

Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu

Remiantis tyrimo, kurį atliko straipsnio autoriai, rezultatais, straipsnyje išskiriami atlyginimų struktūros elementai, darantys didžiausią įtaką pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu Lietuvoje ir parengtas rekomenduojamas pardavimo specialistų atlyginimų struktūros modelis.

Raktiniai žodžiai: atlyginimas, atlyginimų struktūra, pardavimo specialistas, pasitenkinimas darbu.

As the result of a study conducted by the authors the paper defines the most relevant job satisfaction compensation structure elements, that condition sales managers' job satisfaction in Lithuania, and suggests a compensation model to improve general job satisfaction.

Keywords: compensation, compensation structure, sales manager, job satisfaction.

Įvadas

Atlyginimų struktūros, kuri skatintų pardavimo specialistų pasitenkinimą darbu, formavimas – aktuali šiuolaikinių įmonių vadovų *problema*. Pardavimo specialistai, ypač verslas – verslui (angl. *Business to Business*) sektoriuje, yra vieni labiausiai rinkoje pageidaujамų darbuotojų, todėl jie gali rinktis, kokioje įmonėje dirbti ir kada iš jos išeiti, o darbdaviai turi gerai apgalvoti, kokią atlyginimų struktūrą jiems pasiūlyti, kad jie jaustų pasitenkinimą savo darbu, norėtų likti organizacijoje ir – svar-

biausia – norėtų kuo labiau padidinti jos pelną.

Apie atlyginimų valdymą nemažai rašoma ir anglų, ir lietuvių kalbomis. Lietuvoje atlyginimų struktūrai daug dėmesio skiriama praktikoje, tačiau moksliniu požiūriu atlyginimų struktūros formavimo aspektai, ypač pardavimo specialistų atlyginimų struktūros ypatumai, nagrinėjami palyginti menkai.

Šio *straipsnio objektas* – atlyginimų struktūra, taikoma pardavimo specialistams (Lietuvos prekybos sektoriaus įmonėse dirbantiems pardavimo vadovams

Raimonda ŠUKAITĖ – Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programos magistrantė (Vadybos katedra). Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, Vilnius, LT-10222, Lietuva. Tel.: +370 5 2366134. El. paštas: raimonda.sukaite@gmail.com.

Valerija GERIKIENĖ – Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros docentė. Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, Vilnius, LT-10222, Lietuva. Tel.: +370 5 2366134. El. paštas: vgerikiene@gmail.com.

Virginijus TAMAŠEVIČIUS – socialinių mokslų daktaras, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros docentas. Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, Vilnius, LT-10222, Lietuva. Tel.: +370 5 2366134. El. paštas: virginijus.tamasevicius@ef.vu.lt.

ir pardavimo vadybininkams; tyrimo objektas neapima tokių prekybos srityje dirbančių darbuotojų kaip pardavėjai). **Straipsnio tikslas** – ištirti pardavimo vadybininkų ir vadovų atlyginimų struktūros elementų poveikį jų pasitenkinimui darbu. Siekiant tikslo, keliami šie **uždaviniai**: 1) nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius pardavimo vadybininkų ir vadovų atlyginimų struktūrą; 2) naudojant anketinės apklausos metodą, nustatyti atskirų atlyginimų struktūros elementų poveikį pardavimo vadovų bei vadybininkų pasitenkinimui darbu; 3) atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, pasiūlyti rekomenduojamą pardavimo specialistų atlyginimų struktūros modelį.

Straipsnyje naudojami literatūros analizės ir anketinės apklausos **tyrimo metodai**, remiamasi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis, susijusiomis su pardavimo specialistų atlyginimo, apmokėjimo už darbą temomis, tyrimais, skirtais pardavimo specialistų atlygio struktūroms įvertinti.

Atlyginimų struktūros formavimas ir pasitenkinimas darbu

Atlyginimo sąvoka. Pasak amerikiečių mokslininko Richard I. Henderson (2006), atlyginimų sistema apima viską, ką darbdavys gali ir nori pasiūlyti darbuotojui mainais į jo indėlį į darbą, siekiant organizacijos tikslų ir gerų darbo rezultatų. Mokslinėje literatūroje atlyginimo sąvokai apibūdinti naudojami tokie terminai: *kompensavimas*, *kompensacija* (Henderson, 2006, Milkovich ir kt., 2014), *apdovanojimas* (Armstrong ir kt., 2010), *darbo užmokestis* (Torrington, 2005; Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011), *atlyginimas*, *atlygis* (Gerikienė ir Kugaudaitė, 2010; Bajo-

riūnienė, 2013). Šios sąvokos literatūroje dažnai vartojamos kaip sinonimai. Pirmasis ir antrasis terminai būdingi amerikiečių mokslinei literatūrai. Jie siejami su tuo, kad darbas yra nemaloni veikla, todėl jo atlikimas turi būti kompensuojamas, už jį turi būti apdovanojama. Trečiasis apibrėžimas dažniau sutinkamas Lietuvos mokslininkų darbuose, jis apibūdina piniginę išmoką, kurią darbuotojas gauna tam tikro laikotarpio (savaitės, mėnesio) pabaigoje. Ketvirtasis terminas būdingas šiuolaikinei mokslinei literatūrai, jis apima tiek finansines, tiek nefinansines priemones, kuriomis darbuotojui atsilyginama už jo atliktą darbą. Šiame straipsnyje vartojama „atlyginimo“ sąvoka, jai prilyginamas ir laikomas tapačiu „atlygio“ terminas.

Atlyginimų struktūros samprata. Mokslininkų darbuose atlyginimų struktūra traktuojama nevienodai. R. I. Henderson (2006) atlyginimą skirsto į kompensacinę ir nekompensacinę dalis: pirmoji apima darbo užmokestį, atlygį už laiką, kai nėra dirbama (pavyzdžiui, motinystės atostogas), atidėtus mokėjimus (pensiją, socialinį draudimą) ir kt., o antrajai daliai priskiriami tokie veiksniai kaip orumas ir pasitenkinimas darbu, konstruktyvūs santykiai su darbuotojais ir t. t. George Milkovich su kolegomis (2014) atlyginimą skirsto į tiesioginį atlygį, kuris apima piniginių užmokestį ir darbuotojui naudingas darbo sąlygas bei susijusias naudas: pripažinimą ir statusą, iššūkių pateikiantį darbą ir kt. Konsultacinės įmonės *HayGroup* vykdomieji direktoriai teigia, kad darbuotojams galima už jų veiklą atlyginti pinigais, paaukštiniimu ir karjera, mokymais, viešu pripažinimu, galia priimant svarbius sprendimus (Jensen ir kt., 2008). Galima pastebėti, kad piniginių priemonės, šių autorių

manymu, užima tik nedidelę dalį viso atlyginimo.

Lietuvos autorių publikacijose atlyginimas yra skirstomas į tiesioginį ir netiesioginį arba tiesioginį ir socialinį. Pirmuoju atveju tiesioginis atlygis apima pagrindinį darbo užmokestį, priedus, priemokas ir premijas, netiesioginis – laiką (pavyzdžiui, patogų darbo grafiką), daiktus (pavyzdžiui, tarnybinį automobilį) ir paslaugas (pavyzdžiui, abonementą į sporto klubą) (Gerikienė, Marčinskas, 2002; Gerikienė, 2010). Antruoju atveju atlyginimas prilyginamas darbo užmokesčiui, kur tiesioginis atlygis traktuojamas kaip atlygis už darbą – dalyvavimą darbo procese, socialinis – kaip socialinio draudimo pašalpos, apmokėjimas už atostogas ir atidedamas darbo užmokestis (Mačernytė-Panomariovienė, 2003).

Pardavimo specialistų atlyginimų struktūra. Pardavimo specialistų atlyginimų struktūros samprata ir būdai, kaip tokią struktūrą įdiegti organizacijose, užsienio šalių mokslininkus pradėjo dominti dar praėjusio šimtmečio antroje pusėje. Savo darbuose apie kompensavimo, atlyginimo, apmokėjimo už darbą organizavimą pardavimo specialistų atlyginimų struktūroms dėmesį skyrė amerikiečiai D. Torrington (2005), R. I. Henderson (2006), G. Milkovich, J. Newman (2014) ir kt. Taip pat buvo atlikta daugybė tyrimų, skirtų būtent pardavimo specialistų atlygio struktūroms įvertinti. Tarp jų galima paminėti moksliniame žurnale „Sales & Marketing Management“ publikuotų autorių (A. Vincent, Ch. Lovio-George, M. Marchetti ir kt.) darbus, E. F. Cooke (1999), A. Tansu Barker (1999), Ch. J. Shipley (2005), B. H. Kleiner (2005), D. L. Caruth (2006) ir kitų mokslininkų tyrimus.

Šie tyrėjai daugiausia dėmesio skyrė pardavimo specialistų atlygio struktūrai, ieškodami veiksmingiausių priemonių už pardavimus atsakingų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jo efektyvumui užtikrinti. Dauguma mokslininkų tyrė komisinių, kaip dažniausiai pasitelkiamos darbo užmokesčio formos, įtaką pardavimo specialistų veiklos rodikliams ir pasitenkinimui darbu.

Pasak D. L. Caruth ir G. D. Handlogten-Caruth (2006), pardavimo specialistų atlyginimų struktūros skirtumus nuo kitų darbuotojų atlygio struktūros lemia kelios pagrindinės priežastys: dauguma pardavimo specialistų dirba už organizacijos ribų, todėl jų darbo nereikia taip atidžiai stebėti kaip kitų darbuotojų veiklos; jie neretai save mato kaip nepriklausomus darbuotojus, o ne organizacijos dalį, todėl jiems reikia kitokių skatinimo ir jų pripažinimą įrodančių priemonių; komisiniai yra vienas geriausių būdų susieti pardavimo specialisto veiklą su jos įvertinimu; pardavimo specialisto darbas susideda iš keleto skirtingų veiklų ir darbdavys gali pasirinkti, už kurias iš jų ir kaip reikia atlyginti darbuotojui.

Iki pat XX a. pabaigos buvo manyta, kad pagrindinė (arba vienintelė) priemonė, didinanti pardavimo specialistų pasitenkinimą darbu, yra pinigai. To meto mokslininkų darbuose akcentuota, kad atlyginimų struktūra, formuojama pardavimo specialistams, turi atlikti dvi funkcijas: kontrolės ir skatinimo. Kontrolės funkciją turi užtikrinti pastovus (bazinis) darbo užmokestis, skatinimo – kintamas darbo užmokestis, t. y. komisiniai (Cooke, 1999). Vėlesni tyrėjai savo darbuose taip pat akcentavo atlyginimo kontrolinę ir skatinimo funkcijas, vis daugiau dėmesio skirdami antrajai. Buvo pastebėta, kad konkurencingas darbo užmokestis

nėra pakankama priemonė pritraukti, tuo labiau išlaikyti pardavimo specialistus, jiems taip pat svarbu jausti, kad jie dirba reikšmingą darbą ir yra įvertinti (Jaramillo ir kt., 2013). Dėl šios priežasties mokslininkai siūlo įmonių vadovams „mąstyti plačiau ir ieškoti kūrybiškesnių būdų savo pardavimo jėgos darbui kompensuoti“ (Shipley, Kleiner, 2005), tačiau kartu suprasti, jog nefinansinės atlygio priemonės „turėtų būti laikomos finansinio atlygio papildymu, o ne pakaitalu“ (Jensen ir kt., 2008).

Vienas svarbiausių organizacijų vadovų, samdančių pardavimo specialistus, uždavinių – tinkamai nustatyti tokiems darbuotojams mokamo bazinio, kintamo ir papildomo darbo užmokesčio santykį (Küster, Canales, 2011). Mokslininkai, analizuojantys pardavimo specialistų atlyginimų struktūrą (Shipley, Kleiner, 2005; Caruth, Handlogten-Caruth, 2006; Küster, Canales, 2011; Henderson, 2006), dažniausiai išskiria tris, keturis ar penkis skirtingus darbo užmokesčio struktūros formavimo variantus, kuriuos galima taikyti už pardavimo procesus atsakingiems darbuotojams: 1) pastovus darbo užmokestis ir komisiniai; 2) tik pastovus darbo užmokestis; 3) tik komisiniai; 4) pastovus darbo užmokestis ir premija; 5) pastovus darbo užmokestis, komisiniai ir premija. Yra nusistovėjęs požiūris, kad keičiant pastovaus ir kintamo darbo užmokesčio santykį, kur pastovus užmokestis mažesnis, o galimybė gauti kintamą užmokestį – didesnė, pardavimo specialistai yra labiau skatinami siekti numatytų tikslų (Jensen ir kt., 2008). Christopher J. Shipley su kolega (2005) teigia, jog kiekvienam pardavimo specialistui turėtų būti taikoma atskira darbo užmokesčio struktūra.

G. Milkovich, J. Newman ir B. Gerhart (2014) manymu, pardavimo specialisto

darbo užmokesčio struktūra turėtų priklausyti nuo šešių pagrindinių faktorių: pardavimo specialisto asmenybės, organizacijos strategijos, rinkos brandos, konkurentų praktikos, ekonominės aplinkos ir parduodamo produkto.

Remdamiesi pardavimo specialistų pasitenkinimą darbu didinančias priemones analizuojančia moksline literatūra, A. J. Dubinsky, R. E. Anderson ir R. Mehta (2000) išskiria devynias pardavimo specialistų dažniausiai akcentuojamas skatinimo priemones: 1) bazinį darbo užmokestį ir komisinius; 2) premijas; 3) papildomas naudas; 4) galimybę tapti įmonės akcininku; 5) pensijos planą; 6) paaukštinimą; 7) teigiamą vadovo požiūrį, pagarbą; 8) numatytų tikslų pasiekimą; 9) kitų pardavimo specialistų pagarbą.

Nors piniginis atlygis (1–2) ir kitos finansinės priemonės (3–5) yra labai svarbios pardavimo specialistams, ne mažesnę reikšmę turi ir nefinansinis atlyginimas (6–9), kurį organizacijos vadovai dažnai pamiršta. Kai kurios nefinansinio atlyginimo priemonės yra nesunkiai įgyvendinamos ir nereikalauja papildomų finansinių išteklių (pavyzdžiui, vadovo ir kolegų pagarpa).

Pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. Siejant pasitenkinimą darbu su atlyginimų sistema, jį galima būtų apibūdinti kaip teigiamą darbuotojo požiūrį į savo darbą, kuris yra susijęs su finansiniu ir nefinansiniu atlygiu, atitinkančiu jo lūkesčius (Gustainienė, Endriulaitienė, 2009). Viena seniausių pasitenkinimą darbu tiriančių mokslininko Frederick Herzberg teorijų teigia, kad pasitenkinimo darbu priešingybė nebūtinai turi būti *nepasitenkinimas*, tai gali būti tiesiog *pasitenkinimo darbu nebuvimas* (Furnham ir kt., 2009), kai darbas nei teikia malonumą, nei kelia neigiamas emocijas.

Tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai savo atliktais moksliniais tyrimais, kurių objektas – atlyginimo sąryšis su pasitenkinimu darbu, įrodė, jog darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia ne tik teisingas piniginis atlygis už atliktą darbą, bet ir galimybės būti paaukštintam, pripažinimas už atliekamas darbo užduotis, normalus – nei per didelis, nei per mažas – darbo kiekis, teigiamos vadovo nuostatos darbuotojo atžvilgiu, santykiai su bendradarbiais, galimybė kilti karjeros laiptais ir kiti nepiniginiai bei nefinansiniai atlyginimų struktūros elementai.

A. J. Dubinsky, R. E. Anderson ir R. Mehta (2000) ištyrė, kad svarbiausi atlyginimų struktūros elementai darbuotojui – užsibrėžtų tikslų pasiekimas, papildomos naudos ir teigiamas vadovo požiūris bei pagarba, o darbo užmokestis (tiek pastovus, tiek kintamas) yra tik kevirtroje vietoje.

Lietuvos autorių darbuose aprašomos panašios tendencijos. J. Palidauskaitė ir I. Segalovičienė (2008), kurios tyrė veiksnius, labiausiai motyvuojančius valstybės tarnautojus, nustatė, kad labiausiai darbuotojus skatina galimybė tobulėti ir mokytis, įdomus darbas, geri santykiai su vadovu bei kolegomis ir tik tada vadinamasis atlyginimas (darbo užmokestis). D. Viningienė (2012), tirdama atskirų motyvacinių veiksnių ir pasitenkinimo darbu sąsajas, nustatė beveik vienodą ryšį tarp darbuotojo pasitenkinimo ir finansinių atlyginimo elementų bei pasitenkinimo ir tokio atlyginimų struktūros elemento kaip veiklos, kuria užsiimama darbe, turinys.

Pasitenkinimą darbu gali lemti ne tik atlyginimų struktūra, bet ir kultūra, kurioje darbuotojas gyvena (Eskildsen ir kt., 2010), požiūris į tam tikras darbo sąlygas (Halkos, Bousinakis, 2010) ir kiti su išo-

rine darbuotojo aplinka ar su darbuotojo asmeninėmis savybėmis susiję veiksniai. Autoriai į tokius veiksnius neatsižvelgia ir tiria tik pardavimo specialistų pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo atskirų atlyginimų struktūros elementų.

Tyrimo metodologija

Pardavimo specialistų atlyginimų struktūros ir pasitenkinimo darbu ryšio modelis. Apibendrinami aukščiau apibūdintus atlyginimų struktūros formavimo aspektus, šio darbo autoriai siūlo modifikuotą ir papildytą modelį (žr. 1 pav.).

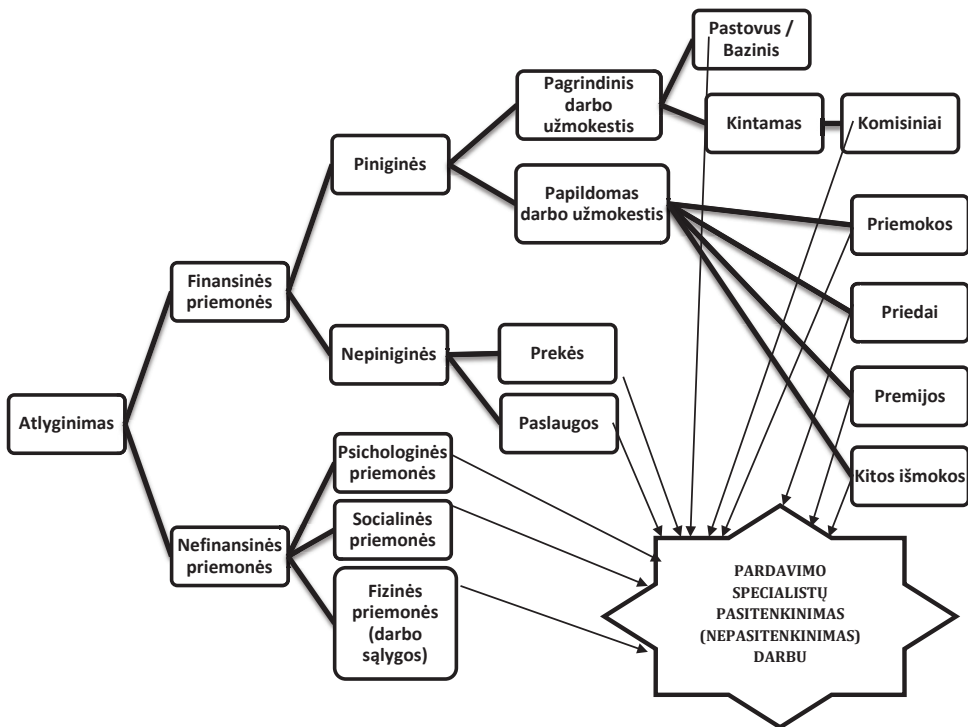
Atlyginimas šiame modelyje skirstomas į dvi pagrindines kategorijas: finansines ir nefinansines priemones. *Finansinės priemonės* – tai piniginės priemonės (darbo užmokestis) ir nepiniginės priemonės (prekės ir paslaugos). *Darbo užmokestis* skirstomas į pagrindinį ir papildomą. *Pagrindinį užmokestį* sudaro *pastovi (bazinė) dalis*, darbuotojui mokama tam tikro periodo (dažniausiai mėnesio) pabaigoje, ir *kintama dalis* – komisiniai. *Komisiniais* šiame modelyje yra laikoma pinigine paskata, kuri priklauso nuo darbuotojo pasiektų darbo rezultatų (pavyzdžiui, pritrauktų klientų skaičiaus, pardavimų skaičiaus) ir mokama kaip tam tikras procentas nuo konkretaus laikotarpio įmonės pajamų, darbuotojo atlikto sandėrio piniginių vertės. *Papildomas darbo užmokestis* apima *priemokas* (kompensacines išmokas, tiesiogiai susijusias su darbu ir skiriamas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktinį darbą, papildomą krūvį, darbą kenksmingomis sąlygomis ir pan.), *priedus* (skatinamojo pobūdžio išmokas už darbuotojo profesionalumą, tiesiogiai susijusį su darbu: organizacijoje išstarnautus metus, kvalifikacinį ar diplomatinį rangą),

premijas (pinigines paskatas už labai gerą darbą, skubių ir svarbių užduočių įvykdymą, reikšmingą organizacijai veiklą) ir kitas išmokas. „*Kitoms išmokoms*“ priskiriamos išmokos motinystės atostogų metu, socialinis draudimas, išmokos ligos ar nelaimingo atsitikimo atveju ir kiti darbdavių taikomi išmokėjimai ar atidėti mokėjimai darbuotojams (akcijų dalis, pensijos planas).

Prekės – tai tam tikri daiktai, kuriais darbuotojui atsilyginama kaip ekvivalentu piniginiam darbo užmokesčiui, pavyzdžiui, įmonės automobilis, mobilusis telefonas, asmeninis kompiuteris, kanceliarinės prekės, darbo apranga ir aksesuarai, baldai darbo kabinete, bilietai į renginius, dovanų čekiai, įmonės gamina-

ma ar parduodama produkcija. *Paslaugų* pavyzdžiai – leidimas naudotis įmonės sporto sale, vaikų priežiūros centru, taksis paslaugomis įmonės sąskaita, sveikatos priežiūros ir grožio paslaugos, kelionės, gyvybės draudimas. Įmonėje gali būti organizuojami konkursai, pavyzdžiui, jei darbuotojas per mėnesį parduoda prekių už nustatytą sumą, jis gauna kelionę.

Nefinansinės priemonės – tai moralinio poveikio ir psichologinio komforto užtikrinimo priemonės: 1) *psichologinės*: darbuotojo poreikius ir galimybes atitinkančios darbo užduotys; numatytų tikslų pasiekimas; aiškūs, neprieštaringi nurodymai; pakankami terminai darbo užduotims atlikti; orumas ir pasitenkinimas darbu; fizinės sveikatos, intelektualio



1 pav. Parduodamųjų specialistų atlyginimų struktūros ir pasitenkinimo darbu ryšio modelis.

tobulėjimo ir emocinio komforto užtikrinimas; 2) *socialinės*: vadovo įvertinimas ir parama, pagarba; konfliktų nebuvimas ar efektyvus konfliktinių situacijų išsprendimas; palanki darbo dienos trukmė ir laikas, kurį reikia dirbti; galimybės siekti karjeros; paaukštinimas; lyčių, tikėjimo, kultūros lygybė; dalyvavimas įmonės įvykiuose, bendravimui skirtų erdvių darbo vietoje įrengimas, kolegų pagarba; 3) *fizinės*: galimybė atsiriboti nuo darbo vietoje keliamo triukšmo; atskiros nuo kitų darbuotojų darbo vietos (kabineto ar kitaip atskirtos erdvės) suteikimas.

Šiuo modeliu naudotasi atliekant Lietuvos pardavimo specialistų (pardavimo vadovų ir vadybininkų) anketinę apklausą.

Anketinė pardavimo specialistų apklausa. Apklausa pasirinkta norint sužinoti bendrą Lietuvos prekybos sektoriaus įmonių pardavimo vadovų ir vadybininkų nuomonę apie jų atlyginimų struktūros elementus ir naudojant statistinius metodus nustatyti šių elementų poveikį pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu. Buvo sudaryta anketa, kuri apima 19 klausimų. Juos galima skirstyti į 3 grupes:

- 1) klausimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti pardavimo specialistų pasitenkinimo darbu lygį. Tam buvo suformuluota 11 teiginių. Pasitenkinimo lygį apibūdinančius teiginius respondentai turėjo įvertinti rangine skale nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“;
- 2) klausimus, susijusius su atskirų atlyginimų struktūros elementų svarbos pardavimų specialistams vertinimu. Atskirų atlyginimo elementų svarbą respondentai taip pat turėjo įvertinti tokia pačia rangine skale kaip ir savo pasitenkinimą, kur 1 reiškė „visiškai nesvarbu“, o 5 – „labai svarbu“;

- 3) demografinius klausimus apie respondentą (amžius, lytis, išsilavinimas ir t. t.) ir jo organizaciją (darbuotojų skaičius). Šie anketos klausimai buvo uždari ir leido pasirinkti tik vieną atsakymą, išskyrus klausimus apie išsilavinimą ir pareigas, kuriuose buvo atskira grafa įrašyti savo atsakymo variantą.

Atliekant tiesinės regresijos analizę buvo tikimasi nustatyti teigiamą kiekvieno atlyginimų struktūros elemento poveikį pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu. Apklausa atlikta 2014 m. kovo mėnesį elektroniniu būdu: elektroninės apklausos nuoroda į internetinę svetainę www.apklausa.lt pardavimo specialistams išsiųsta elektroniniu paštu per minėtos internetinės svetainės sistemą. Tyrimo imtis – 95 įvairaus dydžio Lietuvos prekybos sektoriaus įmonėse dirbantys pardavimo vadovai ir pardavimo vadybininkai.

Anketinės apklausos metu gautų duomenų analizė atlikta naudojant SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programą. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti naudoti ANOVOS p- vertė ir tiesinės regresijos koeficientai: determinacijos koeficientas (r^2) ir regresijos koeficientas (B).

Lietuvos pardavimo specialistų atlyginimų struktūros elementų poveikis jų pasitenkinimui darbu: empirinio tyrimo rezultatų analizė

Respondentų demografiniai duomenys. Apklausoje dalyvavo beveik trečdaliu daugiau moterų (56) nei vyrų (39). Didžiąją dalį apklaustųjų sudaro 26–30 metų ir daugiau nei 40 metų respondentai (po 27,4 proc.). Beveik visi (94,8 proc.) apklaustieji turi aukštąjį išsilavinimą, daugiau nei 86 proc. yra baigę universitetą. Apklausoje

dalyvavo beveik vienodas skaičius pardavimo vadovų (42) ir vadybininkų (37), 16 respondentų oficialiai užima kitaip vadinamas pareigas (komercijos direktorius, komercijos vadovas ir kt.). Respondentų darbo stažas pardavimų srityje dažniausiai (45,3 proc.) apima 1–6 metus, net ketvirtadalis respondentų šioje sferoje dirba daugiau nei 12 metų. Tarp apklaustųjų vyrauja pardavimų specialistai, kurie dabartinėje savo organizacijoje dirba 1–3 metus (40 proc.). Daugiausia apklausta mažose ir vidutinėse įmonėse dirbančių respondentų (76,8 proc.).

Klausimyno bendras vidinis patikimumas išmatuotas naudojant Kronbacho alfa koeficientą (angl. *Cronbachalpha*), jis siekia 0,920 balo. Vadinasi, statistinei analizei naudotas patikimas klausimynas. Klausimą apie respondentų pasitenkinimą darbu sudarė 11 teiginių, todėl buvo įvertintas jo bendras patikimumas (jis lygus 0,748). Klausimų, susijusių su atlyginimų struktūros elementų grupių (piniginis, kitas finansinis (t. y. prekės ir paslaugos), psichologinis ir t. t.) vertinimų vidinis patikimumas nebuvo matuojamas, nes kiekvienas atlyginimų struktūros elementas atliekant statistinę analizę buvo

vertinamas atskirai, o ne agreguotomis grupėmis.

Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu. Pasitelkus tiesinės regresijos koeficientus, gauta informacija apie ryšius tarp pardavimo specialistų pasitenkinimo darbu ir atskirų atlyginimų struktūros elementų vertinimų. Tyrimo metu buvo ieškoma ryšio tarp respondento pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkio (11 teiginių) ir kaip jis vertino atskirų atlyginimo struktūros elementų svarbą. Tyrimas buvo grindžiamas prielaida, kad aukštas regresijos koeficientas turėtų rodyti šių veiksmų tarpusavio priklausomybę.

Statistiniai analizės rezultatai. ANOVA testas parodė, kad neįmanoma nustatyti 1 lentelėje pateiktų atlyginimų struktūros elementų poveikio pardavimų specialistų pasitenkinimui darbu ($p > 0,05$).

Atlikta statistinė analizė neparodė jokio ryšio tarp nepiniginių finansinio atlygio priemonių, t. y. tarp prekių ir paslaugų, suteikiamų kaip papildomų naudų pardavimo specialistams, ir jų pasitenkinimo darbu. Įšimtį sudaro tik darbo automobilis, nors ir jo įtaka yra mažiausia

1 lentelė

Atlyginimo elementai, kurių poveikio pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu nustatyti negalima

Grupė ¹	Atlyginimų struktūros elementas	ANOVA testo reikšmė (F)	p reikšmė
N	Asmeninis kompiuteris	3,653	0,059
N	Mobilusis telefonas	2,901	0,092
N	Bilietai į renginius	1,977	0,166
N	Galimybė naudotis įmonės patalpomis	0,028	0,869
N	Kelionės įmonės sąskaita	0,003	0,958
S	Palankus darbo grafikas	2,412	0,124

¹ Atlyginimų struktūros elementų grupė: P – Piniginis; N – Nepiniginis finansinis (prekės ir paslaugos); Ps – Psichologinis; S – Socialinis; F – Fizinis.

iš visų statistiškai reikšmingų ryšių. Statistiškai nereikšmingas ryšys aptiktas ir vertinant palankaus darbo grafiko įtaką pasitenkinimui.

Statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,05$), kurie analizės metu buvo nustatyti tarp pardavimo specialistų pasitenkinimo darbu ir atlyginimų struktūros elementų, pateikti 2 lentelėje. Joje parodykinti didžiausią poveikį pardavimo

specialistų pasitenkinimui darbu darantys atlyginimų struktūros elementai ($r^2 > 0,2$): vadovo įvertinimas ir pagarba, aiškūs nurodymai, karjeros galimybės, emocinis komfortas, poreikius ir gebėjimus atitinkančios darbo užduotys bei kolegų įvertinimas ir pagarba. Nors tarp šių veiksnių ir pardavimo specialistų pasitenkinimo darbu nustatytas silpnas ryšys (regresijos koeficientas žemas ir

2 lentelė

Atlyginimo elementai, darantys poveikį pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu

Grupė	Atlyginimų struktūros elementas	Determinacijos koeficientas (r^2)	Regresijos koeficientas (B)			
			Konstanta	B reikšmė	t	P reikšmė
S	Vadovo įvertinimas ir pagarba	0,352	2,006	0,358	6,983	0,000
Ps	Aiškūs nurodymai	0,349	2,114	0,350	7,025	0,000
S	Karjeros galimybės	0,343	2,457	0,303	6,773	0,000
Ps	Emocinis komfortas	0,309	2,301	0,323	6,277	0,000
Ps	Poreikius ir gebėjimus atitinkančios darbo užduotys	0,276	2,036	0,357	5,872	0,000
S	Kolegų įvertinimas ir pagarba	0,248	2,231	0,307	5,510	0,000
Ps	Streso prevencija	0,200	2,651	0,258	4,773	0,000
Ps	Intelektinis tobulėjimas	0,187	2,608	0,224	4,510	0,000
P	Kitos išmokos	0,179	2,757	0,221	3,510	0,001
P	Premijos	0,172	2,615	0,229	4,178	0,000
S	Neformalūs renginiai darbuotojams	0,171	2,674	0,218	4,183	0,000
P	Komisiniai	0,171	2,801	0,185	3,543	0,001
P	Pagrindinis (bazinis) darbo užmokestis	0,161	2,268	0,272	4,302	0,000
P	Išmokos ligos(nelaimės) atveju	0,138	2,614	0,205	3,515	0,001
F	Atskiras darbo kabinetas	0,131	2,948	0,161	3,588	0,001
F	Triukšmo prevencija	0,129	2,917	0,172	3,640	0,000
Ps	Pakankami terminai užduotims atlikti	0,092	2,741	0,188	3,170	0,002
N	Darbo automobilis	0,091	2,967	0,123	2,770	0,007

pakėlus atlyginimų struktūros elemento vertinimą vienetu, bendras pasitenkinimas padidėtų nežymiai), galima daryti išvadą, kad šie veiksniai daro didžiausią poveikį pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu iš visų, kurie buvo tirti anketinės apklausos metu.

Iš lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad visi joje išvardyti atlyginimų struktūros elementai daro *teigiamą poveikį* pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu (B reikšmės teigiamos). Tai reiškia, kad, pavyzdžiui, vadovui demonstruojant pagarbą darbuotojui ir jį viešai įvertinant, pasitenkinimas darbu didėja (vadovo įvertinimo ir pagarbos veiksnys), užtikrinant darbuotojui karjeros galimybes organizacijoje, jo pasitenkinimas darbu auga (karjeros galimybių veiksnys), skiriant darbuotojui aiškius nurodymus, jo pasitenkinimas darbu didėja (aiškių nurodymų veiksnys) ir t. t. Atlyginimų struktūros elementai lentelėje suražuoti nuo stipriausiai veikiančių pardavimo specialistų pasitenkinimą iki silpniausiai.

Anketinės apklausos duomenų analizės metu nustatyta, kad visų piniginių ir fizinio atlygio elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu yra silpnas. Stipriausiai pardavimo vadovų ir vadybininkų pasitenkinimą darbu veikia psichologinio ir socialinio atlygio elementai.

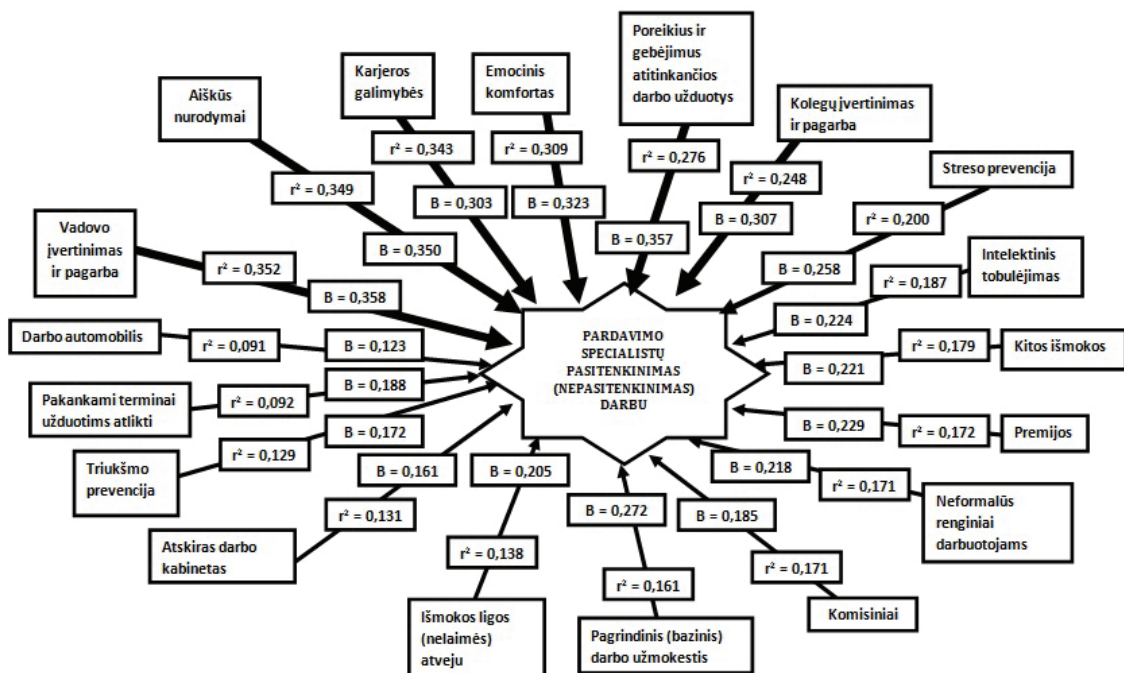
Rekomenduojamas Lietuvos pardavimo specialistų atlyginimų struktūros modelis

Organizacijų vadovų atlyginimų struktūros samprata (pardavimo specialistų atlyginimą iš esmės sudaro tik bazinis darbo užmokestis ir kintama užmokesčio dalis, taigi – piniginis atlygis) skiriasi nuo par-

davimo specialistų sampratos (piniginis atlygis sudaro tik nedidelę dalį visų atlyginimų struktūros elementų). Dėl šios priežasties siūloma organizacijoms taikyti 2 paveiksle pateiktą pardavimo specialistų atlyginimų struktūros modelį, apimančią tiek finansinius, tiek nefinansinius atlyginimų struktūros elementus. Prie atlyginimų struktūros elementų (šalia rodyklių) nurodyti tiesinės regresijos koeficientai: determinacijos koeficientas (r^2) ir regresijos koeficientas (B), rodantys kiekvieno atlyginimų struktūros elemento poveikį pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu, kai $p < 0,05$. Schemoje naudojamos skirtingo storio rodyklės: kuo ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir atlyginimo struktūros elemento stipresnis, tuo storesnė linija juos jungia.

Daugiausia modelyje vyrauja psichologiniai, socialiniai, piniginiai ir su fizinėmis darbo sąlygomis susiję elementai. Stipriausi ryšiai sieja pardavimų specialistų pasitenkinimą darbu su vidinę darbuotojų motyvaciją didinančiais dalykais: vadovo įvertinimu ir pagarba, aiškiais nurodymais, mažinančiais stresą darbo metu, organizacijos užtikrinamomis karjeros galimybėmis, emociniu komfortu. Kiekvienas rekomenduojamo modelio atlyginimų struktūros elementas gali būti naudojamas organizacijoje tam tikromis priemonėmis, kurias gali taikyti personalo specialistai ir (arba) organizacijų vadovai.

Vadovo įvertinimas ir pagarba gali būti išreiškiami per vertinimo pokalbius, apmokant pietus darbuotojui, sveikinant jį gimtadienio proga, pagiriant tinkamai atlikus užduotį, organizuojant savaitinius „geriausio pardavimų vadybininko“ rinkimus, nominacijų „už geriausius mėnesio pardavimus“, „už sunkiausiai parduodamo produkto pardavimus“ ir pan. teikimą per neformalius renginius darbuotojams.



2 pav. Rekomenduojamas Lietuvos pardavimo specialistų atlyginimų struktūros modelis.

Aiškūs nurodymai darbuotojams teikiami standartizuotomis užduočių pateikimo formomis, per rytinius (popietinius) susirinkimus, konkrečių kokybinių ir kiekybinių kriterijų, galutinių terminų deleguojant užduotį įvardijimą, komunikacijos tarp vadovų ir pavaldinių, komandinio darbo ugdymo mokymus.

Karjeros galimybės gali būti užtikrinamos per darbuotojų rotaciją įmonėje, karjeros dienas, vertinimo pokalbius, stažuotes į nutolusius įmonės padalinius, dukterines (motininę) įmones, tarptautinius renginius, kvalifikacijos kėlimo, specifinių įgūdžių tobulinimo mokymus.

Emocinis komfortas organizacijoje gali būti užtikrinamas stiprinant organizacinę kultūrą tam skirtų mokymų metu, organizuojant bendrą veiklą po darbo, teikiant finansinę ir moralinę paramą darbuotojui susirgus, praradus šeimos narį ir pan. atvejais, suteikiant galimybę darbuoto-

jui pasiskųsti dėl jam kylančių problemų (tam gali būti skirta „skundų dėžė“ ar kuriamas atskiras darbuotojų skundų nagrinėjimo skyrius).

Poreikius ir gebėjimus atitinkančios darbo užduotys formuojamos per vertinimo pokalbius, kūrybiškumo ugdymo mokymus, darbuotojų kasdieninių užduočių įvykdymo kokybės stebėjimą.

Kolegų įvertinimą ir pagarbą galima demonstruoti per „savaitės kolegos“ rinkimus, sveikinimo „ritualus“ laimėjus projekto finansavimą, užbaigus projektą ir pan. progomis, nedideles dovanėles, atvirukus ar kt. priemones, dovanojamas už pagalbą atliekant užduotį.

Piniginiai atlygio elementai jau aptarti aukščiau. *Pagrindinis (bazinis) darbo užmokestis* turėtų priklausyti nuo darbuotojo išsilavinimo, profesinės patirties, pareigų lygio, sprendimų priėmimo laisvės, savarankiškumo ir kūrybiškumo,

atsakomybės lygio, darbo sudėtingumo ir darbo sąlygų. *Komisiniai* turėtų augti priklausomai nuo parduotų produktų skaičiaus, pardavimo pajamų, parduotų sunkiai parduodamų produktų skaičiaus, naujų pritrauktų klientų skaičiaus. *Premijos* galėtų būti skiriamos už gerai atliktą užduotį, įgyvendintą projektą, svarbių visos organizacijos mastu užduočių įvykdymą, reikšmingą organizacijai veiklą, idėją, kaip patobulinti ir (arba) pagreitinti darbo procesą, pagalbą kolegai. *Kitos išmokos* – tai ne tik išmokos motinystės atostogų metu, bet ir socialinis draudimas, akcijų dalis, pensijos planas, išmokos vestuvių, krikštynų, vaiko gimtadienio proga, o *išmokos ligos (nelaimės) atveju* – tai išmokos mirus šeimos nariui, darbuotojo ligos ar nelaimingo atsitikimo atveju (pavyzdžiui, kilus gaisrui, autoavarijai).

Streso prevenciją sustiprinti gali „streso išliejimo“ kambarys, psichologo konsultacija (apmokama arba tam samdomas pačioje organizacijoje dirbantis specialistas), „antistresiniai“ žaislai, papildoma laisva diena per mėnesį, galimybė esant dideliame krūviui ar artėjant galutiniams terminams dirbti iš namų.

Intelektinio tobulėjimo galimybes gali užtikrinti įmonės biblioteka, ypač aktuali vis dar besimokantiems darbuotojams, prenumeruojami žurnalai ir kiti leidiniai, išoriniai ir vidiniai mokymai, stažuotės, konsultacijos su kitų skyrių specialistais, naujų užduočių skyrimas.

Neformalūs renginiai darbuotojams – tai savaitgalio išvyka su šeimomis, gimtadienio pietūs, nominacijų vakaras, penktadieniniai pusryčiai, mokymai neformalioje aplinkoje, bėgimo (dviračių, automobilių) varžybos, stalo žaidimų vakaras.

Darbuotojų pasitenkinimui darbu stiprinti gali būti suteikiamos šios prie-

monės: *atskiras darbo kabinetas* (atskira darbo patalpa arba tinkamai izoliuota nuo kitų darbuotojų darbo vieta), *darbo automobilis* (automobilio skyrimas darbo reikalams ir (arba) tam tikra suma įmonės ar nuosavo automobilio degalams, nuolatinio viešojo transporto bilieto kompensavimas, kita transporto priemonė).

Triukšmo prevencijai gali būti taikomos specialios ausinės, tinkamai izoliuotos durys ir langai arba pertvaros, atskirų darbo vietų išdėstymas taip, kad darbuotojai nebūtų izoliuoti vieni nuo kitų, bet ir netrukdytų vieni kitiems.

Pakankami terminai užduotims atlikti – tai aiškiai suformuluoti ir laiku pateikiami užduočių atlikimo terminai, galimybė pasirinktą dieną dirbti iš namų.

Šis Lietuvos pardavimo specialistų atlyginimų struktūros modelis yra bendro pobūdžio, t. y. bendrą jo koncepciją siūloma taikyti visiems Lietuvos prekybos sektoriaus įmonėse dirbantiems pardavimo vadovams ir vadybininkams, neatsižvelgiant nei į įmonės parduodamą produkciją ar teikiamas paslaugas, nei į įmonės dydį, nei į pardavimo specialistų turimą bendrąją darbo patirtį, patirtį pardavimų srityje, nei į amžių ar kitas pardavimo specialisto demografines charakteristikas. Modelį adaptuojant konkrečiai organizacijai, jis turėtų būti modifikuojamas priklausomai nuo įmonės specifikos ir darbuotojų charakteristikų, jo taikymas atskiroms įmonėms turėtų priklausyti nuo jų padėties rinkoje, ekonominės-finansinės būklės, ateities perspektyvos (strategijos), kitų organizacijos kiekybinių ir kokybinių rodiklių. Taip pat reikėtų nepamiršti atsargiai elgtis su modelio diversifikavimu pagal tokias „jautrias“ demografines darbuotojų charakteristikas kaip amžius ar lytis, nes kyla grėsmė būti patrauktam į baudžiamąją atsakomybę

dėl lyties ar darbuotojų amžiaus diskriminavimo.

Tyrimo išvados

Nėra aiškiai išreikšto vieno atlyginimų struktūros elemento ar elementų grupės, kuri darytų didelį poveikį pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu. Didžiausia atskiros atlyginimo elemento („vadovo įvertinimas ir pagarba“) r^2 reikšmė (0,352) nėra pakankamai aukšta, kad reikštų, jog jis turi svarios įtakos pasitenkinimo vertinimui. Planuojant pardavimo specialistų atlyginimų struktūrą, negalima pasitikėti vienu ar kitu struktūros elementu, tikintis, kad, padidinus jo naudojimo efektyvumą, staiga išaugs pasitenkinimas darbu. Norint organizacijoje turėti patenkintų pardavimo specialistų komandą, būtina gerinti visus atlyginimų struktūros elementus, o ne koncentruotis tik į vieno ar kito elemento tobulinimą.

Ypač svaraus atskirų atlyginimo komponentų poveikio pardavimo specialistų pasitenkinimui nėra. Tai galima aiškinti dviem aplinkybėmis. Pirma, atlyginimų struktūra yra kompleksinė, ji privalo susidėti iš visų būtinų, t. y. ir finansinių, ir nefinansinių elementų. Kiekvienas elementas vaidina savo unikalų vaidmenį ir tik šių elementų tinkamas rinkinys gali užtikrinti galutinį rezultatą, t. y. darbuotojo pasitenkinimą. Antra, pasitenkinimas darbu yra individualus reiškinys, kurį lemia ne tik atlyginimų struktūra, bet ir darbuotojo asmeninės savybės (nuostatos, vertybės, motyvacija) bei su jo išorine aplinka susiję veiksniai (kultūra, kurioje darbuotojas gyvena, visuomenės požiūris į tam tikrą pareigybę ar organizaciją, kurioje jis dirba). Ne visiems pardavimo specialistams yra svarbūs tie patys atly-

ginimų struktūros elementai. Tai galėtų paaiškinti, kodėl tyrime dalyvavusių respondentų atsakymai neleido išskirti aiškiai vyraujančių atlyginimų struktūros elementų pagal jų poveikį pasitenkinimui.

Norint suformuoti atlyginimų struktūrą, kuri užtikrintų aukštą pardavimo specialistų pasitenkinimą darbu, šios išvados yra ypač svarbios. Didelėse organizacijose, turinčiose daugiau išteklių, galimybių ir didesnę bei įvairesnę pardavimų specialistų kontingentą, būtina užtikrinti kiek galima didesnio atlyginimų struktūros elementų skaičiaus realizavimą, kad skirtingų tipų pardavimo vadovai ir vadybininkai darbo vietoje gautų būtent jiems svarbius atlyginimo komponentus. Mažesnėse organizacijose svarbu atsižvelgti į pardavimo specialistų asmenines savybes ir pirmiausia diegti tuos elementus, kuriuos labiausiai vertina konkretūs darbuotojai. Visais atvejais siūlomas atlyginimų struktūros modelis turėtų būti adaptuojamas atsižvelgiant į konkrečios organizacijos išteklius, galimybes ir pačių pardavimų specialistų poreikius.

Nors, kaip matyti iš literatūros apžvalgos, didelė dalis autorių daugiausia dėmesio skiria finansiniams pardavimo specialistų atlyginimų struktūros elementams, tyrimas nenustatė svaraus šių elementų poveikio pasitenkinimui. Piniginių atlyginimų struktūros elementų poveikis bendram pardavimo specialistų pasitenkinimui svyruoja nuo 13,8 („išmokos ligos (nelaimės) atveju“; $r^2 = 0,138$) iki 17,9 proc. („kitos išmokos“; $r^2 = 0,179$). Dvigubai stipresnį poveikį pasitenkinimui daro socialiniai ir psichologiniai atlyginimų struktūros elementai. Tarp keturių elementų, kurių poveikis pasitenkinimui yra didžiausias (didesnis negu 30 proc.), du atspindi socialinius („vadovo įvertinimas ir pagarba“ ir „karjeros galimybės“)

ir du – psichologinius veiksnius („aiškūs nurodymai“ ir „emocinis komfortas“).

Silpnas ryšys tarp finansinių atlyginimo priemonių ir pasitenkinimo nereikia mažos piniginio atlygio svarbos pardavimų specialistams. Aprašomi duomenys rodo, kad piniginio atlygio elementų svarbos vertinimo mediana yra 4 balai (iš 5), tai reiškia, kad ne mažiau negu 50 proc. visų respondentų šių elementų svarbą įvertino 4 ir 5 balais. Aukštesnį svarbos vertinimą gavo tik psichologinio (mediana – 4,5) ir socialinio (mediana – 4,4) atlygio elementai. Kaip analogiją naudojant Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teoriją, žemą finansinių atlygio priemonių poveikį pasitenkinimui galima būtų aiškinti kaip higieninį pasitenkinimo veiksnių. Darbuotojai supranta, kad pakankamas, teisingas, skaidrus darbo užmokestis yra savaime suprantamas atlyginimų struktūros elementas, suteikiamas kaip kompensacija už gerą darbą: jie jo tikisi ir nerodo ypatingo pasitenkinimo, kai jį gauna. Tuo tarpu psichologiniai ir socialiniai atlygio elementai yra suvokiami kaip papildomos naudos, kurias gali gauti pardavimų specialistas: darbuotojams šie elementai asocijuojasi su „maloniais netikėtumais“ iš darbdavio pusės. Tai galėtų paaiškinti didesnę šių veiksnių poveikį bendram darbuotojo pasitenkinimui.

Tokie tyrimo rezultatai paantrina kitų užsienio (F. Jaramillo; A. J. Dubinsky, R. E. Anderson ir R. Mehta) ir Lietuvos autorių (J. Palidauskaitė ir I. Segalovičienė; D. Viningienė) atliktų tyrimų rezultatus: darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia ne tik teisingas piniginis atlygis, bet ir galimybės būti paaukštintam, teigiamos vadovo nuostatos darbuotojo atžvilgiu, santykiai su bendradarbiais, galimybė kilti karjeros laiptais ir kiti nepiniginiai bei nefinansiniai atlyginimų struktūros elementai.

Svarbi tyrimo išvada yra ta, kad, sukūrus aiškia, suprantamą, skaidrią piniginio atlyginimo struktūrą, organizacijos vadovai turėtų skirti ypač daug dėmesio psichologiniams ir socialiniams atlygio elementams. Jeigu darbuotojai neras organizacijoje psichologinio komforto ir juos tenkinančių socialinių (žmogiškųjų) ryšių, jie jaus žemą pasitenkinimą darbu su visomis iš to išplaukiančiomis neigiamomis pasekmėmis organizacijai.

Atliktas tyrimas turi tam tikrų apribojimų, į kuriuos reikia atsižvelgti vertinant tyrimo rezultatus. Vienas iš svarbių apribojimų yra tai, kad atliekant kiekybinę analizę buvo naudojama kokybinė rangų skalė iš penkių punktų, todėl visi paskaičiuoti matematiniai dydžiai yra sąlygoti subjektyvaus respondentų vertinimo, naudojant būtent tokio tipo skalę. Pakeitus skalės dydį, tikėtina, keistųsi ir matematiniai dydžiai. Dėl to gautos regresijos lygtys yra nelabai tinkamos pokyčių prognozavimui. Vis dėlto analizės tikslas nebuvo atlikti prognostinius skaičiavimus, o tik nustatyti esamus ryšius, o esami duomenys leido pakankamai patikimai įvertinti šių ryšių pobūdį.

Detalesnė ryšio tarp atskirų atlyginimų struktūros elementų ir pardavimo specialistų pasitenkinimo darbu analizė galėtų būti nukreipta keliomis kryptimis. Viena iš jų – nepasitenkinimo darbu analizė. Autorių atliktas tyrimas rėmėsi prielaida, kad visi atlyginimo elementai daro tiesioginę įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir jį didina arba mažina. Alternatyvi prielaida galėtų būti, kad tam tikri atlyginimo elementai atlieka daugiau higieninį vaidmenį ir nekuria pasitenkinimo, bet gali sukurti nepasitenkinimą, kai jų nėra, o kiti elementai tiesiogiai prisideda prie pardavimo specialisto pasitenkinimo darbu. Kita perspektyvi tyrimų kryptis –

aplinkos veiksnių įtakos pasitenkinimui darbu analizė. Jau minėta, kad pardavimo specialisto pasitenkinimas darbu gali priklaustyti nuo išorinės aplinkos ir pardavimo specialistų asmeninių charakteristikų. Nagrinėtinos aplinkos dimensijos, galin-

čios veikti pardavimo specialisto pasitenkinimą darbu: makroekonominiai veiksniai (stabilumas ir krizės), pramoninė konkurencija (alternatyvios galimybės), sektorius (inovatyvūs ar masiniai gaminiai) ir kt.

Literatūra

1. Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P. (2010). Evidence-Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices. – London: KoganPage.
2. Bajoriūnienė, J. (2013). Pagrindiniai personalo valdymo procesai. – Seminaro „Strateginė personalo vadyba“, įvykusio Vilniuje 2013 m. spalio 30 d., pranešimų medžiaga. – Vilnius: Vilniaus konferencijų centras, p. 10–14.
3. Caruth, D. L., Handlogten-Caruth, G. D. (2006). The Formula For Compensating Sales Personnel // *American Salesman*. Vol. 51, No. 4, p. 6–15.
4. Cooke, E. F. (1999). Control and Motivation in Sales Management through the Compensation Plan // *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 7, No. 1, p. 80–83. Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/40469950>.
5. Dubinsky, A. J., Anderson, R. E., Mehta, R. (2000). Importance of Alternative Rewards: Impact of Managerial Level // *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, p. 427–440. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501\(99\)00070-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501(99)00070-x).
6. Eskildsen, J., Kristensen, K., Antvor, H. G. (2010). The Relationship Between Job Satisfaction and National Culture // *The TQM Journal*. Vol. 22, No. 4, p. 369–378. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542731011053299>.
7. Furnham, A., Eracleous, A., Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, Motivation and Job Satisfaction: Herzberg Meets the Big Five // *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 24, No. 8, p. 765–779. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910996789>.
8. Gerikienė, V. (2010). Atlyginimas už darbą ir jo reguliavimo problemos Lietuvoje / Lietuvos darbo teisės raida ir perspektyvos: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, p. 207–230.
9. Gerikienė, V., Kugaudaitė, R. (2010). Darbo užmokesčio teorinių modelių taikymo prob-
10. Gerikienė, V., Marčinskas, A. (2002). Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste // *Ekonomika*. Nr. 60, p. 37–46.
11. Gustainienė, L., Endriulaitienė, A. (2009). Job satisfaction and subjective health among sales managers // *Baltic Journal of Management*. Vol. 4, No. 1, p. 51–65. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17465260910930449>.
12. Halkos, G., Bousinakis, D. (2010). The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity // *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 59, No. 5, p. 415–431. doi: <http://dx.doi.org/431.10.1108/17410401011052869>.
13. Henderson, R. I. (2006). Compensation Management in a Knowledge-based World.–Upper Saddle River, N. J.: Pearson Education.
14. Jaramillo, F., Mulki, J. P., Boles, J. S. (2013). Bringing Meaning to the Sales Job: The Effect of Ethical Climate and Customer Demandingness // *Journal of Business Research*. Vol. 66, p. 2301–2307. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.013>.
15. Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2008). Vadovams apie atlygį: viskas, ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai. – Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
16. Küster, I., Canales, P. (2011). Compensation and Control Sales Policies, and Sales Performance: the Field Sales Manager's Points of View // *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 26, p. 273–285. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08858621111127018>.
17. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
18. Milkovich, G., Newman, J., Gerhart, B. (2014). Compensation. – New York: McGraw-Hill / Irvin.

19. Paliduskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 47, p. 79–90. – Kaunas: VDU leidykla.
20. Shipley, J., Kleiner, B. H. (2005). Compensation Management of Commissioned Sales Employees // Management Research News. Vol. 28, No. 2/3, p. 2–10. doi: 10.1108/01409170510785048.
21. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). Žmoniškųjų išteklių valdymas. – Vilnius: Vilniaus universitetas.
22. Tansu Barker, A. (1999). Bench marks of Successful Sales force Performance // Canadian Journal of Administrative Sciences. Vol. 95, p. 95–104. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.1999.tb00616.x>.
23. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos // Regional Formation and Development Studies. Vol. 1, No. 6, p. 161–170.
24. Torrington, D. (2005). Personnel Management: A New Approach. – New York: PrenticeHall.

Straipsnis įteiktas 2015-01-12
Parengtas publikuoti 2015-05-30

Raimonda ŠUKAITĖ, Valerija GERIKIENĖ, Virginijus TAMAŠEVIČIUS

THE IMPACT OF COMPENSATION STRUCTURE ON SALES MANAGERS' JOB SATISFACTION

S u m m a r y

The article investigates the relationship between compensation structure of sales managers and their job satisfaction.

Literature review defines the concept of compensation, highlights the key components of sales managers' compensation structure, presents the main models describing the ways sales managers' work could be compensated.

The research was based on the survey of 95 sales managers working at Lithuanian trade sector organizations. The main purpose of the survey was to identify the elements of the compensation structure exhibiting the strongest impact on sales managers' job satisfaction and to suggest model of compensation structure for sales managers. The data was statistically analysed using SPSS software. Linear regression has been used as a statistical tool to define an impact of compensation structure on sales managers' job satisfaction.

The analysis have proved that sales managers' job satisfaction is effected mainly by non-financial remuneration (evaluation and respect of co-workers and employers, career opportunities, informal events for employees, stress prevention measures, intellectual development opportunities and other measures related to working conditions, so psychological and social elements of remuneration) and

also by monetary reward elements (by basic salary, bonuses, commissions, other benefits). Thus, the job satisfaction of sales managers is determined by financial rewards and elements related to their intrinsic motivation.

The results of analysis also proved that an evaluation and respect from the part of employer and co-workers, clear instructions, career opportunities, emotional comfort, work assignments linked to sales manager's needs and capabilities make the biggest impact on job satisfaction. While monetary and other financial benefits (goods and services) have shown much lower impact.

It was assumed that sales managers' job satisfaction depends on the elements of compensation structure, but compensation structure itself should be heavily influenced by organizational environment and employees' personal characteristics. Therefore for the future researches it was suggested to link those factors to the analysis of sales managers' job satisfaction.

The researchers believe that the results of this study could be helpful for the employers and human resource managers of different organizations seeking to find the most effective structure of compensation for their sales managers.