16 d. nutarimu Nr. 1145// Žinios. 2002, Nr. 73-3127.

⁹⁵ 2008 m. gruodžio 9 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis L.D. v UAB „Verslo sindikato apskaita“ Nr. 3k-3-592/2008, kat. 15.1; 15.3.2; 15.4.

⁹⁶ VĖGELIS, V. Darbo drausmės institutas naujajame Lietuvos Respublikos darbo kodekse. In *Darbo teisė suvienytoje Europoje*. 2003 m. spalio 16-18 d., Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga. Vilnius: Forzacas, 2004. .

atsižvelgti norėdamas skirti drausminę nuobaudą. Tai būtų: 1) darbo drausmės pažeidimo sunkumas; 2) pažeidimo sukelti padariniai (jie skirstomi į dvi grupes: a) materialūs – sukeliantys neigiamų padarinių ir b) formalūs – nesukeliantys konkrečių neigiamų padarinių; 3) darbuotojo kaltė (ji gali apsireikšti tyčia ar neatsargumu. Dažniausiai darbo drausmės pažeidimai apdaromi dėl darbuotojų neatsargumo, tačiau pasitaiko ir tyčios atvejų (pvz. pravaikšta be svarbių priežasčių)); 4) aplinkybės, kuriomis buvo padarytas darbo drausmės pažeidimas; ir 5) ankstesnis darbo funkcijų atlikimas (kaip darbuotojas dirbo anksčiau).

Darbo kodekso 239 straipsnyje įtvirtinta taisyklė, kad už kiekvieną darbo drausmės pažeidimą galima skirti tik vieną drausminę nuobaudą. Tik tuomet, kai yra materialaus pobūdžio nusizengimas, darbuotojui gali būti taikoma kartu ir drausminė ir materialinė atsakomybė. Drausminė nuobauda gali būti skiriama pakartotinai jeigu yra tęstinis darbo drausmės pažeidimas. Darbo kodekso 240 straipsnyje aprašyta bendra drausminės nuobaudos skyrimo procedūra. Darbdavys prieš skirdamas drausminę nuobaudą privalo raštu pareikalauti pasiaiškinimo iš darbuotojo. Terminą tokiam pasiaiškinimui surašyti nustato darbdavys arba administracija. Jeigu per nustatytą terminą darbuotojas pasiaiškinimo nepateikia – drausminė nuobauda gali būti skiriama ir be jo. Tam tikrais atvejais darbdavys, prieš skirdamas drausminę nuobaudą, turi gauti išankstinį kitų organų sutikimą. Papildomą garantiją darbuotojų atstovui numato ir TDO konvencija Nr.135 „Dėl darbuotojų atstovų gynimo ir jiems teikiamų galimybių įmonėje“⁹⁷. Drausminė nuobauda skiriama per vieną mėnesį nuo tos dienos kai paaiškėjo pažeidimas. Jeigu nuo pažeidimo padarymo praėjo šeši mėnesiai – drausminės nuobaudos skirti negalima. Įstatymas šio termino klausimu numato vieną išimtį. Jeigu darbo drausmės pažeidimas buvo nustatytas atlikus įmonės auditą ar kitokią reviziją – tuomet drausminė nuobauda gali būti skiriama per du metus nuo pažeidimo padarymo dienos. Vadovaujantis nuobaudų skyrimo tvarka darbdavys, drausminės nuobaudos skyrimą įformina įsakymu. Su šiuo įsakymu darbuotojas supažindinamas pasirašytinai. Darbuotojas, nesutinkantis su drausminės nuobaudos paskyrimu, gali ją apskusti darbo ginčus nagrinėjančioms institucijoms (darbo ginčų komisijai arba teismui). Jeigu vis dėlto darbuotojui drausminė nuobauda buvo paskirta ji galioja vienerius metus nuo jos paskyrimo dienos. Tačiau drausminė nuobauda gali būti ir panaikinta nepasibaigus jos galiojimo terminui. Tai gali padaryti drausminę nuobaudą paskyręs darbdavys, jeigu darbuotojas gerai ir sąžiningai dirba bei nepažeidinėja darbo drausmės.

Taigi, darbdavio teisė pasirinkti kokią nuobaudą iš trijų galimų ir koku

⁹⁷ Žinios. 1996, Nr. 30-737.

eiliškumu skirti. Tačiau bet koku atveju jis privalo laikytis drausminės nuobaudos skyrimo tvarkos. Tiesa, gali būti atveju, kad ir esant visiems darbo drausmės pažeidimo faktams darbdavys apsiribos darbuotojo pabarimu ar įspėjimu. Tai priklauso nuo darbdavio, nuo jo bendravimo su įmonės personalu, nuo jo pasirinktos vadovavimo strategijos ir siekiamų tikslų.

Reziumuojant kas buvo pasakyta galima teigti, Darbo santykiai labai sudėtingas dalykas. Juose dalyvauja dvi (kartais ir daugiau) skirtingos šalys. Darbuotojų tikslas užsidirbti lėšų pragyvenimui, asmeninių ir šeimos poreikių patenkinimui, turint saugias ir sveikas darbo sąlygas. Darbdavių tikslas – kuo pelningesnė veikla, kuri gali būti pasiekta darbuotojų pastangomis⁹⁸. Darbo santykių teisinio reguliavimo tikslas – garantuoti tą pusiausvyrą, kai susiduria du skirtingi interesai. Šalių siekiamybė turėtų būti socialinis kompromisas, socialinė taika.

Kaip minėta, įmonės vadovai, norintys pasiekti teigiamų rezultatų, turi nuolat gerinti darbo sąlygas, saugoti darbuotojų darbineis teises bei sudaryti tinkamą darbinę atmosferą. Darbo kodeksas įtvirtina du būdus, kaip įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje galima užtikrinti darbo drausmę. Pirma, darbuotojo elgesys gali būti veikiamas panaudojant tam skirtas skatinimo priemones. Antra, jeigu skatinimo priemonės neveikia ir asmuo savo veika pažeidžia subjektinių teisių ir pareigų pusiausvyrą jam gali būti taikomos neigiamos sankcijos – drausminės nuobaudos. Taigi, norint paveikti darbuotojų elgesį galima taikyti įvairias priemones: materialines ir moralines paskatas arba prievartą ir bausmes. Manytina, kad poveikis darbuotojams yra daug stipresnis tuo atveju, jeigu pasirenkami teigiami skatinimo metodai. Todėl pagrįstai tvirtinama, kad „su medum pagausi daugiau musių negu su actu“. Teigiamo poveikio priemonės ne tik įkvepia darbuotojus daryti tai, ko nori vadovas, bet ir teikia galimybę pasijusti laimingesniems ir reikšmingesniems.⁹⁹

⁹⁸ BAGDANSKIS, T. *Materialinės atsakomybės problemos darbo teisiniuose santykiuose* [rankraštis]: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius, 2005. P5.

⁹⁹ LEONIENĖ, B. *Darbuotojų vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Šviesa, 2001. P. 149.

3. DARBO DRAUSMĖS UŽTIKRINIMAS PASIRINKTOSE ŠALYSE

Pirmoje darbo dalyje aptarta darbo drausmės samprata ir teisės aktai reglamentuojantys darbo drausmę Lietuvoje. Antroje dalyje išnagrinėti darbo drausmės užtikrinimo būdai: 1) darbuotojų skatinimas materialiomis bei nematerialiomis priemonėmis ir 2) darbuotojų nubaudimas už darbo drausmės pažeidimus drausminėmis nuobaudomis (pastaba, papeikimas ir atleidimas iš darbo). Pirmosios dalys rašytos remiantis Lietuvos teismų praktika bei Lietuvos teisės aktais. Buvo paminėti keli tarptautiniai dokumentai, reguliuojantys darbo santykius. Trečioji darbo dalis skirta aptarti kaip darbo drausmė užtikrinama kitose šalyse. Šitam uždaviniui įgyvendinti bus nagrinėjamos tokios pasirinktos šalys: Baltarusijos Respublika (toliau Baltarusija), Kazachstanas, Kirgizijos Respublika (toliau Kirgizija), Danijos karalystė (toliau Danija), Švedijos karalystė (toliau Švedija), Norvegijos karalystė (toliau Norvegija) ir Vokietijos Federacinė Respublika (toliau Vokietija).

Pasirinktas šalis galima teoriškai suskirstyti į dvi grupes: vienai grupei priklausytų Baltarusija, Kazachstanas, Kirgizija (Lietuva t.p. priklausytų šiai grupei) – šalys, kuriose darbo drausmė reguliuojama Darbo kodekso normomis. Kitą grupę sudarytų Danija, Švedija, Norvegija, Vokietija – šiose šalyse nėra atskiro instituto, skirto darbo drausmei užtikrinti.

Pirmosios grupės šalių darbo santykius reguliuoja atitinkamai kiekvienos valstybės Darbo kodeksas. Kiekviename iš jų yra atskiras skyrius, skirtas darbo drausmei užtikrinti. Kaip Lietuvos Darbo kodekse, taip ir nagrinėjamų šalių darbo kodeksuose darbo drausmė užtikrinama taikant skatinimo priemones arba drausmines nuobaudas. Tiesa, Kazachstano Darbo¹⁰⁰ kodekso normos be minėtų būdų dar nurodo įtikinėjimo metodą bei skatinti sąmoningą darbuotojų požiūrį į darbą. Baltarusijos Darbo kodekso¹⁰¹ 196 str. tiksliai nenurodo, kokiais būdais darbdavys gali skatinti darbuotojus. Įstatyme minima, kad skatinimo būdai nurodomi kolektyvinėse sutartyse, susitarimuose arba vidaus darbo tvarkos taisyklėse. T. p. nurodoma, kad už ypatingus nuopelnus visuomenei ir valstybei darbuotojai gali būti teikiami valstybiniais apdovanojimams gauti. Tuo tarpu Kirgizijos Darbo kodekse¹⁰² 145 straipsnis tiksliai nurodo, kad darbuotojai gali būti skatinami padėka, premija, vertinga dovana, garbės raštu, arba darbuotojui gali būti

¹⁰⁰ Kazachstano darbo kodeksas <http://www.mikosoft.kz/appendix/tkrk/> žiūrėta 2012 m. balandis 23 d.

¹⁰¹ Baltarusijos darbo kodeksas <http://pravo.kulichki.com/vip/trud/index.htm> žiūrėta 2012 m. balandis 23 d.

¹⁰² Kirgizijos darbo kodeksas http://www.sti.gov.kg/doc/zakon_2.htm žiūrėta 2012 m. balandis 23 d.

teikiamas tam tikros specialybės geriausio darbuotojo vardas. T. p. nurodoma kad už ypatingus nuopelnus darbuotojai gali būti teikiami valstybiniais apdovanojimams gauti. Kazachstano darbo kodekso 70 straipsnis nurodo, kad darbo drausmė šioje šalyje užtikrinama sudarant organizacines ir ekonomines sąlygas tiek individualiam tiek kolektyviniam darbui, sąžiningu darbuotojų darbu, įtikinėjimu, skatinimu bei drausminių nuobaudų skyrimu. Kodeksas nepasako kaip darbuotojai gali būti skatinami, tik pažymi, kad skatinimo būdai gali būti nurodomi kolektyvinėse sutartyse, darbo įstatymuose ar darbdavio įsakymuose.

Drausminių nuobaudų taikymas pirmos grupės šalyse panašiai reglamentuojamas kaip ir Lietuvoje. Baltarusijos Darbo kodekso 198 straipsnis nurodo, kad už darbo drausmės pažeidimą darbuotojui gali būti skiriama pastaba, papeikimas arba atleidimas iš darbo. Pažymima, kad tam tikriems darbuotojams gali būti taikoma specialioji drausminė atsakomybė. Kirgizijos Darbo kodekso 146 straipsnis nurodo tas pačias drausminių nuobaudų rūšis: pastaba, papeikimas ir atleidimas esant pagrindui. Kazachstano Darbo kodekso 72 straipsnis nurodo tokias drausmines nuobaudas: pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas, darbo sutarties nutraukimas darbdavio iniciatyva kodekse numatytais atvejais.

Apibendrinus galima sakyti, kad pirmai grupei būdingas požymis – jos visos paveldėjo darbo santykius pagrįstus griežta darbo drausme, kuri buvo reikalinga tikslams pasiekti planinės ekonomikos sąlygomis.

Antrosios grupės šalių (Danijos, Švedijos, Norvegijos, Vokietijos) darbo santykius reguliuoja ne darbo kodeksas, o tarp profesinių sąjungų ir organizacijų sudarytos kolektyvinės sutartys ar atskiri įstatymai.

Daugelyje Europos šalių darbo rinką griežtai reguliuoja įstatymai. Tačiau ne Danijoje. Čia jau daugiau kaip 100 metų darbo rinką iš esmės reguliuoja tarp profesinių organizacijų ir darbdavių sudarytos kolektyvinės sutartys. Daniškojo modelio esmė ta, kad konfliktus dėl atlyginimų dydžio ir darbo sąlygų sprendžia abi darbo rinkos šalys įprasta derybų tvarka. Danijos darbo rinka yra labai gerai organizuota, joje retai pasitaiko konfliktų ir streikų. Tačiau vienas iš darbo rinkos reguliavimo kolektyvinėmis sutartimis trūkumų tas, kad Danijoje nėra įstatymais nustatyto minimalaus darbo užmokesčio. Danijoje 82% dirbančiųjų yra susiorganizavę į profesines sąjungas. Pagrindinės organizacijos – tai Danijos profesinių sąjungų konfederacija (LO), vienijanti 18 šakinių

profesinių sąjungų visos šalies mastu, Tarnautojų ir valstybės tarnautojų profesinė sąjunga (FTF) ir Akademinių darbuotojų profesinė sąjunga (AC). Darbdaviai taip pat yra susivieniję į analogiškas darbdavių organizacijas, pvz., į Danijos darbdavių sąjungą. Visoje šalyje profesinės sąjungos siekia pagerinti savo narių gyvenimą, taip pat ir bendradarbiaudamos su politinėmis partijomis. Visi dirbantys Danijos darbo rinkoje, nepaisant jų tautybės, turi teisę gauti darbo sutartį, kurioje pateikiami duomenys apie visas svarbias darbo sąlygas, pvz., pareigų aprašymas, darbo laikas, atostogos, atlyginimas ir pan. Taip pat visi turi teisę ir galimybę tapti profesinės sąjungos nariu. Darbo sutartyje darbdavys turi nurodyti, pagal kokią kolektyvinę sutartį arba kitą susitarimą įdarbintas jo darbuotojas. Didžioji dirbančiųjų dalis priklauso vienai ar kitai profesinei sąjungai, kuri gina jų teises ir interesus prieš darbdavį. Profesinės sąjungos derasi dėl kolektyvinių sutarčių, nustatančių darbo sąlygas, tarp jų ir dėl atlyginimo dydžio, darbo laiko ir sąlygų, apsaugos nuo atleidimo iš darbo, išpėjimo dėl atleidimo iš darbo, motinystės (atostogų, išmokų ir kt.),

Taigi profesinės sąjungos garantuoja darbuotojų teises ir tinkamas darbo sąlygas. Jei darbe iškyla problemų, profesinės sąjungos narys gali kreiptis į savo profesinės sąjungos atstovą arba į profesinės sąjungos skyrių savo įmonėje. Kilus nesutarimui, darbuotojui dažnai suteikiama nemokama teisinė pagalba ir parama sprendžiant konkretų nesutarimą.

Įstatymai nenumato jokios dirbančiųjų apsaugos nuo atleidimo iš darbo. Tačiau pagrindinėje Danijos profesinių sąjungų konfederacijos ir Danijos darbdavių sąjungos sutartyje įtvirtinta, kad be priežasties darbuotojo negalima atleisti iš darbo, o išdirbęs pas darbdavį daugiau negu devynis mėnesius, darbuotojas turi teisę reikalauti raštiškai argumentuoti jo atleidimą. Ši taisyklė galioja visiems. Darbuotoją atleidus iš darbo, profesinė sąjunga gali už jį pateikti ieškinį Atleidimo iš darbo teismui¹⁰³.

Norvegijoje darbo santykius reguliuoja Norvegijos darbo aplinkos įstatymas¹⁰⁴. Šio įstatymo tikslas - užtikrinti saugias darbo sąlygas, darbuotojų lygiateisiškumą, darbo aplinką atitinkančią darbo pobūdį. Darbo aplinkos įstatymas taikomas visiems darbuotojams, išskyrus jūreivystės ir žuvininkystės darbuotojus. Jų darbo santykius reglamentuoja atskiri įstatymai. Norvegijos darbo aplinkos įstatymas reguliuoja darbdavių ir darbuotojų pareigas, bei nuostato darbo aplinkos sąlygas. Įstatymo

¹⁰³ <http://www.lo.dk/English%20version/FolderWork-permitinDK/Danijosdarborinka/3Danijosdarborinka.aspx>

¹⁰⁴ Norvegijos darbo aplinkos įstatymas. <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=92156>

14-16 skyrius nurodo, kad įmonės, turinčios daugiau nei 10 darbuotojų privalo turėti vidaus darbo tvarkos taisykles, kuriose turi būti įrašytas elgesio kodeksas, paskyrimų bei atleidimų sąlygos, atlyginimo mokėjimo tvarka. Vidaus darbo tvarkos taisyklėse negali būti numatytos baudos už darbo tvarkos taisyklių pažeidimą. Jeigu įmonėje, yra galiojanti kolektyvinė darbo apmokėjimo sutartis – darbo tvarkos taisyklės tvirtinamos darbdavio ir darbuotojų atstovų raštišku susitarimu. Jeigu kolektyvinė darbo apmokėjimo sutartis įmonėje nesudaryta – darbo tvarkos taisyklės negalioja kol jų nepatvirtina Norvegijos darbo inspekcija. Norvegijos darbo aplinkos įstatymas taip pat nurodo darbuotojo išpėjimo apie atleidimą tvarką, jei tai nėra numatyta įmonės kolektyvinėje darbo apmokėjimo sutartyje.

Darbo saugumas ir stabilumas Švedijoje labai vertinamas. Darbo santykius reguliuoja trys pagrindiniai įstatymai: Darbuotojų apsaugos įstatymas, Užimtumo įstatymas, Profesinių sąjungų atstovų įstatymas. Darbuotojų darbo saugos įstatymas draudžia atleisti darbuotoją be svarbios priežasties. Apie atleidimą darbuotojas privalo būti išpėtas prieš 1-3 mėnesius (priklausomai nuo jo darbo stažo įmonėje), suderinant tai su profsąjungomis. Švedijoje praktikuojama, jog darbuotojui negali būti užsiminta apie jo atleidimo galimybę, kol tai nėra suderinta su profsąjunga. Atleisti pastovų darbuotų yra labai sunku, nebent dėl ekonominių priežasčių yra mažinamas darbuotojų skaičius. Tačiau tokiu atveju atleistas darbuotojas turi pirmenybės teisę 9 mėnesių bėgyje nuo atleidimo datos būti priimtas atgal į darbą. Švedijos įstatymai nereglamentuoja kiek kartų darbuotojas turi būti išpėtas, norit jį atleisti už darbo drausmės pažeidimą. Ši tvarka nustatoma susitarimais tarp darbdavio ir profsąjungų. Dažniausiai jose nustatoma, kad darbdavys gali duoti tris išpėjimas. Pirmas išpėjimas – žodinis, antrą ir trečią kartą išpėjama raštu pasirašytinai ir po trečio išpėjimo darbuotojas gali būti atleistas.

Vokietijoje darbo tvarkos taisyklėmis laikomas dvišalis susitarimas tarp darbdavio ir darbo tarybos visais be išimties klausimais, susijusiais su darbo santykiais įmonėje. Jose gali būti įtvirtintos privalomo elgesio taisyklės, taikomos visiems įmonės darbuotojams, ir nėra reikalaujama, kad jos būtų įtvirtintos individualiose darbo sutartyse. Tokį darbo tvarkos taisyklių teisinį statusą Vokietijoje lemia labai aiškus darbo tarybų teisinis statusas, taip pat aiškios taisyklės, pagal kurias sąveikauja dvi darbuotojams atstovaujančios institucijos: darbo tarybos ir profesinės sąjungos¹⁰⁵. Vokietijoje darbo tvarkos taisyklėmis negali būti nustatomos tokio elgesio taisyklės, kurios priskiriamos

¹⁰⁵ KRASAUSKAS, R. *Darbo santykių reguliavimas kolektyvinėmis sutartimis*. Monografija. Vilnius, Registrų centras, 2009. P. 242.

kolektyvinių sutarčių reguliavimo sričiai, t. p. darbo tvarkos taisyklėmis nustatant darbo apmokėjimą, kitas socialines, darbineis teises ir pareigas turi būti laikomasi kolektyvinės sutartyse įtvirtintų bendrųjų nuostatų¹⁰⁶.

Trumpas pasirinktų šalių darbo santykius reguliuojančių aktų aptarimas kelia klausimą, kodėl vienoms šalims (Lietuvai, Baltarusijai, Kazachstanui, Kirgizijai) darbo drausmės užtikrinimui reikia darbo kodekse įtvirtintų normų, o tuo tarpu kitoms valstybėms (Danijai, Švedijai, Norvegijai, Vokietijai) pakanka profesinių organizacijų ir darbdavių sudarytų kolektyvinių sutarčių ar specialių įstatymų. Manytina, kad yra daug veiksnių, lemiančių skirtingą darbo drausmės reguliavimo įtvirtinimą. Tam įtakos turi teisinio reguliavimo metodai, kolektyvinių sutarčių instituto reikšmė, socialinio dialogo taikymas tarpusavio santykiams reguliuoti. I. Nekrošius kaip tik ir nurodo normatyvinio darbo teisinių santykių reguliavimo metodo įtaką, kuri vyravo Lietuvoje iki 1990 m. kuomet darbo teisei buvo būdingiausias labai detalus darbo teisinių santykių valstybinis reguliavimas, kuomet valstybė reguliavo beveik visas darbdavių ir darbuotojų teises ir pareigas, beveik nepalikdama vietos kolektyviniams susitarimams¹⁰⁷. D. Petrylaitė pažymi profesoriaus M. Weiss mintį, kad Vidurio ir Rytų Europos valstybių kolektyvinių darbo santykių struktūrai vis dar daro didelę įtaką tarybinės sistemos palikimas, todėl itin išryškėja individualistinis neliberaliosios filosofijos vaidmuo darbo santykių politikoje¹⁰⁸. Rytis Krasauskas savo monografijoje¹⁰⁹ t. p. įvardija socialistinės darbo santykių tradicijos įtaką, kai visi svarbiausi darbo klausimai buvo sprendžiami centralizuotai, valstybės mastu, o darbo santykių subjektai beveik nedalyvavo reguliuojant darbo teises ir pareigas. Šis palikimas nulėmė kol kas menką kolektyvinių sutarčių įtaką darbo santykiams. Pasak D. Petrylaitės, detalus įstatyminis darbo santykių reguliavimas nesudaro tinkamų sąlygų rinkai plėtotis ir neužtikrina darbuotojams absoliučių darbo ir socialinių garantijų¹¹⁰.

Remiantis Eurofound atliktais tyrimais ir pateikta statistika¹¹¹ (žr. priedus Nr.5 – 9, P. 71 – 75.) konstatuotina, kad Lietuvoje (lyginant ją su nagrinėtomis „2 grupės“ šalimis - Vokietija, Danija, Švedija, Norvegija) minimalus atlyginimas vienas mažiausių tarp ES valstybių narių, darbuotojai nėra patenkinti darbo sąlygomis, o darbdaviai

¹⁰⁶ Ten pat. P. 246

¹⁰⁷ Ten pat. P. 73.

¹⁰⁸ PETRYLAITĖ, D. Kolektyviniai darbo santykiai amžių sandūroje: uždaviniai ir galimybės. *Teisė*, 2007 (65). P. 108.

¹⁰⁹ KRASAUSKAS, R. *Darbo santykių reguliavimas kolektyvinėmis sutartimis*. Monografija. Vilnius, Registrų centras, 2009. P.15.

¹¹⁰ PETRYLAITĖ, D. Kolektyviniai darbo santykiai amžių sandūroje: uždaviniai ir galimybės. *Teisė*, 2007 (65). P. 109.

¹¹¹ Prieiga per internetą http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_lt.htm

nepakankamai motyvuoja savo darbuotojus. Darytina išvada, jeigu norima judėti toliau valstybės demokratiškumo link, jeigu norima sudaryti tokias darbo ir verslo sąlygas, kad jos ne tik užtikrintų darbo teisės apsauginės ir ekonominės funkcijų įgyvendinimą ir pusiausvyrą, bet ir pripažintų darbo santykio šalių savarankiškumą ir sudarytų kuo didesnes galimybes patiems spręsti esminius socialinius ir ekonominius klausimus, reikia labiau skatinti socialinės partnerystės santykius ¹¹².

¹¹² PETRYLAITĖ, D. Kolektyviniai darbo santykiai amžių sandūroje: uždaviniai ir galimybės. *Teisė*, 2007 (65). P. 112.

Išvados

Išsprendus magistro darbe keliamus uždavinius, atskleidus darbo drausmės instituto sampratą, darbo drausmės užtikrinimo būdus bei ekonominių veiksnių įtaką darbo rinkai galima daryti tokias išvadas:

1. Darbo teisiniai santykiai svarbi visuomeninio gyvenimo sritis. Ji jungia du svarbiausius teisinio santykio dalyvius – darbuotoją ir darbdavį. Žmonės dirbdami kartu turi ne tik bendrų tikslų, bet neišvengia ir konfliktų. Darbo santykiuose dalyvauja du skirtingi interesai. Darbdaviai siekia pelno, o darbuotojai aprūpinto, saugaus gyvenimo sau ir savo šeimai. Šalys, norėdamos pasiekti savo tikslų, dvišalių derybų pagalba turi stengtis suderinti interesus, siekti kompromiso, darbo bei veiklos efektyvumo – siekti socialinės taikos. Tokiu būdu galima sumažinti įtampą, neigiamų padarinių atsiradimą bei prielaidas atsirasti darbo drausmės pažeidimams.

2. Konstatuotina, kad darbo drausmė – tai nustatytų vidaus darbo tvarkos taisyklių laikymasis. Šios taisyklės reglamentuoja darbo teisinio santykio dalyvių tarpusavio santykius darbo procese. Taisyklių laikymasis užtikrina gerą darbo kokybę, didina darbo našumą, bei efektyvų darbo laiko panaudojimą.

3. Vienas iš baigiamojo darbo uždavinių – įvertinti ekonominių veiksnių įtaką darbo rinkai. Išanalizavus šių dienų krizės padarinius ekonomikai, darytina išvada, jog racionalus darbo organizavimas turi didelę reikšmę įmonės plėtrai, o darbo našumas – vienas iš veiksnių, galintis daryti įtaką šiandienos ekonominei padėčiai. Augant darbo našumui didėja produkcijos gamybos apimtis. Darbas darosi vis našesnis, o visuomenė turtingesnė ir laimingesnė. Darbo organizavimo sistema turi skatinti dirbti našiai ir kokybiškai. Iš ekonominių veiksnių analizės išplaukia išvada - jeigu įmonės sudarys galimybes žmogui dirbti ir užsidirbti – jis brangins savo darbo vietą ir jam nebus tikslo ir poreikio pažeidinėti darbo tvarkos taisyklių.

4. Išnagrinėjus darbo drausmės užtikrinimo būdus, konstatuotina, kad Lietuvos Respublikos darbo kodeksas pateikia du variantus kaip galima reguliuoti darbuotojų elgesį: darbdaviai gali taikyti skatinimo priemones arba drausminių nuobaudų taikymą. Taikydami skatinimo priemones jie gali rinktis materialus ir nematerialus skatinimo būdus. Rinkdamiesi drausminių nuobaudų taikymą, darbuotojams, pažeidusiems darbo drausmę, jie gali skirti pastabą, papeikimą ar atleidimą iš darbo.

5. Išanalizavus darbuotojų skatinimo klausimą, darytina išvada, kad darbo pajamos tiesiogiai veikia dagelio žmonių gyvenimo lygį, jų visuomeninę padėtį, pripažinimą. Gaudami didesnę atlygį už darbą, jie gali įsigyti daugiau vartojimo prekių, o tai garantuoja aukštesnį gyvenimo lygį ne tik patiems dirbantiems, bet ir jų šeimos nariams. Kylant žmonių gyvenimo lygiui, didėja valstybės galimybės greičiau didinti bendrąjį nacionalinį produktą, šalies ekonominę ir politinę galią. Tinkamų darbo sąlygų sudarymas, papildomas nematerialus skatinimas kuria gerą darbo mikroklimatą bei padeda vystyti darnų darbuotojų darbą. Atsižvelgus į šias mintis, prieita išvados, kad žmonės, dirbdami tokioje aplinkoje noriai paklūsta vidaus darbo tvarkos taisyklėms ir jiems nėra prasmės konfliktuoti bei ardyti nustatytos darbo tvarkos.

6. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas įtvirtina drausminės atsakomybės taikymą už darbo drausmės pažeidimus. Drausminė atsakomybė galima esant darbiniam santykiams. Darbo drausmės pažeidimas, sukeliantis drausminę atsakomybę, yra tada, kai vienu metu yra visos drausminės atsakomybės sąlygos: - objektyvių ir subjektyvių veikos požymių sistema. Nesant bent vienos iš sąlygų, drausminės atsakomybės taikymas negalimas. Konstatuotina, kad darbdavio pažeistų interesų apsauga užtikrinama per darbo drausmės institutą, skiriant drausmines nuobaudas.

7. Aptarus pasirinktų šalių darbo įstatymus, konstatuotina, kad Lietuvoje ir nagrinėtose pirmos grupės šalyse (Baltarusijoje, Kazachstane, Kirgizijoje) šiai dienai darbo drausmę užtikrinti padeda darbo drausmės instituto normos. Darytina išvada, kad šio instituto poreikio buvimą lemia neaktyvi darbo rinkos politika, menkas darbdavių ir darbuotojų (jų atstovų) bendradarbiavimas, menka kolektyvinių sutarčių įtaka darbo santykiams, nepakankamai taikomas socialinio dialogo principas. Tuo tarpu Šiaurės šalyse (Danijoje, Norvegijoje, Švedijoje) bei nagrinėtoje Vokietijoje tokio atskiro instituto, užtikrinančio išskirtinai darbo drausmę, nėra. Šiose valstybėse vyksta labai glaudus bendradarbiavimas tarp darbdavių ir darbuotojams atstovaujančių organizacijų, išplėtotas socialinis dialogas, sukurta socialinės paramos sistema didina paskatas dirbti. Didesnė gaunama alga socialines garantijas, geresnės darbo sąlygos skatina darbuotojus dirbti, užsidirbti, vertinti savo darbą ir jo teikiamus privalumus.

8. Apibendrinant galima sakyti, kad paveldėtas tradicijų ir bendradarbiavimo praktikos nebuvimas, neišplėtotas dvišalis socialinis dialogas lėmė, kad šiai dienai, normos, reglamentuojančios darbo drausmę Lietuvoje, yra įtvirtintos Darbo kodekse. Siūlytina atsisakyti detalaus valstybinio darbo santykių reguliavimo metodo ir pereiti prie sutartinio

šių santykių reguliavimo modelio. Tokiu būdu kolektyvinių derybų pagalba pasiekti kompromisiniai susitarimai leistų kiekvienam darbo santykio subjektui įgyvendinti savo teises. Socialinių partnerių skatinimas dalyvauti darbo sutarčių sąlygų nustatymo procesuose paskatintų socialinį dialogą, pagerintų darbo vietų kokybę ir sudarytų pagrindą glaudesniajam bendradarbiavimui.

Santrauka

Darbas – kiekvieno žmogaus sąmoninga veikla, kuri yra nukreipta į tam tikrą tikslą, kuris pasiekiamas naudojant fizinę ir protinę energiją. Žmogus savo darbu sukuria produktą ar teikia tam tikras paslaugas, kurios tenkina kitų žmonių poreikius. Nuo darbingų žmonių darbo priklauso ekonomikos lygis. Jeigu šalies gyventojai gali pagaminti daugiau prekių, teikti daugiau paslaugų, tai ekonomika galės aprūpinti darbuotojus vis geresniais įrankiais, užtikrinti platesnes galimybes, o tai reikš, kad bus pagaminama vis daugiau prekių, ir bus pastebimas ekonomikos augimas. Augant darbo našumui didėja produkcijos gamybos apimtis. Darbas darosi vis našesnis, o visuomenė turtingesnė ir laimingesnė. Trumpa ekonominė apžvalga pagrindžia, kad šiuo metu mūsų šalyje ekonominė padėtis nėra stabili, didelė bedarbystė, lėtai augantis darbo užmokestis, o minimalus darbo užmokestis vienas iš mažiausių Europos Sąjungoje. Valstybė negali aprūpinti darbu visų norinčių ir galinčių dirbti, visuomenė netenka galimybės pagaminti ir įsigyti papildomų prekių ir paslaugų, prarandamas vertingas resursas: potencialios prekės ir patarnavimai – šalis netenka dalies nacionalinio produkto, nes jis nėra pagaminamas. Dėl gamybos apimčių mažėjimo atsiranda nedarbas, darbuotojų paklausai viršijant pasiūlą, mažėja darbo pamokėjimas, didėja galimybė būti atleistam iš darbo. Visa tai sukelia neigiamas emocijas žmonių tarpe. Valstybei, nepadedant sukurti pakankamai darbo vietų, žmonės liks be pajamų pragyvenimui, ims pykti, maištauti, smurtauti. Tokiu metu darbo drausmę sureguliuoti padeda darbo drausmės instituto normos. Neprieštaraujama, kad drausminės nuobaudos padeda reguliuoti darbuotojų drausmę, tačiau „prievarata mielas nebūsi“, gerų rezultatų ji duoda nebent trumpam. Reikia nepamiršti ir kitų svarbių faktorių. Darbuotojų elgesį teigiamai veikia gaunamos finansinės ir nefinansinės naudos. Jos yra vienas iš būdų sukurti teigiamą darbinį mikroklimatą. Pažiūrėjus iš socialinės pusės, nemažą įtaką darbo santykio subjektų elgesiui daro šalių dalyvavimas socialiniame dialoge ir pasiektų bendrų susitarimų vykdymas. Jeigu šalys tarpusavio derybomis sutars rūpimais darbo srities klausimais - tuomet plėtosis sėkmingas bendradarbiavimas, nebus pagrindo konfliktams kilti, bus dirbama kartu siekiant ekonominės ir socialinės pažangos. Pažiūrėjus iš ekonominės pusės išvelgiama didelė ekonominių veiksnių įtaką darbo rinkai. Jei šalies ekonominė padėtis stabili, darbo rinkos dalyviai patenkinti turimu darbu, uždariai, teikiamomis socialinėmis garantijomis - jie gerbs savo darbą, saugos jį, puoselės gerus darbinius santykius, jiems nebus tikslo ir prasmės pažeidinėti darbo tvarkos taisyklių.

Summary

Maintaining Work Discipline

Work is a person's conscious physical or mental effort or activity directed toward accomplishing a certain goal. When working, a human being produces goods or provides services that satisfy the needs of other people. A country's economy depends on the efforts of those capable to work. If a population can produce more goods and provide more services, the economy will be able to supply workers with ever-improving tools and ensure them broader opportunities, which in its turn means that more and more goods will be produced and economic growth will be observed. Rising productivity leads to the increase of production volume. Work efficiency keeps growing and society becomes wealthier and happier.

However, the brief economic overview emphasizes that at present the economic situation in Lithuania is not stable, unemployment is high, salaries and wages are slow to increase, and the minimum wage is among the lowest in the European Union. The country's economy cannot provide job places for everyone capable and willing to work; as a result, society fails to produce and acquire additional goods and services thus losing a valuable resource – potential output of goods and services. The economy therefore is deprived of a part of the national product because it is not produced.

Due to the decrease in the total output, the supply of workers exceeds the demand, unemployment soars, wages plunge, and the likelihood to be dismissed from a job rises dramatically. That generates negative emotions in society. When the economy cannot create enough jobs, people lose their subsistence income and may resort to anger, rebellion or violence. In such cases discipline in the workplace can be regulated with the help of norms and regulations of the work discipline institution. It is agreed that disciplinary penalties do help to maintain order in the workplace; however, they provide favorable results only short term.

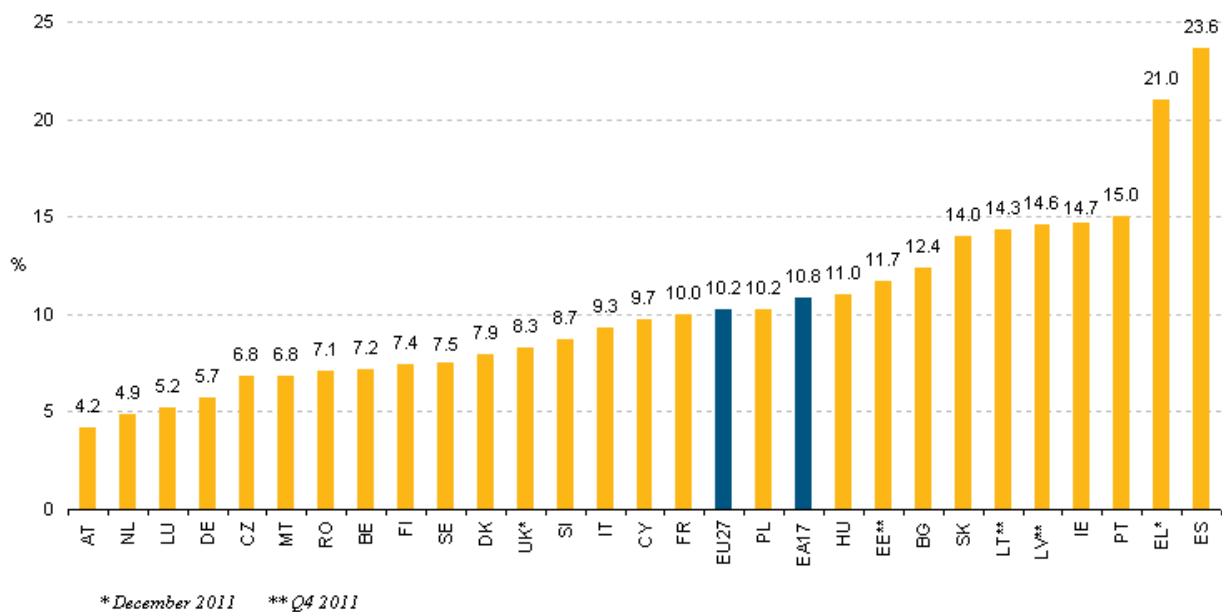
Other important factors also have to be considered. Employee behavior is positively affected by financial and non-financial benefits. Such motivation is one of the ways to create positive atmosphere at work. On the other hand, the behavior of those in employment relationship is also greatly influenced by the participation of both parties in a social dialogue and their adherence to the achieved agreements. If the parties are able to

negotiate and agree on urgent work-related issues, successful cooperation will be developed, grounds for conflicts will be eliminated, and forces will be joined together striving for economic and social progress.

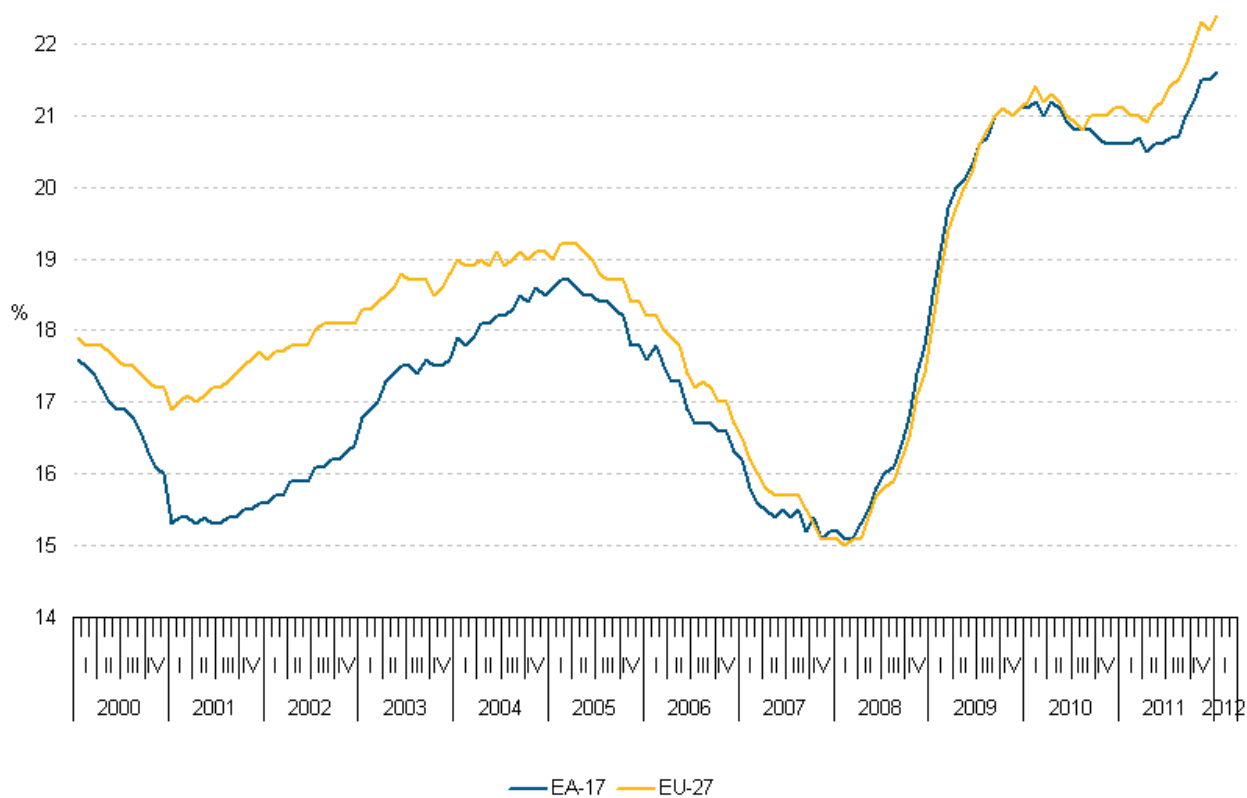
Thus, from the economic viewpoint, the impact of economic factors on the labour market is significant. If the country enjoys economic stability and participants of the labour market are satisfied with their jobs, income and social guarantees, they will respect and treasure their jobs, foster good working relationships, and have no reasons to violate rules and regulations of work discipline.

PRIEDAS NR. 1.

Paveikslas Nr. 1. Nedarbo lygis, eliminavus sezono įtaką.



Paveikslas Nr. 2. Jaunimo nedarbo lygis, eliminavus sezono įtaką.



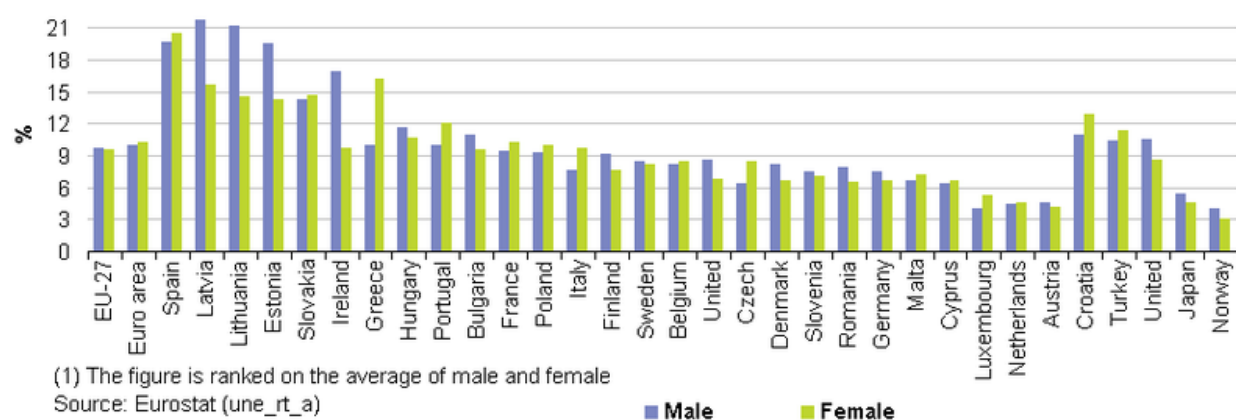
PRIEDAS NR. 2

Paveikslas Nr. 3. Lentelė - Nedarbo lygis 2000 m. – 2010m.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU-27	8.7	8.5	8.9	9.0	9.1	9.0	8.2	7.2	7.1	9.0	9.6
Euro area	8.5	8.1	8.4	8.8	9.0	9.1	8.5	7.6	7.6	9.6	10.1
Belgium	6.9	6.6	7.5	8.2	8.4	8.5	8.3	7.5	7.0	7.9	8.3
Bulgaria	16.4	19.5	18.2	13.7	12.1	10.1	9.0	6.9	5.6	6.8	10.2
Czech Republic	8.7	8.0	7.3	7.8	8.3	7.9	7.2	5.3	4.4	6.7	7.3
Denmark	4.3	4.5	4.6	5.4	5.5	4.8	3.9	3.8	3.3	6.0	7.4
Germany	7.5	7.6	8.4	9.3	9.8	11.2	10.3	8.7	7.5	7.8	7.1
Estonia	13.6	12.6	10.3	10.0	9.7	7.9	5.9	4.7	5.5	13.8	16.9
Ireland	4.2	3.9	4.5	4.6	4.5	4.4	4.5	4.6	6.3	11.9	13.7
Greece	11.2	10.7	10.3	9.7	10.5	9.9	8.9	8.3	7.7	9.5	12.6
Spain	11.1	10.3	11.1	11.1	10.6	9.2	8.5	8.3	11.3	18.0	20.1
France	9.0	8.3	8.6	9.0	9.3	9.3	9.2	8.4	7.8	9.5	9.7
Italy	10.1	9.1	8.6	8.4	8.0	7.7	6.8	6.1	6.7	7.8	8.4
Cyprus	4.9	3.8	3.6	4.1	4.7	5.3	4.6	4.0	3.6	5.3	6.5
Latvia	13.7	12.9	12.2	10.5	10.4	8.9	6.8	6.0	7.5	17.1	18.7
Lithuania	16.4	16.5	13.5	12.5	11.4	8.3	5.6	4.3	5.8	13.7	17.8
Luxembourg	2.2	1.9	2.6	3.8	5.0	4.6	4.6	4.2	4.9	5.1	4.5
Hungary	6.4	5.7	5.8	5.9	6.1	7.2	7.5	7.4	7.8	10.0	11.2
Malta	6.7	7.6	7.5	7.6	7.4	7.2	7.1	6.4	5.9	7.0	6.8
Netherlands	3.1	2.5	3.1	4.2	5.1	5.3	4.4	3.6	3.1	3.7	4.5
Austria	3.6	3.6	4.2	4.3	4.9	5.2	4.8	4.4	3.8	4.8	4.4
Poland	16.1	18.3	20.0	19.7	19.0	17.8	13.9	9.6	7.1	8.2	9.6
Portugal	4.0	4.1	5.1	6.4	6.7	7.7	7.8	8.1	7.7	9.6	11.0
Romania	7.3	6.8	8.6	7.0	8.1	7.2	7.3	6.4	5.8	6.9	7.3
Slovenia	6.7	6.2	6.3	6.7	6.3	6.5	6.0	4.9	4.4	5.9	7.3
Slovakia	18.8	19.3	18.7	17.6	18.2	16.3	13.4	11.1	9.5	12.0	14.4
Finland	9.8	9.1	9.1	9.0	8.8	8.4	7.7	6.9	6.4	8.2	8.4
Sweden (1)	5.6	5.8	6.0	6.6	7.4	7.7	7.1	6.1	6.2	8.3	8.4
United Kingdom	5.4	5.0	5.1	5.0	4.7	4.8	5.4	5.3	5.6	7.6	7.8
Croatia	.	.	14.8	14.2	13.7	12.7	11.2	9.6	8.4	9.1	11.8
Turkey	9.2	8.7	8.8	9.7	12.5	10.7
Norway	3.2	3.4	3.7	4.2	4.3	4.5	3.4	2.5	2.5	3.1	3.5
Japan	4.7	5.0	5.4	5.3	4.7	4.4	4.1	3.9	4.0	5.1	5.1
United States	4.0	4.8	5.8	6.0	5.5	5.1	4.6	4.6	5.8	9.3	9.6

(1) Break in series, 2001.
Source: Eurostat (une_rt_a)

Paveikslas Nr. 4. Nedarbo lygis 2010 m.



(1) The figure is ranked on the average of male and female
Source: Eurostat (une_rt_a)

■ Male ■ Female

„Europa 2020“ tikslai

Tikslai valstybių
narių

Užimtumo
lygis (%)

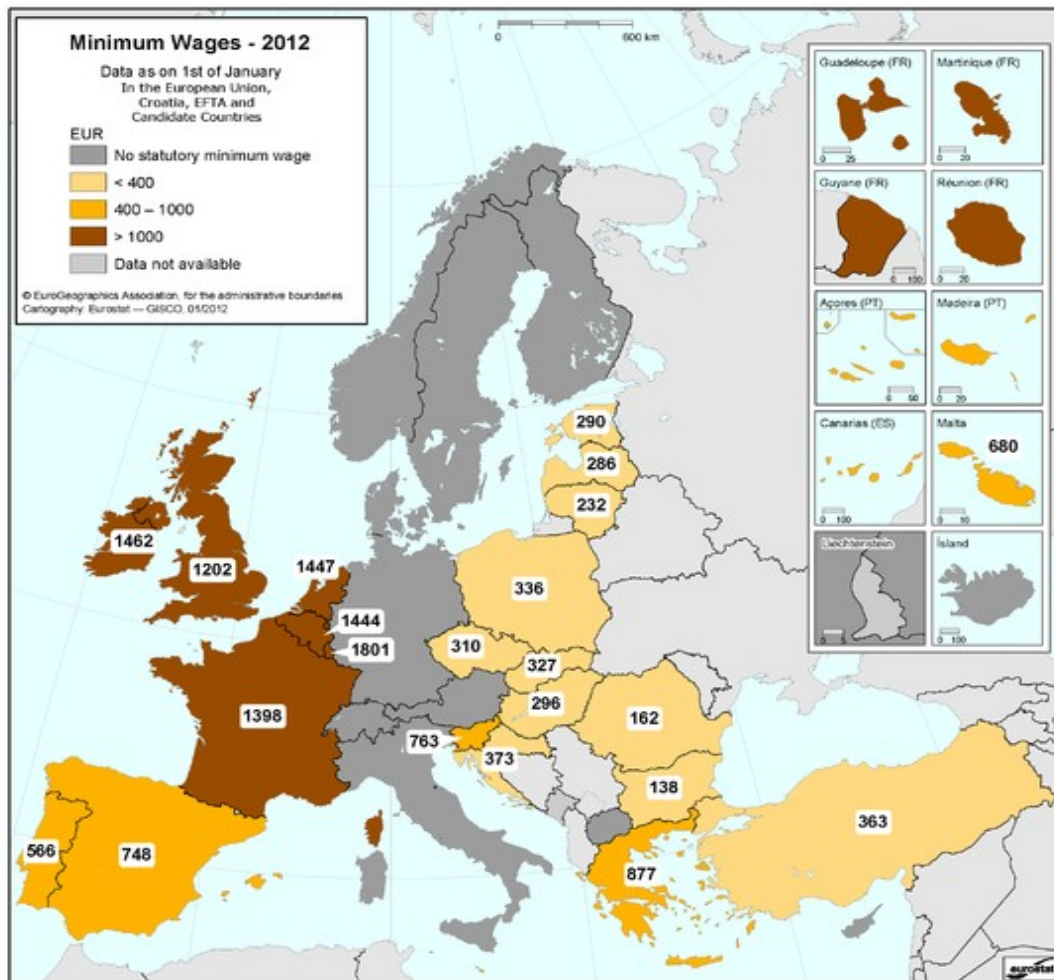
Išlaidos MTTP, kaip
BVP dalis (%)

Išmetamo CO₂
kiekio mažinimo
tikslai

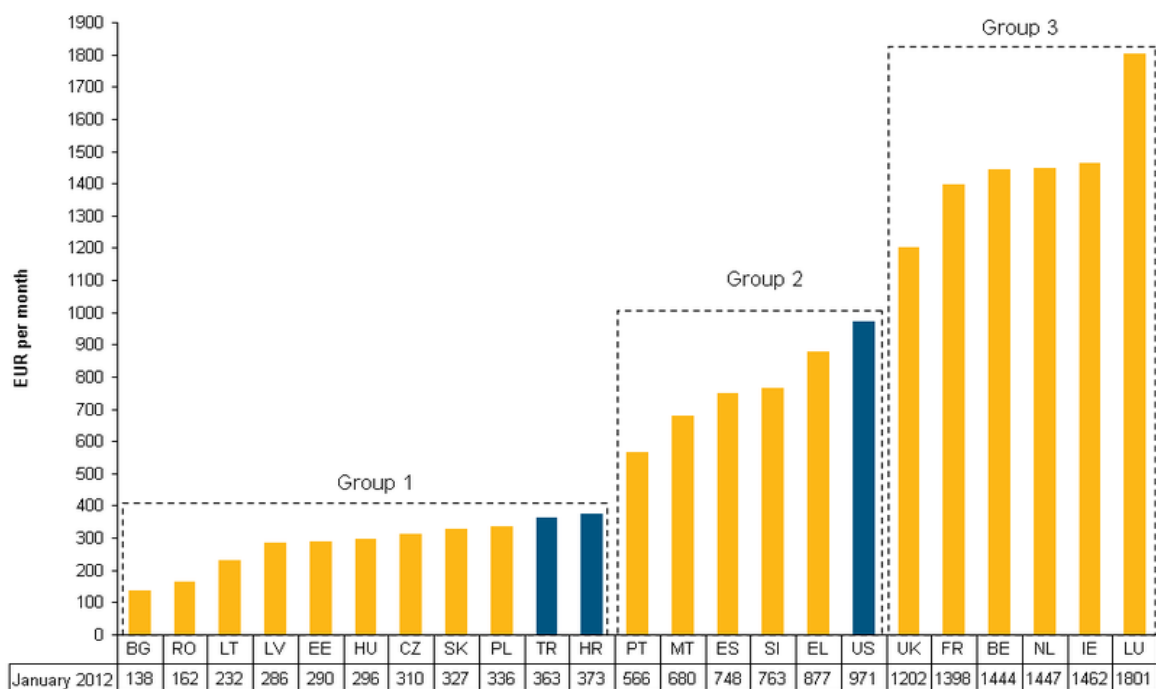
Atsinaujinančių
išteklių energija

Energijos vartojimo
efektyvumo
– energijos
vartojimo
sumažinimo
tikslai
Mte

PRIEDAS Nr. 5. Minimali alga ES ir kitose šalyse.



Source: Eurostat (earn_mv_cur)



Q77B How much do you agree or disagree with the following statements describing some aspects of your job? I am well paid for the work I do

		2005			2010		
		Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree
DK	Industry	54,8%	23,1%	22,1%	73,3%	13,1%	13,6%
	Servines	53,3%	18,9%	27,9%	60,1%	18,5%	21,4%
	Total	53,7%	20,0%	26,3%	63,1%	17,3%	19,6%
DE	Industry	63,3%	25,1%	11,6%	49,7%	29,3%	21,0%
	Servines	56,0%	25,4%	18,7%	46,5%	27,0%	26,5%
	Total	58,4%	25,3%	16,4%	47,5%	27,7%	24,9%
LT	Industry	33,5%	26,4%	40,1%	23,7%	33,8%	42,5%
	Servines	30,6%	26,0%	43,5%	22,5%	34,1%	43,4%
	Total	31,9%	26,1%	42,0%	22,9%	34,0%	43,1%
SE	Industry	47,1%	30,9%	22,1%	40,2%	30,0%	29,9%
	Servines	38,4%	20,5%	41,1%	44,5%	21,5%	34,1%
	Total	40,6%	23,1%	36,4%	43,6%	23,2%	33,2%
NO	Industry	56,1%	23,6%	20,3%	60,4%	21,7%	17,9%
	Servines	44,5%	26,8%	28,8%	48,3%	24,5%	27,2%
	Total	47,3%	26,0%	26,7%	50,9%	23,9%	25,2%
EU15	Industry	48,1%	27,0%	24,9%	42,9%	28,9%	28,2%
	Servines	46,4%	24,6%	29,1%	43,2%	26,5%	30,3%
	Total	46,9%	25,3%	27,8%	43,1%	27,1%	29,7%
EU27	Industry	41,6%	26,8%	31,6%	39,2%	29,7%	31,1%
	Servines	44,0%	25,1%	31,0%	41,6%	27,4%	31,0%
	Total	43,2%	25,7%	31,2%	40,9%	28,1%	31,0%

**EF6 Thinking of your household's total monthly income,
is your household able to make ends meet...?**

		2010				N
		(Very) easily	Fairly easily	With some difficulty	With (great) difficulty	
DK	Industry	66,7%	25,8%	5,9%	1,6%	259
	Servines	69,2%	21,1%	7,4%	2,3%	798
	Total	68,6%	22,2%	7,1%	2,1%	1057
DE	Industry	28,1%	34,1%	29,7%	8,1%	546
	Servines	38,3%	27,4%	26,2%	8,1%	1547
	Total	35,3%	29,4%	27,2%	8,1%	2093
LT	Industry	13,1%	31,4%	35,1%	20,3%	292
	Servines	9,8%	38,9%	32,4%	18,9%	679
	Total	10,9%	36,4%	33,4%	19,4%	971
SE	Industry	52,7%	32,8%	12,6%	1,9%	204
	Servines	64,9%	22,5%	9,9%	2,7%	792
	Total	62,5%	24,6%	10,4%	2,5%	996
NO	Industry	69,9%	20,5%	9,0%	,7%	231
	Servines	67,8%	23,7%	6,6%	2,0%	828
	Total	68,2%	23,0%	7,1%	1,7%	1059
EU15	Industry	30,5%	31,7%	27,6%	10,2%	4970
	Servines	36,4%	31,1%	23,2%	9,3%	16902
	Total	34,8%	31,2%	24,4%	9,5%	21872
EU27	Industry	25,8%	29,2%	29,4%	15,6%	9189
	Servines	33,9%	30,8%	24,6%	10,7%	25329
	Total	31,5%	30,3%	26,1%	12,2%	34518

PRIEDAS Nr. 8. Lentelė parodo, ar darbuotojai patenkinti pagrindinėje darbovietėje esančiomis darbo sąlygomis.

On the whole, are you very satisfied, satisfied, not very satisfied or not at all satisfied with working conditions in your main paid job?						
2010						
		Very satisfied	Satisfied	Not very satisfied	Not at all satisfied	N
DK	Industry	53,0%	43,5%	2,8%	,7%	264
	Servines	50,4%	44,0%	4,8%	,7%	805
	Total	51,0%	43,9%	4,4%	,7%	1069
DE	Industry	25,2%	64,4%	8,6%	1,9%	551
	Servines	29,8%	57,9%	10,0%	2,3%	1561
	Total	28,4%	59,9%	9,6%	2,2%	2112
LT	Industry	13,1%	51,7%	31,1%	4,1%	287
	Servines	11,3%	62,2%	23,8%	2,7%	683
	Total	11,9%	58,6%	26,3%	3,2%	970
SE	Industry	18,6%	66,5%	11,9%	3,0%	204
	Servines	27,4%	60,0%	10,2%	2,4%	792
	Total	25,7%	61,3%	10,6%	2,5%	996
NO	Industry	36,5%	55,1%	7,2%	1,2%	234
	Servines	39,2%	52,0%	8,0%	,8%	844
	Total	38,6%	52,7%	7,8%	,9%	1078
EC12	Industry	22,0%	61,6%	13,3%	3,1%	4270
	Servines	28,9%	57,1%	11,7%	2,3%	14748
	Total	27,0%	58,3%	12,2%	2,5%	19018
EU15	Industry	22,0%	61,8%	13,1%	3,1%	4991
	Servines	29,0%	57,2%	11,5%	2,3%	17009
	Total	27,1%	58,5%	12,0%	2,5%	22000
EU27	Industry	19,2%	62,3%	15,1%	3,4%	9192
	Servines	27,4%	58,1%	12,1%	2,3%	25438
	Total	25,0%	59,4%	13,0%	2,7%	34630

PRIEDAS Nr. 9 Lentelė parodo, ar įmonė motyvuoja savo darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų.

Q77G How much do you agree or disagree with the following statements describing some aspects of your job?

The organisation I work for motivates me to give my best job performance

		2010			
		Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	N
DK	Industry	79,4%	13,5%	7,1%	259
	Servines	79,0%	14,5%	6,5%	798
	Total	79,1%	14,3%	6,6%	1057
DE	Industry	62,3%	22,5%	15,2%	544
	Servines	60,6%	21,6%	17,8%	1514
	Total	61,1%	21,9%	17,0%	2058
LT	Industry	39,0%	32,5%	28,5%	253
	Servines	43,6%	34,0%	22,4%	631
	Total	42,1%	33,5%	24,4%	884
SE	Industry	67,1%	22,4%	10,5%	193
	Servines	70,3%	18,4%	11,3%	774
	Total	69,7%	19,2%	11,2%	967
NO	Industry	67,6%	21,7%	10,8%	226
	Servines	72,2%	18,7%	9,1%	823
	Total	71,2%	19,3%	9,5%	1049
EU15	Industry	62,5%	22,1%	15,4%	4684
	Servines	64,0%	20,4%	15,7%	16144
	Total	63,6%	20,8%	15,6%	20828
EU27	Industry	60,9%	23,0%	16,2%	8496
	Servines	62,7%	21,4%	15,9%	24068
	Total	62,2%	21,9%	16,0%	32564

Literatūros sąrašas

I. Lietuvos Respublikos teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija (su pakeitimais ir papildymais). Valstybės žinios, 1992. Nr. 33-1014.

2) Kodeksai

2. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569.

3. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). Valstybės žinios, 2000, Nr. 74-2262.

4. Kazachstano darbo kodeksas Prieiga per internetą <http://www.mikrosoft.kz/appendix/krk/> žiūrėta 2012 m. balandis 23 d

5. Baltarusijos darbo kodeksas Prieiga per internetą <http://pravo.kulichki.com/vip/trud/index.htm> žiūrėta 2012 m. balandis 23 d.

6. Kirgizijos darbo kodeksas. Prieiga per internetą http://www.sti.gov.kg/doc/zakon_2.htm žiūrėta 2012 m. balandis 23 d

3) Kiti įstatymai :

7. Lietuvos Respublikos advokatūros įstatymas. Valstybės žinios, 2004, Nr. 50-1632.

8. Lietuvos Respublikos antstolių įstatymas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 53-2042.

9. Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymas: Valstybės žinios, 1991, Nr. 36-973

10. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas: Valstybės žinios, 2003, Nr. 70-3170

11 Lietuvos Respublikos notariato įstatymas. Valstybės žinios, 1992, Nr. 28-810

12. Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas. Valstybės žinios, 2001, Nr. 35-1271

13. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. Valstybės žinios, 2001, Nr. 110-3992.

14. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708.

15. Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymo pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios, 2003, Nr. 42-1919.

16. Lietuvos Respublikos valstybės apdovanojimų įstatymas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 68-2762.

17. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas. Valstybės žinios, 1997, Nr. 67-1659; 2000, Nr. 18-431.

18. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 91/533/EEB, dėl darbdavio pareigos informuoti darbuotojus apie sutarties arba darbo santykių sąlygas. OL L 288, 1991 10 18, P.32.

19. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 89/391/EEB dėl priemonių darbuotojų saugai ir sveikatai gerinti. OL L 183, 1989 06 29, P 1.

20. Švedijos darbo aplinkos įstatymas. Prieiga per internetą <http://www.av.se/inenglish/lawandjustice/workact/>

21. Norvegijos darbo aplinkos įstatymas. Prieiga per internetą <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=92156>

4) Poįstatyminiai aktai

22. Susisiekimo ministerijos 1996 m. lapkričio 28 d. įsakymas Nr. 364 „Dėl tarnybos Lietuvos Respublikos Jūrų laivuose statuto patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 1996, Nr. 121- 2858.

23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. sausio 24 d. nutarimas Nr. 118 „Dėl Lietuvos geležinkelių transporto darbuotojų drausmės statuto patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 1995, Nr. 10-225.

24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 8 d. nutarimas Nr. 431 „Dėl apdovanojimo ginklais taisyklių patvirtinimo“ // Žinios. 2003 m. Nr. 35-1486.

25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1843 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 18 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaitų ir organizacijų darbuotojų apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ pakeitimo“ //Valstybės žinios. 2002. Nr. 113-5056.

26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimas Nr. 1167 „Dėl vienkartinį piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ //Valstybės žinios. 2002 m. Nr. 74-3166.

27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. nutarimas Nr. 115 „Dėl darbo tvarkos pavyzdinės formos patvirtinimo“ // Valstybės žinios 2003 m. Nr. 11-412.

28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 658 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“ //Valstybės žinios 2002 m. Nr. 51-1953.

II SPECIALIOJI LITERATŪRA

1) Spausdintinės monografijos, vadovėliai, knygos:

Lietuvių kalba

29. ABRAMAVIČIUS, A.; MIKELĖNAS, V. *Įmonių vadovų teisinė atsakomybė*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 1998.

30. BAGDANSKIS, T.; DAMBRAUSKIENĖ, G.; GUOBAITĖ, R. *et al. Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. ISBN 978-9955-19-108-7

31. BAGDONIENĖ, L.; HOPENIENĖ, R. *Paslaugų marketingas ir vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2009.

32. BARŠAUSKIENĖ, V. *Žmoniškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera, 2006.

33. BEVERLY KAYE; SHARON JORDAN – EVANS. *Mylėkite juos arba praraskite*. Alma littera, 2005.

34. ČIARNIENĖ, R.; NEVERAUSKAS, B. *Organizacijų vadybos pagrindai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2011.

35. ČIOČYS, P. A. *Teisės pagrindai: mokomoji knyga*. 2-asis papildytas ir atnaujintas leidimas. Vilniaus vadybos kolegijos leidykla, 2000.

36. ČIOČYS, P.A. *Teisės pagrindai: mokomoji knyga*. 3-asis papildytas ir pataisytas leidimas. Vilniaus vadybos kolegijos leidykla, 2002.

37. DAMBRAUSKAS, A.; NEKRAŠAS, V.; NEKROŠIUS, I. *Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Mintis, 1990.

38. DAMBRAUSKIENĖ, G.; MARCIJONAS, A.; MONKEVIČIUS, E. *et al Lietuvos teisės pagrindai*. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN 9955-616-03-2.

39. GAILIŪTĖ, D.; JARAŠIŪNAS, E.; VIDRINSKAITĖ, S. *et al. Žmogaus teisių apsaugos institucijos*. Kolektyvinė monografija. Vilnius: MRU leidybos centras, 2009. eISBN 978-9955-19-222-0.

40. HANS KELSEN. *Grynoji teisės teorija*. Vilnius: Eugrimas, 2002.

41. KASILIAUSKAS, N. *Socialinė partnerystė: kolektyvinės derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje*. Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas, 2006.

42. KASIULIS, J.; TARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, 2001.

43. KRASAUSKAS, R. *Darbo santykių reguliavimas kolektyvinėmis sutartimis*. Monografija. Vilnius, Registrų centras, 2009. ISBN 978-9955-30-048-9

44. LEONIENĖ, B. *Darbuotojų vadyba*: vadovėlis. Kaunas: Šviesa, 2001.
45. LIEKIS, A. *Teisė ir teisingumas Lietuvoje*. VĮ Mokslo tyros universitetas, 2008
46. MACIJAUŠKIENĖ, R. *Materialinės atsakomybės problemos darbo teisėje*: mokomasis leidinys. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. 2003. ISBN 9955-563-22-2.
47. MARTINKUS, B. *Darbo procesų valdymas*: vadovėlis. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. 2003.
48. MIKELĖNAS, V. *Civilinės atsakomybės problemos lyginamieji aspektai*. Vilnius: Justitia, 1995.
49. NEKROŠIUS, I., *et al Darbo teisė*: vadovėlis. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008. ISBN 978-9955-30-027-4.
50. NICK CHMIEL. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: poligrafija ir informatika, 2005.
51. PANOMARIOVIENĖ, I.M. *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys*. Vilnius: LTU leidybos centras. 2003. ISBN 9955-563-05-2
52. PETRYLAITĖ, D. *Kolektyviniai darbo ginčai*. Monografija. Vilnius: Teisinės informacijos centras. 2005. ISBN 9955-557-69-9.
53. SAKALAS, A. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Monografija. Kaunas: Kauno universiteto technologijos leidykla, 1996. ISBN 9986-13-365-3.
54. ŠEDBARAS, S. *Administracinė atsakomybė*: vadovėlis. Vilnius: Justitia, 2005. ISBN 9986-567-94-7.
55. TIAŽKIJUS, V. *Darbo teisė: teorija ir praktika*: monografija. T.1. Vilnius: Justitia, 2005. ISBN 9955-616-15-6.
56. TIAŽKIJUS, V.; PETRAVIČIUS, R.; BUŽINSKAS, G. *Darbo teisė*. Vilnius: Justitia, 1999.
57. VAIŠVILA, A. *Teisės teorija*: vadovėlis. Vilnius: Justitia, 2000. ISBN 9986-567-41-6.
58. VAIŠVILA, A. *Teisės teorija*: vadovėlis. 2-asis papildytas ir pataisytas leidimas. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN 9955-616-07-5.

2) Spausdintiniai leidiniai ir leidinių straipsniai:

59. BAGDANSKIS, T. Darbdavio materialinės atsakomybės problemos darbo teisėje. *Jusiprudencija*. 2003, t. 40 (32) . ISSN 1392-6195

60. BIELIAUSKAITĖ, R. Investicinis gyvybės draudimas – jo tikslai ir privalumai. Investuo. Fondų knyga. Kaunas: Leidybos studija. 2010.

61. BIJAMINIENĖ, A. Kas yra atlygio sistema. Svarbiausi atlygio sistemos elementai. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 2007.

62. ČIOČYS, P. Teisės į darbą kaip, konstitucinio reguliavimo principo, savitumai (lyginamoji analizė). *Teisė* 46 (2003).

63. GRANAUSKAS, D. Personalo valdymas. Atlygis ir papildomos naudos. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 2007.

64. MACIJAUŠKIENĖ, R. Darbo tvarkos taisyklių reglamentavimo problemos. *Jurisprudencija*, 2004. t., 56 (48).

65. PETRYLAITĖ, D. Kolektyviniai darbo santykiai amžių sandūroje: uždaviniai ir galimybės. *Teisė*, 2007 (65).

66. RASTAUSKIENĖ, G. Požiūrio į teisinę atsakomybę paieška. *Jurisprudencija*, 2001. t. 19 (11).

67. RIMAS, J. Akcijų opcionai, kaip privataus kapitalo investuotojo ir bendrovės vadovų interesų derinimo priemonė. *Teisė*, 2009 (73).

68. SKIPARIUS, G. Įmonės akcijų opcionai – galimybė motyvuoti vadovus ir darbuotojus. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 2007.

69. VĖGELIS, V. Specialūs teisės aktai reglamentuojantys darbo drausmę Lietuvoje ir darbo kodekso 231 straipsnio nuostatų įgyvendinimo perspektyvos. *Teisė* 2008 (68).

70. ŽALIMAS, D.; ŽALIMIENĖ S. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija. Priimta 1948 m. gruodžio 10 d. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucija Nr. 217A (III). Tarptautinė žmogaus teisių apsauga: universalūs dokumentai. I tomas. Vilnius: Registrų centras, 2009

71. ŽAPTORIUS, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007, t. 18. Nr. 4.

72. ŽILINSKAS, S. J.; VAKARIENĖ, J. Darbuotojų skatinimas – aktuali mokslo ir praktikos problema. *Tiltai*, 2007. Nr. 3.

3) Kita specialioji literatūra:

73. BAGDANSKIS, T. *Materialinės atsakomybės problemos darbo teisiniuose santykiuose* [rankraštis]: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, teisė (01S). Vilnius, 2005. P. Nepublikuotas dokumentas saugomas Lietuvos nacionalinėje M. Mažvydo bibliotekoje. UDK 349.233 (474.5)(043.3)

74. FRONK von AUERIS. *Socialinio dialogo stiprinimas Lietuvoje. Europos Sąjungos projektas*. Vilnius: Baltijos spaudos ir prekybos b-vė, 2003.

75. VĖGELIS, V. Darbo drausmės institutas naujajame Lietuvos Respublikos darbo kodekse. In *Darbo teisė suvienytoje Europoje*. 2003 m. spalio 16-18 d., Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga. Vilnius: Forzacas, 2004. P. ISBN 9955-9702-0-0.

76. DAVULIS, T.; PETRYLAITĖ, D. *Darbo rinka XXI a.: lankstumo ir saugumo paieškos*. Tarptautinės mokslinės konferencijos 2011 m. gegužės 12-14 d. straipsnių rinkinys. Vilnius: Standartų spaustuvė, 2011m. ISBN 978-9955-488-50-7.

4) Teisės aktų komentarai:

77. NEKROŠIUS, I.; TIAŽKIJUS, V.; KOVEROVAS, P. *et al. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Tomas 1. Vilnius: Justitia, 2003. ISBN 9986-567-86-6..

78. NEKROŠIUS, I.; BUŽINSKAS, G.; DAVULIS, T. *et al. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8

5) Informacinė literatūra (žodynai, žinynai)

79. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Vilnius: Mokslo ir leidybos institutas. 2003.

80. ARMALYTĖ, O.; PAŽŪSIS, L. Anglų - lietuvių kalbų teisės žodynas. Vilnius: Alma littera.

III. PRAKTINĖ MEDŽIAGA

1) Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nutarimai ir nutartys:

81. 2004 m. birželio 18 d. LAT senato nutarimas „Dėl Darbo kodekso normų, reglamentuojančių darbo sutarties nutraukimą pagal Darbo kodekso 136 Straipsnio 3 dalies 1 ir 2 punktus, taikymo teismų praktikoje“. Nr. 45.

82. 2004 m. liepos 21 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis civ. byloje Liudmila Sokolovskaja v. Šiaulių Beržyno pagrindinė mokykla, Nr. 3k-3-397/2004, kat. 8.2.2.

83. 2005 m. gegužės 30 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis Irena v. Šiaulių lopšeliui-darželiui „Trys nykštukai“ Tijūnaitienė Nr. 3k-3-314. 2005/05.

84. 2008 m. vasario 1 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis civ. byloje R. D. v. UAB „Idemus“, Nr. 3k-3-42/2008, kat. 15.3; 15.4 (S).

85. 2008 m. gruodžio 9 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis L.D. v UAB „Verslo sindikato apskaita“ Nr. 3k-3-592/2008, kat. 15.1; 15.3.2; 15.4.

86. 2001 m. birželio 6 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis civ. byloje Albinas Čuprinskas v. VĮ“Vilniaus kraujo centras” Nr. 3k-3-694, kat. 2.3.2; 2.4.3.13; 8.2.1.

87. 2009 m. gegužės 19 d. LAT CBS teisėjų kolegijos nutartis civ. byloje A.N v Valstybinės atominės energetikos saugos inspekcija, Nr. 3k-3-233/2009, kat. 15.3.1 (S).

88. Tesimų praktika. Nr. 16. Dėl darbo sutarties įstatymo 29 straipsnio 1 dalies 6 punkto aiškinimo ir taikymo. Vilnius, 2001.

IV. Elektroniniai duomenys

89. . Darbo užmokesčio regulavimas. Prieiga per internetą http://www.baa.lt/content/view/47/56/žiūrėta_2012_03_27 .

90. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos informacinis bibliografinis katalogas. Prieiga per internetą <http://mic.vmi.lt/documentspublic.do?&id=1000001642#tr1000001642>

91. Aktualūs mokesčių pasikeitimai. Prieiga per internetą http://www.mzinios.lt/lt/2007-03-08/straipsniai/komentarai/aktualus_mokesciu_pasikeitimai.html. žiūrėta 2012.03.26

92. Danijos darbo rinka. Prieiga per internetą <http://www.lo.dk/English%20version/FolderWork-permitinDK/Danijosdarborinka/3Danijosdarborinka.aspx>

93. Europos darbo sąlygų tyrimas. Rezultatų apžvalga
Prieiga per internetą http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_lt.htm

94. Socialinis dialogas – pagalba Europai krizės metu. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=370&langId=en&featuresId=134&furtherFeatures=yes> žiūrėta 2012. 04.21. d.