

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**Deimantė KYBARTĖ**  
Ekonomikos studijų programos studentė

**DARBO UŽMOKESTIS IR JO KĖLIMO GALIMYBIŲ  
ANALIZĖ UAB „VILKIKAS“**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**Deimantė KYBARTĖ**

**DARBO UŽMOKESTIS IR JO KĖLIMO GALIMYBIŲ  
ANALIZĖ UAB „VILKIKAS“**

Magistro darbas  
Ekonomika (L100),

**Darbo vadovas:  
prof. habil. dr. Algis ŠILEIKA**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Ekonomikos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Kybartė, D. (2015). Darbo užmokestis ir jo kėlimo galimybių analizė UAB „Vilkikas“: magistro studijų Ekonomikos programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas prof. habil. dr. A. Šileika. Šiaulių universitetas, Ekonomikos katedra.

## SANTRAUKA

Magistro darbe išnagrinėti teoriniai darbo užmokesčio klausimai: išanalizuotos pagrindinės darbo užmokesčio funkcijos, atskleistas darbo užmokesčio sąvokos turinys, pateikta darbo užmokesčio struktūra, susisteminti darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai bei aptarti pagrindiniai darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai. Analitinėje – tiriamojoje darbo dalyje išanalizuota UAB „Vilkikas“ taikoma darbo užmokesčio sistema, nustatyti jos trūkumai. Atlikta UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemos tobulinimo galimybių analizė, kurios pagrindas – pareigybių vertinimas ir darbo užmokesčio skaičiavimas pagal Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką.

Kybartė, D. (2015). Earnings and the Feasibility Analysis of Raising thereof at the Limited Liability Company UAB “Vilkikas”: Master Thesis in the Economics Programme / Advisor of the Master Thesis: prof. habil. dr. A. Šileika. Šiauliai University, Department of Economics.

## SUMMARY

The master thesis covers the following theoretical issues on earnings: the analysis of the main functions of earnings; the contents of the definition of earnings; the structure of earnings; the systematized factors that have impact on the amount of earnings; and the discussion on the main factors of differentiation of earnings. In the analytical research part of the paper, the system of earnings functioning at the Limited Liability Company is analyzed and the defects thereof are identified. In addition, the feasibility analysis of the improvement of the UAB “Vilkikas” earnings system has been performed whereof the basis comprise the assessment of responsibilities and calculation of earnings in accordance with the Methodology of the Assessment of Jobs and Responsibilities.

# TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. TEORINIAI DARBO UŽMOKESČIO KLAUSIMAI .....	9
1.1. Darbo užmokesčio funkcijos ir samprata .....	9
1.2. Darbo užmokesčio struktūra.....	14
1.3. Darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių analizė .....	19
1.4. Darbų ir pareigybių vertinimas bei darbo užmokesčio diferenciacijos kriterijai .....	24
2. UAB „VILKIKAS“ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS ANALIZĖ .....	32
2.1. UAB „Vilkikas“ charakteristika.....	32
2.2. UAB „Vilkikas“ valdymo struktūros ir padalinių tikslų analizė.....	34
2.3. UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemos analizė.....	38
3. UAB „VILKIKAS“ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ.....	43
3.1. Administracijos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis .....	45
3.2. Transporto logistikos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis .....	48
3.3. Ūkio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	50
IŠVADOS .....	54
LITERATŪRA .....	56
PRIEDAI .....	60
1 PRIEDAS. Darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, veiksnių lygiai bei jų vertė (balais ir %). .....	61
2 PRIEDAS. Darbo vietos vertinimo kortelė .....	63
3 PRIEDAS. Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai .....	64
4 PRIEDAS. Specialių žinių įvertinimo schema .....	65

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbo užmokesčio apibrėžtys .....	13
2 lentelė. Papildomas darbo užmokestis.....	15
3 lentelė. Laikinės darbo užmokesčio formos atmainos.....	19
4 lentelė. Vidiniai darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai .....	22
5 lentelė. Darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai.....	25
6 lentelė. UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sandara.....	38
7 lentelė. Administracijos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis.....	45
8 lentelė. Transporto logistikos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis .....	48
9 lentelė. Ūkio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis .....	50

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Lietuvos gyventojų santaupų formavimo modelis.....	12
2 paveikslas. Darbo užmokesčio struktūra .....	15
3 paveikslas. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai .....	20
4 paveikslas. Pareigų ir vadybos lygiai .....	27
5 paveikslas. UAB „Vilkikas“ struktūra.....	34
6 paveikslas. Automechaniko specialybės pagrindinės darbo užmokesčio dalies reikalavimai .....	41
7 paveikslas. Pareigybių vertinimo ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo schema.....	44
8 paveikslas. Administracijos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo.....	47
9 paveikslas. Transporto logistikos skyriaus darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo .....	50
10 paveikslas. Ūkio skyriaus darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo .....	53

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Darbas ir apmokėjimas už jį visada buvo ir bus viena nuo kitos neatsiejamų grandys. Šiuo ekonomikos globalizavimo laikmečiu nuolat kintanti verslo aplinka sukuria sudėtingas įmonių ir organizacijų konkurencijos sąlygas. Ekonominių veiksnių, išteklių įvairovė įgyja kitokią reikšmę, didindama žmogiškųjų išteklių darbingumą, motyvavimo, gamybos humanizavimo svarbą, pabrėždama personalo reikšmę, naudojant kolektyvo ir grupių darbo metodus, gerindama darbo santykius bei darbo kultūrą. Siekiant verslo subjektams išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje, nuolat būtina spręsti personalo vadybos, darbuotojų kvalifikacijos, įgūdžių ir galimybių vertinimo, perspektyvų numatymo, atlyginimų už atliktus darbus pagrindimo klausimus.

Dabartinėmis sąlygomis išsivysčiusios rinkos šalyse didelis dėmesys skiriamas darbo apmokėjimo priklausomybei nuo šalies ekonomikos plėtotės veiksnių, nuo darbo turinio kitimo, darbuotojų kvalifikacijos lygio, darbo sąlygų, įmonės specifikos. Tam tikslui kuriamos įvairios mokėjimo už darbą sistemos, kuriomis siekiama užtikrinti ekonominį rentabilumą, darbuotojų motyvavimą, socialinę pusiausvyrą. Apmokėjimas už darbą turėtų pritraukti įmonėms geriausius specialistus, užtikrinti lygų atlyginimą už lygų darbą, palaikyti įmonės konkurencingumą darbo rinkoje. Darbo užmokestis yra svarbiausias pajamų šaltinis, tiesiogiai veikiantis dirbančio žmogaus gyvenimo lygį ir kokybę.

Perėjimas prie rinkos ekonomikos suteikė darbo rinkos partneriams laisvę savarankiškai nustatyti darbuotojo darbo užmokesčio dydį, atsižvelgiant į tokius kriterijus kaip darbo kiekis ir kokybė, įmonės, organizacijos veiklos rezultatai, darbo paklausa ir pasiūla, neapribojant jo maksimalaus dydžio. Įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo darbo užmokesčio sistemos organizavimo logikos ir privalo tenkinti bei suderinti darbuotojų ir darbdavių interesus.

Pasak Žiogelytės (2010), „užmokestis už darbą visada buvo ir yra labai aktuali ekonominė ir teisinė problema, todėl nagrinėjama tiek ekonomikos ir vadybos mokslininkų, tiek teisės specialistų“.

**Problema.** Atkreipiant dėmesį į darbą ir darbuotojų įvairovę, skirtingoms pareigybėms negali būti nustatytas vienodas darbo užmokestis – jis turi būti diferencijuojamas. Kad darbo užmokestis kiekvienam dirbančiam asmeniui būtų objektyvus, verslo subjektai turėtų naudoti aiškias ir suprantamas darbo užmokesčio sistemas, numatančias moksliskai pagrįstas pagrindinio atlygio už darbą apskaičiavimo ir skirstymo sąlygas. Problemos dėl darbo užmokesčio objektyvumo yra labai aktualios šių dienų visuomenėje.

Tikėtina, kad atlikus UAB „Vilkikas“ darbuotojų darbo užmokesčio sistemos normalizavimą, pritaikius DSTI Metodiką, išryškės bendrovės taikomos sistemos privalumai ir trūkumai, o tai padės padaryti išvadas ir priimti teisingus sprendimus.

**Hipotezė.** Pritaikius DSTI Metodiką UAB „Vilkikas“ darbų ir pareigybių vertinimui bei darbuotojų darbo užmokesčio skaičiavimui, išlaidos pagrindiniam darbo užmokesčiui sumažėtų, tačiau gautą ekonomiją reikėtų panaudoti papildomam darbo užmokesčiui.

**Darbo objektas** – darbo užmokestis.

**Tyrimo dalykas** – darbo užmokesčio normalizavimas.

**Darbo tikslas** – remiantis moksline literatūra, išnagrinėti darbo užmokesčio teorinius klausimus, atlikti UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemos analizę, pateikti siūlymus jos normalizavimui.

**Uždaviniai:**

- 1) išnagrinėti darbo užmokesčio teorinius klausimus;
- 2) išanalizuoti UAB „Vilkikas“ taikomą darbo užmokesčio sistemą, akcentuojant darbų ir pareigybių vertinimo ypatumus;
- 3) pagrįsti ir pateikti UAB „Vilkikas“ darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo tobulinimo kryptis.

**Metodika:** analizuojant teorinius darbo aspektus, naudojami šie kokybiniai tyrimo metodai: lietuvių ir užsienio autorių lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, abstrahavimas, loginiai metodai (indukcija, dedukcija), grafinis vaizdavimas.

Atliekant konkrečios medžiagos tyrimą, naudojamas empirinis metodas, t.y. atvejo analizė. Analizuojant UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemą, naudojama Darbo ir socialinių tyrimų instituto paruošta Darbų ir pareigybių vertinimo metodika.



# 1. TEORINIAI DARBO UŽMOKESČIO KLAUSIMAI

## 1.1. Darbo užmokesčio funkcijos ir samprata

Apmokėjimas už darbą visada buvo aktuali ekonominė ir teisinė problema. Darbuotojui darbo užmokestis – pagrindinis pragyvenimo šaltinis, pagrindinė pajamų dalis, išlikimo bei šeimos materialinės padėties gerinimo priemonė. Pasak Gerikienės, Blažienės (2003), bet kurioje šalyje, nepaisant jos ekonominio, politinio ar socialinio išsivystymo lygio, samdomiems darbuotojams yra svarbūs mokėjimo už darbą klausimai. Kuo didesnę žmogaus pajamų dalį sudaro atlyginimas, tuo didesnis dėmesys jam skiriamas. Neretai darbo užmokestis tiesiogiai veikia ne tik asmens pragyvenimo lygį, bet ir visuomeninę padėtį bei pripažinimą įvairiose aplinkose. Kiekvieno mūsų darbo vietos pasirinkimą dažniausiai nulemia darbo užmokestis. Jis dirbančiajam turi didžiausią svarbą. Taigi galima teigti, jog atlyginimas už darbą atlieka materialinio ir moralinio pasitenkinimo bei skatinimo vaidmenį kiekvieno mūsų gyvenime.

Toliau analizuojant darbo užmokestį, pirmiausia tikslinga atskleisti jo atliekamas funkcijas, nes per jas geriausiai atsiskleidžia darbo užmokesčio samprata.

Mokslinėje literatūroje nurodoma nemažai darbo užmokesčio funkcijų, tačiau reikėtų pabrėžti tai, kad ekonominėje literatūroje jos aptartos labai siaurai ir nevienodai.

Kai kurie Lietuvos ekonomistai (Stancikas, Martinkus, Savanevičienė, Gerikienė ir kt.) išskiria 3 darbo užmokesčio funkcijas:

- atstatomąją (reprodukcinę);
- skatinamąją;
- socialinių garantijų.

*Atstatomoji (reprodukcinė)* funkcija reiškia „darbo jėgos atstatymą“. Darbinio proceso metu eikvojama fizinė ir protinė energija turi būti kompensuojama, nes priešingu atveju darbuotojas negalės efektyviai atlikti savo darbo. Anot I. Mačernytės – Panamariovienės (2003), tai svarbiausias darbo užmokesčio tikslas. Pabrėžtina tai, kad pats dirbantysis iš savo gaunamo atlyginimo turi padengti dalį savo poreikių. Darbinės veiklos pajamos turi užtikrinti normalų darbo jėgos reproduktivumą, jos atgaminimą konkrečiomis visuomenės egzistencijos sąlygomis, t.y. padengti visas išlaidas, susijusias su namų ūkiu reikmėmis, būstu, medicininiu aptarnavimu, žmogaus socialinių poreikių patenkinimu, t.y. užtikrinti pragyvenimą. Mokslinėje literatūroje darbo jėgos atstatymo išlaidoms priskiriamos ir tokios išlaidos kaip vaikų, pensininkų, nedarbingų asmenų ir bedarbių išlaikymui skirtos išlaidos.

Darbo užmokestis atlieka dar vieną svarbią funkciją – *skatinamąją*. Pasak Žiogelytės (2010), skatinamoji funkcija reikalauja aiškios ir įmonės darbuotojams suprantamos darbo apmokėjimo sistemos. Įmonėse, kuriose slepiamas atlyginimas už darbą, - slopinamas darbuotojų aktyvumas, atsiranda nepasitenkinimo jausmas, kolektyve pradeda kilti konfliktinės situacijos. Kad taip neatsitiktų, nustatant pagrindinį darbo užmokestį, rekomenduojama vertinti ne žmogų (darbuotoją), o darbą (pareigybę) ir atkreipiant dėmesį į gautus vertinimo rezultatus, darbo užmokestį paprasčiausiai diferencijuoti.

Darbo pajamos veikia ne tik daugumos žmonių gyvenimo lygį, bet ir jų visuomeninę padėtį bei pripažinimą. Gaudami didesnę atlyginimą už darbą, žmonės gali įsigyti daugiau vartojimo reikmenų, o tai garantuoja jų aukštesnį gyvenimo lygį ne tik patiems dirbantiems, bet ir jų šeimos nariams. Svarbu paminėti, kad žmogaus poreikių tenkinimas iš darbo užmokesčio lėšų bus socialiai pagrįstas tik tuomet, jeigu jis skatins darbuotoją dirbti geriau, plėtoti ir tobulinti ūkinės veiklos aspektus. Kitokios nuomonės apie šią darbo užmokesčio funkciją yra Brazienė, Merkys (2012), anot jų, pasitenkinimas darbu, kurį lemia ne vien tik objektyvios darbo sąlygos (atlyginimas, einamos pareigos, darbo kolektyvo darna, patogus darbo laikas ir kt.), bet ir subjektyvūs veiksniai, pvz., su darbu susiję lūkesčiai ir vertybės, yra vienas iš esminių asmeninės laimės bei pasitenkinimo gyvenimu apskritai veiksnių (cit. Savicka, 2000). Skatinamosios funkcijos tikslas yra padidinti darbo našumą, todėl galima teigti, jog darbdaviai turi skirti didelį dėmesį šiai funkcijai, kadangi įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir noro dirbti.

*Socialines garantijas* dauguma autorių priskiria prie ekonominių garantijų, pasireiškiančių visų pirma konstitucinėmis žmogaus teisėmis laisvai pasirinkti darbą bei verslą, turėti tinkamas ir saugias darbo sąlygas, gauti teisingai apskaičiuotą darbo užmokestį ir kt. Šios garantijos savitos tuo, kad yra taikomos visiems piliečiams ir sudaro savarankišką grupę – bendras socialines darbo garantijas (Vitkauskas, 2001)“. Palidauskaitė (2008) socialinėms garantijoms priskiria atostogas, medicininį draudimą, pensijinį draudimą ir kt. Tačiau kalbant apie socialinių garantijų funkciją, Šileika, Tamašauskienė ir Bartelienė (2010) teigia, kad socialinės garantijos turi užtikrinti ne tik paprasto, bet ir sudėtingo, kvalifikuoto darbo sąnaudų atstatymą.

Ekonomistai Šileika ir Blažienė (2001), be anksčiau paminėtų darbo užmokesčio funkcijų, išskiria dar dvi, t.y. *kompensacinę* ir *kaupiamąją* funkcijas.

Aptariant *kompensacinę* darbo užmokesčio funkciją, išskirtina tai, kad darbo jėgai funkcionuojant blogesnėse sąlygose (naktinis darbas, darbas sudėtingomis sąlygomis ir kt.), lyginant su normaliomis, darbo jėgos sąnaudos yra didesnės. Neabejotinai, šiuo atveju darbo užmokestis turi kompensuoti kenksmingo ir pavojingo darbo metu patirtą įtampą ir diskomfortą.

Būtina skatinti tuos darbuotojus, kurie dirba blogesnėse, sudėtingesnėse, lyginant su visuotinai priimtomis, bei nepatraukliose darbo sąlygose. „Anot prof. R. Blanpaino, sauga ir

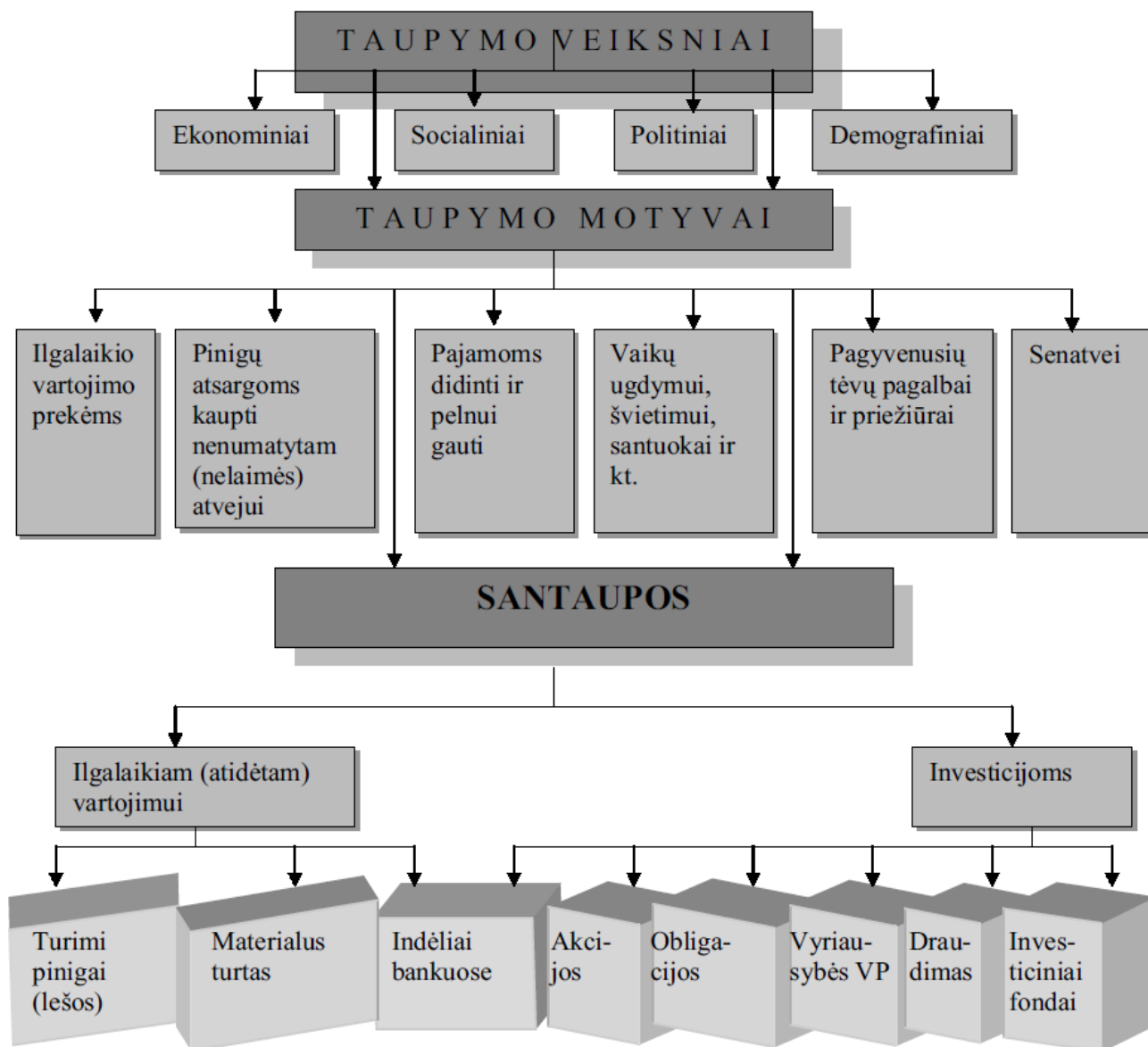
sveikata darbo aplinkoje turi užtikrinti žmogiškąjį vientisumą: fizinę ir dvasinę gerovę. Saugos ir sveikatos darbe reikalavimai yra dalis priemonių žmogaus socialinei gerovei užtikrinti“ (Usonis, 2007). Matuzienė, Šavareikienė (...) nurodo, jog LR Darbo kodekso (2002) 50 straipsnis skelbia, kad „kolektyvinėje sutartyje paprastai nustatoma: darbuotojų saugos ir sveikatos sąlygos, darbo ir poilsio laikas.“ Bagdonas, Kazlauskienė (2000) darbo sąlygas skirsto į tokias veiksmų grupes: sanitarines-higienines (apšvietimas, ventiliacija darbo vietoje), buitines (rūbinės, valgyklos, dušo būklė, rūkomasis), psichologines (darbuotojų aprūpinimas darbo įrankiais ir darbo rūbais), psichofiziologines (nervinė įtampa, darbo monotoniškumas, dienos darbo laiko trukmė, darbas ne visu etatu ir kt.). Visa tai lemia darbuotojo visapusišką saugumo patenkinimą jo darbo vietoje.

Pasak Balvočiūtės, Bakanauskienės (2011), jų atliktas Šiaulių miesto gamybos ir paslaugų sektoriaus įmonių darbo paskatų ir motyvacijos tyrimas parodė, kad „Paslaugų įmonėje svarbiausia užtikrinti darbo rezultatus atitinkantį darbo užmokestį ir tinkamas darbo sąlygas, derinant jas su darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir pasiekimų galimybių užtikrinimu. Gamybos įmonėje svarbesni yra darbuotojų individualios raiškos ir darbo turinio veiksniai, tačiau darbo užmokestis, geros darbo sąlygos ir puikūs santykiai su vadovais nepraranda savo motyvuojančios galios“. Šio šaltinio autorės aiškiai pabrėžia kaip įmonėje yra svarbu tinkamos darbo sąlygos. Kiekvienas darbdavys privalo stengtis savo darbuotojui sukurti kuo geresnes darbo sąlygas, kad dirbantysis jaustųsi saugus ir turėtų užtikrintas socialines garantijas.

*Kaupiamoji* darbo užmokesčio funkcija svarbi tuo, kad žmogus ne tik gali gauti deramą pragyvenimą, leidžiantį išsilaikyti pačiam ir išlaikyti savo šeimą, bet ir dalį gautų pajamų kaupti, kad garantuotų ateityje papildomas pajamas.

Turi būti užtikrinta galimybė dalį darbinių pajamų sutaupyti. Tamašauskienės, Šileikos, Mačiulytės (2008) nuomone, tai ypač aktualu dabartinėmis Lietuvoje susiklosčiusiomis aplinkybėmis, kadangi egzistuojanti socialinio draudimo sistema negali užtikrinti pakankamų pajamų senatvėje pensijų forma. Pasak Rakauskienės, Biko (2007), santaupos visais žmonijos gyvenimo laikais buvo neatskiriama jų žmogiškosios prigimties dalis. Santaupas galima įvardinti kaip vieną iš pagrindinių vidinių finansinių išteklių šaltinių, skatinantį šalies ekonomikos augimą, gamybos atnaujinimą, struktūrinius šalies pokyčius ir gyventojų gyvenimo lygio kilimą. Ekonominiu požiūriu tai piniginių lėšų suma, gauta iš pajamų atėmus vartojimo išlaidas ( $S = I - C$ ). Šiuo atveju santaupomis laikoma dalis pajamų, kuri liko sumokėjus mokesčius ir nėra vartojama, kitaip tariant, kalbama apie grynai kiekybinį pinigų likutį.

Santaupų formavimosi procesas priklauso nuo įvairių objektyvių ir subjektyvių veiksmų, gyventojų taupymo tikslų ir priežasčių (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Lietuvos gyventojų santaupų formavimo modelis

Šaltinis: Rakauskienė O. G., Bikas E. (2007). Lietuvos gyventojų santaupos: moterų ir vyrų taupymo elgsenos modeliai. ISSN 1392-1258. EKONOMIKA 2007 79.

Taupymo veiksniams didžiausią įtaką daro ekonominiai, socialiniai ir politiniai įvykiai šalyje, visų pirma – politinis ir socialinis stabilumas. Stabiliomis politinėmis ir socialinėmis sąlygomis gyventojai gali numatyti ilgesnes taupymo ir investavimo strategijas, o tai teigiamai atsiliepia šalies ekonomikai.

*Išanalizavus darbo užmokesčio funkcijas, pagrįstai galima daryti išvadą, jog darbo užmokestis – tai darbo jėgos kaina, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos reproduktivumą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių ir dvasinių, saugumo ir saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę. Taigi, darbo užmokestis, kartu su kitomis pajamomis, turi užtikrinti*

*normalų darbo jėgos atstatymą sutinkamai su darbo jėgos kvalifikaciniu lygiu. Aptartos darbo užmokesčio funkcijos nusako jo ekonominį turinį, kokybines ir kiekybines ribas.*

Tačiau ekonominėje literatūroje darbo užmokestis dažniausiai aiškinamas remiantis klasikiniu požiūriu: kaip atlygis, sumokamas už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį. Šio požiūrio ištakų reikėtų ieškoti viduramžių ekonomikos mokslo atstovų V. Pečio, F. Kenė, D. Rikardo ir kitų rašto darbuose, nors tuo metu darbo užmokesčio dydis buvo ribojamas minimaliomis darbuotojo ir jo šeimos narių pragyvenimo reikmėmis. Šiandienos požiūris į darbo užmokestį yra kur kas platesnis (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2008).

Darbo užmokestis kaip ekonominė kategorija traktuojamas labai plačiai ir apima asmenų, dirbančių ne tik pagal darbo sutartis, bet ir laisvų profesijų atstovų, taip pat dirbančiųjų pagal civilinės teisės sutartis, apmokėjimą už darbą. Ekonominėje literatūroje darbo pajamos apibūdinamos kaip darbo užmokestis darbo jėgai už atliktą darbą. Kalbant apie darbo užmokesčio sąvokos turinį, yra nemažai skirtingų nuomonių, kurios pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė

#### Darbo užmokesčio apibrėžtys

Metai	Autorius (šaltinis)	Apibrėžtys
1995	V. Dubinas	Darbo užmokestis apibūdinamas kaip pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis, vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų sunaudoto darbo kiekį bei kokybę materialiniams ir kultūriniais poreikiams tenkinti, arba kitaip – atlygis darbuotojams už jų jėgos kaip gamybos veiksnio panaudojimą.
2002	LR Darbo kodeksas	Atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį.
2004	Konsoliduota Europos Bendrijos Steigimo Sutartis	Tai įprastas bazinis arba minimalus darbo užmokestis arba alga ir bet koks kitas atlygis grynaisiais arba natūra, kurį darbuotojas tiesiogiai arba netiesiogiai gauna iš darbdavio už savo darbą.
2008	Z. Tamašauskienė, A. Šileika, A. Mačiulytė	Tai darbo jėgos kaina, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos atkūrimą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių ir dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę.
2002	B. Martinkus, S. Žičkienė	Tai visa, ką gali vadovas pavaldiniui duoti už darbą.
2008	Z. Tamašauskienė	Tai darbo jėgos vertės pinigine išraiška, darbo jėgos kaina, atitinkanti vartojimo prekių ir paslaugų, kurios užtikrina darbo jėgos atkūrimą, darbuotojo ir jo šeimos narių fizinių, dvasinių, saugumo bei saviraiškos poreikių patenkinimą, vertę.
2003	I. Mačernytė - Panomariovienė	Darbo jėgos (ypatingo išteklio, būtino gamybai) kainos išraiška, nustatoma atsižvelgiant į pasiūlos ir paklausos santykį bei atliekamo darbo kokybę, darbuotojo profesinį pasirengimą, kvalifikaciją.
2012	D. Beržinskienė, S. Raziulytė	Darbo užmokestis dažniausiai yra vienintelis dirbančiųjų pragyvenimo šaltinis, kurį darbuotojas gauna už atliktą darbą.
2011	S. Raziulytė	Darbo užmokestis – tai darbo jėgos kaina: darbuotojas, parduodamas savo protinę ir fizinę darbo jėgą, laiką, gauna mainais užmokestį, o darbdavys, samdydamas darbo jėgą, už tai moka.
2010	J. Lazauskaitė - Zabielskė	Atlygis už darbą yra vertingas darbinės veiklos rezultatas, teikiamas darbuotojui mainais už jo indėlį, siekiant organizacijos tikslų.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Apibendrinant pateiktas darbo užmokesčio sąvokas, galima trumpai pasakyti, kad tai pajamos, kurias duoda žmogaus darbinė veikla. Darbo užmokestis darbuotojui – tai tam tikra ekonominė nauda, kompensuojanti jo darbo jėgos sąnaudas, darbdaviui – tai gamybos kaštai (išlaidos). Plačiaje prasme darbo užmokesčio sąvoka reiškia visa, kas bet kokia forma gaunama už darbą.

Pasak Žiogelytės (2010), ekonomikos mokslų kontekste bet koks darbo apmokėjimas yra daugumos žmonių gaunama savo gamybos produkto dalis darbo užmokesčio forma, arba trumpiau - darbo pajamos. Kitokią požiūrį į darbo užmokestį formuoja didėjantis aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis, nulemtas organizacijų pokyčių technologinėje, ekonominėje ir socialinėje plotmėse. Darbuotojo vertė vis dažniau siejama ne su gebėjimu atlikti tam tikras veiklos funkcijas ar pagaminti reikiamą kiekį produkcijos, bet su kūrybiškumu, inovatyvumu, gebėjimu priimti teisingus sprendimus ir lanksčiai reaguoti į kintamas sąlygas ir klientų poreikius. Įmonės darbuotojo, kaip darbo virsmas į žmogaus arba intelektualinį kapitalą, atskleidžia pasikeitusį darbo užmokesčio vaidmenį, kuris vis sunkiau yra siejamas su kiekybiniais įmonės veiklos rodikliais, ir turi tenkinti vis įvairesnius darbuotojų poreikius.

Organizacijas kuria žmonės, didėjant individų mąstymo lankstumui, šie individų sąmonės pokyčiai įtakoja organizacijų formos pokyčius. Žinių ekonomikos ir informacinės visuomenės plėtra skatina darbo rinkos dalyvius naujai įvertinti išsilavinimo, kvalifikacijos svarbą. Visas žmogaus intelektualinis kapitalas, jo turimos žinios dabartiniu metu tapo itin svarbios įmonių konkurencingumo didinimui, organizacijų plėtros galimybių pagrindas kurti kažką inovatyvaus, tačiau svarbiausia tai lemia dirbančio žmogaus pajamų dydį, kas dirbančiajam yra svarbiausia.

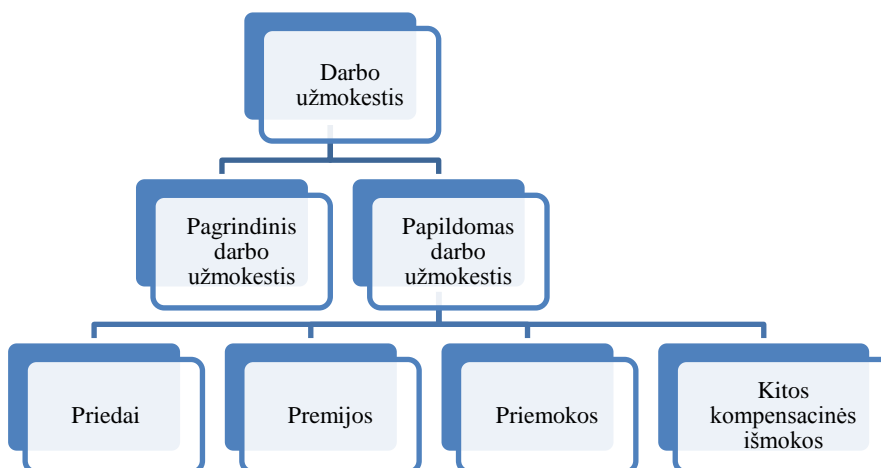
*Autorės nuomone, darbo užmokestis tai darbuotojui išmokamas atlyginimas už tam tikrą jo atliktą darbą tam tikru laikotarpiu. Kiekvienas dirbantis žmogus gauna atlygį už padarytą darbą, už savo darbinės veiklos rezultata. Taigi darbo užmokestis – samdomų darbuotojų gautos piniginės išmokos už jų darbo rezultata, kuris mikroekonominio požiūriu priklauso nuo dirbto laiko ir darbo kokybės.*

## **1.2. Darbo užmokesčio struktūra**

Norint geriau suvokti darbo užmokesčio esmę, būtina susipažinti su jo struktūra.

Remiantis LR Darbo kodekso 186 str. 2 d., darbo užmokestis apima tiek *pagrindinį* darbo užmokestį, tiek visus *papildomus* uždarbius, bet kokiu būdu darbdavio tiesiogiai išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Pasak Lazauskaitės – Zabielskės (2010), „Atlygis už darbą paprastai

yra skirstomas į darbo užmokestį ir papildomą atlygį (Gilliland, Paddock, 2005)<sup>64</sup>. Martinkus ir kt. (2006) atlyginimą skirsto į pastovų, kintamą ir premijas. Nors autoriai ir pateikia skirtingą darbo užmokesčio struktūrą ir jos detalizavimą, tačiau visi išskiria fiksuotą ir kintamą darbo užmokesčio dalis. Vadinas, galima sudaryti tokią darbo užmokesčio struktūros schemą (žr. 2 pav.):



2 pav. Darbo užmokesčio struktūra

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Pagrindinė darbo užmokesčio dalis yra pastovi, o papildoma – kintanti. Kaip ir teigia Granickas (2012), darbo užmokestis apima visus jo struktūrinius elementus, tiek pagrindinį (tarifinę dalį), tiek ir visus papildomus užmokesčius (kintamąją darbo užmokesčio dalį), išmokamus darbuotojui pagal darbo sutartį. Toks darbo užmokesčio skirstymas į pastovią ir kintamą dalis, yra svarbus darbo užmokesčio organizavimo aspektas. Anot Matuzienės, Šavareikienės (...), piniginis darbo užmokestis nėra vienintelė materiali atlygio forma, kurią gali gauti organizacijoje dirbantis žmogus. Yra žinomos ir kitos finansinio atlygio formos (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

#### Papildomas darbo užmokestis

Papildoma darbo užmokesčio dalis	Paaškinimas
<b>Priedai</b>	Tai skatinamojo pobūdžio išmokos už darbuotojų profesionalumą, universalumą, iniciatyvumą, darbo stažą, atsakomybę, darbo kokybę.
<b>Premijos</b>	Tai labiausiai kintanti darbo užmokesčio dalis. Premijos priklausomai nuo darbuotojo pastangų gali būti išmokos arba neišmokamos. Tai darbuotojo paskatinimas už darbą, viršijantį laukiamo rezultato. Jos skiriamos už nekasdienius veiklos rezultatus, kurie padidina įmonės pelną ar pagerina veiklos kokybę.
<b>Priemokos</b>	Tai priemokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio dienomis, naktį ir viršvalandžius. (LR darbo kodekse 192 str. nurodoma, jeigu yra nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, už darbą tokiomis sąlygomis mokamas padidintas, palyginti su normaliomis sąlygomis, tarifinis atlyginimas).
<b>Kitos kompensacinės išmokos</b>	Kompensacijos mokamos už viršvalandžius ir nakties darbą; už darbą poilsio ir švenčių dienomis; už tarnybines komandiruotes ir kt.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Iš papildomos darbo užmokesčio dalies išskirtina tai, jog priedų mokėjimas ypač paplitęs viešajame sektoriuje, kur *priedai* yra įteisinti įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir ministrų įsakymais. „L. Paperno (1999) priedus sieja su darbuotojo tobulėjimo perspektyvomis, pasireiškiančiomis individo savarankiškumo laipsnio augimu“. Kaip teigia valstybinė darbo inspekcija, priedo skyrimas turi būti nustatytas darbo sutartyje.

Darbuotojams gali būti skiriamos ir *premijos*. Žaporiaus (2007) teigimu, tai paprastai mokamos piniginės lėšos už darbuotojo pasiūlymus, atnešusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti. Pasak Granicko (2012), premijų mokėjimas tai darbuotojų skatinimas. Šiai nuomonei pritaria ir valstybinė darbo inspekcija: už gerą darbo pareigų vykdymą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali darbuotojus skatinti. Premija yra viena iš darbuotojo skatinimo priemonių, ji nukreipta į ateitį. Darbuotojas neturi teisės tokios premijos reikalauti; mokėti ją ar ne – sprendžia darbdavys. „Kita vertus, priedai gali būti siejami ne tik su darbuotojo profesionalumo, bet ir su jo lojalumo laipsnio organizacijai augimu“ (Matuzienė, Šavareikienė).

Toliau analizuojant pagrindinę darbo užmokesčio dalį, tikslinga pažymėti tai, kad darbo užmokestis skirstomas į *bruto* ir *neto*.

*Mėnesinis bruto darbo užmokestis* – ikimokestinis darbo užmokestis, tenkantis vienam samdomajam darbuotojui (neatskaičius fizinių asmenų pajamų ir valstybinio socialinio draudimo įmokų, kurias moka darbuotojas). Į jį įskaitoma:

- darbo užmokestis už atliktą darbą ar dirbtą laiką;
- priemokos;
- priedai;
- tantjemos;
- reguliarios ir vienkartinės premijos;
- darbo užmokestis už nedirbtą laiką.

Į bruto darbo užmokestį neįskaitoma: išėtinės išmokos ir kompensacijos, delspinigiai, dividendai, materialinė parama, dotacijos darbuotojų maitinimui, kompensacinio pobūdžio išmokos ir kt.

*Neto darbo užmokestis* – darbuotojui mokamas darbo užmokestis, atskaičiavus visus mokesčius ir įmokas. Kitaip tariant, tai yra grynasis darbo užmokestis arba darbo užmokestis į „rankas“, kurį gauna darbuotojas. Kartais neto darbo užmokestis dar vadinamas *disponuojamomis pajamomis*.<sup>31</sup>



Lietuvos statistikos departamentui teikiamose įmonių atskaitomybėse dažniausiai skaičiuojami mėnesinis, metinis ir jų vidutinis darbo užmokestis.

Jau nuo senų laikų kuriamos įvairios darbo apmokėjimo sistemos, kuriomis siekiama užtikrinti ekonominį rentabilumą, darbuotojų motyvavimą, socialinę darbo rinkos pusiausvyrą (Žiogelytė, 2011). Darbo užmokesčio pagrindimas gali būti paremtas trimis pagrindiniais darbo užmokesčio organizavimo modeliais:

- amerikietiškuoju;
- japoniškuoju;
- Vakarų Europos šalių.

Pasak Dauskurdo (2003), tai tik teoriniai modeliai. Praktikoje gali būti taikomos įvairios šių modelių atmainos, skirtingi deriniai. Be to, šie modeliai atspindi ne tik įmonės pasirinktus ir taikomus darbo užmokesčio organizavimo principus, bet ir tam tikras nusistovėjusias visuomenines vertybes. Todėl renkantis vieną ar kitą modelį, į tai reikėtų atsižvelgti.

Martinkaus (2003) teigimu, *amerikietiškam modeliui* būdingas griežtas atliekamo darbo apibrėžimas, t.y. tiksliai apibūdinamas atliekamo darbo turinys ir darbuotojui keliami reikalavimai. Darbo santykių šalys labai tiksliai aptaria darbuotojo vykdomas funkcijas, jam keliamus kvalifikacijos bei darbo patirties reikalavimus, pavaldumo grandinę, privalomas asmenines savybes. Atsižvelgiant į tokius reikalavimus bei įmonėje taikomas darbų sudėtingumo bei darbuotojų kvalifikacijos ir tinkamumo vertinimo metodikas, darbuotojams nustatomi skirtingo dydžio darbo užmokesčiai.

Taikant *japoniškąjį modelį*, darbo užmokesčio sistema organizuojama remiantis anketiniais duomenimis, o darbo rezultatai ir darbuotojų kvalifikacija neatlieka tokio svarbaus vaidmens koks jis yra amerikietiškame modelyje. Pagrindiniai šio modeliai kriterijai yra darbuotojo amžius ir darbo stažas. Darbo sudėtingumo įvertinimas dažniausiai yra antraeilis kriterijus.

*Vakarų Europos šalių modelis* yra tarpinis tarp dviejų anksčiau minėtų modelių. Anot Martinkaus (2003), čia svarbiausias darbo apmokėjimo kriterijus yra darbuotojo profesinis pasirengimas, kuriuo remiamasi vertinant darbų sudėtingumą.

„Darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t.y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Viena pagrindinių problemų yra pasirinkti teisingus apmokėjimo už darbą principus. Atlyginimas už darbą turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuoti kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą. (Klupšas, Vanagienė, 2008)“.

Pasirenkant darbo užmokesčio formas ir sistemas, reikėtų siekti trijų pagrindinių tikslų:

- ✓ padėti konkuruoti darbo rinkoje, nes nustačius per mažą darbo užmokesčio lygį, įmonė nesugebės pritraukti ir išlaikyti kompetentingų darbuotojų;
- ✓ garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t.y. kurti pridėdamąją vertę be papildomų kaštų;
- ✓ motyvuoti darbuotojus geriau ir našiau atlikti darbą.

Žaptoriaus (2007) teigimu, pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos modelio, yra padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, kurti pridėdamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus kokybiškiau atlikti darbus. Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje, organizacijoje, atlieka skatinamąjį vaidmenį, todėl ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški.

Dėl darbuotojo atliekamo darbo įvairumo bei sudėtingumo ne visuomet galima darbo vietoje tiksliai įvertinti darbuotojo atlikto darbo rezultatus, kai apmokėjimas už darbą yra vienetinis. Tokiu atveju tenka taikyti laikinę darbo apmokėjimo sistemą, kai darbuotojo darbo užmokestis tiesiogiai nepriklauso nuo pagamintos produkcijos ar atlikto darbo kiekio, o nustatomas pagal darbo sutarties šalių sutartą tarifinį valandinį (dienos) atlygį ar mėnesinę algą. Taigi, darbo užmokestis diferencijuojamas pagal jo santykį su darbo laiku, todėl galima išskirti dvi pagrindines darbo apmokėjimo sistemas: *vienetinę ir laikinę* (G. Dambrauskaitė, A. Marcijonas, E. Monkevičius ir kt., 2004). Anot Žaptoriaus (2007), grynose darbo užmokesčio sistemose (vienetinė ir laikinė) neretai pažeidžiamas pagrindinio teisingumo principas – rezultato ir atlyginimo priklausomybė, todėl šiuo metu yra kuriamos mišrios sistemos. Tačiau pasirinkti darbo apmokėjimo sistemą ir sąlygas – darbdavio prerogatyva, įteisinta kolektyvinėje sutartyje.

P. Vanagas (2009) teigia, kad „Vienetinė darbo užmokesčio forma skatina darbuotojus kuo daugiau pagaminti gaminių arba suteikti paslaugų, t.y. skatina didinti darbo rezultatyvumą, o ne gerinti jo kokybę.“ Tuo tarpu rinkos sąlygomis reikia itin kokybiškų gaminių tiek, kiek įmonė turi užsakymų, kad patenkintų klientų poreikius. Ekonominiu atžvilgiu itin netikslinga prigaminti daug pusgaminių įvairių procesų metu ir kaupti jų atsargas sandėliuose. Taip išaldomas darbinis kapitalas, todėl tenka jį didinti, ir be to, reikalingi sandėliai. Vadinas, pasirinkus *vienetinę* darbo užmokesčio formą, darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo nustatytos kokybės atlikto darbo kiekio.

Analizuojant laikinę darbo užmokesčio formą, išryškėja tokia tendencija: automatizuojant gamybą, produkcijos apimtis ir kokybė daugiau priklauso nuo gamybos technologijos ir įrenginių našumo nei nuo darbininkų pastangų, kad dažnai atnaujinant produkciją, padidėja eksperimentinių darbų apimtis. Kaip teigia Vanagas (2009), „laikinė darbo užmokesčio forma labai plinta“. Yra keletas šios darbo užmokesčio organizavimo formos atmainų (žr. 3 lentelę).

**Laikinės darbo užmokesčio formos atmainos**

<b>Forma</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<i>Paprastoji</i>	Neskatina siekti gerų kiekybinių ir kokybinių darbo rodiklių, todėl ji labai reta.
<i>Kai privaloma įvykdyti normuotąsias užduotis</i>	Darbuotojui sumokama už nustatytą dirbtą laiką, tačiau darbuotojas turi įvykdyti nustatytą normuotąją užduotį.
<i>Asmeninių priedų</i>	Valandinis tarifinis atlygis susideda iš dviejų dalių. Pagrindinė dalis priklauso nuo darbo vertinimo (reikiamo meistriškumo, atsakomybės, reikalavimų protiniams ir fiziniams sugebėjimams, darbo sąlygų). Papildoma dalis nustatoma pagal nuopelnus, atsižvelgiant į darbuotojo universalumą, adaptaciją kolektyve ir prisitaikymą prie esamų sąlygų.
<i>Kelių atlygių</i>	Numatoma du tarifiniai atlygiai ar daugiau. Jie diferencijuotai taikomi darbininkams pagal tai, ar jie įvykdo normuotąsias užduotis, ar jų neįvykdo.
<i>Japonų tradicinė pagal amžių</i>	Paremta tarifiniais atlygiais, kurių dydis priklauso nuo darbuotojo amžiaus.
<i>Japonų sudaryta pagal rezultatus</i>	Paremta dviem tarifiniais atlyginimais: asmeniniais ir darbo. Asmeniniai tarifiniai atlygiai priklauso nuo darbuotojo darbo amžiaus ir darbo stažo, o darbo tarifiniai atlygiai – nuo kvalifikacijos ir balais išreikšto darbo rezultatyvumo.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Pažymėtina tai, kad darbdavys turi teisę parinkti įmonėje taikomą darbo užmokesčio sistemą, bei nustatyti tinkamiausias jos formas. Tačiau būtina nepamiršti, jog pasirinkta darbo užmokesčio politika turi atitikti Konstitucijoje įtvirtintą darbuotojo teisę į teisingą darbo užmokesčių.

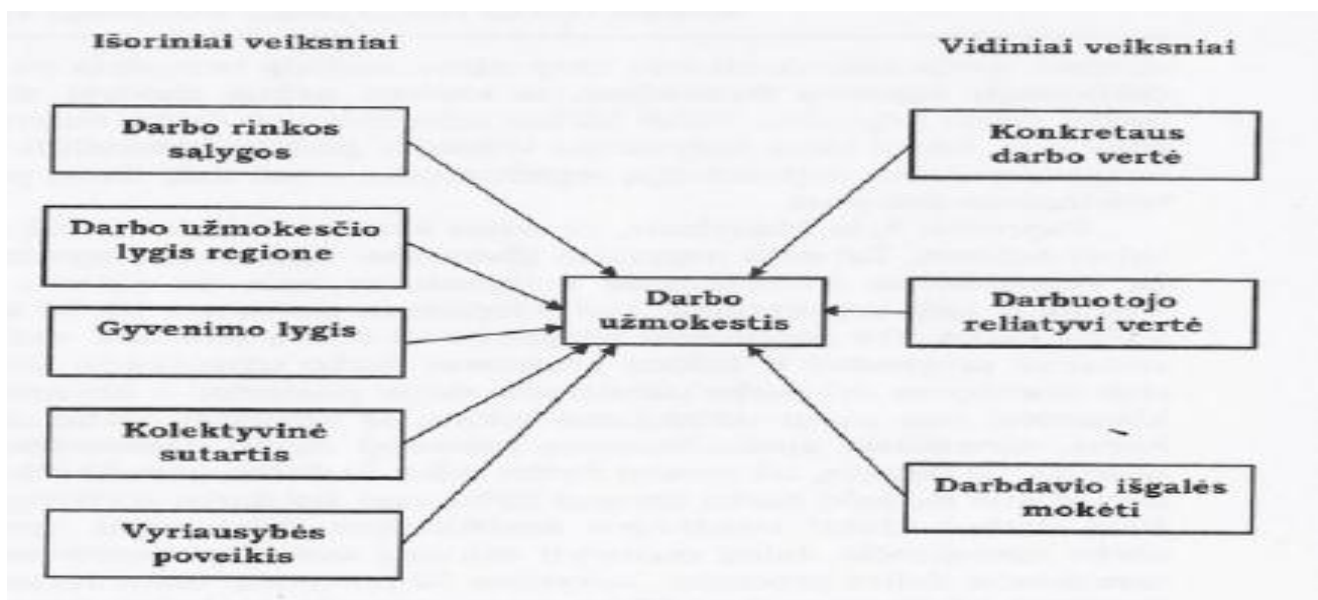
*Atlikus darbo užmokesčio struktūros mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad kiekviename ūkiniame vienetuose naudojamos darbo užmokesčio formos ir sistemos bei jų atmainos ir deriniai turi būti konstruojami taip, kad geriausiai atliktų visas darbo užmokesčiui būdingas funkcijas. Pažymėtina, kad darbo atlygį sudaro pagrindinė ir papildoma dalys. Apibendrinus darbe nagrinėtus mokslinės literatūros šaltinius, daugelyje jų išskiriamos dvi pagrindinės darbo užmokesčio formos – tai vienetinė ir laikinė. Kiekviena iš jų turi po keletą atmainų, kurios įtakoja darbo apmokėjimo sąlygas ir kriterijus. Kokią darbo užmokesčio sistemą naudoti įmonėje, organizacijoje nusprendžia jos vadovas, tačiau jis turi atsižvelgti į visus teisės norminius aktus ir vykdyti abiejų šalių atžvilgiu teisingą darbo užmokesčio politiką*

### 1.3. Darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių analizė

Darbo užmokesčio dydį lemia įvairūs veiksniai, kurie turi tiek tiesiogines, tiek netiesiogines įtakos. Mokslinėje literatūroje šie veiksniai yra skirstomi į dvi grupes (Gerikienė, Marčinskas, 2002; Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2006):

- ✓ išoriniai veiksniai;
- ✓ vidiniai veiksniai.

Pasak Vanago (2009), išoriniai ir vidiniai darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksniai, darbo užmokesčių gali sąlygoti tiesiogiai arba netiesiogiai. Pateiktame paveiksle nurodomi kokie yra išoriniai ir vidiniai faktoriai (žr. 3 pav.).



### 3 pav. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai

Šaltinis: P. Vanagas (2009). Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą. Kaunas: Technologija, p. 372.

Žiogelytė (2010) kaip darbo užmokesčio dydį lemiantį veiksnį, dar įvardija ir *profesinių sąjungų veiklą*. Profesinė sąjunga – tai organizacija, atstovaujanti visus ar dalį įmonės ar šakos darbuotojų ekonominius bei socialinius interesus ir ginanti savo narių teises. Svarbiausias šios organizacijos uždavinys – ginti savo narius bei tenkinti jų interesus dėl darbo užmokesčio normų ir darbo sąlygų.

Kalbant apie išorinius veiksnius, kaip matome iš paveikslo, juos sudaro *darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione arba šalyje, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis bei vyriausybės politika*.

Aptariant pirmąjį darbo užmokesčio dydį lemiantį veiksnį – *darbo rinkos sąlygas*, pabrėžtina tai, kad darbo rinka rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kai pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažiau. O tuo atveju, kai paklausos kreivė viršija pasiūlos kreivę, darbdaviai yra priversti padidinti darbo užmokesčių.

Sekantis veiksnys – tai *darbo užmokesčio lygis*. Anot Vanago (2009), darbo užmokesčio lygis regione orientuoja darbdavius mokėti tam tikros specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio lygio atlyginimą, koks mokamas šiame regione panašioms dirbantiesiems.

Analizuojant *gyvenimo lygio* faktorių, pastebima, kad socialinėje – ekonominėje literatūroje gyvenimo lygis traktuojamas labai įvairiai. Pasak Šileikos, Tamašauskienės, Zaleckio (2009), gyvenimo lygį galima apibūdinti kaip asmeninių poreikių išvystymo ir jų patenkinimo laipsnį. Autorių nuomone, šių poreikių išvystymo skalė rodo gyvenimo kokybę, kurią būtina integruoti į gyvenimo lygio sampratą. Šis rodiklis kiekybiškai apibūdinamas tokiais ekonominiais skaičiais, kaip BVP, tenkantis vienam gyventojui, gyventojų pajamos ir vartojimo išlaidos bei jų pasiskirstymo netolygumas. Pabrėžiant labiau ekonominę gyvenimo lygio sampratą, teigiama, kad turėtų būti numatytas darbo užmokesčio lygio indeksavimas atsižvelgiant į infliacijos koeficientą (kainų kilimo indeksą), tačiau tai yra labai retas atvejis, kai įmonių nustatyto darbo užmokesčio dydžio keitimas priklauso nuo kainų indekso.

*Kolektyvinė sutartis*. Krasausko (2011) teigimu, kolektyvinė sutartis yra svarbus darbo teisės šaltinis, nuo kurio, be kita ko, priklauso darbo santykių teisinio reguliavimo efektyvumas. Viena svarbiausių profsąjungų kolektyvinės sutarties su darbdaviu funkcijų – susitarimas dėl darbo ir darbo užmokesčio sąlygų. Sudarant naują kolektyvinę sutartį, siekiama nustatyti kuo didesnę realųjį darbo užmokesčių. Regionuose, kuriuose gerai organizuotos profsąjungos, darbo užmokesčiai yra didesni. Pasak Granicko (2010), darbdavio pareiga mokėti teisingą atlyginimą už atliktą darbą atsiranda nepriklausomai nuo to, ar jis užtikrino tinkamą darbo sutarties bei kitų galimų dokumentų (kolektyvinės sutarties, kitų lokalinių norminių teisės aktų, suderintų su darbuotojų atstovais) įforminimą, ar ne.

*Vyriausybės poveikis* darbo užmokesčio dydžiui yra toks, kokį jį reglamentuoja Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Šiame įstatyme yra nustatytas minimaliojo darbo užmokesčio didinimas, įteisinti darbo apmokėjimo organizavimo principai, nustatytas apmokėjimas už viršvalandinį ir nakties darbą, darbą poilsio ir švenčių dienomis bei kitos darbo užmokesčio garantijos. Anot Žiogelytės (2011), „darbo užmokesčio nustatymui įmonės viduje įtakos turi ne tik vyriausybės, bet ir organizacijos vykdoma darbo užmokesčio politika (sistema)“.

Prie išorinių veiksnių galima priskirti ir Tarptautinės darbo organizacijos išskiriamas šešias kriterijų arba veiksnių grupes, į kurias turi būti atsižvelgiama nustatant minimalaus darbo užmokesčio lygį šalyje, tokias kaip darbuotojų ir jų šeimų poreikiai, bendrasis šalies darbo užmokesčio lygis, pragyvenimo minimumas ir jo pokyčiai, socialinės paramos sistema ir socialinių išmokų dydis, santykinis įvairių visuomenės grupių pragyvenimo lygis, ekonominiai veiksniai, taip pat ekonominis augimas ar užimtumo lygis (Žiogelytė, 2010).

Analizuojant vidinius darbo užmokesčio dydžius turinčius įtakos veiksniai, išskirti 3 veiksniai: konkretaus darbo vertė, reliatyvioji darbuotojo vertė, darbdavio išgalės mokėti (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

**Vidiniai darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai**

<p><i><b>Konkretoaus darbo vertė</b></i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės, neturinčios formalios darbo užmokesčio organizacijos nuostatų, kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai ( DU mažiau lemia darbo rinka ir kolektyvinės sutartys).</li> <li>• Bendrovės, turinčios reglamentuotą darbo užmokesčio organizavimo sistemą, vienokiu ar kitokiu darbų vertinimo metodu nustato konkretaus darbo vertę.</li> <li>• Kai darbo užmokesčio reglamentas aptariamas kolektyvinėse sutartyse, darbų vertinimo metodai labai padeda šias sutartis sudaryti, jas kontroliuoti.</li> </ul>
<p><i><b>Reliatyvioji darbuotojo vertė</b></i></p>	<p>Kai kuriose pramonės šakose, ypač statybose, profsąjungos siekia vienodo darbo užmokesčio skirtingų profesijų darbuotojams. Ši lygybė grindžiama tuo, kad tos pačios kvalifikacijos darbuotojai turi gauti tokį pat atlygį už atliktą darbą. Tačiau tuomet darbo užmokestis prarastų motyvacijos vaidmenį. Tad tikslinga darbo užmokestį maksimaliai individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, darbuotojo elgesį darbe, pasitelkus įvairius darbuotojų skatinimo būdus, kad jie siektų nuolat tobulinti savo darbo kokybę.</p>
<p><i><b>Darbdavio išgalės mokėti</b></i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valstybinėse biudžetinėse organizacijose darbo užmokesčio dydis priklauso nuo valstybės biudžeto skiriamos sumos.</li> <li>• Kai kuriose organizacijose darbo užmokesčio dydis ribojamas pelno, kurį įmonė gauna, pardavusi savo pagamintą produkciją. Tuomet įmonės išgalės mokėti didesnę ar mažesnę atlyginimą iš dalies lemia darbuotojų produktyvumas.</li> <li>• Konkurencija gali priversti mažinti produkcijos kainas ir tokiu būdu mažinti įmonės pajamas, dėl to sumažėja darbdavio išgalė mokėti didelį darbo užmokestį.</li> </ul>

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Vidiniai darbo užmokesčio dydį lemiantys kriterijai turi ypatingą reikšmę, kadangi nuo jų priklauso darbo užmokesčio diferenciacija įmonėje.

Mokslinėje literatūroje prie vidinių darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių taip pat priskiriami:

- ✚ darbo kiekis;
- ✚ darbo kokybė;
- ✚ išsilavinimas ir kvalifikacija;
- ✚ darbo stažas ir pareigybės;
- ✚ ūkinė iniciatyva ir ryžtas.

Kaip papildomas išorinis veiksnys išskiriamas gamtinė aplinka.

*Išanalizavus veiksnius, įtakančius darbo užmokestį dydį, apibendrintai galima teigti, kad išskirti pagrindiniai veiksniai lemia ir darbo užmokesčio diferenciaciją. Šie veiksniai skirstomi į dvi grupes: išoriniai ir vidiniai. Išoriniams priskiriami darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione, kolektyvinė sutartis ir vyriausybės poveikis. Vidinius veiksnius sudaro konkretaus darbo vertė, reliatyvioji darbuotojo vertė, darbdavio išgalės mokėti, darbo kiekis ir kt.*

#### **1.4. Darbų ir pareigybių vertinimas bei darbo užmokesčio diferenciacijos kriterijai**

Darbo užmokesčio diferenciacijos kriterijai sudaro objektyvios atlyginimo už darbą sistemos pagrindą, todėl juos reikėtų aptarti plačiau. Šiame poskyryje išanaluosime darbo užmokesčio diferenciacijos teorinius pagrindus ir darbų (pareigybių) vertinimo metodus.

Šiuolaikinėje visuomenėje kiekvienas verslo įmonės vadovas turi suprasti, kad žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė įmonės sėkmingos veiklos ir plėtros varomoji jėga. Darbuotojai privalo būti užtikrinti savo atliekamo darbo vertinimu ir patenkinti gaunamu atlyginimu už jų įdėtas pastangas. Minėtos aplinkybės sąlygoja tai, kad visiems verslo subjektams būtina įvertinti daugelį veiksnių, darančių įtaką darbo apmokėjimui bei suvokti objektyvaus darbo užmokesčio dydžio apskaičiavimo svarbą tiek darbuotojui, tiek įmonei.

Tam, kad darbo užmokesčio diferenciacija būtų objektyvi kiekvienam dirbančiajam, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, pritariant LR Trišalei tarybai, Darbo ir socialinių tyrimų institutui užsakė atlikti mokslinį tyrimą, kurio pagrindu būtų parengta šalies įmonėms ir organizacijoms rekomenduotina taikyti darbų ir pareigybių vertinimo metodika (toliau - DSTI Metodika). Šios DSTI Metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviau įvertinti darbų (pareigybių) sudėtingumą, jų lygius įvairiose įmonėse ir organizacijose, bei labai pagelbėtų nustatant pagrindinio darbo užmokesčio tarifus atskiruose ūkiniuose vienetuose ir ūkio šakose.

Remiantis DSTI Metodikoje pagrįstais darbų ir pareigybių vertinimo kriterijais bei principais, ir kolektyvinėse šakinėse sutartyse galėtų būti sudaromos skirtingos, būtent konkrečiai šakai būdingos darbų ir pareigybių vertinimo sistemos. Net neabejotina, kad tai labai paskatintų dialogą tarp socialinių partnerių.

DSTI Metodikoje pateikiami darbų ir pareigybių vertinimo veiksniai, jų lygiai, tarifinių kategorijų skaičius, darbo užmokesčio diferencijavimo diapozonas, darbo užmokesčio lygio augimo tempai, kurie gali būti modifikuojami, tačiau tai priklauso nuo konkrečios bendrovės poreikių, jos dydžio, veiklos ypatumų ir kt.

Darbų (pareigybių) vertinimo sistema sukurta naudojant analitinį balinį darbo vietų vertinimo metodą. Ši sistema parengta „Ženevos schemas“ (Tarptautinė darbo organizacija) pagrindu.

Darbai (pareigybės) vertinami pagal darbų (pareigybių) vertinimo schemą, kurioje numatyti 8 pagrindiniai darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai (žr. 5 lentelę).



## Darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai

VEIKSNYS	APIBŪDINIMAS	REKOMENDACIJOS	VEIKSNIŲ VERTĖ (galima maksimali)
<i>Išsimokslinimas</i>	Tai žinių, reikalingų, konkrečiam darbui atlikti, lygis.	Nustatant išsimokslinimo lygį, atsižvelgiama į tai, ar jis atitinka atliekamo darbo (profesijos, pareigybės) specifiką.	75 balai arba 15%
<i>Profesinė patirtis</i>	Tai profesinė patirtis, būtina ir pakankama konkrečiam darbui efektyviai atlikti.	Atsižvelgiama į darbo stažą, atliekant panašaus pobūdžio darbus, o ne bendrą darbuotojo darbo stažą. Vertinant specialistų ir vadovų darbą, svarbu pasverti gebėjimus analizuoti ir apibendrinti duomenis, gebėjimus spręsti įvairaus sudėtingumo problemas bei turimus reikalingus vadovavimo įgūdžius.	70 balų arba 14%
<i>Pareigų ir vadybos lygiai</i>	Tai darbo svarba ir reikšmė pagal Lietuvos profesijų klasifikatoriuje nurodytas profesijų grupes. Nurodo įmonės pareigų hierarchiją bei vadovaujančių darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius.	Pareigų ir vadybos, kaip veiksnio, įvertinimo reikšmės balais turėtų didėti priklausomai nuo pareigybės lygio valdymo hierarchijoje.	50 balų arba 10%
<i>Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė</i>	Tai sugebėjimas priimti sprendimus ar savarankiškumą, atliekant konkrečius darbus.	Atsižvelgiama į problemų apibrėžtumą, kontrolės lygį bei priimamų sprendimų įtaką priimančiojo veiklos rezultatams ar visai organizacijai.	75 balai arba 15%
<i>Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe</i>	Tai atliekamų darbų struktūrizavimo lygis – nuo pasikartojančių darbų, atliekamų pagal apibrėžtus standartus, iki kūrybinių darbų, reikalaujančių aukšto išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių supratimo.		70 balų arba 14%
<i>Atsakomybė</i>	Tai atsakomybės laipsnis už darbo priemones (jų sugadinimą, sunaikinimą ar vagystes), materialines (finansines) vertybes, susijusias su nuostolių tikimybe, taip pat už personalo tinkamą administravimą, darbo įstatymų laikymąsi, verslo klientų išsaugojimą.		60 balų arba 12%
<i>Darbo sunkumas</i>	Tai reikalavimai darbuotojo ištvermei bei savitvardai, dirbant sunkų fizinį darbą arba intensyvių ir įtemptą protinį darbą.	Atsižvelgiama į tai, kad protinė, fizinė ir nervinė įtampa priklauso nuo atliekamo darbo sudėtingumo, atsakomybės laipsnio bei darbo sąlygų.	50 balų arba 10%
<i>Darbo sąlygos</i>	Tai darbo vietoje esančių sanitarinių – higieninių bei psichologinių darbo sąlygų būklė ir aplinka, kurioje pagal nustatytą darbo grafiką atliekamos darbo funkcijos.		50 balų arba 10%

Šaltinis: Sudaryta remiantis Darbų ir pareigybių vertinimo metodika. A. Šileika, A. Blažienė, I. Gerikienė, V. Grigoras (2004), Vilnius. Darbo ir socialinių tyrimų institutas.

Kalbant apie *išsimokslinimo* veiksnį, Župerkienė ir Žilinskas (2008) teigia, kad žmogus yra svarbiausias organizacijos veiklą lemiantis veiksnys, ir ši nuostata jau nebekelia jokių diskusijų. Individo reikšmingumą įmonėje taip pat pabrėžia Marčinskas ir Diskienė (2001): „Dažniausiai unikalūs yra įmonės žmonių išteklių, jų žinios, gebėjimai, patirtis, know-how ir kt.“. Akcentuojant žmogaus kvalifikacijos svarbą, Tamašauskienė, Damašienė (...) išskiria tai, kad investicijos į

išsimokslinimą teikia naudą tiek pačiam investuotojui, tiek ir tretiesiems asmenims. Darbuotojui teikiama nauda pasireiškia padidėjusiu atlyginimu, didesniu pasitenkinimu darbu, darbo sąlygų pagerėjimu, darbdaviui – padidėja darbuotojo našumas ir darbo efektyvumas, sumažėja darbo laiko nuostoliai, valstybei – gyventojų gerovės kilimas, bendrojo produkto augimas, pilietinio aktyvumo didėjimas. Pasak Grybaitės (2006), visos investicijos į žmogiškąjį kapitalą lemia darbo užmokesčio augimą.

Kvalifikacijai įgyti reikalingas tiek bendrasis, tiek specialusis išsilavinimas, kurio įgijimas neįmanomas be mokymosi atsitraukiant nuo gamybos. Tačiau žmogus, priimantis sprendimą mokytis ar ne, susiduria su dilema. Jam reikia pasirinkti tarp menkai kvalifikuoto darbo bei gaunamų pajamų tam tikru momentu, ir mokslo, kuris leis dirbti kvalifikuotą darbą ateityje ir uždirbti didesnes pajamas. Darbuotojo kvalifikacijos svarbą taip pat įvardija Tamašauskienė, Stankaitė (2013): „Darbo jėgos kainą lemia socialinis ir ekonominis regiono išsivystymo lygis, pragyvenimo lygis, darbuotojų profesinė kvalifikacija, kompetencija ir kt.“ Balvočiūtė, Skunčikienė (2008) teigia, kad „Darbuotojo kvalifikacijos lygį lemia bendrasis išsilavinimas, asmeninės dalykinės savybės, specialus profesinis pasirengimas bei praktiniame darbe įgyti įgūdžiai.“ Be to, galima įžvelgti ir priešingą poveikio kryptį – kuo didesnis darbuotojams mokamas darbo užmokestis, tuo didesnės galimybės jiems siekti aukštesnio išsilavinimo ir tobulinti profesinę kvalifikaciją. Žmogiškojo kapitalo svarbą įvardija ir Pereira, Galego (2012), aiškindami, kad žmogaus kapitalas, jo turimos žinios didina ekonominį efektyvumą ir kelia didesnio atlyginimo lygį.

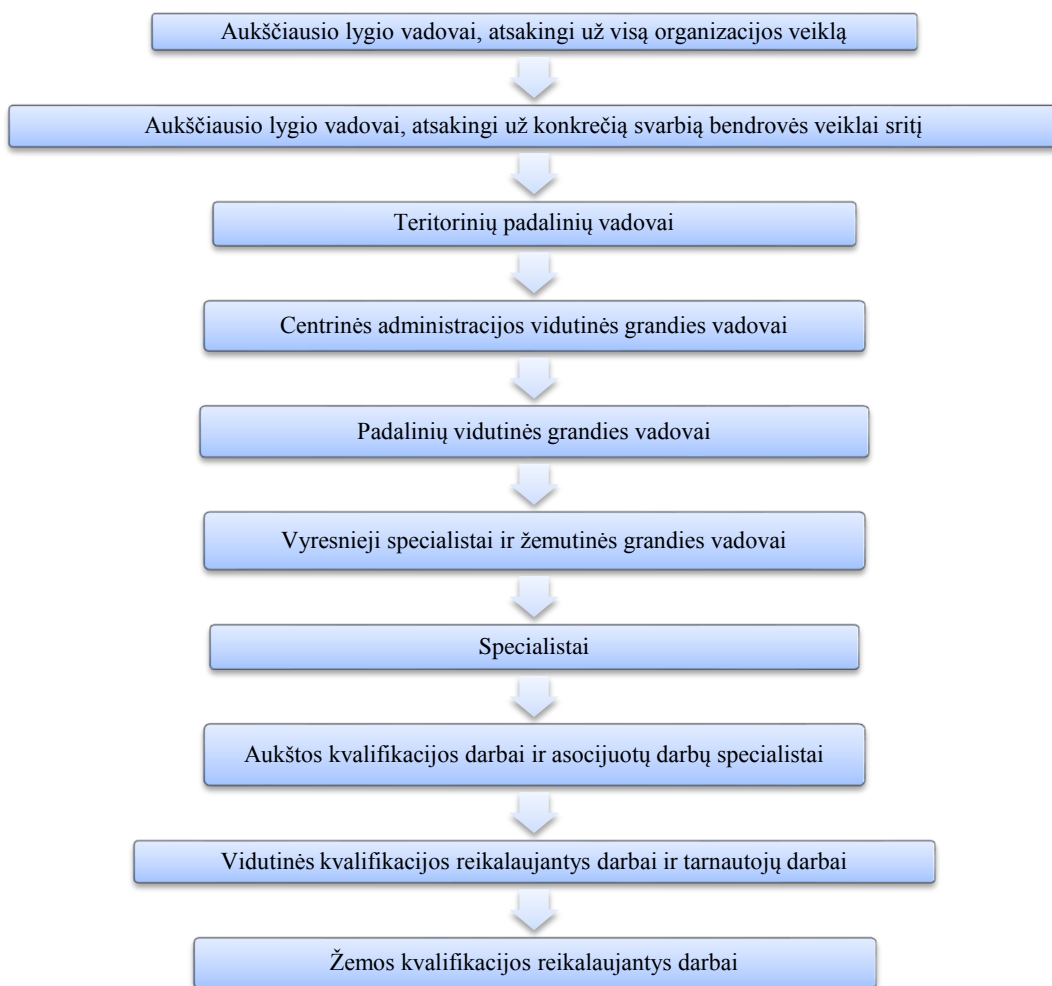
Anot Žiogelytės (2011), žmogiškojo kapitalo svarba Lietuvoje anaipol nėra tokia ryški, nes dažniausiai organizacijos kovoja už išlikimą ir neturi išteklių tinkamai valdyti, organizuoti personalo darbą, jo tobulėjimą, kas veda organizaciją degradacijos link. Lietuvoje sprendžiant darbuotojų kompetencijos ugdymo, karjeros planavimo, motyvavimo, atsakomybės, darbo apmokėjimo problemas būtina pasinaudoti Vakarų šalių patirtimi, tačiau negalima pamiršti savo šalyje susiformavusių tradicijų, kultūros ir aplinkos.

Kitas svarbus darbo užmokesčio diferenciacijos veiksnys tai *profesinė patirtis*. Pasak Žukauskaitės, Bagdžiūnienės (2008), šiandieninė situacija darbo rinkoje, kai dauguma specialistų emigruoja į užsienį, pasižymi dar ir tuo, kad vis dažniau į darbą priimami nepatyrę ir jokios specialybės neįgiję asmenys. Pirmoji darbo vieta turi labai didelę įtaką tolesnei asmens profesinei karjerai – formuoja ne tik darbo įgūdžius, bet ir vertybes bei nuostatas darbo atžvilgiu. Profesinės patirties veiksnys apima 10 punktų, kurie atitinkamai išvardinti nuo mažiausios darbinės patirties reikalaujančio darbo iki aukščiausių sąlygų.

- 1) Darbas nereikalauja darbo patirties. Paprastas, pasikartojantis darbas;
- 2) Reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 3 mėnesių;

- 3) Reikalinga 1 metų darbo patirtis. Darbas pasikartoja. Vidutinio sudėtingumo arba paprastas įvairus darbas;
- 4) 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis;
- 5) 3 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis ir 1 metų vadovavimo patirtis;
- 6) 4-5 metų praktinė patirtis. Įvairus sudėtingas darbas;
- 7) Didesnė nei 5 metų darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas;
- 8) Gebėjimas apibendrinti duomenis ir pateikti jų analizę;
- 9) Gebėjimas vadovauti funkcinei veiklos kryptčiai (gamybai, pardavimams, teisei);
- 10) Ypatingi analitiniai sugebėjimai, didelė vadovavimo patirtis.

Trečias darbo užmokestį įtakojantis veiksnys tai *pareigų ir vadybos lygiai*. Šie lygiai apibūdina darbo svarbumą ir reikšmę pagal Lietuvos profesijų klasifikatoriuje nurodytas profesijų grupes, nurodo pareigų hierarchiją ir vadovaujančių darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Pareigų ir vadybos lygiai

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis: Šileika A., Blažienė I., Gerikienė V., Grigoras V. (2004).

DSTI Metodikos autoriai išskiria tokį veiksnį kaip *sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė*. Jį sudaro 8 punktai:

- Standartiniai darbai;
- Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai yra kontroliuojami;
- Sprendimai savarankiški, problemos apibrėžtos, kontroliuojamas rezultatas;
- Darbas savarankiškas, kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas;
- Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultatą;
- Operatyviniai sprendimai, kurie nulemia veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką;
- Sprendimui priimti reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimo įtaka visai organizacijai (taktikai ir politikai);
- Vadovavimas kolektyviniam valdymo organui, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais.

Šis veiksnys apibūdina sugebėjimą priimti sprendimus ar savarankiškumą, atliekant konkrečius darbus.

Toliau analizuojant diferenciacijos veiksnius, išskirtinas *savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe*. Vertinant darbo užmokestį pagal minėtą veiksnį, atkreipiamas dėmesys į šiuos faktorius: aukštas struktūrizavimo lygis (rutininiai darbai); vidutinis struktūrizavimo lygis (fizinių profesijų darbai); žemas struktūrizavimo lygis (intelektualių profesijų darbai); žemas struktūrizavimo lygis, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių; veiklą apsprendžia bendravimas su kitų padalinių nariais (grupės vadovas); užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės; vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudotis nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos; labai didelis neapibrėžtumas, reikalaujantis kelių specialybių žinių; plačiaplanis darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, intuicijos, aukšto išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių įvertinimo.

Ekonominėje literatūroje *atsakomybė* apibūdinama kaip sąlygos, užtikrinančios santykinai didelį darbo vietos indėlį į ekonominius įmonių veiklos rezultatus. Atsakomybė numato atsakomybės laipsnį už darbo priemones (jų sugadinimą, sunaikinimą ar vagystes), materialines (finansines) vertybes, susijusias su nuostolių tikimybe, taip pat už personalo tinkamą administravimą, darbo įstatymų laikymąsi, verslo klientų išsaugojimą (Šileika, Blažienė, Gerikienė, Grigoras, 2004).

Dar vienas veiksnys, įtakojantis darbo užmokesčio dydį, tai – *darbo sunkumas*. Šiuo veiksmu įvertinami reikalavimai darbuotojo ištvermei bei savitvardai nustatyti, dirbant sunkų fizinį darbą arba intensyvių ir įtemptą protinį darbą.

Analizuojant *darbo sąlygų* kriterijų, galima cituoti Usonį (2003): „Tinkamos, saugios ir sveikos žmogaus darbo sąlygos gali būti teisingai nustatomos tik atsižvelgus į atskirų darbuotojų arba jų grupių objektyvius ir subjektyvius požymius. Reguluodama darbo teisinius santykius diferencijuotai valstybė gali sudaryti saugias ir tinkamas sąlygas ypatingų kategorijų darbuotojams“. Taigi kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą ir turi teisę į saugias ir sveikas darbo sąlygas bei socialinę apsaugą nedarbo metu. Vienas iš aspektų, apibūdinančių darbo sąlygas, tai darbo metu patiriamas protinis ir fizinis krūvis, nervinė įtampa. Pasak Raziulytės (2011), „Kuo rizikingesnės darbo sąlygos, tuo intensyviau darbuotojai derasi dėl didesnio darbo užmokesčio (Landmann, 2009).“ Reikalavimai darbo sąlygoms šiuolaikinėse gerovės valstybėse yra reglamentuojami teisės aktuose ir turi užtikrinti darbuotojams saugias ir sveikas darbo sąlygas (Lazutka, Skučienė, Žalimienė ir kt., 2008). Atliktas specialus tyrimas dėl darbo sąlygų gerinimo kryptių ir priemonių parodė, kad svarbiausi faktoriai, norint pagerinti žmonių darbo sąlygas yra šie:

- mažesnis, aiškiai apibrėžtas darbo krūvis;
- didesnis darbo užmokestis;
- ilgesnė atostogų trukmė, poilsio režimo užtikrinimas;
- mokymai, kaip sumažinti kenksmingus rizikos veiksnius;
- aprūpinimas telefonais;
- transporto problemos išsprendimas;
- tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir komandinis darbas ir kt.

Toliau kalbant apie darbo sąlygas, svarbu paminėti, kad šis faktorius apima ir darbo aplinką. Pasak Woolfson (2005), darbuotojų saugą ir sveikatą iš esmės lemia tiesioginių darbo santykių tarp vadovybės ir darbuotojo kitimas. Negalima teigti, kad abi šalys iš karto susitaria dėl darbo aplinkos, nes kiekviena iš jų siekia skirtingų tikslų. Darbuotojų sauga ir sveikata nėra vien tik bendroji gėrybė arba abipusis laimėjimas. Tai gali būti interesų susikirtimo klausimas, kurį išspręsti galima tik suprantant viešosios politikos įgyvendinimo šioje žmonių veiklos srityje kliūtis ir galimybes. Įmonės lygiu interesai gali susikirsti dėl nuolatinės įtampos tarp pelno siekimo ir saugos reikalavimų. Darbuotojų sauga ir sveikata taip pat rodo, ar tarp vyriausybės, valdymo organų ir pramonės interesų yra socialinė pusiausvyra.

Visi šie 8 darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai skirstomi į lygius. Pasak DSTI Metodikos autorių, lygių skaičius priklauso nuo konkretaus veiksmo specifikos, galimybės visapusiškiau ir objektyviau atskleisti jo reikšmę. Kiekvieno veiksmo lygis įvertintas balais: jie

išdėstyti pagal svarbą – didėjančia tvarka (pavyzdžiui, „Išsimokslinimo“ veiksnys suskirstytas į septynis lygius, kurių vertę lemia darbo vietos reikalavimai išsimokslinimui; „Darbo patirties“ veiksnys sugrupuotas į dešimt lygių, kurių vertę lemia darbo stažo, gebėjimo atlikti įvairaus sudėtingumo darbus, sugebėjimo spręsti problemas ir kt.).

Vertinant darbą (pareigybę), būtina atsižvelgti į tai, kad:

- 1) vertinamas darbas (pareigybė), o ne darbą atliekantis žmogus;
- 2) įvertinimo rezultatai yra santykiniai, o ne absoliutūs, nes nuo surinktų balų skaičiaus priklauso tarifinė kategorija, kuriai priskiriamas darbas (pareigybė);
- 3) pagrindinė informacija vertinant darbą (pareigybę) gaunama iš darbo analizės darbų (pareigybių) aprašymo, kuriama atsispindi darbo turinys ir atliekamos funkcijos;
- 4) darbų (pareigybių) įvertinimas suteikia pagrindą bazinio darbo užmokesčio skalėms įmonėje nustatyti.

Konkretūs darbai (pareigybės) įmonėje ar organizacijoje įvertinami pagal Darbų (pareigybių) vertinimo schemą (1 priedas). Konkrečios darbo vietos vertinimo rezultatus (darbo vietos vertę balais) rekomenduojama surašyti Darbo vietos vertinimo lentelėje (2 priedas).

Priklausomai nuo surinktų balų skaičiaus, konkreti darbo vieta priskiriama vienai iš 25 tarifinių kategorijų pagal 3 priede pateiktus darbo vietos (pareigybės) vertės balų intervalus.

Vertinimo komisija, naudodamasi Specialių žinių įvertinimo schema ( 4 priedas), ir atsižvelgdama į organizacijos veiklos ar darbo vietos (pareigybės) specifiką, prie konkrečios darbo vietos įvertinimo (balais) sumos gali pridėti papildomus balus. Papildomi balai galėtų būti skiriami už darbo vietai keliamus kalbų žinojimo, kompiuterių ir automašinių valdymo įgūdžių reikalavimus, taip pat – už darbo reikšmingumą bei technologijų sudėtingumą. Papildomi pridėti balai galėtų pakoreguoti tarifinę kategoriją ir tuo pačiu – bazinį darbo užmokestį.

Darbai (pareigybės), priskirti vienai ar kitai tarifinei kategorijai, skiriasi pagal galutinius jų reikšmingumo variantus. Tai yra pagrindas darbo užmokesčiui diferencijuoti – kuo daugiau balų surenka darbo vieta (pareigybė), tuo didesnė jos vertė ir tuo aukštesnis darbo užmokestis turėtų būti nustatomas tą darbo vietą užimančiam darbuotojui. Kaip teigia DSTI Metodikos autoriai, darbo užmokesčio lygis, nustatomas kiekvienai tarifinei kategorijai, pirmiausia turėtų priklausyti nuo įmonės (organizacijos) finansinių galimybių.

Nustatant darbo užmokestį konkrečiai darbo vietai (priskirtai tam tikrai tarifinei kategorijai), pirmiausia turėtų būti pasirenkamas įmonei (organizacijai) priimtinas darbo užmokesčio diferenciacijos diapazonas, t.y. santykis tarp aukščiausio ir žemiausio darbo užmokesčio (jį gali nulemti daugelis veiksnių: įmonės (organizacijos) finansinės galimybės, nuostata kokį darbą (aukštesnės/ žemesnės kvalifikacijos) siekiama skatinti ir pan.).

DSTI Metodikoje pateikiami trys darbo apmokėjimo variantai, t.y., kai darbo užmokesčio diapazonai yra 1:5, 1:10, 1:18. Tai reiškia, kad, priklausomai nuo pasirinkto varianto, didžiausias darbo užmokestis įmonėje ar organizacijoje bus penkis, dešimt ar aštuoniolika kartų didesnis už mažiausią darbo užmokestį.

Pirmos tarifinės kategorijos darbo užmokestis prilyginamas 1, kitų kategorijų tarifiniai darbo užmokesčio koeficientai nustatomi naudojant darbo užmokesčio augimo progresyvinės priklausomybės metodą, t.y. kuo aukštesnė tarifinė kategorija, tuo greičiau auga tarifinis darbo užmokesčio koeficientas. Šio principo taikymas skatina darbuotoją kelti kvalifikaciją, tobulėti ir, pereinant iš žemesnės tarifinės kategorijos į aukštesnę, gauti didesnį darbo užmokestį. Taikant darbo užmokesčio progresyvinio augimo principą, skatinimo sistema labiau orientuota į aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus.

Sudauginus darbo užmokesčio koeficientą ir pirmos kategorijos darbo užmokestį, gaunamas kategorijos, t.y. konkrečios pareigybės, darbo užmokestis.

*Apibendrinant poskyrį, galima teigti, kad darbo užmokesčio diferenciacijos įmonės lygmenyje pagrindiniams veiksniams priskiriami išsilavinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos. Visi šie kriterijai labai svarbūs atsižvelgiant tiek į abiejų šalių darbinius santykius, tiek ir į darbuotojo gerovės kūrimą. Diferencijuojant darbuotojų pagrindinį darbo užmokestį pagal anksčiau išvardintus veiksnius, galima objektyviai nustatyti kiekvienos pareigybės darbo užmokesčio lygį. Šie veiksniai yra pagrindiniai DSTI Metodikos darbų ir pareigybių vertinimo kriterijai. Net neabejotina, kad šią metodiką tikslinga taikyti įmonėse tiek diegiant naujas, tiek tobulinant senas darbo užmokesčio sistemas.*

## 2. UAB „VILKIKAS“ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS ANALIZĖ

### 2.1. UAB „Vilkikas“ charakteristika

Pradedant tirti ir analizuoti UAB „Vilkikas“ (įmonės pavadinimas pakeistas) darbo užmokesčio sistemą, pirmiausia tikslinga pateikti trumpą įmonės charakteristiką, susipažinti su bendrovės tikslais ir uždaviniais, bei aptarti šio verslo subjekto pagrindinę vykdomą veiklą.

UAB „Vilkikas“ įkurta 2007 metų rugsėjo 7 dieną, Tauragės rajone. Įmonės statusas – uždaroji akcinė bendrovė, t.y. ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Bendrovės kapitalas yra suskirstytas į dalis, vadinamas akcijomis. Įmonės direktorius yra vienintelis akcininkas, jam priklauso visas vardinių akcijų paketas (100% akcijų).

Įmonė vykdo logistikos, transporto paslaugų veiklą, t.y. krovinių gabenimas, pervežimas tarptautiniais ir vietiniais maršrutais. Bendrovės veikla yra tarsi padalinta į dvi dalis: vieni kroviniai vilkikai veža įvairaus pobūdžio krovinius: buitinę techniką, negendančius maisto produktus, rūbus, avalynę, statybines medžiagas ir kt. Kita krovinių automobilių dalis, su specialiomis priekabomis, kurios turi Cargo Floor sistemos grindis, veža durpių briketus, čipsus, kitą biokurą, pjuvenas ir kt.

Bendrovės gyvavimo pradžioje dirbo 10 darbuotojų, šiai dienai šis skaičius išaugo iki 55 darbuotojų. Didžiąją dalį įmonės dirbančiųjų sudaro vairuotojai – ekspeditoriai. Įmonė turi 45 vilkikus.

UAB „Vilkikas“ bendradarbiauja su gerai žinomu Vokietijos koncernu Klasmann – Deilmann, tokiomis bendrovėmis kaip Limarko jūrų agentūra, Containerships, Diverus, MSC Vilnius, Baltkonta ir kitomis krovinių pervežimų įmonėmis.

Įmonei ne kartą siūlyta įsigyti Credit info biuro įsteigtą sertifikatą „Stipriausi Lietuvoje“, kuris pažymi, kad įmonė yra patikima, laiku vykdo ir yra didelė tikimybė, kad vykdys savo finansinius įsipareigojimus. Šis sertifikatas yra skirtas pademonstruoti bendrovės finansinį stabilumą bei patikimumą.

Šiai dienai UAB „Vilkikas“ metinė apyvarta siekia apie 2 mln. eurų. Įmonė sėkmingai vykdo veiklą ir toliau plečia savo transporto priemonių parką bei sudarinėja kontraktus su naujais klientais.

**Įmonės misija** – optimalaus transporto logistikos paslaugų, teikiamų tarptautinėje ir vietinėje rinkose, paketo sukūrimas ir pasiūlymas klientui, kartu užtikrinant maksimalų patikimumą, klientų aukščiausios kokybės aptarnavimą, didinant jų veiklos efektyvumą ir maksimaliai mažinant sąnaudas.



***Bendrovės veikla orientuota pasiekti šiuos tikslus:***

*Klientų atžvilgiu* – atitikti aukščiausius reikalavimus ir teikti aukštos kvalifikacijos pagalbą logistikos sferoje, padėti savo klientams plėtoti jų verslą, efektyviai organizuojant ilgalaikes aukščiausios kokybės logistikos paslaugas.

*Partnerių atžvilgiu* – užtikrinti nepertraukiamą ir optimalų transporto priemonių darbą.

*Personalo atžvilgiu* – sudaryti tinkamas sąlygas efektyviai dirbti, užtikrinti profesinį tobulėjimą, garantuoti objektyvų darbo užmokestį.

*Visuomenės atžvilgiu* – formuoti korektišką, pagarbų požiūrį į verslo aplinką, įstatymus, moralinius ir visuomeninius principus.

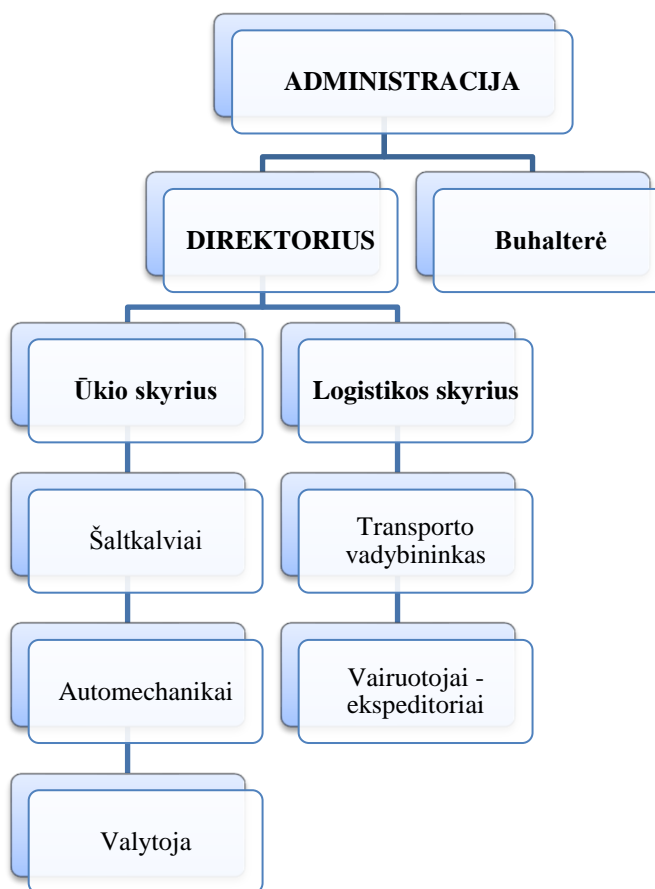
*Supančios aplinkos atžvilgiu* – rūpintis supančios aplinkos apsauga ir išsaugojimu, naudojant šiuolaikišką, ekologiškai saugią techniką, pasirekant optimalius maršrutus ir krovinių transportavimo būdus.

Kaip matyti, vienas iš įmonės tikslų personalo atžvilgiu yra garantuoti objektyvų darbo užmokestį. UAB „Vilkikas“ darbo užmokestis nustatomas darbuotojo ir darbdavio tarpusavio susitarimu, atsižvelgiant į rinkoje vyraujančią analogiškų verslo subjektų, atitinkamos pareigybės darbo užmokesčio lygį. Tai tik pagrindinė darbo užmokesčio dalis. Kintama dalis, t.y. premijos, komandiruočių pinigai, įvairūs darbo užmokesčio priedai priklauso nuo darbuotojų atlikto darbo, kvalifikacijos lygio, pastangų, atsakomybės ir kitų veiksnių. Tikėtina, kad šios bendrovės darbo užmokesčio sistema turi trūkumų, todėl, kad sistemą kūrė ne profesionalai. Net neabejotina, kad įdiegtą darbo užmokesčio sistemą reikia tobulinti. Tačiau, kad numatyti tobulinimo kryptis, pirmiausia reikia atlikti išsamesnę UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemos analizę.

Prieš pradėdant analizuoti UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemą, tikslinga išanalizuoti įmonės struktūrą, pareigybių ir struktūrinių padalinių tikslus, nuo kurių priklauso pareigybėms keliami reikalavimai, kurie įtakoja ir pareigybių (darbų) vertinimą, lemiančio darbuotojų darbo užmokesčio dydį ir diferenciaciją.

## 2.2. UAB „Vilkikas“ valdymo struktūros ir padalinių tikslų analizė

UAB „Vilkikas“ struktūros pagrindą sudaro trys padaliniai: administracijos skyrius, ūkio skyrius ir logistikos skyrius. Visi šie išvardinti skyriai yra pavaldūs įmonės direktoriui (žr. 5 pav.).



5 pav. UAB „Vilkikas“ struktūra

**Administracijos skyriuje** dirba įmonės direktorius (arba *vadovas*) ir buhalterė. Pirmiausia aptarsime direktoriaus pareigybę.

Įmonės **direktorius** – tai aukščiausio lygio vadovas. Jis vadovauja visai komercinei ūkinei bendrovės veiklai, organizuoja, kad būtų įvykdyti numatyti komerciniai finansiniai rodikliai. Direktorius privalo išmanyti:

- ✓ Pagrindines teises ūkininkavimo sąlygas;
- ✓ Įstatyminius darbo organizavimo pagrindus;
- ✓ Bendrovės valdymo principus;
- ✓ Bendrovės darbo specifiką;
- ✓ Bendrovės finansines ir technines galimybes;
- ✓ Darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos, elektrosaugos, apsaugos sistemos reikalavimus;

- ✓ Ūkinių sutarčių sudarymo tvarką ir kt.

Įmonės vadovas turi nemažai pareigų: spręsti visus klausimus pagal jam suteiktas teises; pavesti ir kontroliuoti atskirų komercinių – ūkinių funkcijų vykdymą kitiems bendrovės darbuotojams; priimti ir atleisti darbuotojus, sudarant su jais darbo sutartis; tvirtinti bendrovės vidaus darbo tvarkos taisykles; kontroliuoti, kad būtų atliekamos tik teisėtos finansinės – buhalterinės operacijos ir t.t.

Šios pareigos įpareigoja direktorių vadovautis protingumo ir sąžiningumo kriterijais, laikytis įstatymuose, kituose teisės aktuose nustatytų reikalavimų, elgtis taip, kad jo veikla neprieštarautų bendrovės veiklos tikslams ir būtų suderinta su įmonės vidaus dokumentais. Pažeidus nurodytas pareigas bei reikalavimus, atsiranda vadovo atsakomybės klausimas.

Tikslinga paminėti už ką atsako bendrovės direktorius: visą bendrovės komercinę, ūkinę, finansinę, socialinę veiklą; personalo parinkimą bei jo kvalifikacijos atitikimą užimamoms pareigoms; dėl jo kaltės bendrovei padarytus nuostolius; bendrovės gamybinių, komercinių paslapčių išsaugojimą, gerą psichologinį klimatą jo vadovaujame struktūriniame padalinyje; už savo pareigų netinkamą vykdymą direktorius atsako bendrovės vidaus darbo tvarkos taisyklių ir Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka.

Toliau aprašoma **buhalterės** pareigybė. Įmonės buhalterei yra paskirti šie darbai: kompiuterinėmis apskaitos programomis tvarkyti įmonės turto, nuosavybės, ūkinės veiklos rezultatų apskaitą; rinkti, registruoti, kaupti, sisteminti apskaitos informaciją, susijusią su įmonės veikla; rengti finansines ataskaitas akcininkams, kreditoriams ir mokesčių inspekcijai; skaičiuoti pajamų, socialinio draudimo, pridėtinės vertės ir kitus mokesčius; kontroliuoti ar ūkinės operacijos įformintos pagal juridinę galią turinčius dokumentus ir kaip jos pateikiamos buhalteriniuose įrašuose; išrašyti PVM sąskaitas – faktūras už įmonės suteiktas transporto paslaugas; atlikti bankinius pervedimus.

Administracinio skyriaus pagrindiniai tikslai yra:

1. Kontroliuoti, kad racionaliai ir taupiai būtų naudojami darbo, materialiniai ir finansiniai ištekliai;
2. Užtikrinti, kad ataskaitiniai duomenys būtų teisingi ir finansinė atskaitomybė pateikta laiku.

**Logistikos skyrius** yra didžiausias įmonės padalinys. Jame dirba virš 40 vairuotojų – ekspeditorių ir transporto vadybininkas. Vairuotojai – ekspeditoriai turi vykdyti kelias darbo užduotis: pervežinėti krovinius vietiniais ir tarptautiniais maršrutais įmonės transportu; pildyti kelionės ataskaitas bei kelionės lapus; pateikti įmonės vadovui privalomus dokumentus apie įvykdytus reišius ir su jais susijusius transporto važtaraščius. Šios profesijos atstovams keliami griežti reikalavimai: privaloma turėti CE arba C1E kategoriją; būti išklausius ir turėti E95 kodą;

turėti skaitmeninio tachografo kortelę (būtų privalumas); turėti medicininę pažymą, įrodančią, kad esi tinkamas dirbti vairuotoju – ekspeditoriumi.

Įmonės transporto vadybininkui taip pat tenka nemažai funkcijų: planuoti ir organizuoti krovinių vežimo veiklą; atnaujinti transporto priemonių parką; atsakyti už informaciją apie krovinių vežimo įkainius; tvarkyti reikiamą dokumentaciją; atstovauti įmonės direktorių VKTI, tvarkant darbinius reikalus, susijusius su bendrovės transporto veikla.

*Logistikos skyrius turi vieną pagrindinį tikslą – optimaliai vykdyti krovinių pervežimus ir užtikrinti įstatymiškai teisingą įmonės transporto veiklą.*

**Ūkio skyriui** galima priskirti šaltkalvius, automechanikus, įmonės buitinių patalpų valytoją ir netiesiogiai patį įmonės direktorių. Kadangi bendrovės vadovas pats rūpinasi šio padalinio veikla, t.y. aprūpina darbuotojus specialia apranga, darbo įrankiais, reikiamomis medžiagomis, būtinais biuro reikmenimis ir kt. Kalbant apie šaltkalvius, jų darbinės funkcijos įvardijamos taip: dirbti rankiniais įrankiais, gręžimo ir šlifavimo staklėmis; surinkti ir montuoti įvairių metalo įrangą; šlifuoti, valyti ar kitaip apdirbti detales.

Aptariant automechaniko profesiją, išskirti tokie darbai: įvertina transporto priemonės bei jos mechanizmų ir agregatų techninę būklę, nustato gedimus ir jų priežastis, atlieka transporto priemonių techninės priežiūros ir remonto darbus. Atlieka vidutinio sudėtingumo ardymo ir surinkimo darbus. Naudojasi matavimo ir kontrolinėmis diagnostikos priemonėmis, darbo įrankiais bei įranga. Dirba dujinio ir elektrinio suvirinimo įrengimais, suvirina įvairias siūles rankiniu būdu arba pusautomačiu. Moka vairuoti B ir C1 kategorijos sudėtingumo transporto priemones.

Valytojos pareigos nesudėtingos. Po darbo dienos ji privalo išvalyti darbuotojų darbo vietas: dirbtuvių darbuotojų (šaltkalvių, automechanikų) buitines patalpas, buhalterinio skyriaus kabinetą, taip pat ir direktoriaus darbo vietą.

*Ūkio skyriaus pagrindinis tikslas* – aprūpinti visus įmonės darbuotojus reikiamomis darbo priemonėmis ir medžiagomis, pasirūpinti transporto priemonių techniniu tvarkingumu.

*Išanalizavus UAB „Vilkikas“ struktūrą, struktūrinių padalinių tikslus ir uždavinius, apibendrintai galima teigti, kad skirtingoms padalinių funkcijoms atlikti, būtini skirtingi darbuotojų įgūdžiai bei skirtinga profesinė darbo patirtis. Taip pat pažymėtina tai, kad vienoms pareigybėms yra keliami aukštesni reikalavimai, kitoms mažesni, pvz., iš buhalterio yra reikalaujama, kad asmuo, dirbantis šiose pareigose, turėtų aukštąjį išsilavinimą, mokėtų naudotis buhalterinės apskaitos programomis, būtų nepriekaištingos reputacijos, didelis privalumas – darbinė patirtis ir*

*t.t.; aptarkime šaltkalvio specialybę: būtina mokėti dirbti savo srities darbiniais įrankiais ir įrengimais, žinoma, svarbus veiksnys – darbo stažas. Matome, vienai pareigybei reikia tam tikro išsilavinimo, įgūdžių ir t.t., kitai – privalu mokėti dirbti specialiais įrankiais ir įrengimais. Išskirtina ir tai, kad vienos funkcijos apima paprastus, sakykime žemos kvalifikacijos darbus, o kitos reikalauja tam tikrų specifinių žinių, darbuotojo įgūdžių, didelės atsakomybės vykdant paskirtus darbus ir t.t. Priklausomai nuo tam tikroms funkcijoms atlikti reikalingo pareigų ir vadybos lygio, be abejonės skiriasi ir darbo sunkumas, darbo sąlygos, atsakomybės lygis. Būtina paminėti ir tokius veiksnius kaip savarankiškumas, kūrybiškumas, veikimo laisvė.*

*Galima daryti išvadą, kad visi šie išvardinti veiksniai (išsilavinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas, veikimo laisvė, savarankiškumas, kūrybingumas, atsakomybė, darbo sąlygos ir darbo sunkumas) yra pagrindiniai faktoriai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti vertinant UAB „Vilkikas“ pareigybes, siekiant nustatyti pagrindinį darbo užmokestį. Norint tai atlikti, pirmiausia reikia išanalizuoti esamą darbo užmokesčio sistemą ir nustatyti jos trūkumus.*

### 2.3. UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemos analizė

UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sandara yra patvirtinta 2007 m. lapkričio 14 d. direktoriaus įsakymu Nr. 3 „Dėl darbo užmokesčio sandaros ir nustatymo tvarkos patvirtinimo“. Šiuo įsakymu nurodyta, kad patvirtintos darbo užmokesčio sandaros ir nustatymo tvarkos tikslas yra užtikrinti objektyvią, motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą, atkreipiant dėmesį į darbo užmokesčio fondo lygį, išorinio konkurencingumo bei vidinio teisingumo principą. Vadinasi, analizuojamos įmonės darbuotojų darbo užmokestis neturėtų būti mažesnis nei mokamas analogiškose bendrovėse. Tuomet būtų garantuotas išorinis konkurencingumas. Kalbant apie vidinio teisingumo užtikrinimą, akcentuojama tai, kad darbo užmokestis turėtų būti diferencijuojamas, įvertinant tam tikrus objektyvius kriterijus.

UAB „Vilkikas“ darbuotojų darbo užmokestį sudaro pagrindinis darbo užmokestis ir kintanti darbo užmokesčio dalis - tai gali būti premijos, priedai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sandara

Sudėtinė dalis		Apibūdinimas
<b>Nekintanti dalis</b>	<i>Pagrindinis darbo užmokestis</i>	Mokamas nustatytas atlygis už darbą, atsižvelgiant į darbuotojo pareigybę ir kvalifikacinius reikalavimus
<b>Kintanti dalis</b>	<i>Premijos</i>	Mokamos už ypatingus pasiekimus darbe
	<i>Priedai</i>	Mokami už darbuotojų stropumą atliekant darbą, atsakomybę ir kaip skatinimas kokybiškiau vykdyti savo darbines pareigas

Kaip jau minėta, analizuojamos bendrovės darbuotojų darbo užmokestį sudaro pagrindinė ir kintanti (premijos, priedai) dalys, kurios yra nustatomos pagal tam tikrus kriterijus. Įmonės darbo užmokesčio sistemą kūrė pats įmonės vadovas (direktorius), kurią toliau ir analizuosime.

Kalbant apie darbo užmokesčio sistemą, bendrų reikalavimų darbuotojams nėra. Konkrečiai profesijai yra nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai, kurie sudaro pagrindinę darbo užmokesčio dalį. Jei asmuo, norintis dirbti bendrovėje, turi visus reikiamus duomenis, tuomet jis priimamas į tam tikros profesinės specialybės darbo vietą ir jam mokamas nustatytas pagrindinis darbo užmokestis. Jei dirbantysis savo darbines pareigas atlieka puikiai, yra atsakingas darbuotojas, nekelia įmonėje su darbu susijusių problemų, tokiam asmeniui yra paskiriamos papildomos piniginės lėšos, mokamos kartu su pagrindiniu darbo užmokesčiu (premijos, priedai). UAB „Vilkikas“ direktorius savo darbuotojams labai dažnai moka darbo užmokesčio priedus, norėdamas juos motyvuoti kuo kokybiškiau atlikti savo darbą ir paskatinti tobulėti.

Toliau analizuojant įmonės darbo užmokesčio sistemą, aptarsime kiekvienos profesinės specialybės darbo užmokesčio nustatymo metodiką.

UAB „Vilkikas“ **administracijos skyriuje** dirba **direktorius**. Jo pagrindinę darbo užmokesčio dalį sudaro 700 eurų. Vadovas negauna jokių priedų ar premijų prie darbo užmokesčio. Yra išskirta keletas punktų, kurie privalomi direktoriaus pareigybei:

- Aukštasis išsilavinimas;
- Didelė vadovavimo patirtis;
- Puikūs bendravimo įgūdžiai;
- Užsienio kalbų žinojimas;
- Transporto logistikos sektoriaus išmanymas.

Įmonės vadovas, kaip ir visi kiti įmonės darbuotojai, atlyginimą gauna vieną kartą per mėnesį. Bendrovėje visiems darbuotojams yra nustatytas mėnesinis atlygis už darbą (egzistuoja laikinė darbo užmokesčio forma).

Šiame skyriuje dirba dar viena darbuotoja, t.y. **buhalterė**. Šios specialybės atstovei yra nustatytas 400 eurų pagrindinis darbo užmokestis. Tam, kad pagrindinė atlyginimo dalis būtų mokama tikrai kvalifikuotam darbuotojui, jis turi atitikti tokius reikalavimus:

- 1) Aukštasis (ekonominis) išsilavinimas ir turėti ne mažesnę nei 3 metų buhalterinio darbo stažą;
- 2) Žinoti ir išmanyti Lietuvos Respublikos teisės aktus, reglamentuojančius uždarytų akcinių bendrovių buhalterinę apskaitą ir finansinių ataskaitų sudarymą;
- 3) Turėti teorinių ir praktinių žinių, vykdant jam paskirtas funkcijas;
- 4) Žinoti raštvedybos taisyklių reikalavimus;
- 5) Turėti darbo su kompiuteriu įgūdžių (Microsoft Office programomis Word ir Excel, buhalterinės apskaitos programomis).

Kintanti darbo užmokesčio dalis daugiau priklauso nuo pačio direktoriaus sprendimų ir pastebėjimų. Įmonės buhalterei gali būti mokama premija, tačiau reikėtų pabrėžti tai, kad premija nėra priedas prie atlyginimo, tai tik paskatinamas už gerą darbą. Kokio dydžio premiją darbuotojui paskirti, sprendžia pats įmonės vadovas ir ji kiekvieną kartą gali būti skirtingo dydžio. Per visą įmonės gyvavimo laiką mažiausia premija siekė 50 eurų, didžiausia – 150 eurų.

Priedas prie atlyginimo mokamas beveik kiekvieną mėnesį. Jis skiriamas jeigu darbuotojas:

- Paskirtas užduotis atliko kokybiškai ir anksčiau laiko nei buvo sutarta;
- Įdiegė kažkokią naujovę savo darbo srityje;
- Atliko savo darbą be jokių nusiskundimų ir pastabų.

Papildant informaciją apie priedus, pastebėta tai, kad būtent buhalterei šios kintamos darbo užmokesčio dalies mokėjimo intervalas svyruoja nuo 30 iki 180 eurų.

Toliau analizuojame **logistikos skyriaus** darbuotojų darbo užmokestį. Pirmiausia aptarsime **transporto vadybininko** pareigybę. Būtina paminėti tai, kad šio darbuotojo pareigos reikalauja didelės atsakomybės, todėl ir pagrindinis darbo užmokestis nėra žemas. Logistikos transporto vadybininko mėnesinis atlyginimas yra 550 eurų (pagrindinė dalis). Todėl jam iškelta gana nemažai reikalavimų:

- 1) Būtina turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir ne mažiau kaip 4 metus darbo patirties logistikos/transporto srityje;
- 2) Puikus rusų, anglų/vokiečių kalbų žinojimas;
- 3) Geri darbo kompiuteriu įgūdžiai;
- 4) Atkaklumas siekiant užsibrėžtų tikslų ir geriausio darbo rezultato;
- 5) Komunikabilumas, mokėjimas dirbti komandoje;
- 6) Derybiniai įgūdžiai;
- 7) Profesionalumas, organizuotumas, operatyvumas.

Kintama darbo užmokesčio dalis, skirtingai nei kitų darbuotojų, tiesiogiai priklauso nuo įmonės finansinės veiklos rezultatų. Kuo pastarieji rodikliai aukštesni ir geresni, tuo transporto vadybininkas gauna didesnę priedą prie atlyginimo.

Didžiausią UAB „Vilkikas“ darbuotojų dalį sudaro **vairuotojai – ekspeditoriai**. Visiems šiems specialistams yra nustatytas vienodas mėnesinis darbo užmokestis, t.y. 580 eurų. Šiai specialybei yra keliami aukšti kvalifikaciniai reikalavimai, tokie kaip:

1. Privaloma turėti CE arba CE1 kategoriją;
2. Būti išklaudus ir turėti E95 kodą;
3. Turėti skaitmeninio tachografo kortelę;
4. Turėti medicininę pažymą, įrodančią, kad esi tinkamas dirbti vairuotoju – ekspeditoriumi.

Nors vairuotojams direktorius nustatė vienodą bruto darbo užmokestį, tačiau gaunamas taip vadinamas „atlyginimas į rankas“ yra skirtingas. Taip yra todėl, kad vairuotojai dirba nevienodu darbo tempu, t.y. vieni važiuoja daugiau reisų, kiti mažiau, dar kiti važiuoja į komandiruotes ir t.t. Už tai darbuotojai gauna priedus prie darbo užmokesčio, kurie kiekvieną mėnesį būna skirtingi, nes priklauso nuo padaryto darbo kiekio. Kai kurie vairuotojai – ekspeditoriai yra gavę net po 400 eurų dydžio priedą prie atlyginimo.

Paskutinis bendrovės skyrius – tai **ūkio skyrius**. Pirmiausia išanalizuosime **šaltkalvio** darbo užmokesčio nustatymo metodiką. Pagrindinis šio darbuotojo darbo užmokestis siekia 300 eurų. Įmonės šaltkalvio pagrindinei atlyginimo daliai gauti keliami tokie reikalavimai:

1. Privalomas profesinis išsilavinimas ir bent 2 metų darbinė patirtis;
2. Būtinai vilkikų techninis išmanymas;



3. Mokėti atlikti įvairias šaltkalviškas operacijas, t.y. gręžimą, sriegimą, pritvirtinimą ir kt.

Šios kvalifikacijos atstovui daugiau mokami priedai prie atlyginimo nei premijos. Nes šaltkalvio darbas visuomet reikalauja didelės atsakomybės, kruopštumo, stropumo, aukštos kokybės atlikto darbo. Todėl bendrovės direktorius kiekvieną mėnesį šiam darbuotojui prideda prie atlyginimo priedą, suteikdamas jam motyvaciją dirbti vis geriau ir net kelti savo kvalifikacijos lygį. Šaltkalvio darbo užmokesčio priedas siekia 30 – 90 eurų.

Ūkio skyriui priklauso ir **automechanikai**. Jų, kaip ir visų kitų įmonės darbuotojų, darbo užmokestį sudaro dvi dalys: pagrindinis ir kintamas darbo užmokestis. Šiai pareigybei nustatytas 450 eurų dydžio pagrindinis darbo užmokestis. Bendrovės vadovas, siekdamas aukštos kokybės darbo rezultatų, iškelė tokius reikalavimus automechaniko specialybei (žr. 6 pav.).

Automechaniko specialybė	1. Privalomas profesinis išsilavinimas, būtinas darbo stažas - 4 metai;
	2. Išmanyti/mokėti/žinoti vilkikų įrengimų konstrukcijas, siurblių, hidraulinių ir pneumatinių sistemų darbo principus;
	3. Žinoti mašinų (būtent sunkvežimių, vilkikų) mechanizmų surinkimo eiliškumą;
	4. Vilkių variklių, greičio dėžių, paskirstymo diržų keitimas, važiuoklės, stabdžių remontas, padangų montavimas.

#### **6 pav.** Automechaniko specialybės pagrindinės darbo užmokesčio dalies reikalavimai

Pagrindinei darbo užmokesčio daliai apskaičiuoti taikoma laikinė paprasta darbo užmokesčio forma, kai jos dydis nustatomas už dirbtą laiką (mėnesį).

Kintamas darbo užmokesčio dydis, direktoriaus sprendimu ir nurodymu, kaip ir visoms kitoms pareigybėms, nėra įformintas absoliučiais dydžiais. Įmonės automechanikai gauna tiek premijas, tiek priedus prie atlyginimo. Priedai šiems specialistams skiriami už:

1. Anksčiau sutarto laiko padarytą darbą;
2. Įvykdžius per tam tikrą laiką daugiau užduočių nei buvo paskirta;
3. Pastangas ir norą dirbti kuo geriau bei intensyviau.

Analizuojamos bendrovės automechanikų priedų prie pagrindinio darbo užmokesčio dydis svyruoja nuo 30 iki 100 eurų.

Įmonės **valytojos** darbo užmokestis taip pat susideda iš dviejų dalių: fiksuotos ir kintamos. Pagrindinis atlyginimas yra nustatytas 230 eurų (kadangi darbuotoja dirba ne pilną darbo dieną). Tai mėnesinis atlygis už darbą, kaip ir visų kitų bendrovės darbuotojų. Specialių reikalavimų šiai pareigybei nėra nustatyta, tačiau vadovas siekdamas darbuotoją paskatinti dirbti efektyviau, kiekvieną mėnesį moka priedą prie atlyginimo, kurio dydis siekia 30 - 40 eurų.

*Išanalizavus UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio nustatymo metodiką, galima teigti, kad buvo siekta sukurti motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą, kadangi darbo užmokestį sudaro ne tik pagrindinis darbo užmokestis bei įstatymais numatyti priedai, bet ir kintama dalis, kurios dydis tiesiogiai priklauso nuo pasiektų įmonės veiklos rezultatų (kai kuriais atvejais ir nepriklauso).*

*Teigtina ir tai, kad įmonėje naudojama darbo užmokesčio skaičiavimo sistema turi daug trūkumų, kadangi pagrindinį darbo užmokestį reikia nustatyti objektyviai, tačiau šis tikslas nebuvo visiškai įgyvendintas. Tokia išvada pateikiama atsižvelgiant į tai, kad analizės metu nustatyta UAB „Vilkikas“ taikomos metodikos trūkumų. Pirmiausia visos pareigybės turėtų būti įvertintos pagal tam tikrus kriterijus. Atsižvelgiant į Tarptautinės darbo organizacijos 1950 m. apibendrintas darbo vietų (pareigybių) vertinimo rekomandacijas (Ženevos schemą), pagal modifikuotą šios schemos variantą (Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką) turėjo būti įvertinti tokie pagrindinio darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai: išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygiai, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos. Taip pat nustatyta šių veiksnių vertė balais ir procentais.*

*Daroma išvada, kad UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemą būtina iš esmės tobulinti, todėl trečiajame darbo skyriuje bus pateikiamos darbo užmokesčio tobulinimo galimybės šioje įmonėje.*

### **3.UAB „VILKIKAS“ DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ**

Atlikta UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemos analizė parodė, kad tiesiog būtina tobulinti įmonėje taikomą pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo metodiką. Autorės nuomone, tinkamiausias būdas patobulinti analizuojamą darbo užmokesčio sistemą, tai į pagalbą pasitelkti Lietuvos darbo ir socialinių tyrimų instituto parengtą Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką (DSTI Metodika), kadangi ji atitinka Tarptautinės darbo organizacijos rekomendacijas (Ženevos schema). DSTI Metodika modifikuota atsižvelgiant į išsivysčiusių šalių patirtį, kuriant pagrindinio darbo užmokesčio skales, darbdavių ir darbuotojų atstovų nuomonę apie darbų (pareigybių) vertinimo kriterijų svarbumą. Taip pat ši metodika LR Trišalės tarybos rekomenduota naudoti šakose, įmonėse bei organizacijose, siekiant jose pagrįsti darbų ir pareigybių vertinimo schemas, be abejo ir darbo užmokesčio sistemas. Įvertinant pareigybes pagal DSTI Metodiką, yra vertinami aštuoni veiksniai:

1. Išsimokslinimas;
2. Profesinė patirtis;
3. Pareigų ir vadybos lygis;
4. Sprendimų priėmimo mąstas ir veikimo laisvė;
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe;
6. Atsakomybė;
7. Darbo sunkumas;
8. Darbo sąlygos.

Kaip matyti, kai kurie kriterijai buvo įvertinti analizuojamos bendrovės darbo užmokesčio sistemos aprašyme, tačiau tai buvo padaryta visiškai kitaip nei nurodyta DSTI Metodikoje. Vadinasi, taikant naują metodiką, t.y. DSTI Metodiką, rekomenduojama pagrindinio darbo užmokesčio analizei skirti ypatingą dėmesį.

DSTI Metodikos pagrindiniai aspektai buvo pateikti konceptualiojoje darbo dalyje, todėl pakartotinai juos analizuoti – netikslinga. Tačiau būtina pateikti pareigybių vertinimo ir darbo užmokesčio nustatymo pagal šią metodiką bendrą schemą (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Pareigybių vertinimo ir pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo schema

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Šileika A., Blažienė I., Gerikienė V., Grigoras V. (2004).

Įvertinus pareigybes pagal pagrindinius vertinimo kriterijus, gali būti skiriami papildomi balai už specialiasias žinias, reikalingas darbui atlikti. DSTI Metodikos autoriai rekomenduoja papildomus balus skirti už kalbų žinojimą, kompiuterių ir automašinių valdymo gebėjimus, darbą su sudėtingomis technologijomis ir įnašą į veiklos efektyvumą (žr. priedą). Papildomas balų skaičius už specialiasias žinias priklauso ir nuo pareigybei nustatytos darbo užmokesčio kategorijos, kurią nulemia pareigybės vertinimo pagal pagrindinius aštuonis darbo užmokesčio diferencijavimo veiksniai, rezultatas.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad darbų (pareigybių) vertinimas balais (procentais) yra atsakingiausia pagrindinio darbo užmokesčio nustatymo dalis, kadangi galutiniai vertinimo rezultatai lemia darbo užmokesčio tarifinę kategoriją, t.y. pagrindinio darbo užmokesčio dydį. Tačiau didelę įtaką pagrindinio darbo užmokesčio lygiui daro pasirinkta darbo užmokesčio diferencijavimo bazė (mažiausias darbo užmokestis) ir diferencijavimo diapazonas (santykis tarp žemiausio ir aukščiausio darbo užmokesčio). Analizuojamu atveju, nustatant UAB „Vilkikas“

darbuotojų pagrindinį darbo užmokestį, pasirinktas 1:5 diferencijavimo diapazonas ir 230 eurų diferencijavimo bazė.

### 3.1. Administracijos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

UAB „Vilkikas“ administracijos skyriui priskirtos dvi pareigybės – direktoriaus ir buhalterės. Pirmiausia bus atliktas įmonės vadovo darbo užmokesčio ir pareigybės vertinimas, po to – buhalterės.

8 lentelėje pateikiami buhalterijos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimo rezultatai.

7 lentelė

#### Administracijos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Vertinimo kriterijus	Administracijos skyrius			
	Direktorius		Bualterė	
	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas
1. Išsimokslinimas	1.5	45	1.5	45
2. Profesinė patirtis	2.10	70	2.5	35
3. Pareigų ir vadybos lygiai	3.10	50	3.4	20
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.8	75	4.6	52,5
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	5.9	70	5.6	42
6. Atsakomybė	6.10	60	6.4	24
7. Darbo sunkumas	7.6	50	7.4	30
8. Darbo sąlygos	8.2	25	8.1	10
<i>Pradinė balų suma</i>		445		258,5
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		22		12
<i>Balai už specialiąsias žinias</i>		30		15
<b>Galutinė balų suma</b>		<b>475</b>		<b>273,5</b>
<b>Galutinė tarifinė kategorija</b>		<b>24</b>		<b>13</b>
<b>Koeficientas</b>		<b>4,68</b>		<b>2,26</b>
<b>Darbo užmokestis</b>		<b>1076,4</b>		<b>519,8</b>

Įmonės **direktorius** – tai aukščiausio lygio vadovas. Jis yra atsakingas už visą įmonės vykdomą veiklą, bei jos rezultatus. Direktorius turi priimti strateginius įmonės valdymo sprendimus, jam pavaldūs visi bendrovės struktūriniai padaliniai. Įmonės vadovas atsakingas už akcininkų investuotas lėšas, už žmogiškąjį kapitalą ir kitus įmonės resursus. Vadinasi, ši pareigybė susijusi su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos įmonės veiklos, taigi šį darbą galima priskirti didelės protinės ir nervinės įtampos darbui. Taip pat šiai pareigybei būdingi tokie gebėjimai kaip tiksliai įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius, greitai priimti sprendimus. Tam be abejo reikalingas

aukštasis išsilavinimas ir svarbiausia labai didelė vadovavimo patirtis. Atkreipiant dėmesį į išvardintus direktoriaus pareigybei keliamus reikalavimus, siekiant tiksliai įvertinti šią pareigybę pagal darbų (pareigybių) vertinimo schemą, tokiems veiksniams kaip profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas, nustatyta didžiausia vertė ir priskirtas maksimalus balų skaičius (žr. 3.1 lentelę).

Kaip jau minėta, vadovo pareigybei būtinas aukštasis išsilavinimas, tad reikėtų įvertinti ir jo lygį. Mokslų daktaro laipsnis šiai pareigybei per aukštas, tinkamiausias būtų magistro laipsnis, tačiau gali būti ir bakalauras, kuris vertinamas 45 balais (1.5 veiksnio lygis).

Paskutinis pagrindinio darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys, kuris nebuvo įvertintas maksimaliu balų skaičiumi, tai darbo sąlygos. Darbo sąlygos apima darbo vietoje esančių sanitarinių – higieninių bei psichologinių darbo sąlygų būklę ir aplinką, kurioje yra atliekamos darbo funkcijos. Įmonės direktoriaus darbo vieta yra kabinetas, kuriame iš dalies darbo sąlygos yra normalios ir kontroliuojamos, šis veiksnys buvo įvertintas 25 balais.

Taigi, įvertinus direktoriaus pareigybę pagal pareigybių (darbų) vertinimo schemą, pareigybei priskirta 445 balai ir nustatyta 22 tarifinė kategorija. Prie minėtos balų sumos, pagal specialiųjų žinių įvertinimo schemą papildomai pridėti 30 balų už kalbų žinojimą ir įnašą į veiklos efektyvumą.

Galutinis direktoriaus pareigybės vertinimas yra 475 balai, nustatyta 24 tarifinė kategorija ir 4,68 darbo užmokesčio koeficientas.

Vertinant įmonės **buhalterės** pareigybę, atsižvelgta į tai, kad šias pareigas atliekantis asmuo atsako už buhalterinės apskaitos duomenų tikslumą; užtikrina, kad laiku būtų suskaičiuoti ir sumokėti mokesčiai į valstybės biudžetą ir kt.

Buhalterės išsimokslinimas, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys, įvertintas 45 balais (1.5 veiksnio lygis), kadangi šiai pareigybei keliamas aukštojo mokslo reikalavimas. Profesinės patirties lygis įvertintas 35 balais, todėl, kad pareigas einantis asmuo privalo turėti ne mažesnę kaip 3 metų finansininko ar buhalterio darbo patirtį.

Bendrovės buhalterė pagal pareigų ir vadybos lygį įvertinta kaip specialistė (3.4 veiksnio lygis), aukštesnio lygio nebuvo galima nustatyti, kadangi kitas punktas nurodo žemutinės grandies vadovų pareigas. Nepaisant to, buhalterio sprendimai yra operatyvūs, kurie daugiau ar mažiau įtakoja skyriaus darbo rezultatus, todėl sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė įvertinti 52,5 balo.

Buhalterei savarankiškai reikia atnaujinti informaciją iš išorės apie įstatymų pakeitimus, tiekėjus, klientus ir kt., todėl šios pareigybės savarankiškumas įvertintas 42 balais (5.6 veiksnio lygis).

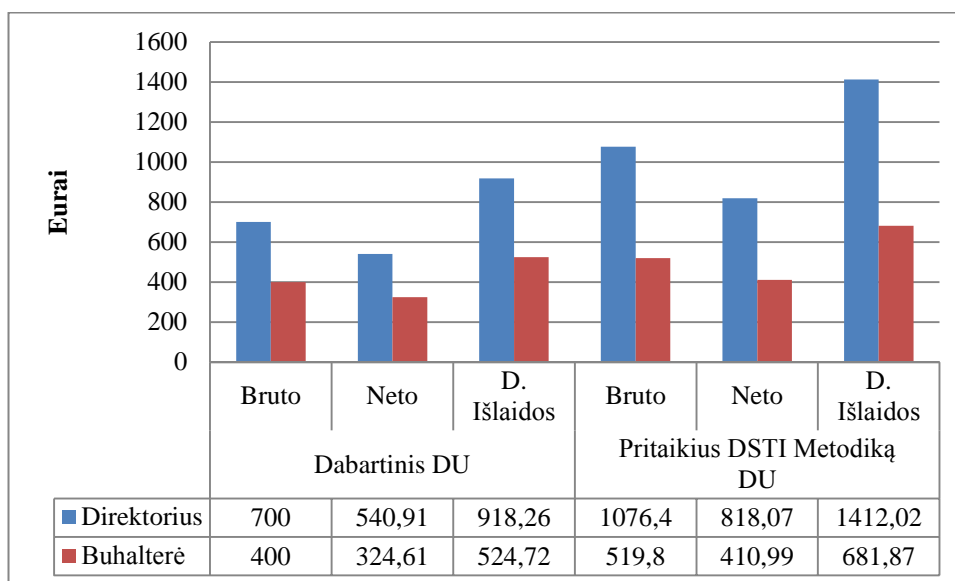
Atsakomybės veiksnys įvertintas 24 balais, kadangi buhalterė atsako už savo skyriaus veiklos administravimą.

Analizuojant darbo sunkumą, buhalterio pareigybė priskirta darbui, susijusiam su nuolatinio protinio krūvio ir nervine įtampa. Atsižvelgiant į tai, šiai pareigybei nustatytas 7.4 darbo sunkumo lygis, kuris vertinamas 30 balų. Tuo tarpu darbo sąlygos, įvertintos 10 balų, kadangi buhalterė dirba kabinete, taigi darbo sąlygos yra kontroliuojamos.

Balai iš specialiosios žinių įvertinimo schemos skirti tik už kompiuterio valdymo sugebėjimus (15 balų), kurie buhalterio pareigybei yra tiesiog privalomi.

Taigi, gautas bendras pareigybės vertinimas – 273,5 balo, pagal kurį nustatyta 13 tarifinė kategorija, lėmusi 2,26 darbo užmokesčio koeficientą.

Pateikus UAB „Vilkikas“ administracijos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatus, išanalizavus tokio vertinimo motyvus, tikslinga pažymėti tai, kad pritaikius šią metodiką, administracijos skyriaus darbuotojų pagrindinis bruto darbo užmokestis bendrai išaugtų 496,20 eurų, o darbdavio išlaidos padidėtų 650,91 euru.



**8 pav.** Administracijos darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Analizuojant kiekvienos pareigybės darbo užmokestį individualiai, nustatyta, kad direktoriaus mėnesinis darbo užmokestis „ant popieriaus“ išaugtų 376,40 eurų (53,8 proc.), darbo užmokestis „į rankas“ padidėtų 277,16 eurai, t.y. 51,2 proc., o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidų skirtumas sudarytų 493,76 eurus (53,8 proc.).

Buhalterės darbo užmokestis ir su juo susijusios išlaidos taip pat didėtų: bruto – 119,8 eurų (29,95 proc.), neto – 86,38 eurai (26,61 proc.), darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos – 157,15 eurų (29,95 proc.).

### 3.2. Transporto logistikos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

UAB „Vilkikas“ transporto logistikos skyriui priklauso transporto vadybininkas ir vairuotojai – ekspeditoriai. Jų pareigybių vertinimas ir darbo užmokestis pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė

**Transporto logistikos skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis**

Vertinimo kriterijus	Transporto logistikos skyrius			
	Transporto vadybininkas		Vairuotojas - ekspeditorius	
	Veiksnių lygis	Balas	Veiksnių lygis	Balas
1. Išsimokslinimas	1.5	45	1.2	22,5
2. Profesinė patirtis	2.6	42	2.7	49
3. Pareigų ir vadybos lygiai	3.5	25	3.4	20
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.6	52,5	4.1	7,5
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	5.4	28	5.2	14
6. Atsakomybė	6.4	24	6.10	60
7. Darbo sunkumas	7.3	20	7.2	15
8. Darbo sąlygos	8.1	10	8.2	25
<i>Pradinė balų suma</i>		246,5		213
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		11		9
<i>Balai už specialiąsias žinias</i>		20		20
<b>Galutinė balų suma</b>		<b>266,5</b>		<b>233</b>
<b>Galutinė tarifinė kategorija</b>		<b>12</b>		<b>11</b>
<b>Koeficientas</b>		<b>2,10</b>		<b>1,95</b>
<b>Darbo užmokestis</b>		<b>483,00</b>		<b>448,50</b>

Bendrovės **transporto vadybininko** pareigos sudėtingos ir atsakingos, todėl šiai pareigybei iškelti gana aukšti kvalifikaciniai reikalavimai.

Įmonės vadovas buvo nurodęs, kad transporto vadybininkas privalo turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą, todėl išsimokslinimo veiksnys nustatytas 1.5 punktas ir už tai skiriama 45 balai. 42 balus pareigybė gauna už profesinę patirtį – darbuotojas turi būti dirbęs panašaus pobūdžio darbą 4-5 metus. Nustatinėjant pareigų ir vadybos lygį, atsižvelgta į tai, kad transporto



vadybininkas tiesiogiai vadovauja vairuotojams – ekspeditoriams, paskirdamas jiems darbų grafikus, todėl šios pareigybės atstovas buvo įvertintas kaip vyresnysis specialistas ir žemutinės grandies vadovas (25 balai). Ketvirtasis darbų vertinimo veiksnys – tai sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė. Šiuo veiksniu buvo nustatyta, kad transporto vadybininko sprendimai lemia įmonės veiklos rezultatus ir turi jiems esminę įtaką (52,5 balai). Akcentuojant savarankiškumą ir kūrybiškumą darbe, teigtina, kad analizuojamos pareigybės struktūrizavimo lygis – žemas, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių, todėl nustatytas 5.4 veiksnio lygis, kuris vertinamas 28 balais. Atsakomybės lygis nustatytas gana aukštas – 6.4, vertė balais – 24. Akivaizdu, kad transporto vadybininkas priskiriamas prie mažų grupių vadovų. Darbas sunkus, epizodiškai sukeliantis nervinę įtampą (7.3 veiksnio lygis). Tačiau darbo sąlygos labai geros – kabinetas, kuriame darbo sąlygos yra kontroliuojamos, todėl už šį kriterijų skiriama tik 10 balų.

Specialiųjų žinių įvertinimas – 20 balų. 10 balų duota už kalbų žinojimą, kas transporto vadybininkui yra tiesiog būtinumas ir už įnašą į veikos efektyvumą taip pat 10 balų.

Galutinis pareigybės vertinimas – 266,5 balo. Tarifinė kategorija – 12, o darbo užmokesčio koeficientas lygus 2,10.

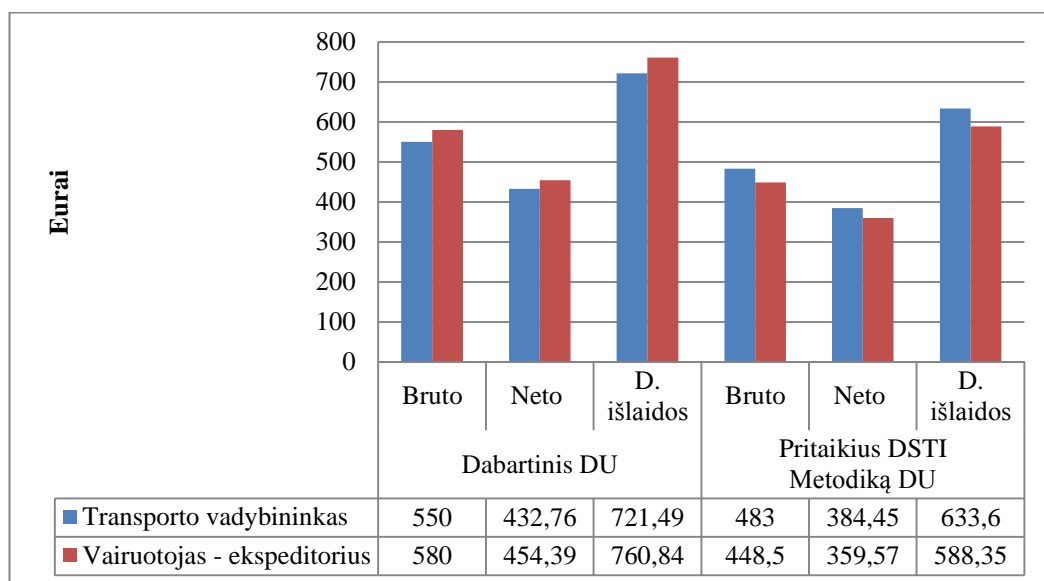
Paskutinė analizuojama pareigybė tai **vairuotojai – ekspeditoriai**. Jie sudaro didžiausią dalį visų įmonės darbuotojų.

Vairuotojams išsimokslinimas nėra labai aktualus, todėl jiems užtenka ir vidurinio išsilavinimo, kuris darbų ir pareigybių vertinimo skalėje turi 22,5 balų vertę. Labai svarbi yra profesinė patirtis, čia nustatytas 2.7 veiksnio lygis, kuris reikalauja didesnės nei 5 metų darbinės patirties. Įvertinant vairuotojo pareigų ir vadybos lygį, pareigybė priskiriama prie specialistų (20 balų), kadangi šios specialybės atstovai yra savo srities žinovai, tiesiog specialistai. Vairuotojams – ekspeditoriams kažkokių rimtų sprendimų priimti nereikia, jiems darbai yra paskiriami ir jie turi juos vykdyti, todėl sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės veiksnio lygis pasirinktas 1.1, kuriame apibrėžiami standartiniai darbai. Vairuotojų darbas priskiriamas prie fizinių darbų ir yra vidutinio struktūrizavimo lygio (14 balų). Atsakomybės veiksnys įvertintas maksimaliu balu – 60, kadangi tai labai daug atsakomybės reikalaujantis darbas. Kaip ir minėta jau, kad tai sudėtingas, sunkus fizinis darbas, tačiau už tai duodama tik 15 balų. Darbo sąlygas iš dalies galima kontroliuoti, pavojus sveikatai ir saugumui – minimalus.

Specialiųjų žinių įvertinimo metu balai pridėti už automašinių valdymą ir darbo reikšmingumą (20 balų).

Vairuotojo – ekspeditoriaus pareigybė surinko 233 balus, buvo priskirta 11 tarifinei kategorijai ir nustatytas 1,95 darbo užmokesčio koeficientas.

Iš paveikslų matome, kad tiek transporto vadybininko, tiek vairuotojų – ekspeditorių darbo užmokestis sumažėjo, taip pat ir darbdavio išlaidos.



**9 pav.** Transporto logistikos skyriaus darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

Transporto vadybininko atlyginimas „ant popieriaus“ turėtų siekti 483 eurus, t.y. 67 eurai mažiau nei dabartinis atlygis, neto darbo užmokestis sumažėjo 48,31 euru (11,2 proc.), darbdavio išlaidos – 87,89 eurai (12,2 proc.).

Vairuotojo – ekspeditoriaus darbo užmokestis pritaikius DSTI Metodiką, pakito taip: bruto darbo užmokestis sumažėjo 131,50 eurų (22,7 proc.), neto 94,82 eurai (20,9 proc.) ir darbdavio išlaidos – 172,49 eurai (22,7 proc.).

### 3.3. Ūkio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis

Analizuojant ūkio skyriaus darbuotojų pareigybes, vertinamos šaltkalvių, automechanikų ir valytojos specialybės. Pareigybių vertinimo pagal DSTI Metodiką rezultatai pateikiami sekančioje lentelėje.

9 lentelė

**Ūkio skyriaus darbuotojų pareigybių vertinimas ir jų darbo užmokestis**

Vertinimo kriterijus	Ūkio skyrius					
	Šaltkalviai		Automechanikai		Valytoja	
	Veiksni o lygis	Balas	Veiksni o lygis	Balas	Veiksni o lygis	Balas
1. Išsimokslinimas	1.3	30	1.3	30	1.1	15
2. Profesinė patirtis	2.4	28	2.6	42	2.1	7
3. Pareigų ir vadybos lygiai	3.4	20	3.4	20	3.1	5

4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	4.4	30	4.4	30	4.1	7,5
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	5.2	14	5.2	14	5.1	7
6. Atsakomybė	6.2	12	6.2	12	6.2	12
7. Darbo sunkumas	7.1	10	7.1	10	7.1	10
8. Darbo sąlygos	8.2	25	8.3	30	8.1	10
<i>Pradinė balų suma</i>		<i>169</i>		<i>188</i>		<i>73,5</i>
<i>Pradinė tarifinė kategorija</i>		<i>7</i>		<i>8</i>		<i>2</i>
<i>Balai už specialiąsias žinias</i>		<i>15</i>		<i>20</i>		<i>0</i>
<b>Galutinė balų suma</b>		<b>184</b>		<b>208</b>		<b>73,5</b>
<b>Galutinė tarifinė kategorija</b>		<b>8</b>		<b>9</b>		<b>2</b>
<b>Koeficientas</b>		<b>1,56</b>		<b>1,68</b>		<b>1,05</b>
<b>Darbo užmokestis</b>		<b>358,80</b>		<b>386,40</b>		<b>241,50</b>

Pirmausia buvo įvertinta **šaltkalvio** pareigybė. Pirmas pagrindinio darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys – išsimokslinimas. Šio veiksnio lygis įvertintas pagal įmonės vadovo nustatytus kvalifikacijos reikalavimus. Pagal juos, šaltkalvio darbą dirbantis asmuo, privalo turėti profesinį išsilavinimą, atsižvelgiant į DSTI Metodiką, šis kriterijus atitinka 30 balų (1.3 veiksnio lygis). Kalbant apie profesinės patirties lygį, pareigybei priskirtas 2.4 lygis (28 balai), kaip ir buvo nurodyta kvalifikaciniuose reikalavimuose, kad darbuotojo darbinė patirtis turėtų būti 2 metai. Tuo tarpu pareigų ir vadybos lygis įvertintas tik 20 balų, kadangi šaltkalvis yra tik specialistas, t.y. savo srities žinovas, o ne vadovas ir kt.

Šaltkalvio darbas yra savarankiškas, gana nesudėtingas, tačiau be abejo reikalaujantis atsakomybės, todėl sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės veiksnys buvo įvertintas 30 balų, atsakomybės veiksnio lygis nustatytas 6.2, t.y. 12 balų. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe įvertinti 14 balų. Analizuojant darbo sunkumą, buvo nustatyta, kad šaltkalvio darbas nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos, ir už tai skirti 10 balų. Paskutinis diferencijavimo veiksnys – tai darbo sąlygos, už jas priskirta 25 balai, nes darbuotojas dirba garaže, - vasarą būna vėsu patalpoje, žiemą šilta, tad jokių didelių pavojų sveikatai ir saugumui nepastebėta. Be to, papildomai pridėta 15 balų už technologijų sudėtingumą, su kuriomis šaltkalvis dirba.

Taigi, bendras šaltkalvio pareigybės vertinimas – 184 balai, pagal kuriuos nustatyta 8 tarifinė kategorija ir 1,56 darbo užmokesčio koeficientas.

Aptariant **automechaniko** pareigybę, atkreipiamas dėmesys į tai, kad šios specialybės darbuotojai privalo išmanyti būtent vilkikų/sunkvežimių gedimus ir kokybiškai juos pašalinti.

Automechaniko išsimokslinimas, kaip darbo užmokesčio diferencijavimo veiksnys, įvertintas 30 balų (1.3 veiksnio lygis), kadangi šiai pareigybei keliamas būtent profesinio išsimokslinimo būtinumas. Profesinės patirties lygis nustatytas 2.6, kadangi automechanikui būtinas 4 metų darbo stažas ir kaip teigia DSTI Metodikos autoriai, šiam veiksnio lygiui priskiriamas įvairus sudėtingas darbas, kas ir būdinga automechaniko pareigybei. Kalbant apie pareigų ir vadybos lygį, išskirtas 3.4 punktas, t.y. specialistai (20 balų). Automechanikų darbas kaip ir šaltkalvių – savarankiškas (30 balų), vidutinio struktūrizavimo lygio (14 balų), reikalaujantis atsakomybės už darbo priemones (12 balų). Darbo sunkumas įvertintas 10 balų, kadangi darbas nėra sudėtingas ar fiziškai sunkus, taip pat nereikalauja nervinės įtampos. Analizuojant darbo sąlygų veiksnį, nustatyta, kad automechanikų darbas yra su sudėtingais įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių ar saugos veiksmų, todėl šio kriterijaus vertė siekia 30 balų.

Skiriant balus už specialiąsias žinias, 10 balų buvo paskirta už automašinių valdymo sugebėjimus, kiti 10 balų duoti už darbo reikšmingumą, todėl, kad kuo greičiau automechanikai suremontuos transporto priemonę, tuo greičiau ji pradės darbą.

Taigi, gautas bendras pareigybės vertinimas – 208 balai, pagal kurį nustatyta 9 tarifinė kategorija, nulėmusi 1,68 darbo užmokesčio koeficientą.

Analizuojant įmonės **valytojos** pareigybę, nustatyta pagal bendrovės kvalifikacinius reikalavimus, kad šiai pareigybei išsimokslinimas nebūtinai ir už tai priskirta 15 balų (1.1 veiksnio lygis). Darbas nereikalauja ir darbo patirties, tai paprastas, pasikartojantis darbas, todėl profesinės patirties veiksnys įvertintas tik 7 balais. Pareigų ir vadybos lygis išskirtas 1.1, kadangi tai darbas, nereikalaujantis aukštos kvalifikacijos, tiesiog paprastas, nesunkus darbas. Kalbant apie sprendimų priėmimo masto ir veikimo laisvės kriterijų, valytojos pareigos buvo priskirtos prie standartinių darbų ir tai sudarė 7,5 balo veiksnio vertės. Vertinant savarankiškumą ir kūrybiškumą darbe, analizuojamai pareigybei nustatytas aukštas struktūrizavimo lygis, t.y. rutininiai darbai (7 balai). Atsakomybės lygis šiai specialybei nustatytas gana žemas – 6.2, kuris vertinamas 12 balų. Aukštesnį lygį skirti būtų neteisinga, kadangi valytoja atsako tik už darbo priemones, ji niekam nevadovauja ir t.t. Darbo sunkumo veiksnys nustatytas žemiausio lygio, t.y. 7.1 punktas (10 balų), pasak DSTI Metodikos autorių, tai nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos darbas. Paskutinis pareigybės vertinimo rodiklis – tai darbo sąlygos. Valytoja dirba kabinete, biure, todėl jos darbo sąlygos yra kontroliuojamos, tai reiškia, kad sąlygos nekenksmingos, nepavojingos, todėl už tai skiriama tik 10 balų.

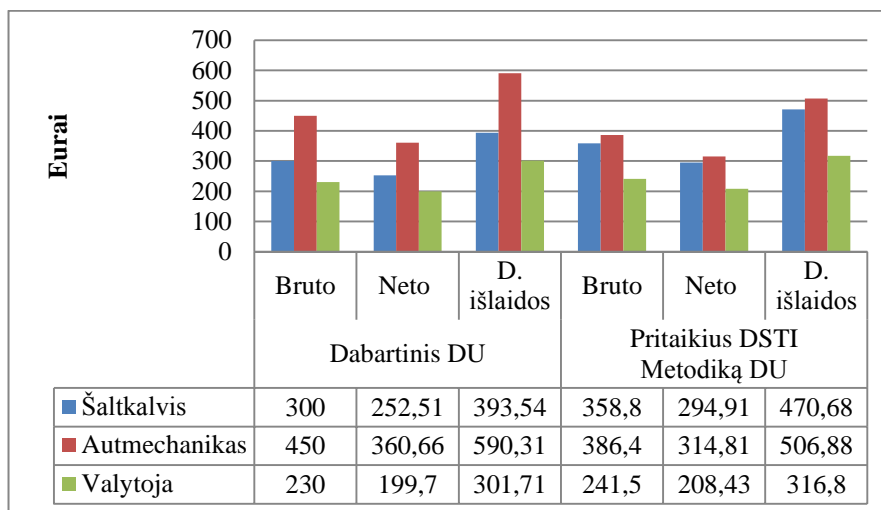
Papildomų balų už specialiąsias žinias valytojos pareigybei nepriskirta.

Įvertinus visus aštuonis darbo vertinimo veiksmus, valytojos pareigybė įvertinta 73,5 balo, kuris lėmė antrą tarifinę kategoriją ir 1,05 darbo užmokesčio koeficientą.

Kaip matyti, pritaikius DSTI Metodiką, labiausiai pakistų automechaniko darbo užmokestis: mėnesinis bruto darbo užmokestis sumažėtų 63,60 eurų (14,13 proc.), neto – 45,85 eurų (12,71 proc.), o darbdavio pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos sumažėtų 83,43 eurais (14,13 proc.).

Valytojos darbo užmokestis pakistų neženkliai: bruto – 11,50 eurų (5 proc.), neto – 8,73 eurų (4,37 proc.), darbdavio išlaidos – 15,09 eurų (5 proc.).

Šaltkalvio pagrindinis darbo užmokestis pakito taip: mėnesinis bruto darbo užmokestis – 58,80 eurų (19,6 proc.), neto – 42,40 eurų (16,8 proc.), darbdavio išlaidos – 77,14 eurų (19,6 proc.).



**10 pav.** Ūkio skyriaus darbuotojų darbo užmokestis iki ir po DSTI Metodikos taikymo

*Atlikus UAB „Vilkikas“ darbuotojų darbų ir pareigybių vertinimą pagal DSTI Metodiką, buvo nustatyta, kad bendrai įmonės darbuotojų mėnesinis darbo užmokestis sumažėtų 4824,10 eurų arba 18,7 proc., vertinant absoliutine verte (nuo 25830 eurų iki 21005,90 eurų). Šis darbo užmokesčio pokytis lemtų darbdavio pagrindinio atlyginimo išlaidų sumažėjimą iki 6327,78 eurų (18,7 proc.), t.y. nuo 33883,63 eurų iki 27555,85 eurų.*

*Gauti rezultatai patvirtino hipotezę, kad pritaikius DSTI Metodiką, UAB „Vilkikas“ darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos sumažėtų (virš 18 proc.), kadangi analizuojamos įmonės darbo užmokesčio sistema nebuvo pakankamai skaidri ir motyvuota, t.y. darbo užmokestis nebuvo pakankamai diferencijuotas pagal tam tikrus kriterijus.*

*Derėtų pažymėti tai, kad UAB „Vilkikas“ darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio atliktos analizės rezultatai turėtų motyvuoti įmonės darbuotojus dirbti geriau ir našiau, kadangi gautą ekonomiją būtų galima panaudoti papildomam darbo užmokesčiui (priedų, premijų, kompensacinių išmokų mokėjimui). Tai ne tik skatintų bendrovėje dirbančius asmenis siekti geriausio darbo rezultato, bet kartu didėtų ir įmonės efektyvumas.*

## IŠVADOS

1. Išanalizavus teorinius darbo užmokesčio klausimus, išskirtos penkios pagrindinės darbo užmokesčio funkcijos: atstatomoji (reprodukcinė), skatinamoji, socialinių garantijų, kompensacinė ir kaupiamoji. Jos nusako darbo užmokesčio ekonominį turinį, kokybines ir kiekybines ribas.

Analizuojant darbo užmokesčio sampratą, pažymėtina tai, kad darbo užmokestis, kartu su kitomis pajamomis, turi užtikrinti normalų darbo jėgos atstatymą sutinkamai su darbo jėgos kvalifikaciniu lygiu.

Atliekant apmokėjimo už darbą struktūros analizę, nustatyta, kad:

- Darbo užmokestį sudaro pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis;
- Papildomas darbo užmokestis gali būti keturių rūšių: priedai, premijos, priemokos ir kitos kompensacinės išmokos;
- Pagrindinė darbo užmokesčio dalis skirstoma į bruto (ikimokestinis) ir neto („į rankas“ mokamas atlyginimas).

Darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių analizės metu išskirti išoriniai ir vidiniai veiksniai. Išoriniams veiksniams priskiriamos darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis bei vyriausybės poveikis. Vidinius veiksnius sudaro konkretaus darbo vertė, darbuotojo reliatyvi vertė ir darbdavio išgalės mokėti.

Akcentuojant darbo užmokesčio diferencijavimo teorinius pagrindus, išskirti pagrindiniai darbo užmokesčio diferencijavimo punktai:

✓ Kad darbo užmokesčio diferenciacija būtų pagrįsta ir objektyvi, įmonėse ir organizacijose turėtų būti naudojamos aiškios ir suprantamos darbo užmokesčio sistemos, numatančios moksliskai pagrįstas būtent pagrindinio darbo užmokesčio apskaičiavimo ir diferencijavimo sąlygas;

✓ Darbo užmokesčio diferenciacijos įmonės lygmenyje pagrindiniams veiksniams priskiriami išsilavinimas, profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, atsakomybė, darbo sunkumas ir darbo sąlygos.

Visi šie aštuoni darbo užmokesčio diferenciacijos veiksniai sudaro DSTI Metodikos pagrindą, kuri atitinka Tarptautinės darbo organizacijos apibendrintus darbų ir pareigybių vertinimo kriterijus ir yra rekomenduota LR Trišalės tarybos.

2. Atlikus UAB „Vilkikas“ darbo užmokesčio sistemos analizę, paaiškėjo, kad visų darbuotojų darbo užmokestį sudaro pagrindinis darbo užmokestis bei nereguliarūs priedai, priklausantys nuo darbo rezultatų. Atlyginimai mokami vieną kartą per mėnesį (laikinė darbo užmokesčio forma).

Atskleista, kad įmonėje naudojama darbo užmokesčio sistema turi trūkumų, kadangi darbuotojų darbo užmokestis nustatomas nepakankamai objektyviai, nėra aiškių kriterijų pagal kuriuos įvertinama konkrečios pareigybės pagrindinė darbo užmokesčio dalis, t.y. darbo užmokestis nėra skaidriai diferencijuojamas.

3. Atliekant darbų ir pareigybių vertinimą pagal DSTI Metodiką UAB „Vilkikas“, buvo pasirinkta 230 eurų darbo užmokesčio diferencijavimo bazė (mažiausias įmonėje mokamas darbo užmokestis) ir 1:5 diferenciacijos diapazonas. Atliktas darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio vertinimas parodė, kad įmonės vadovas daugumai darbuotojų moka didesnius atlyginimus nei iš tikro turėtų mokėti.

Aptariant tikslus analizės rezultatus, teigtina, kad bendrai įmonės darbuotojų mėnesinis darbo užmokestis sumažėtų 4824,10 eurų arba 18,7 proc., vertinant absoliutine verte (nuo 25830 eurų iki 21005,90 eurų). Šis darbo užmokesčio pokytis lemtų darbdavio pagrindinio atlyginimo išlaidų sumažėjimą iki 6327,78 eurų (18,7 proc.), t.y. nuo 33883,63 eurų iki 27555,85 eurų.

Gauti rezultatai patvirtino hipotezę, kad pritaikius DSTI Metodiką, UAB „Vilkikas“ darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio išlaidos sumažėtų (virš 18 proc.), kadangi analizuojamos įmonės darbo užmokesčio sistema nebuvo pakankamai skaidri ir motyvuota, t.y. darbo užmokestis nebuvo tinkamai diferencijuotas pagal mūsų aptartus kriterijus. Tačiau gauta ekonomija galėtų būti panaudota darbuotojų papildomam darbo užmokesčiui, tai paskatintų dirbančiuosius siekti geriausių darbo rezultatų, kas padidintų bendrovės efektyvumą.

## LITERATŪRA

1. Dambrauskaitė G., Marcijonas A., Monkevičius E. ir kt. (2004). *Lietuvos teisės pagrindai*. Vilnius: Justitia.
2. Butkus F. S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.
3. Vanagas P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
4. Martinkus B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
5. Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
6. Župerkienė E., Žilinskas V. J. (2008). Vadovų karjerą skatinančių veiksnių analizė. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (57).
7. Gerikienė V., Blažienė I. (2003). Minimalaus darbo užmokesčio diferencijavimas: Tarptautinės nuostatos ir Europos Sąjungos šalių patirtis. *Jurisprudencija*, t. 40 (32); 56-64.
8. Mačernytė – Panomariovienė I. (2008). Teisė gauti teisingą apmokėjimą už darbą Lietuvoje. *Jurisprudencija. Mokslo darbai*, 1 (103); 30-36.
9. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. (2008). Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis: darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12). 25-29.
10. Tamašauskienė Z., Šileika A., Mačiulytė A. (2008). Darbo užmokesčio diferenciacijos teoriniai ir praktiniai aspektai. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3 (13), 165-178.
11. Lazauskaitė – Zabielskė J. (2010). Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 55.
12. Žiogelytė L. (2010). Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje. *Verslas XXI amžiuje*, 2 tomas, Nr. 2.
13. Žiogelytė L. (2011). Darbo užmokesčio diferenciacijos regioniniu aspektu Baltijos šalyse vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 5/1.
14. Raziulytė S. (2011). Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė Lietuvos pavyzdžiu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 4 (33).
15. Pukelienė V., Andriūnaitė E., Didžgalvytė M. (2011). Darbo kainos pokyčių Lietuvoje analizė. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 5/2.
16. Šeputienė J., Končiūtė L. (2011). Darbo užmokesčio ir nedarbo lygio sąryšio Lietuvoje vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (21). 16-23.
17. Žiogelytė L. (2012). Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų Lietuvoje vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (26). 6-16.



18. Beržinskienė D., Raziulytė S. (2012). Darbo našumo ir darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės vertinimas Lietuvos pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (26). 33-41.
19. Tamašauskienė Z., Stankaitytė A. (2013). Priklausomybės tarp darbo užmokesčio ir darbo našumo Lietuvoje vertinimas: teritoriniai ir sektoriniai aspektai. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 1 (30), 24-35.
20. Granickas V. (2010). Teisingo apmokėjimo už darbą principo įgyvendinimo bruožai. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (7): 311-328.
21. Lazutka R., Skučienė D., Žalimienė L. ir kt. (2008). Socialinių darbuotojų profesinės rizikos veiksniai. *Socialinis darbas*, Nr. 7 (3).
22. Dauskurdas V. (2003). Darbo užmokesčio formos ir sistemos. *Vadovo pasaulis*, 2-12.
23. Šileika A., Blažienė I., Gerikienė V., Grigoras V. (2004). *Darbų ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: Agora.
24. Granickas V. (2012). Kintamosios darbo užmokesčio dalies nustatymo ir keitimo problemos siekiant įgyvendinti teisingo darbo apmokėjimo principą. *Socialinių mokslų studijos*, 4 (4): 1585-1603.
25. Palidauskaitė J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25.
26. Variakojis P. (2004). Garantinių išmokų ir priemokų sampratos ir atskyrimo problemos darbo teisėje. *Jurisprudencija*, t. 56 (48); 12-19.
27. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, T. 18. Nr. 4, p. 105-117.
28. Marčinskas A., Diskienė D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika* 55-56. ISSN 1392-1258.
29. Šileika A., Tamašauskienė Z., Zaleckis E. (2009). Gyvenimo lygis ir jo lyginamoji analizė Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 3 (17), 84-95.
30. Tamašauskienė Z., Damašienė V. (...). Išsilavinimo pajamų normos ir jų lyginamoji analizė.
31. Pereira J., Galego A. (2012). Inter – Regional Wage Differentials in Portugal: An Analysis Across the Wage Distribution. *Regional studies*, pp. 1-18, iFirst article.
32. Rudytė D., Beržinskienė D., Prichotskytė F. (2008). Darbo užmokesčio diferenciacija: veiksniai ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (12). 251-261.
33. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Prieiga per internetą: [www.lrs.lt](http://www.lrs.lt)

34. Prieiga per internetą: <https://www.manofinansai.lt/lt/biblioteka/35>
35. Morkevičius V. (2013). Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 12, Nr. 3.
36. Balvočiūtė R., Bakanauskienė I. (2011). Darbo paskatų ir motyvacijos veiksnių tyrimas Šiaulių miesto gamybos ir paslaugų sektoriaus įmonėse. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 4 (25), 56-62.
37. Guogis A. (2008). Dėl Lietuvos socialinės apsaugos sampratos. *Socialinis darbas*. Nr. 7 (2).
38. Grybaitė V. (2006). Lyčių lygybė darbo rinkoje: moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumai. *Verslas: teorija ir praktika*. VII t., Nr. 3, 168-173.
39. Brazienė R., Merkys G. (2012). Jaunimo ir jaunų suaugusiųjų pasitenkinimo darbu veiksniai Lietuvoje. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (78).
40. Gruževskis B., Okunevičiūtė – Neverauskienė L., Česnuitytė V. (2007). Asmenų, neturinčių pagrindinio išsilavinimo, integracijos į Lietuvos darbo rinką problemos. *Socialinis darbas*. Nr. 6 (2).
41. Mikėnė S. (2007). Darbo organizavimo modelio pokyčių tendencijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. *Socialinis darbas*. Nr. 6 (1).
42. Sadauskas J., Leliūgienė I. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra. *Socialinis darbas*. Nr. 9 (2).
43. Šileika A., Martinaitytė L. (2012). Asmeninio vartojimo ir vidaus investicijų Lietuvoje ryšio analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (27). 8-19.
44. Mačernytė – Panomariovienė I. (2003). Dispozityvios garantijos darbuotojams darbdaviui tapus nemokiam. *Jurisprudencija, 2003, t. 40 (32); 65-73*.
45. Šileika A., Zabarauskaitė R. (2006). Skurdas, jo matavimas ir tendencijos Lietuvoje. *ISSN 1392-1258. Ekonomika 2006 74*.
46. Rakauskienė O. G., Bikas E. (2007). Lietuvos gyventojų santaupos: moterų ir vyrų taupymo elgsenos modeliai. *ISSN 1392-1258. Ekonomika 2007 79*.
47. Usonis J. (2007). Saugos ir sveikatos darbe reglamentavimo problemos kelių transporto srityje. *Jurisprudencija, 2007, t. 1 (91); 59-64*.
48. Woolfson C. (2005). Darbo aplinka Baltijos šalyse: problemos ir sprendimai. *Pinigų studijos 2005/3. Integracijos aspektai*.
49. Šileika A., Paškevičiūtė J. (2013). Lietuvos tapsmo gerovės valstybe prieštaros. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (29). 8-19.

50. Matuzienė I., Šavareikienė D. (2005). Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. *ISSN 1648-8776. Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (5).
51. Klupšas F., Vanagienė V. (2008). Šiuolaikinių atlyginimo už darbą tendencijų raiška ūkininkų ūkiuose. *ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 14 (3). *Research papers*.
52. Jasinavičius R., Ganiprauskas V. (...). Lietuvos vidutinių darbo užmokesčio bei senatvės pensijos verčių tyrimas. *Darnaus vystymosi strategija ir praktika / Mokslo darbai*.
53. Matuzienė I., Šavareikienė D. (...). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai. *Šiaulių universitetas*.
54. Usonis J. (2003). Darbo įstatymų bendrumo ir diferenciacijos principas. *Jurisprudencija*, 2003, t. 40 (32); 85-91.
55. Vveinhardt J., Žukauskas P. (2010). Ekonominės mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose pasekmės: žalos sveikatai aspektas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai: 2010.4/1*.
56. Dumčiūtė V. (2008). Darbuotojų, kurių darbo pobūdis susijęs su didesne protine, emocine įtampa, darbo laiko sutrumpinimas: teisiniai ir praktiniai aspektai. *ISSN 1392-1274. Teisė 2008* 67.
57. Tartilas J. (2004). Darbuotojų socialinės saugos ir sveikatos įstatymo teisinės problemos. *Socialinis darbas*. Nr. 3 (1).
58. Radzevičius E. (2012). Current relevant issues in accident prevention methodology. *Socialiniai tyrimai/Social Research*. Nr. 1 (26), 37-44.
59. Šileika A., Tamašauskienė Z., Bartelienė N. (2010). Darbo užmokesčio ir darbo našumo lyginamoji analizė Lietuvoje ir kitose ES (15) šalyse. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 3 (20), 132-143.
60. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *ISSN 1392-0359. PSICHOLOGIJA 2008* 37.

# **PRIEDAI**

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

Veiksniai	Veiksmo vertė	
	balai	%
<b>1. Išsimokslinimas</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
1.1. Darbui atlikti išsimokslinimas nebūtinai	15	20
1.2. Vidurinis išsimokslinimas	22,5	30
1.3. Profesinė mokykla	30	40
1.4. Aukštesnysis išsimokslinimas, kolegija	37,5	50
1.5. Aukštasis išsimokslinimas, bakalauro	45	60
1.6. Magistras	60	80
1.7. Mokslų daktaras	75	100
<b>2. Profesinė patirtis</b>	<b>70</b>	<b>14</b>
2.1. Darbas nereikalauja darbo patirties. Paprastas, pasikartojantis darbas	7	10
2.2. Reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 3 mėn.	14	20
2.3. Reikalinga 1 metų darbo patirtis. Darbas pasikartoja. Vidutinio sudėtingumo arba paprastas įvairus darbas	21	30
2.4. 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis	28	40
2.5. 3 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis ir 1 metų vadovavimo patirtis	35	50
2.6. 4-5 metų praktinė patirtis. Įvairus sudėtingas darbas	42	60
2.7. Didesnė nei 5 metų darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	49	70
2.8. Gebėjimas apibendrinti duomenis ir pateikti jų analizę	56	80
2.9. Gebėjimas vadovauti funkciniai veiklos kryptiai (gamybai, pardavimams, teisei)	63	90
2.10. Ypatingi analitiniai sugebėjimai, didelė vadovavimo patirtis	70	100
<b>3. Pareigų ir vadybos lygiai</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
3.1. Žemos kvalifikacijos reikalaujantys darbai	5	10
3.2. Vidutinės kvalifikacijos reikalaujantys darbai ir tarnautojų darbai	10	20
3.3. Aukštos kvalifikacijos darbai ir asocijuotų specialistų darbai	15	30
3.4. Specialistai	20	40
3.5. Vyresnieji specialistai ir žemutinės grandies vadovai	25	50
3.6. Padalinių vidutinės grandies vadovai	30	60
3.7. Centrinės administracijos vidutinės grandies vadovai	35	70
3.8. Teritorinių padalinių vadovai	40	80
3.9. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už konkrečią svarbią bendrovės veiklai sritį	45	90
3.10. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą	50	100
<b>4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
4.1. Standartiniai darbai	7,5	10
4.2. Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai yra kontroliuojami	15	20
4.3. Sprendimai savarankiški, problemos apibrėžtos, kontroliuojamas rezultatas	22,5	30
4.4. Darbas savarankiškas, kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas	30	40
4.5. Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultatą	37,5	50
4.6. Operatyvūs sprendimai, kurie nulemia veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką	52,5	70
4.7. Sprendimui priimti reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimo įtaka visai organizacijai (taktikai ir politikai)	60	80
4.8. Vadovavimas kolektyviniam valdymo organui, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais	75	100

Veiksniai	Veiksnių vertė	
	balai	%
<b>5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe</b>	<b>70</b>	<b>14</b>
5.1. Aukštas struktūrizavimo lygis (rutininiai darbai)	7	10
5.2. Vidurinis struktūrizavimo lygis (fizinį profesijų darbai)	14	20
5.3. Žemas struktūrizavimo lygis (intelektualių profesijų darbai)	21	30
5.4. Žemas struktūrizavimo lygis, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių	28	40
5.5. Veiklą apsprendžia bendravimas su kitų padalinių nariais (grupės vadovas)	35	50
5.6. Užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės	42	60
5.7. Vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudoti nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos	49	70
5.8. Labai didelis neapibrėžumas, reikalaujantis kelių specialybių žinių	56	80
5.9. Placiaplaniškas darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, iniciacijos, aukšto išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių įvertinimo	70	100
<b>6. Atsakomybė</b>	<b>60</b>	<b>12</b>
6.1. Nėra materialinės atsakomybės	6	10
6.2. Atsakomybė už darbo priemones	12	20
6.3. Materialinių vertybių valdymas, nesusijęs su nuostoliais (maža nuostolių tikimybė)	18	30
6.4. Atsakomybė už grupės veiklos administravimą (mažų grupių vadovai)	24	40
6.5. Didelė veiklos įtaka klientų išsaugojimui	30	50
6.6. Atsakomybė už personalo ugdymą, finansinių išteklių naudojimą, darbo įstatymų taikymą	36	60
6.7. Didelė finansinių sandorių įtaka organizacijos pelnui	42	70
6.8. Atsakomybė už materialines ir finansines vertybes, nulemianti savarankiško regioninio padalinio veiklą arba veiklos sferą	48	80
6.9. Atsakomybė už konkrečios veiklos politikos formavimą ir jos įgyvendinimą	54	90
6.10. Atsakomybė už dideles materialines (finansines) vertybes ir žmogiškąjį kapitalą, susijusi su didelių nuostolių rizika	60	100
<b>7. Darbo sunkumas</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
7.1. Nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos darbas	10	20
7.2. Sudėtingas fizinis darbas (vairuotojai, kopijuotojai ir pan.)	15	30
7.3. Epizodiškai sukeliantis nervinę įtampą darbas	20	40
7.4. Darbas, susijęs su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa	30	60
7.5. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas; veikla, nereglamentuota darbo laiku	40	80
7.6. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, susijęs su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos	50	100
<b>8. Darbo sąlygos</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
8.1. Kabinetas ar kitas pastatas (darbo vieta), kuriuose kontroliuojamos darbo sąlygos	10	20
8.2. Iš dalies galima kontroliuoti darbo vietos temperatūrą, ribotas santykis su purvu, triukšmu ir kvapais. Minimalus pavojus sveikatai ir saugumui	25	50
8.3. Darbas su sudėtingais įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių ar saugos veiksnių	30	60
8.4. Sunkios fizinės sąlygos, dirbant šaltu oru, karštyje, dulksėse, triukšmingoje aplinkoje	35	70
8.5. Nepalankios sanitarinės sąlygos arba sunkios psichologinės darbo sąlygos, esant normalioms fizinėms sąlygoms	40	80
8.6. Darbas padidinto pavojingumo ar sveikatai ir saugumui nepalankiomis sąlygomis	45	90
8.7. Darbas ekstremaliomis sąlygomis, neprognozuojamoje aplinkoje	50	100

## Darbo vietos vertinimo kortelė

Pareigos: \_\_\_\_\_

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

Pareigybių įvertinimas balais nustato jų priklausomybę konkrečiai tarifinei darbo užmokesčio kategorijai.

Darbo įvertinimo ekspertai:

.....  
 vardas, pavardė parašas

.....  
 vardas, pavardė parašas

.....  
 vardas, pavardė parašas

Darbo įvertinimui pritarė centrinė vertinimo komisija

2004 m. .... mėn. .... d.

Protokolo Nr.

Komisijos pirmininkas

.....  
 vardas, pavardė parašas

Komisijos sekretorius

.....  
 vardas, pavardė parašas

## Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai

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



## Specialių žinių įvertinimo schema

DU ka- te- go- rija	Balai	Kalbų žinojimas *				Kompiuterių ir automašinių valdymo sugebėjimai, jei to reikia darbui				Įnašas į veiklos efektyvumą (darbo reikšmingumas)					Technologijos sudėtingumas		
		1	2	3	4	Kom- piute- riai	Auto- maši- nos	K + A	Prog- rama- vimas	Darbo vietos	Pada- linio	Verslo vnt.	Orga- niza- cijos	Re- gio- no	Pap- rasta	Sudė- tinga	Labai sudė- tinga
1										+10							
2										+10							
3										+10							
4										+10							
5										+10							
6										+10							
7		+10				-10	+10				+10						+15
8		+10				-10	+10				+10						
9			+10			-10	+10				+10					+10	
10			+10				+10				+10					+10	
11			+10								-10						+10
12			+15					+15	+15			+10					+10
13			+15					+15	+15			+10					+10
14			+15					+15	+15			+10					+10
15			+15					+15	+15			+10					+15
16			+15					+15	+15			+10					+15
17			+15					+15	+15			+10					+15
18			+15	+20				+15				+10					
19			+15	+20				+15				+10					
20			+15	+20				+15				+10					
21			+15	+20									+15				
22			+15	+20									+15				
23			+10	+10										+20			
24			+10	+10										+20			
25														+20			

\* 1 – patenkinamos užsienio kalbų žinios (sugebėjimas šiek tiek kalbėti ir skaityti žodyno pagalba); 2 – vidutinės užsienio kalbų žinios (sugebėjimas kalbėti ir šiek tiek rašyti); 3 – geros užsienio kalbų žinios (mokėjimas kalbėti ir rašyti); 4 – profesionalios užsienio kalbų žinios.