

## KOMPENSAVIMAS UŽ DARBĄ PERSONALO VALDYMO KONTEKSTE: TEORINIS POŽIŪRIS

Danguolė Šavareikienė

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai, Lietuva  
El. paštas savareikiene@smf.su.lt

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama kompensavimo už darbą koncepcija, naudojama organizacijos personalo valdymo kontekste, kadangi stebimas skirtingų autorių požiūrių interpretavimas. Problema ta, kad Lietuvos mokslininkų vartojama atlygio, darbo užmokesčio samprata šiandien per siaura, kad būtų galima atskleisti atlygio raiškos galimybės už personalo indėlį į kompanijos rezultatus. Kompensavimas mūsų šalyje dar suvokiamas kaip kompensavimo išlaidos ekonominiu aspektu, todėl būtinos publikacijos, kuriose skleidžiamas kompensavimo už darbą vadybinis aspektas. Mokslinės literatūros lyginamoji analizė parodė, kad kompensavimas už darbą plačiaja prasme tarnauja kaip praktinis darbdavio ir pavaldinių santykių balansavimo instrumentas, suteikdamas jam naują vaidmenį personalo valdymo srityje. Straipsnyje nagrinėjamas kompensavimo už darbą struktūrinis aspektas, gilinamasi į kompensavimo politikos formavimo niuansus ir kompensavimo paketo esminių dedamųjų prasmę.

**Pagrindiniai žodžiai:** kompensavimas už darbą, naujos, kompensavimo paketas, kompensavimo politika.

### Įvadas

**Tyrimo problema ir aktualumas.** Personalas organizacijoje, būdamas vienu reikšminių jos išteklių, yra valdomas kompensavimo už darbą sisteminiu instrumentu, todėl kompensavimo už darbą esmės suvokimas įgalina tikėtis rezultatyvių organizacijos tikslų įgyvendinimo. Kompensavimas už darbą pradedamas įgyvendinti nuo kompensavimo politikos ir filosofijos, kuriai įtakos daro ekonominiai, techniniai ir socialiniai veiksniai tiek globaliu, tiek lokaliu lygmeniu. Kompensavimo už darbą pokyčiai sustiprina pokyčius kompanijos korporacinėje strategijoje, o tai atskleidžia kompensavimo svarbą ir vaidmenį organizacijoje. Nepaisant to, kad kompensavimas už darbą susiduria su subjektyviojo darbo sureikšminimu, t. y. darbuotojo požiūriu ir nusiteikimu dirbti, kompensavimo reikšmė teisingo atlygio ir motyvacijos požiūriu personalui šiuolaikiniame personalo valdyme itin aktualus. Kompensavimas už darbą reiškiasi kaip personalo valdymo integruota dalis, kuri padeda motyvuoti darbuotoją ir didina kompanijos veiklos efektyvumą.

Kompensavimas už darbą pasitarnauja kaip praktinis darbdavio ir pavaldinių santykių balansavimo instrumentas. Viena priemonių, kurias įmonės naudoja siekdamas pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti savo personalą, yra kompensavimas už darbą.

Kompensavimas už darbą personalo valdymo mokslinėje literatūroje gali būti traktuojamas siaurąja ir plačiąja prasme. Siaurąja prasme kompensavimas už darbą sutapatinamas su darbo užmokesčiu, atlygiu už personalo indėlį į kompanijos rezultatus piniginiu pavidalu. Piniginis atlygis kaip vienas ekonominių rodiklių vartotojiškoje visuomenėje tarnauja išitraukusiųjų į aktyvią darbinę veiklą gyvenimo kokybės matu net keliomis prasmėmis: ekonominiu požiūriu pinigai leidžia darbuotojams susikurti jų poreikius atitinkantį gyvenimo būdą; psichologiškai pinigai leidžia pajusti asmeninę vertę ir savigarbą; socialiniu požiūriu pinigai nusako padėties hierarchiją.

Šiandieninėje aplinkoje toks požiūris į kompensavimą už darbą ribotas, nepakankamas ir neatitinka personalo ir darbdavio lūkesčių. Todėl ekonomiškai išvystytose šalyse personalo valdymo požiūriu teoriniu ir praktiniu aspektu kompensavimas už darbą analizuojamas ir įgyvendinamas plačiaja prasme ir apima pagrindinį darbo užmokestį, kintamąjį darbo užmokestį (skatinamasis užmokestis) ir netiesioginį darbo užmokestį (darbuotojų naudą). Kompensavimo metodas grindžiamas reakcija į dinamiškų santykių pasaulį ir remiasi strateginiu požiūriu į visą kompensavimo procesą. Xenderson (2004), analizuodamas kompensavimo už darbą vaidmenį, pasiūlė naują požiūrį į kompensavimo sistemą, garantuojančią kompanijos personalui teisingą atlygį, įvertinant jų turimas žinias ir gebėjimus, bei pozityviai veikiančią darbuotojų gyvenimo kokybę.

Mokslinę šio straipsnio **problema** galima formuluoti taip: kompensavimo už darbą samprata turinio ir proceso požiūriu nepakankamai išdiskutuota pasaulio mokslinėje personalo valdymo literatūroje, o Lietuvos mokslinėse publikacijose nėra publikacijų kompensavimo už darbą koncepcijos, neišdiskutuoti kom-

pensavimo struktūrizavimo ir klasifikavimo aspektai, kompensavimo paketo struktūra personalo valdymo (vadybiniu) požiūriu.

Kompensavimo už darbą koncepciją plačiaja prasme analizavo Dessler (2001), Noe, Hollenbeck, Wright (2003), Smith, Mazin (2004), Xenderson (2004), Gunnigle, Heraty, Morley (2006), Armstrong, Steevens (2007), Compensation & Benefits... (2012), siekdami atskleisti jo prasmę ir vaidmenį. Babynina (2004), Lanovenko (2004), Fedčenko (2008), Povarič, Babin, Babina (2011) nagrinėjo organizacijos kompensavimo politikos ir kompensavimo paketo projektavimo klausimus.

Mokslo darbuose (Compensation Strategy, 2008; Martocchio, 2012) analizuojamas kompensavimo už darbą strateginis aspektas, atskleidžiantis šio personalo valdymo instrumento strateginį vaidmenį, o tai nusako kompensavimo svarbą ir vaidmenį bendrame kompanijos valdymo kontekste. Tačiau straipsnyje atsiiribojama nuo detalesnės šio aspekto analizės.

Lietuvoje tokių mokslininkų kaip Sūdžius (2001), Stankevičienė, Sakalas, Šilingienė (2002), Sakalas (2003), Lobanova (2006), Bakanauskienė (2008) personalo valdymo srityje naudojamos atlygio arba darbo užmokesčio kategorijos, kurios globaliniu moksliniu požiūriu įvardijamos kaip kompensavimas už darbą siaurąja prasme, tačiau kompensavimo už darbą koncepcija nevertinama. Žaptorius (2007) savo publikacijoje tvirtina, kad kompensavimas už darbą yra darbo užmokestis. Mokslinės literatūros Lietuvoje apžvalga demonstruoja tą faktą, kad personalo valdymo požiūriu kompensavimo už darbą koncepcija nevertinama, arba ji sulyginama su darbo užmokesčiu, todėl šis straipsnis bus pirmasis indėlis į kompensavimo už darbą studijas, o tai ir nusako jo naujumą bei aktualumą, vystant personalo valdymo tematiką.

**Tyrimo objektas** – kompensavimas už darbą.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti kompensavimo už darbą sampratų įvairovę, siekiant kuo aiškiau atskleisti kompensavimo paketo struktūrą ir jo vaidmenį kompanijos personalo valdyme.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. ištirti kompensavimo už darbą koncepciją;
2. išanalizuoti kompensavimo už darbą klasifikacijų įvairovę;
3. išnagrinėti kompensavimo paketo prigimtį ir struktūrą.

**Tyrimo metodai:** straipsnyje naudojamas aprašomasis mokslinių šaltinių analizės metodas, mokslinės literatūros lyginamoji analizė.

Mokslinėje literatūroje vieno sutartinio kompensavimo už darbą apibrėžimo nėra: vieni autoriai labiau akcentuoja kompensavimo už darbą proceso reikšmę, kiti – kaip personalo valdymo instrumentą, todėl skiriasi pačių apibrėžimų sudėtingumo lygis ir turinys.

Straipsnyje pateiktoje skirtingų leidinių apžvalgoje galima išvengti atitinkamus skirtumus, kuriuos išanalizavus prieita prie vieningos kompensavimo už darbą sampratos.

Kompensavimo už darbą terminas, naudojamas Amerikos ir Europos mokslininkų personalo valdymo kontekste, dažniausia traktuojamas kaip dalis bendros atlygio sistemos, kurią darbuotojas gauna iš darbdavio. Lietuvių kalbos žodyne *kompensacija* (lot. *compensatio* – išlyginimas) apibrėžiama kaip atlygis už tai, kas prarasta, perleista (*Lietuvių kalbos žodynas*, 2012).

Xenderson (2004) kompensavimą už darbą nagrinėja kaip dalį atlygio monetarine ir natūrine forma, todėl, analizuodamas visuminį atlygį, jis skiria dvi komponentes – kompensacinę ir nekompensacinę.

Armstrong ir Stivens (2007) teigia, kad samprata visuminio atlygio paprastai apima ne tik tradicinius, kiekybinius elementus, tokius kaip darbo užmokestis, priedai, lengvatos, bet ir nematerialius bei nefinansinius elementus, pavyzdžiui, atsakomybės prisiėmimas, karjeros galimybės, mokymas, tobulinimas, vidinė motyvacija, kurią sukuria pats darbas, profesinio gyvenimo kokybė palaikoma per organizaciją, todėl kompensavimas už darbą įgauna dvi formas – finansinę ir nefinansinę.

Milkovič ir Njumen (2005) skiria kompensavimo už darbą struktūroje skiria dvi visuminio atlygio formas: materialinę (finansinę) ir nematerialinę (nefinansinę), kur antrąją jie įvardija kaip santykinę pajamas. Nematerialinės darbo pajamos, jų požiūriu – tai pripažinimas ir statusas, užimtumo garantija, įdomus darbas ir galimybė mokytis – visa tai turi didžiulį poveikį darbuotojų elgesiui. Kitos santykinės formos gali reikštis kaip moralinis pasitenkinimas, sėkmingai įveikus iššūkius darbe, galimybė būti puikios darbuotojų komandos nariais. Nefinansinio atlygio formų įvairovė begalinė: jos tenkina tiek emocinius, tiek intelektualinius poreikius, tiesiog leidžia žmonėms gerai jaustis darbe, įgalina maksimaliai panaudoti savo darbinį potencialą ir turimus talentus, skatina bendradarbiavimą ir tarpusavio pagalbą.

Užsienio mokslininkų nuomonių analizė atskleidė, kad kompensavimo už darbą sąvokai priskiriamos visos išmokos, kurias darbdavys išmoka darbuotojui, nepriklausomai nuo jų formos: piniginių, materialinių, paslaugos ar lengvatos. Daugelis autorių visuminės kompensavimo išmokas skirsto į dvi stambias grupes: į pirmąją grupę patenka piniginių kompensavimo išmokos, tiesiogiai susijusios su darbo pobūdžiu, darbo funkcijomis ir darbo rezultatais, į antrąją grupę – naudos (lengvatos).

Detalesnė kompensavimo už darbą sąvokos analizė orientuota į skirtingą požiūrių raišką klasifikacijos aspektu. Kompensavimo ypatumus nagrinėjantys te-

oretikai ir praktikai siūlo kompensavimo klasifikaciją vykdyti atsižvelgiant į konkrečios šalies įstatymus, reguliuojančius darbo santykius ir nusistovėjusias atlygio praktikos tradicijas.

Milkovič ir Njumen (2005) skiria keturias piniginio kompensavimo ir tris naudų rūšis. Piniginio kompensavimo grupei autoriai priskiria pagrindinį darbo užmokesčio atlygį, koreguotą pagrindinį atlygį už nuopelnus ir dėl pragyvenimo vertės augimo, nepriklausomai nuo veiklos efektyvumo, trumpalaikes ir ilgalaikes paskatas (teisė įsigyti kompanijos akcijų, opcionų). Naudų grupei priskiriamas kompensavimas, saugantis darbuotojo pajamas (medicinos, socialinis draudimas, pensijų fondai); naudos, kompensuojančios darbuotojo nebuvimą darbe dėl šeimyninių priežasčių arba poreikio eiti visuomenines pareigas (kvietimas į teismą), naudos išmokų pavidalu – dėl darbo įsipareigojimų (išmokos būstui, kai reikia darbo reikalais vykti į kitą regioną, automobilio skyrimas).

Xenderson (2004) klasifikuoja visą kompensavimą už darbą, remdamasis aštuoniais matavimais:

- apmokėjimas už darbą ir produktyvumą;
- naudos už nedirbtą laiką;
- naudos nedarbingumo atveju;
- naudos (išmokos) praradus darbą;
- atidėtos pajamos;
- išmokos sutuoktiniui (šeimai);
- įsipareigojimai nelaimingo atsitikimo atveju, sveikatos apsauga;
- lygiavertis išmokų mokėjimas.

Reikia pažymėti, kad kiekvienas šių elementų gali turėti struktūrinius komponentus, o kiekvienas komponentas pasižymi daugybe savybių. Viena vertus, kompensavimas yra darbuotojo atlygis, kita vertus – darbdavio išlaidos. Pagal *Tarptautinį standartą* darbdavio išlaidų darbo jėgai klasifikacijoje skiriama 10 grupių, identiškų ekonominio turinio požiūriu:

1. Užmokestis už nedirbtą laiką.
2. Apmokėjimas už nedirbtą laiką.
3. Vienkartinės skatinančios išmokos.
4. Maitinimo, apgyvendinimo, kuro išlaidų apmokėjimas, įtraukiamas į darbo užmokestį.
5. Išlaidos, susijusios su gyvenamojo ploto aprūpinimu.
6. Socialinės išlaidos darbuotojams.
7. Profesinio apmokymo išlaidos.

8. Išlaidos, susijusios su kultūriniu-buitiniu aptarnavimu.
9. Mokesčiai ir rinkliavos, susijusios su darbo jėga.
10. Kitos anksčiau nepaminėtos išlaidos.

Platesnę kompensavimo požymių klasifikaciją siūlo personalo valdymo srities mokslininkai Odegov, Rudenko, Babynina (2007), kurie skiria kompensavimo grupes pagal tokius požymius:

1. Pagal išmokų formą – materialinės ir nematerialinės (dovanos ir padėkos).
2. Pagal matavimo vienetą – pinigines ir natūrinės (darbo užmokestis ir produktai).
3. Pagal gavimo būdą – tiesioginės (darbo užmokestis) ir netiesioginės (socialinės išmokos ir naudos, dovanos).
4. Pagal mokėjimo terminus – einamosios (darbo užmokestis) ir vienkartinės (metiniai apdovanojimai už svarbių užduočių vykdymą), periodinės (ketvirčio priedai).
5. Pagal poveikio trukmę – trumpalaikės (vienkartinės premijos) ir ilgalaikės (akcijos, opcionai).
6. Pagal įsipareigojimų laipsnį – privalomosios (darbo užmokestis, nedarbingumo lapelio garantuotas apmokėjimas, pensijos) ir neprivalomosios (papildomos naudos).
7. Pagal organizavimo-administravimo formas remiamasi Darbo kodeksu (DK), vietiniais normatyviniais dokumentais, kolektyvine sutartimi ir kitais susitarimais.
8. Pagal požiūrio lygį – darbdavio ir darbuotojo pozicija.
9. Pagal gavimo šaltinį – valstybinės ar kompanijos.

Taigi egzistuoja nemažai skirtingų kompensavimo už darbą klasifikacijų, kurios viena nuo kitos skiriasi: vieni autoriai kritikuoja kitus, nesutinka su kai kurių grupių išskirimu, nes, pavyzdžiui, kompensavimas už darbą darbo užmokesčio pavidalu, pirma, patenka į kelias grupes, antra, gali būti mokamas ir pinigais, ir produktais. Tačiau tai išplaukia tiesiog iš skirtingų mokslininkų požiūrių, o praktinės taikymo galimybės priklauso nuo vadybinio kiekvienos organizacijos požiūrio, o jų studijos suteikia mokslinį pažinimą ir platesnę kompensavimo už darbą suvokimą.

### Kompensavimo už darbą klasifikacija

Klasifikavimo požymiai	Kompensavimo rūšys
Funkcinis vaidmuo kompensavimo politikoje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensavimas už nuopelnus (pagrindinis kompensavimas).</li> <li>2. Kompensavimas už darbo rezultatus.</li> <li>3. Socialinio pobūdžio kompensavimas</li> <li>4. Kompensavimas kaip investicija į žmoniškąjį kapitalą.</li> <li>5. Sąnaudų, susijusių su darbine veikla, kompensavimas.</li> </ol>
Išmokų forma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piniginės išmokos</li> <li>2. Akcijos, opcionai.</li> <li>3. Mokėjimas paslaugomis ir produktais.</li> </ol>
Santykiai su įstatymine baze	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensavimas numatytas įstatymais, susijusiais su darbo santykiais.</li> <li>2. Kompensavimas darbdavio iniciatyva.</li> </ol>
Personalo sklaidos laipsnis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensavimas visiems darbuotojams.</li> <li>2. Kompensavimas atskiroms darbuotojų kategorijoms.</li> <li>3. Kompensavimas atskiriems darbuotojams.</li> </ol>
Ryšys su profesine kompetencija ir darbo rezultatais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensavimas už profesinę kompetenciją (pagrindinis darbo užmokestis).</li> <li>2. Kompensavimas, susijęs su darbo rezultatais (priedai, premijos).</li> <li>3. Kompensavimas už priklausymą profesinei sąjungai ar kitai organizacijai kompanijoje</li> </ol>
Santykis su ankstesniu kompensavimu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensavimas, kurio dydis priklauso nuo ankstesnio atlygio (pensija, atostogų apmokėjimas, nedarbingumo ligos atveju apmokėjimas).</li> <li>2. Kompensavimas, kurio dydis nepriklauso nuo ankstesnių mokėjimų</li> </ol>
Išmokų reguliarumas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reguliaros.</li> <li>2. Nereguliaros (vienkartinės).</li> </ol>
Išmokų laikas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einamosios.</li> <li>2. Atidėtos.</li> </ol>
Išmokų periodas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensavimas aktyvios darbinės veiklos periodu.</li> <li>2. Kompensavimas nutraukus darbinę veiklą dėl amžiaus ar negalios.</li> </ol>
Kompensavimo šaltinis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gamybos ir realizavimo sąnaudos.</li> <li>2. Įmonės pelnas.</li> <li>3. Įvairūs piniginiai fondai, formuojami iš pelno.</li> <li>4. Valstybės sukurti centralizuoti fondai iš mokesčių mokėtojų pinigų socialinėms, medicinos ir pensijų garantijoms.</li> </ol>
Informacinė prieiga apie kompensavimą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vieša.</li> <li>2. Konfidencialu.</li> </ol>

Šaltinis: Povarič, Babin, Babina (2011).

Povarič, Babin, Babina (2011) siūlo kompensavimą už darbą klasifikuoti pagal požymius ir rūšis, todėl ši klasifikacija pateikia platesnį klasifikavimo turinį ir aiškesnę sampratą.

Nuolat kintanti aplinka daro įtaką kompanijų kompensavimo sistemai, todėl ateityje gali būti pasiūlytos ir naujos kompensavimo rūšys. Pažymėtina, kad kompensavimo už darbą klasifikacijų analizė reikšminga tuo aspektu, kad gali pasitarnauti kuriant kompanijos kompensavimo už darbą politiką ir kompensavimo paketus atskiroms personalo grupėms, įvertinant strateginius kompanijos tikslus. Priklausomai nuo kompanijos tikslų ir uždavinių, galima personalo struktūros ir personalo kvalifikacijos įvairovė, nevienodos finansinės organizacijų galimybės, todėl kiekvienos organizacijos kompensavimo paketas gali skirtis.

Apibendrinant galima teigti, kad kompensavimo už darbą sąvoka yra plati ir struktūrizuota. Analizuojamoje literatūroje vyrauja požiūris, kad kompensavimas už darbą pirmiausia reiškia organizacijos per-

sonalo nario pajamas. Gaunamų pajamų išraiška galima tiek finansine, tiek nefinansine (naudų) forma, kai pastarosios nebūtinai siejamos su asmens veiklos rezultatais toje organizacijoje. Autorių siūlomos kompensavimo už darbą klasifikacijos atskleidžia, kad kompensavimo už darbą sąvoka netelpa į darbo užmokesčio sampratos rėmus, bet yra gerokai platesnė, nes šiuolaikinės organizacijos orientuotos į išsamesnį personalo poreikių tenkinimą per teikiamas naudas. Toks naujas požiūris pasitarnauja įgyvendinant socialinius organizacijos tikslus ir tampa vienu personalo valdymo instrumentu.

#### Kompensavimo paketo struktūra

Kompensavimo už darbą paketą (toliau vadinamas *kompensavimo paketu*) sudaro įvairių kompensacijų visuma (Lanovenko, 2004), todėl personalo valdyme jis traktuojamas kaip kompleksinė paskata. Kompensavimo paketo dedamųjų ekonominė prigimtis skirtinga, bet kompensavimo paketo įgyvendinimas realizuo-

ja įvairias organizacijos *kompensavimo politikos funkcijas*: personalo, motyvavimo, socialinę, vystymo, reprodukcinę, sąnaudų apskaitos.

Kompensavimo paketo parametrai, viena vertus, yra jo struktūra, suminė pinigine išraiška, tačiau, kita vertus, kompensavimo paketas gali būti vertinamas kaip darbdavio išsipareigojimų savo personalui požiūrio išorinė išraiška, atspindinti jo požiūrį į darbo ir socialinius santykius bei personalo motyvaciją. Kompensavimo paketas bendrąja prasme lemia konkurencinio pranašumo rinkoje užsitikrinimo galimybes.

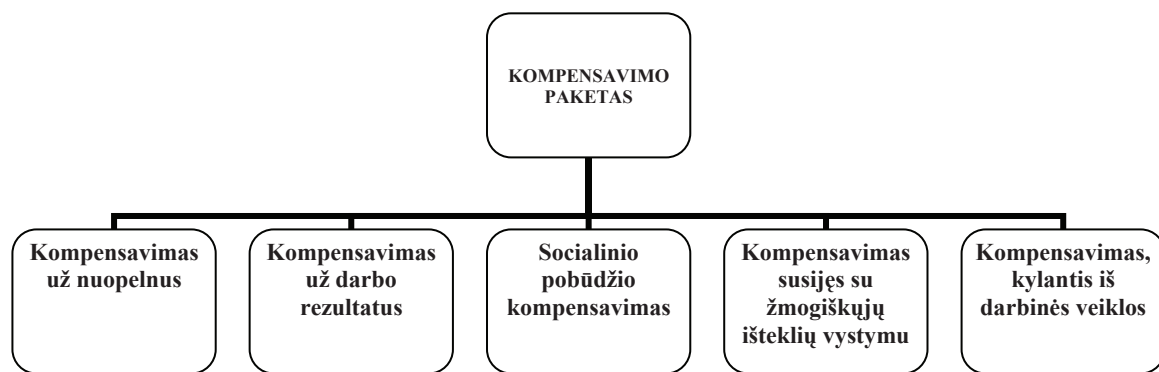
Lanovenko (2004) kompensavimo pakete skiria dvi dedamąsias: piniginių atlygi (fiksuotą ir nefiksuotą) ir socialines naudas. Fedčenko (2008) teigia, kad kompensavimo paketo struktūrą turi sudaryti trys dalys: pagrindinis darbo užmokestis (pastovioji atlygio dalis), socialinių naudų sistema (kintamoji atlygio dalis) ir priedai bei premijos (kintamoji atlygio dalis). Babyнинos (2004) požiūriu, kompensavimo paketo struktūrą sudaro dvi dalys: tiesioginis ir netiesioginis kompensavimas, kai tiesioginį kompensavimą lemia darbo laikas ir rezultatai, o netiesioginis kompensavimas tokios priklausomybės neturi.

Povarič, Babin, Babina (2011) kritikuoja jau aprašytus požiūrius į kompensavimo paketo struktūrą, kadangi juose nėra atskleidžiama pagrindinė kompensavimo paketo paskirtis – kompensavimo politikos funkcijų įgyvendinimas, pažymėdami, kad naudų paketas formuojamas remiantis visai kitais principais nei darbo atlygis, orientuotas į personalo vystymą. Naudinga nuosekliau įsigilinti į atskiros kompensavi-

mo paketo struktūrinės dalies turinį. Povarič, Babin, Babina (2011) siūlo atitinkamą kompensavimo paketo struktūrą (žr. 1 pav.).

*Kompensavimas už nuopelnus (pagrindinis kompensavimas)*. Ši kompensavimo dalis apima atlyginimą ir nuolatinės priemokas, kurias gauna darbuotojas. Išorinis veiksnys čia gali būti gebėjimas atlikti tam tikros rūšies darbus kaip jo kompetencija, kuri formuojasi įgyjant išsimokslinimą, keliant kvalifikaciją, įgyjant vis daugiau patirties. Kompensavimas už nuopelnus tampa pastoviaja piniginio darbo užmokesčio dalimi, kuri sudaro darbo užmokestis arba tarifinis atlygis už dirbtą laiką ir nuolatiniai priedai. Darbo užmokestis priklauso nuo užimamų pareigų ir kategorijos, o pinigine išraiška – nuo pareigybės ar darbo vietos svarbos organizacijai. Nuolatiniai priedai mokami procentais nuo darbo užmokesčio už pareigų sugretinimą, stažą, kenksmingas ir pavojingas darbo sąlygas.

Pagrindinis kompensavimas yra santykinai nuolatinis tam tikro laikotarpio požiūriu ir nepriklauso nuo darbo rezultatų, nes tai darbo užmokestis už tam tikrų pareigų atlikimą: ekonominiu požiūriu tai renta už žmoniškųjų išteklių kokybės formavimą, nes atlieka reprodukcinę funkciją jo ir jo šeimos narių aspektu. Kompensavimas už nuopelnus nustato darbuotojo vertę ir jo statusą organizacijoje. Teisingas pagrindinio kompensavimo nustatymas atlieka motyvuojamąją funkciją, skatina darbinį aktyvumą, norą kelti kvalifikaciją, plėtoti profesinę kompetenciją, imtis asmeninės iniciatyvos. Atsiradus naujiems nuopelnams, pagrindinis darbo užmokestis privalo būti peržiūrėtas.



1 pav. Kompensavimo paketo struktūra šiuolaikinėje organizacijoje

Šaltinis: Povarič, Babin, Babina (2011).

*Kompensavimas už darbo rezultatus* formuoja kintamąją darbo užmokesčio dalį, jos apimtis priklauso nuo atliekamo darbo kiekio, kokybės, darbo efektyvumo ir darbinio indėlio. Šiai kompensavimo grupei priskiriamos premijos už individualius ir kolektyvinius veiklos rodiklius, komisiniai priedai už prekių / paslaugų pardavimus, mokėjimai iš pelno. Kompensavimas už darbo rezultatus vaidina ypatingą motyvuojamąjį vaidmenį. Kompensavimas už darbo

rezultatus skaičiuojamas kaip tam tikras procentas nuo darbo užmokesčio, kuris varijuoja priklausomai nuo rodiklių įvykdymo arba neįvykdymo. Kompensavimas už darbą vadovams premijomis nustatomos procentais nuo finansinių rezultatų arba nuo pajamų sumos. Pardavimų skyrių darbuotojai gauna priedus (komisinius) nuo pardavimų realizavimo apimties arba nuo parduoto vieneto.

Personalui, kurio kiekybinius darbo rezultatus

sunku išmatuoti (pavyzdžiui, sekretorės, juristai, buhalteriai), kintamoji darbo užmokesčio dalis gali būti mokama todėl, kad buvo įvykdyti planuoti finansinės veiklos rezultatai, ir skaičiuojami tam tikru procentu nuo darbuotojo darbo užmokesčio.

Kompensavimas už darbo rezultatus nevienodas net tos pačios organizacijos skirtingoms personalo kategorijoms, nes įvertinamas pareigybės vaidmuo siekiant veiklos rezultatų. Praktika rodo, kad sekretorės kintamasis darbo užmokestis svyruoja 15–20 proc. intervale nuo pagrindinės algos, o aukščiausio lygio vadovų – 60–80 proc. nuo jų pareiginio atlygio. Kompensavimui už darbo rezultatus skiriamos akcijos, akcijų opcionai, turintys ilgalaikį poveikį.

*Socialinio pobūdžio kompensavimas* paprastai nesiejamas su darbo rezultatais, bet gaunamas vien dėl to, kad dirbama toje įmonėje, o apimtis priklauso nuo to, kokiai personalo kategorijai priskiriamas darbuotojas. Tokio tipo kompensavimas apima nedarbingumo lapelių apmokėjimą, išmoka motinystės ir vaiko auginimo atostogoms, nemokamus pietus, transporto išlaidų padengimą, materialinės pagalbos suteikimą, atskaitymus į pensijų fondus (ne tik valstybinius) ir kitas išmokas, priklausančias pagal darbo įstatymus, taip pat darbdavio iniciatyva. Socialinio pobūdžio kompensavimas realizuoja socialinę funkciją organizacijoje, bet reikia pažymėti, kad nėra vienodas visam personalui, o diferencijuojamas pagal jo pareigas ir statusą organizacijoje, pavyzdžiui, gali būti medicinos draudimas daugelyje organizacijų.

*Kompensavimas, susijęs su žmogiškųjų išteklių vystymu.* Esminė šio kompensavimo tipo funkcija – vystymo funkcija, bet kartais naudojama personalo motyvacijai už pasiektus veiklos rezultatus. Kartais ji naudojama kaip motyvacija personalui už pasiektus rezultatus, kadangi apima mokesčio už mokslą padengimą, konferencijos dalyvio mokesť, išlaidas į seminarus, apmokymus, kelionės išlaidas, vykstant į užsienį ar į kitus regionus pasisemti patirties, išlaidas į kultūrinius renginius, mokesť už sporto klubų ar sekcijų lankymą. Kompensavimas, susijęs su žmogiškųjų išteklių vystymu, taikomas personalo išsimokslinimui didinti, profesionalumui, kultūriniam išprusimui ir sveikatai stiprinti. Šio kompensavimo tipo įtraukimas į kompensavimo paketą stiprina kokybinį žmogiškųjų išteklių aspektą, nes būtent šio tipo ištekliai šiuolaikinėje organizacijoje yra reikšmingiausi.

*Kompensavimas, kylantis iš darbinės veiklos,* priskiriamas išmokoms, kurios nesusijusios su darbo rezultatais, bet jų atsiradimas kylo iš darbinės veiklos. Joms priskiriamos komandiruočių išlaidos (kelionės, nakvynės, maitinimosi išlaidos), vienkartinės išmokos (persikėlimo į kitą vietovę dirbti išlaidos, apmokėjimas už darbo drabužius, jei šie nebuvo išduoti ir darbuotojas juos įsigijo už savo pinigais), darbuotojo

asmeninių techninių priemonių nusidėvėjimo kompensavimas (automobilio, įrengimų ir kitų techninių priemonių), naudotų gamybos tikslais, kompensavimas gyvenamojo būsto nuomos, jei dėl gamybos darbuotojas priverstas keisti gyvenamąją vietą.

Apibendrinant galima teigti, kad Povarič, Babin, Babina (2011) siūlomas kompensavimo paketo modelis yra pakankamai aiškus, kadangi glaudesnė struktūra apsunkintų jo taikomąjį aspektą, o išplėstinis modelis neleistų susikoncentruoti į esmines kompensavimo paketo dedamasias. Šiuolaikinė organizacija turi skirti ypatingą vaidmenį formuoti kompensavimo paketą, prisilaikant teisingumo principo, kadangi personalas yra tie reikšmingieji ištekliai, kurie kuria pridėtinę vertę ir užtikrina organizacijos veiklos rezultatyvumą. Kompensavimo paketo struktūros adaptavimą lemia organizacijos dydis bei jos finansinės galimybės ir yra viena aktualių personalo valdymo veiklų.

## Išvados

Kompensavimas už darbą yra neatskirama personalo valdymo dalis, įgalinanti motyvuoti personalą ir pagerinti organizacijos efektyvumą, padeda kompanijai pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus.

Darbo užmokestis yra tik kompensavimo už darbą sistemos dalis. Būtina įvertinti ir tai, kad organizacijoje personalas šiandien siekia tenkinti ir aukštesniuosis savo poreikius, tokius kaip pagarba ir saviraiška, todėl kompensavimo už darbą įgyvendinimas plačiąja prasme pasitarnauja siekiant socialinių tikslų.

Globalinė konkurencija verčia pasitelkti kompensavimo už darbą instrumentą, siekiant konkurencinio pranašumo. Verslo tikslų ir uždavinių formavimas neatsiejamas nuo kompensavimo paketo formavimo, kuriuo užsiima personalo tarnybos.

Priklausomai nuo kompanijos pasirinktos kompensavimo paketo struktūros, įgyvendinamos atitinkamos kompensavimo politikos funkcijos: personalo motyvavimo, socialinė, vystymo, reprodukcinė, sąnaudų apskaitos, o pasirinkimą lemia kompanijos dydis ir finansinės galimybės.

## Literatūra

1. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
2. Compensation & Benefits: Definitions & Importance. (2012). Prieiga per internetą: <<http://nnazir.hubpages.com/hub/Compensation-and-Benefits-Definition-and-importance>>.
3. Compensation Strategy. (2008). Prieiga per internetą: <<http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/compensation-and-benefits/compensation-strategy-and-compensation-policies/compensation-strategy.html>>.
4. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

5. Gunnigle, P., Heraty, N., Morley, M. (2006). *Human Resource management in Ireland*. Dublin: Gill & Macmillan.
6. *Lietuvių kalbos žodynas*. (2012). Prieiga per internetą: <lkz.mch.mii.lt/>.
7. Martocchio, J. (2012). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach (7<sup>th</sup> Edition)*. Prieiga per internetą: <<http://www.amazon.com/Strategic-Compensation-Resource-Management-Approach/dp/0132620758>>.
8. Noe, R., Hollenbeck, J., Wright, P. (2003). *Human resource management*. McGraw-Hill Irwin.
9. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
10. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
11. Smith, S., Mazin, R. (2004). *The HR answer book. An indispensable guide for managers and human resources professionals*. US: AMACOM.
12. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: leidykla „Technika“.
13. Sūdžius, V. (2001). *SVV administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
14. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*.
15. Армстронг, М., Стеevens, Т. (2007). *Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала*. Пер. с англ. под науч. ред. Т. В. Герасимовой, М. Армстронг, Т. Стивенс. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс,
16. Бабынина, Л. С. (2004). Вопросы проектирования компенсационного пакета. *Кадровое дело*, 7.
17. Милкович, Дж. Т., Ньюман, Дж. (2005). *Система вознаграждений и методы стимулирования персонала*. Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. М.: Вершина.
18. Федченко, А. А. (2008). Компенсационный пакет организации: подходы к формированию. *Вестник Воронежского государственного университета, серия Экономика и управление*, 1, 114–122.
19. Лановенко, Е. (2004). Компенсационный пакет. *Справочник кадровика*, 1.
20. Одегов, Ю. Г. (2007). *Экономика труда*. Москва: Альфа-Пресс.
21. Хендерсон, Р. (2004). *Компенсационный менеджмент*. 8-е изд. СПб.: Питер.
22. Поварич, И. П., Бабин, С. А., Бабина, С. И. (2011). *Разработка и реализация компенсационной политики организации*. Издательство «Академия Естествознания».

Šavareikienė, D.

## Compensation in personnel management context: theoretical approach

### Summary

Personnel management has never been as significant as it is today, because companies want to attract, retain and motivate brains to meet objectives. Today humans are regarded as one of the assets of every company, so they need to be efficiently and effectively managed. One of the tools companies use to attract, retain and motivate their people is compensation.

The value of compensation as equitable remuneration and motivation of staff in terms of modern personnel management is of particular interest. Compensation manifests as an integral part of human resource management, which helps to motivate employees and increase the company's operating performance. Compensation serves as a practical employer-employee relation balancing tool. One of the tools that companies use to attract, retain and motivate staff is compensation.

Compensation in personnel management can be seen in scientific literature in the narrow or broad sense. In the narrow sense compensation is related to pay, monetary rewards for staff contribution to the company's results. Reward as one of the economic indicators of consumer society is a measure of quality of life of working people in even more senses: economically money allows employees to create the lifestyle they desire, psychologically money makes them feel personal worth and self-esteem, and from the social point of view money is the symbol of status.

In today's environment, this approach to compensation is limited, insufficient and does not meet expectations of staff and employer. Therefore, in terms of human resource management theory and practical aspect in economically developed countries compensation is analyzed and implemented in the broad sense and includes basic salary, variable pay (incentive pay), and indirect wages (employee benefits). The method of compensation is based on the response to dynamic relationships and expresses strategic approach to the compensation process. Analyzing the role of compensation, Xenderson (2004) proposed a new approach to the compensation scheme, which guarantees the company a fair return, and the staff a possibility to assess their knowledge and skills and achieve a positive quality of working life.

The scientific problem of this article can be formulated as follows: the concept of compensation in terms of content and process is sufficiently analysed in scientific personnel management literature worldwide, but in the Lithuanian scientific publications compensation concept, compensation structuring and classification aspects of the compensation package structure are not discussed from personnel management (managerial) point of view.

Compensation in the broad sense was analyzed by Smith, Mazin (2004), Noe, Hollenbeck, Wright (2003), Dessler (2001), Gunnigle, Herat, Morley (2006), Xender-

son (2004), Armstrong, Steeve (2007) (Compensation & Benefits ..., 2012) in order to reveal its meaning and role. Povarič, Babin, Babin (2011), Lanovenko (2004), Fedčenko (2008), Babynina (2004) analyzed the organization's compensation policies and the compensation package design issues.

Numerous scientific works (e.g., Compensation Strategy (2008); Martocchio (2012)) deal with the strategic dimension of compensation, revealing the strategic role of personnel management tool, which describes the compensation role in the overall management of the company. However, the article skips more detailed analysis of this aspect.

Lithuanian scientists such as Stankevičienė, Lobanova (2006), Sūdžius (2001), Bakanauskienė (2008), Sakalas, Šilingienė (2002), Sakalas (2003) used, in the field of personnel management, remuneration or wage categories that scientists worldwide regard as compensation in the narrow sense, but the concept of compensation was not used. Žapatorius (2007) asserted that compensation is wages. Review of Lithuanian scientific literature demonstrates the fact that from the personnel management point of view the concept of compensation is not used or it is equated to wages, and this paper is the first contribution to compensation study, it describes its novelty and relevance in the development of human resource management topics.

**Research object:** compensation in personnel management.

**Research aim:** to analyze the variety of concepts of compensation so as to more clearly reveal the structure of the compensation package and its role in a company's per-

sonnel management.

**Research objectives:**

1. To explore the concept of compensation.
2. To analyze the variety of classifications of compensation.
3. To examine the nature and structure of the compensation package.

**Research methods:** descriptive research, analytical method, comparative analysis of the scientific literature.

**Conclusions:**

- Compensation is an integral part of personnel management, it allows motivating staff and improving organizational efficiency and helps the company to attract and retain the best employees.
- Wages are only part for the compensation system. It is necessary to consider the fact that the staff needs today that they seek to meet are higher (such as respect and self-expression), and compensation in the broad sense allows to achieve social goals.
- Global competition forces gaining competitive advantage through a compensation tool. Business goals and objectives play key role in compensation package formation carried out by the personnel department.
- Depending on the company, the compensation package structure under the compensation policy may serve different functions: staffing, motivation, social development, reproductive, cost accounting. The choice is determined by company size and financial capabilities.

**Keywords:** compensation, benefits, compensation package, compensation policy.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn.; priimtas 2013 m. vasario mėn.

The article has been reviewed.

Received in September 2012, accepted in February 2013.