

**Vilniaus universiteto Teisės fakulteto
Privatinės teisės katedra**

Akvilės Rudaitytės
V kurso, darbo teisės
studijų šakos studentės

Magistro darbas

Darbuotojų skatinimo priemonės ir jų taikymo ypatumai

Vadovas: Prof. dr. Tomas Davulis
Recenzentas: Lekt. dr. Arnas Paliukėnas

Vilnius
2020

TURINYS

ĮVADAS	3
1. Darbuotojų skatinimo samprata ir reikšmė	6
1.1. Darbuotojų skatinimo priemonių genezė Lietuvos teisėje	6
1.2. Darbuotojų skatinimo samprata ir atribojimas nuo darbo sutarties sąlygų	12
2. Darbuotojų skatinimo priemonių rūšys ir jų taikymas	23
2.1. Tiesioginis materialinis skatinimas	24
2.1.1. Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno	24
2.1.2. Dalyvavimas pelne ir akciniame kapitale	25
2.1.3. Darbuotojo mokymosi išlaidų kompensavimas	28
2.1.4. Išlaidų transportui apmokėjimas	30
2.1.5. Tiesioginės papildomos naudos	31
2.2. Netiesioginis materialinis skatinimas	33
2.2.1. Papildomo draudimo programos	34
2.2.2. Papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose	36
2.2.3. Trečiųjų asmenų teikiamos paslaugos	38
2.3. Nematerialinis skatinimas	39
2.3.1. Lankstus darbo laikas	40
2.3.2. Pripažinimo priemonių programa	42
2.3.3. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	43
3. Kiti darbuotojų skatinimo priemonių taikymo aspektai	46
3.1. Lygiateisiškumo principo taikymas skatinant darbuotojus	46
3.2. Valstybės tarnautojų ir kitų valstybės pareigūnų, kuriems nėra taikomos Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatos, skatinimas	52
IŠVADOS	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS:	60
SANTRAUKA (lietuvių k.)	67
SUMMARY (anglų k.)	68

IVADAS

Temos aktualumas. Nors darbuotojų skatinimas yra viena pagrindinių asmens motyvavimo tinkamai ir produktyviai dirbti sąlygų, mokslinėje literatūroje ši tema plačiau nagrinėjama vadybiniu, ekonominiu ar psichologiniu aspektais. Darbuotojų skatinimo būdai, skatinimo taikymas praktikoje teisiniu aspektu aptartas tik keliuose teisiniuose moksliniuose straipsniuose, kur bendrai ir glaustai aptariamas Lietuvos Respublikos darbo kodekso¹ (toliau – darbo kodeksas) straipsnis, susijęs su darbuotojų skatinimu, premijų išmokėjimo tvarka. Darbo kodekso komentaras² šiai darbo teisinių santykių sričiai skiria itin mažai dėmesio, nėra konkretaus išaiškinimo kada darbuotojo premijavimą laikyti jo skatinimu, o kada sudedamąją darbo užmokesčio dalimi. Lietuvos teismų praktika šiuo klausimu taip pat nėra gausi, aptikta vos keletas bylų, todėl detalesnė skatinimo rūšių bei pritaikymo galimybių analizė yra naudinga ne tik darbuotojams, bet ir aktuali modernias darbuotojų skatinimo priemones savo įmonėse siekiantiems diegti darbdaviams.

Darbo tikslas. Remiantis šiuo metu Lietuvoje galiojančiais teisės aktais, teismų praktika ir teisės doktrina, pateikti darbuotojų skatinimo priemonių analizę, išskirti skatinimo priemonių grupes ir aptarti pagrindines skatinimo priemones, įvertinti jų taikymo praktikoje galimybes, problematiką, taip pat aptarti lygiateisiškumo principo taikymo aspektus skatinant darbuotojus.

Darbo uždaviniai:

- 1) aptarti skatinimo sąvoką pasitelkiant Lietuvos teisėje įtvirtintais darbo teisės įstatymais, skatinimo tikslą;
- 2) išnagrinėti Lietuvos teisės aktuose numatytas darbuotojų skatinimo priemones, jų skyrimo sąlygas ir tvarką bei įvertinti Lietuvos teismų ir teisės doktrinos vertinimą;
- 3) apžvelgti Lietuvos Respublikoje įtvirtintose kolektyvinėse sutartyse numatomų darbuotojų skatinimo priemonių sąrašą, kiek jis skiriasi nuo darbo kodekse, bei darbo kodekso komentare pateiktų išaiškinimų, įvertinti teismų praktiką ginčo atveju;
- 4) remiantis medžiaga išskirti pagrindines darbuotojų tiesioginio materialinio

¹ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

² DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1.

skatinimo, netiesioginio materialinio skatinimo ir nematerialinio skatinimo priemonės bei jų pritaikymo praktikoje galimybės;

- 5) aptarti lygiateisiškumo principo taikymo skatinant darbuotojus svarbą, taikymo ypatumus, analizuojant Lietuvos Respublikos ir tarptautinių teismų praktikoje kilusius ginčus, pateikti diskriminavimo skatinant darbuotojus ir darbuotojų diferenciacijos santykį.

Darbo ribos. Šiame darbe nagrinėjamas darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį, skatinimas. Atsižvelgiant į tai, jog tam tikroms darbuotojų kategorijoms darbo kodekso nuostatos taikomos tiek, kiek to nereglamentuoja specialieji įstatymai, tikslinga aptarti valstybės tarnautojus ir kitus valstybės pareigūnus, kuriems taip pat taikomos įvairios skatinimo priemonės. Todėl šio darbo trečiosios dalies 3.2. punkte bus aptariami valstybės tarnautojų ir kitų valstybės pareigūnų skatinimo ypatumai. Tyrime nesiekama analizuoti užsienio šalių praktikos ir neatliekama kitų užsienio valstybių teisės aktų analizė skatinimo priemonių kontekste, tačiau kai kurios skatinimo priemonės taip pat sutinkamos ir užsienio šalių praktikoje.

Tyrimo objektas. Darbuotojų skatinimo formų ir priemonių teoriniai ir praktiniai taikymo aspektai Lietuvoje.

Tyrimo metodai. Nagrinėjamai temai atskleisti darbe pasitelkiama įvairūs tyrimo metodai. Darbe naudojamas sisteminės analizės metodas, leidžiantis sistemaiškai analizuoti nacionalinių teisės aktų nuostatas, aktualias darbuotojų skatinimo prasme. Lyginamojo istorinio metodo pagalba atlikta darbuotojų skatinimo priemonių genezė Lietuvos teisėje, kuri leido pamatyti, kaip darbuotojų skatinimo samprata ir reguliavimas darbo įstatymuose kito priklausomai nuo laikmečio ir aktualių socialinių, teisinių ir ekonominių sąlygų. Pasitelkus teismų praktikos analizės metodą atskleista Lietuvos Aukščiausiojo Teismo ir Europos Sąjungos Teisingumo Teismo formuluojama praktika, bei probleminiai darbuotojų skatinimo aspektai, susiję su premijos, kaip darbo užmokesčio sudedamosios dalies ir premijos, kaip skatinimo priemonės išmokėjimu ir reikalavimo teisės atsiradimu darbuotojams. Darbe plačiai naudojamas aprašomasis metodas, siekiant aptarti įvairių skatinimo priemonių turinį ir išsamiai išanalizuoti ypatumus su kuriais susiduriama skatinimo priemonės taikant praktikoje. Loginis analizės metodas darbe naudotas pateikiamiems apibendrinimams ir išvadoms formuluoti. Taip pat darbe naudojami lingvistinis ir teleologinis metodai, svarbūs teisės aktuose ir mokslinėje literatūroje pateiktų apibrėžimų, jų prasmės ir tikslo analizei.

Darbo originalumas. Pastaruosius penkerius metus teisės srityje nagrinėtų ir apgintų magistro darbų šia tema nebuvo. Darbas yra originalus tuo, kad nagrinėjama

darbuotojų skatinimo teisinė pusė, darbuotojų skatinimo priemonės darbe yra grupuojamos remiantis jų išraiška, naudą suteikiančiu subjektu, darbuotojų pasitenkinimo laipsniu, taip pat pateikiami darbuotojų skatinimo priemonių taikymo ypatumai.

Pagrindiniai literatūros šaltiniai yra Lietuvos Respublikos Konstitucija, darbo teisinius santykius apibrėžiantys teisės aktai, tokie, kaip Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, poįstatyminiai teisės aktai. Darbe taip pat remiamasi Europos Sąjungos Teisingumo Teismo, Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo, Lietuvos Aukščiausiojo teismo, Vilniaus apygardos teismo nutartimis ir sprendimais, kuriuose nagrinėjami darbuotojų skatinimo ir lygiateisiškumo principo skatinant darbuotojus klausimai. Vertinant atskirų skatinimo priemonių taikymo Lietuvos įmonėse galimybes, buvo pasiremta Lietuvos Respublikoje veikiančiose įmonėse taikoma darbuotojų skatinimo praktika, įtvirtinta vidaus teisės aktuose – kolektyvinėse sutartyse ar darbo tvarkos taisyklėse.

Magistro darbą sudaro pagrindinės trys dalys:

- pirmojoje, teorinėje, dalyje aptariama skatinimo apibrėžimo samprata, kilmė, jos įtvirtinimui darbo teisėje įtaką darę socialiniai, teisiniai, ekonominiai veiksniai bei analizuojamas santykis tarp darbuotojo skatinimo ir darbo sutarties sąlygų atskyrimo;

- antrojoje dalyje yra nagrinėjamos pasirinktos tiesioginio materialinio, netiesioginio materialinio ir nematerialinio darbuotojų skatinimo priemonės bei jų taikymo galimybės, siekiant pateikti pavyzdžius analizuojamos Lietuvoje įtvirtintos kolektyvinės sutartys ir kita literatūra.

- trečioji darbo dalis skirta kitiems darbuotojų skatinimo priemonių taikymo aspektams, tokiems kaip lygiateisiškumo principo taikymui, valstybės tarnautojų skatinimo priemonių taikymo ypatumams, aptarti.

1. Darbuotojų skatinimo samprata ir reikšmė

Darbuotojų skatinimas yra viena iš svarbiausių priemonių įmonių ir organizacijų gyvavimui. Šiuolaikinėje visuomenėje itin svarbu, kad darbuotojai jaustųsi motyvuoti, būtų patenkinti įvairūs jų poreikiai, kurie neapsiriboja vien tik atlygio už darbą gavimu ar piniginiu skatinimu, bet ir pasireiškia galimybe realizuoti savo gebėjimus, tobulėti, kilti karjeros laiptais. Nemotyvuotas ir neskatinamas darbuotojas dažnai neišnaudoja visos turimos jėgos darbui ir taip nepasiekia geriausių rezultatų, todėl darbdavys siekdamas paveikti darbuotojo elgesį turi kruopščiai pasirinkti atitinkamą skatinimo priemonę, kuri atitiktų darbuotojo poreikius ir lūkesčius. Siekiant išanalizuoti darbuotojų skatinimo sampratą ir reikšmę darbe atliekama darbuotojų skatinimo priemonių genezė Lietuvos darbo įstatymuose, bei pateikiamas darbuotojų skatinimo atribojimas nuo darbo sutarties sąlygų.

1.1. Darbuotojų skatinimo priemonių genezė Lietuvos teisėje

Nagrinėjant Lietuvos Respublikos teisės aktuose įtvirtintus darbuotojų skatinimo reglamentavimo aspektus yra labai svarbus istorinis lyginamasis aiškinimo metodas, kuris leidžia darbuotojų skatinimo priemonių virsmą ilgesniu periodu analizuoti kelių pagrindinių darbo teisės šaltinių – Lietuvos Tarybų Socialistinės Respublikos Darbo įstatymų kodekso (toliau šioje dalyje – DĮK)³, Lietuvos Respublikos darbo kodekso (įsigaliojo nuo 2002 m. birželio 4 d.) (toliau šioje dalyje – 2002 m. DK)⁴ ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso (įsigaliojo nuo 2017 m. liepos 1 d.) (toliau šioje dalyje – 2016 m. DK)⁵ kontekste.

1972 m. birželio 1 d. priimtame ir nuo 1973 m. sausio 1 d. galiojusiame DĮK dešimtojo skirsnio “Darbo drausmė”, 154 straipsnyje buvo numatytas paskatinimų sąrašas, kuriame įtvirtinta, jog už pavyzdingą darbinių pareigų vykdymą, laimėjimus socialistiniame lenktyniavime, darbo našumo didinimą, produkcijos kokybės gerinimą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, novatoriškumą darbe ir kitus pasiekimus darbe skiriami šie paskatinimai:

- 1) padėkos paskelbimas;
- 2) premijos davimas;

³ Lietuvos Tarybų Socialistinės Respublikos Darbo įstatymų kodeksas. *Vyriausybės žinios*, 1972-01-01, Nr. 18-137.

⁴ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002-06-26, Nr. 64-2569.

⁵ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

- 3) apdovanojimas vertinga dovana;
- 4) apdovanojimas Garbės raštu;
- 5) įrašymas Garbės knygoje, Garbės lentoje.

Kitokio pobūdžio paskatinimai galėjo būti numatyti šakinėse ir vietinėse vidaus darbo tvarkos taisyklėse, bei drausmės statuteuose, o kai kuriose organizacijose dėl papildomų paskatinimų galėjo būti sulygta vidaus socialistinio lenktyniavimo sąlygose, kolektyvinėse sutartyse, darbo šlovės kodeksuose ir kt.⁶

DĮK 156 straipsnyje buvo įtvirtinta dar viena darbuotojus skatinanti priemonė – pirmenybės ir lengvatos socialinio – kultūrinio ir butų – buitinio aptarnavimo srityje tiems darbininkams ir tarnautojams, kurie sėkmingai ir sąžiningai atlieka savo darbines pareigas. TSRS Ministrų Tarybos ir VPSCT nutarime⁷ nurodoma, kad susivienijimų, įmonių, įstaigų, organizacijų vadovai, profsąjunginės organizacijos turi plačiau numatyti ir taikyti gamybos pirmūnams ir novatoriams, taip pat asmenims, ilgą laiką sąžiningai dirbantiems organizacijose, lengvatas ir pirmenybes iš skatinimo fondų. Nutarime taip pat teigiama, kad nustatant atostogų laiką, skirstant butus, kelialapius į sanatorijas ar poilsio namus taip pat reikalinga atsižvelgti į darbuotojų darbo rezultatus.⁸ Taigi nutarime minimos papildomos skatinimo priemonės, kurios buvo taikomos darbuotojams: palankesnis atostogų laikas, kelialapiai į sanatorijas ar poilsio namus.

Kaip dar vieną skatinimo būdų šis kodekso straipsnis numatė darbininkams ir tarnautojams teikiamą pirmenybę keliant į aukštesnes pareigas, skiriant daugiau apmokamą arba geresnes darbo sąlygas kuriančią darbo vietą. Darbe pasižymėjusius kolektyvo narius kategorijos pakėlimui ar paaukštinimui darbe administracijai siūlė atestacinė komisija, tačiau plačias teises rengiant ar skirstant kandidatus turėjo ir darbo kolektyvai.⁹

Tuo pačiu TSKP CK, TSRS Ministrų Taryba ir VPSCT nutarime¹⁰ suteikė susivienijimų, įmonių ir organizacijų vadovams, jiems suderinus su profsąjungos komitetu ir atsižvelgiant į darbo kolektyvų rekomendacijas, teisę skirti skatinimo fondų lėšas neatlygintinai materialinei paramai teikti bei banko kreditui kooperatinių ir individualių gyvenamųjų namų statybai iš dalies padengti darbuotojams, išdirbusiems

⁶ NEKROŠIUS, I.; NEKRAŠAS, V.; ir DAMBRAUSKAS, A. *Lietuvos TSR darbo įstatymų kodekso komentaras*. Vilnius: Mintis, 1988. P. 253

⁷ Tarybų Socialistinių Respublikų Sąjungos Ministrų Tarybos ir Visasąjunginės Profesinių Sąjungų Centro Tarybos nutarimas. *Lietuvos centrinis valstybės archyvas*, 1983-07-28, Nr. 745, 3 punktas.

⁸ NEKROŠIUS, I.; NEKRAŠAS, V.; ir DAMBRAUSKAS, A. *Lietuvos TSR darbo įstatymų kodekso komentaras*. Vilnius: Mintis, 1988. P. 256

⁹ *Ibid.* P. 255

¹⁰ Tarybų Sąjungos Komunistų Partijos Centro Komiteto, Tarybų Socialistinių Respublikų Sąjungos Ministrų Tarybos ir Visasąjunginės Profesinių Sąjungų Centro Tarybos nutarimas. *Lietuvos centrinis valstybės archyvas*, 1979-12-13, Nr. 1117, 10 punktas.

tose organizacijose ne mažiau kaip penkerius metus, o jaunavedžiams – ne mažiau kaip dvejus metus. Išeinant darbuotojams iš darbo savo noru be svarbių priežasčių arba atleidžiant juos iš darbo už drausmės pažeidimą, skatinimo fondų lėšos, skirtos neatlygintinai paramai teikti arba banko kreditui padengti, turėjo būti gražintos susivienijimams, išmonėms ir organizacijoms per penkerius metus.

Darbuotojų skatinimas 2002 m. DK 233 straipsnyje įtvirtintas ir aiškinamas kiek siauriau, nei aukščiau minėtame DĮK, tačiau reglamentavimas iš esmės buvo paliktas panašus: straipsnyje numatyta, kad už gerą darbo ir 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, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.).¹¹ Šiame 2002 m. DK straipsnyje taip pat pateikiamas pavyzdinis darbuotojų skatinimo būdų (formų) sąrašas. Nesikeičia ir tai, jog kitokie paskatinimai, kuriuos skiria darbdavys gali būti numatyti įmonių, įstaigų, organizacijų darbo tvarkos taisyklėse, kolektyvinėse sutartyse, specialiuose norminiuose aktuose, kurie reglamentuoja darbo drausmę, bei kituose vietiniuose norminiuose aktuose, kuriuose be darbuotojų skatinimo priemonių taip pat reglamentuojama ir jų skyrimo tvarka.¹²

Darbuotojams paskatinamus skiria darbdavys įformindamas tokį sprendimą teisės taikymo aktu (įsakymu, potvarkiu, sprendimu ir pan.). Teismų praktikoje sutinkamos nuomonės, kad skatinimas, kai jis yra taikomas dėsningai ir laikantis atitinkamos tvarkos, gali būti pripažintas darbuotojo skatinimu ir ginčo atveju priteisiamas darbuotojui net neįtvirtintus jokių specialiu ar vietiniu teisės taikymo aktu. Tuo pačiu metu darbuotojui gali būti taikomi keli skatinimo būdai (tiek materialinis, tiek nematerialinis), siekiant patenkinti darbuotojo dvasinius ir materialinius poreikius. Norminiuose teisės aktuose yra numatyta, kad darbdavys, norėdamas paskatinti darbuotojus už gerą darbo pareigų vykdymą bei kitus darbo rezultatus, gali ne tik pats vienokiu ar kitokiu būdu tai daryti, bet ir, esant įstatymų nustatytoms sąlygoms, siūlyti apdovanoti valstybės apdovanojimais, ginklais, suteikti geriausią metų tos specialybės darbuotojo vardą ir kt.¹³ Galutinį sprendimą dėl apdovanojimų priima ne darbdavys, o tą funkciją atliekančios valstybės institucijos ar pareigūnai, tačiau detaliau jų skyrimo pagrindai ir tvarka šiame darbe nebus nagrinėjami, nes skatinimo procedūrų taikymas ne šio darbo nagrinėjimo objektas.

¹¹ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002-06-26, Nr. 64-2569.

¹² NEKROŠIUS, I., *et al. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8. P.327.

¹³ *Ibid.*

Taip pat 2002 m. DK straipsnyje kaip viena iš pavyzdinių darbdavio taikomų paskatinimo priemonių yra įvardinta papildomų atostogų darbuotojui suteikimas. Kadangi nei 2002 m. DK 168 straipsnyje, kuriame yra numatytas Kasmetinių papildomų atostogų suteikimas, nei Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-04-22 nutarime Nr. 497, kuriame patvirtinta Kasmetinių papildomų atostogų trukmė, suteikimo sąlygos ir tvarka¹⁴ nenustatoma papildomų atostogų už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus, todėl tokios atostogos darbuotojui gali būti suteikiamos tik remiantis darbo sutartyje sulygtomis nuostatomis, arba kolektyvine sutartimi, arba įmonės, įstaigos, organizacijos darbo tvarkos taisyklėmis.

Apibendrinant 2002 m. DK galima daryti išvadą, kad įstatymų leidėjas, reglamentuodamas ne baigtinį skatinimo priemonių sąrašą leido darbdaviams lanksčiau motyvuoti darbuotojus, priklausomai nuo finansinių galimybių, darbuotojo įsitraukimo į įmonės tikslus, nuo pasiektų rezultatų.

Lyginant DĮK nuostatas ir teisinį reglamentavimą su 2002 m. DK numatytu teisiniu reglamentavimu būtina atsižvelgti į tuo metu galiojančią valstybės santvarką. DĮK galiojimo laikotarpiu privataus kapitalo įmonių nebuvo, viskas buvo reguliuojama valstybės, valstybė buvo vienintelis darbdavys, dėl ko, siekiant, kad valstybės įgalioti vadovai tinkamai ir vienodai taikytų teisės aktų nuostatas, teisinis reglamentavimas buvo griežtai ir detalai sureglamentuotas, be jokių galimybių nukrypti nuo teisės aktų nuostatų. Visos skatinimo priemonės buvo detalizuotos, nebuvo galimybių pasirinkti kitas alternatyvas.

Tuo tarpu 2002 m. DK priėmimą sąlygojo pasikeitusios rinkos sąlygos ir būtinybė reglamentuoti ir privačių darbdavių teisinių santykių ribas. Kadangi įstatymų leidėjai neturėjo patirties, dalis su darbo santykiais susijusių nuostatų buvo perkelta iš DĮK, tačiau priklausomai nuo situacijos įtraukiant nuostatas, svarbias reglamentuoti privataus darbdavio teisinius santykius su darbuotojais. Štai keletas pavyzdžių, rodančių griežto reglamentavimo, be galimybės darbdaviui su darbuotoju susitarti lanksčiau, aspektus – darbo sutarties pavyzdinės formos įtvirtinimas, numatomos tik keturių darbo sutarčių rūšys (neterminuota darbo sutartis, terminuota darbo sutartis, nuotolinio darbo sutartis ir papildomo darbo sutartis), darbo laiko struktūros apibrėžtumas ir pan.

2016 m. DK darbuotojų skatinimo nuostatos detalčiau aptartos tik susijusios su materialiniu skatinimu. 2016 m. DK 139 str. 2 d. 6 p. ir 3 d. numato, kad „Darbuotojo

¹⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Kasmetinių papildomų atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“. *Valstybės Žinios*, 2003-04-25, Nr. 39-1787.

darbo užmokestį sudaro: <...> premijos, darbdavio iniciatyva skiriamos paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą, jo ar įmonės, padalinio ar darbuotojų grupės veiklą ar veiklos rezultatus¹⁵. <...>. 2016 m. DK 142 straipsnis plačiau reglamentuoja darbuotojų premijavimo atvejus ir tvarką. Įstatymo leidėjas nustato du darbuotojo premijavimo atvejus:

- 1) premiją kaip darbo apmokėjimo sistemos dalį;
- 2) premiją kaip skatinamąją išmoką¹⁶.

Premija, numatyta šio straipsnio 1 dalies 2 punkte yra skatinamojo pobūdžio, t. y. darbdavys neprivalo skirti išmokos už individualius darbuotojo rezultatus, bet pagal darbo apmokėjimo sistemą ar kitais pagrindais ją skiria. Tokio pobūdžio premija reiškia, kad darbuotojui nėra suteikiama teisė jos reikalauti, nebent darbo teisės normose toks reikalavimas būtų suformuluotas imperatyviai. Įstatymų leidėjas pabrėžia, kad skatinamoji premija darbuotojui gali būti neskiriama, jei jis per paskutinius šešis mėnesius padaro pareigų, nustatytų darbo teisės normose ar darbo sutartyje, pažeidimą. Įstatymų leidėjas nedetalizuoja, ar toks darbo pareigų pažeidimas turėtų būti kaip nors įforminamas, tačiau tai neužkerta kelio sprendimo neskirti premijos ginčyti individualiųjų ginčų dėl teisės nustatyta tvarka.

Kitos išmokos ar dovanos yra skirtos paskatinti darbuotoją, jį apdovanoti, jos skiriamos išskirtinai darbdavio valia, nesant įsipareigojimo jas mokėti pagal teisės norminius aktus, taip pat svarbu, jog apdovanoti galima ne tik pinigine išmoka, bet ir kitokiu turtu (dovana) ar paslaugomis. Tam, kad išmoka būtų laikoma atitinkančia 2016 m. DK 139 str. 2 d. 6 p. apibrėžtį ir atitiktą skatinimo sampratą, ji privalo atitikti abu kriterijus:

- 1) būti skiriama darbdavio valia, nesant teisinės pareigos ją mokėti;
- 2) būti skiriama ne už atliktą darbą, o išskirtinai kaip individualus darbuotojo paskatinimas, apdovanojimas¹⁷.

Premija, numatyta 2016 m. DK 142 straipsnio 1 dalies 1 punkte nustatoma už tai, kad darbuotojas asmeniškai pasiekia tam tikrus su juo darbo sutartyje suslygtus, darbo apmokėjimo sistemoje ar kitose teisės normose nustatytus tikslus ar rezultatus. Remiantis tuo jam privalo būti atlyginta šiuose susitarimuose ar teisės normose nustatyta tvarka. Darbuotojas įvykdęs sutartyje ar darbo teisės normose, reglamentuojančiose darbo

¹⁵ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709. 139 str., 2 d., 6 p. ir 3 d.

¹⁶ *Ibid.*, 142 str.

¹⁷ Premijos ir darbo užmokestis naujajame Darbo kodekse [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: < <http://linden.lt/blog/visi/premijos-ir-darbo-uzmokestis-naujajame-darbo-kodekse/>>.

apmokėjimą, nustatytas sąlygas, įgyja teisę į nustatyto dydžio premijinio pobūdžio išmoką ir darbdavys neturi teisės atsisakyti ją sumokėti, nes ji jau yra tapusi darbo apmokėjimo sąlygų dalimi, t. y. ji yra įskaitoma į vidutinį darbo užmokestį. Priešingai, premija, mokama darbdavio diskrecija yra nesusieta su rodiklių pasiekimu ir nėra įskaitoma į vidutinį darbo užmokestį, pagrindinis tokių premijų atribojimas yra premijos apskaičiavimo formulės nebuvimas arba jos galutinio dydžio neapibrėžtumas, taip pat tokios premijos išmokėjimo priklausymas nuo darbdavio diskrecijos ir pan.

Atlikus darbuotojų skatinimo priemonių genezę Lietuvos teisėje, darytina išvada, kad skatinimo priemonių reglamentavimo ypatumai keitėsi priklausomai nuo politinio ir ekonominio Lietuvos valstybės gyvenimo. Sovietiniu laikotarpiu teisės aktuose įtvirtintas tikslus ir griežtas reglamentavimas, neleidęs jokio lankstumo, su aiškiais nurodymais įgaliotiems vadovams, siekiant riboti tiek vadovų, tiek darbuotojų teises, svarbios darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, darbuotojų kontrolė, nuobaudų sistema ir pan. Skatinimo priemonių sąrašas įtvirtintas teisės aktuose detalus, be galimybės plėsti ir taikyti savo nuožiūra. Svarbiausias teisiškai apibrėžtas skatinimo priemonių tikslas – išskirti geriausius rezultatus pasiekusius darbuotojus ir juos paskatinti.

Nepriklausomos Lietuvos valstybės siekis ir pastangos kurti savo teisinę sistemą, 2004 metų integracija į Europos Sąjungą, taip pat iš esmės pasikeitusios ne tik socialinės, ekonominės, bet ir teisinės sąlygos lėmė kitokią skatinimo priemonių taikymo raidą. Lietuva, ilgą laiką buvo Sovietų Sąjungos dalimi ir atgavusi nepriklausomybę keisdama teisės aktus, jas derino prie pasikeitusių gyvenimo sąlygų, tačiau dalis nuostatų buvo tiesiog perkeliama ir taikoma.

Palyginus darbuotojų skatinimo priemonių įtvirtinimą DĮK, 2002 m. DK bei 2016 m. DK, galima rasti nemažai panašumų, o taip pat ir skirtumų. Panašumai išvelgiami kalbant apie bendrą skatinimo esmę: už gerą darbą darbuotojams skiriamos premijos, dovanojamos dovanos, pareiškiami padėka. Tuo tarpu pagrindiniai skirtumai pasireiškia darbuotojų skatinimo reglamentavimo detalume, bei išmokų, kurios skiriamos už pasiektus rezultatus ir išmokų, kurios yra skatinamojo pobūdžio apibrėžimuose. Svarbiausias skirtumas siejamas su laikmečio pasikeitimu, bei komentuojamų straipsnių aktualumu ir platesne diskrecija, darbdaviui pasirinkti darbuotojų skatinimo būdą.

Išnagrinėjus konkrečiuose darbo įstatymuose įvairiu laikotarpiu reguliuojamas skatinimo priemonės, darytina išvada, kad visgi skatinimo priemonės teisiškai suvokiamos per siauresnės sampratos reguliavimo turinį – skatinimas pagrinde reglamentuojamas tik kaip atlygis už pasiektus gerus rezultatus. Nėra reguliuojamos tos skatinimo priemonės, kurios motyvuotų darbuotoją pasirinkti darbdavį įsidarbinant, ar

motyvuoti darbuotoją darbdaviui dirbti ilgesnį laiką ir siekti gerų rezultatų. Šie aspektai nėra Darbo kodekso nuostatų reguliavimo objektu.

Tačiau, kadangi darbuotojų skatinimo aspektas XXI amžiaus globalizacijos kontekste darbdaviui tampa labai svarbiu aspektu, skatinimo priemonių, taikomų darbdavio darbuotojams sąrašas vis plečiasi, svarbiu aspektu tampa ne tik materialinės skatinimo priemonės, tačiau ir moralinės, taip pat skatinimo priemonės nukreipiamos pritraukti kvalifikuotą darbuotoją, jį išlaikyti, bei motyvuoti siekti gerų rezultatų ir našaus darbo, o ne tik skatinimui, kaip darbuotojo pasiektų rezultatų įvertinimui.

1.2. Darbuotojų skatinimo samprata ir atribojimas nuo darbo sutarties sąlygų

Darbuotojų skatinimo priemonių, siekiant institucijos ar įmonės novatoriškų tikslų paieška Lietuvoje pakankamai nauja sritis, atėjusi su globalizacijos kryptimi. Kadangi skatinimas darbuotojui svarbus ne tik materialiniu, bet ir moraliniu-psichologiniu aspektu, ši sritis tapo vis svarbesnė darbdaviams, siekiantiems ekonominės naudos, kurie priversti ieškoti būdų, kaip pritraukti ir išlaikyti motyvuotus darbuotojus, padidinti jų motyvaciją, taip pagerinti jau esamų darbuotojų potencialą.

Darbuotojų skatinimo sampratą svarbu analizuoti įvairių mokslų kontekste. Siekiant detaliai analizuoti darbuotojų skatinimą, kaip darbo kokybei ir kiekybei įtaką darantį procesą, svarbu šią sąvoką aptarti ne tik per teisinę, bet per kitų mokslo šakų, tokių kaip vadyba ir psichologija, prizmę, siekiant suvokti šios sąvokos atsiradimą ir prasmę. Siekiant detaliau išsiaiškinti darbuotojų skatinimo sąvoką ir prasmę darbe remiamasi psichologų išaiškinamais apie darbo motyvaciją.

Darbo motyvacijai paaiškinti yra sukurta daugybė teorijų, kurios visos siekia išsiaiškinti, kokie yra darbuotojo poreikiai, elgesio normos, kokius tikslus ir kokiomis sąlygomis jie nori juos pasiekti, kokios priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus. Motyvacijos sąvoka atsirado ekonomikos srityje apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus, vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai.

Pagrindinės dvi darbuotojų motyvacijos teorijų kryptys, kurias galima išskirti yra:

1. *poreikių teorijos*, kuriose dėmesys yra kreipiamas į darbuotojo poreikius, t. y. tai kas jį skatina ir motyvuoja užsiimti tam tikra veikla. Šiose teorijose nagrinėjami asmeniniai stimulai, bei tikslai, kurių siekia žmogus norėdamas patenkinti savo poreikius.

2. *procesinės teorijos*, kurių atstovai teigia, jog žmonių elgesį lemia ne tik poreikiai, bet ir rezultato siekimas. Šiose teorijose nagrinėjama, kaip darbuotojas pasirenka konkretų elgesio būdą, bei paskirsto savo pastangas siekiant tikslo¹⁸.

Mokslinėje literatūroje aprašoma daug įvairių teorijų, aiškinančių žmogaus siekius ir poreikius. Jas išanalizavus galima teigti, jog dauguma jų suformuotos remiantis trimis požiūriais: ankstyvuojų, šiuolaikinių ir vėlyvuojų. Ankstyvasis siejamas su uždarbiu arba darbdavio ir darbuotojo santykiais, taip pat tinkamų sąlygų dirbti suformavimu. Šiuolaikinis požiūris pagrįstas darbuotojų lojalumo organizacijai formavimu per asmeninės ir darbo gėrovės kūrimą. Vėlyvasis motyvacinis požiūris remiasi darbuotojo elgesio vidinių priežasčių analize. Visomis motyvacijos teorijomis siekiama nustatyti veiksnius, skatinančius darbuotoją produktyviai veikti.

Svarbu atskirti „motyvavimo“ ir „motyvacijos“ sąvokas, nes šios sąvokos neretai vartojamos kaip sinonimai, tačiau turi skirtingas reikšmes. Motyvacija paaiškina judėjimo, veiklos priežastis, kitaip tariant, motyvus¹⁹. Motyvacija gali būti apibūdinta kaip vidinė žmogaus būseną, suinteresuotumas, noras veikti tam tikra linkme, kaip įsisąmonintos arba ne visai įsisąmonintos psichinės priežastys, veikiančios kaip elgesio paskata. Psichologijoje motyvacija apibūdinama kaip poreikis ar troškimas, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą²⁰. Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens vidinę paskatą ar poreikį.

Kadangi motyvacija darbo procese nėra pastovi, su laiku ji mažėja, todėl darbdavys turi stengtis daryti darbuotojui poveikį sukeldamas asmens norą dirbti. Nuo čia ir prasideda darbuotojo motyvavimas. Būtent motyvavimo pagalba ir yra siekiama užtikrinti darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų motyvavimas tai konkrečių, tarpusavyje susijusių skatinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, bei aktyvumui darbe didinti.

Lietuvos Respublikos darbo kodekse (toliau darbe – darbo kodeksas) nėra aptarta darbuotojų skatinimo sąvoka. Skatinimas, kaip darbo kodekso nuostatų reguliavimo objektas minimas tik 142 straipsnyje²¹, kuriame kalbama apie darbuotojų premijavimo tikslus, nurodoma, kad vienas iš tikslų: „darbdavio iniciatyva paskatinti jį už gerai atliktą darbą, veiklą ar veiklos rezultatus“. Tai reiškia, kad jei darbdavys neprivalo skirti

¹⁸ ČIARNIENĖ, R.; NEVERDAUSKAS, B. *Organizacijų vadybos pagrindai*: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2011. P. 154

¹⁹ GRAŽULIS V. *Motyvacijos pasaulis – jų supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija, 2005. P. 5

²⁰ MEYRS, D. G. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. P. 399

²¹ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709. 142 str.

išmokos už individualius darbuotojo rezultatus, bet pagal darbo apmokėjimo sistemą ar kitais pagrindais ją skiria, tai tokia išmoka yra laikoma skatinamojo pobūdžio²².

Teisine prasme darbuotojų skatinimas suprantamas, kaip viešas darbuotojo, grupės darbuotojų ar viso darbuotojų kolektyvo darbo nuopelnų pripažinimas, išreikštas darbo įstatymų nustatyta tvarka²³. Darbo kodekse nėra numatytas skatinimo priemonių sąrašas, paliekama itin plati diskrecija darbdaviui pasirinkti kokiomis priemonėmis skatinti darbuotojus todėl skatinimo samprata ir priemonių įvarovė atsiskleidžia tiriant kitus įstatymus, poįstatyminius aktus, bei analizuojant darbuotojų skatinimo sampratą kitų mokslų kontekste.

Globalizacija, darbdavio noras pritraukti kvalifikuotą personalą, siekti darbuotojų įsitraukimo į įmonės rezultatų pasiekimą, atsakomybės laipsnio pasidalinimas sukuria tarp darbuotojo ir darbdavio teisinius santykius motyvavimo ir skatinimo prasme. Šiuo metu darbuotojų motyvavimui yra taikomos įvairios skatinimo priemonės: kaip įvairių su darbu susijusių išlaidų, pvz.: telefono, transporto išlaidų kompensavimas; papildomos naudos gaunamos iš trečiųjų asmenų, tokios kaip papildomas sveikatos ar gyvybės draudimas, papildomas pensijos kaupimas. Didesnėse organizacijose labai populiarūs darbuotojų skatinimo priemonė yra įmonės automobilis, taip pat nemažą motyvuojantį poveikį turi moralinės skatinimo priemonės, tokios kaip organizacijos prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais, bei profesinio tobulinimosi galimybės. Teigiamas socialinis — psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris taip pat veikia kaip stiprus motyvatorius. Todėl darbe skatinimo priemonių visuma, taikoma darbdavio, kad pritraukti kvalifikuotą darbuotoją, jį išlaikyti, motyvuoti siekti geresnių įmonės rezultatų yra laikoma darbuotojo skatinimu teisine prasme.

Labai svarbus teisinis aspektas – būtinybė atriboti darbuotojų motyvavimą nuo privalomų įsipareigojimų. Tam, kad skatinimo priemonės veiktų efektyviai labai svarbus yra darbuotojo suvokimas, kad jam teikiamos papildomos naudos siekiant jį skatinti. Svarbu yra tai, jog darbuotojui reikalavimo teisė atsiranda tada, kai jo gaunama nauda yra

²² DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 438.

²³ NEKROŠIUS, I., *et al. Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008. ISBN 978-9955-30-027-4. P. 413.

apibrėžta darbo sutartyje, kolektyvinėje sutartyje ar įstatymuose. Šiame kontekste svarbu išanalizuoti ir atriboti skatinimą nuo darbo sutarties sąlygų.

Darbo sutarties sąlygos pagal darbo kodekso 33 straipsnio 1 d. yra skirstomos į būtinias ir papildomas darbo sutarties sąlygas²⁴. Būtiniosios darbo sutarties sąlygos – tai darbo funkcija, darbo apmokėjimo sąlygos ir darbovietė. Šių darbo sutarties sąlygų apibrėžtis yra itin reikšminga dėl to, kad susitarimas dėl jų leidžia spręsti apie darbo sutarties sudarymo faktą²⁵. Sutarus dėl šių sąlygų darbo sutartis laikoma sudaryta pagal darbo kodekso 42 straipsnį²⁶. Papildomos darbo sutarties sąlygos – tai visos kitos darbo sutartyje šalių aptariamoms, bet nesančios jai privalomos sąlygos. Svarbu tai, kad nors dėl tokių sąlygų galima tartis arba nesitarti, ir darbo sutartis vis tiek galios, susitarus dėl jų jos tampa šalims privalomos²⁷.

Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje konstatuota, kad visos šalių sulytos darbo sutarties sąlygos, jeigu darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose arba kolektyvinėje darbo sutartyje nėra draudimo dėl jų susitarti, yra vienodai privalomos darbo sutarties šalims ir gali būti keičiamos įstatymų nustatyta tvarka²⁸. Teismai taip pat pažymi, kad įstatyme nustatyti darbo sutarčiai keliami reikalavimai neapriboja darbo sutarties šalių teisės susitarti dėl bet kokių papildomų sąlygų, kurios neprieštarauja teisės aktams ir kolektyvinių sutarčių nuostatoms. Bendroji taisyklė yra tokia, kad visos sąlygos turi būti įtvirtinamos darbo sutartyje²⁹. Kilus ginčui dėl to, ar darbdavio darbuotojo naudai atliekami veiksmai, kurie nėra apibrėžti darbo sutartyje, vertintini kaip darbo sutarties sąlyga, būtina nustatyti, ar darbo sutarties šalių elgesys, atliekamų veiksmų pobūdis, kitos reikšmingos aplinkybės sudaro pagrindą spręsti, kad darbo teisinių santykių metu buvo šalių susitarimas šiuos veiksmus vertinti kaip vieną sutarties sąlygų, kuri yra darbdaviui privaloma ir turi būti jo vykdoma.³⁰

²⁴ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

²⁵ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1. P.135.

²⁶ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

²⁷ TIAŽKIJUS, V.; PETRAVIČIUS, R.; ir BUŽINSKAS, G., *Darbo teisė*. Vilnius: Justitia, 1999. ISBN: 9986-567-24-6.

²⁸ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. *2008 m. gegužės 19 d. nutartis civilinėje byloje L. B. v. VšĮ Lietuvos aklujų biblioteka*, Nr. 3K-3-274/2008.; Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. *2009 m. gegužės 11 d. nutartis civilinėje byloje J. B. B. v. UAB „Neo Group“*, bylos Nr. 3K-3-210/2009; Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. *2010 m. kovo 25 d. nutartis civilinėje byloje M. Ž. ir kt. v. Valstybinė teismo psichiatrijos tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos*, bylos Nr. 3K-3-125/2010.

²⁹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. *2013 m. vasario 28 d. nutartis civilinėje byloje A.M. v. „Emira“*, bylos Nr. 3K-3-62/2013.

³⁰ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. *2012 m. gruodžio 21 d. nutartis, priimta civilinėje byloje E. N. v. UAB „Vičiūnai ir partneriai“*, bylos Nr. 3K-3-598/2012.

Darbo sutarties sąlygos gali būti nustatytos rašytinėje darbo sutartyje, norminiuose teisės aktuose, taip pat gali būti teismo nustatytos iš darbo sutarties šalių elgesio, atliekamų veiksmų, kitų reikšmingų aplinkybių apie faktinį sutarties vykdymą, kurie sudaro pagrindą spręsti, kad darbo teisinių santykių metu buvo šalių susitarimas atitinkamą elgesį, veiksmus ir kt. vertinti kaip vieną iš sutarties sąlygų³¹.

Aiškinantis darbuotojų skatinimo sampratą ir analizuojant darbuotojų skatinimo atribojimą nuo darbo sutarties sąlygų, susiduriama su teisine problema, jog premijos, kuri yra sudedamoji darbuotojo darbo užmokesčio dalis ir premijos, kuri yra laikoma skatinimo priemone atribojimas yra labai sudėtingas. Darbo kodekse neapibrėžiami šių premijų skyrimo rodikliai ir nustatymo tvarka, o tokių rodiklių nustatymo tvarka ir sąlygos yra paliktos išimtinai darbdavio diskrecijai. Darbo kodekso 140 straipsnio 3 dalyje numato, jog darbo apmokėjimo sistema nustatoma kolektyvine startimi, o kai tai nustatančios kolektyvinės sutarties darbdavio įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje nėra, darbo apmokėjimo sistemą privalo patvirtinti darbdavys³². Darbo apmokėjimo sistema apima pareiginę algą, tarifinius atlygius, priedus, priemokas ir bet koki kitą papildomą apmokėjimą už darbą³³. Nepaisant to, kad darbdavys veikia savo diskrecija, darbo apmokėjimo sistemą kuria pagal savo poreikius, tikslus ir praktikas, siekdamas įgyvendinti personalo vadybos mokslo teikiamas atlyginimo, motyvavimo ir skatinimo naujoves³⁴, prieš tvirtinant tokio pobūdžio vietos norminį aktą, privaloma darbo kodekso 206 straipsnyje nustatyta tvarka įvykdyti informavimo ir konsultavimo procedūrą. Tokią pareigą turi darbdaviai, įdarbinantys dvidešimt ir daugiau darbuotojų. Tai suponuoja tai, jog darbdavio diskrecija yra ribojama būtent informavimo ir konsultavimo procedūros. Tam, kad būtų lengviau skirti, kada premija yra laikoma darbo užmokesčio sudedamąja dalimi, o kada suvokiama kaip skatinimo priemonė svarbu glaustai aptarti kokia yra formuluojama teismų praktika Lietuvoje šiuo klausimu.

Analizuojant Lietuvos teismų praktiką, susijusią su premijų, kaip skatinimo priemonių skyrimu ir mokėjimu, pastebima, kad teismų praktikos šiuo klausimu nėra gausu, ypač pagal 2016 m. darbo kodekso reglamentavimą, tačiau galima rasti keletą bylų, kurių pagalba galima susiformuoti teismų poziciją ir požiūrį į premijų skyrimo tvarką ir darbdavio teisę skirti bei išmokėti skirtingo pobūdžio premijas, taip pat kurios

³¹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2013 m. vasario 28 d. nutartis civilinėje byloje A.M. v. "Emira", bylos Nr. 3K-3-62/2013.

³² Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709, 140 str. 3 d.

³³ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 432.

³⁴ *Ibid.*

premijos yra laikomos darbo apmokėjimu, kaip darbo sutarties sąlyga, o kurios premijos yra mokamos kaip skatinamosios išimtinai darbdavio iniciatyva.

Lietuvos Respublikos Aukščiausiojo teismo byloje J.K. prieš UAB „Espersen Lietuva“³⁵, ieškovė J.K. kreipėsi į teismą prašydama priteisti iš atsakovo darbo užmokestį, nurodant, kad jos darbo užmokestį sudarė nekintama darbo užmokesčio dalis (valandinis atlygis), priemoka už produktyvumą ir efektyvų darbo laiko panaudojimą (ši priemoka mokama nuo pagamintos produkcijos kiekio ir kokybės), bei stabilumo premija (mokama už kiekvieną darbo valandą, priklausomai nuo to, ar darbuotojas neturėjo pravaikštų, ar nepraleido dėl kitų priežasčių darbo laiko). Ieškovės teigimu, jai tekdavo dirbti ir poilsio dienomis, tačiau už darbą poilsio dienomis jai nebuvo mokama dvigubai, kaip tai numatyta DK 194 straipsnio 1 dalyje. Už darbą poilsio dienomis atsakovas dvigubai apmokėdavo tik nekintamą darbo užmokesčio dalį, tuo tarpu priemokos už produktyvumą ir efektyvų darbo laiko panaudojimą, stabilumo premijos, darbo kodekse numatytų priemokų (už viršvalandinį, naktinį darbą ir kt.) atsakovas nedvigubindavo. Teismas, nagrinėdamas skundą pasisakė, kad „Darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį, jis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą“³⁶. Taigi, darbo užmokestis apima tiek pagrindinį darbo užmokestį, tiek ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą pagal iš anksto nustatytus rodiklius, t. y. priedus, priemokas ir pan. Teismas vadovaudamasis darbo kodekso 186 straipsnio 2 dalimi daro išvadą, kad darbo užmokestis apima ir premijas, kurios numatytos darbo sutartyse už tam tikrų rodiklių įvykdymą, kuriuos įvykdęs darbuotojas įgyja subjektyvią teisę reikalauti premijos, o darbdavys privalo ją išmokėti“³⁷. Iš byloje pateiktų dokumentų, reglamentuojančių priemoką už produktyvumą ir efektyvų darbo laiko panaudojimą bei stabilumo premiją, matyti, kad šios išmokos mokamos už tam tikrų, nustatytų rodiklių įvykdymą. Be to, priemoka už produktyvumą ir efektyvų darbo laiko panaudojimą lokaliniuose aktuose yra paties atsakovo įvardijama kaip priemoka gamybos darbuotojams prie nekintamosios darbo užmokesčio dalies³⁸. Dėl to šioje byloje daroma išvada, kad premija buvo skiriama už išdirbio rodiklius ir yra laikoma darbo užmokesčio dalimi, ko pasekoje privalėjo būti dvigubinama už darbą poilsio dienomis.

³⁵ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartis civilinėje byloje J.K. v. UAB „Espersen Lietuva“, Nr. 3K-3-451/2006.

³⁶ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002-06-26, Nr. 64-2569, 186 str. 1 d.; 2 d.

³⁷ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartis civilinėje byloje J.K. v. UAB „Espersen Lietuva“, Nr. 3K-3-451/2006.

³⁸ *Ibid.*

Kitoje Lietuvos Respublikos Aukščiausiojo Teismo byloje I.S. „Panevėžio statybos trestas“³⁹ kilo ginčas dėl išmokos (premijos), susijusios su darbo teisiniais santykiais, vertinimo: ji turi būti laikoma darbo užmokesčiu 2002 m. darbo kodekso 186 straipsnio prasme ar darbuotojo skatinimo priemone 2002 m. darbo kodekso 233 straipsnio prasme. Ieškovės teigimu, reikalaujamos priteisti premijos turi būti laikomos darbo užmokesčio dalimi, o pareigą jas mokėti ir jų dydį nustatė įmonės administracijos darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatai. Atsakovas su pareikštu ieškiniu nesutiko, nurodydamas, kad ieškovės prašoma priteisti premija buvo darbuotojų skatinimo priemonė, skiriama tik darbdavio valia, todėl ieškovė neturi teisės jos reikalauti. Šioje byloje svarbus aspektas yra tai, kaip teismas aiškina darbuotojo skatinimo ir darbo sutarties sąlygų atribojimą: sąlygos įtvirtintos ne darbo sutartyje, o nuostatuose, įmonės vadovo įsakymuose, kituose administracijos aktuose, neatskiriama darbo sutarties dalimi tampa tik tuo atveju, kai darbo sutartyje yra nuoroda į konkretų aktą. Šioje nutartyje teismas palaiko ankstesnę Lietuvos Aukščiausiojo Teismo suformuluotą praktiką, jog „darbo užmokestis – tai atlyginimas už darbuotojo pagal darbo sutartį atliekamą darbą, apimantis pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Darbo užmokestį sudaro dvi dalys – tarifinis atlygis ir premijos, priedai, priemokos. Tarifinis atlygis – tai fiskuotas pinigų kiekis už darbą einant konkrečias pareigas per valandą ar mėnesį esant normalioms darbo sąlygoms. Premijos, priedai, priemokos – tai kintamoji darbo užmokesčio dalis, nustatoma atsižvelgiant į darbuotojo profesines savybes, jo atliekamo darbo kokybę ir kt.“⁴⁰ Teismas, sprenddamas dėl darbo sutarties turinio ginčijamais klausimais, t. y. dėl ginčo premijos pobūdžio, vertino pagal sutarčių aiškinimo taisykles ir principus:

1) teismas, nustatinėdamas premijos prigimtį, rėmėsi AB „Panevėžio statybos trestas“ filialo „Pastatų apdaila“ administracijos darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatų aiškinimu, t.y. nustatė, kad nuostatuose tiesiogiai nurodyta, kad darbuotojų darbo apmokėjimą sudaro pagrindinis darbo užmokestis, ketvirtinės premijos ir premijos už metinius rezultatus;

2) teismas atsižvelgė į tai, kad premija įtraukta į darbo apmokėjimą kaip savarankiška darbo užmokesčio dalis, darbo apmokėjimo nuostatuose nustatyta jos apskaičiavimo tvarka, taip pat, kad premijas darbuotojams skiria filialo direktorius,

³⁹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2011 m. balandžio 26 d. nutartis civilinėje byloje I.S. v. AB „Panevėžio statybos trestas“, Nr. 3K-3-202/2011.

⁴⁰ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2008 m. gruodžio 16 d. nutartis civilinėje byloje V. R. v. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, bylos Nr. 3K-3-602/2008.

atsižvelgdamas į iš anksto nustatytus kriterijus: darbo kokybę, iškeltų uždavinių vykdymą, darbą komandoje, discipliną.

3) teismas vertino tarp šalių susiklosčiusią darbo teisinių santykių praktiką, t.y. nepaisant lingvistinio darbo sutarties turinio, ieškovei mokamos ginčijamos premijos buvo ne išimtinis darbdavio nuožiūra darbuotojui skiriamas vienkartinis paskatinimas, o sistemingas, tam tikrais periodais mokamas priedas už bendrus darbo rezultatus.

Taigi teismas suformulavo praktiką, kuria remiantis darbo sutartyje sutarta būtinoji darbo sutarties sąlyga – apmokėjimas už darbą yra aiškinama plačiau, nei lingvistiniu darbo sutarties turinio aiškinimo būdu. Vien tai, jog darbo sutartyje nėra sulygta dėl kintamosios darbo užmokesčio dalies, premijos savaime nedaro skatinamosios, svarbu įrodyti, kad nepaisant reikalavimų premijai gauti nenurodymo ir konkrečios premijos apskaičiavimo tvarkos nebuvimo, premija minėtu atveju buvo mokama ne kaip išimtinis darbuotojui skiriamas paskatinimas, o kaip darbo užmokesčio sudedamoji dalis.

Lietuvos Aukščiausiasis Teismas 2012 m. civilinėje byloje J.B. prieš AB „Turto bankas“, išskiria pagrindinį premijos, kaip skatinimo priemonės pagal 2002 m. DK 233 straipsnį ir premijos, kaip darbo užmokesčio sudėtinės dalies pagal 2002 m. DK 186 straipsnį skirtumą – premijos skyrimo ir išmokėjimo tvarką.⁴¹ Premijos priskirtos prie darbo užmokesčio pagal 2002 m. DK 186 straipsnį, o ne laikomos skatinimo priemone pagal 2002 m. DK 233 straipsnį, yra tuo atveju, kai nustatoma, jog premijos mokamos pagal iš anksto nustatytus rodiklius.⁴² Svarbu, kad 2002 m. DK 233 straipsnyje nustatyta premija, kaip skatinimo priemonė, yra nukreipta į ateitį kaip motyvacinė skatinamoji priemonė darbuotojui ir pastarasis neturi teisės tokios premijos reikalauti, nes tai yra darbdavio diskrecija skirti premiją ar ne⁴³. Teismas aiškiai atriboja, kada premija yra darbo sutarties sąlyga – darbo užmokesčio dalis, o kada tai suprantama kaip darbdavio iniciatyva skiriama skatinimo priemonė.

Tokios pačios praktikos laikomasi ir Vilniaus apygardos teismo nagrinėtoje byloje E.V. prieš AB „Lietuvos geležinkeliai“⁴⁴, kurioje ieškovas kreipdamasis į teismą nurodė, kad darbdavys neišmokėjo premijos už gerus darbo rezultatus, metų pabaigoje, nei atleidimo iš darbo metu, nors metus išdirbo be nuobaudų, o taip pat įprastai kasmet buvo

⁴¹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2012 m. gegužės 28 d. nutartis civilinėje byloje J.B. v. Turto bankas, bylos Nr. 3K-3-252/2012.

⁴² Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2009 m. liepos 7 d. nutartis civilinėje byloje A. V. v. UAB „Mitnija“, bylos Nr. 3K-3-284/2009.

⁴³ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2011 m. balandžio 26 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-202/2011

⁴⁴ Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2019 m. vasario 19 d. nutartis civilinėje byloje E.V. v. AB „Lietuvos geležinkeliai“, bylos Nr. 2A-1149-910/2019.

mokamos skatinančios premijos už gerus bendrovės veiklos rezultatus. Remiantis bylos duomenimis bendrovėje buvo paskelbta, kad pasiekti puikūs darbo rezultatai ir visiems darbuotojams bus išmokėtos premijos.

Teismo vertinimu premijos paskirtis nėra atlyginti už darbuotojų darbą pagal darbo sutartį, kadangi darbovietėje nebuvo nustatyti konkretūs rodikliai darbuotojams, kuriuos pasiekę jie įgytų teisę į premiją. Priešingai, darbuotojams ši premija skirta tam, kad jie būtų motyvuoti gerai dirbti ateityje. Ne kartą akcentuota būtinybė kiekvieno konkretaus ginčo atveju išsiaiškinti premijos pobūdį: ar tai – darbo užmokesčio dalis, mokama už pasiektus iš anksto nustatytus rodiklius, ar tai – skatinimo priemonė, t. y. nukreipta į ateitį motyvuojanti išmoka darbuotojui.⁴⁵ Minėtoje byloje, darbuotojo reikalaujama premija buvo skatinamoji išmoka, mokėta darbdavio iniciatyva, atsižvelgiant į gerus AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos rezultatus, turint tikslą motyvuoti bendrovės darbuotojus gerai dirbti ir ateityje⁴⁶. Svarbu tai, kad teismas byloje formuluoja praktiką, jog darbo kodekso 142 straipsnio nuostatų sisteminė analizė aiškiai patvirtina, kad nuostata dėl darbdavio pareigos sumokėti premiją, yra aktuali tik tuo atveju, kai darbdavio mokama premija yra už pasiektus iš anksto nustatytus rodiklius. Tokiu atveju darbuotojas, net ir nutrūkus darbo santykiams nepraranda teisės į premiją, kuri yra darbo apmokėjimosi istemos sudedamoji dalis ir laikoma darbo užmokesčio dalimi⁴⁷. Nagrinėjamo ginčo atveju nustatyta, kad darbuotojo darbo AB „Lietuvos geležinkeliai“ metu su juo nebuvo sulygta dėl konkrečių rodiklių, kuriuos pasiekęs jis įgytų teisę gauti premiją kaip papildomą darbo užmokesčio dalį. Iš byloje esančių duomenų akivaizdu, kad premijas buvo nuspręsta mokėti kaip skatinamąsias išmokas darbo kodekso 139 straipsnio 2 dalies 6 punkto, 142 straipsnio 1 dalies 2 punkto prasme. Apibendrinant išdėstytus motyvus teismas tinkamai taikė darbo teisės normas, reglamentuojančias premijos už atliktą darbą, nustatytas šalių susitarimu ar mokamos pagal darbo teisės normas ar darbovietėje taikomą darbo apmokėjimo sistemą, ir premijos, skiriamos darbdavio iniciatyva, siekiant paskatinti darbuotoją, mokėjimą.

⁴⁵ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2009 m. liepos 7 d. nutartis civilinėje byloje A. V. v. UAB „Mitnija“, bylos Nr. 3K-3-284/2009; Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2009 m. lapkričio 24 d. nutartis civilinėje byloje E.Z. v. UAB „Mitnija“, bylos Nr. 3K-3-523/2009; Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2011 m. balandžio 26 d. nutartis civilinėje byloje I. S. v. UAB „Panevėžio statybos trestas“, bylos Nr. 3K-3-202/2011.

⁴⁶ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709, 142 str. 1 d. 2 p.

⁴⁷ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 432.

Vilniaus apygardos teismas 2019 m. birželio 27 d. priimtoje nutartyje byloje SĮ „Vilniaus miesto būstas“ prieš V. V.⁴⁸ pasisakė dėl darbdavio patvirtintų motyvavimo taisyklių trūkumo - jose nebuvo nuostatų, reguliuojančių, kaip reikia nustatyti nebedirbančio darbuotojo kintamosios darbo užmokesčio dalies dydį, kai skirstymo metu darbuotojas nebedirba, bet prisidėjo prie skyriaus ketvirčio darbo rezultatų, kaip skirstoma kintamoji darbo užmokesčio dalis, kai darbuotojas neišdirbo viso mėnesio dėl to, kad nutraukė darbo santykius. Nesureguliuotus santykius teismas aiškina darbuotojo naudai. Teismas vertino, jog nepaisant to, kad motyvavimo taisyklėse numatyta kintamoji darbo užmokesčio dalis yra skirta darbuotojų skatinimui, jos mokėjimas nepriklauso išimtinai darbdavio dispozicijai, o motyvavimo taisyklėse tokios kintamosios dalies mokėjimas apspręstas objektyviai išmatuojamais kriterijais – pasiektais darbo rezultatais. Kintamoji darbo užmokesčio dalis, dėl kurios kilo ginčas, yra laikoma sudėtine atsakovo darbo užmokesčio dalimi, kurią jis turi teisę gauti, pasiekęs nustatytus tikslus. Ši kintamoji darbo užmokesčio dalis, nėra laikytina darbuotojo skatinimu.

Dar viena labai svarbi Lietuvos Aukščiausiojo teismo suformuluota praktika analizuojant 2012 m. gruodžio 21 d. bylą E. N. prieš UAB „Vičiūnai ir partneriai“⁴⁹ kurioje keliamas klausimas ar darbdavio tam tikrą laikotarpį teikta darbuotojų vežimo iš jų gyvenamosios į darbo vietą ir atgal paslauga vertintina kaip darbo sutarties šalių sulygta, todėl privaloma joms, sąlyga, kuri gali būti keičiama tik įstatymo nustatyta tvarka. Bylą nagrinėjęs teismas kad nustatė, kad tarp darbuotojo ir darbdavio pasirašytoje darbo sutartyje buvo numatytos visos būtinosios sąlygos: nurodytos atliekamos darbo funkcijos, aptartas darbo užmokesčio dydis ir jo mokėjimo tvarka, darbo laikas; sutarties nutraukimo ypatumai; taip pat darbuotojas buvo supažindintas su įmonės kolektyvine sutartimi. Darbo sutartyje nebuvo įtvirtintų jokių sąlygų, susijusių su darbuotojo atvykimu į darbo vietą ir išvykimu iš jos, t. y. nenustatyta, kad darbdavys įsipareigoja darbo sutarties galiojimo laikotarpiu nemokamai vežti darbuotoją į darbą ir atgal. Teismas dar kartą formuluoja poziciją, jog kilus ginčui dėl to, ar darbdavio darbuotojo naudai atliekami veiksmai, kurie nėra apibrėžti darbo sutartyje, vertintini kaip sutarties sąlyga, būtina nustatyti, ar darbo sutarties šalių elgesys, atliekamų veiksmų pobūdis, kitos reikšmingos aplinkybės sudaro pagrindą spręsti, kad darbo teisinių santykių metu buvo šalių susitarimas šiuos veiksmus vertinti kaip vieną sutarties sąlygų, kuri yra darbdaviui privaloma ir turi būti jo vykdoma. Minėtoje situacijoje teikta vežimo paslauga laikytina

⁴⁸ Vilniaus apygardos teismo civilinių bylų skyriaus kolegija. 2019 m. birželio 27 d. nutartis priimta civilinėje byloje SĮ „Vilniaus miesto būstas“ prieš V. V., bylos Nr. e2A-1871-852/2019.

⁴⁹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2012 m. gruodžio 21 d. nutartis, priimta civilinėje byloje E. N. v. UAB „Vičiūnai ir partneriai“, bylos Nr. 3K-3-598/2012.

darbdavio valdymo organų patvarkymu organizuota papildoma skatinimo priemonė darbuotojams, didinančia darbdavio patrauklumą darbo rinkoje konkrečiu darbdavio verslo plėtros laikotarpiu ir darbuotojas reikalavimo teisės į tokią darbdavio teikiamą paslaugą neturi.

Remiantis Lietuvos teismų praktika premijų skyrimo klausimais, galima daryti išvadą, kad kai premija yra nustatyta kolektyvinėje sutartyje, darbo sutartyje ar darbo apmokėjimo sistemoje, darbuotojas įvykdęs nustatytas darbo normas ir pasiekęs numatytus rodiklius, įgauna subjektyvią teisę reikalauti jam priklausančios premijos išmokėjimo, o darbdavys įsipareigoja ir privalo tokią premiją jam išmokėti.⁵⁰

Apibendrinant tai kas pasakyta, galime daryti išvadą, jog nepaisant to, kad darbo kodeksas darbuotojų skatinimo sampratos neapibrėžia, jos samprata atskleidžiama nagrinėjant skatinimą, kaip darbuotojo motyvaciją didinantį procesą psichologiniu aspektu. Taip pat darbuotojų skatinimo samprata atsiskleidžia analizuojant Lietuvos teismų praktiką premijų, kaip skatinimo priemonių, ir premijų, kaip darbo sutarties sąlygos – darbo užmokesčio, atskyrimo aspektais. Darbuotojų skatinimo priemonės taikomos išskirtinai darbdavio valia nesant įsipareigojimo jas taikyti pagal teisės norminius aktus.

⁵⁰ NEKROŠIUS, I.; BUTINSKAS, G.; DAVULIS, T. et al. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras: Tomas 2. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8, P.328.

2. Darbuotojų skatinimo priemonių rūšys ir jų taikymas

Aptarus darbuotojų skatinimo sampratą ir raidą, tikslinga detaliau panagrinėti darbuotojų skatinimui taikomų priemonių ypatumus. Mokslinėje literatūroje susiduriame minint socialines, ekonomines, pinigines, teisines, psichologines darbuotojų skatinimo priemones. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu.

Remiantis skatinimo priemonių išraiška, naudą suteikiančiu subjektu, taikymo ypatumais ir darbuotojų pasitenkinimo laipsniu šiame darbe skatinimo priemonės grupuojamos į tris grupes:

- tiesioginio materialinio skatinimo priemonės, tai yra priemonės, kurios yra išreikštos piniginiu priedu/išmokomis, dalyvavimu pelne ir akciniame kapitale, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimu ar kitokia papildoma materialiai apčiuopiama nauda.

- netiesioginio materialinio skatinimo priemonės, tai yra priemonės išreikštos pinigine ar kita materialia nauda, kurių teikiamą naudą darbuotojas gauna ne tiesiogiai iš darbdavio, o darbdavys jomis skatina pasitelkęs trečiuosius asmenis, t.y. papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose, papildomas gyvybės ir sveikatos draudimas, galimybė sportuoti sporto klube, bilietai į koncertą ar nuolaidų kortelės partnerių teikiamoms paslaugoms.

- nematerialinio skatinimo priemonės, tai yra priemonės, kurias darbdavys taiko siekiant patenkinti darbuotojų vidinius poreikius, paveikti darbuotojų aktyvumą, suteikiant galimybę darbuotojams laisvai organizuoti savo darbo laiką, skatinant darbuotojų kūrybiškumą, investuojant į organizacijos mikrokultūrą, glaudų darbuotojų bendradarbiavimą.

Jei tiesioginės materialinės ar netiesioginės materialinės priemonės yra organizacijos darbuotojų motyvavimas, piniginiomis ir kitomis priemonėmis, turinčiomis materialinę vertę ir tenkinančiomis materialinius darbuotojų poreikius⁵¹, tai moralinės priemonės skirtos patenkinti darbuotojų psichologinę būseną.

Toliau darbe bus aptariami atskiros darbuotojų skatinimo priemonės pateikiant pavyzdžius, šiuolaikiškus darbuotojų skatinimo ir motyvavimo principus ir priemones, bei išskiriant pagrindinius taikymo ypatumus. Išskiriant skatinimo priemones tikslinga

⁵¹ Visuotinė Lietuvių enciklopedija [interaktyvus]. 2020 Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.vle.lt/Straipsnis/materialinis-skatinimas-12881>>.

nagrinėti ir kolektyvinių sutarčių registre įregistruotas kolektyvines sutartis, pateikiant kelias jų kaip pavyzdžius.

2.1. Tiesioginis materialinis skatinimas

Tiesioginis materialinis skatinimas, tai tokia skatinimo rūšis, kai darbuotoją darbdavys skatina apčiuopiamu ir materialiai įvertinamu būdu. Šiais laikais materialinis skatinimas vis dar yra labiausiai darbuotojus skatinanti priemonė, darbuotojai, priklausomai nuo atlygio dydžio jaučia, kad yra vertinami, taip pat jų vertė kyla priklausomai nuo fizinių poreikių užtikrinimo kokybės. Tiesioginio materialinio skatinimo priemonės paprastai gali būti išreikštos tiek pinigine, tiek bet kokia kita gaunama apčiuopiama, materialia nauda, todėl toliau darbe bus aptariamos tokios tiesioginio materialinio skatinimo priemonės: vienkartiniai skatinamieji piniginiai priedai, akcijų opcionai ir darbuotojų akcijos, galimybė naudotis darbdavio suteikiamu automobiliu, telefonu ar kitomis papildomomis materialinėmis naudomis, o taip pat ir mokymosi išlaidų kompensavimas, bei tikslinės stipendijos.

2.1.1. Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno

Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai) paprastai yra skiriami darbuotojui atlikus vienkartinę ypatingos svarbos darbdavio veiklai užduotis ar atlikus vienkartinius veiksmus, kurie darbdaviui atnešė naudos, įvairių valstybinių švenčių proga mokamos vienkartinės išmokos, išmokos atsižvelgiant į darbuotojo darbo stažą organizacijoje, taip pat vienkartinės išmokos, mokamos gyvenimo ir darbo jubiliejinių sukakčių proga. Tokių išmokų mokėjimo tvarka ir dydžiai paprastai yra nustatomi įmonių ar organizacijų kolektyvinėse sutartyse, jei tokios yra, arba vidaus teisės aktuose. Kaip pavyzdys gali būti paminėta UAB „Raseinių šilumos tinklai“ kolektyvinė sutartis⁵², kurioje yra numatyta, kad darbuotojų pasveikinimui 30 metų, 40 metų, 50 metų, 60 metų ir 70 metų jubiliejų proga skiriamos tokios vienkartinės išmokos: išdirbus iki 10 m. – 100 Eur.; išdirbus nuo 10 m. iki 20 m. – 200 Eur.; išdirbus virš 20 m. – 300 Eur. Tuo tarpu AB „Lietuvos geležinkeliai“ kolektyvinėje sutartyje⁵³ yra numatytas žymiai siauresnis tokį vienkartinį priedą gaunančių asmenų sąrašas, numatant jog darbuotojams, turintiems ne mažesnę kaip dešimties metų darbo stažą darbovietėje ir švenčiantiems 50 ir 60 metų

⁵² UAB „Raseinių šilumos tinklai“ kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁵³ AB „Lietuvos geležinkeliai“ kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

jubiliejų, išmokamas iki vieno vidutinio mėnesinio atlyginimo dydžio vienkartinis priedas už gerą darbą.

UAB „Raseinių šilumos tinklai” kolektyvinėje sutartyje⁵⁴ taip pat yra aptariamos ir kitokios paskirties vienkartinės išmokos darbuotojams, tokios kaip: vienkartinė išmoka už papildomus darbus, pavaduojant nesančius dėl objektyvių priežasčių darbuotojus (ligos, atostogų, kursų, seminarų, mokymosi metu), kai papildomai nereikia dirbti kitoje pamainoje, asmenims – donorams, nemokamai davusiems kraujo visą fiziologinę dozę sergančiam įmonės darbuotojui arba jo artimajam, taip pat mirus darbuotojui ar jo artimajam, darbuotojo šeimai, auginančiai 3 ir daugiau nepilnamečius vaikus, darbuotojams našliams auginantiems nepilnamečius vaikus, taip pat ypatingais atvejais, patyrus nuostolius dėl stichinių nelaimių, sunkios ligos ar bet kitų nuo darbuotojo nepriklausančių priežasčių. Dar keletas pavyzdžių, kokio pobūdžio vienkartinės skatinamosios išmokos moka darbdaviai darbuotojams gali būti paminimos UAB „Mažeikių šilumos tinklai kolektyvinė sutartis”⁵⁵ kurioje yra numatyta vienkartinė išmoka, kuri siekia 300 Eur., kai darbuotojui gimsta kūdikis, bei AB „Lietuvos draudimas” kolektyvinė sutartis⁵⁶, kurioje numatyta vienkartinė skatinamoji išmoka darbuotojams už sukčiavimo išaiškinimus.

2.1.2. Dalyvavimas pelne ir akiniame kapitale

Lietuvoje augant jaunų bendrovių skaičiui, dėl generuojamų pajamų gali būti sunku pritraukti kvalifikuotus darbuotojus ar pasiūlyti jiems konkurencingus atlyginimus, atitinkančius mokamus didelėse bendrovėse tą pačią kvalifikaciją turintiems darbuotojams. Taip pat ir didelės bendrovės susiduria su sunkumais, kaip išlaikyti itin kvalifikuotus savo srities specialistus, kurių nebemotyvuoja vien tik darbo užmokestis ir kitos įprastos materialinės skatinimo priemonės, darbdaviai ieško būdų, kaip įtraukti darbuotojus prie verslo plėtros. Būtent akcijų opcionai, panaudojami kaip bendrovės darbuotojų ir/ar valdymo organų motyvavimo priemonė, gali būti bendrovių išeitis darbo rinkos kovoje dėl talentų bei priemonė paspartinti verslo augimą⁵⁷.

⁵⁴ UAB „Raseinių šilumos tinklai“ kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁵⁵ UAB „Mažeikių šilumos tinklai” kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁵⁶ AB „Lietuvos draudimas” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁵⁷ Opcionas: darbuotojams papildoma motyvacija, darbdaviui – mokestinė lengvata? [interaktyvus]. 2020 [žiūrėta 2020-04-05] Prieiga per internetą: <<http://www.ilaw.legal/news/447/70/Opcionas-darbuotojams-papildoma-motyvacija-darbdaviui-mokestine-lengvata/>>.

Akcijų opcionas yra darbuotojo skatinimo tikslu darbuotojui suteikiama teisė už opciono sutartyje nustatytą kainą įsigyti bendrovės akcijų ateityje⁵⁸. Tinkamai suformuotas akcijų opcionas neša naudą ne tik darbuotojui, bet ir darbdaviui. Pasirinkus tokią darbuotojų skatinimo priemonę bendrovėje darbas gali tapti našesnis dėl darbuotojui iškeltų tikslų, kai opcionas susiejamas su atitinkamu rezultatu, taip pat galima mažesnė rizika, jog darbuotojas išeis iš darbo išdirbęs trumpą laiką, be to sumažės naujų darbuotojų apmokymo kaštai, jeigu opcionas susiejamas su terminu⁵⁹. Tuo tarpu, darbuotojui nauda būtų gaunama per jo finansinį pasitenkinimą, pasiekiamą dividendais arba bendrovei atperkant akcijas. Dėl taikymo variantų gausos, lankstumo ir pritaikymo galimybių akcijų opcionai pasižymi rūšių įvairove. Kaip matyti iš opciono sandorio apibrėžimo, toks sandoris pats savaime nėra pagrindas perleisti bendrovės akcijas darbuotojui. Jo pagrindu darbuotojui tik suteikiama teisė ateityje įgyti bendrovės akcijas. Tam darbuotojas turi įvykdyti tam tikras sąlygas, susijusias su bendrovės veiklos rezultatais, išdirbtu laiku bendrovėje ir pan.⁶⁰ Galime išskirti tokias opcijų rūšis pagal rezultatus galime išskirti į tokias pagrindines tris grupes⁶¹:

- Produktyvumo opcionas – bendrovė suteikia akcijų opcioną konkrečiam darbuotojui, jeigu yra pasiekiami tam tikri bendrovės finansiniai rodikliai. Tokio pobūdžio opcionas įgyvendinamas arba pasiekus minėtuosius finansinius rodiklius arba praėjus tam tikram akcijų opciono išlaikymo laikotarpiui;
- Greitėjančio įgyvendinimo opcionai – tokie opcionai įgyvendinami pagal nustatytą opciono išlaikymo grafiką, t. y. įprastai opcionu suteikiama darbuotojui teisė įsigyti akcijų už rinkos vertę, kuri nustatoma akcijų įsigijimo momentu, tačiau jeigu yra pasiekiami produktyvumo rodikliai, akcijų suteikimo terminas yra greitinamas;
- Pasiekimų opcionai – šie opcionai suteikiami darbuotojams su sąlyga, kad bus pasiekti išskelti visos darbovietės ar individualūs darbuotojų tikslai.

Sudarant opciono sutartį su svarbu tai, jog opcioną suteikiantis asmuo gali numatyti tam tikras opciono sutarties sąlygas, pavyzdžiui, kad opciono sandoris nustoja galioti darbuotojui išėjus iš darbo, neišdirbus bendrovėje tam tikro laikotarpio, nustojus efektyviai dirbti bendrovės naudai ar įvykus kitoms sąlygoms, kurių tikslas – užtikrinti,

⁵⁸ UNGAR, A. B.; SAKANASHI, M. T. *Your Employee Stock Options*. Iš: HarperCollins Publishers, 2001. P. 24.

⁵⁹ Opcionas: darbuotojams papildoma motyvacija, darbdaviui – mokesstinė lengvata? [interaktyvus]. 2020 [žiūrėta 2020-04-05] Prieiga per internetą: <<http://www.ilaw.legal/news/447/70/Opcionas-darbuotojams-papildoma-motyvacija-darbdaviui-mokestine-lengvata/>>.

⁶⁰ Darbuotojų pasirinkimo sandoriai: įgyvendinimas ir apmokestinimas [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.teise.pro/index.php/2019/11/06/darbuotoju-pasirinkimo-sandoriai-igyvendinimas-ir-apmokestinimas/>>.

⁶¹ Opcionai Lietuvoje: praktika ar tik teorija? [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05] Prieiga per internetą: <<https://triniti.lt/2019/09/27/opcionai-lietuvoje-praktika-ar-tik-teorija/>>.

kad opciono sandoris netaptų laiminguoju loterijos bilietu darbuotojui vos tik jį sudarius, t. y. kad darbuotojas ir toliau liktų lojalus bendrovei⁶².

Nuo 2020 m. vasario 1 d. įsigaliojus Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo pakeitimui⁶³ darbuotojui galimybė sudaryti opciono sutartį tapo dar patrauklesnė. Įstatymo pakeitimo įstatymas numato, jog į neapmokestinamąsias pajamas yra įtraukiama ir darbuotojo pagal pasirinkimo sandorius iš darbdavio ar su juo susijusio asmens nauda, gauta įsigijus akcijų neatlygintinai ar už lengvatinę kainą, jeigu akcijos įsigyjamos ne anksčiau kaip po 3 metų nuo teisės į pasirinkimo sandorį suteikimo⁶⁴. Minėta įstatymo leidėjo nustatyta mokestinė lengvata nereiškia atleidimo nuo visų su tokiu sandoriu susijusių mokesčių, pvz. socialinio draudimo įmokų. Svarbu ir tai, jog mokestinė lengvata taikoma esant visoms sąlygoms:

- 1) opciono davėjas – darbdavys;
- 2) opciono gavėjas – darbuotojas;
- 3) akcijos įsigyjamos ne anksčiau kaip po 3 metų nuo teisės į pasirinkimo sandorį suteikimo.

Palyginimui, vadovaujantis iki 2020 m. vasario 1 d. galiojusiomis Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo nuostatomis⁶⁵ darbuotojų pajamos, gautos įgyvendinant opcionus, buvo pripažįstamos pajamomis natūra ir apmokestinamos kaip visos kitos su darbo santykiais susijusios pajamos. Taigi, akcijų suteikimas darbuotojams ir patrauklus jų apmokestinimas tampa galimybe ne tik pradedančiosioms įmonėms pritraukti talentingiausius specialistus, bet ir didelėms įmonėms įtraukti kvalifikuočiausius savo darbuotojus į verslo plėtrą.

Dar viena darbuotojų skatinimo akcijomis priemonė – darbuotojų akcijos. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme⁶⁶ numatyta, kad bendrovė, jeigu tai yra nustatyta jos įstatuose, gali išleisti darbuotojų akcijų statusą turinčių paprastųjų akcijų emisiją. Ši emisija negali būti išleidžiama tol, kol nepasibaigęs akcijų, pasirašytų bendrovės steigimo metu, apmokėjimo terminas. Įstatymas taip pat numato išimtį - teisę įsigyti darbuotojų akcijų turi tokias akcijas išleidusios bendrovės darbuotojai, išskyrus darbuotojus, kurie yra šios bendrovės stebėtojų tarybos ar valdybos nariai arba bendrovės

⁶² Opcionai – neišnaudota galimybė motyvuoti darbuotojus [interaktyvus]. 2020 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per: <https://jurex.lt/opcionai-neisnaudota-galimybe-motyvuoti-darbuotojus/>

⁶³ Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo Nr. IX-1007 17 straipsnio pakeitimo įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2019-07-23, Nr. 12110.

⁶⁴ Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2002-07-19, Nr. 73-3085.17 str. 1 d. 58 p.

⁶⁵ *Ibid.* 17 str., 22 str.

⁶⁶ Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2000-07-31, Nr. 64-1914.

vadovas. Gavęs akcijas darbuotojas gali pasirinkti ar tapti įmonės dalininku ir prisidėti prie įmonės valdymo ir vystymo, ar gautas akcijas parduoti ir taip gauti finansinę naudą. Suteiktos akcijos gali taip pat įtraukti darbuotojus būti aktyvesniais bendrovės valdyme, siūlyti naujas idėjas, produktus ar paslaugas, kadangi nuo to tiesiogiai priklausys ir jų gaunama finansinė nauda. Tokią skatinimo priemonę visgi Lietuvoje įmonės naudoja gan retai, kadangi tokios skatinimo priemonės efektyvumas priklauso nuo įmonės akcijų likvidumo ir galimybės darbuotojui gauti realią piniginę naudą. Lietuvoje tokiu pavyzdžiu seka tokios įmonės kaip AB “Auga Group”, AB “Invalda INVL”, AB “East West Agro”.

Darbuotojų akcijos darbuotojams gali būti suteikiamos visiškai ar iš dalies neatlygintinai, tam naudojant iš pelno suformuotas rezervines lėšas akcijoms suteikti. Tuo atveju, kai akcijos darbuotojui yra suteikiamos iš karto neatlygintinai arba mažesne nei rinkos kaina, mokestine prasme tai yra pripažįstama darbuotojo pajamomis natūra ir yra taikomas tiek gyventojų pajamų mokesčio, tiek ir valstybinio socialinio draudimo, tiek ir privalomojo sveikatos draudimo įmokų mokėjimas.

2.1.3. Darbuotojo mokymosi išlaidų kompensavimas

Dar viena darbuotojams taikoma skatinimo priemonė gali būti išskirta išlaidų studijoms visiškai arba dalinis padengimas, bei mokymosi išlaidų kompensavimas. Pasirinkus tokią darbuotojų skatinimo priemonę yra pasiekama abipusė nauda – darbuotojas įgauna papildomų žinių, kvalifikacijos, ar įgauna aukštąjį išsilavinimą, o darbdavys savo ruožtu gali pasigirti produktyviai dirbančiu ir profesionaliu personalu. Darbdaviams tokia skatinimo priemonė yra patraukli dar ir dėl to, kad remiantis Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo nuostatomis⁶⁷ tokio pobūdžio įmonės patirtos išlaidos priskiriamos prie leidžiamų atskaitymų, t.y. jomis sumažinamas įmonės einamųjų metų pelno mokestis. Tam, kad darbdavys galėtų pasinaudoti šia lengvata, turėtų būti įgyvendinamos tokios sąlygos: 1) mokymosi išlaidos yra mokamos už įmonėje dirbantį darbuotoją; 2) Pasirinkta mokslo įstaiga yra Europos ekonominės erdvės valstybėje arba tose šalyse, su kuriomis Lietuva yra sudariusi dvigubo apmokestinimo išvengimo sutartis; 3) darbuotojas pabaigęs mokslus įgyja aukštąjį išsilavinimą ar kvalifikaciją; 4) įgyta kvalifikacija ar aukštasis išsilavinimas būtinas įmonės pelno siekimui.

Šiuolaikinėje darbo rinkoje itin svarbu yra motyvuotas ir į rezultatus orientuotas darbuotojas. Didelių, ypatingai tarptautinių įmonių darbdaviai neretai ieško jaunų perspektyvių talentų, kuriuos galėtų išauginti į savo srities profesionalus ir siekdami juos

⁶⁷ Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2001-12-29, Nr. 110-3992.

skatinti dirbti bendrovėje taiko būtent tokio pobūdžio skatinimo priemones. Tokia skatinimo priemonė veikia ilgalaikėje perspektyvoje, t.y. tada, kai darbuotojas ir darbdavys darbą mato vienodai, tiki jo tęstinumu ir siekia maksimalių rezultatų ateityje, be to yra nukreipta į ateitį, darbdavys skiria stipendiją ar apmoka studijų, bei mokymosi išlaidas siekdamas, kad darbuotojas vystytųsi ir kurtų pridėtinę vertę darbovietai. Dažniausiai tokio pobūdžio susitarimai numatomi darbo sutartyse ar įmonės vidaus dokumentuose, pasitaiko ir atvejų, kai įmonės įtvirtina tai kolektyvinėse sutartyse.

Kaip pavyzdys gali būti pateikiama AB “Telia Lietuva” kolektyvinė sutartis, kurioje yra numatyta, kad darbdavys gali mokėti už darbuotojo studijas aukštosiose universitetinėse mokyklose, kai studijos atitinka individualius kompetencijos ugdymo planus⁶⁸. Taip pat šioje kolektyvinėje sutartyje numatytas ir kitoks mokymosi išlaidų kompensavimas – bent kartą per metus AB “Telia Lietuva” skatindama darbuotojus tobulinti ir gilinti savo profesines žinias suteikia galimybę dalyvauti mokymuose ir juos apmoka. Be to, numatoma galimybė suteikti darbuotojams apmokamas mokymosi atostogas pagal nustatytus kriterijus.

Darbuotojo studijų Lietuvos ir užsienio universitetuose, bei kitose aukštosiose ar aukštesniosiose mokyklose dengimo galimybė, kaip priemonė darbuotojų skatinimu numatyta ir UAB “Lietuvos geležinkeliai” kolektyvinėje sutartyje⁶⁹. Tuo tarpu UAB “Mažeikių šilumos tinklai” kolektyvinėje sutartyje⁷⁰ yra numatyta stipendija pažangiai besimokantiems studentams, kurios dydis yra darbdavio ir studento derybų objektas.

Taikant tokio pobūdžio darbuotojų skatinimo priemonę, darbo kodeksas numato galimybę darbo sutarties šalims susitarti dėl darbdavio turėtų darbuotojo mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo išlaidų atlyginimo sąlygų, kai darbo sutartis nutraukiama darbdavio iniciatyva dėl darbuotojo kaltės arba darbuotojo iniciatyva be svarbių priežasčių⁷¹. Susitarimas dėl mokymosi išlaidų atlyginimo gali būti įtraukiamas į darbo sutarties tekstą arba sudaromas atskirame dokumente, kaip priedas prie darbo sutarties. Dėl mokymosi išlaidų atlyginimo gali būti susitariama tiek su naujai į darbą priimamu darbuotoju, tiek ir su jau dirbančiais darbuotojais. Tokio susitarimo tikslas akivaizdus – darbdavys, mokydamas darbuotoją, keldamas jo kvalifikaciją ir taip didindamas jo paklausą darbo rinkoje, pagrįstai tikisi, kad sąžiningas darbuotojas tęs darbo santykius ir taip kompensuos darbdavio patirtas išlaidas, o jeigu darbo sutartis bus nutraukta dėl

⁶⁸ AB “Telia Lietuva” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁶⁹ UAB “Lietuvos geležinkeliai” kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁷⁰ UAB “Mažeikių šilumos tinklai” kolektyvinė sutartis. 2019. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁷¹ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709, 37 str.

darbuotojo kaltės arba jo pareiškimu nesant svarbių priežasčių, tai iš dalies atlygins tokias darbdavio patirtas išlaidas⁷². Svarbu tai, kad prievolės atlyginti darbdavio patirtas išlaidas darbuotojo mokymuisi negali būti numatytos jokiose kitose darbo teisės normose – kolektyvinėse sutartyse ar darbo tvarkos taisyklėse, nes tokia darbuotojo prievolė yra siejama tik su paties darbuotojo savanoriškai prisiimtu įsipareigojimu sudarant darbo sutartį⁷³.

Taigi darbuotojo mokymosi išlaidų kompensavimas, kaip darbuotoją skatinanti dirbti priemonė paprastai taikoma siekiant ilgalaikės naudos, investuojant į darbuotoją tikintis, kad išlaidos, patirtos jo mokymuisi ateityje atsipirks ir atneš darbdaviui papildomo pelno, bei užtikrins jo darbuotojų aukščiausios kvalifikacijos standartus.

2.1.4. Išlaidų transportui apmokėjimas

Darbuotojo patiriamų išlaidų kelionei į darbą ir iš jo padengimas yra dar viena tiesioginio materialinio skatinimo priemonė. Tokio pobūdžio skatinimas apima išlaidas taksi automobiliui, naudojimąsi pavežėjimo paslaugomis, nuosavo automobilio kuro sąnaudų padengimą, bei viešojo transporto bilieto kainos kompensavimą. Taikant tokio pobūdžio skatinimo priemonę darbdavys lengviau gali rasti ir atsivežti trūkstamus kvalifikuotus darbuotojus iš rajonų ar net kitų miestų.

Tiek tuo atveju, kai darbdavys darbuotojui perka vienkartinius/mėnesinius bilietus važiuoti miesto viešuoju transportu, tiek kai darbuotojas kelionei į darbą ir iš darbo perka vienkartinius/mėnesinius viešojo transporto bilietus ir pateikia įmonei apmokėti, remiantis gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 17 straipsnio 1 dalie 39 punktu gyventojų pajamų mokesčiu nėra apmokestinama “gyventojų nauda, gauta asmeniui, susijusiam su gyventojų darbo santykiais ar jų esmę atitinkančiais santykiais, sumokėjus (visiškai ar iš dalies) už geležinkelio ar kelių viešojo transporto bilietus, skirtus gyventojui atvykti į darbo vietą ir parvykti iš jos”⁷⁴. Taip pat toks darbuotojų transporto išlaidų apmokėjimas yra patraukli skatinimo priemonė ne tik darbuotojui, bet ir darbdaviui, kadangi tokio pobūdžio išlaidos nėra apmokestinamas valstybinio socialinio draudimo įmokomis, bei priskiriamos darbdavio leidžiamiesiems atskaitymams.

⁷² DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 149.

⁷³ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 149.

⁷⁴ Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2002-07-19, Nr. 73-3085.

Transporto išlaidų padengimas, kaip skatinimo priemonė paprastai yra įtvirtinamas vidaus darbo tvarkos taisyklėse ar kituose darbdavio patvirtintuose vidiniuose dokumentuose, tačiau tokios skatinimo priemonės apraiškų aptinkame ir kolektyvinėse sutartyse. “Lietuvos paštas” kolektyvinėje sutartyje⁷⁵ yra numatyti du išlaidų transportui atlyginimo atvejai:

1) darbuotojams, kurių darbo pradžia yra nakties metas ir nėra galimybės atvykti viešuoju transportu, darbdavys kompensuoja darbuotojo patirtas kelionės išlaidas;

2) darbuotojams, kuriems reikalinga keliauti po apylinkes, skirti vietinio transporto važiavimo bilietus.

Be viešojo transporto bilietų kompensavimo, dar viena transporto išlaidų atlyginimą apimanti darbuotojų skatinimo priemonė yra išlaidų, patirtų vykstant automobiliu į darbą ir iš jo, kompensavimas. Tokioms išlaidoms yra priskiriamos asmeninės transporto priemonės naudojimas vykimui į darbą ir iš jo. Vienas iš tokių būdų yra panaudos sutarties su darbuotoju sudarymas, dėl darbuotojui nuosavybės teise priklausančio automobilio. Tokiu atveju darbuotojas naudoja savo automobilį kelionei į darbą, o darbdavys apmoka šioms kelionėms tenkančias degalų sąnaudas. Tokio išlaidų kompensavimo atveju darbuotojo sunaudoti degalai į darbą ir iš jo laikomi pajamomis natūra, neatsižvelgiant į tai, kad su įmone yra sudaryta panaudos sutartis ir yra apmokestinami tiek gyventojų pajamų mokesčiu, tiek valstybinio socialinio draudimo įmokomis.

Taigi, išlaidų transportui apmokėjimas, yra viena iš tiesioginio materialinio skatinimo priemonių, kuri apima išlaidas patirtas vykimui į darbą ir iš jo, t.y. taksi automobiliui, pavežėjimo paslaugoms, nuosavo automobilio kuro sąnaudoms, bei viešojo transporto bilieto įsigijimui.

2.1.5. Tiesioginės papildomos naudos

Darbuotojams suteikiamos papildomos naudos yra dar viena darbuotojų skatinimo priemonė, kuri tiek darbdaviui, tiek darbuotojui gali teikti didelę naudą ir skatinti produktyvumą. Šių skatinimo priemonių taikymui yra labai svarbus darbuotojo suvokimo momentas – darbdavys turi aiškiai ir sistemingai komunikuoti su darbuotoju apie tai, jog tokios papildomos naudos jam yra suteikiamos siekiant jį skatinti produktyviai, našiai dirbti, siekti geriausio rezultato ir padėti jam jo pasiekti. Dažnas atvejis, kai darbdavys

⁷⁵ AB “Lietuvos paštas” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

mano, jog suteikdamas darbuotojui papildomas naudas, tokias kaip mobiliojo telefono ir jo sąskaitų apmokėjimas, automobilio suteikimas ar kuro apmokėjimas, jis skatina darbuotoją, tačiau neretai nutinka taip, jog darbuotojas tokias darbdavio teikiamas papildomas naudas laiko darbo priemonėmis ar sąlygomis ir dėl to nėra jaučiamas grįžtamasis ryšys. Siekiant išvengti tokių investicijų į darbuotoją laikymo įprasta darbo praktika, darbdaviai vidaus teisės aktuose gali nustatyti tokių skatinimo priemonių suteikimo ir naudojimosi tvarką.

Viena populiariausių darbdavio darbuotojui teikiamų tiesioginių papildomų naudų yra mobiliojo telefono suteikimas ar dalinis apmokėjimas, bei sąskaitos už suteiktas mobiliojo ryšio paslaugas apmokėjimas. Dažnu atveju mobiliojo telefono naudojimosi tvarką ir mėnesinę pinigų sumą, kurią darbdavys sutinka apmokėti už darbuotoją apibrėžia darbdavio patvirtintos taisyklės. Suma viršijusi nustatytą darbdavio limitą gali būti laikoma asmeninėmis darbuotojo išlaidomis, o tokias išlaidas apmokėjus darbdaviui, darbuotojui būtų suteikiama papildoma tiesioginė asmeninė nauda, t. y. galimybė darbo priemonę naudoti ir asmeniniais tikslais. Taip pat neretai darbuotojai yra skatinami jiems darbdavio lėšomis perkant naujus mobiliuosius telefonus ar dalinai kompensuojant darbuotojo patirtų išlaidų dydį.

Kita ne retai sutinkama darbdavio darbuotojui teikiama papildoma nauda yra galimybė naudotis darbdaviui nuosavybės teise, nuomos ar kitu teisėtu pagrindu priklausančiu lengvuoju automobiliu, kurį darbuotojas gali naudoti darbo reikmėms. Darbuotojas, gaudamas darbdavio suteikiamą automobilį išvengia papildomų išlaidų asmeninio automobilio įsigijimui, automobilio draudimo įmokoms, remonto išlaidos ir kitoms automobilio eksploatacijos išlaidoms, kadangi tuo pasirūpina darbdavys. Dažnu atveju darbuotojui automobilis būna suteikiamas norint pabrėžti jo pareigybės, darbo ar paties asmens svarbą darbdaviui. Paprastai darbdavys suteikdamas darbuotojams tokią papildomą naudą darbovietėje patvirtina naudojimosi tarnybiniu automobiliu taisyklės, į kurias gali būti įtraukiamos tokios sąlygos, kaip bazinės degalų sunaudojimo normos ar degalų sunaudojimo limitai, automobilių ridos normos ir fiksavimo taisyklės, taip pat išlaidų, patirtų viršijus darbdavio nustatytas normas, atlyginimo tvarka ir pagrindai.

Dar viena tiesioginė papildoma nauda, kurią darbdavys siekdamas motyvuoti darbuotojus yra lengvatinės prekių, produkcijos ar paslaugų įsigijimas arba darbuotojo nuolaida. Darbdavys siekdamas pritraukti naujus darbuotojus, bei išlaikyti jau turimus kvalifikuotus specialistus sudaro galimybę darbuotojams įsigyti produkciją ar gauti teikiamą paslaugą su darbuotojo nuolaida. Tokią darbuotojų skatinimo priemonę taiko tokios didžiosios įmonės, kaip namų apstatymo prekių mažmenininkas UAB "Felit IKEA

Lietuva", bei mažmeninės prekybos tinklas UAB "Rimi Lietuva" savo darbuotojams suteikdami papildomą darbuotojo nuolaidą. Tada, kai lengvatinės prekių (produkcijos) ar paslaugų įsigijimo sąlygos nustatytos tik konkrečioms darbuotojams, ir tų prekių ar paslaugų tokiomis palankiomis sąlygomis jie negalėtų įsigyti niekur kitur, t.y. jiems yra taikomos specialiosios nuolaidos, gauta nauda pripažįstama pajamomis, gautomis natūra. Remiantis valstybinės mokesčių inspekcijos pateikta konsultacine medžiaga "kai darbdavys sudaro specialias sąlygas tik darbuotojams įsigyti prekes ar paslaugas pigiau nei rinkos kaina, darbuotojo pajamos, gautos natūra, įvertinamos pagal tų prekių ar paslaugų tikrąją rinkos kainą. Tikrąją rinkos kainą pateiktu atveju gali būti laikoma prekės ar paslaugos kaina, už kurią prekybos įmonėje ją gali įsigyti asmuo, nesusijęs su įmone darbo santykiais, ar kitas asmuo, kuriam nesiekama duoti individualios naudos".

Vaikų kambariai, darželis – darbovietės patalpose esanti erdvė, kurioje organizuojamas darbuotojų vaikų ugdymas darbo metu, vaikų priežiūra. Vaikų priežiūros paslaugos galimybę teikiantiems darbdaviams lengviau išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, pritraukti potencialių kandidatų į naujas darbo vietas, didinti įmonės našumą, mažinti darbuotojų nebuvimą darbe. Darbdavys be kasdienio pramogų ar ugdymo organizavimo taip pat gali organizuoti ar apmokėti darbuotojų vaikų vasaros stovyklas, papildomus būrelius ar pamokėles. Tokios tiesioginės papildomos naudos teikimas ypatingai aktualus jauniems darbuotojams, nes tokiu būdu jiems užtikrinamas šeimos ir darbo derinimas.

Darbdavio teikiamos papildomos naudos gali apimti ir darbuotojų maitinimą įmonės lėšomis, nemokamą kavą biure, šviežius vaisius, kolektyvo pusryčius ir pan. Visų tokių papildomų naudų teikimas yra darbdavio diskrecija ir darbuotojui reikalavimo teisė atsiranda tik tuo atveju, jei tokios papildomos naudos yra įtvirtintos darbo ar kolektyvinėje sutartyje.

Tiesioginių papildomų naudų teikimas yra gana dažna Lietuvos įmonių praktika. Nors tokios tiesioginio materialinio skatinimo priemonės pagrindinis tikslas yra darbuotojų motyvacijos didinimas, tokių priemonių taikymo kontekste labai svarbus yra darbuotojo suvokimas, kad jam teikiamos papildomos naudos yra siekiant jį skatinti. Tokio pobūdžio skatinimo priemonės neretai apima įprastų darbuotojo patiriamų išlaidų kompensavimą ar jo darbo sąlygų pagerinimą.

2.2. Netiesioginis materialinis skatinimas

Netiesioginis materialinis skatinimas, tai tokia skatinimo rūšis, kai darbuotoją darbdavys skatina apčiuopiamu ir materialiai įvertinamu būdu, kaip ir tiesioginio materialinio skatinimo atveju, tačiau tai daro pasitelkęs trečiuosius asmenis. Tai reiškia, jog materialinę naudą darbuotojas gauna ne tiesiogiai iš darbdavio, o tokio skatinimo subjektas – tretieji asmenys teikiantys tam tikras paslaugas, iš kurių darbuotojas gauna materialinę naudą. Tokių skatinimo priemonių tikslas dažnu atveju yra skatinti darbuotoją ilgalaikėje perspektyvoje, arba apdovanoti jį, taip pat ir ugdytų darbuotojų lojalumą organizacijai.

2.2.1. Papildomo draudimo programos

Nepaisant to, kad privalomuoju sveikatos draudimu draudžiami darbuotojai gauna nemokamas paslaugas valstybinėse ligoninėse ir poliklinikose, neretai susiduriama su atvejais, kai paslaugos yra neprieinamos dėl ilgos laukimo eilės ar nemokamai yra gaunami ne visi reikalingi tyrimai. Dėl šios priežasties Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatyme yra numatyta papildomo (savanoriško) sveikatos draudimo rūšis. Savanoriškas (papildomas) sveikatos draudimas - papildomojo (savanoriškojo) sveikatos draudimo sutartyse nustatytos asmens sveikatos priežiūros paslaugos, atlyginamos pagal šias sutartis po papildomojo sveikatos draudimo draudiminio įvykio⁷⁶. Darbuotojų draudimas įmonės lėšomis, skatina darbuotojus rūpintis savo sveikata ir produktyvumu darbe. Draudžiant darbuotojus papildomu sveikatos draudimu pasiekiami abipusė tiek darbuotojo, tiek darbdavio nauda, kadangi darbuotojui suteikiama galimybė naudotis privačių sveikatos priežiūros įstaigų paslaugomis: gydytis pasirinktose įstaigose ir klinikose, lankytis pas jų pasirinktus gydytojus specialistus, atlikti įvairius reikalingus tyrimus, gauti konsultacijas, pirkti vaistus, bei naudotis kitomis sveikatos stiprinimo paslaugomis. Darbdaviui tokia skatinimo priemonė leidžia sutrumpinti darbuotojo nedarbingumo laiką aprūpinant jį kvalifikuotos pagalbos gavimu, rūpinantis darbuotojų sveikatingumu ir darbingumu. Be to apdraudus darbuotoją papildomu sveikatos draudimu užtikrinama ir profilaktika, ir ligos prevencija, kadangi tiek skiepai, tiek sveikatos patikros gali būti atliekami dažniau ir išsamiau, nei tai užtikrina valstybinė sveikatos apsauga.

Svarbu yra tai, jog tokia skatinimo yra finansinė, o ne medicinos paslauga. Tai reiškia, jog tokia draudimo rūšis ne organizuoja gydymo paslaugas, o apmoka už jas.

⁷⁶ Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas, (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1996-06-12, Nr. 55-1287. 2 str. 6 d.

Programų krepšelį darbdavys darbuotojams gali sudaryti pats, atsižvelgdamas į darbuotojų pageidavimus ir poreikius, taip pat į galimybę draudimo paketą parinkti atskirai tam tikroms darbuotojų grupėms, pvz., norint labiau skatinti ilgiau dirbančius ar geriausių rezultatų pasiekusius darbuotojus, jiems parenkama platesnė draudimo apsauga. Paprastai didžioji dalis lėšų yra skiriama ambulatoriniam gydymui, tačiau priklausomai nuo darbuotojų norų, sveikatos draudimo paketą gali sudaryti ir odontologijos paslaugos, optika, vakcinacija ar sveikatinimo paslaugos – sporto klubai, masažai ir kt. Tokia skatinimo priemonė daugiausia naudojasi Lietuvoje veikiančios tarptautinės bendrovės, tarp kurių galėtų būti paminimas prekybos tinklas UAB “Lidl Lietuva”, kuris būtent yra pasirinkęs tokią darbuotojų skatinimo priemonę dėl jos aktualumo ir veiksmingumo skatinant darbuotojus⁷⁷.

Darbuotojų skatinimo papildomomis sveikatos užtikrinimo priemonėmis apraiškų galime rasti ir kolektyvinėse sutartyse. Gali būti paminimos AB “Telia Lietuva” kolektyvinė sutartis⁷⁸, bei AB “Lietuvos draudimas” kolektyvinė sutartis⁷⁹, kuriose yra numatyta, jog siekiant užtikrinti darbuotojų sveikatą, darbuotojai kasmet nemokamai yra skiepijami nuo gripo.

Dar viena darbuotojų skatinimo priemonė susijusi su papildomu darbuotojų draudimu – investicinis/kaupiamasis gyvybės draudimas. Darbdavys įmoka, neviršijančią 25 proc. apskaičiuotų apmokestinamųjų su darbo santykiais susijusių pajamų, perveda į draudimo bendrovėje atidarytą darbuotojo vardu kaupiamąją gyvybės draudimo sąskaitą. Pasirinkus tokią darbuotojo skatinimo priemonę darbuotojas yra skatinamas ilgalaikėje perspektyvoje, t. y. darbdavys su darbuotoju gali sudaryti susitarimą, jog sukauptos lėšos bus perduotos darbuotojui šiam išdirbus darbovietėje tam tikrą laiką⁸⁰. Tokią darbuotojų skatinimo priemonę taiko AB “Lietuvos draudimas” savo kolektyvinėje sutartyje numatydamas, jog prie skatinimo išmokų priskiriamos įmokos darbuotojams į jų investicinio/kaupiamojo gyvybės draudimo sutartis⁸¹.

Tiek vieno, tiek kito papildomo darbuotojo draudimo atveju, tokia skatinimo priemonė yra patraukli tiek darbuotojui, tiek darbdaviui ir dėl mokesčių lengvatų.

⁷⁷ Sveikatos draudimas: darbdavių atrasta motyvacija darbuotojams [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2019/04/30/sveikatos-draudimas-darbdaviu-atrasta-motyvacija-darbuotojams>>.

⁷⁸ AB “Telia Lietuva” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁷⁹ AB “Lietuvos draudimas” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁸⁰ BIELIAUSKAITĖ, R. *Investicinis gyvybės draudimas – jo tikslai ir privalumai*. Investuok: Fondų knyga. Kaunas: Leidybos studija. 2010. P. 32.

⁸¹ AB “Lietuvos draudimas” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

Remiantis Gyventojų pajamų mokesčio įstatymu⁸², tiek darbuotojo naudai darbdavio mokamos draudimo įmokos už papildomą (savanorišką) sveikatos draudimą, tiek darbuotojo naudai darbdavio mokamos gyvybės draudimo įmokos pajamų mokesčiu neapmokestinamos. Svarbu yra tai, kad tokios įmokos atitiktų įstatymo nustatytas sąlygas:

1) draudimo sutarties terminas ne trumpesnis kaip 10 metų arba kai draudimo išmoka išmokama apdraustajam, kuriam iki senatvės pensijos amžiaus, nustatyto gyvybės draudimo sutarties sudarymo metu galiojusiame Valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatyme, yra likę ne daugiau kaip 5 metai;

2) įmokų suma neviršija 25 procentų per mokestinį laikotarpį darbuotojui apskaičiuotų su darbo santykiais susijusių pajamų.

Pajamų mokesčiu neapmokestinamos ir darbuotojo naudai darbdavio mokamos draudimo įmokos už papildomą (savanorišką) sveikatos draudimą, kai jos atitinka šias sąlygas:

1) draudimo objektas yra apdraustojo sveikatos priežiūros paslaugų apmokėjimas;

2) įmokų suma, per mokestinį laikotarpį neviršija 25 procentų per mokestinį laikotarpį darbuotojui apskaičiuotų su darbo santykiais susijusių pajamų.

Taigi, papildomo draudimo programos, kurias darbdavys suteikia darbuotojui, yra veiksminga skatinimo priemonė tiek esamiems darbuotojams išlaikyti, tiek ir naujiems pritraukti, dėl jos plataus pritaikymo, bei taikomų mokestinių lengvatų.

2.2.2. Papildomos pensijos kaupimas pensijų fonduose

Dažnam darbuotojui rūpi užtikrinta jo ateitis, todėl viena galimų skatinimo priemonių, kurią gali pasiūlyti darbdavys, yra papildomas kaupimas pensijai. Kadangi darbdavys yra laisvas pasirinkti įmokos dydį ir kaupimo trukmę, tai siekdamas ilgalaikės darbuotojų skatinimo naudos, įmokos dydį jis gali sieti su darbovietėje išdirbtu laikotarpiu ar darbuotojo profesine kvalifikacija. Darbdavys taip pat gali nustatyti pastovų arba kintamąjį įmokos dydį priklausomai nuo darbuotojo pasiekiamų rezultatų. Prisidėti prie darbuotojų kaupimo darbdaviai gali ne tik III, bet ir II pakopos pensijų fonduose. Remiantis dirbančiųjų nuomonės tyrimu, motyvavimas kaupimu pensijai yra aktualus ir darbuotojams. Jie šią priemonę nurodė kaip antrą pagal svarbą skatinant ilgalaikį

⁸² Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2002-07-19, Nr. 73-3085. 17 str. 1 d. 14 p.

lojalumą darbdaviui – to pageidautų 34 proc. dirbančiųjų. Be to, net pusė dirbančiųjų teigė, kad sutiktų patys prisidėti prie papildomo kaupimo pensijų fonde, jei tokio pat dydžio įmokas į pensijų fondą pervestų ir darbdavys⁸³.

Telekomunikacijų įmonė AB „Telia Lietuva“ savo darbuotojus savarankiškai kaupti pensijai skatina ir prie to tiesiogiai prisideda nuo 2015 metų. Bendrovė savo lėšomis prisideda prie darbuotojų pensijų kaupimo III pakopos pensijų fonduose. Prie kaupimo gali prisidėti ir patys darbuotojai, papildomai šiam fondui skirdami 1 arba 2 proc. nuo savo atlyginimo. Tokiu atveju bendrovė skiria dar tokią pačią sumą⁸⁴.

Svarbu tai, kad skatinti darbuotojus tokiu būdu naudinga ir darbdaviui, kadangi lėšos, pervedamos į pensijų fondą neapmokestinamos nei gyventojų pajamų mokesčiu (20 proc.) nei darbdavio (1,77 proc.) nei darbuotojo (19,5 proc.) socialinio draudimo įmokomis. Tokia mokesčių lengvata galioja tada, kai į pensijų fondą sumokėta įmoka neviršija 25 proc. apskaičiuotų apmokestinamųjų su darbo santykiais susijusių pajamų⁸⁵ ir tada, kai lėšos atsiimamos sulaukus nustatyto pensinio amžiaus. Taip pat darbdavio faktiškai mokamos darbuotojo naudai įmokų sumos priskiriamos ribojamų dydžių leidžiamiesiems atskaitymams.

Siekiant išvengti mokestinių nesusipratimų, labai svarbu tinkamai įteisinti susitarimus su darbuotojais ir su pensijų fondus valdančiomis įmonėmis, kad pensijų fonduose kaupiamos lėšos atitiktų jų tikrąją paskirtį, t. y. lėšos būtų kaupiamos ateičiai ir atsiimamos tik sulaukus nustatyto pensinio amžiaus, o ne tokia priedanga būtų naudojama netiesiogiai išmokėti darbuotojui darbo užmokestį, bei imtis būtiniausių priemonių susitarimų nesilaikymo prevencijai.

Taigi, darbdavio mokamos papildomos įmokos į darbuotojų pensijų fondus yra praktiška skatinimo priemonė, naudinga ir darbuotojui ir darbdaviui, nes daro darbdavį patraukliu ir socialiai atsakingu, bei motyvuoja darbuotojus ilgalaikėje perspektyvoje, t.y. rūpintis finansiniu saugumu ateityje.

⁸³ Tyrimą dėl darbuotojų motyvavimo atliko bendrovė „Spinter tyrimai“, jo metu apklausta 316 įmonių visoje Lietuvoje. Reprezentatyvioje gyventojų nuomonės dėl darbdavių taikomų skatinimo priemonių apklausoje 2018 metų balandį dalyvavo 1015 šalies gyventojų nuo 18 iki 75 metų amžiaus, į klausimus apie darbdavių taikomas skatinimo priemones atsakinėjo 673 respondentai, dirbantys pagal darbo sutartį.

⁸⁴ Norite kaupti pensiją savo darbuotojams? Nepamirškite šių namų darbų [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/vedlys2020/2019/11/19/norite-kaupti-pensija-savo-darbuotojams-nepamirskite-siu-namu-darbu#ixzz6J8oQC8aL>>.

⁸⁵ Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2002-07-19, Nr. 73-3085. 17 str. 1 d. 14 p.

2.2.3. Trečiųjų asmenų teikiamos paslaugos

Darbdavys siekdamas skatinti savo darbuotojus gali sudaryti sutartis su trečiaisiais asmenimis dėl kitokio pobūdžio papildomų paslaugų teikimo ir naudų gavimo.

Viena tokių yra sporto klubo narystės apmokėjimas. Sportuojantys asmenys dažniau gali pasigirti geresne savijauta, našesniu darbu, be to sportuojantys darbuotojai turi stipresnę imunitetą ir serga mažiau. Fizinė veikla ne tik padeda atsikratyti streso, bet ir gerina savijautą, didina energijos kiekį, stiprina atmintį. Dėl šios priežasties atrodo suprantama, kad darbdavys yra suinteresuotas paskatinti savo darbuotojus būtent tokiu būdu, nes mokestis už sporto klubo abonementą yra puiki investicija į darbuotojo sveikatą ir darbo produktyvumą. Be viso to šalies mastu darbuotojų skatinimas judėti lemia geresnius sveikatos rodiklius, kadangi atsiranda didesnis darbo našumas – per tą patį laiką darbuotojas gali padaryti daugiau, sukurti daugiau produktų, o tai reiškia didesnę šalies bendrąjį vidaus produktą⁸⁶. Darbdaviams sveikatos specialistai rekomenduoja darbuotojų darbo vietas pritaikyti taip, kad jie galėtų dirbti ir sėdint ir stovint, turėtų laiko ir erdvės mankštai, o taip pat kaip darbuotojų skatinimo priemonę rinktis sporto klubų narystes. Vis dėlto, Lietuvoje darbdaviai nelinkę remtis užsienio šalių pavyzdžiu, kai kolektyvo nariams išperkamos sporto ir sveikatingumo klubų paslaugos⁸⁷. Remiantis gyventojų pajamų mokesčio lengvata, iš darbdavio gautos dovanos, pavyzdžiui, sporto klubo abonementas, kai jų vertė neviršija 200 Eur per metus, yra neapmokestinamos jokiais mokesčiais, t. y. įmonei tokios išlaidos mažina pelno mokestį, o gyventojui nėra apmokestinamos gyventojų pajamų mokesčiu ir socialinio draudimo įmokomis, tačiau naudotis šia lengvata taikomi įstatyme numatyti apribojimai⁸⁸.

Dar viena skatinimo priemonė, kuria darbdavys gali pasinaudoti siekiant motyvuoti darbuotoją yra darbuotojams perkamos dovanos – bilietai į renginius, teatrus, koncertus, kino filmus, sporto varžybas. Tokios netiesioginės materialinės naudos davėjas yra trečiasis asmuo iš kurio darbdavys perka jo teikiamą paslaugą, siekiant paskatinti darbuotoją. Šiuo atveju darbdavio darbuotojui dovanojama dovana yra natūra (ne pinigais), todėl kai tokios dovanos suma nesiekia 200 Eur ji taip pat neapmokestinama jokiais mokesčiais. Svarbu ir tai, kad kai iš įmonės pajamų natūra naudą gauna ne tik

⁸⁶ Kodėl Lietuvoje įmonės atsisako skatinti savo darbuotojus sportuoti? [interaktyvus]. 2016 [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nuomones/aurimas-maciukas-kodel-lietuvoje-imones-atsisako-skatinti-savo-darbuotojus-sportuoti-18-614403>>.

⁸⁷ Kodėl Lietuvoje įmonės atsisako skatinti savo darbuotojus sportuoti? [interaktyvus]. 2016 [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nuomones/aurimas-maciukas-kodel-lietuvoje-imones-atsisako-skatinti-savo-darbuotojus-sportuoti-18-614403>>.

⁸⁸ Estams už sporto klubą sumokės darbdaviai: lengvata galioja ir Lietuvoje, bet nedžiugina [interaktyvus]. 2018 [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.vz.lt/paslaugos/2018/03/08/estams-uz-sporto-kluba-sumokes-darbdaviai#ixzz6Kxtffpqo>>.

darbuotojas, bet ir jo šeimos nariai, ir galima identifikuoti kiekvieno asmens gautą naudą, tokios pajamos pripažįstamos darbuotojo pajamomis natūra ir įmonės tokias išlaidas gali priskirti leidžiamiems atskaitymams. Atsiradus perviršiui, pastarasis pridedamas prie darbuotojo algos ir yra apmokestinamas⁸⁹.

Jei tiesioginio materialinio skatinimo priemone yra laikoma nuolaidos/lengvatos įsigijant savo produkciją ar teikiamą paslaugą suteikimas, tai netiesioginio materialinio skatinimo atveju darbdavys pasitelkęs trečiuosius asmenis, pavyzdžiui partnerius, bendradarbiaujančias įmones, klientus, užsakovus, remėjus, ar kt. suteikia darbuotojui nuolaidas ar lengvatas įsigijant jų teikiamas paslaugas ar parduodamą produkciją. Darbdavio ir trečiojo asmens susitarimu, darbuotojas gauna išimtinę teisę pasinaudoti lengvata pvz. gauti nuolaidą lankantis maitinimo paslaugas teikiančioje kavinėje šalia darbo, gauti specialius pasiūlymus ir akcijas grožio paslaugų teikimui kaimyniniame biure įsikūrusiame grožio salone ir pan. Tokios skatinimo priemonės darbdaviui iš esmės dažnu atveju nieko nekainuoja, o ir gali padėti užmegzti ryšius su kitomis įmonėmis siekiant bendradarbiavimo.

Taigi, netiesioginio materialinio skatinimo būdu darbdavys darbuotojams materialinę naudą teikia pasitelkdamas trečiuosius asmenis, t.y. materialinės naudos tiesioginis davėjas nėra darbdavys, tačiau darbuotojas gauna tiesioginę apčiuopiamą naudą pinigėmis ir kitomis priemonėmis, turinčiomis materialinę vertę ir tenkinančiomis materialinius darbuotojų poreikius.

2.3. Nematerialinis skatinimas

Kartu su materialiniu skatinimu labai svarbus ir nematerialinis skatinimas – pagyrimas, padėka, psichologinis palaikymas ir pripažinimas, užimtumo laiko reguliavimo galimybė, taip pat galimybė kilti karjeros laiptais, darbuotojų vystymas, naujų idėjų vertinimas, kūrybinės komandiruotės, darbo aplinka ir kitos paskatos, teikiančios darbuotojams moralinį pasitenkinimą. Nematerialinio skatinimo tikslas – suteikti darbuotojams psichologinį komfortą, kuris įgalintų juos siekti idealios darbo kokybės, bei sukurti tokią darbo aplinką, kuri pritrauktų, išlaikytų ir ugdytų profesionalius darbuotojus ir skatintų juos siekti geriausių rezultatų.

⁸⁹ Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2002-07-19, Nr. 73-3085.

2.3.1. Lankstus darbo laikas

Viena iš nematerialinio skatinimo priemonių, kuri daro didelę įtaką skatinant darbuotojus neįdedant pernelyg daug pastangų iš darbdavio pusės yra darbo kodekse numatytus imperatyvus viršijantis darbo laiko reguliavimas. Tam tikros asmenų grupės jau turi galimybę lankstesniam darbo laiko organizavimui, pagal imperatyvias darbo kodekso ir kitų įstatymų normas, todėl itin svarbu yra skirti ir atriboti neprivalomą lankstų darbo laiką, kaip darbuotojų skatinimo priemonę ir privalomą lankstų darbo laiką, kuri numato įstatymas. Pagal darbo kodekso 112 straipsnio 4 dalį „Lietuvos Respublikos Vyriausybė nustato sutrumpintas darbo laiko normas asmenims, kurių darbo pobūdis yra susijęs su didesne protine, emocine įtampa, ir šių darbų, profesijų ir pareigybių sąrašą, ir sutrumpintas darbo laiko normas darbuotojams, dirbantiems darbo aplinkoje, kurioje įvertinus riziką nustatyta, kad sveikatai kenksmingų veiksnių dydžiai viršija darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų leistinus dydžius (kiekius) ir techninėmis ar kitomis priemonėmis jų kiekio darbo aplinkoje sumažinti iki sveikatai nekenksmingų dydžių neįmanoma“⁹⁰. Siekiant apsaugoti tam tikras darbuotojų grupes, tokias kaip nepilnamečius asmenis, nėščias, neseniai pagimdžiusias ar krūtimi maitinančias moteris ir neįgaliuosius asmenis, Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme⁹¹ yra numatyta lankstesnio darbo laiko galimybė ir imperatyvūs reikalavimai.

Galimybė darbuotojui dirbti lanksčiu grafiku ar sutrumpinti darbo dienos laiką itin skatina darbuotojus ir suteikia jiems laisvumo jausmą. Nepaisant to, darbuotojas turėdamas galimybę pasirinkti kokiu laiku ir iš kur dirba, savo funkcijas atlieka taip pat gerai, kaip ir pagal nustatytą griežtą darbo grafiką, tačiau moralinis darbuotojo pasitenkinimas yra žymiai didesnis. Palankios darbo sąlygos patenkina darbuotojo fiziologinį poreikį, leidžia jaustis nepriklausomu, tobulėti profesinėje srityje, bet tuo pačiu derinti profesinę veiklą su asmeniniu gyvenimu, dėl ko išauga jo darbo našumas ir sumažėja darbuotojo patiriamas streso lygis. Lanksčių darbo laiko modelių taikymo praktikoje poreikį diktuoja kintantys vartotojų įpročiai, technologinė pažanga, taip pat darbuotojų požiūris į darbą pokyčiai. Tokių modelių taikymas yra naudingas tiek darbdaviams, tiek darbuotojams⁹².

⁹⁰ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

⁹¹ Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2003-07-16, Nr. 70-3170.

⁹² Darbo ir poilsio laiko balansas: kaip individualizuoti? [interatyvus]. 2019, Lietuvos laisvosios rinkos institutas [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per: < <https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/06/Darbo-laikas.pdf>>.

Gali būti išskiriami tokie lankstaus darbo laiko būdai, kaip darbas iš namų, kai yra sudaroma galimybė kelias dienas per savaitę darbuotojui pasirinkti dirbti iš namų, turint darbinį kompiuterį ir kitas būtinas priemones, taip pat ir darbas biure išskiriant įprastą darbo laiką, lankstaus darbo pradžios ir pabaigos laikus, privalomo buvimo darbe laiką. Dar vienas lankstaus darbo laiko būdas suteikianti galimybę turėti papildomą laisvą dieną savaitėje dirbant ilgiau likusias dienas.

Tarptautinių apklausų duomenimis darbuotojai itin linkę teikti prioritetą darbdaviams, kurie siūlo lankstų darbo grafiką, nes tai leidžia tinkamai derinti darbą ir laisvalaikį⁹³. Be to lankstus darbo laiko reguliavimas užtikrina galimybę dirbti tokiu metu, kada darbuotojo produktyvumas yra didžiausias⁹⁴, ko pasekoje stipriai išauga darbo našumas, kas yra itin naudinga darbdaviui.

Tuo tarpu darbdaviams lankstus darbo laiko reguliavimas užtikrina aukštesnius ir geresnius darbuotojų rezultatus, didina įmonės veiklos našumą, bei įmonės produktyvumą. Taikant darbo laiko lankstumą įmonės gali geriau pritaikyti darbo valandų skaičių pagal rinkos poreikius, veiklos ypatumus, taip išvengiant vidinių resursų nepanaudojimo (neefektyvaus naudojimo)⁹⁵, o taip pat lanksčių darbo laiko modelių taikymas mažina kaštus, susijusius su darbuotojų pravaikštomis, neatvykimu ar vėlavimu į darbą⁹⁶. Be viso to, lankstaus darbo laiko reguliavimas gerina darbdavio įvaizdį visuomenės akivaizdoje, ko pasekoje išauga įmonės paklausa, pelningumas, bei vertė rinkoje ne tik tarp darbuotojų bet ir tarp darbdavių.

Kaip dar viena tokio pobūdžio skatinimo priemonė galėtų būti išskirta papildomos poilsio dienos suteikimas darbuotojui. Darbo kodekse įtvirtintos tik minimalios kasmetinių atostogų trukmės ir poilsio laiko ribos, darbuotojas su darbdaviu darbo sutartyje gali susitarti ir dėl kito papildomo poilsio laiko. Papildomų atostogų suteikimas darbuotojui suteikia galimybę ilgiau pasiilsėti, sukaupti jėgas ir grįžti į darbą su dar didesniu veržlumu ir produktyvumu. Galimybė nustatyti ilgesnės trukmės ir kitų rūšių atostogas, papildomas lengvatas pasirenkant kasmetinių atostogų laiką, nustatytant didesnius mokėjimus už kasmetines ir tikslines atostogas yra numatyta ir darbo kodekso

⁹³ CASPER, W.; ir BUFFARDI, L. *Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support*, iš: Journal of Vocational Behaviour Nr. 3, 2004. P. 391-411.

⁹⁴ SHEPARD, E.; CLIFTON, T.; ir KRUSE, D. *Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry*. Iš: Industrial Relations, Vol.35, Nr. 1, 1996. P.123-39.

⁹⁵ EUROFUND. Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions. Overview Report, 2013.

⁹⁶ KOSSEK, E.; ir HAMMER, L. *Work/Life training for supervisors gets big results*. Iš: Harvard Business Review, November, 2008. P. 36

138 straipsnio 5 dalyje⁹⁷. Papildomų poilsio dienų suteikimas įvairiais atvejais – vestuvių, laidotuvių, taip pat vaiko gimimo atveju, yra dažna ir pasikartojanti praktika ir toks papildomų dienų suteikimas, jo tvarka ir terminai neretai būna įtvirtinti darbo ar kolektyvinėse sutartyse.

Skatinimą papildomomis atostogų dienomis yra pasirinkusi draudimo bendrovė AB „Lietuvos draudimas“ kuri savo specialistus skatina ne tik sąraše numatytais atvejais, bet taip pat suteikia papildomas atostogų dienas, kurias darbuotojai gali prisidėti prie kasmetinių atostogų. Bendrovės kolektyvinėje sutartyje yra numatyta, jog darbuotojams, kaip paskatinimas ar prizas gali būti suteikiamos papildomos atostogų dienos – „Katino dienos“ – iki 5 darbo dienų per metus⁹⁸. Toks darbuotojo skatinimas įtvirtinamas darbdavio įsakymu.

Taigi, lankstaus darbo laiko reguliavimas sukuria galimybę darbuotojams pasiekti didesnę asmeninį produktyvumą darbe, kadangi tai leidžia darbuotojui dirbti tokiu metu, kada jo darbo našumas yra didžiausias ir taip pat tokios skatinimo priemonės taikymas sukuria didesnę pasitenkinimą darbu ir užtikrina geresnius rezultatus.

2.3.2. Pripažinimo priemonių programa

Kiekvienam darbuotojui svarbu teigiamas jo darbo įvertinimas ir pripažinimas. Darbuotojas jaučia vidinę motyvaciją tobulinti savo darbo įgūdžius ir siekti geriausio rezultato, kai žino, kad jo indėlis bus pastebėtas, pripažintas ir pagirtas. Remiantis personalo valdymo konsultacijas teikiančios įmonės UAB “ProAssessments” – ADDelse tyrimais, kai darbuotojas išgirsta tris kartus daugiau palaikymo, paskatinimo žodžių, nei kritikos, jo darbo rezultatai ima itin pastebimai skirtis nuo tų, kurie paskatinimo sulaukia kur kas mažiau. O geriausiai dirba tos komandos, kuriose tarpusavio palaikymo ir pagyrimų yra šešis kartus daugiau nei kritikos⁹⁹. Taigi, gerų ir rezultatyvių santykių tarp darbdavio ir darbuotojo siekiančioms įmonėms svarbu laikytis tokių principų: bendrauti su darbuotojais reikia nuolat, girti – greitai ir atvirai, o norint kaip reikiant pagerinti darbuotojo rezultatus – skatinti jį reikia šešiskart dažniau, nei kritikuoti.

Darbuotojo pripažinimas, pagyra, kaip skatinimo priemonė nėra apibrėžiama darbo kodekse, paprastai, tokia skatinimo priemonė nėra aptariama ir kolektyvinėse

⁹⁷ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

⁹⁸ AB “Lietuvos draudimas” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

⁹⁹ Kiek kartų reikia pagirti darbuotoją, norint pagerinti jo rezultatus? [interaktyvus]. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.addelse.eu/lt/kiek-kartu-reikia-pagirti-darbuotoja-norint-pagerinti-jo-rezultatus/>>.

sutartyse, dažnas atvejis, kad toks aptarimas atsiranda nebent vidaus dokumentuose, tokiuose kaip vidaus tvarkos taisyklės ir pan. Kaip pavyzdį galima paminėti Klaipėdos lopšelio-darželio „Volungėlė“ darbuotojų skatinimo tvarkos aprašą¹⁰⁰, kuriame nurodyta, jog darbuotojai už gerus darbo pasiekimus gali būti skatinami padėkos raštais: lopšelio-darželio direktoriaus; Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus; Klaipėdos miesto mero; Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vedėjo.

Darbuotojų pripažinimas, kaip skatinimo priemonė aptinkama ir kolektyvinėse sutartyse. Kaip pavyzdį galima paminėti AB „Snaigė“ kolektyvinę sutartį¹⁰¹, kurioje numatyta, jog už gerą darbą ir aktyvią visuomeninę veiklą darbuotojai profesinės sąjungos teikimu skatinami asmeniniais sveikinimais ar padėka.

Dar vienas pavyzdys pateikiamas AB „Lietuvos paštas“ kolektyvinėje sutartyje¹⁰², kurioje už nepertraukiamą stažą darbovietėje, darbuotojams yra skiriama ne tik padėka, bet ir esant darbuotojo sutikimui, periodiškai darbovietės vidinėje sistemoje viešinama informacija apie tokio darbuotojo profesinius pasiekimus.

Nepaisant to, kad toks skatinimas nėra reglamentuotas ir darbdaviui paprastai nieko nekainuoja, darbuotojui ir darbovietai yra itin reikšmingas. Pripažinimo priemonės darbuotojus veikia individualiai, todėl darbdaviui, renkantis konkrečią tokio skatinimo priemonę, reikėtų pirmiausia iširti kolektyvo poreikius ir norus.

2.3.3. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos

Tai, kaip darbuotojas jaučiasi savo darbo aplinkoje, koks yra įmonės klimatas ir kokie yra santykiai kolektyve, turi didelę įtaką darbuotojo produktyvumui, darbo našumui, bei moraliniam pasitenkinimui. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos ne tik skatina darbuotojus, bet ir padeda skleisti organizacijos vertybes, formuoti darnų kolektyvą, todėl dažnu atveju taip skatinamas visas kolektyvas. Neoficiali veikla, darbdavio organizuojamos pramogos ir tradicijos, renginiai ir svarbių įmonės datų šventimas stiprina kolektyvo komunikaciją, vienybę, lojalumą. Formuojantis šiltesniems santykiams kolektyve yra mažinama atskirtis tarp darbdavių ir darbuotojų, skatinamas glaudesnis

¹⁰⁰ Klaipėdos lopšelio-darželio „Volungėlė“ darbuotojų skatinimo tvarkos aprašas. 2015 [žiūrėta 2020-04-05]. Tekstas oficialiai neskelbtas. Prieiga internete: <<http://www.volungele.lt/index.php/administracine-informacija/paskatinimai-ir-apdovanojimai>>.

¹⁰¹ AB „Snaigė“ kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

¹⁰² AB „Lietuvos paštas“ kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

bendradarbiavimas, komandiškumo skatinimas, ko pasekoje didinamas darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija.

Pasak specialistų “kuriant sėkmingą organizaciją verta prisiminti vieną iš kertinių žmogaus poreikių – priklausyti žmonių grupei. Įsipareigodami kitiems, norime būti tikri, kad esame partneriai ir laikomės susitarimų, pasitikime ir remiame vienas kitą. Kitaip tariant – norime žinoti, kad esame komanda, esame vienas kitam svarbūs. Stiprius ryšius galima kurti formaliai, pvz., aiškiais procesais, tačiau reikia nepamiršti emocijų, – emocinis, draugiškas ryšys išlaiko komandą darnią pokyčių metu, patiriant sunkumų. Renginiai ir tradicijos padeda organizacijoms kurti emocijas ir stiprinti ryšį. Renginių gali būti įvairių, pavyzdžiui, mokomųjų, informacinių, skirtų pažymėti įmonės laimėjimus, šventinių ir t.t.”¹⁰³ Darbdavio organizuojamų renginių metu patirtos įmonės išlaidos nemažina apmokestinamojo pelno. Taip pat tokių vakarėlių išlaidų dokumentuose išskirtas pirkimo pridėtinės vertės mokestis nėra atskaitomas. Išimtis yra tik tose įmonėse, kuriose galioja kolektyvinės sutartys ir tokie vakarėliai yra ten paminėti¹⁰⁴.

AB „Lietuvos draudimas“ kolektyvinėje sutartyje¹⁰⁵ numatyta, jog darbuotojams gali būti organizuojami įvairūs bendrovės renginiai, šventės, turnyrai, protmūšiai, sporto varžybos ir kita. Taip pat UAB „Girtrans“ kolektyvinėje sutartyje numatyta, jog „darbuotojai turi teisę naudotis visomis darbdavio teikiamomis naudomis, įskaitant, bet neapsiribojant, - vykti ir dalyvauti darbdavio organizuojamuose renginiuose darbuotojams“¹⁰⁶. Dar vienoje kolektyvinėje sutartyje randama skatinimo priemonė – darbuotojų ir jų šeimos narių kultūrinės, sportinės, turistinės veiklos rėmimas, ekskursijų organizavimas, įvairūs šventiniai renginiai¹⁰⁷. Įmonėje tokiomis skatinimo priemonėmis siekiama suteikti darbuotojui malonumo pojūtį ir dvasinį komfortą¹⁰⁸.

Taigi, aptarus tiesioginio materialinio skatinimo, netiesioginio materialinio skatinimo ir nematerialinio skatinimo priemones pateikiant pavyzdžius ir analizuojant jų reglamentavimą, bei problematiką, galima daryti išvadą, jog nepaisant to, kad darbo kodekse nėra įtvirtintų skatinimo priemonių ir nėra aptariami jų taikymo ypatumai, skatinimo priemones galime rasti aprašytas tiek kolektyvinėse sutartyse, įmonių vidaus dokumentuose, tokiuose kaip darbo tvarkos taisyklėse, darbo apmokėjimo ir skatinimo

¹⁰³ Renginiai ir darbdavio įvaizdis [interaktyvus]. 2018 [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.hrhintonline.lt/imoniu-sventes/>>.

¹⁰⁴ Ką reiktų įmonėms žinoti apie kalėdinius vakarėlius ir dovanas darbuotojams? [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per: <<https://bznstart.lt/verslas/darbuotojai/ka-reiktu-imonems-zinoti-apie-kaledinius-vakarelius-ir-dovanas-darbuotojams>>.

¹⁰⁵ AB „Lietuvos draudimas“ kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

¹⁰⁶ UAB „Girtrans“ kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

¹⁰⁷ AB „Krekenavos agrofirma“ kolektyvinė sutartis. 2019. Oficialiai tekstas neskelbtas.

¹⁰⁸ *Ibid.*

nuostatuose, tiek ir neaprašytose įmonių vidaus politikose. Svarbu ir tai, jog neįmanoma nustatyti baigtinio skatinimo priemonių sąrašo, darbdaviams yra paliekama itin plati diskrecija nuspręsti, kaip jie nori skatinti ir motyvuoti savo darbuotojus siekti geriausių rezultatų. Darbdavių darbuotojams taikomos skatinimo priemonės priklauso tiek nuo įmonės finansinės padėties, bei galimybių, darbuotojų kvalifikacijos, kolektyvo dydžio, tiek nuo darbdavio kurybingumo ir mokėjimo suprasti ir įsiklausyti į darbuotojų norus ir poreikius.

3. Kiti darbuotojų skatinimo priemonių taikymo aspektai

Darbe aptarus darbuotojų skatinimo priemonių sampratą ir reikšmę, atlikus darbuotojų skatinimo priemonių genezė Lietuvos darbo įstatymuose, bei pateikus darbuotojų skatinimo priemonių sąrašą, tikslinga toliau nagrinėti kitus darbuotojų skatinimo priemonių taikymo aspektus. Vienas jų - lygiateisiškumo principo taikymas skatinant darbuotojus. Šioje darbo dalyje pateikiama šio principo taikymo problematika ir su šio principo taikymu susijusios Europos Sąjungos Tarptautinio Teismo ir Lietuvos Respublikos teismų praktikos apžvalga.

Atsižvelgiant į tai, kad tam tikroms darbuotojų grupėms darbo kodekso nuostatos, reguliuojančios darbuotojų skatinimą yra taikomos tiek, kiek to nereglamentuoja specialieji įstatymai, bei siekiant pateikti išsamią darbuotojų skatinimo analizę darbe aptariamas ir valstybės tarnautojų ir kitų valstybės pareigūnų, kuriems nėra taikomos Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatos, skatinimas.

3.1. Lygiateisiškumo principo taikymas skatinant darbuotojus

Asmenų nediskriminavimo ir lygybės prieš įstatymą principai¹⁰⁹ yra visuotinai pripažįstami principai, kuriuos gina nacionalinės ir tarptautinės teisės normos, ir kurie neišvengiamai yra glaudžiai vienas su kitu susiję. Pasak A. Vaišvilos, šie principai yra išskirtinės svarbos, kadangi iš jų išvedama pati teisė, kuri galima tik tuo atveju, jei postuluojuama, kad kiekvienas asmuo yra teisės subjektas ir visų asmenų teisės yra vienodai brangintinos¹¹⁰. Kaip nurodo Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas, asmenų lygybės principas gali būti apibūdinamas ir kaip nediskriminacija, t. y. Konstitucinis Teismas asmenų lygybės principą, lygiateisiškumo principą ir nediskriminavimo sąvoką vartoja tapačiai¹¹¹. Diskriminacija paprastai suprantama, kaip asmens ar asmenų grupės padėties kitų asmenų atžvilgiu pakeitimas be objektyviai pateisinamo pagrindo¹¹². Tokios pozicijos laikosi ir T. Davulis lygiateisiškumo ir nediskriminavimo sąvokas siedamas viena su kita¹¹³. Darbo teisės požiūriu -

¹⁰⁹ Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Lietuvos Aidas*, 1992-11-10 Nr. 220; *Valstybės žinios*, 1992-11-30, Nr. 33-1014. 29 str.

¹¹⁰ VAIŠVILA, A. *Teisės teorija*: vadovėlis. Vilnius: Justitia, 2009. P. 141.

¹¹¹ Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. 1995 m. sausio 24 d. išvada byloje "Dėl Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos". *Valstybės žinios*, 1995-01-24, Nr. 9-199.

¹¹² BAGDANSKIS, T., *et al.* *Darbo teisės principai ir jų taikymas Lietuvos teismų praktikoje*. Vilnius: Registrų centras, 2016. p. 150.

¹¹³ PETRYLAITĖ, D.; DAVULIS, T.; ir PETRYLAITĖ, V. *Europos Sąjungos teisės aktų įgyvendinimas Lietuvos darbo teisėje*. Vilnius: Registrų centras, 2008. P. 132.

lygiateisiškumo principas reiškia draudimą diskriminuoti darbo teisės subjektus, taikyti jiems skirtingas darbo sąlygas, tapačius santykius vertinti skirtingai dėl įvairių aplinkybių, kurios yra nesusijusios su darbuotojų dalykinėmis savybėmis.¹¹⁴

Diskriminacijos darbo teisėje draudimo principas yra įtvirtintas darbo kodekso 26 straipsnio 1 dalyje¹¹⁵. Šis draudimas apima tiesioginę ir netiesioginę diskriminaciją, bei kitus diskriminacijos pagrindus, kurių turinys yra plačiau atskleidžiamas specialiuose įstatymuose, kuriuose perkeltos Europos Sąjungos direktyvų nuostatos¹¹⁶. Diskriminacijos formos yra dvi – tiesioginė ir netiesioginė. Tiesioginė diskriminacija – elgesys su asmeniu, kai dėl draudžiamo diskriminacijos pagrindo jam taikomos mažiau palankios sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis yra, buvo ar būtų taikomos kitam asmeniui¹¹⁷. Netiesioginė diskriminacija – veikimas ar neveikimas, teisės norma ar vertinimo kriterijus, akivaizdžiai neutrali sąlyga ar praktika, kurie formaliai yra vienodi, bet juos įgyvendinant ar taikant atsiranda ar gali atsirasti faktinis naudojimosi teisėmis ribojimas arba privilegijų, pirmenybės ar pranašumo teikimas tam tikrai grupei, kuri išskiriama draudžiamosios diskriminacijos pagrindu¹¹⁸.

Nagrinęjant lygiateisiškumo principo taikymą skatinant darbuotojus svarbu yra atriboti diskriminacijos sampratą nuo diferenciacijos. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsnis tiesiogiai draudžia diskriminaciją, kuri suprantama, kaip savavališkas asmens teisių atėmimas ar ribojimas¹¹⁹. Tarptautinių žodžių žodyne viena iš pateikiamų diskriminacijos sampratų (lot. Discriminatio – padalijimas, atskyrimas) apibrėžiama, kaip teisių mažinimas arba atėmimas asmenims ar asmenų kategorijai dėl rasinių požymių, kalbos, religinių ar politinių įsitikinimų, tautinės ar socialinės priklausomybės, turtinės padėties, gimimo vietos¹²⁰.

Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas 1998 m. lapkričio 11 d. nutarime taip pat aiškino, kad diskriminacija dažniausiai suprantama, kaip tam tikrų privilegijų teikimas ar teisių varžymas atsižvelgiant į lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės

¹¹⁴ MAČERNYTĖ-PANOMARIOVIENĖ, I., *Darbuotojų lygybė Europos Sąjungos teisėje. Darbo teisė suvienytoje Europoje*. Vilnius: Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga, 2004. p. 119.

¹¹⁵ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

¹¹⁶ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 108.

¹¹⁷ GUMBREVIČIŪTĖ-KUZMINSKIENĖ, D. *Tiesioginės diskriminacijos samprata pagal rasių lygybės, užimtumo lygybės ir lyčių lygybės direktyvas*. Socialinių mokslų studijos. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2010, 3(7), P. 336.

¹¹⁸ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 108.

¹¹⁹ Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Lietuvos Aidas*, 1992-11-10 Nr. 220; *Valstybės žinios*, 1992-11-30, Nr. 33-1014. 29 str., 2 d.

¹²⁰ BOGUŠIENĖ, V.; BENDORIENĖ, A. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera, 2008.

padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų požymius¹²¹. Taigi teisine prasme terminas „diskriminuoti“ yra daug siauresnis ir reiškia tik tokį nepalankų asmens vertinimą varžant tam tikras jo teises ar nepagrįstai teikiant jam privilegijas, kuris yra draudžiamas dėl įstatymuose numatytų priežasčių. Iš to galima daryti išvadą, kad ne kiekvienas mažiau palankus elgesys darbuotojo atžvilgiu yra laikomas „diskriminacija“ teisine prasme, kadangi ne kiekvienas asmens išskyrimas iš visumos yra laikomas neteisėtu ir yra draudžiamas. Diskriminacija nėra laikomas diferencijuotas teisinis reguliavimas, kai jis taikomas tam tikroms vienodais požymiais pasižyminčioms asmenų grupėms, jeigu tuo siekiama pozityvių, visuomeniškai reikšmingų tikslų¹²². Prie diskriminacinių ribojimų nepriskiriami specialūs reikalavimai arba tam tikros sąlygos, kai jų nustatymas būna susijęs su reguliuojamų santykių ypatumais¹²³.

Taigi diferenciacija, kaip ir diskriminacija, yra skirtumų darymas tarp asmenų, tačiau priešingai nei diskriminacija, diferenciacija nėra draudžiama, jeigu ji yra teisėta, būtina ir proporcinga, o taisyklės, kurios įtvirtina diferenciacijos galimybę yra išimtinės, jomis siekiama specialių tikslų, bei tokios priemonės taikomos teisės aktuose apibrėžtomis asmenų kategorijoms¹²⁴. Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas yra pabrėžęs, kad konstitucinis asmenų lygybės principas nepaneigia galimybės skirtingai vertinti darbuotojus atsižvelgiant į jų statusą, t.y. ribojimai asmens ar asmenų grupės atžvilgiu yra įvairūs ir paprastai nustatomi dėl dviejų priežasčių: dėl objektyvių skirtumų (lytis, amžius ir kt.) arba dėl to, kad to reikalauja visuomenės interesai (pvz., pilietybė)¹²⁵. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas išskiria, jog skirtingą požiūrį pateisina teisėta užimtumo politika, darbo rinka ir profesinio mokymo tikslai¹²⁶. Lygių galimybių įstatymo 2 straipsnio 9 dalyje¹²⁷ taip pat numato išimtis, kada darbo teisiniams santykiams reikšmingos aplinkybės nėra laikomos tiesiogine diskriminacija. Nustačius esant tokias

¹²¹ Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. 1998 m. lapkričio 11 d. nutartimas „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo rinkimų įstatymo 38 straipsnio 4 dalies ir Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo 36 straipsnio 4 dalies atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. *Valstybės žinios*, 1998-11-11, Nr. 100-2791.

¹²² BAGDANSKIS, T., et al. *Darbo teisės principai ir jų taikymas Lietuvos teismų praktikoje*. Vilnius: Registrų centras, 2016.

¹²³ Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. 1998 m. lapkričio 11 d. nutartimas „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo rinkimų įstatymo 38 straipsnio 4 dalies ir Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo 36 straipsnio 4 dalies atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. *Valstybės žinios*, 1998-11-11, Nr. 100-2791.

¹²⁴ Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2010 m. sausio 19 d. sprendimas Seda Kücükdeveci prieš Swedex GmbH & Co. KG byloje Nr. C-555/07, EU:C:2010:21.

¹²⁵ Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. 1997 m. gegužės 6 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymo 16 straipsnio pirmosios dalies 2 punkto atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. *Valstybės žinios*, 1997-05-09, Nr. 40-977.

¹²⁶ Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2010 m. sausio 19 d. sprendimas Seda Kücükdeveci prieš Swedex GmbH & Co. KG byloje Nr. C-555/07, EU:C:2010:21.

¹²⁷ Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2003-12-05, Nr. 114-5115.

aplinkybes ar sąlygas, bet kurios saugomos asmenų grupės teisės ribojantis veiksmas ar darbdavio patvirtinta nuostata nelaikoma diskriminacija.

Darbo kodekso 26 straipsnio 4 dalyje numatyta, jog „nagrinėjant diskriminacijos dėl darbo užmokesčio bylas, atlyginimu už darbą laikomas darbo užmokestis ar bet koks kitas atlygis, įskaitant atlygį grynaisiais pinigais arba natūra, kurį darbuotojas tiesiogiai ar netiesiogiai gauna iš darbdavio už savo darbą“¹²⁸. Toks įstatyme numatyto apibrėžimo tikslas – pateikti specialiąją atlyginimo už darbą apibrėžtį, kuri atitiktų Europos Sąjungos teisėje taikomą itin plačią atlyginimo sampratą. Pagal sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo (toliau – SESV) 157 straipsnį, darbo užmokestis turi apimti ne tik pinigus ar atsiskaitymą natūra, kurį darbuotojas gauna iš darbdavio, bet ir trečiųjų asmenų jam suteikiamas nuolaidas, paslaugas, išmokas¹²⁹. Toks apibrėžimas reikšmingas tik vertinant, ar darbuotojui buvo suteikta/nesuteikta tiesioginė ar netiesioginė materialinė nauda pažeidžiant diskriminacijos principą.

Darbo kodekso 140 straipsnio 5 dalyje¹³⁰ numatytas teisingo apmokėjimo už darbą principas lemia ir darbo apmokėjimą be diskriminacijos lyties ir kitais pagrindais, kuris reiškia, jog darbuotojas gali ginčyti diskriminuojamąsias praktikas, atsirandančias taikant lyties ar kitu uždraustu pagrindu diferencijuojančias nuostatas¹³¹. Vadinasi, vyrams ir moterims pagal komentuojamą straipsnį už tokį patį ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis. Darbo kodekse pateikiamos ir vienodo bei lygiavertio darbo sąvokos: „<...> Toks pats darbas reiškia atlikimą darbo veiklos, kuri pagal objektyvius kriterijus vienoda ar panaši į kitą darbo veiklą tiek, kad abu darbuotojai gali būti sukeisti vietomis be didesnių darbdavio sąnaudų. Lygiavertis darbas reiškia, kad jis pagal objektyvius kriterijus yra ne mažesnės kvalifikacijos ir ne mažiau reikšmingas darbdaviui siekiant savo veiklos tikslų, negu kitas palyginamasis darbas.“¹³² Svarbu ir tai, jog šio darbo kodekso straipsnio 6 dalyje taip pat darbo užmokestis suvokiamas labai plačiai – pagal SESV 157 straipsnio 2 dalį. Šiai Europos Sąjungos pirminės teisės nuostatai Europos Sąjungos Teisingumo Teismas suteikė tiesiogiai vertikalčiai ir

¹²⁸ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

¹²⁹ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 112.

¹³⁰ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.

¹³¹ DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1, P. 434.

¹³² Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709, 140 str. 5 d.

horizontaliai veikiančios nuostatos statusą¹³³. Atsižvelgiant į Europos Sąjungos Teisingumo Teismo jurisprudenciją, darbo užmokestis nagrinėjant diskriminacijos atvejus suvokiamas kaip apimantis įvairias nuolaidas ir kompensacijas, taip pat ir išmokas ar premijas¹³⁴, bei naudojimąsi įmonių automobiliais ar kitomis teikiamomis papildomomis naudomis.

Draudimas diskriminuoti darbuotojus taikomas tiek tais atvejais, kai mokamos premijos yra darbuotojų skatinimo priemonė, tiek ir tais atvejais, kai premijos pripažįstamos darbo užmokesčio dalimi. Pavojus, susijęs su diskriminacijos rizika yra tas, kad net jei premija pripažinta, kaip darbuotojų skatinimo priemonė ir yra mokama darbdavio diskrecija, ginčo atveju gali būti aiškinamasi, kodėl darbuotojai, atliekantys panašias darbo funkcijas traktuojami ne vienodai.

Teismai, analizuodami ir vertindami konkrečių bylų ir ginčų aplinkybes vertina, ar darbdavys vienodai traktuoja tapačias sąlygas įvykdžiusius darbuotojus, ar premijos skyrimo ar neskyrimo priežastys atitinka vidaus teisės aktų ar kolektyvinių sutarčių nuostatas, bei tikrina, ar darbdavys nepiktnaudžiauja jam darbo kodekso suteiktomis teisėmis. Analizuojant teismų praktiką akivaizdu, kad teismai siekia ginti silpnesnės šalies – darbuotojo interesus, juos kiek įmanoma daugiau apsaugoti ir neleisti darbdaviui pernelyg plačiai naudotis darbo kodekso suteikiamomis teisėmis. Nors darbo kodekso nuostatomis darbdaviui suteikiama diskrecija pasirinkti, kokiomis priemonėmis bus skatinami jo darbuotojai, nustatyti tokio skatinimo sąlygas ir tvarką, tačiau minėta teisė yra ribojama lygiateisiškumo ir nediskriminavimo principais.

Vilniaus apygardos teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. vasario 19 d. nutartyje E.V. v. AB „Lietuvos geležinkeliai“¹³⁵, teismas išsakė poziciją dėl premijų išmokėjimo lygiateisiškumo principo taikymo atveju – byloje keltas klausimas ar aprašo, kuriame nustatyta premijų mokėjimo tvarka darbuotojams nuostatos nepažeidžia lygiateisiškumo principo, nes pagal aprašą darbuotojai skirstomi į dirbančius premijų mokėjimo dieną ir nedirbančius premijų mokėjimo dieną. Teismas minėtoje byloje aiškino, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ mokėta premija už gerus bendrovės veiklos rezultatus buvo skatinamojo pobūdžio išmoka, kurios tikslas – motyvuoti darbuotojus ir ateityje gerai dirbti, tačiau toks tikslas nepasiekiamas, mokant tokią išmoką darbo santykius nutraukusiam darbuotojui. Dėl to aprašo nuostatos, pagal kurias premija

¹³³ Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 1978 m. birželio 15 d. sprendimas Gabrielle Defrenne prieš Société anonyme belge de navigation aérienne Sabena byloje Nr. 149/77, EU:C:1978:130.

¹³⁴ Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 1999 m. rugsėjo 9 d. sprendimas Andrea Krüger prieš Kreiskrankenhaus Ebersberg byloje Nr. C-281/97, EU:C:1999:396.

¹³⁵ Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2019 m. vasario 19 d. nutartis civilinėje byloje E.V. v. AB „Lietuvos geležinkeliai“, bylos Nr. 2A-1149-910/2019.

išmokama darbuotojams, dirbantiems paskatinimo išmokėjimo dieną, ir nemokama darbuotojams, su kuriais darbo santykiai nutraukti iki paskatinimo išmokėjimo dienos, nelaikytinos diskriminuojančiomis¹³⁶.

Kartu teismas pažymi ir tai, jog darbdavio diskrecijos teisė nustatyti premijos, kaip skatinamosios išmokos, skyrimo sąlygas ir tvarką, nėra absoliuti. Šią teisę riboja diskriminacijos draudimo ir lygiateisiškumo principai, kuriuos pažeidus darbuotojas įgytą subjektinę teisę gauti premiją. Atsakovė sprendimą skirti darbuotojams premiją už nustatytą laikotarpį priėmė savo iniciatyva, siekdama motyvuoti darbuotojus gerai dirbti ateityje, todėl suprantama jog tokia nuostata reiškia, jog ši premija skirta tik paskatinimo išmokėjimo dieną dirbantiems darbuotojams, o darbuotojams, su kuriais darbo santykiai bus nutraukti iki paskatinimo išmokėjimo dienos, toks paskatinimas nemokėtinas. Priešingu atveju, t. y. išmokėjus aptariamą premiją atleistam iš darbo darbuotojui, net ir dirbusiam visą laikotarpį, už kurį skaičiuojama premija, šio premijavimo (skatinimo) tikslas – dirbti gerai ateityje – būtų paneigtas.

Apibendrinant lygiateisiškumo principo taikymą, įvertinus įstatymuose numatytus draudimus, bei Lietuvos Respublikos teismų ir Europos Sąjungos Teisingumo Teismo pateiktus išaiškinimus, prieinama išvados, kad diskriminacijos draudimas skatinant darbuotojus dėl plačios darbo užmokesčio sąvokos yra taikomas taip pat, kaip ir mokant darbuotojui darbo užmokestį. Nepaisant to, kad skatinimo priemonė darbuotojui yra skiriama darbdavio diskrecija, ginčo atveju gali būti aiškinamasi, kodėl darbuotojai, atliekantys panašias darbo funkcijas traktuojami ir skatinami ne vienodai. Svarbu tai, jog ne kiekvienas mažiau palankus elgesys darbuotojo atžvilgiu yra laikomas „diskriminacija“ teisine prasme, kadangi ne kiekvienas asmens išskyrimas iš visumos yra laikomas neteisėtu ir yra draudžiamas.

¹³⁶ Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2019 m. vasario 19 d. nutartis civilinėje byloje E.V. v. AB „Lietuvos geležinkeliai“, bylos Nr. 2A-1149-910/2019.

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

Šiame darbe aptarus skatinimo sampratą ir atskirų skatinimo priemonių taikymą, yra tikslinga trumpai apžvelgti valstybės tarnautojų ir kitų valstybės pareigūnų, kuriems nėra taikomos Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatos, skatinimą. Darbo kodekso nuostatos specifinei sričiai - valstybės ir savivaldybės institucijose dirbantiems asmenims, kuriems suteikiamas valstybės tarnautojo statusas, galioja tik tiek, kiek jų nereglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir kiti specializuoti įstatymai, todėl tikslinga šioje dalyje panagrinėti skatinimo priemonių taikymo ypatumus valstybės tarnybos taikymo srityje, kuo šis reglamentavimas skiriasi nuo darbo kodekso nuostatų reglamentavimo ir kodėl valstybės tarnautojų kategorija buvo išskirta bei reglamentuota atskirais teisės aktais.

Pažymėtina, kad šių kategorijų darbuotojų statusą didžiaja dalimi reglamentuoja specialūs įstatymai, tokie kaip valstybės tarnybos įstatymas¹³⁷, įstatymais patvirtinti statutai (pvz. vidaus tarnybos statutas¹³⁸), krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas¹³⁹, žvalgybos įstatymas¹⁴⁰ ir kt. Šiuose įstatymuose reglamentuojamas ne tik tokių grupių darbuotojų priėmimas į pareigas, teisės, pareigos, atsakomybė, darbo užmokestis, veiklos vertinimas, karjeros galimybės, atleidimas, bet ir skatinimas.

Visuose specialiuose įstatymuose yra nuostatų skirtų skatinimo reglamentavimui ir skirtingai nuo darbo kodekse, skatinimas šiuose įstatymuose reglamentuojamas plačiau.

1999 m. liepos 8 d. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo¹⁴¹ (toliau valstybės tarnybos įstatymas) 46 straipsnyje buvo numatytos tik trys skatinimo rūšys: padėka, piniginė premija ir vardinė dovana. Taip pat numatyta galimybė už ypatingus nuopelnus tarnyboje gauti valstybės apdovanojimus.

¹³⁷ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002-04-23, Nr. 45-1708.

¹³⁸ Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2018-07-16, Nr. 12049.

¹³⁹ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo Nr. VIII-723 1, 10, 42, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 65¹, 67, 68, 69, 70, 72, 77² straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 61¹ straipsniu, 1 ir 2 priedais įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2018-06-30, Nr. 10965.

¹⁴⁰ Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2000-07-31, Nr. 64-1931.

¹⁴¹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1999-07-30, Nr. 66-2130.

2018 metais skatinimo priemonių sąrašas išplėstas, nustatoma daugiau skatinimo galimybių. Pagal šiuo metu galiojančias įstatymo nuostatas valstybės tarnautojai gali būti paskatinti ne tik padėka, vardine dovana ar vienkartinė pinigine išmoka. Numatytos tokios papildomos skatinimo priemonės: nuo 1 iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka už išskirtinį asmeninį indėlį įgyvendinant įstaigai nustatytus tikslus arba pasiektus rezultatus ir įgyvendintus uždavinius (ne dažniau kaip 2 kartus per kalendorinius metus); poilsio dienos (iki 5 apmokamų poilsio dienų, ne daugiau kaip 10 darbo dienų per metus) arba atitinkamu darbo laiko sutrumpinimu; kvalifikacijos tobulinimo finansavimu ne didesne kaip valstybės tarnautojo vienos pareiginės algos dydžio suma per metus. Kaip atskiras skatinimo būdas už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai yra išskirtas valstybės tarnautojo teikimas valstybės apdovanojimui gauti.

Skatinimo priemonės – vienkartinės pinigines išmokos ypatumai detaliau reglamentuoti vyriausybės patvirtintame nutarime „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“¹⁴² (toliau – vyriausybės nutarimas). Šio vyriausybės nutarimo 2 punkte nurodomas baigtinis sąrašas sąlygų, kada valstybės tarnautojui kaip skatinimo priemonė, gali būti skiriama vienkartinė pinigine išmoka: labai gerai įvertinus tarnybinę veiklą (taikoma vidaus tarnybos sistemos pareigūnams ir diplomatomams); valstybės tarnautojams atlikus vienkartinės ypatingos svarbos užduotis; Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatytų švenčių dienų progomis; valstybės tarnautojų gyvenimo ir tarnybos metų jubiliejinių sukakčių progomis; valstybės tarnautojams įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją arba pareigūnų ir karių valstybinę pensiją ir savo noru atsistatydinantiems iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidžiant juos iš valstybės tarnautojo pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos.

Labai svarbus aspektas, kuris būtinas paminėti ir aptarti – tai vyriausybės nutarime numatyti trys ribojimai, turintys reikšmės vienkartinės pinigines išmokos išmokėjimo galimybėms. Pirmas ribojimas yra susijęs su skatinimo dažnumu: vienkartinė pinigine išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos. Kokia konkreti vienkartinės pinigines išmokos suma skiriama, gali būti numatyta vidiniuose norminiuose aktuose ar sprendžiama darbdavio. Dažnu atveju vidiniuose norminiuose aktuose yra numatoma konkreti suma, skiriama valstybės tarnautojų gyvenimo ir tarnybos metų jubiliejinių sukakčių progomis, kitais pagrindais skatinant – dažniausia tai priklauso nuo institucijos

¹⁴² Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2002-07-24, Nr. 74-3166.

ar įstaigos finansinės padėties, taip pat nuo subjektyvių vertinimo aplinkybių. Antras ribojimas yra susijęs su darbuotojo veiklos rezultatais ir drausmine atsakomybe - vienkartinė pinigine išmoka negali būti skiriama valstybės tarnautojui, turinčiam galiojančią tarnybinę nuobaudą. Trečias ne ką mažiau svarbus ribojimas, nuo kurio taip pat priklauso ir skatinamųjų darbuotojų skaičius ir paskatinimų dydis yra susijęs su institucijos ar įstaigos mokumu - vienkartinės piniginės išmokos valstybės tarnautojams mokamos iš valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos sutaupytų darbo užmokesčio lėšų.

Vardinių dovanų ir padėkų teikimo tvarka detaliau poįstatyminiuose teisės aktuose nereglamentuota. Siekiant apibrėžti kokios vertės, kokio pobūdžio dovana galėtų būti laikoma vardine dovana, Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos parengė rekomendacijas dėl valstybės tarnautojų skatinimo vardinėmis dovanomis (toliau – rekomendacija).¹⁴³ Rekomendacijoje numatyta, kad valstybės tarnybos įstatymo nuostatų taikymo atvejais siūloma vardine dovana laikyti dovanotą daiktą, kuriuo siekiama paskatinti konkretų valstybės tarnautoją už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą (meno kūrinys, spaudinys ir pan.). Atitinkamai rekomendacijoje, priklausomai nuo institucijos ar įstaigos finansinių galimybių, rekomenduojama, kad vardinės dovanos vertė siektų iki 5 MGL (minimalus gyvenimo lygis) bei vardinė dovana turėtų būti parenkama taip, kad atitiktų jos teikimo paskirtį – paskatintų valstybės tarnautoją ir motyvuotų jį siekti geresnių rezultatų tarnybiniėje veikloje. Kalbant apie vardinės dovanos apmokestinimo aspektus, rekomendacijoje taip pat nurodoma, kad vardinė dovana nepriskiriama reprezentacinėms išlaidoms¹⁴⁴, atitinkamai pagal Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo¹⁴⁵ 17 straipsnio 1 dalies 37 punkto nuostatas vardinės dovanos, dovanojamos įstatymų nustatyta tvarka, yra neapmokestinamos pajamos.

Darbuotojo veiklai turi įtakos jo darbo įvertinimas. Darbuotojo indėlis į organizacijos ar įstaigos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą darbą yra tarpusavyje susiję veiksniai. Šiuo aspektu labai svarbios skatinimo priemonės yra padėka ar apdovanojimas. Skatinimo padėkomis ar teikimo apdovanoti sąlygos detaliau reglamentuojamos vidiniuose teisės aktuose.

¹⁴³ Valstybės tarnybos departamento rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų skatinimo vardinėmis dovanomis. *Valstybės tarnybos portalas*, 2013.

¹⁴⁴ Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „dėl reprezentacinių išlaidų“. *Valstybės žinios*, 2002-06-21, Nr. 62-2511.

¹⁴⁵ Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2002-07-19, Nr. 73-3085.

Kaip minėta anksčiau, sprendžiant valstybės tarnybos patrauklumo klausimą, siekiant motyvuoti geriausius rezultatus pasiekiančius darbuotojus, valstybės tarnybos įstatymas suteikė galimybę valstybės tarnautojus skatinti papildomomis skatinimo priemonėmis – viena iš papildomų skatinimų priemonių yra nuo 1 iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka už išskirtinį asmeninį indėlį įgyvendinant įstaigai nustatytus tikslus arba pasiektus rezultatus ir įgyvendintus uždavinius, kuri gali būti skiriama ne dažniau kaip 2 kartus per kalendorinius metus. Atitinkamai, kaip ir visos skatinimo priemonės, kurios pasireiškia pinigine išraiška, taip ir ši skatinimo priemonė labai priklauso nuo institucijos ar įstaigos finansinių galimybių. Taip pat, kadangi įstatymo nuostatos nereglamentuoja aiškesnių kriterijų, susijusių su „išskirtinio asmeninio indėlio“ vertinimu, išlieka subjektyvaus vertinimo galimybė, būtina detalesnė takoskyra tarp kasdienių funkcijų vykdymo ir vertinimo už „išskirtinį asmeninį indėlį“ .

Kitos dvi naujos valstybės tarnybos įstatyme numatytos skatinimo priemonės, susijusios su netiesiogine materialine nauda darbuotojui: galimybė gauti papildomų apmokamų poilsio dienų (atitinkamai darbo laiko sutrumpinimą) ir kvalifikacijos tobulinimo finansavimas. Kaip ir kitos skatinimo priemonės, šių skatinimo priemonių trukmė ar finansavimo dydis yra įstatymiškai apribotas: papildomai apmokamų poilsio dienų per metus galima suteikti nuo 5 iki 10, taip pat kvalifikacijos tobulinimas galimas finansuoti ne didesne kaip valstybės tarnautojo vienos pareiginės algos dydžio suma per metus.

Vidaus tarnybos pareigūnų skatinimo priemonių sąrašas, numatytas vidaus tarnybos statute¹⁴⁶ yra dar platesnis. Čia numatyta, kad pareigūnai gali būti skatinami:

1) padėka;

2) ne didesne kaip pareigūno 2 vidutinių darbo užmokesčių dydžio (išskyrus šio straipsnio 4 dalyje nustatytą atvejį) vienkartinę pinigine išmoka, mokama Vyriausybės nustatyta tvarka;

3) suteikiant papildomas mokamas atostogas šio statuto 51 straipsnio 1 ir 2 dalyse nustatyta tvarka;

4) vardine dovana.

Be skatinimo, nustatyta, kad pareigūnai gali būti dar ir apdovanojami:

1) žinybiniu ženkle;

2) vardiniu ginklu.

¹⁴⁶ Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2018-07-16, Nr. 12049. 37 str.

Be to, pareigūnai, tiesiogiai dalyvavę atskleidžiant ar ištiriant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei, vyriausybės nustatyta tvarka gali būti skatinami vyriausybės nustatyto dydžio vienkartinė pinigine išmoka¹⁴⁷, o už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei pareigūnai gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti.

Tokios pačios, arba savo esme labai panašios skatinimo priemonės yra numatytos ir kituose specialiuose įstatymuose (pvz. žvalgybos įstatyme¹⁴⁸, prokuratūros įstatyme¹⁴⁹ ir kt.).

Reikia pažymėti, kad specialūs įstatymai nustato baigtinius sąrašus skatinimo priemonių, taip pat nustato, kad skatinimas yra galimas už nepriekaištingą tarnybą, pavyzdinę pareigų atlikimą. Be to, juose numatoma, kad pačių skatinimo priemonių taikymo organizavimo tvarka yra reglamentuota vidiniuose teisės aktuose. Tai suponuoja, kad skatinimo priemonės gali būti taikomos tik pagal aiškiai nustatytas instrukcijas ir sureglamentuotas procedūras.

Toks detalus skatinimo reglamentavimas specialiuose įstatymuose yra labiau artimas ir panašus į DĮK ar 2002 m. DK, bet ne 2016 m. darbo kodekse esamą teisinį reguliavimą. Toks reglamentavimas yra pasirinktas įvertinus tai, kad specialūs įstatymai reguliuoja ne privataus sektoriaus įmonių, bet valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų veiklą ir jose dirbančių darbuotojų teisinį statusą. Tokiu būdu yra siekiama nustatyti aiškius kriterijus ir taisykles, pagal kurias galimas vienoks ar kitoks atskirų darbuotojų grupių skatinimas.

Taigi, iš vienos pusės toks reguliavimas, kaip jau buvo minėta, nustato aiškius pagrindus būti paskatintam, iš kitos pusės, suvaržo galimybes darbdaviui taikyti skatinimo priemones (bent jau įtvirtintas įstatyme), nesant tam tikrų, teisės aktuose nustatytų aplinkybių. Tai nereiškia, kad darbdavys negali pasirinkti ir taikyti tam tikrų skatinimo priemonių, kurios yra natūraliai suprantamos privačiame sektoriuje, bet nėra apibrėžtos ir reglamentuotos specialiuose įstatymuose, pvz. laisvo darbo laiko reguliavimas, pripažinimo priemonių programos ir pan.

Kvalifikuoti darbuotojai svarbūs tiek privačiam sektoriui, tiek valstybės tarnybos sistemai. Kvalifikuotų darbuotojų perėjimą į privatų sektorių dažnai sąlygoja didesnis

¹⁴⁷ Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „dėl pareigūnų ir valstybės tarnautojų, tiesiogiai dalyvavusių išaiškinant (ištiriant) nusikaltimus ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta (galėjo būti padaryta) turtinė žala valstybei, skatinimo tvarkos“. *Valstybės žinios*, 2002-10-09, Nr. 97-4295.

¹⁴⁸ Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymas. 2000-07-17, Nr. VIII-1861, *Valstybės žinios*, 2000-07-31, Nr. 64-1931, 57 straipsnis.

¹⁴⁹ Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1994-10-19, Nr. 81-1514. 39 str.

darbo užmokestis, geresnės darbo sąlygos, įdomesnis darbas ir vadinamasis „gerovės krepšelis“ (galimybė kompanijos sąskaita naudotis tarnybiniu transportu, sporto klubais, bonusais ir kt.). Valstybės tarnybos sistemoje santykiai tarp darbdavio ir darbuotojo yra griežtai reglamentuoti, detalai sureglamentuota ir skatinimo priemonių sistema. Tačiau ne viskas, kas yra detalai reglamentuota, tinkamai yra įgyvendinama praktikoje. Šiai dienai skatinimo priemonių visuma, reglamentuota valstybės tarnybos įstatyme, yra pakankama valstybės tarnybos sistemai, tačiau kadangi dauguma skatinimo priemonių yra išreikšta pinigine išraiška, visa motyvavimo ir skatinimo sistema institucijoje ar įstaigoje yra paremta institucijos ar įstaigos finansinėmis galimybėmis. Taip pat kadangi nėra objektyvių ir patvirtintų kriterijų, leidžiančių tinkamai ir objektyviai įvertinti darbuotojo veiklos rezultatus, dažnai tik nuo vadovo priklauso konkretaus darbuotojo rezultatų vertinimas, dėl ko darbo rezultatų vertinimas yra itin subjektyvus.

IŠVADOS

1. Nepaisant to, kad Lietuvos Respublikos darbo kodeksas darbuotojų skatinimo sampratos nepateikia, ji gali būti atskleidžiama, kaip darbuotojo motyvaciją didinantis procesas, psichologiniu, vadybiniu ir teisiniu aspektais.

2. Teisine prasme skatinimas ir konkrečios skatinimo priemonės darbo kodekse ir kituose įstatymuose reguliuojami tik tiek, kiek skatinimo priemonių taikymas gali sukelti tam tikrus teisinius santykius arba teises pasekmes tarp darbdavio ir darbuotojo. Darbuotojų skatinimo priemonės taikomos išskirtinai darbdavio valia nesant įsipareigojimo jas privalomai taikyti pagal teisės norminius aktus.

3. Išnagrinėjus konkrečiuose darbo įstatymuose įvairiu laikotarpiu reguliuojamas skatinimo priemones, darytina išvada, kad skatinimo priemonės darbo kodekso nuostatų kontekste suvokiamos per siauresnės sampratos reguliavimo turinį – skatinimas pagrinde reglamentuojamas tik kaip atlygis už pasiektus gerus rezultatus. Nėra reguliuojamos tos skatinimo priemonės, kurios motyvuotą darbuotoją pasirinkti darbdavį įsidarbinant, ar motyvuoti darbuotoją darbdaviui dirbti ilgesnį laiką ir siekti gerų rezultatų, t. y. šie aspektai nėra darbo kodekso nuostatų reguliavimo objektas.

4. Remiantis skatinimo priemonių išraiška, skatinimo priemonės teisine prigimtimi, skatinimo priemonę įgyvendinančiu subjektu, skatinimo priemonės gali būti grupuojamos į tiesioginio materialinio skatinimo, netiesioginio materialinio skatinimo ir nematerialinio skatinimo priemones.

5. Skatinimo priemonių baigtinio sąrašo nėra ir darbdaviams yra paliekama itin plati diskrecija nuspręsti, kokio pobūdžio skatinimo priemones taikyti darbuotojams, kadangi darbdavių darbuotojams taikomos skatinimo priemonės priklauso tiek nuo įmonės finansinės padėties, bei galimybių, darbuotojų kvalifikacijos, kolektyvo dydžio, tiek nuo darbdavio kurybingumo ir mokėjimo suprasti ir įsiklausyti į darbuotojų norus ir poreikius.

6. Diskriminacijos draudimas skatinant darbuotojus yra taikomas taip pat, kaip ir mokant darbuotojui darbo užmokestį. Nepaisant to, kad skatinimo priemonė darbuotojui yra skiriama darbdavio diskrecija, ginčo atveju gali būti aiškinamasi, kodėl darbuotojai, atliekantys panašias darbo funkcijas traktuojami ir skatinami ne vienodai. Ne kiekvienas mažiau palankus elgesys darbuotojo atžvilgiu yra laikomas “diskriminacija”

teisine prasme, kadangi ne kiekvienas asmens išskyrimas iš visumos yra laikomas neteisėtu ir yra draudžiamas

7. Skirtingai nuo privataus sektoriaus darbuotojų skatinimo valstybės tarnautojo ar kito valstybės pareigūno statusą turinčio asmens skatinimas yra reguliuojamas žymiai griežčiau. Valstybės tarnybos įstatymas, kiti specialieji įstatymai ir poįstatyminiai aktai imperatyviai nustatyto aiškius kriterijus ir taisykles, pagal kurias galimas vienoks ar kitoks atskirų darbuotojų grupių skatinimas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

Teisės norminiai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Lietuvos Aidas*, 1992-11-10 Nr. 220; *Valstybės žinios*, 1992-11-30, Nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002-06-26, Nr. 64-2569.
3. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (su pakeitimais ir papildymais). *Teisės aktų registras*, 2016-09-19, Nr. 23709.
4. Lietuvos Tarybų Socialistinės Respublikos darbo įstatymų kodeksas. *Vyriausybės žinios*, 1972-01-01, Nr. 18-137.
5. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2000-07-31, Nr. 64-1914.
6. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2003-07-16, Nr. 70-3170.
7. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2002-07-19, Nr. 73-3085.
8. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo Nr. IX-1007 17 straipsnio pakeitimo įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2019-07-23, Nr. 12110.
9. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo Nr. VIII-723 1, 10, 42, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 65¹, 67, 68, 69, 70, 72, 77² straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 61¹ straipsniu, 1 ir 2 priedais įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2018-06-30, Nr. 10965.
10. Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2003-12-05, Nr. 114-5115.
11. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2001-12-29, Nr. 110-3992.
12. Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1994-10-19, Nr. 81-1514.
13. Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas, (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1996-06-12, Nr. 55-1287.
14. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 1999-07-30, Nr. 66-2130.
15. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002-04-23, Nr. 45-1708.

16. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas. *Teisės aktų registras*, 2018-07-16, Nr. 12049.
17. Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymas (su pakeitimais ir papildymais). *Valstybės žinios*, 2000-07-31, Nr. 64-1931.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas “Dėl Kasmetinių papildomų atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo”. *Valstybės Žinios*, 2003-04-25, Nr. 39-1787.
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Pareigūnų ir valstybės tarnautojų, tiesiogiai dalyvavusių išaiškinant (ištiriant) nusikaltimus ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta (galėjo būti padaryta) turtinė žala valstybei, skatinimo tvarkos“. *Valstybės žinios*, 2002-10-09, Nr. 97-4295.
20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas „Dėl reprezentacinių išlaidų“. *Valstybės žinios*, 2002-06-21, Nr. 62-2511.
21. Tarybų Sąjungos Komunistų Partijos Centro Komiteto, Tarybų Socialistinių Respublikų Sąjungos Ministrų Tarybos ir Visasąjunginės Profesinių Sąjungų Centro Tarybos nutarimas. *Lietuvos centrinis valstybės archyvas*, 1979-12-13, Nr. 1117.
22. Tarybų Socialistinių Respublikų Sąjungos Ministrų Tarybos ir Visasąjunginės Profesinių Sąjungų Centro Tarybos nutarimas. *Lietuvos centrinis valstybės archyvas*, 1983-07-28, Nr. 745.
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2002-07-24, Nr. 74-3166.
24. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu „dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimo Nr. 496 „dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ pakeitimo patvirtintas sutrumpinto darbo laiko normų ir apmokėjimo tvarkos aprašas. *Teisės aktų registras*, 2017-06-30, Nr. 11190.

Specialioji literatūra:

25. BAGDANSKIS, T., *et al.* *Darbo teisės principai ir jų taikymas Lietuvos teismų praktikoje*. Vilnius: Registrų centras, 2016.
26. BIELIAUSKAITĖ, R. *Investicinis gyvybės draudimas – jo tikslai ir privalumai*. Investuok: Fondų knyga. Kaunas: Leidybos studija. 2010.
27. BOGUŠIENĖ, V.; BENDORIENĖ, A. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera, 2008.

28. ČIARNIENĖ, R.; NEVERDAUSKAS, B. *Organizacijų vadybos pagrindai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2011.
29. DAVULIS, T. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras, 2018. ISBN: 978-9955-30-268-1.
30. GRAŽULIS V. *Motyvacijos pasaulis – jų supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija, 2005.
31. MAČERNYTĖ-PANOMARIOVIENĖ, I., *Darbuotojų lygybė Europos Sąjungos teisėje. Darbo teisė suvienytoje Europoje*. Vilnius: Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga, 2004.
32. MEYRS, D. G. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
33. NEKROŠIUS, I.; NEKRAŠAS, V.; ir DAMBRAUSKAS, A. *Lietuvos TSR darbo įstatymų kodekso komentaras*. Vilnius: Mintis, 1988.
34. NEKROŠIUS, I., et al. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras: Tomas 2*. Vilnius: Justitia, 2004. ISBN: 9955-616-00-8.
35. NEKROŠIUS, I., et al. *Darbo teisė: vadovėlis*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008. ISBN 978-9955-30-027-4.
36. PETRYLAITĖ, D.; DAVULIS, T.; ir PETRYLAITĖ, V. *Europos Sąjungos teisės aktų įgyvendinimas Lietuvos darbo teisėje*. Vilnius: Registrų centras, 2008.
37. TIAŽKIJUS, V.; PETRAVIČIUS, R.; ir BUŽINSKAS, G., *Darbo teisė*. Vilnius: Justitia, 1999. ISBN: 9986-567-24-6.
38. VAIŠVILA, A. *Teisės teorija: vadovėlis*. Vilnius: Justitia, 2009.
39. Valstybės tarnybos departamento Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų skatinimo vardinėmis dovanomis. Valstybės tarnybos portalas, 2013.
40. CASPER, W.; ir BUFFARDI, L. *Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support*, iš: Journal of Vocational Behaviour, 2004.
41. EUROFUND. Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions. Overview Report, 2013.
42. KOSSEK, E.; ir HAMMER, L. *Work/Life training for supervisors gets big results*. Iš: Harvard Business Review, November, 2008.
43. SHEPARD, E.; CLIFTON, T.; ir KRUSE, D. *Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry*. Iš: Industrial Relations, Vol.35, Nr. 1, 1996.
44. UNGAR, A. B.; SAKANASHI, M. T. *Your Employee Stock Options*. Iš: HarperCollins Publishers, 2001.

Elektroniniai dokumentai:

45. Darbo ir poilsio laiko balansas: kaip individualizuoti? [interaktyvus]. 2019, Lietuvos laisvosios rinkos institutas [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per: <<https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/06/Darbo-laikas.pdf>>.
46. Darbuotojų pasirinkimo sandoriai: įgyvendinimas ir apmokestinimas [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.teise.pro/index.php/2019/11/06/darbuotoju-pasirinkimo-sandoriai-igyvendinimas-ir-apmokestinimas/>>.
47. Estams už sporto klubą sumokės darbdaviai: lengvata galioja ir Lietuvoje, bet nedžiugina [interaktyvus]. 2018 [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.vz.lt/paslaugos/2018/03/08/estams-uz-sporto-kluba-sumokes-darbdaviai#ixzz6Kxtffpqq>>.
48. Ką reiktų įmonėms žinoti apie kalėdinius vakarėlius ir dovanas darbuotojams? [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per: <<https://bznstart.lt/verslas/darbuotojai/ka-reiktu-imonems-zinoti-apie-kaledinius-vakarelius-ir-dovanas-darbuotojams>>.
49. Kiek kartų reikia pagirti darbuotoją, norint pagerinti jo rezultatus? [interaktyvus]. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.addelse.eu/lt/kiek-kartu-reikia-pagirti-darbuotoja-norint-pagerinti-jo-rezultatus/>>.
50. Kodėl Lietuvoje įmonės atsisako skatinti savo darbuotojus sportuoti? [interaktyvus]. 2016 [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nuomones/aurimas-maciukas-kodel-lietuvoje-imonės-atsisako-skatinti-savo-darbuotojus-sportuoti-18-614403>>.
51. Norite kaupti pensiją savo darbuotojams? Nepamirškite šių namų darbų [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/vedlys2020/2019/11/19/norite-kaupti-pensija-savo-darbuotojams-nepamirskite-siu-namu-darbu#ixzz6J8oQC8aL>>.
52. Opcionai Lietuvoje: praktika ar tik teorija? [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05] Prieiga per internetą: <<https://triniti.lt/2019/09/27/opcionai-lietuvoje-praktika-ar-tik-teorija/>>.
53. Opcionai – neišnaudota galimybė motyvuoti darbuotojus [interaktyvus]. 2020 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <<https://jurex.lt/opcionai-neisnaudota-galimybe-motyvuoti-darbuotojus/>>.
54. Opcionas: darbuotojams papildoma motyvacija, darbdaviui – mokesstinė lengvata? [interaktyvus]. 2020 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą:

<<http://www.ilaw.legal/teisininkas/Opcionas-darbuotojams-papildoma-motyvacija-darbdaviui-mokestine-lengvata/>>.

55. Premijos ir darbo užmokestis naujajame Darbo kodekse [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: < <http://linden.lt/blog/visi/premijos-ir-darbo-uzmokestis-naujajame-darbo-kodekse/>>.

56. Sveikatos draudimas: darbdavių atrasta motyvacija darbuotojams [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2019/04/30/sveikatos-draudimas-darbdaviu-atrasta-motyvacija-darbuotojams>>.

57. Visuotinė Lietuvių enciklopedija [interaktyvus]. 2020, Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per: <<https://www.vle.lt/Straipsnis/materialinis-skatinimas-12881>>.

Teismų praktika:

Europos sąjungos Teisingumo teismo sprendimai:

58. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 1978 m. birželio 15 d. sprendimas Gabrielle Defrenne prieš Société anonyme belge de navigation aérienne Sabena byloje Nr. 149/77, EU:C:1978:130.

59. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 1999 m. rugsėjo 9 d. sprendimas Andrea Krüger prieš Kreiskrankenhaus Ebersberg byloje Nr. C-281/97, EU:C:1999:396.

60. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2010 m. sausio 19 d. sprendimas Seda Küçükdeveci prieš Swedex GmbH & Co. KG byloje Nr. C-555/07, EU:C:2010:21.

61. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2016 m. rugsėjo 14 d. sprendimas Ana de Diego Porras prieš Ministerio de Defensa byloje Nr. C-596/14, EU:C:2016:683.

Lietuvos Konstitucinio teismo sprendimai:

62. Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. 1995 m. sausio 24 d. išvada byloje „Dėl Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos“. *Valstybės žinios*, 1995-01-24, Nr. 9-199.

63. Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. 1997 m. gegužės 6 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymo 16 straipsnio pirmosios dalies 2 punkto atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. *Valstybės žinios*, 1997-05-09, Nr. 40-977.

64. Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. 1998 m. lapkričio 11 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo rinkimų įstatymo 38 straipsnio 4 dalies ir Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo 36 straipsnio 4 dalies atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. *Valstybės žinios*, 1998-11-11, Nr. 100-2791.

Lietuvos Aukščiausiojo Teismo sprendimai:

65. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2006 m. rugsėjo 6 d. nutartis c.b. J.K. v. UAB „Espersen Lietuva“, Nr. 3K-3-451/2006.
66. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2008 m. gegužės 19 d. nutartis civilinėje byloje L. B. v. VšĮ Lietuvos aklųjų biblioteka, Nr. 3K-3-274/2008.
67. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2008 m. gruodžio 16 d. nutartis civilinėje byloje V. R. v. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, bylos Nr. 3K-3-602/2008.
68. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2009 m. gegužės 11 d. nutartis civilinėje byloje J. B. B. v. UAB „Neo Group“, bylos Nr. 3K-3-210/2009;
69. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2009 m. liepos 7 d. nutartis civilinėje byloje A. V. v. UAB „Mitnija“, bylos Nr. 3K-3-284/2009.
70. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2009 m. lapkričio 24 d. nutartis civilinėje byloje E.Z. v. UAB „Mitnija“, bylos Nr. 3K-3-523/2009.
71. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2010 m. kovo 25 d. nutartis civilinėje byloje M. Ž. ir kt. v. Valstybinė teismo psichiatrijos tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos, bylos Nr. 3K-3-125/2010.
72. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2011 m. balandžio 26 d. nutartis civilinėje byloje I. S. v. UAB „Panevėžio statybos trestas“, bylos Nr. 3K-3-202/2011.
73. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2012 m. gegužės 28 d. nutartis civilinėje byloje J.B. v. Turto bankas, bylos Nr. 3K-3-252/2012.
74. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2012 m. gruodžio 21 d. nutartis, priimta civilinėje byloje E. N. v. UAB „Vičiūnai ir partneriai“, bylos Nr. 3K-3-598/2012.
75. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2013 m. vasario 28 d. nutartis civilinėje byloje A.M. v. „Emira“, bylos Nr. 3K-3-62/2013.

Apygardos teismų sprendimai:

76. Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2019 m. vasario 19 d. nutartis civilinėje byloje E.V. v. AB „Lietuvos geležinkeliai“, bylos Nr. 2A-1149-910/2019.

77. Vilniaus apygardos teismo civilinių bylų skyriaus kolegija. 2019 m. birželio 27 d. nutartis priimta civilinėje byloje SĮ „Vilniaus miesto būstas“ prieš V. V., bylos Nr. e2A-1871-852/2019.

Kolektyvinės sutartys:

78. UAB “Girtrans” kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

79. AB “Lietuvos geležinkeliai” kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

80. UAB „Raseinių šilumos tinklai“ kolektyvinė sutartis. 2018. Oficialiai tekstas neskelbtas.

81. AB “Krekenavos agrofirma” kolektyvinė sutartis. 2019. Oficialiai tekstas neskelbtas.

82. UAB “Mažeikių šilumos tinklai” kolektyvinė sutartis. 2019. Oficialiai tekstas neskelbtas.

83. AB “Lietuvos draudimas” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

84. AB “Lietuvos paštas” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

85. AB “Snaigė” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

86. AB “Telia Lietuva” kolektyvinė sutartis. 2020. Oficialiai tekstas neskelbtas.

Kita praktinė medžiaga:

87. Klaipėdos lopšelio-darželio “Volungėlė” darbuotojų skatinimo tvarkos aprašas. 2015.

Tekstas oficialiai neskelbtas. Prieiga internete:

<<http://www.volungele.lt/index.php/administracine-informacija/paskatinimai-ir-apdovanojimai>>.

SANTRAUKA (lietuvių k.)

Magistro baigiamajame darbe analizuojama darbuotojų skatinimo, kaip darbuotojo motyvaciją didinančio proceso samprata, priemonės ir jų taikymo ypatumai. Analizuojant Lietuvos Respublikoje galiojančius darbo teisės ir kitais įstatymus, taip pat Lietuvoje registruotų kolektyvinių sutarčių nuostatas, remiantis skatinimo priemonių išraiška, skatinimo priemonės teisine prigimtimi, bei skatinimo priemonę įgyvendinančiu subjektu rašto darbe nustatytos ir ištirtos pagrindinės darbuotojų skatinimo priemonių rūšys: tiesioginio materialinio skatinimo, netiesioginio materialinio skatinimo ir nematerialinio skatinimo priemonės. Siekiant atskleisti skatinimo rūšių turinį taip pat išnagrinėtos konkrečios darbuotojų skatinimo priemonės, jų skyrimo sąlygos ir tvarka, taip pat įvertintas Lietuvos teismų ir teisės doktrinos vertinimas šiuo klausimu. Darbe taip pat nagrinėjamas lygiateisiškumo principo taikymas skatinant darbuotojus, pateikiamas diskriminavimo skatinant darbuotojus ir darbuotojų diferenciacijos santykis. Siekiant atskleisti lygiateisiškumo principo taikymo problematiką darbe remiamasi Europos Sąjungos Teisingumo Teismo išaiškinimais bei formuluojama praktika, kuri analizuojama darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemonių taikymo atvejais. Darbe taip pat pateikiami valstybės tarnautojo ir kitų valstybės pareigūnų statusą turinčių asmenų skatinimo ypatumai, aptariami įstatymai ir poįstatyminiai aktai reguliuojantys skatinimo priemonių taikymą.

SUMMARY (anglų k.)

The master 's thesis analyzes the concept of employee promotion as a process of increasing employee motivation, the peculiarities of their application. Analyzing the labor law and other laws in force in the Republic of Lithuania, as well as the provisions of collective agreements registered in Lithuania, the main types of employee incentives were identified and investigated in the written work: direct material promotion, indirect material incentives and intangible incentives. In order to reveal the content of the types of incentives, specific measures for the promotion of employees, the conditions and procedure for their appointment were also examined, as well as the evaluation of the Lithuanian courts and legal doctrine in this regard. The paper also examines the application of the principle of equality in the promotion of employees, presents the relationship between discrimination in the promotion of employees and employee differentiation. In order to reveal the problems of application of the principle of equality at work, the interpretations of the Court of Justice of the European Union are based on the practice and the practice is formulated, which is analyzed in cases of application of incentive and motivation measures. The paper also presents the peculiarities of the promotion of civil servants and other persons with the status of civil servants, discusses the laws and by-laws regulating the application of incentive measures.