

DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VIDINIŲ IR IŠORINIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

Laura Žiogelytė

*Vilniaus universitetas, Saulėtekio al. 9, LT - 10222 Vilnius, Lietuva
El.paštas: laura.ziogelyte@ef.vu.lt*

Santrauka. Darbo apmokėjimo, kaip vienos iš žmogiškųjų išteklių valdymo sudėtinės dalies, organizavimas yra sudėtingas, dinamiškas, daugiaelementis procesas. Nuo daugybės tiek vidinių organizacijos ir darbuotojo, tiek išorinės aplinkos sparčiai kintančių veiksnių, jų grupių, darančių įtaką darbo apmokėjimo procesui organizacijoje, priklauso organizacijoje dirbančių darbuotojų gerovė, našumo lygis, kaita ir lojalumas, taip pat motyvacija siekiant asmeninių poreikių patenkinimo ir prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Straipsnyje, išanalizavus darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darančių išorinių ir vidinių veiksnių, jų grupių teorinius aspektus, remiantis anketinės apklausos ir lyginamosios analizės metodais praktiškai nagrinėjamas darbuotojų požiūris, vertinant juos motyvuojančius veiksniai, kurie yra darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai.

Raktiniai žodžiai: darbo apmokėjimas, darbo užmokestis, vidiniai veiksniai, išoriniai veiksniai, motyvuojantys veiksniai.

Jel: J30, J31.

1. Įvadas

Sunkiai prognozuojamoje šiandieninėje verslo aplinkoje, organizacijų veikla grindžiama žinių vadybos ir ekonomikos principais, kurių įgyvendinimas susijęs su aukšta darbuotojų kvalifikacija, gamybos proceso mechanizavimu ir automatizavimu organizacijose, kai svarbiausiu elementu darbo procese tampa skirtingų pareigų darbuotojų komunikacija ir kooperacija, tarpusavio pagalba, didesnis kiekvieno darbuotojo asmeninis indėlis, įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus. Sąlygojant minėtoms aplinkybėms, daug sudėtingesnis yra ir darbo apmokėjimo procesas, nes atsisakoma griežtos pareigybių klasifikacijos, kiekvieno darbuotojo darbo užmokesčio fiksavimo, kitaip tariant, kuriamos naujos, šiuolaikinės darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemos, atsižvelgiant į daugybę vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių. Žmogiškųjų išteklių valdyme pripažįstama, kad apmokėjimas už darbą yra pagrindinis darbuotojo – darbdavio santykių parametras (Bakanauskienė *et al.* 2003), todėl kiekvienai organizacijai būtina užtikrinti teisingo, darbuotojus motyvuojančio darbo užmokesčio nustatymą ir apskritai ži-

nių ekonomikos principais pagrįstos darbo apmokėjimo politikos įgyvendinimą, nuolat atsižvelgiant tiek į išorinės, tiek į vidinės aplinkos pokyčius. Ekonominis nuosmukis (vienas iš išorinių darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių) Lietuvoje ir visame pasaulyje dar labiau išryškino apskritai žmoniškųjų išteklių valdymo, o ypačingai darbo apmokėjimo problemas verslo organizacijose. **Problema** ta, kad svarbu laiku pastebėti vykstančias permainas ir galimas jų pasekmes tiek organizacijai (veiklos rezultatams, vidinei kultūrai), tiek pačiam darbuotojui (darbo užmokesčio, našumo, savijautos kitimui ir kt.), t.y. remiantis atitinkamais kriterijais įvertinti išorinių ir vidinių veiksnių įtaką darbo užmokesčio nustatymui, jo kitimo pagrindimui tiek darbuotojo, tiek organizacijos atžvilgiu. Nėra suformuotas išsamus šių klausimų teorinis pagrindas.

Tikslas – įvertinti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumą.

Tyrimo metodai: sisteminė lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros analizė, interpretavimas, anketinės apklausos rezultatų lyginamoji analizė ir apdorojimas statistinės analizės programinės įrangos paketu SPSS.

2. Darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darantys veiksniai: teoriniai aspektai

Šiuolaikinėje darbo rinkoje būtina sukurti mokėjimo už darbą sistemas, leidžiančias diferencijuoti darbo užmokestį pagal skirtingo sudėtingumo ir svarbos darbus, užtikrinti teisingumo principo įgyvendinimą organizacijos viduje ir išvengti diskriminacijos apmokant už atliktą darbą (Gerikienė *et al.* 2009). Siekiant šių tikslų įgyvendinimo, organizacijos privalo spręsti visas su darbuotojų darbo apmokėjimu susijusias problemas, atsižvelgiant į darbo apmokėjimo ir apskritai žmoniškųjų išteklių valdymo procesui įtaką darančius veiksnius.

Darbo užmokestis yra pozityvus darbuotojų stabilumą užtikrinantis elementas, o tinkamai sukurtos darbo apmokėjimo sistemos dėka darbuotojui nustatomas darbo užmokestis užtikrina organizacijai lojalių darbuotojų išlaikymo ir didesnio pelno augimo galimybes (Stankevičienė *et al.* 2010). Netinkamai, remiantis neaiškiais principais, neatsižvelgus į daugelį įtaką darančių veiksnių, parengta darbo apmokėjimo sistema atneša organizacijai „nuostolį“, kuris lemia prastus finansinius rodiklius, darbuotojų konfliktų, nepasitenkinimo didėjimą (Zakaria *et al.* 2011). Šiuolaikinės organizacijos įvairių vidinių ir išorinių įtaką darančių veiksnių kontekste privalo suderinti darbo apmokėjimo sistemos praktiką su žmoniškųjų išteklių strategija, taip pat bendra organizacijos veiklos strategija, kad būtų pasiektas didesnis našumas tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu (Allen *et al.* 2001).

Mokslinėje literatūroje išskiriama daug darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darančių veiksnių, kurių svarba ir pobūdis darbo apmokėjimo procesui įvairių autorių traktuojama skirtingai, nors galima rasti ir panašių bruožų. Visuose apmokėjimo už

darbą požiūriuose darbo apmokėjimui organizacijoje darančių įtaką veiksnių įvairovė skirtingų autorių klasifikuojama, grupuojama į atskirus blokus pagal tam tikrus požymius. Dažniausiai minėtieji veiksniai išskiriami atsižvelgiant į tai, ar jie priklauso nuo konkrečios organizacijos vidinės aplinkos ypatumų, ar yra bendri visoms verslo organizacijoms (visoms veikiančioms konkrečioje ekonominėje veikloje) atskiros šalies aplinkoje. Pagal šiuos požymius darbo apmokėjimo dydį lemiantys veiksniai išskiriami kaip *išoriniai* ir *vidiniai* veiksniai, kurie dažniausiai sutapatinami su darbo užmokesčio dydį reguliuojančias veiksniais (Armstrong 2009; Vanagas 2009). Kitas požymis, kuriuo remiantis vertinami darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai, yra darbuotojo darbo vertintojo pozicija. Pagal šį požymį visi veiksniai skiriami atsižvelgiant į tai, ar darbuotojo darbo vertintojo subjektyvi nuomonė gali daryti įtaką tam tikro veiksnio įtakos svoriui nustatant darbo užmokestį. Remiantis šiuo kriterijumi darbo apmokėjimą sąlygojantys veiksniai neretai įvardijami kaip *objektyvūs socialiniai* veiksniai (gali būti sutapatinti su anksčiau minėtais išoriniais veiksniais) ir *subjektyvūs socialiniai* veiksniai (arba vidiniai poveikio organizacijai veiksniai).

Prie pagrindinių darbo užmokesčio diferenciacijai *išorinių* arba *objektyvių socialinių* veiksnių yra priskiriami tokie veiksniai kaip darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis šalyje, šakoje ir to paties pobūdžio veiklos organizacijose, gyvenimo lygis, profesinių sąjungų veikla, darbo jėgos pasiūla ir paklausa rinkoje, kolektyvinė sutartis, šalies vyriausybės darbo apmokėjimo politika, gamtinė aplinka. Objektiviūs veiksniai susiklosto per ilgesnį istorinį laikotarpį ir veikia darbo užmokesčio lygį šalyje (Rudytė *et al.* 2008). M. Armstrong (2009) nuomone išoriniai veiksniai skatina organizacijas laikytis tokios darbo apmokėjimo politikos, kad darbuotojų darbo užmokesčiai “atitiktų rinkos situaciją”, būtų teisingi ir lygūs, užtikrintų organizacijos konkurencingumą darbo rinkoje ir augimo galimybes. Tai patvirtina David Ricardo ir Jean-Baptiste Say išplėtotą *Išgyvenimo* arba *Minimalaus išgyvenimo teorija*, kuri remiasi prielaida, kad darbuotojui pakanka gauti darbo užmokestį, reikalingą patenkinti pagrindinius, minimalius namų ūkio išgyvenimo poreikius (ne individualaus darbuotojo). Kuo didesnę darbuotojo pajamų dalį sudaro darbo užmokestis, tuo žmogus skiria jam didesnę reikšmę. Dažnai darbo užmokestis tiesiogiai veikia ne tik pragyvenimo lygį, bet ir visuomeninę padėtį, pripažinimą organizacijoje ir už jos ribų (Šileika *et al.* 2007; Lesch *et al.* 2010).

Kalbant apie *vidinius* organizacijos arba *subjektyvius socialinius* veiksnius, dažniausiai autoriai akcentuoja tokius veiksnius, kaip konkretaus darbo vertė ir organizacijoje naudojama darbo (pareigybių) vertinimo sistema, reliatyvi darbuotojo vertė, darbdavio išgalės mokėti, organizacijos finansinė būklė, organizacijos dydis, darbo kiekis ir kokybė, darbuotojo išsilavinimas ir kvalifikacija, darbuotojo darbo stažas ir pareigybės, iniciatyvos, organizacijos imlumas ne tik kapitalui, bet ir žmogiškiesiems ištekliams. Subjektyviojo darbo veiksnio sureikšminimas sunkina darbo apmokėjimo organizavimo formų ir modelių parinkimą organizacijoje. Darbo apmokėjimą lemia ne tik kieky-

biniai ir kokybiniai darbo rezultatų aspektai, bet ir darbuotojo savybės – kvalifikacija, potencialas, kooperacijos su bendradarbiais lygis ir kt. (Žaptorius 2005). Darbuotojo kvalifikacijos lygio augimas veikia tokius subjektyviuosius veiksnius kaip darbuotojo požiūris ir nusiteikimas dirbti. Kitaip tariant, darbuotojo kvalifikacijos ir nuo jos priklausančio darbo užmokesčio kilimas yra darbo našumo didinimo pagrindas (Tamašauskienė *et al.* 2008). Priklausomai nuo darbuotojų kompetencijos kyla darbuotojų mobilumo, darbų sudėtingumo ir atsakomybės, lanksčių grafikų, darbo užmokesčio (diferencijuojant darbuotojus pagal orientaciją į ilgalaikes darbo sutartis ir trumpalaikes) reikalavimai (Čiutienė *et al.* 2006). Paminėtina, tai, kad darbo apmokėjimo procese laikas yra svarbus matmuo, todėl, kad kai kurios darbo užmokesčio priemonės yra pagrįstos trumpalaikiais rezultatais, tuo metu, kai kitos orientuotos į ilgalaikius rezultatus, darbuotojų lojalumą (Yanadori *et al.* 2006).

Vidinių organizacijos veiksmų reikšmingumą akcentavo *žmonių santykių (elgesio, elgesio reguliavimo) teorija* (E. May, A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor, Ch. Argyr) teigianti, kad valdant organizaciją yra ypač svarbūs tarpusavio santykiai, aplinkos sąlygos, valdymo metodai (ką galima priskirti prie minėtų vidinių arba subjektyvių socialinių organizacijos veiksmų) įgalinantys maksimaliai pasireikšti darbuotojo iniciatyvai, savarankiškumui, savęs realizavimui. Darbuotojų darbingumą galima pagerinti sudarant geresnes fizines darbo sąlygas, tačiau atliekamų tyrimų metu suabejota teoriniais pagrindais – buvo gauti rezultatai, kad darbo našumas priklauso ne tik nuo organizacinio lygio ir darbo sąlygų, bet ir nuo socialinio psichologinio klimato organizacijoje. Kitaip tariant, pozityvaus psichologinio, socialinio darbo klimato sukūrimas organizacijoje žymiai didina darbuotojų darbo produktyvumą (Lesch *et al.* 2010; Šileika *et al.* 2007). Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos integravimas yra susijęs su žmonių tarpusavio santykiais, pasitikėjimu, vadovų atsakomybe organizacijoje, o žmogiškųjų išteklių valdymo potencialo plėtojimas susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų tobulinimu (Lobanova 2009).

Šie minėti veiksniai yra darbuotojus motyvuojantys veiksniai ir darbo apmokėjimo proceso organizacijoje rezultatas – nustatytas darbo užmokestis ir kartu skatinimo priemonės darbuotojui. Geriausiai darbą stimuliuoja tokie motyvai: didelis užmokestis už darbą, kuris turi atitikti pastangas, perspektyva pakilti karjeros laiptais, geri santykiai su vadovybe ir bendradarbiais, tinkamos darbo sąlygos ir teigiamos emocijos susijusios su darbu (savirealizacijos galimybė, darbuotojo profesionalumo pripažinimas, susidomėjimas darbu, galimybė savarankiškai priiminėti sprendimus, kūrybinė laisvė) (Kumpikaitė *et al.* 2011).

I. Bakanauskienė ir D. Brasaitė (2011) kalbėdamos apie žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos dedamąsias, darbo apmokėjimą priskyrė prie darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklų, taip pagrįsdamos darbo apmokėjimo glaudžias sąsajas su darbuotojų motyvavimu, kuris apibrėžiamas kaip gebėjimas darbuotojus sudo-

minti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti, atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų motyvacija yra situacinis dalykas – kintant situacijai, ji turi kisti (Klupšas 2009). Žmogiškųjų išteklių krizių analizė parodė, kad darbuotojų nepasitenkinimas yra viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių krizių (kurios, remiantis autorių tyrimų duomenimis, yra vienos dažniausiai pasitaikančios analizuotose Kinijos organizacijose šalia ekonominių ir reputacijos krizių) vidinių priežasčių. Kitos priežastys – organizacijos valdymo sistemų pokyčiai, netinkamas valdymas ir verslo plėtra (Gao *et al.* 2010).

V. Kumpikaitė (2007) teigia, kad tiriant žmogiškųjų išteklių funkciją svarbu nagrinėti žmogiškųjų išteklių planavimo ir valdymo, darbuotojų įtraukimo, darbuotojų mokymo ir ugdymo, darbuotojų darbo atlikimo ir pripažinimo, darbuotojų pasitenkinimo kategorijas. Šiuo atveju darbo apmokėjimo priskyrimas prie darbuotojų pasitenkinimo kategorijos, patvirtina, kad atlyginimas – tai viskas, ką darbuotojas laiko vertinga sau, o problema yra ta, kad žmonių vertybių supratimas yra skirtingas (Maceika *et al.* 2007).

Kiti autoriai teigia, kad visus veiksnius darančius įtaką darbo apmokėjimui tikslinga išskirti į tris grupes: organizacijos **išorinės aplinkos** veiksniai (dar vadinami **rinkos**) – socialiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai (pakilimai, krizės, nuosmukiai), politiniai veiksniai, technologiniai veiksniai, paklausa, darbo jėgos demografiniai pokyčiai, didėjanti tarptautinė konkurencija; organizacijos **vidinės aplinkos** veiksniai – darbuotojų skaičius, darbo sąlygos, darbo sudėtingumas, darbo kiekis, jo intensyvumas, turimas darbo užmokesčio fondas, gaminamų prekių pasiūla, organizacijos dydis, gaminamos produkcijos pobūdis (vienarūšė, įvairiarūšė ar pakaitalai); **individualūs, su darbuotoju susiję** veiksniai (dar vadinami **asmens**) – žmonių fizinių ir protinių galimybių skirtumai, darbuotojo požiūris į darbą, noras tobulėti, darbuotojų išsilavinimas, didesnis indėlis į karjerą. Pastaruosius **asmens** veiksnius galima sutapatinti su jau minėtu vidinės organizacijos aplinkos veiksmu *reliatyvi darbuotojo vertė*, kurią galima išreikšti kaip darbuotojų profesinių (specialios profesinės žinios ir gebėjimai), socialinių (susijusių su komunikavimo, komandinio darbo gebėjimais) ir konceptualių (apimančių sisteminių mąstymą ir visapusišką turimų žinių panaudojimą) kompetencijų, būtinų darbe, visumą (Savanevičienė *et al.* 2008). Darbuotojai stengsis panaudoti darbe visas sukauptas žinias ir kompetencijas, jeigu organizacijos darbo apmokėjimo sistema bus orientuota į gerus darbuotojų rezultatus ir užsibrėžtų tikslų pasiekimą, t.y. apmokėjimo ir skatinimo sistema sudaryta, atsižvelgus į tokias veiksmų grupes kaip darbuotojų nuostatos ir vertybės, darbo prigimtis, organizacijos kultūra, kasdienis darbo procesų organizavimas ir valdymas (Tepp *et al.* 2006). Yra atvejų, kuomet apmokėjimas nėra tiesiogiai siejamas su veiklos rezultatais, tuomet gali būti, jog darbuotojai neatsakingai žiūrės į patį vertinimo procesą ir nebus motyvuoti našiai dirbti (Torrington *et al.* 2005).

Visa tai susiję su darbuotojų inovatyvumo, kūrybiškumo ir verslumo ugdymu, kas yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas. Darbuotojas privalo patenkinti savo saviraiš-

kos poreikius ir sieti tai su organizacijos tikslų įgyvendinimu, todėl svarbu sudaryti sąlygas inovatyviai veiklai, traktuojant darbuotojų inovatyvumą kaip vertybę (Maceika *et al.* 2010).

Prie individo arba asmens veiksmų, darančių įtaką darbo apmokėjimui organizacijoje tikslinga paminėti moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkį, t.y. darbo užmokesčio priklausomybę nuo darbuotojo lyties, kuri atsiranda dėl skirtingų lyčių charakteristikų ir dėl diskriminacijos darbo rinkoje (Grybaitė 2006).

Pabrėžtina tai, kad skelbiami statistiniai vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumai, organizacijų praktikoje yra dar didesni, nes fiksuojama tik pagrindinio darbo užmokesčio statistika, neatsižvelgiant į papildomas išmokas, priedus, suteiktas paslaugas ir naudas, o vyrų priėjimas ir naudojimas papildomu darbu užmokesčiu, suteikiamomis naudomis yra didesnis. To priežastis – moterų dominavimas mažai mokamose ir neperspektyviose profesinėse srityse (sveikatos, švietimo, maitinimo ir apgyvendinimo paslaugų), kur daug rečiau naudojamos tokios papildomos darbo apmokėjimo priemonės kaip telefono, automobilio, būsto suteikimas, medicinos paslaugos ir pan. (Grybaitė 2006).

Apibendrinant, teigtina, kad darbo apmokėjimo sistema, kuria organizacijos siekia nustatyti darbo užmokesį darbuotojams, turi būti nuolat stebima dėl greitai vykstančių pokyčių tiek išorinėje, tiek vidinėje organizacijos aplinkoje, darančių įtaką ir minėtųjų individualių darbuotojo (asmens) veiksmų kitimui. Pokyčiai valdomi remiantis teisingumo, nešališkumo, aiškumo, valdymo, kontrolės, darbo užmokesčio vertinimo principais atneša organizacijoms teigiamų rezultatų (Zakaria 2011).

3. Darbo apmokėjimo veiksmų reikšmingumo vertinimas darbuotojų požiūriu

2011 m. kovo – gegužės mėn. buvo apklausta 211 respondentų (įvairių prekybos ir paslaugų organizacijų darbuotojai) anketinės apklausos būdu, kurios tikslas – įvertinti darbuotojus motyvuojančius veiksmus, priklausomai nuo darbuotojo amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo. Kaip jau buvo minėta, nagrinėjant teorinius problemos aspektus, organizacijos, kurdamos efektyvią, originalią darbo apmokėjimo sistemą turėtų atsižvelgti į visus darbuotojus motyvuojančius veiksmus, kurie yra aukščiau aprašyti vidiniai organizacijos veiksniai. Respondentai nuo vieno iki septynių balų (1 – mažiausiai svarbus, 7 – svarbiausias) įvertino septynis išskirtus veiksmus: *piniginis darbo užmokestis, savęs išreiškimas darbe, savo žinių panaudojimas, saugi ir sveikatai nepavojinga darbo aplinka, geri santykiai su vadovais ir kolegomis, patogus darbo laikas, karjeros siekimo galimybės, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas*, kurie yra kaip darbo apmokėjimo proceso metu nustatytas atlyginimas ir skatinimas darbuotojui už darbą.

Rezultatai, gauti atlikus apklausą, statistiškai apdorojami ir analizuojami statistinės analizės programinės įrangos paketu SPSS. Svarbiausias motyvuojantis darbuotojus dirbti veiksnys buvo išskirtas *piniginis darbo užmokestis* – respondentai įvertino kaip labai svarbų motyvuojantį veiksnių (vidutiniškai visi apklaustieji įvertino 6,6 balo iš 7 galimų balų), kurio teisingas, pagrįstas ir aiškus nustatymas organizacijos darbo apmokėjimo sistemoje yra aktualiausias. Mažiausiai svarbus motyvuojantis vidinis darbo apmokėjimui įtaką darantis veiksnys buvo *atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas* (vidutinis visų apklaustųjų balas buvo 5,5 iš 7 galimų balų).

Kalbant apie respondentų veiklos sritį, išskirtina tai, kad dauguma apklaustųjų dirba paslaugų srityje – net 159 respondentai. Prekybos veikloje nurodė dirbą 52 apklaustieji darbuotojai. Tiek paslaugų, tiek prekybos srityse veikiančiose organizacijose dirbantys apklaustieji didžiausiu balu įvertino *piniginį darbo užmokestį* (atitinkamai vidutiniškai vertino 6,62 ir 6,69 balais dirbantys paslaugų ir prekybos veiklose). *Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas* taip pat mažiausiais balais buvo įvertintas, analizuojant rezultatus pagal darbo pobūdį: dirbantys paslaugas teikiančiose organizacijose vertino vidutiniškai 5,52 balais, o prekybos srities darbuotojai – 5,46 balais. Pažymėtina tai, kad tokį patį vidutinį balą dirbantys prekybos veikloje suteikė ir *savęs išreiškimo darbe, savo žinių panaudojimo* veiksniams, o tokiu pat aukštu balu kaip ir *piniginį darbo užmokestį* įvertino *saugią ir sveikatai nepavojingą darbo aplinką* (vidutiniškai įvertino 6,61 balo iš 7 galimų balų). Tuo tarpu paslaugų veikloje dirbantys respondentai minėtam veiksniumi skyrė vidutiniškai 6 balus. Taigi, prekybos organizacijų darbuotojai daug mažiau suinteresuoti maksimalaus savo žinių panaudojimo, karjeros kilimo galimybėmis nei dirbantys paslaugų sferoje darbuotojai.

Vertinant respondentų atsakymus pagal kitą požymį – apklaustųjų lytį, gauta, kad, tiek vyrai, tiek moterys didžiausiu balu vertino *piniginį darbo užmokestį*, kaip svarbiausią motyvuojantį veiksnių, tačiau moterų vidutinis vertinimo balas buvo žymiai didesnis 6,82 balo iš 7 galimų balų (tuo tarpu vyrų vidutinis balas siekė 6,32). Apskritai visus veiksnius, darančius įtaką darbo užmokesčiui arba motyvuojančius dirbti, moterys vertino vidutiniškai didesniais balais negu vyrai: *savęs išreiškimo darbe, savo žinių panaudojimo, gerų santykių su vadovais ir kolegomis* veiksniumis moterys įvertino vidutiniškai 0,9 balais daugiau, *saugią ir sveikatai nepavojingą darbo aplinką* moterų buvo vertinama 0,8 balais aukščiau. Vyrų ir moterų vertinimas mažiausiai skyrėsi (0,6 balais) tokių veiksnių kaip *atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas, karjeros siekimo galimybės, o patogaus darbo laiko veiksnio* vyrų ir moterų įvertinimas skyrėsi 0,4 balais. Pažymėtina tai, kad moterys, nors ir labiausiai vertina *piniginį darbo užmokestį*, tačiau kaip labai reikšmingus nurodė *gerus santykius su vadovais ir kolegomis* (vidutinis įvertinimas 6,73 balai, o jau minėtas *piniginis darbo užmokestis* įvertintas 6,82 balo). Tuo tarpu vyrai tik *piniginį darbo užmokestį* įvertino vidutiniškai daugiau nei 6 balai 7 balų skalėje, o visi kiti veiksniai nebuvo vertinami vidutiniškai daugiau kaip 5,95 balai (ne-

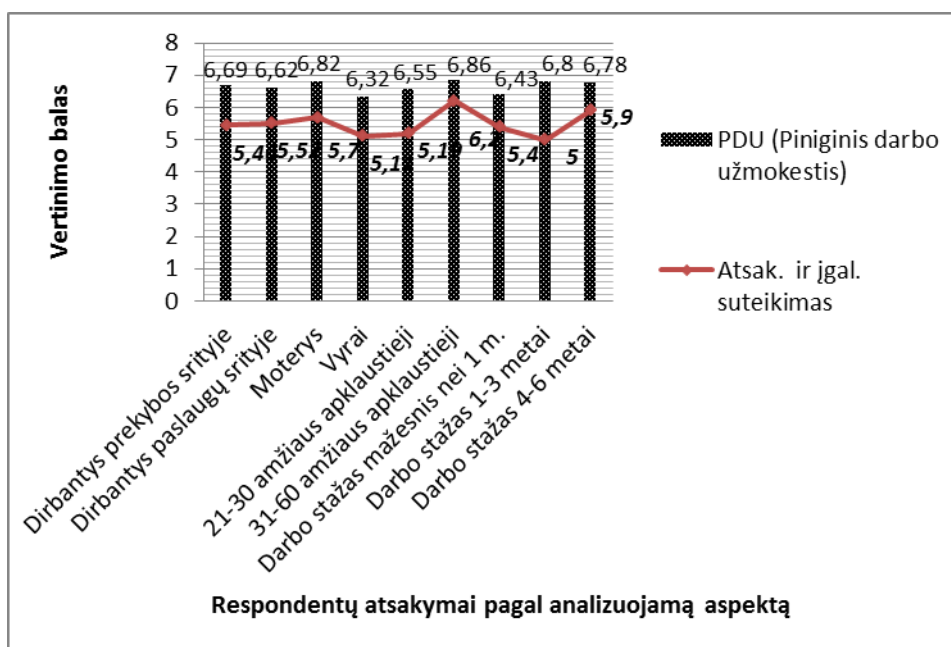
siekė 6 balų). Akcentuotina, kad vertinant vyrų ir moterų požiūrius, išryškėjo gana žymūs skirtumai.

Sudėtinga analizuoti respondentų atsakymus pagal kitą požymį – amžių, kadangi dauguma apklaustųjų buvo 21–30 metų amžiaus (151 respondentas). Šios amžiaus grupės apklaustieji aukščiausiais balais įvertino *piniginį darbo užmokestį* (vidutinis balas 6,55), taip pat *gerus santykius su vadovais ir kolegomis* (vidutinis balas 6,37). Mažiausius balus skyrė *atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo* veiksniai – vidutiniškai skyrė 5,19 balo. Kadangi dėl mažo kitų amžiaus grupių respondentų skaičiaus, netikslinga analizuoti jų atsakymus atskirose grupėse, todėl pateiktini tik bendri rezultatai: likusiųjų 31–60 amžiaus grupės respondentų (60 apklaustųjų) aukščiausiais balais buvo įvertinti *piniginis darbo užmokestis* (vidutiniškai 6,86 balo), *saugi ir sveikatai nepavojinga darbo aplinka* (vidutiniškai 6,66 balo). Mažiausias vidutinis vertinimo balas buvo skirtas tokiems veiksniams kaip *karjeros siekimo galimybės* ir *savęs išreiškimas darbe, savo žinių panaudojimas* (vienu balu mažesnis vidutinis įvertinamas nei minėtojo *piniginio darbo užmokesčio*, taip pat *saugios ir sveikatai nepavojingos darbo aplinkos*). Be abejo, vyresnio amžiaus darbuotojai dažniausiai jau yra užėmę tam tikras savo karjeros pozicijas organizacijoje, sukūrę santykius su kolegomis ir vadovais, kitaip tariant, „įsitvirtinę“, todėl šie veiksniai tampa ne tokie svarbūs kaip jaunesnio amžiaus žmonėms, dar tik siekiantiems minėtų tikslų.

Analizuojant apklaustųjų atsakymus pagal jų darbo stažą dabartinėje darbovietėje, gauta, kad respondentai, dirbantys organizacijoje mažiau nei metus (t.y. neįsitvirtinę dabartinėje darbovietėje) vidutiniškai aukščiausiu balu įvertino tokį veiksnių kaip *geri santykiai su vadovais ir klientais* (vidutiniškai 6,62 balo), o *piniginio darbo užmokesčio* vidutinis vertinimo balas buvo 6,43. Dirbantys 1–3 metus arba 4–6 metus dabartinėje darbovietėje *piniginį darbo užmokestį* vertino daug aukščiau – atitinkamai vidutiniškai 6,80 ir 6,78 balo. Apskritai, respondentų turinčių 4–6 metų darbo stažą daugelio veiksnių, tokių kaip *savęs išreiškimas, savo žinių panaudojimas, geri santykiai su vadovais ir kolegomis, patogus darbo laikas, karjeros siekimo galimybės, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas* vertinimas buvo vidutiniškai daug aukštesnis nei dirbančių mažiau nei vienus metus, ar 1–3 metus dabartinėje darbovietėje. Pavyzdžiui, minėtas paskutinis veiksnys, turinčių 4–6 metų darbo stažą darbuotojų buvo įvertintas net 0,9 balo aukščiau nei darbuotojų, turinčių 1–3 metų darbo stažą, ir 0,5 balais daugiau nei respondentų, dirbančių dabartinėje darbovietėje mažiau nei vienerius metus. Paminėtina tai, kad *saugi ir sveikatai nepavojinga darbo aplinka* 4–6 dabartinėje darbovietėje metus dirbančių respondentų buvo įvertinta mažesniais balais nei apklaustųjų, turinčių mažesnių darbo stažą.

Vėlgi, kitos grupės respondentų (6–10 metų darbo stažas ir daugiau kaip 10 metų darbo stažas dabartinėje darbovietėje) atsakymai neanalizuojami dėl mažo apklaustųjų skaičiaus. Daugiausia buvo apklausta nevedusių/netekėjusių respondentų (135 darbuo-

tojai), kurie didžiausiais balais įvertino *piniginį darbo užmokestį, gerus santykius su vadovais ir kolegomis* (vidutiniškai 6,50 ir 6,42 balo). Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausias motyvas darbuotojams Lietuvoje yra *piniginis darbo užmokestis*, kurio vertinimas žymiai skiriasi nuo mažiausiai svarbaus darbuotojams veiksnio *atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo*, kurio įvertinimas daugiau nei balu mažesnis (iš 7 galimų balų) lyginant su minėtu *piniginiu darbo užmokesčiu*. Tik 31–60 amžiaus grupės respondentų vidutinis *atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo* veiksnio vertinimas skiriasi nuo *piniginio darbo užmokesčio* mažiausiai – tik 0,6 balo) (1 pav.).



1 pav. Apklaustųjų darbuotojų *piniginio darbo užmokesčio, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo* veiksnių vertinimo skirtumai (sudaryta autorės)

Darbo užmokesčio nustatymui organizacijos viduje įtakos turi ne tik vyriausybės, bet ir organizacijos vykdoma darbo užmokesčio nustatymo politika (organizacijoje egzistuojanti darbo apmokėjimo sistema). Darbo apmokėjimo organizavimas organizacijoje yra sudėtingas procesas, įtakojamas daugybės dinamiškų ir statišκών veiksnų, nuo kurių priklauso dirbančių darbuotojų gerovė, našumo lygis, darbuotojų kaita, kvalifikacija, ir pagaliau, jų noras dirbti našiai ir kokybiškai (Žiogelytė 2011). Be abejo, piniginio darbo užmokesčio svarba neabejotina tenkinant bent minimalius darbuotojo gyvenimo poreikius, tačiau šalies ekonominio nuosmukio metu materialinės gerovės užtikrinimas tampa dar aktualesnis. Būtina akcentuoti ir darbuotojų požiūrį į tokius vidi-

nius organizacijos veiksnius kaip atsakomybės suteikimas, geri santykiai ir aplinka organizacijoje, savo žinių panaudojimo darbe galimybės, kuri reiktų keisti, suteikiant daugiau reikšmės (svarbos) minėtiems veiksniams. Siekimas maksimaliai išnaudoti sukauptas žinias ir patirtį, įgyti daugiau atsakomybės, dirbti geranoriškoje komandoje tiesiogiai koreliuoja su piniginio darbo užmokesčio augimu.

4. Išvados

1. Siekiant užtikrinti teisingas, lygias darbo apmokėjimo sąlygas darbuotojams, taip pat pagrįsti darbo užmokesčio diferenciaciją atskiriems darbuotojams, dirbantiems vienodos kvalifikacijos ir sudėtingumo darbu, būtina atsižvelgti į sparčiai kintančius išorinės aplinkos (objektyvius socialinius arba dar vadinamus rinkos veiksniais) ir vidinius organizacijos arba subjektyvius socialinius veiksniais, kurie išskaidomi į organizacijos ir asmens (individo) veiksmų grupes.
2. Įvertinus išorinės aplinkos ir vidinius organizacijos, veiksniais, šiuolaikinių darbo apmokėjimo sistemų pagalba, darbuotojui nustatomas darbo užmokestis, apimančias ne tik piniginių darbo užmokesčių, bet ir nematerialines apmokėjimo formas, atlieka svarbią motyvavimo funkciją, tačiau darbuotojai privalo keisti požiūrį į darbą ir suprasti įgytų žinių, mokymosi visą gyvenimą svarbą, kas užtikrina darbuotojo darbo užmokesčio augimo galimybes.
3. Atlikus darbuotojų nuomonių analizę, naudojant anketinės apklausos metodą, gauta, kad aukščiausiais balais pagrindinį motyvuojantį veiksmą darbuotojai vertina *piniginį darbo užmokestį* (piniginis darbo užmokestis vertinamas vidutiniškai 6–7 balais 7 balų skalėje analizuojant įvairiais pūjvais), glaudžiai susijusį su kitais vidiniais organizacijos darbo apmokėjimo procesui poveikio veiksniais, tokiais kaip *savo žinių panaudojimas darbe, saugi ir sveikatai nepavojinga darbo aplinka, geri santykiai su vadovais ir kolegomis, patogus darbo laikas, karjeros siekimo galimybės, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas*, kurie respondentams ne mažiau svarbūs – pastarieji veiksniai vertinami vidutiniškai 5–6,8 balais 7 balų skalėje nagrinėjant įvairiais pūjvais.
4. Piniginis darbo užmokestis darbuotojų vertinamas aukščiausiais balais analizuojant įvairiais pūjvais (pagal amžių, veiklos sritį, lytį, darbo stažą), tačiau pažymėtina tai, kad analizuojant respondentų nuomones pagal jų darbo stažą, mažiau nei metus dirbantys dabartinėje darbovietėje darbuotojai kaip svarbiausią veiksmą išskyrė *gerus santykius su vadovais ir klientais*, ką galima sieti su naujai įdarbintų darbuotojų pirminiais poreikiais organizacijoje, tokiais kaip adaptavimasis ir integracija į darbo procesą.

Literatūra

- Allen, R. S.; Killman, R. H. 2001. The role of the reward system for a total quality management based strategy [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=The%20role%20of%20the%20reward%20system%20for%20a%20total%20quality%20management%20based%20strategy&ct=all&>>.
- Armstrong, M. 2009. *Handbook of Human Recourse Management Practise*. Eleventh edition. London, Philadelphia: Kogan Page. 1062 p. ISBN 978-0-74945-242-1.
- Bakanauskienė, I.; Bakanauskas, A.; Liesonis, V. 2003. Setting the price of an employee in the organization: different approaches, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 28: 21–32.
- Bakanauskienė, I.; Brasaitė, D. 2011. Personalo valdymo funkcijos iškeldinimo galimybės Lietuvoje, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 57: 21–31.
- Čiutienė, R.; Sakalas, A.; Neverauskas, B. 2006. Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career, *Inžinerinė ekonomika* [Engineering Economics] 5(50): 99–106.
- Dumčiuviene, D.; Startienė, G.; Morkvėnas, R. 2006. Level of labour force and average wage: correlation aspects, *Inžinerinė ekonomika* [Engineering Economics] 2(47): 70–76.
- Gao, J.; Alas, R. 2010. Human Resource Crises in Chinese Enterprises, *Verklas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(4): 335–344. doi: 10.3846/btp.2010.36
- Gerikienė, V.; Blažienė, I. 2009. Valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo apmokėjimo reguliavimo problemos Lietuvoje, *Jurisprudencija* 4(118): 299–320.
- Grybaitė, V. 2006. Lyčių lygybė darbo rinkoje: moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumai, *Verklas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] VII (3): 168–173. doi: 10.3846/183
- Yanadori, Y.; Marler, J. H. 2006. Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms?, *Strategic Management Journal* 27: 559–570.
- Klupšas, F. 2009. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis, *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 19(4): 36–44.
- Kumpikaitė, V. 2007. Human Resource Training Evaluation, *Inžinerinė ekonomika* [Engineering Economics] 5(55): 29–36.
- Kumpikaitė, V.; Kalinauskienė, J. 2011. Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė, *Ekonomika ir vadyba* [Economics and Management] 16: 796–802.
- Lesch, H.; Bennett, J. 2010. *Arbeit und Fairness. Die Suche nach dem gerechten Lohn*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln. 129 p. ISBN 978-3-602-14851-6.
- Lobanova, L. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje, *Verklas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 233–246. doi: 10.3846/1648-0627.2009.10
- Maceika, A.; Jančiauskas, B. 2010. Lietuvos pramonės darbuotojų vertybinės orientacijos inovatyvumo atžvilgiu: analizė, vertinimas ir gerinimo galimybės, *Verklas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(4): 314–322. doi: 10.3846/btp.2010.34

- Maceika, A.; Strazdas, R.; Maciukevičienė, L. 2007. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 8(1): 44–50. doi: 10.3846/139
- Rudytė, D.; Beržinskienė, D.; Prichotskytė, F. 2008. Darbo užmokesčio diferenciacija: veiksniai ir tendencijos, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(12): 251–261.
- Savanevičienė, A.; Stukaitė, D.; Šilingienė, V. 2008. Development of strategic individual competences, *Inžinerinė ekonomika* [Engineering Economics] 3(58): 81–88.
- Stankevičienė, A.; Liucvaitienė, A.; Simelyte, A. 2010. The Possibilities Personnel Turnover Stabilization in Lithuanian Construction Sector, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(2): 151–158. doi: 10.3846/btp.2010.17
- Šileika, A.; Andriušaitienė, D. 2007. Istorinis metodologinis darbo rinkos sampratos aspektas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] VIII (1): 19–23. doi: 10.3846/135
- Tamašauskienė, Z.; Šileika, A.; Mačiulytė, A. 2008. Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų grąžos tyrimas UAB „Arkada“, *Socialiniai tyrimai* 3 (12): 346–357.
- Tepp, M.; Poomann, M. 2006. Impact of Pay-for-Performance on Work Motivation of Sales Personnel: A Case of Information Media Firms, *Journal of Economic Literature* 144: 77–88.
- Torrington, D.; Hall, L. 2005. *Human resource management*. Harlow: Prentice Hall Financial Times: Pearson Education. p. 810. ISBN 027368713.
- Vanagas, P. 2009. *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija. 385 p. ISBN 978-9-955-25609-0.
- Zakaria, Z.; Noordin, N.; Sawal, M. Z. H. M.; Zakaria, Z.; Noor, M. F. M. ; Maras, P. 2011. Reward Practice in Private Sector: Employees Perception, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2(12): 112–120.
- Žaptorius, J. 2005. Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras, *Filosofija. Sociologija* 4: 53–61.
- Žiogelytė, L. 2011. Evaluation of Wage Differentiation in the Baltic States from the Regional Perspective, *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai – Applied Economics: Systematic Research* 5/1: 77–100.

EVALUATION OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS INFLUENCING TO REMUNERATION TO WORK

L. Žiogelytė

Summary

Organization of payroll, as one of constituent parts of human resource management, within the organizations is a complex, dynamic, and multi-element process. Welfare, turnover, and loyalty of employees, working within the organization, as well as their motivation with the view of meeting personal needs and contributing to implementation of the objectives of the entire organization depend on the number of swiftly changing factors both internally and externally. Following the analysis of theoretical aspects of external and internal factors as well as groups thereof, affecting the payroll within the organization, the view point of employees is practically researched with reference to the methods of questionnaire and comparative analysis in consideration of payroll means as motivating factors.

Keywords: wages, remuneration for work, internal factors, external factors, motivating factors.

Laura ŽIOGELYTĖ is PhD student in Vilnius University Faculty of Economics. Research is focused on remuneration for work and motivation.