

# DARBO APMOKĖJIMO IR PREMIJAVIMO SISTEMOS (DAPS)

## VARTOTOJO VADOVAS

### Turinis

bendra.....	2
mėnesinė alga .....	3
mėnesinės algos kintamasis priedas.....	4
ketvirtinis kintamasis priedas .....	6
metinis premijavimas (mp) .....	11

## BENDRA

Krizės laikotarpiu tiesioginis darbo skatinimas tampa dar svarbesnis. Siūlome vieną iš galimų tiesioginio darbo skatinimo modelių, kurį galite naudoti savo įmonėje.

Modelis nėra sudėtingas, tačiau leidžia suderinti aiškias priklausomybes tarp rezultato ir subjektyvaus darbuotojo įvertinimo kriterijų. Jis apima keturis skatinimo lygius:

- mėnesinė alga (ma)
- mėnesinės algos kintamasis priedas (makp)
- ketvirtinis kintamasis priedas (kkp)
- metinis premijavimas (mp)

Modelis parengtas įmonei su 3-iais padaliniais, turinčiais dar po 3 sub-padalinius, kurių kiekviename yra iki 10 darbuotojų. Taigi viso numatyta 90 darbo vietų. Modelis pilnai veikia, jeigu dirbama su mažesniu skaičiumi padalinių, sub-padalinių ar darbuotojų. Įmonės padalinių pavadinimai įvedami vieną kartą lape (sheet) „PAD“ (padaliniai). Informacija apie darbuotojus taip pat įvedama vieną kartą, bet jau lape „MA“ (mėnesinė alga). Lape „MA“ nurodome darbo vietoje dirbančio žmogaus: tabelio numerį (ar kitą Jūsų sistemoje priimtą darbuotojų numeraciją, jis yra unikalus darbo vietai ir negali kartotis), vardą, pavardę, kodą (jis turi būti unikalus darbuotojui, kaip, pavyzdžiui, asmens kodas), pareigybės/etato pavadinimą. Įmonės padalinio pavadinimas ir įmonės padalinio sub-grupės pavadinimas paimami iš lapo „PAD“. Visi šie parametrai esant reikalui leis informaciją agreguoti pagal norimus lygius. Žiūrėti paveikslėlius žemiau.

Padalinio pavadinimas (PP)	Sub-padalinio pavadinimas (SPP)
A	A1
	A2
	A3
B	B1
	B2
	B3
C	C1
	C2
	C3

Tab.Nr.	Vardas	Pavardė	Kodas	Pareigybė/Etatas	PP	SPP
1	vardas1	pavardė1	1001	vadovas	A	A1
2	vardas2	pavardė2	1002	pavaduotojas	A	A1
3	vardas3	pavardė3	1003	specialistas	A	A1
4	vardas4	pavardė4	1004	specialistas	A	A1

Modelio veikimas pagrįstas nustatytais kriterijais, kuriuos pasiekus galimas kintamasis skatinimas. Konkrečiai šiuo atveju pagrindinis kriterijus tai grynojo pelningumo rodiklis. Numatomi 3 jo lygiai. Pasiekus pirmąjį galimas išmokėjimui makp, pasiekus antrą – kkp, ir atitinkamai pasiekus trečią - mp. Vieta skirta įvesti pirminei informacijai apie darbuotojus ir įmonės padalinius nuspalsvinta pilka spalva. Informacija kuri nereikalauja įvedimo nuspalsvinta baltai. Vieta skirta įvesti skaitmeninei informacijai nuspalsvinta violetinei.

## MĖNESINĖ ALGA

Modelis pagrįstas individualia darbo vieta, todėl pradžioje turime kiekvienai darbo vietai (etatui) įvesti mėnesinę algą. Dažniausiai tai suma, numatyta darbo sutartyje ar paskaičiuojama ja vadovaujantis. Tam skirtas modelio, realizuoto xlsx formate, lapas „MA“. Laukai nuspalvinti violetine spalva skirti įvesti duomenis apie darbuotojo algą (suvestus duomenys matome geltona spalva, paveikslėlis žemiau).

Pareigybė/Etatas	PP	SPP	p1	p2	p3	p4	p5
vadovas	A	A1	5`000 Lt	5`000 Lt	5`000 Lt	5`000 Lt	5`000 Lt
pavadootojas	A	A1	3`500 Lt	3`500 Lt	3`500 Lt	3`500 Lt	3`500 Lt
specialistas	A	A1	3`000 Lt	3`000 Lt	3`000 Lt	3`000 Lt	3`000 Lt

Jau turėdami užpildytą informaciją apie dirbančiuosius įvedame kiekvieno iš jų mėnesinę algą. Kadangi modelis numatytas 12 mėnesių ciklui, todėl ir alga turi būti numatyta kiekviename iš jų (mėnesio periodai žymimi nuo p1 iki p12). Siūlome (jei neturime išankstinės informacijos, kaip ši alga kis metų eigoje) pradžioje užpildyti ją pirmam periodui, o sekantiems ji užsipildo automatiškai (sekančių periodų mėnesinė alga lygi pirmo periodo mėnesinei algai). Metų eigoje esant šios algos pokyčiui būtina pakeisti ją lentelėje už atitinkamą periodą. Kitu atveju rezultatai su kintamuoju skatinimu nebus teisingi. Vienas iš modelio bazinių elementų, skirtų kintamajam skatinimui, yra mėnesinė alga. Todėl ji privalo būti teisinga, kad sekantis rezultatai būtų teisingi taip pat.

Mėnesinė alga nepaskaičiuojama DAPS pagalba. Ji paskaičiuojama kiekvieną mėnesį įmonėje nepriklausomai nuo pasiektų DAPS numatytų rodiklių. Taigi sekančiuose skyriuose konkrečiau aptariame siūlomą kintamojo skatinimo DAPS variantą.

## MĖNESINĖS ALGOS KINTAMASIS PRIEDAS

Darbuotojams makp galima išmokėti, jeigu įmonė pasiekė konkretų *grynojo pelningumo rodiklį* (kitiems modelio variantams tai gali būti ir kiti ekonominiai – finansiniai rodikliai).

Šiam faktui nustatyti skirtas DAPS modelio lapas „FD“ (finansiniai duomenys). Čia yra vieta nustatyti kiek potencialiai galime skirti pinigų makp. Paskaičiavimui turime žinoti įmonės *pardavimus* ir *grynąjį pelną* (GP) už konkretų periodą. Šie dydžiai iš įmonės apskaitos turi būti paimti priskaičiuavus darbuotojams

STRAIPSNIAI, lt	p1	p2	p3	p4
Pardavimai	1`100`000	950`000	1`400`000	850`000
GP /iki makp/	90`000	70`000	135`000	39`000
makp normatyvas	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%
makp pasiektas rodiklis 1, %	8.2%	7.4%	9.6%	4.6%
galimas išmokėti makp fondas	25`800	15`500	50`800	negalimas

priklausančias mėnesines algas. Pateiktoje lentelėje matome, kad yra įvesti 3 įmonės rodikliai (violetiniam fone geltoni skaičiai) *pardavimai*, *GP /iki makp/* (grynasis pelnas iki makp išmokėjimo) ir *makp normatyvas* (tai yra *grynojo pelno* ir *pardavimų* santykis, kurio nepasiekus mėnesinės algos kintamasis priedas negali būti išmokėtas) ir

du rodikliai išskaičiuoti: 1-mas - *pasiektas makp rodiklis 1* (paskaičiuojamas padalinus *GP iki makp* iš *pardavimų*), 2-as - *galimas išmokėti makp fondas*. Šis rodiklis - tai dydis, parodantis maksimalią sumą, kurią mes galime išmokėti darbuotojams, kaip mėnesinį algos kintamąjį priedą, nepažeidžiant nustatyto *makp normatyvo*. Kitaip sakant, išmokėjus numatytus pinigus, *makp dydis* taps lygus *makp normatyvui*. Juodi skaičiai baltame fone nėra įvedami rankomis. Juos paskaičiuoja DAPS. Pateiktoje lentelėje taip pat matome, kad už ketvirtą periodą vietoje skaičių yra išvestas žodis „negalimas“, taip atsitiko todėl, kad nebuvo pasiektas makp normatyvas. Galioja taisyklė: jeigu *makp normatyvas* < *makp rodiklis* = nėra galimybės išmokoms.

Iš aukščiau pateiktos lentelės skaičių (už 1 – 3 periodus) matome, kad pasiektas *makp rodiklis* yra didesnis negu nustatytas *makp normatyvas*. Todėl sąlyga išmokėti makp yra įvykdyta. Sekančiais žingsniais turime nustatyti, koks *makp* priklauso kiekvienam darbuotojui. Šiame modelio variante siūloma individualų *makp* nustatyti panaudojant kiekvienam darbuotojui nustatomą maksimalų *makp koeficientą*. Jis būtų naudojamas paskaičiuojant darbuotojui priklausantį maksimalų *makp dydį* pagal formulę *makp dydis* = *makp koeficientas* × *mėnesinė alga* (apvalinama iki litų, šį taisyklė galioja ir visuose kituose paskaičiavimuose). *Makp koeficientui* įvesti panaudojame modelyje esantį lapą „MAKP“ (mėnesinės algos kintamasis priedas). Jis savo forma yra artimas lapui „MA“, tik vietoje *mėnesinės algos* yra įrašomas *makp koeficientas*. Jis nustatomas taip pat 12 periodų. Metų eigoje jis gali būti keičiamas, tačiau pradžioje jis (kaip ir mėnesinė alga) automatiškai pagal pirmą periodą nustatomas likusiems 11 periodų. Paveikslėlis žemiau.

Vardas	Pavardė	Kodas	Pareigybė/Etatas	PP	SPP	p1	p2	p3
vardas1	pavardė1	1001	vadovas	A	A1	0.15	0.15	0.15
vardas2	pavardė2	1002	pavduotojas	A	A1	0.10	0.10	0.10
vardas3	pavardė3	1003	specialistas	A	A1	0.10	0.10	0.10

Žinant kiekvieno darbuotojo *makp koeficientą* ir *ma* (mėnesinės algos dydis) galime paskaičiuoti *galimą išmokėti makp dydį* kiekvienam darbuotojui ir tuo pačiu visai įmonei. Šie dydžiai paskaičiuojami

I	N	S	X	
p1	p2	p3	p4	

automatiškai. Mes jau žinome maksimalų *makp* poreikį, taip pat žinome įmonės galimybes jį realizuoti, lieka priimti sprendimą: kiek faktiškai bus išmokėta *makp*. Siūlome šį sprendimą realizuoti dviejų lygių įmonės vadovams individualiai kiekvienam darbuotojui. Taip bus įvertintas kiekvieno darbuotojo indėlis į įmonės pasiektus rezultatus. Šiems veiksmai

skirtas lapas „MAKP“. Virš periodo sugrupuotuose Excel lentelės stulpeliuose yra numatyta vieta nustatyti kiekvienam darbuotojui priklausantį *makp dydį*. Praskleidus stulpelius mes išvysime sekantį vaizdą. Stulpelis p1 parodo maksimalų darbuotojo *makp koeficientą*, o s1 galimą maksimalų *makp dydį*. Stulpeliai

Pareigybė/Etatas	p1	s1	k1	k2	s2
pavadootojas	0.10	350 Lt	-25%	-100%	-Lt
specialistas	0.10	300 Lt	-5%	5%	300 Lt

k1 ir k2 skirti koreguoti darbuotojui priklausantį *makp dydį*. *Makp dydžio* paskaičiavime įdėti šie apribojimai: jis negali virsti neigiamu (t.y. mėnesinė alga

negali būti šiuo metodu mažinama) ir jis negali viršyti maksimalaus dydžio (tai galima padaryti tik pakeitus darbuotojui nustatytą *makp koeficientą*). Pateiktame paveiksle matome, kad „pavadootojui“ jo tiesioginis vadovas (ar pirmo korekcinio koeficiento valdytojas) priėmė sprendimą *makp* sumažinti 25 procentais, antrame svarstyme *makp dydis* mažinamas dar 100 procentu, rezultate 0 (suveikė apribojimas, kad suma negali būti neigiama). Kiek korekcinį koeficientų naudoti sprendžia DAPS modelio vartotojas. Patvirtinus *makp dydžius* galime teigti, kad mėnesinio skatinimo procedūra, apimanti mėnesinio kintamojo priedo nustatymą, už periodą yra įvykdyta. Rezultate turime lentelę lape „FD“ (paveikslas pateiktas žemiau), kur *GP /iki makp/* - tai *grynasis pelnas* nepriskaičiavus *makp*, o *GP /po makp/* - jau atlikus šią procedūrą. *Makp normatyvas* - tai dydis, kuris leidžia priimti sprendimą mokėti ar

STRAIPSNIAI, lt	p1	p2	p3	p4
Pardavimai	1`100`000	950`000	1`400`000	850`000
GP /iki makp/	90`000	70`000	135`000	39`000
makp normatyvas	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%
makp pasiektas rodiklis 1, %	8.2%	7.4%	9.6%	4.6%
galimas išmokėti makp fondas	25`800	15`500	50`800	negalimas
potencialus makp fondas	23`175	23`175	23`175	23`175
išmokėjimui patvirtintas makp fondas	14`590	13`374	21`000	0
GP /po makp/	73`744	55`099	111`602	39`000
makp pasiektas rodiklis 2, %	6.7%	5.8%	8.0%	4.6%

ne *makp*; *makp pasiektas rodiklis 1* - tai *makp dydis* už konkretų periodą iki *makp fondo* patvirtinimo; *makp pasiektas rodiklis 2* - jau po šio fondo patvirtinimo. *Galimas išmokėti makp fondas* - tai suma, kurią įmonė gali išmokėti kaip *makp*, nepažeisdama *makp normatyvo*, o *potencialus makp fondas* - tai maksimalus *makp fondo dydis* paskaičiuotas pagal darbuotojams nustatytą *makp koeficientą*, o

*išmokėjimui patvirtintas makp fondas*, tai *makp dydis* nustačius korekcinis koeficientus.

Mėnesinio kintamojo priedo nustatymo procedūrą pabaigėme ir pereiname prie ketvirtinio kintamojo priedo nustatymo procedūros.

## KETVIRTINIS KINTAMASIS PRIEDAS

Ketvirtinis kintamasis priedas (kkp) tiesiogiai priklauso nuo įmonės pelningumo rodiklio dydžio ir pelno apimties, t.y. ar uždirbta pakankamai pelno išmokėti kkp. Pirmiausia ir turime atsakyti į šį klausimą. Pagrindinę informaciją rasime lape „FD“ lentelė 2, kuri panaši į „FD“ lentelė 1, tik skiriasi periodai, šiuo

STRAIPSNIAI, lt	q1	q2	q3	q4
Pardavimai	3`450`000	3`550`000	2`050`000	4`005`000
GP /iki kkp/	215`000	345`000	135`000	425`000
kkp normatyvas	6.5%	6.5%	6.5%	6.5%
kkp pasiektas rodiklis 1, %	6.2%	9.7%	6.6%	10.6%
galimas išmokėti kkp fondas	negalimas	100`200	1`500	144`400

atveju tai jau nebe mėnuo, bet ketvirtis (šie periodai žymimi raide q). Toliau aptarsime tik tas eilutes, kurios skiriasi nuo eilučių esančių „FD“ lentelė 1. GP /iki kkp/ - tai už ketvirtį apskaičiuotas grynojo pelno dydis, neįvertinus kkp (bet mėnesinės algos kintamieji priedai jau priskaityti), kkp normatyvas - tai reikalaujamas įmonės

pelningumo rodiklis norint išmokėti kkp, o kkp pasiektas rodiklis 1 - dydis už konkretų ketvirtį iki kkp fondo patvirtinimo. Kuomet kkp pasiektas rodiklis 1 rodiklis mažesnis nei normatyvinis, modelis siūlo nemokėti ketvirtinių priedų. Veikia tos pačios taisyklės, kaip makp fondo nustatyme. Galimas išmokėti kkp fondas - tai suma, kurią paskirsčius kaip ketvirtinius priedus nebus pažeistas įmonės pelningumo rodiklis.

Turėdami konkretaus ketvirčio veiklos rezultatus (ar jų prognozę, jei norime tik įvertinti ketvirtinių priedų išmokėjimo galimybes) mes turime atsakymą į klausimą: ar galime išmokėti kkp, o jei galime - tai ir atsakymą į klausimą: kokia yra maksimali galima suma. Tolimesnis procesas apims šios sumos paskirstymą tarp įmonės padalinių, o vėliau tarp įmonės darbuotojų. Taip yra todėl, kad šiame DAPS modelyje siūloma mėnesinės algos kintamąjį priedą tiesiogiai sieti su įmonės veiklos rezultatu ir konkretaus darbuotojo individualiu koeficientu, o ketvirtinio kintamojo priedo skyrimo procedūra apima ir daugiau faktorių. Visa tai vyksta lapuose „PKK“ (padalinių ketvirtiniai koeficientai) ir „KKP“ (darbuotojų ketvirtiniai kintamieji priedai).

Pagal modelio logiką, galima išmokėti kkp suma pirmiausiai paskirstoma tarp modelyje numatytų A, B ir C įmonės padalinių. Pasiūlytą schemą galima keisti. Pirmą paskirstymo tarp padalinių taisyklę: grupėms paskirta suma neturi viršyti maksimalios. Todėl pradinių koeficientų bendra suma lygi vienetui. Žemiau

		IŠANSKSTINIS			
A	kkp koef.	0.40	0.40	0.40	0.40
B	kkp koef.	0.35	0.35	0.35	0.35
C	kkp koef.	0.25	0.25	0.25	0.25
	ctrl	OK	OK	OK	OK

esančioje eilutėje („ctrl“) kontroliuojama ar koeficientai įvesti teisingais. Koeficientus siūlome nustatyti iš anksto, o pasibaigus atitinkamam ketvirčiui juos koreguoti. Korekcijos taisyklė tokia: bendra koeficientų suma negali viršyti 1 ir negali būti

mažesnė už 0. Ši taisyklė neleidžia skatinimo sistemai vykdyti depremijavimo funkcijos. (Tai galima realizuoti modifikuojant modelį.) Paskirstymo kriterijais gali būti: grupės svarba įmonės veikloje, grupės darbuotojų skaičius, generuojamas pelno dydis ir panašiai. Pirminis (išankstinis) koeficientų nustatymas leidžia apskaičiuoti priklausančią grupei kkp dalį.

Žemiau pateiktoje lentelėje turime vaizdą jau po įvykdytos koeficientų korekcijos procedūros. Ctrl eilutėje matomas raudona spalva žodis „koreguoti“ nurodo, kad koeficientai nustatyti nesilaikant taisyklių ( šiuo atveju jų suma viršija 1). Lentelėje išlieka pirminė informacija apie išankstinius koeficientus ir sumas (stulpeliai q1 - q4), bei parodomas skirtumas tarp naujai nustatytų (stulpeliai Q1-q1 ...).

STRAIPSNIAI		q1	q2	q3	q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-q1	Q2-q2	Q3-q3	Q4-q4
		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
kcp fondas, lt		negalimas	100`200	1`500	144`400	0	90`180	1`500	115`520	0	-10`020	0	-28`880
		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
A	kcp koef.	0.40	0.40	0.40	0.40	0.45	0.30	0.40	0.40	0.05	-0.10	0.00	0.00
B	kcp koef.	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.25	0.30	0.25	0.00	-0.10	-0.05	-0.10
C	kcp koef.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.35	0.35	0.30	0.15	0.10	0.10	0.05	-0.10
ctrl		OK	OK	OK	OK	koreguoti	OK	OK	OK				
		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
A	kcp fondas, lt	0	40`080	600	57`760	0	30`060	600	57`760	0	-10`020	0	0
B	kcp fondas, lt	0	35`070	525	50`540	0	25`050	450	36`100	0	-10`020	-75	-14`440
C	kcp fondas, lt	0	25`050	375	36`100	0	35`070	450	21`660	0	10`020	75	-14`440

Toliau nagrinėsime ketvirčio pokyčius (stulpeliai q2 ir Q2). Matome, kad A, B padalinių koeficientai sumažinti, o C padidintas. Pokyčių rezultate koeficientų suma lygi 0.9, todėl bendras *kcp fondas* sumažėjo nuo 100`200 iki 90`800, kiekvienos grupės taip pat atitinkamai, pokyčių skirtumai parodomi stulpelyje Q2-q2.

Paskirsčius įmonės *kcp fondą* tarp įmonės padalinių (A, B, C) sekančiu žingsniu konkretaus padalinio *kcp fondą* paskirstome tarp jo sub-padalinių. Šiame modelyje kiekvienam padaliniai numatyti trys sub-padaliniai. Pavyzdžiui padaliniai A – A1, A2 ir A3. Paskirstant *kcp fondą* tarp sub-padalinių, galioja tos pačios taisyklės kaip ir paskirstant įmonės *kcp fondą* tarp įmonės padalinių. Išankstinio koeficiento nustatymo taisyklė ta, kad bendra koeficientų suma (A1+A2+A3) turi būti lygi vienetui. Išankstinio koeficiento keitimo taisyklė taip pat tokia pati kaip ir padaliniai:  $0 \leq A1+A2+A3 \leq 1$ . Logika čia paprasta - nors DAPS sistema nėra depremijavimo sistema (ketvirtinis priedas negali tapti neigiamu ir sumažinti atlyginimą), tačiau leidžia atskirai įvertinti kiekvieno padalinio indėlį konkrečiu laikotarpiu, todėl, pavyzdžiui, vieno padalinio dalis gali sumažėti, o kitų likti ta pati (tai padeda realizuoti taisyklės dalis leidžianti priedų koeficientų sumai tapti mažesnei nei vienetui). Svarbu laikytis taisyklių. Pirmiausia nustatoma, kiek tenka padaliniai, po to - kiek sub-padaliniams ir tik pabaigoje nustatysime - kiek konkrečiam darbuotojui. Žemiau pateiktame paveiksle parodomas išskleistas eilutės, kuriose dirbama su A padalinio sub-padalinais. Kadangi veiksmų seka identiška, kaip dirbant su įmonės padaliniais, tai papildomai nekommentuojame.

STRAIPSNIAI		q1	q2	q3	q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-q1	Q2-q2	Q3-q3	Q4-q4
A sub-padaliniai		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
A1	kcp koef.	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.65	0.25	0.80	-	- 0.10	- 0.50	0.05
A2	kcp koef.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.15	0.25	0.10	-	- 0.10	-	- 0.15
A3	kcp koef.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.25	0.10	-	0.10	0.25	0.10
ctrl /pogrupo/		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK				
B sub-padaliniai		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
C sub-padaliniai		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
STRAIPSNIAI		q1	q2	q3	q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-q1	Q2-q2	Q3-q3	Q4-q4
A sub-padaliniai		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
A1	kcp fondas, lt	0	30`060	450	43`320	0	19`539	150	46`208	0	-10`521	-300	2`888
A2	kcp fondas, lt	0	10`020	150	14`440	0	4`509	150	5`776	0	-5`511	0	-8`664
A3	kcp fondas, lt	0	0	0	0	0	3`006	150	5`776	0	3`006	150	5`776
B sub-padaliniai		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			
C sub-padaliniai		IŠANSKTNIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS			

Nustačius *kkp fondo* apimtys įmonės sub-padaliniams, pereisime prie paskutinio etapo, t.y. prie sub-padalinio *kkp fondo* paskirstymo tarp įmonės darbuotojų, bet prieš tai primename ketvirtinio kintamojo priedo skirstymo tvarką. Pirmiausia nustatome koks yra bendras įmonės *kkp fondas*. Atsižvelgiant į reikalaujamą įmonės pelningumo rodiklį ir pardavimų apimtį už ketvirtį, apskaičiuojama maksimali

STRAIPSNIAI, lt	q1	q2	q3	q4
Pardavimai	3'450'000	3'550'000	2'050'000	4'005'000
GP /iki kkp/	215'000	345'000	135'000	425'000
kkp normatyvas	6.5%	6.5%	6.5%	6.5%
kkp pasiektas rodiklis 1, %	6.2%	9.7%	6.6%	10.6%
galimas išmokėti kkp fondas	negalimas	100'200	1'500	144'400

suma, kuri gali būti paskirstyta kaip ketvirtinis kintamasis priedas. Antram ketvirčiui tai 100'200. Sekančiu žingsniu suma paskirstoma tarp įmonės padalinių. Tai atliekama iš anksto nustatytų paskirstymo koeficientų pagalba, vėliau jie koreguojami (po ko tampa patvirtintais), atsižvelgiant į įmonės padalinio

veiklą per ketvirtį, taip pradžioje gaunama maksimali suma kuri gali būti paskirta įmonės padaliniams, po korekcijų ji patvirtinama. Patvirtinta suma gali būti lygi arba mažesnė už iš anksto nustatytą. Matome, kad A padaliniui iš anksto buvo nustatytas 40'800 *kkp dydis*, po korekcijų patvirtintas 30'600. Skirtumas 10'200 ne tik sumažina padaliniui priklausantį *kkp fondo dydį*, bet taip pat ir įmonės *kkp fondo dydį*. Taigi rezervai nepanaudotom (sumažintom) sumoms nėra sudaromi.

STRAIPSNIAI		q1	q2	q3	q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-q1	Q2-q2
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
kkp fondas, lt		negalimas	100'200	1'500	144'400	0	90'180	1'500	115'520	0	-10'020
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
A	kkp koef.	0.40	0.40	0.40	0.40	0.45	0.30	0.40	0.40	0.05	-0.10
B	kkp koef.	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.25	0.30	0.25	0.00	-0.10
C	kkp koef.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.35	0.35	0.30	0.15	0.10	0.10
ctrl		OK	OK	OK	OK	koreguoti	OK	OK	OK		
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
A	kkp fondas, lt	0	40'080	600	57'760	0	30'060	600	57'760	0	-10'020
B	kkp fondas, lt	0	35'070	525	50'540	0	25'050	450	36'100	0	-10'020
C	kkp fondas, lt	0	25'050	375	36'100	0	35'070	450	21'660	0	10'020

Toliau (paveikslas žemiau) pažiūrėsime kaip A padalinio *kkp fondas* pakito paskirsčius jį tarp jo sub-padalinių. Sub-padaliniai taip pat turi iš anksto nustatytus koeficientus, kurie koreguojami pagal poreikį. Rezultate keičiasi sub-padaliniui priklausanti *kkp fondo* dalis. Primename, kad stulpelis Q2-q2 parodo šio pokyčio dydį ( skaičius 2 nurodo ketvirtį, didžioji Q - patvirtintas dydis, mažoji q – iš anksto nustatytas). Faktiškai iš anksto nustatytas įmonės *kkp fondo dydis* sumažėjo jau du kartus (po įmonės padalinių fondų dydžio korekcijos ir po įmonės sub-padalinių fondų dalies korekcijų).

STRAIPSNIAI		q1	q2	q3	q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-q1	Q2-q2
A sub-padaliniai		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
A1	kkp koef.	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.65	0.25	0.80	-	-0.10
A2	kkp koef.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.15	0.25	0.10	-	-0.10
A3	kkp koef.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.25	0.10	-	0.10
ctrl /pogrupio/		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK		
B sub-padaliniai		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
C sub-padaliniai		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
		IŠANSKINTINIS				PATVIRTINTAS				POKYTIS	
A1	kkp fondas, lt	0	30'060	450	43'320	0	19'539	150	46'208	0	-10'521
A2	kkp fondas, lt	0	10'020	150	14'440	0	4'509	150	5'776	0	-5'511
A3	kkp fondas, lt	0	0	0	0	0	3'006	150	5'776	0	3'006

Žinoma, jei įmonėje optimali situacija, tuomet iš anksto nustatyti koeficientai tampa patvirtintais ir pradinės sumos nesikeičia.



Dabar *kkp fondą* reikia paskirstyti tarp darbuotojų. Pirminis paskirstymas vyksta nustačius sub-padaliniui, kuriame dirba darbuotojas, priklausantį *kkp dydį*. Paskirstymo formulė tokia. Sub-padaliniui priklausanti *kkp suma* darbuotojams paskirstoma proporcingai jų atlyginimo dydžiui (tai yra darbuotojams turintiems vienodą atlyginimą bus pasiūlyta išmokėti tokio pat dydžio ketvirtinį priedą). Darbui su darbuotojui priklausančio *kkp dydžio* sumos nustatymu skirtas lapas „KKP“. Pati nustatymo procedūra yra panaši kaip ir dirbant lape „MAKP“. Panašu tai, kad tiek *makp*, tiek *kkp dydžio* nustatyme numatytos dvi korekcijos galimybės (sakykim, tiesioginis vadovas - pirma galimybė, antra - derinant su padalinio vadovu). Korekcijos turi du apribojimus. Pirmas (analogiškas *makp* atvejui) yra tai, kad darbuotojo ketvirtinis priedas negali būti minusinis (jei įvesti dydžiai duos tokį rezultatą, tai jis automatiškai bus „užnulintas“). Antras apribojimas yra dvigubas. Jis įvestas tam, kad darbuotojo kintamąjį ketvirtinį priedą galima būtų ne tik mažinti, bet ir didinti. T.y. ketvirtinis priedas: pirma, negali mažinti darbuotojo mėnesinio atlyginimo, antra - jo maksimali suma negali viršyti sub-padaliniui patvirtintos sumos (žinoma tai padaryti galima tik atitinkamai nubraukus visiems kitiems darbuotojams *kkp*). Sub-padaliniui skirtas *kkp fondas* negali būti viršytas. Tai realizuojama pateikiant vartotojui informaciją apie sub-padalinio fondo maksimalų dydį ir dydį, kuris suskaičiuojamas atlikus korekcijas. Taip pat skirtingai, nei dirbant su *makp* dydžio nustatymu, koreguojant dirbama ne su procentiniais koeficientais, bet su sumomis. Atlikus šias korekcijas yra gaunama galutinė įmonės *kkp fondo* suma.

Toliau aprašoma, kaip patogiau dirbti nustatant darbuotojui priklausantį *kkp*. Šiam darbui skirtas lapas „KKP“. Jame turime visus įmonės darbuotojus, tame pačiame formate (paveikslas žemiau) kaip ir „MA“ ir „MAKP“ lapuose. Priminsime, kad visa informacija apie darbuotojus įvedama lape „MA“, apie įmonės padalinius lape „PAD“, o iš šių lapų informacija imama visur kitur. Todėl laikykitės taisyklės, kad baltuose laukuose esanti informacija yra gaunama automatiškai ir jos nekeiskite.

Tab.Nr.	Vardas	Pavardė	Kodas	Pareigybė/Etatas	PP	SPP
1	vardas1	pavardė1	1001	vadovas	A	A1
2	vardas2	pavardė2	1002	pavaduotojas	A	A1
3	vardas3	pavardė3	1003	specialistas	A	A1

„MAKP“ lapuose. Priminsime, kad visa informacija apie darbuotojus įvedama lape „MA“, apie įmonės padalinius lape „PAD“, o iš šių lapų informacija imama visur kitur. Todėl laikykitės taisyklės, kad baltuose laukuose

q2	k1	k2	Q2
3`907 Lt	4`000 Lt	- 2`007 Lt	5`900 Lt
2`735 Lt	- Lt	265 Lt	3`000 Lt

Darbui su konkrečiu ketvirčiu (paveikslas kairėje) yra naudojami sekantys stulpeliai (skaičiai nurodo ketvirtį), kur q - siūloma darbuotojui *kkp suma*, k1 ir k2 - sumos, kuriomis koreguojamas darbuotojo priedas, o Q - suma kuri patvirtinama kaip ketvirtinis kintamasis priedas.

Toliau sub-padalinio A1 pavyzdžiu išsiaiškinsime, kaip teisingai iki galo užbaigti darbą su konkrečiu sub-padaliniu. Tam tikslui lape „KKP“ nufiltruojame pogrupį A1 ir pasirenkame antrą ketvirtį. Pirmiausia matome vaizdą, kuriame kiekvienam darbuotojui pasiūlyta *kkp suma*, korekcijose nieko nėra, todėl siūloma patvirtinti suma lygi iš anksto apskaičiuotai. Lapo viršuje matome paskaičiuotą visą sub-padaliniui siūlomą ir patvirtintą *kkp fondą* (be korekcijų šie dydžiai vienodi). Primename, kad pagal DAPS

Tab.Nr.	Vardas	Pavardė	Kodas	Pareigybė/Etatas	PP	SPP	q2	k1	k2	Q2
1	vardas1	pavardė1	1001	vadovas	A	A1	3`907 Lt	- Lt	- Lt	3`907 Lt
2	vardas2	pavardė2	1002	pavaduotojas	A	A1	2`735 Lt	- Lt	- Lt	2`735 Lt
3	vardas3	pavardė3	1003	specialistas	A	A1	2`344 Lt	- Lt	- Lt	2`344 Lt
4	vardas4	pavardė4	1004	specialistas	A	A1	2`344 Lt	- Lt	- Lt	2`344 Lt
5	vardas5	pavardė5	1005	jaun.specialistas	A	A1	1`172 Lt	- Lt	- Lt	1`172 Lt
6	vardas6	pavardė6	1006	darbuotojas	A	A1	1`563 Lt	- Lt	- Lt	1`563 Lt
7	vardas7	pavardė7	1007	darbuotojas	A	A1	1`563 Lt	- Lt	- Lt	1`563 Lt
8	vardas8	pavardė8	1008	darbuotojas	A	A1	1`563 Lt	- Lt	- Lt	1`563 Lt
9	vardas9	pavardė9	1009	darbuotojas	A	A1	1`563 Lt	- Lt	- Lt	1`563 Lt
10	vardas10	pavardė10	1010	pagalbinis	A	A1	781 Lt	- Lt	- Lt	781 Lt

taisyklės sub-padaliniui patvirtintas *kkp fondas* negali būti didesnis, nei pasiūlytas. Taip gali atsitikti, kuomet vykdant darbuotojų *kkp* sumų nustatymą, visoje grupėje jie bus daugiau padidinti, nei sumažinti.

Panagrinėkime pavyzdį. Atlikus pirmo lygio korekcijas (antro lygio korekcijų nustatymui viskas taip pat, tad atskirai jo nenagrinėsime) matome sekantį vaizdą, paveikslas žemiau. Pirmiausia atkreipiame dėmesį į raudoname fone esantį žodį KLAIDA, ir šalia (iš kairės) esanti tekstą sumažinti -622 Lt. Šis pranešimas

		A1	19' 535 Lt	sumažinti	- 622 Lt	KLAIDA
Pavardė	SPP	q2	k1	k2	Q2	
pavardė1	A1	3' 907 Lt	- 900 Lt	- Lt	3' 007 Lt	
pavardė2	A1	2' 735 Lt	100 Lt	- Lt	2' 835 Lt	
pavardė3	A1	2' 344 Lt	700 Lt	- Lt	3' 044 Lt	
pavardė4	A1	2' 344 Lt	350 Lt	- Lt	2' 694 Lt	
pavardė5	A1	1' 172 Lt	- 1' 172 Lt	- Lt	- Lt	

gautas, kadangi atsakingas asmuo viso už sub-padalinių sumažino *kkp fondo* 2228 litais, o padidino 2850, rezultate turime 622 litų deficitą dėl kurio sistema ir nustatė klaidą. Todėl norint patvirtinti sub-padalinio *kkp*, būtina šia suma sumažinti darbuotojams numatytus *kkp*, po kiek ir kam tai jau atsakingo asmens sprendimas. Žinoma, jei individualūs *kkp* bus sumažinti ir rezultate tvirtinamas *kkp* bus mažesnis nei siūlomas, jokie

pranešimo negausite. Pateikiame klaidos taisymo pavyzdį, paveikslas žemiau. Antro lygio vadovas nusprendė net tik sumažinti siūlomą sub-padalinio *kkp fondo*, bet ir *kkp* dydžius nesmulkinti lito tikslumu (esant poreikiui galima nustatyti sumų automatinį apvalinimą). Tokiu būdu yra nustatomi *kkp* visiems

		A1	19' 535 Lt		19' 310 Lt
Pavardė	SPP	q2	k1	k2	Q2
pavardė1	A1	3' 907 Lt	- 900 Lt	- 7 Lt	3' 000 Lt
pavardė2	A1	2' 735 Lt	100 Lt	- 835 Lt	2' 000 Lt
pavardė3	A1	2' 344 Lt	700 Lt	56 Lt	3' 100 Lt
pavardė4	A1	2' 344 Lt	350 Lt	- 94 Lt	2' 600 Lt
pavardė5	A1	1' 172 Lt	- 1' 172 Lt	- Lt	- Lt
pavardė6	A1	1' 563 Lt	500 Lt	7 Lt	2' 070 Lt
pavardė7	A1	1' 563 Lt	500 Lt	7 Lt	2' 070 Lt
pavardė8	A1	1' 563 Lt	500 Lt	7 Lt	2' 070 Lt
pavardė9	A1	1' 563 Lt	- 156 Lt	- 7 Lt	1' 400 Lt
pavardė10	A1	781 Lt	200 Lt	19 Lt	1' 000 Lt

darbuotojams. Visų darbuotojų patvirtinti individualūs *kkp* dydžiai sudarys visą įmonės *kkp fondo*. Iš anksto pasiūlytas įmonės *kkp fondas* negali būti mažesnis, nei patvirtintas. Maksimum - jie gali būti lygūs. Taip atsitinka, kadangi *kkp fondo* nustatymas turi kelis lygius, kurių kiekvieno taisyklė neleidžia padidinti pirminės sumos. Kaip kinta įmonės *kkp fondas* galima stebėti apibendrinančiame lape „FD“. Po visų korekcijų jo pilnas vaizdas gaunamas sekantis (primename, kad reikia žiūrėti Lentelę 2, kuri skirta ketvirčio rezultatams, Lentelė 1 – mėnesių). Pakartosime dar kartą apie kiekvieną eilutę. *Pardavimai* - įmonės ketvirčio pardavimai (violetinis

fonas rodo, kad šį dydį reikia įvesti rankomis). *GP /iki kkp/* - įmonės ketvirčio grynasis pelnas (nepriskaičius ketvirtinių kintamųjų priedų). *kkp normatyvas* - įmonės ketvirčio planinis rodiklis, kurį pasiekus yra galimybė išmokėti *kkp*, sekanti eilutė *kkp pasiektas rodiklis 1* - faktinis įmonės rodiklis, jeigu

Lentelė 2

STRAIPSNIAI, Lt	q1	q2	q3	q4
Pardavimai	3' 450' 000	3' 550' 000	2' 050' 000	4' 005' 000
GP /iki kkp/	215' 000	345' 000	135' 000	425' 000
kkp normatyvas	6.5%	6.5%	6.5%	6.5%
kkp pasiektas rodiklis 1, %	6.2%	9.7%	6.6%	10.6%
galimas išmokėti kkp fondas	negalimas	100' 200	1' 500	144' 400
kkp fondas /1/	0	90' 180	1' 500	115' 520
kkp fondas /2/	0	85' 923	1' 103	105' 412
išmokėjimui patvirtintas kkp fondas	0	84' 500	0	101' 100
GP /po kkp/	215' 000	250' 852	135' 000	312' 356
kkp pasiektas rodiklis 2, %	6.2%	7.1%	6.6%	7.8%

jis viršija planinį, pradedamas *kkp* nustatymo procesas. Pirmą procesą dalis įvyksta automatiškai, nustatomas maksimalus dydis, kurį įmonė gali skirti *kkp fondui*, tai parodyta eilutėje *galimas išmokėti kkp fondas*. Sekančios 3 eilutės gaunamos realizavus aukščiau aptartus *kkp fondo* skirstymo etapus. *kkp fondas /1/* - parodo koks lieka įmonės *kkp fondas* paskirsčius ir patvirtinus jį įmonės padaliniais (ABC), o *kkp fondas /2/* - parodo kiek fondo lieka paskirsčius padalinių fondus sub-padaliniams.

*išmokėjimui patvirtintas kkp fondas* gaunamas sub-padalinių fondus paskirsčius įmonės darbuotojams. Tai galutinė įmonės *kkp fondo* suma, nuo kurios yra paskaičiuojamas įmonei liekantis grynasis pelnas *GP /po kkp/* ir koks yra pasiektas normatyvas *kkp pasiektas 2*. Pereikime prie metinio premijavimo.

## METINIS PREMIJAVIMAS (MP)

Siūlomas metinis darbuotojų premijavimas priklauso nuo įmonės veiklos rezultato ir mokamas iš įmonės pelno. Tai vyksta apskaičius ir patvirtinus įmonės metinės veiklos rezultatus. Tuo atveju kai įmonė dirbo

Lentelė 3

STRAIPSNIAI, lt	m
metiniam premijavimui (mp) skirta	150`000
galimas išmokėti mp fondas	114`400
išmokėjimui patvirtintas mp fondas	114`348

pelningai įmonės savininkai gali dalį pelno skirti įmonės darbuotojams premijuoti. Tam tikslui skirta pelno dalis įrašoma į lapę „FD“ esančią Lentelę 3, iš jos paskaičiuojama suma, kuri gali būti išmokėta (atskaičius mokesčius) – galimas išmokėti mp fondas, o po konkrečių sumų patvirtinimo kiekvienam darbuotojui yra paskaičiuojama išmokėjimui patvirtintas mp fondas. Paveikslėlis iš kairės.

Galimas išmokėti fondas skiriasi nuo išmokėjimui patvirtinto, kadangi darbuotojams išmokamos premijos apskaičiuojamos be centų.

Pačios (darbuotojo) metinės premijos dydis priklauso nuo darbuotojo gautų ketvirtinių kintamųjų priedų sumos, formulė paprasta: darbuotojo per metus gauta *kkp suma* padalinama iš visų keturių ketvirčių patvirtinto įmonės *kkp fondo* dydžio ir gautas koeficientas padauginamas iš galimo išmokėti *mp fondo*, gauta suma apvalinama. Suma kiekvienam darbuotojui paskaičiuojama lape „MP“. Lentelė žemiau. Šiame DAPS modelyje darbuotojų metinių premijų korekcijos nėra numatytos, tačiau esant poreikiui lengvai įdiegiamos.

Tab.Nr.	Vardas	Pavardė	Grupė	Pogrupis	m
1	vardas1	pavardė1	A	A1	6`867 Lt
2	vardas2	pavardė2	A	A1	4`805 Lt
3	vardas3	pavardė3	A	A1	4`119 Lt
4	vardas4	pavardė4	A	A1	4`119 Lt
5	vardas5	pavardė5	A	A1	2`059 Lt
6	vardas6	pavardė6	A	A1	2`745 Lt
7	vardas7	pavardė7	A	A1	2`745 Lt
8	vardas8	pavardė8	A	A1	2`745 Lt
82	vardas82	pavardė82	C	C3	1`000 Lt
83	vardas83	pavardė83	C	C3	857 Lt
84	vardas84	pavardė84	C	C3	857 Lt
85	vardas85	pavardė85	C	C3	428 Lt
86	vardas86	pavardė86	C	C3	571 Lt
87	vardas87	pavardė87	C	C3	571 Lt
88	vardas88	pavardė88	C	C3	571 Lt
89	vardas89	pavardė89	C	C3	571 Lt
90	vardas90	pavardė90	C	C3	284 Lt

Dabar modelyje veikiantis metinių premijų paskaičiavimo algoritmas prašo įvesti tik vieną skaičių – metiniam premijavimui skirtą sumą – o visus skaičiavimus modelis atlieka automatiškai ir paruošia darbuotojų ir jiems galimų išmokėti metinių premijų dydžių sąrašą.

### PASTABOS

1. Įsigijus DAPS modelį, jo naudojimo klausimais nemokamai konsultuojame 2 valandas.
2. DAPS modelio adaptavimas specifiniams vartotojo poreikiams arba analogiškos paskirties modelio sukūrimas konkrečiai įmonei atliekamas už sutartinį mokestį.

### SĖKMĖS DARBE